



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO**

**Tema:**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS DE LA  
EMPRESA DE LÁCTEOS LIBERLAC CIA. LTDA EN LA PARROQUIA DE  
GUAYTACAMA, CANTÓN LATACUNGA”**

Proyecto de Emprendimiento presentado previo a la obtención del Título de  
Ingeniero Comercial

**Autores:**

Casa Pilco Marjorie Elizabeth

Mendez Salazar Eddy David

**Tutor:**

PhD. Juan José Vizcaíno Figueroa

Latacunga - Ecuador

Febrero, 2020

Nosotros **CASA PILCO MARJORIE ELIZABETH** y **MENDEZ SALAZAR EDDY DAVID** declaramos ser autores del presente proyecto de emprendimiento: “**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS AMAZONAS LIBERLAC CIA. LTDA EN LA PARROQUIA DE GUAYTACAMA, CANTON LATACUNGA**”, siendo el PhD. Juan José Vizcaíno Figueroa, tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

**Casa Pilco Marjorie Elizabeth**

**C.I. 172650827-6**

**Mendez Salazar Eddy David**

**C.I. 094144754-2**

En calidad de Tutor del Trabajo de Emprendimiento sobre el título:

“Plan de negocios para el desarrollo de nuevos mercados de la empresa de lácteos LIBERLAC Cía. Ltda., en la parroquia de Guaytacama, Cantón Latacunga”, de **Casa Pilco Marjorie Elizabeth** con cédula de ciudadanía No. **172650827-6**; **Mendez Salazar Eddy David**, con cédula de ciudadanía No. **094144754-2** de la carrera de Comercio, considero que dicho proyecto de Emprendimiento cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación del Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, enero 2020



---

PhD. JUAN JOSÉ VIZCAÍNO FIGUEROA  
CC: 171263807-9

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Emprendimiento de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, el o los postulantes: **Casa Pilco Marjorie Elizabeth** con cédula de ciudadanía No. **172650827-6**; **Mendez Salazar Eddy David**, con cédula de ciudadanía No. **094144754-2** con el título de Proyecto de Emprendimiento: **Plan de negocios para el desarrollo de nuevos mercados de la empresa de lácteos LIBERLAC Cía. Ltda., en la parroquia de Guaytacama, Cantón Latacunga** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.

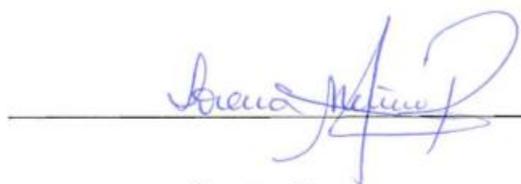
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, enero ,2020

Para constancia firman:



**Lector 1 (Presidente)**  
**Ing. Darío Javier Díaz Muñoz**  
**CI:180286519-4**



**Lector 2**  
**Ing. Myriam Lorena Merino Rosero**  
**CI:060325889-8**



**Lector 3**  
**Dr. Néstor Emilio Almache**  
**CI:050131585-7**

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia agradezco a Dios por permitirme vivir y disfrutar a mi familia, gracias a mis padres por haberme formado como la persona que soy ahora, muchos de mis logros se los debo a ustedes, quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que hoy me encuentro.

A mi esposo Miguel Copara por el apoyo brindado en los buenos y malos momentos, por la motivación constante y ánimos para que llegara a cumplir una de mis metas.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi y docentes por abrirme las puertas para adquirir conocimientos en la carrera de Ingeniería Comercial.

A mi tutor de tesis PhD. Juan Vizcaino, por brindarme sus conocimientos para la elaboración de mi proyecto de emprendimiento.

A mi compañero de tesis Eddy David por su amistad y compañía durante todos los periodos de estudios compartidos.

**Marjorie**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios, por su amor y su bondad sin fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, gracias por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por su apoyo incondicional por estar allí desde el inicio, por todo su sacrificio, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser; gracias a mi familia por creer en mí y gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar de cada día.

No ha sido sencillo el camino, pero gracias a sus aportes, a sus consejos, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr se ha notado menos. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi valiosa familia.

**Eddy**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a él he logrado culminar mi carrera.

A mis padres, Mónica Pilco y Alex Casa porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo, confianza, amor, paciencia y por su apoyo económico, moral e incondicional en todo lo que me he propuesto, con su motivación constante para alcanzar todos mis anhelos, por enseñarme que el conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo, a mis hermanos por la comprensión brindada.

A mi esposo por brindarme todo su apoyo y a mi hijo Eithan Gael por ser la mayor inspiración para superarme, convertirme en una guía ejemplar en su vida.

**Marjorie**

## **DEDICATORIA**

Siempre me he sentido maravillado por la linda familia que tengo, se han preocupado de mí desde el momento en que llegué a este mundo, me han formado para saber cómo luchar y salir victorioso ante las diversas adversidades de la vida. Muchos años después, sus enseñanzas no cesan, y aquí estoy, con un nuevo logro siendo ellos la motivación para lograr cada propósito.

Quiero agradecerles por todo, no me alcanzan las palabras para expresar el orgullo y lo bien que me siento por tener una familia que me brindan su apoyo, esto va por ustedes quienes han hecho posible estar aquí y obtener este logro en mi vida.

**Eddy**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TÍTULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS LIBERLAC CIA. LTDA EN LA PARROQUIA DE GUAYTACAMA, CANTÓN LATAACUNGA”

**AUTORES:** Casa Pilco Marjorie Elizabeth  
Mendez Salazar Eddy David

El objetivo principal es realizar un plan de negocios para la expansión de mercados en el cantón Latacunga al analizar su factibilidad. En el plan estratégico se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las cuales cuenta la empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA., dentro del mercado local ya que cuenta con competidores reconocidos por los clientes. También se analizó el plan de marketing el diseño de su imagen corporativa desde la perspectiva de los posibles clientes dando como resultado una nueva propuesta el cual tuvo un grado de aceptación medio por parte de los clientes, los servicios adicionales con la cual contará la empresa es de post venta, la tarifa monetaria que están dispuestos a pagar es un máximo de \$ 3 dólares por el contenido de 4 litros de preferencia su pago mediante créditos o cheques, su publicidad se realizará vía internet (Facebook, WhatsApp), en cuanto a la promoción nuestros clientes potenciales prefieren las promociones. En el plan de operaciones se analizó la logística que utiliza la empresa para distribuir sus productos en los diferentes sectores actuales, mediante la aplicación de una entrevista dirigida a los directivos se recomienda la adquisición de estanterías móviles (Muebles y enseres) y un vehículo para mejorar la provisión de productos a los posibles clientes de manera eficiente en el sector de San Felipe como punto objetivo. En el plan de recursos humanos se busca capacitar a los trabajadores de empresa en ciertos temas con la finalidad de brindar un servicio de calidad logrando fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos clientes. En el plan financiero se realizará la adquisición de un préstamo de \$65156.80 en BanEcuador a una tasa de interés del 9.76% para cinco años amortizado mensualmente, La evaluación financiera del proyecto, se presenta datos importantes como el VAN de \$ 1897.26 y la TIR 13.75 % sobre la oportunidad con un periodo de recuperación 4 años 6 meses lo que estima que el proyecto es totalmente factible para su creación, la Relación del Costo Beneficio demuestra que la entidad por cada dólar que gaste obtendrá \$ 1.19 dólares de ganancia que significa que el proyecto es factible En el control de gestión se pretende medir y controlar a través de indicadores la eficacia, eficiencia y efectividad de la empresa en la producción y actividades administrativas. En el plan de contingencia se propone alternativas que permitan funcionar a la empresa con normalidad ante la presencia de algún incidente.

**Palabras clave:** Plan de Estratégico, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos, Plan Financiero, Control de Gestión, Plan de Contingencia



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**THEME:** “A BUSINESS PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF NEW MARKETS OF THE DAIRY COMPANY LIBERLAC CIA. LTDA IN THE PARISH OF GUAYTACAMA, CANTÓN LATACUNGA”

**AUTHORS:** Casa Pilco Marjorie Elizabeth  
Mendez Salazar Eddy David

The objective of the business plan is the market development in the Latacunga canton when analyzing its viability. The strategic plan makes a situational diagnosis of the dairy company LIBERLAC CIA. LTDA., Due to the participation of recognized competitors in the local market. The marketing plan highlights the design of its corporate image from the perspective of customers resulting in the approval of a new proposal the company bets on the media (radio and social networks) to reach customers. The logistics plan used by the company is analyzed in the operations plan through the interview with managers. The acquisition of mobile shelves (Furniture and fixtures) and a vehicle to improve the supply of products efficiently in the San Felipe sector. They are presented as an objective point in the human resources plan, and the strategy is to train business workers to provide a quality service achieving customer loyalty and attracting new customers. In the financial plan, it is estimated to make a loan of \$ 65,156.80 in the BanEcuador entity at an interest rate of 9.76% for five years with monthly amortization. The financial evaluation of the project presents the following VAN indicators of \$ 1,897.26 and the TIR 13.75% on the opportunity with a recovery period four years six months, means that the plan is executable the Cost-Benefit Ratio of \$ 1.19 It means that the shareholders will have benefits on the investment of the project. In the management control, it is tried to measure and control through indicators the effectiveness efficiency and effectiveness of the company in the production and administrative activities. The contingency plan proposes alternatives that allow the company to function normally in the presence of an incident.

**Keywords:** Strategic Plan, Marketing Plan, Operations Plan, Human Resources Plan, Financial Plan, Management Control, Contingency Plan

## AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: La traducción del resumen del proyecto de emprendimiento al Idioma Inglés presentado por los estudiantes egresados de la Carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL** de la **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, los señores Casa Pilco Marjorie Elizabeth y Mendez Salazar Eddy David, cuyo título versa "**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS LIBERLAC CIA. LTDA EN LA PARROQUIA DE GUAYTACAMA, CANTÓN LATACUNGA**", lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo los peticionarios hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, febrero 2020

Atentamente,



**Mg. Bolívar Maximiliano Cevallos Galarza**  
**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS UTC**  
**C.C. 0910821669**



## Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	i
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN .....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvi
1. Información General .....	17
1.1. Idea de negocio.....	18
1.2. Planteamiento del problema .....	18
1.3. Objetivos del proyecto.....	19
1.3.1. Objetivo General .....	19
1.3.2. Objetivos Específicos .....	19
1.4. Modelo de negocios (CANVAS) .....	20
1.4.1. Descripción de los clientes .....	20
1.4.2. Propuesta de valor .....	20
1.4.3. Relación con el cliente .....	20
1.4.4. Fuentes de ingresos .....	21
1.4.5. Actividades Clave.....	21
1.4.6. Alianzas estratégicas .....	22
1.4.7. Estructura de Costos.....	22
2. Plan Estratégico .....	23
2.1. Análisis del entorno.....	23
2.1.1. Análisis del macroentorno.....	24
2.1.2. Análisis del microentorno .....	26
2.1.3. Las cinco fuerzas de Porter .....	28
2.2. Análisis Interno .....	29
2.3. Análisis FODA.....	29
2.4. Planificación estratégica.....	31
2.4.1. Misión.....	31
2.4.2. Visión .....	31
2.4.3. Valores corporativos.....	32
2.4.4. Objetivos estratégicos.....	32

2.5.	Plan Estratégico de la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.	33
3.	Plan de Marketing	48
3.1.	Segmento de mercados	48
3.1.1.	Segmentación geográfica	49
3.1.2.	Segmentación demográfica	50
3.1.3.	Segmentación psicográfica	50
3.1.4.	Segmentación conductual	50
3.2.	Marketing mix	50
3.2.1.	Política de producto	51
3.2.2.	Política de precio	51
3.2.3.	Política de posición	52
3.2.4.	Política de promoción	52
3.3.	Plan de Marketing de la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.	54
4.	Plan de Operaciones	68
4.1.	Decisiones del plan de operaciones	68
4.2.	La logística	69
4.2.1.	Aprovisionamiento	70
4.2.2.	Fabricación o realización	70
4.2.3.	Almacenamiento y logística de distribución	70
4.2.3.	Servicio al cliente	71
4.2.4.	Servicio postventa	71
4.3.	Gestión de calidad	71
4.4.	Plan de Operaciones de la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.	72
5.	Plan de Recursos Humanos	80
5.1.	Estructura organizativa	80
5.1.1.	Organigrama	81
5.2.	Gestión del talento humano	82
5.3.	Capacitación	82
5.3.1.	Propósitos fundamentales	83
5.3.2.	Proceso de capacitación	83
5.4.	Desarrollo de personas y de las organizaciones	84
5.4.1.	Desarrollo de personas	84
5.4.2.	Desarrollo organizacional	84
5.4.	Plan de Recursos Humanos de la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.	85
6.	Plan Financiero	92
6.1.	Plan de inversión	92
6.1.1.	Ingresos	92
6.1.2.	Egresos	92
6.2.	Estructura de costos	92
6.2.1.	Costos fijos	92
6.2.2.	Costos variables	92
6.2.3.	Costo marginal	93
6.2.4.	Punto de equilibrio	93
6.3.	Flujo de caja	93

6.4.	Indicadores de rentabilidad .....	93
6.4.1.	Tasa Mínima Atractiva de Retorno .....	93
6.4.2.	Valor Actual Neto .....	94
6.4.3.	Tasa Interna de Rendimiento .....	94
6.4.4.	Periodo de Recuperación de la Inversión .....	95
6.4.5.	Relación Costo/Beneficio.....	95
6.4.6.	ROI (Return On Investment).....	96
6.4.7.	ROE (Return On Equity).....	96
6.5.	Plan Financiero de la Empresa LIBERLAC CIA. LTDA.....	97
7.	Control de Gestión.....	108
7.1.	Objetivos del control de gestión.....	108
7.2.	Limitaciones del control de gestión .....	109
7.3.	Indicadores método SMART .....	109
7.3.1.	Indicadores de eficiencia .....	110
7.3.2.	Indicadores de eficacia .....	110
7.3.3.	Indicadores de efectividad.....	110
7.4.	Control de Gestión de la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.....	111
8.	Plan de Contingencia .....	112
8.1.	Objetivos del plan de contingencia .....	112
8.2.	Plan de Contingencia de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA.....	113
	CONCLUSIONES .....	114
	RECOMENDACIONES .....	115
	BIBLIOGRAFÍA.....	116
	ANEXOS.....	120

Tabla 1. <i>Descripción de nomenclaturas del macroentorno</i> .....	33
Tabla 2. <i>Análisis externo factor político-legal</i> .....	34
Tabla 3. <i>Análisis externo factor económico</i> .....	37
Tabla 4. <i>Análisis externo factor sociocultural</i> .....	37
Tabla 5. <i>Análisis externo factor tecnológico</i> .....	38
Tabla 6. <i>Descripción de nomenclatura del microentorno</i> .....	38
Tabla 7. <i>Análisis externo factor clientes externos</i> .....	38
Tabla 8. <i>Análisis externo factor competencia</i> .....	39
Tabla 9. <i>Análisis externo factor proveedores</i> .....	39
Tabla 10. <i>Matriz de perfil externo de la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA. LTDA.</i> .....	40
Tabla 11. <i>Descripción de nomenclatura del análisis interno</i> .....	42
Tabla 12. <i>Análisis interno de administración</i> .....	42
Tabla 13. <i>Análisis de la capacidad del recurso humano</i> .....	43
Tabla 14. <i>Análisis interno de producción</i> .....	43
Tabla 15. <i>Matriz de perfil interno de la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA LTDA.</i> .....	44
Tabla 16. <i>Matriz de estrategias</i> .....	45
Tabla 17 <i>Número de clientes por ciudad</i> .....	56
Tabla 18 <i>Segmentación socioeconómica</i> .....	57
Tabla 19 <i>Segmentación Psicográfica</i> .....	57
Tabla 20 <i>Segmentación Conductual</i> .....	57
Tabla 21. <i>Estrategia creación de software</i> .....	58
Tabla 22. <i>Estrategia de degustación</i> .....	59
Tabla 23. <i>Estrategias de Redes sociales</i> .....	59
Tabla 24. <i>Estrategias marketing mix</i> .....	59
Tabla 25 <i>Distribuidores</i> .....	64
Tabla 26. <i>Presupuesto</i> .....	67
Tabla 27. <i>Proveedores de la empresa.</i> .....	73
Tabla 28 <i>Sistema de cobros</i> .....	74
Tabla 29 <i>Propuesta para el Almacenamiento</i> .....	79
Tabla 30 <i>Necesidades de capacitación en la empresa</i> .....	88
Tabla 31 <i>Cursos de Capacitación</i> .....	89
Tabla 32 <i>Presupuesto para el programa de capacitaciones</i> .....	90

Tabla 33 <i>Ingresos actuales por ventas</i> .....	97
Tabla 34 <i>Proyección de ingresos por ventas</i> .....	97
Tabla 35 <i>Proyección de Ventas</i> .....	97
Tabla 36 <i>Comparación del estado de situación financiera con y sin inversión de la empresa LIBERLAC CIA LTDA</i> .....	98
Tabla 37 <i>Estado de Resultados LIBERLAC CIA.LTDA</i> .....	99
Tabla 38 <i>Flujo de efectivo Proyectado</i> .....	99
Tabla 39 <i>Propuesta Estado de Resultado</i> .....	100
Tabla 40 <i>Costos Fijos LIBERLAC CIA. LTDA.</i> .....	100
Tabla 41 <i>Mantenimiento</i> .....	100
Tabla 42 <i>Seguros</i> .....	101
Tabla 43 <i>Depreciaciones</i> .....	101
Tabla 44 <i>Gastos Administrativos</i> .....	101
Tabla 45 <i>Gastos Generales</i> .....	101
Tabla 46 <i>Gastos por Ventas</i> .....	101
Tabla 47 <i>Costos Variables LIBERLAC CIA. LTDA</i> .....	102
Tabla 48 <i>Materiales directos LIBERLAC CIA. LTDA</i> .....	102
Tabla 49 <i>Mano de Obra directa</i> .....	102
Tabla 50 <i>Insumos</i> .....	102
Tabla 51 <i>Costo Marginal de la empresa LIBERLAC CIA LTDA</i> .....	103
Tabla 52 <i>Calculo Punto de Equilibrio</i> .....	103
Tabla 53 <i>Flujo de Efectivo al 1 de enero de 2020</i> .....	104
Tabla 54 <i>Índices</i> .....	104
Tabla 55 <i>TMAR</i> .....	105
Tabla 56 <i>VAN</i> .....	105
Tabla 57 <i>TIR</i> .....	105
Tabla 58 <i>PRI</i> .....	106
Tabla 59 <i>Relación Costo/ Beneficio</i> .....	106
Tabla 60 <i>Calculo del ROI</i> .....	107
Tabla 61 <i>Calculo del ROE</i> .....	107
Tabla 62 <i>Indicadores de eficacia</i> .....	111
Tabla 63 <i>Indicadores de eficiencia</i> .....	111
Tabla 64 <i>Indicadores de efectividad</i> .....	111
Tabla 65 <i>Plan de Contingencia LIBERLAC CIA. LTDA</i> .....	113

<i>Figura 1.</i> Tasa de inflación anual .....	34
<i>Figura 2.</i> Tasa Activa Referencial .....	35
<i>Figura 3.</i> Tasa Pasiva Referencial .....	36
<i>Figura 4.</i> Producto Interno Bruto.....	36
<i>Figura 5.</i> Ventas Anuales .....	54
<i>Figura 6.</i> Mapa Satelital .....	55
<i>Figura 7.</i> Población Económicamente Activa (PEA) de Latacunga.....	56
<i>Figura 8.</i> Productos actuales de la empresa.....	60
<i>Figura 9.</i> Tipos de Presentación de los productos de la empresa .....	60
<i>Figura 10.</i> Marca de la empresa .....	61
<i>Figura 11.</i> Propuesta de la marca .....	61
<i>Figura 12.</i> Logotipo de la Empresa .....	61
<i>Figura 13.</i> Propuesta del Logotipo .....	62
<i>Figura 14.</i> Etiqueta del Producto .....	62
<i>Figura 15.</i> Propuesta de la Etiqueta.....	63
<i>Figura 16.</i> Ubicación de los productos .....	64
<i>Figura 17.</i> Estrategias del Plan de Operaciones .....	72
<i>Figura 18.</i> Logística.....	73
<i>Figura 19.</i> Área Administrativa.....	74
<i>Figura 20.</i> Distribución del área de la empresa .....	74
<i>Figura 21.</i> Proceso de producción del yogurt .....	75
<i>Figura 22.</i> Proceso de producción de refrescos .....	76
<i>Figura 23.</i> Almacenamiento de los productos terminados .....	77
<i>Figura 24.</i> Selección canales de distribución .....	78
<i>Figura 25.</i> Organigrama.....	85
<i>Figura 26.</i> Organigrama estructural.....	86
<i>Figura 27.</i> Organigrama funcional .....	87
<i>Figura 28.</i> Cronograma de capacitaciones.....	91

**Título del Proyecto:** Plan de negocio para el desarrollo de nuevos mercados de la empresa de lácteos LIBERLAC Cía. Ltda., parroquia Guaytacama, cantón Latacunga.

**Fecha de inicio:** 23 de septiembre de 2019

**Fecha de finalización:** 10 de enero de 2020

**Lugar de ejecución:** Barrio La Libertad, Parroquia Guaytacama, Cantón Latacunga, Provincia Cotopaxi, Zona 3, Empresa LIBERLAC Cía. Ltda.

**Facultad que auspicia:** Facultad de Ciencias Administrativas

**Carrera que auspicia:** Comercio

**Proyecto vinculado (si corresponde):** No aplica

**Equipo de Trabajo:**

**Tutor**

Juan José Vizcaíno Figueroa, PhD.

**C.I.** 171263807-9

**Autores del proyecto**

Casa Pilco Marjorie Elizabeth

**C.I.** 172650827-6

Méndez Salazar Eddy David

**C.I.** 094144754-2

**Área de Conocimiento:**

04. Administración de empresas y derecho

041. Educación comercial y administración

0413. Gestión y administración

**Línea de investigación:** Administración y economía para el desarrollo humano y social

**Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):** Comercio y Administración de empresas

### **1.1. Idea de negocio**

El proyecto consiste en generar estrategias para el desarrollo de nuevos mercados de la empresa LIBERLAC CÍA. LTDA. a un mediano y largo plazo, ya que la empresa tiene posibilidades de competir y extenderse dentro del mercado local mediante las diversas tiendas de barrio o pequeños distribuidores que oferten el producto y consideren a la empresa como un proveedor.

### **1.2. Planteamiento del problema**

En la actualidad para mantenerse en el mercado de manera competitiva no se deben enfocar los esfuerzos solo en las ventas de los productos, también se debe conocer de forma detallada el mercado al cual la empresa se dirige, es importante entender las necesidades del consumidor, gustos, preferencias y hábitos de compra al momento de elegir un producto dentro de la empresa se ha identificado diversos motivos que frena la búsqueda de nuevos mercados.

La deficiente gestión administrativa y de ventas en la empresa es ocasionado por no poseer personal capacitado que cumpla con las actividades de forma correcta a las que están asignadas limitando el proceso de producción a datos irregulares de ventas impidiendo el crecimiento de la empresa en el mercado.

La alta competencia es una de las causas principales por lo que la empresa no comercializa y distribuye sus productos dentro del sector por ende su mercado potencial se encuentra ubicado en el sector de la costa como principales consumidores del producto.

La escasa capacitación, el limitado capital, la ineficaz asistencia técnica, desconocimiento en temas de innovación y tecnología, la ausencia de un adecuado plan de marketing, son factores que provocan la escasa presencia de la marca en el mercado local, además, afecta a la toma de decisiones por parte de la junta de accionistas en lo que refiere al cambio y desarrollo en los procesos productivos, administrativos y comerciales de la empresa.

Las causas anteriormente manifestadas traen consigo la limitada participación en el mercado local como un gran problema ya que las actividades productivas se presentan en el sector y su producto no es reconocido lo cual provoca bajos estándares de competitividad en el mercado, la limitada capacidad de crecimiento y las utilidades reducidas para la empresa.

### **1.3. Objetivos del proyecto**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Incrementar el segmento de mercado al que atiende la empresa LIBERLAC CIA. LTDA diseñando estrategias de incremento en las ventas y consolidar a la empresa en la provincia de Cotopaxi.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del proceso administrativo de la empresa y su incidencia en la gestión de ventas dentro del mercado.
- Implementar estrategias competitivas que permitan mayor participación en el mercado.
- Posicionar la marca a través de estrategias de marketing digital con el fin de aumentar la cartera de clientes.
- Evaluar financieramente el impacto de la implementación de las estrategias diseñadas.

## **1.4. Modelo de negocios (CANVAS)**

### **1.4.1. Descripción de los clientes**

El proyecto será dirigido en la provincia de Cotopaxi de manera inicial acogiendo dos segmentos de clientes.

Familias: este segmento se compone por los integrantes de los hogares, dirigido hacia las personas con la capacidad adquisitiva para poder realizar la compra de estos productos, estratificados en clases sociales baja y media.

Distribuidores: en este segmento se compone de tiendas de barrio o pequeñas distribuidoras de productos de consumo masivo, por eso se toma en consideración para que tengan abastecimiento con los productos elaborados en la empresa.

### **1.4.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor es centrada en el desarrollo de nuevos mercados, mediante la oferta de productos a buen precio y de calidad elaborado por la empresa LIBERLAC CIA. LTDA.

### **1.4.3. Relación con el cliente**

Priorizar la relación directa con el cliente a través de la atención y seguimiento de las necesidades presentadas por ellos, con la finalidad de estimular la relación empresa-cliente, destacando la confianza que resalta en los productos los cuales ofrecen total garantía y calidad transformando estas características en ventaja competitiva.

Mediante la difusión en diferentes medios como frecuencias radiales por Radio UTC y Radio Latina, además redes sociales como WhatsApp, Facebook, E-mail y la creación de una página web donde se detallará la información de la empresa y sus productos, se dará a conocer a la empresa, la marca y los productos ofertados, al ser estos medios de comunicación de gran acogida por parte de la sociedad.

#### **1.4.4. Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingresos de la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA. LTDA., se estructuran por las ventas de los productos ofertados los cuales tienen las siguientes presentaciones envases con yogurt 150ml, 180ml, 250ml, ½ L, 1L, 2L y 4L. Y fundas de refresco.

El ingreso económico por las ventas de los productos en mención se encuentra un estimado de \$320.728,43 dólares anuales la misma que se va a estimular con el desarrollo de nuevos mercados.

#### **1.4.5. Actividades Clave**

En el plan de negocio propuesto basa las actividades clave como el impulso para ampliar la participación en el mercado de la empresa, diferenciándose así por estar vinculado con el proceso de comercialización de los productos terminados en el caso son productos lácteos y refrescos para lo cual se debe considerar aspectos fundamentales.

- Analizar el proceso administrativo: mejorar la planificación, organización, dirección y control de la empresa.
- Estudio de mercado: consiste en analizar la demanda necesaria de los productos que se están ofertando en el mercado, y generar estrategias para posicionar la marca.
- Tecnificar el área de producción: se planifica mejorar la maquinaria y los equipos necesarios que involucra la producción.
- Realizar capacitaciones: involucra un plan de mejora sobre los conocimientos habilidades y actitudes del talento humano de la empresa y la atención a clientes y/o futuros clientes por consiguiente aumentar las ventas de la empresa.

#### **1.4.6. Alianzas estratégicas**

En la empresa es importante participar en alianzas estratégicas con proveedores al igual que con clientes, por ello deben generarse vínculos de negociación en busca de involucrarse en una situación de ganar y ganar donde las partes involucradas serán beneficiadas.

- Acuerdos con los proveedores: de tal manera que la empresa asegura la obtención de materia prima e insumos de forma garantizada, con el propósito de no presentar incidentes que pueda afectar a la producción normal y continua.
- Alianzas con distribuidores y locales comerciales: con el fin de obtener plazas de mercado donde vender los productos que se ofertan y poder ampliar el mismo dando a conocer la marca.
- Beneficios de instituciones bancarias: contar con la accesibilidad para adquirir servicios de crédito de manera segura y confiable como la Corporación Financiera Nacional (CFN) o BanEcuador.

#### **1.4.7. Estructura de Costos**

Los costos de inversión en los que debe incurrir la empresa para expandir el mercado se ira detallando en los siguientes puntos:

- Costos de producción: se planifica la tecnificación de las maquinarias y equipos que participan en los procesos de producción de la empresa así garantizar la calidad de los productos, incrementando la competitividad en el mercado.
- Costos de marketing: la aplicación de estrategias de marketing, implica tomar acciones para poder llegar a los objetivos que se plantea la empresa, como se propone aumentar las ventas y obtener una mayor participación en el mercado.
- Costos de personal: se estima la inversión en personal para realizar la labor de ventas, interviene capacitaciones adecuadas en el personal.

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Sainz de Vicaña Ancín, 2017)

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos, por ello es importante garantizar que la empresa tenga establecidos los medios para coordinar e integrar actividades dentro de la misma, así como son sus proveedores, clientes y socios aliados.

## **2.1. Análisis del entorno**

El concepto entorno recoge todas las variables ajenas a la empresa, que se hallan fuera de su control, pero que afectan de un modo u otro a la misma. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la empresa. (Cáliz Rivera, y otros, 2016)

En el análisis del entorno participan componentes como la situación externa, situación interna, la determinación de objetivos y la elección de estrategias, que al ser estudiadas por separado no aparenta ser relevante su análisis, pero a medida que se colocan dan forma, sentido y coherencia al plan estratégico, debido a que cada una representa una realidad y posee una función específica, por ello estas partes son complementadas para adquirir el sentido necesario de manera que pueda transformar toda la información en un plan consistente.

### **2.1.1. Análisis del macroentorno**

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a la de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. (Sainz de Vicaña Ancín, 2017)

En el análisis de la situación externa permite a la empresa definir los índices de participación en el mercado que encaminarán hacia a el éxito, la metodología apropiada para este estudio es el Análisis PEST donde se revisan los impactos de factores externos como políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos, que la empresa no puede controlar, pero afectan al desarrollo de las actividades a futuro.

#### ***Factor político-legal***

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a los que los sectores deben someterse. Algunos elementos importantes del campo político/legal pueden ser las relaciones internacionales ley tributaria, ley laboral, aranceles, entre otros” (Pacheco T., Tinajero J., & Tinajero J., Planificación estratégica en las organizaciones, 2015).

Son aquellas medidas políticas tomadas por el gobierno de un país que forman el marco jurídico de todas las empresas y que influyen en el desarrollo de la actividad económica realizada por cualquier entidad.

#### ***Factores económicos***

La economía tiene un impacto en todos los sectores, desde que los proveedores de materia prima, hasta los productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios, intermediarios y sectores sin ánimo de lucro de la economía. “Como indicadores clave podemos citar los tipos de interés, los índices de

desempleo, el índice de precios al consumo, el producto interno bruto y la renta neta disponible” (Pacheco T., Tinajero J., & Tinajero J., Planificación estratégica en las organizaciones, 2015).

Son todos los que tienen que ver con la economía y desarrollo de la empresa. Algunos tienen un carácter más temporal, como las crisis y las subidas de tasas, mientras que otros tienen un carácter permanente, como el grado de desarrollo económico del país y las infraestructuras disponibles.

### ***Factor socio-cultural***

“Las fuerzas socio culturales influyen los valores, las creencias, el estilo de vida, productos que la gente compra, precios que paga, efectividad de promociones específicas y cómo, dónde y cuándo espera comprarlos” (Pacheco T., Tinajero J., & Tinajero J., Planificación estratégica en las organizaciones, 2015).

Las empresas deben adaptarse a los cambios si se quiere garantizar su supervivencia; como por ejemplo pueden ser en los ámbitos de las tendencias alimenticias o en los hábitos de consumo en los diferentes productos.

### ***Factores tecnológicos***

Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. “Las innovaciones pueden crear nuevos sectores existentes. Ejemplos de desarrollo tecnológico son: la tecnología de internet, el diseño asistido por ordenador y la producción asistida por ordenador” (Pacheco T., Tinajero J., & Tinajero J., Planificación estratégica en las organizaciones, 2015).

La aparición de mejores técnicas obliga a las empresas a incorporarlas si quieren mantener su posición en el mercado. A su vez, la aceleración de las innovaciones está disminuyendo el

ciclo de vida de los productos y las empresas que no están atentas pronto descubren que su producto está disminuyendo en ventas por ende las empresas deben adaptarse a las nuevas maquinarias y medios tecnológicos.

### **2.1.2. Análisis del microentorno**

El análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así, se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas (es decir, si estamos haciendo lo que debemos hacer), y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones, es decir, si estamos haciendo correctamente lo que debemos hacer). (Sainz de Vicaña Ancín, 2017)

El análisis de la situación interna, menciona factores inmediatos como el mercado, los clientes y la competencia, que afectan de manera directa a las actividades que desarrolla, por lo tanto, se debe hacer un estudio independiente por cada factor que interviene de forma puntual en la empresa con la finalidad de conocer los rasgos débiles en los que se debe trabajar y fortalezas que se deben estimular para la correcta marcha de las actividades.

#### ***Cientes***

El estudio de clientes es una actividad esencial en el proceso de elaboración del Plan de Empresa. Sin el conocimiento preciso y suficiente de los clientes y del entorno en el que se desarrollan resulta difícil diseñar una estrategia comercial adecuada. (Cáliz Rivera, y otros, 2016).

Es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa a partir de un pago.

## ***Competencia***

En el estudio de la competencia Cáliz Rivera, y otros (2016) menciona que “en el sector habrá competidores actuales y potenciales, directos e indirectos”, de los que se deberán conocer diferentes aspectos que se describen a continuación.

- La descripción y análisis de los competidores más directos, cuota de mercado, grado de utilización del marketing, posicionamiento, vínculos con proveedores, capacidad de producción.
- La cuantificación y cualificación de la competencia indirecta y productos sustitutivos.
- La evolución del mercado: próxima aparición de un nuevo competidor y de un nuevo producto competitivo.

La competencia es una situación de rivalidad que se produce entre dos o más empresas de un mismo mercado que están vendiendo u ofreciendo un mismo producto o servicio, y que luchan, con todos los mecanismos legales y honestos disponibles, para obtener una cuota de mercado satisfactoria en relación con sus pretensiones.

## ***Proveedores***

“Un proveedor es una persona o una empresa que proporciona existencias y abastecimiento a otra empresa para que ésta pueda explotarlos en su actividad económica” (Banda, 2016). Además, el destinatario de dichas existencias puede transformar los recursos obtenidos o por el contrario venderlos sin más.

Los proveedores son aquellas empresas que abastecen a otras con bienes o servicios necesarios para el correcto funcionamiento del negocio. Además, son considerados stakeholders de una empresa, o sea, grupos de interés relacionadas a la empresa

### **2.1.3. Las cinco fuerzas de Porter**

“El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas” (Cáliz Rivera, y otros, 2016).

#### ***La rivalidad entre competidores actuales de la industria***

“Dimensión del sector, tasa de crecimiento, dimensión de los competidores, estructura de costes, posicionamiento, diferenciación de productos, fuerzas y debilidades, tipo de competencia reacción previsible frente a un nuevo participante y barreras de salida” (Cáliz Rivera, y otros, 2016).

#### ***La amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada)***

“Barreras de entrada producidas por economías de escala, diferenciación de productos, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, curva de experiencia, acceso a la tecnología y la política de gobierno” (Cáliz Rivera, y otros, 2016).

#### ***La amenaza de productos o servicios sustitutos***

“Elasticidad de la demanda, potenciales productos sustitutos, grado de obsolescencia del sector y coste de adquisición de los productos actuales” (Cáliz Rivera, y otros, 2016).

#### ***El poder de negociación de los proveedores***

Estructura del sector proveedor, capacidad para imponer precios y condiciones de compra acceso a proveedores alternativos, existencia de productos y/o servicios alternativos, peso del coste del producto en nuestra cadena de valor y riesgo de que nuestros proveedores se integren hacia adelante y se conviertan en nuestra competencia. (Cáliz Rivera, y otros, 2016)

### ***El poder de negociación de los clientes***

Estructura de nuestra cartera de clientes, clientes agrupados en centrales de compra, costes de adquisición, clientes agrupados en centrales de compra, costes de adquisición, grado de diferenciación de nuestro producto, peso del coste del producto en la cadena de valor de nuestros clientes y probabilidad de que éstos se integren hacia atrás y se conviertan en nuestra competencia. (Cáliz Rivera, y otros, 2016)

### **2.2. Análisis Interno**

El análisis interno de una organización sirve para identificar cuál es el recurso, o conjunto de recursos, que permitirá a la empresa tener una posición competitiva beneficiosa frente a sus competidores de manera sostenible. (Cáliz Rivera, y otros, 2016)

El análisis interno de la empresa permite identificar las fortalezas y debilidades que se presentan en el plan, precisa también el o los recursos que generan ventajas competitivas, por este medio puede crear valor adicional para los clientes. La empresa puede crear ventajas competitivas empleando eficientemente los recursos con los que cuenta, como lo son la calidad, el personal, conocimientos del negocio, tecnología eficiente, tener ubicación estratégica, considerar la cartera de clientes, reconocimiento de clientes potenciales, posesión de una marca patentada o registrada, entre otras variables a considerar.

### **2.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite realizar un balance de la situación global de la empresa, interna y externamente, que incluye la evaluación de la idea de negocio y que permite generar ideas estratégicas, coherentes con la situación interna y del entorno, e identificar ventajas competitivas. (Cáliz Rivera, y otros, 2016)

El FODA en las empresas se resume en aprovechar al máximo las oportunidades presentes, de tal manera que las amenazas se minimicen o anulen, este análisis permite destacar los puntos

fuertes y desarrollarlos en búsqueda de reducir los puntos débiles. Es decir que las debilidades se transformen en fortalezas y las amenazas pasen al plano de ser oportunidades dentro del mercado.

Se pueden aplicar técnicas cuantitativas sobre los factores incluidos en la matriz, lo que nos facilita la obtención de la posición de la empresa en un modelo bidimensional que relaciona "competitividad" (nivel de bondad en y de lo que hacemos) y "atractividad" (demanda de nuestros productos y servicios). Para ello seguiremos los siguientes pasos:

- Dividimos la matriz DAFO en dos sub matrices, una relacionada con el ámbito interno FD (Fortalezas y Debilidades), y otra el externo OA (Oportunidades y Amenazas).
- En cada sub matriz FD y OA, ponderamos (de 0,0 a 1.0) los factores en función de su contribución al éxito o no éxito de la empresa. La suma de los pesos en cada sub matriz será uno (1,0). Además, les asignamos una calificación: en el análisis interno FD, según la fortaleza-debilidad de la estrategia actual de la empresa respecto al factor. (1=Mayor debilidad, 2=Menor debilidad, 3=Menor fortaleza 4=Mayor fortaleza).
- Multiplicamos cada ponderación por la calificación correspondiente para obtener las calificaciones ponderadas de los factores.
- En cada matriz (FD y OA), sumamos las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado. El resultado, estará entre un mínimo de 1 y un máximo de 4. El punto medio será 2.5 para ambas escalas (vertical y horizontal según los ejes coordenados).
- Representamos en un gráfico de dos dimensiones la posición de la empresa. El eje de abscisas representa la competitividad y tomará el valor del resultado total de FD el de ordenadas representa la atractividad y tomará el valor del total de OA.

## **2.4. Planificación estratégica**

La planificación estratégica comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo y se formulan estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. (Cáliz Rivera, y otros, 2016)

La planificación estratégica consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Analizar los propósitos y los objetivos organizativos, la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos.

### **2.4.1. Misión**

La misión describe el motivo por el cual se creará el negocio, a que se dedicará, así como las funciones básicas que desarrollará dentro de un sector y mercado determinados. En otras palabras, la misión explica que hace una empresa y porqué lo hace mejor que otras (ventaja competitiva). La misión define el negocio al que se dedicará la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. (Cáliz Rivera, y otros, 2016)

La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma.

### **2.4.2. Visión**

La visión pretende comunicar la imagen futura de la empresa, es decir, cómo será la empresa en el futuro, a qué aspira a convertirse, dónde queremos llegar en el futuro. La visión es la

imagen de lo que la empresa quiere ser en los próximos cinco o diez años. (Cáliz Rivera, y otros, 2016).

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

### **2.4.3. Valores corporativos**

Los valores corporativos representan un conjunto coherente de principios éticos que guiarán la conducta de los miembros de la organización en su actividad cotidiana para llevar a cabo la misión y así alcanzar la visión. se refiere al cómo hará las cosas la empresa. Son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. (Cáliz Rivera, y otros, 2016).

Los valores dentro de una empresa son importantes ya que estos influyen directamente en los colaboradores de la organización ya que está basado en creencias compartidas por los mismos, se deben tener normas básicas para regular la conducta de cada miembro y si es la adecuada dentro de la organización. La función de los valores es servir como guía en todas las conductas que suceden, ya sean la forma de concebir el liderazgo, delimitar lo que está bien o mal y sobre todos como una guía en la toma de decisiones.

### **2.4.4. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos sirven para hacer operativa la declaración de la misión, ayudando a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir la visión deseada. Se entienden como el estado futuro que se pretende alcanzar y deben ser coherentes con la misión y los valores de la empresa. (Cáliz Rivera, y otros, 2016).

## 2.5. Plan Estratégico de la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.

Al elaborar el plan estratégico para la empresa se empleó un taller como herramienta que acogió la participación de todos los miembros de la misma en el cual se pudo recolectar información relevante, dando como resultado la propuesta para el mejoramiento de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa. (Anexo 1)

Además de ello permitió identificar el entorno en el que se encuentra y a los diferentes lugares donde comercializan su producto con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del mercado local.

### *Análisis del macroentorno*

El análisis del macroentorno permite determinar los diferentes factores que influyen en la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA. LTDA. tales como factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, las cuales afectan a las actividades de la empresa y constituyen aspectos no controlables para la organización.

Tabla 1.

*Descripción de nomenclaturas del macroentorno*

<b>Nomenclatura</b>	<b>Descripción</b>
AEFP	Análisis externo factor político-legal
AEFE	Análisis externo factor económico
AEFS	Análisis externo factor social
AEFT	Análisis externo factor tecnológico
GO	Gran oportunidad
O	Oportunidad
PE	Punto de equilibrio
GA	Gran amenaza
A	Amenaza

Nota: La tabla hace referencia las nomenclaturas utilizadas en el análisis externo.

- **Factor político-legal**

Son las leyes, reglamentos, estatutos determinados por el nivel ejecutivo (presidente de la república del Ecuador) que influyen y afectan directa e indirectamente al movimiento comercial del país. El Ecuador en los últimos años se ha visto inmerso en varios cambios

drásticos plasmados en la Nueva Constitución del Estado misma que ha sido utilizada para regular sigilosamente las actividades realizadas por cada una de las empresas.

Tabla 2.

*Análisis externo factor político-legal*

Cód.	Factor	Comportamiento	Impacto	GO	O	PE	GA	A
AEFP01	Constitución Política	Inestabilidad política	Inseguridad para realizar inversiones en el país.				GA	
AEFP02	Ley Tributaria	Rígida	Deficiente incentivo en la inversión.					A
AEFP03	Ley de Trabajo	Deficiente	Demandas y sanciones					A

- **Factor económico**

Dentro de este ámbito encontramos varios factores que no solamente afectan al país sino a todas las organizaciones en las cuales mencionamos las principales:

**Inflación:** Es el incremento de precios en los bienes y servicios comercializados dentro de un país disminuyendo así el poder adquisitivo.

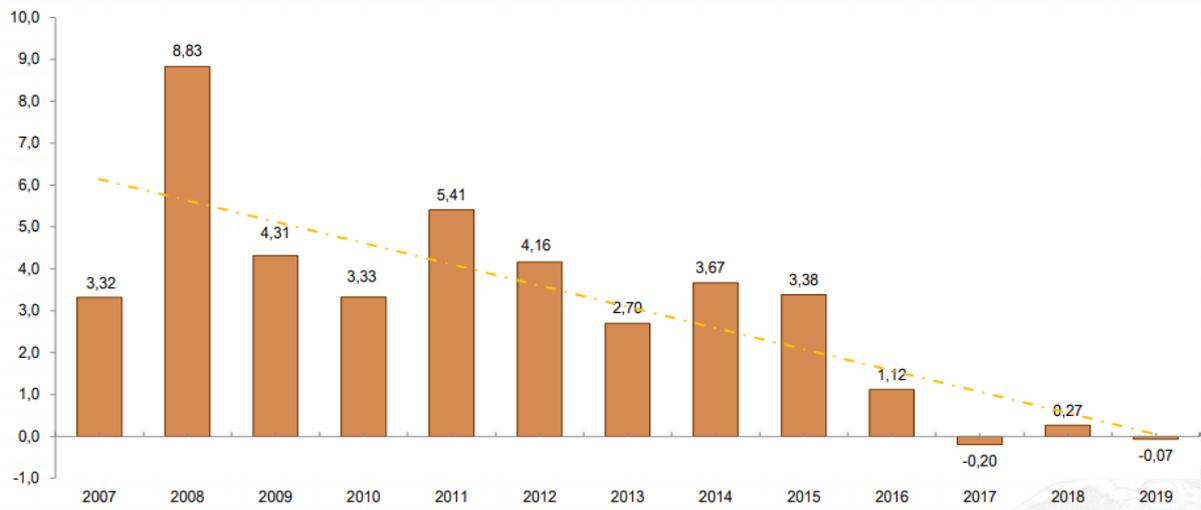


Figura 1. Tasa de inflación anual  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede evidenciar la inflación ha variado paulatinamente y en el año 2019 se refleja una cifra negativa del 0,07% cuestión que no se había generado desde el año 2017, esto significa que los costos en las diferentes actividades de producción han bajado, siendo una oportunidad propicia

para la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA. LTDA. para estimular la inversión en las empresas ya que esto acoge a un mayor poder adquisitivo por parte de los consumidores.

**Tasa activa:** Es el costo del dinero que las instituciones financieras cobran por la prestación de servicios mediante créditos, sabiendo que la tasa activa siempre será mayor que la tasa pasiva porque su diferencia representa la utilidad para el mercado financiero.

Año	Mes	Tasa Activa Referencial
2020	Enero	8,68
2019	Diciembre	8,78
2019	Noviembre	8,68
2019	Octubre	8,79
2019	Septiembre	8,65
2019	Agosto	8,74
2019	Julio	8,26
2019	Junio	8,02
2019	Mayo	8,62
2019	Abril	8,62
2019	Marzo	8,75
2019	Febrero	8,82
2019	Enero	7,99

Figura 2. Tasa Activa Referencial  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Se manifiesta que la tasa activa en lo que respecta al año 2019 se colocó en un 8,78%, mientras que para el mes de enero del 2020 este porcentaje baja al 8,68% representando una oportunidad para la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA. LTDA. ya que podrán acceder a créditos bancarios para realizar inversiones en cualquier ámbito, por la atractiva tasa de interés activa que se maneja.

**Tasa pasiva:** Es el valor que las instituciones financieras otorgan como pago por la captación del dinero de las personas sean estas naturales o jurídicas.

Año	Mes	Tasa Pasiva Referencial
2020	Enero	6,22
2019	Diciembre	6,17
2019	Noviembre	6,05
2019	Octubre	6,03
2019	Septiembre	5,98
2019	Agosto	5,92
2019	Julio	5,93
2019	Junio	5,89
2019	Mayo	5,61
2019	Abril	5,84
2019	Marzo	5,67
2019	Febrero	5,70
2019	Enero	5,62

*Figura 3.* Tasa Pasiva Referencial  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Se determina que la tasa pasiva en los últimos años ha estado variando continuamente es así que para la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA. LTDA. representa una amenaza, ya que si la desearía colocar el dinero en las instituciones financieras no sería beneficioso al no contar con una tasa pasiva atractiva.

**PIB:** Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. También se lo denomina Producto Bruto Interno (PBI).

Año	Trimestre	PIB TRIMESTRAL Miles de dólares (Corrientes)	PIB TRIMESTRAL Miles de dólares de 2007 (Constantes)	TASAS DE VARIACIÓN t/t-4 (Constantes)	TASAS DE VARIACIÓN t/t-1 (Constantes)
2017	T1	26.000.261	17.497.935	1,7	0,2
	T2	25.993.550	17.685.968	2,1	1,1
	T3	25.960.907	17.819.405	2,9	0,8
	T4	26.341.144	17.952.383	2,8	0,7
2018	T1	26.510.612	17.782.564	1,5	-1,1
	T2	26.761.827	17.943.194	1,5	1
	T3	27.078.404	18.080.826	1,5	0,8
	T4	27.211.165	18.083.933	0,7	0
2019	T1	26.938.788	17.987.818	1,2	-0,6
	T2	27.194.086	18.044.949	0,6	0,4
	T3	27.140.121	18.069.876	-0,1	0,1

*Figura 4.* Producto Interno Bruto  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Con respecto al PIB del año 2018 en relación al año 2019 se presenta un considerablemente decrecimiento, lo que representa una amenaza para la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA. LTDA. ya que todo lo que se produce en el país se consume dentro de este sector, esto genera reducción en vías de desarrollo para el país.

Tabla 3.

*Análisis externo factor económico*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto</b>	<b>GO</b>	<b>O</b>	<b>PE</b>	<b>GA</b>	<b>A</b>
AEFE01	Inflación	Decrecimiento	Incentiva a la producción.	GO				
AEFE02	Tasa Activa	Aceptable	Genera inversión.		O			
AEFE03	Tasa Pasiva	Regular	No estimula al ahorro.					A
AEFE04	PIB	Decrecimiento	Inestabilidad en la economía del país.				GA	

- **Factor sociocultural**

Este factor está representado por las costumbres, tradiciones, creencias, percepciones, estilos de vida y desempleo que generan el comportamiento de los consumidores al momento de adquirir un determinado bien o servicio.

Tabla 4.

*Análisis externo factor sociocultural*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto</b>	<b>GO</b>	<b>O</b>	<b>PE</b>	<b>GA</b>	<b>A</b>
AEFS01	Estilo de vida	Tradicional	Eleva el volumen de ventas.		O			
AEFS02	Costumbres	Buenas	Consumo diario		O			
AEFS03	Desempleo	Incremento	Incremento de desempleo y subempleo					A

- **Factores tecnológicos**

El análisis de los factores tecnológicos considera tanto la tecnología en maquinaria, como la tecnología del internet a través de redes sociales que se encuentra en auge.

Tabla 5.

*Análisis externo factor tecnológico*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto</b>	<b>GO</b>	<b>O</b>	<b>PE</b>	<b>GA</b>	<b>A</b>
AEFT01	Maquinaria y equipos	Adquirir de maquinaria de punta	Incrementa la capacidad de producción	GO				
AEFT02	Herramientas y materiales.	Facilitar la ejecución de actividades de producción	Mejor desempeño en las prácticas		O			
AEFT03	Redes sociales	Globalización de la información	Mayor accesibilidad de información hacia los clientes		O			

*Análisis del microentorno*

El análisis interno permite determinar los diferentes factores que influyen en la empresa de Lácteos LIBERLAC CÍA. LTDA. tales como el mercado, proveedores y competencia, las cuales afectan a las actividades de la empresa y constituyen aspectos controlables para la organización.

Tabla 6.

*Descripción de nomenclatura del microentorno*

<b>Nomenclatura</b>	<b>Descripción</b>
AEFCE	Análisis externo factor clientes externos
AEFP	Análisis externo factor proveedores
AEFC	Análisis externo factor competencia
GO	Gran oportunidad
O	Oportunidad
PE	Punto de equilibrio
A	Gran amenaza
GA	Amenaza

Nota: La tabla hace referencia las nomenclaturas utilizadas en el análisis interno.

- **Cientes externos**

En la actualidad todas las empresas direccionan sus esfuerzos hacia la satisfacción de los consumidores desde el servicio al cliente (El cliente es lo primero) hasta el consumo.

Tabla 7.

*Análisis externo factor clientes externos*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto</b>	<b>GO</b>	<b>O</b>	<b>PE</b>	<b>GA</b>	<b>A</b>
AEFCE01	Distribuidores potenciales	Venta segura	Posibilidad de reinversión		O			
AEFCE02	Frecuencia de pedidos	Pedidos periódicos	Producción estable		O			
AEFCE03	Ubicación de planta	Gasto en transporte	Incremento de precios					A

- **Competencia**

El factor competencia está conformado por todas las empresas y /o personas que ofertan productos o servicios iguales o similares en un mismo mercado. Desde el punto de vista del competidor se manifiesta que reduce la participación en el mercado por lo cual hace necesario un estudio minucioso con el propósito de hacer correcciones en el proceso productivo, administrativo, financiero, comercial u otros.

Tabla 8.

*Análisis externo factor competencia*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto</b>	<b>GO</b>	<b>O</b>	<b>PE</b>	<b>GA</b>	<b>A</b>
AEFC01	Posición de la marca	Extensa	Fidelidad con el consumidor				GA	
AEFC02	Competidores	Buena posición	Disminución de planes					A
AEFC03	Canales de distribución	Distribución directa	Relación directa					A
AEFC04	Área de mercado	Poca participación	Suficientes nichos		O			

- **Proveedores**

Son los abastecedores de la materia prima e insumos que permiten el desarrollo continuo de las actividades operativas y administrativas de una empresa o entidad. Cabe señalar que la entrega de materia prima, materiales e insumos deben ser proporcionados de manera inmediata y oportuna con altos estándares de alta calidad, determinándose, así como factor indispensable para la calidad de un producto terminado.

Tabla 9.

*Análisis externo factor proveedores*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto</b>	<b>GO</b>	<b>O</b>	<b>PE</b>	<b>GA</b>	<b>A</b>
AEFP01	Materia prima	Oportuna	Productividad		O			
AEFP02	Pago	Facilidades de pago	Malestar en proveedores		O			
AEFP03	Diversificación	Variedad de proveedores	Compra a otros proveedores	GO				

Tabla 10.

*Matriz de perfil externo de la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA. LTDA.*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>GO</b>	<b>O</b>	<b>PE</b>	<b>GA</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>
AEFP01	Inestable constitución Política				X		1
AEFP02	Rígida Ley Tributaria					X	1
AEFP03	Deficientes Ley de Trabajo					X	1
AEFE01	Inflación decreciente	X					1
AEFE02	Tasa Activa aceptable		X				1
AEFE03	Tasa Pasiva regular					X	1
AEFE04	PIB decreciente				X		1
AEFS01	Estilo de vida tradicional		X				1
AEFS02	Buenas costumbres		X				1
AEFS03	Desempleo incrementado					X	1
AEFT01	Maquinaria y equipos	X					1
AEFT02	Herramientas y materiales.		X				1
AEFT03	Redes sociales		X				1
AEFCE01	Distribuidores potenciales		X				1
AEFCE02	Frecuencia de pedidos		X				1
AEFCE03	Ubicación de planta					X	1
AEFC01	Posición de la marca				X		1
AEFC02	Competidores					X	1
AEFC03	Canales de distribución					X	1
AEFC04	Área de mercado		X				1
AEFP01	Materia prima		X				1
AEFP02	Pago		X				1
AEFP03	Diversificación	X					1
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>10</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>23</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>13%</b>	<b>43%</b>		<b>13%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>

### **Análisis de la Matriz de Perfil Externo**

La matriz del perfil externo indica las Oportunidades y Gran Oportunidades que posee la empresa, así como también muestra las amenazas y gran amenaza de la empresa, estos indicadores permiten conocer la situación actual de la fábrica.

En este cuadro el mayor porcentaje está representado por las amenazas con un 31% esto significa que deberá minimizar el impacto negativo de estos factores buscando nuevas alternativas de cambio con la finalidad de ser más competitivos en el mercado. Seguido tenemos a la gran amenaza con un 13% deberá ratificarse y fortalecer esas oportunidades para cambiar el panorama de la empresa. Por último, tenemos a las grandes oportunidades representadas por el 13% y oportunidades representando el 43% para cada una de ellas, estos factores son positivos de los cuales se puede sacar el máximo provecho.

## *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

- **La rivalidad entre competidores actuales de la industria**

La rivalidad que la empresa posee actualmente con las empresas del sector ya que poseen más maquinaria e infraestructura para desarrollar sus productos ya que se encuentran más posesionadas dentro del mercado local y su marca es reconocida por el público en general.

- **La amenaza de nuevos competidores, nuevos entrantes (barreras de entrada)**

Dentro de la provincia el desarrollo de los nuevos competidores crece de manera inmediata a través del conocimiento tradicional de la elaboración de los productos y el microemprendimiento propio por parte de las diversas familias ya que no existe ninguna barrera para este sector industrial creando más competencia para las empresas actuales.

- **La amenaza de productos o servicios sustitutos**

Los productos que amenazan al sector lácteo son los derivados de la soja, hummus, quesos fermentados, vegetales de hoja verde y el yogurt elaborado a base de bacterias activas debido a los diferentes organismos de las personas por lo cual la empresa va a innovar en otros productos como: gelatina y refrescos de varios sabores para abarcar este segmento de mercado.

- **El poder de negociación de los proveedores**

La negociación con los proveedores se lo realiza de manera directa cada tres meses para comprobar la cantidad de materia prima e insumos complementarios para la elaboración del producto que oferta la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA. LTDA. dentro del mercado.

- **El poder de negociación de los clientes**

La negociación con los clientes al por mayor se lo realiza con un 0,05% de descuento al realizar la adquisición del producto el cobro se lo realiza en efectivo y cheques e

implementando el servicio de posventa y con los clientes minoristas se entrega el producto a un precio accesible de manera directa.

### **Análisis interno**

El análisis interno permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa con el propósito de determinar las capacidades que posee la misma para alcanzar el cumplimiento de los objetivos a través del buen uso de recursos humanos materiales, financieros y administrativos.

Tabla 11.  
*Descripción de nomenclatura del análisis interno*

<b>Nomenclatura</b>	<b>Descripción</b>
AIA	Análisis interno de administración
AIRH	Análisis interno de recursos humanos
AIP	Análisis interno de producción
GF	Gran fortaleza
F	Fortaleza
PE	Punto de equilibrio
GD	Gran debilidad
D	Debilidad

- **Capacidad administrativa**

Es el accionar administrativo basada en la relación interpersonal del administrador frente a sus subordinados mediante el proceso administrativo y liderazgo. Tomando en cuenta los niveles jerárquicos, delegación de responsabilidades y el cumplimiento de las normas legales.

Tabla 12.  
*Análisis interno de administración*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto</b>	<b>GF</b>	<b>F</b>	<b>PE</b>	<b>GD</b>	<b>D</b>
AIA01	Planificar	Falta de planeación	Incumple las metas					D
AIA02	Organizar	Mala organización	Confusión en ejercer actividades				GD	
AIA03	Dirigir	Mala dirección	No encamina a los objetivos					D
AIA04	Controlar	Deficiente	Actividades inadecuadas				GD	
AIA05	Evaluar	Escasa	No se puede corregir procesos					D

- **Capacidad del Recurso Humano**

Es el recurso más importante de la Fábrica Lácteos Amazonas es el recurso humano, ya que de este factor dependerá la buena utilización de los recursos sean estos económicos, financieros, tecnológicos y otros.

Tabla 13.

*Análisis de la capacidad del recurso humano*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto</b>	<b>GF</b>	<b>F</b>	<b>PE</b>	<b>GD</b>	<b>D</b>
AIRH01	Reclutamiento	Escasa oferta de vacantes	Escasa asistencia de aspirantes				GD	
ARH02	Selección y contratación	No existe competencia laboral	Personal no idóneo				GD	
ARH03	Inducción y capacitación	Poca capacitación	Desconocimiento en la ejecución de actividades					D
ARH04	Estabilidad laboral	Buena estabilidad laboral	Cliente interno satisfecho	GF				
ARH05	Ambiente laboral	Buen ambiente laboral	Confianza	GF				
ARH06	Incentivos	Falta de incentivos	Carencia de competitividad					D

- **Capacidad Productiva**

Está representado por el proceso productivo y la transformación de la materia prima en productos terminados, tomando en consideración el volumen de producción, utilizando al máximo los recursos disponibles de la empresa y su buena administración.

Tabla 14.

*Análisis interno de producción*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto</b>	<b>GF</b>	<b>F</b>	<b>PE</b>	<b>GD</b>	<b>D</b>
AIP01	Elaboración	Buena elaboración	Producto satisfactorio		F			
AIP02	Materia prima	Buena recepción	Productos de calidad	GF				
AIP03	Supervisión	Poca supervisión	Perdida en tiempo materiales e insumos					D
AIP04	Control de calidad	Mediano control	Escaso seguimiento				GD	

Tabla 15.

*Matriz de perfil interno de la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA LTDA.*

<b>Cód.</b>	<b>Factor</b>	<b>GF</b>	<b>F</b>	<b>PE</b>	<b>GD</b>	<b>D</b>	<b>Total</b>
AIA01	Planificar					X	1
AIA02	Organizar				X		1
AIA03	Dirigir					X	1
AIA04	Controlar				X		1
AIA05	Evaluar					X	1
AIRH01	Reclutamiento				X		1
AIRH02	Selección y contratación				X		1
AIRH03	Inducción y capacitación					X	1
AIRH04	Estabilidad laboral	X					1
AIRH05	Ambiente laboral	X					1
AIRH06	Incentivos					X	1
AIP01	Elaboración		X				1
AIP02	Materia prima	X					1
AIP03	Supervisión					X	1
AIP04	Control de calidad				X		1
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>6</b>	<b>15</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>20%</b>	<b>6%</b>		<b>33%</b>	<b>41%</b>	<b>100%</b>

### **Análisis de la Matriz del Perfil Interno**

La empresa presenta un 33% de grandes debilidades esto se genera por la falta del cumplimiento en el proceso administrativo. Así como también posee una debilidad del 41% ocasionado por la falta de direccionamiento idóneo en el recurso humano.

Por otra parte, se puede identificar que las fortalezas de la fábrica están representadas en un 6% correspondiente a la dirección del factor administrativo, estabilidad laboral y un buen proceso ejecutado. Y por último se establece que el 20% corresponde a las grandes fortalezas de la fábrica esto con relación al excelente ambiente laboral.

**Análisis FODA de la empresa de lácteos LIBERLAC CÍA LTDA.**

Tabla 16.

*Matriz de estrategias*

<b>Matriz FODA cruzado</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	-Inflación y Tasa activa estimulantes a la inversión. -Incremento de la demanda. -Estilos de vida tradicional. -Tecnología disponible. -Ventas seguras.	-Tasa pasiva y PIB poco atractivos. -Incremento de desempleo y subempleo. -Competencia posicionada. -Competencia con canales directos. -Rigurosas medidas legales.
<b>FORTALEZAS</b> -Productos que satisfacen al cliente. -Materiales e insumos de calidad. -Excelente ambiente laboral. -Instalaciones y maquinarias. <b>DEBILIDADES</b> -Mala organización. -Deficiente control. -Poca oferta laboral. -Escaso control de calidad. -Inexistente capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar nuevos mercados</li> <li>• Incrementar la producción</li>   <li>• Fortalecer la organización</li> <li>• Promover la aplicación de tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar la marca mediante promociones y publicidad.</li> <li>• Utilizar medios de comunicación para difundir la marca.</li>   <li>• Mantener precios para generar ventajas competitivas.</li> <li>• Establecer alianzas estratégicas con tiendas de la localidad que permitan incrementar las ventas.</li> </ul>

Nota: Empresa lácteos LIBERLAC CIA. LTDA.

## ***Planificación estratégica***

- **Misión**

LIBERLAC. CIA LTDA. es una micro empresa de producción y comercialización de yogurt y refrescos que busca el desarrollo de su comunidad brindando fuentes de empleo a personas calificadas del sector con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes mejorando la atención al cliente y productos manejando excelentes relaciones laborales y comerciales con nuestros proveedores y distribuidores.

- **Visión**

LIBERLAC. CIA LTDA. para el año 2025 pretende expandirse en la región sierra abarcando el mercado local, brindando productos lácteos de calidad que satisfagan los paladares más exigentes gracias a la adquisición e innovación de tecnología. Manejando una competencia sana y de alto nivel marcando la diferencia en el campo de producción y comercialización láctea.

- **Principios y Valores**

- Servicio al cliente: Ofrecer a nuestros clientes internos como externos la mejor atención, investigando cuáles son sus necesidades a satisfacer brindando calidad en el producto y la atención.
- Orientación al Cambio y a la Innovación: Mantener una actitud receptiva y abierta a posibles cambios de actividad y a la participación en nuevos proyectos de grupos de trabajo. Apoyando los cambios necesarios.
- Trabajo en Equipo: Contribuir con trabajo en el cumplimiento del objetivo común de la empresa con el aporte de ideas en la toma de decisiones todos siendo uno solo en confianza y respeto mutuo.

- Liderazgo: Poseer la mejor actitud de hacer las cosas, guiando a cada uno de nuestros colaboradores a cumplir sus propósitos profesionales.
  - Cooperación: Se lo realiza con la comunidad ayudando a desarrollarse apoyando su gestión.
  - Amabilidad: Los que conformamos la corporación estamos encaminados en la cordialidad sin olvidarnos las buenas costumbres de saludo, solicitar favores.
  - Orden: Lácteos Amazonas quiere presentar una imagen de orden cumplimiento en cada uno de los compromisos aceptados con sus colaboradores y su entorno.
  - Disciplina: Como parte de la corporación nuestro compromiso es cumplir nuestro trabajo a cabalidad sin pretextos con el fin de tener un resultado común como es el éxito.
  - Obediencia: Quienes hacemos la corporación estamos en la obligación de cumplir con los principios y valores establecidos como muestra de compromisos y engrandecimiento.
- **Objetivos estratégicos**
- Captar nuevos nichos de mercados no explorados actualmente.
  - Incrementar la producción para cubrir la creciente demanda.
  - Fortalecer la organización en el enfoque administrativo, productivo y de talento humano.
  - Promover la aplicación de tecnologías en las actividades de producción de la empresa.
  - Posicionar la marca mediante promociones y publicidad y emplear medios de comunicación para difundir la marca.
  - Establecer alianzas estratégicas con negocios de la localidad que permitan incrementar las ventas

En el entorno de un plan de negocios, el plan de marketing tiende a desempeñar un rol protagónico de gran importancia al permitir como herramienta hacer un análisis en la organización de la situación en la que se encuentra.

De acuerdo a Hoyos (2013) un plan de marketing “es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos” (p.3), es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece que objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos decir la estrategia de marketing.

El plan de marketing es una herramienta que permite una organización hacer un análisis de su situación actual para conocer con certeza sus principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno. Gracias a esto las organizaciones pueden aclarar el pensamiento estratégico y definir prioridades en la asignación de recursos. (Hoyos, 2013)

Un plan de marketing planteado de manera correcta puede estar diseñado para periodos de un año o para el periodo que sea necesario, este debe coincidir con la planificación de la organización. De la misma manera ayuda a las organizaciones a generar cultura en disciplina, planificación y supervisión de las actividades.

### **3.1. Segmento de mercados**

En las organizaciones habitualmente es necesario emplear un método para identificar a sus potenciales consumidores para Krajewski & Ritzman (2000) menciona que la segmentación de mercados “es una clave del éxito al formular una estrategia de operaciones centrada en el cliente, tanto para las empresas de manufactura como para las de servicios, consiste en comprender que desea el cliente y cómo proporcionárselo mejor que la competencia”. En el análisis de mercado, primero se divide la clientela de la empresa en segmentos de mercado y después se identifican las necesidades de cada segmento.

La empresa estará constantemente en la búsqueda de cómo usar de mejor manera la segmentación de mercados para lo cual Kotler (2002) define “La segmentación de mercados busca mejorar la precisión del marketing de una empresa. En contraste, las compañías que practican el marketing masivo realizan la producción, distribución y producción masiva de un producto para todos los compradores”

La segmentación de mercados busca que, de un conjunto generalizado, se pueda reagrupar en segmentos más pequeños de compradores con características homogéneas, al obtener el segmento a dirigir el producto o servicio, reflejaran características específicas lo que permite que se planifique estrategias de marketing efectivas para los consumidores.

La segmentación enfocada a los mercados de consumo es hacia donde las empresas dirigen sus productos o servicios se menciona específicamente a los consumidores, Kotler (2002) refiere que para segmentar los mercados de consumo, “los mercadólogos utilizan variables geográficas, demográficas y psicográficas relacionadas con las características de los consumidores”. Una vez formados los segmentos, el mercadólogo determina si hay características diferentes asociadas a cada segmento de respuesta de consumidor.

La segmentación de clientes lo que busca es dividir el conjunto del mercado en pequeños grupos de consumidores, o segmentos de mercado, que sean homogéneos, es decir, que compartan gustos y necesidades comunes, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos.

### **3.1.1. Segmentación geográfica**

Kotler (2002) manifiesta que la segmentación geográfica implica “dividir el mercado en diversas unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios” (p.148). La empresa puede operar en un área geográfica, o en unas cuantas, u operar en todas, pero fijarse en las variaciones locales.

### **3.1.2. Segmentación demográfica**

De acuerdo a Kotler (2002) la segmentación demográfica se divide en grupos, con base en la edad y las demás variables. Una razón por la que éste “es el método más utilizado para segmentar a los consumidores es que sus deseos, preferencias y tasas de consumo a menudo están relacionados con variables demográficas” (p.148). Otra es que dichas variables son más fáciles de medir.

### **3.1.3. Segmentación psicográfica**

Kotler (2002) establece que la segmentación psicográfica es cuando “los compradores se dividen en diferentes grupos, con base en su estilo de vida o personalidad y valores. Miembros del mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy distintos” (p.150). En este tipo de segmentación es importante cuando se trata de personalizar un producto o servicio debido a que enfatiza las preocupaciones de los consumidores.

### **3.1.4. Segmentación conductual**

La segmentación conductual, de acuerdo a Kotter (2002) es cuando “los compradores se dividen en grupos, con base en su conocimiento de un producto, su actitud hacia él, la forma en que lo usan o la manera en que responden a él” (p.151). En este tipo de segmentación se analiza de manera específica la conducta o reacción que refleja el consumidor, formando esto un punto de partida para realizar la segmentación de mercado.

## **3.2. Marketing mix**

En el transcurso las investigaciones han llevado a obtener información relevante respecto al marketing. López & Pinto Ruiz (2001) refiere que para diseñar los programas de marketing la dirección comercial dispone de unos instrumentos básicos que ha de combinar adecuadamente con el fin de conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos del marketing pueden

resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial ( las denominadas “4p”) producto, precio, posición y promoción.

### **3.2.1. Política de producto**

El producto en concepto es un bien, servicio o idea que se oferta en el mercado, mediante el cual se busca satisfacer las necesidades del consumidor. “La oferta del producto, desde la perspectiva del marketing, no consiste únicamente en el producto básico, sino también en todos los aspectos formales (calidad, marca, diseño) y añadidos (servicio, instalaciones, mantenimiento, garantía, financiación) que acompaña a la oferta” (López & Pinto Ruiz, 2001).

La empresa es quien debe estimar variables adicionales al producto que se plantea ofrecer al mercado, al tomar en cuenta los aspectos formales y añadidos que proporcionen diferenciación y ventajas sobre la competencia que oferta productos de similares condiciones.

### **3.2.2. Política de precio**

En la política de precios se suelen presentar teorías como la influencia del precio sobre la calidad de los productos, aduciendo que mientras más costoso es adquirir un bien este resaltará con mayores beneficios.

El precio es un instrumento a corto plazo, puesto que se puede modificar con rapidez, aunque hay restricciones a su libre modificación por el vendedor. “Hay muchos factores condicionantes en la fijación del precio que van desde el tipo de mercado y objetivos de la empresa hasta el propio ciclo de vida del producto” (López & Pinto Ruiz, 2001, p.83).

A pesar de todo el análisis para la adecuada fijación de precios para un producto, bien o servicio; siempre será el cliente o consumidor quien decida si el precio establecido es adecuado. Para esto el cliente usa su percepción sobre productos de la competencia, comparando la

calidad percibida y el precio de uno y otro producto esto para llegar a la conclusión de quien ofrece mayores ventajas o beneficios para el consumidor.

### **3.2.3. Política de posición**

En la política de posición se deben relacionar aspectos económicos, a su vez llevar un determinado grado de control de mercado y tener capacidad de adaptación a los cambios que se generan en el entorno.

La distribución relaciona la producción con el consumo. “Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que facilite y estimule su adquisición por el consumidor. El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor” (López & Pinto Ruiz, 2001, pp.84-85).

La forma de distribución de las empresas resulta una de las incógnitas más difíciles de responder, debido a que al haber elegido un canal determinado por el cual realizar la distribución de sus productos normalmente se decide mantener ese esquema seleccionado durante mucho tiempo, decisión errónea en un mercado que se diagnostica cambiante de forma continua.

El trabajo de las empresas es identificar el canal correcto de distribución en el que se considere criterios económicos, el control y adaptación al tipo de mercado, con la finalidad de reducir el costo generado para llegar a sus clientes.

### **3.2.4. Política de promoción**

Las políticas de promoción son identificadas de manera directa por las personas, al emplearse campañas publicitarias de productos o servicios, que atraen la atención de los consumidores, para López & Pinto Ruiz (2001) menciona que la promoción de un producto es

el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien lo ofrece. Es una combinación de las siguientes actividades.

- Venta personal
- Propaganda
- Promoción de ventas
- Publicidad
- Relaciones públicas
- Marketing directo

Las decisiones sobre promoción incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas para López & Pinto Ruiz, (2001), quien refiere las siguientes características para las políticas de promoción:

En la variable de promoción se puede vincular una característica importante para su desarrollo que es la comunicación, se debe cumplir un proceso de comunicación exitoso, al transmitir un mensaje contundente hacia los posibles consumidores, esto incitando a realizar la compra de los productos o servicios que se ofertan en el mercado por parte de la empresa.

### 3.3. Plan de Marketing de la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.

Los investigadores para elaborar el siguiente plan se basaron en una investigación de campo realizada en el sector de San Felipe parroquia Eloy Alfaro en los posibles negocios en los cuales se podrá comercializar los productos que oferta la empresa LIBERLAC CIA. LTDA mediante la utilización del instrumento como es la entrevista (Anexo 2).

#### *Segmentación de mercado*

La segmentación es muy importante para las organizaciones, ya que sus posibilidades de éxito son mayores en la medida en la que consigan determinar el segmento de mercado y ofrecer un valor adicional al que presentan empresas de mayor reconocimiento.

La empresa LIBERLAC CIA.LTDA. está ubicado en la provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Guaytacama, Barrio La Libertad, Calle Sucre S/N y Av. Amazonas a 400 metros de la plazoleta. Se dedica a la transformación de la materia prima (leche) en productos terminados (yogurt) y la elaboración de refrescos.

La empresa posee su mercado principal en la ciudad de Guayaquil incursionando en otras ciudades como Esmeraldas, Santo Domingo, Ibarra, Latacunga y Riobamba.

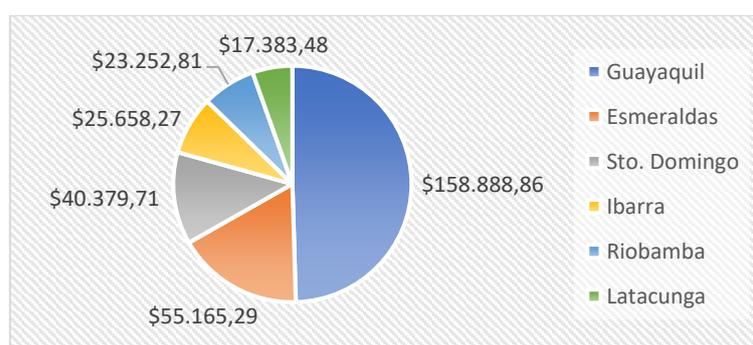


Figura 5. Ventas Anuales

Fuente: Empresa LIBERLAC CIA LTDA



Tabla 17  
Número de clientes por ciudad

Número de Clientes	Ciudad
5	Latacunga
3	Riobamba
3	Esmeraldas
3	Santo Domingo
8	Guayaquil
2	Ibarra

Nota: Clientes actuales de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA

### Segmentación demográfica

El cantón Latacunga consta de una población total de 170.489 habitantes tomando en cuenta como sector piloto a la parroquia urbana Eloy Alfaro con una población aproximada de 20.000 habitantes que se atenderá como demanda para validar la propuesta y realizar los respectivos ajustes con el fin de ampliar al mercado (Contrato social , 2016)

### Segmentación socioeconómica

El 54,50% de los habitantes pertenece a la población económicamente activa (PEA), que corresponde al 42,70% de la PEA de la provincia de Cotopaxi, las actividades principales son la agricultura y la ganadería. A ellas se dedica el 29,20% de la mano de obra. Les siguen actividades de comercio con el 15,90% (Contrato social , 2016).



Figura 7. Población Económicamente Activa (PEA) de Latacunga  
Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

Tabla 18

*Segmentación socioeconómica*


---

<b>Principales variables socioeconómicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos: (400.00) ≤ al valor de la canasta básica familiar</li> <li>• Ocupación: Sector público y privado</li> <li>• Clase Social: baja y media</li> </ul>

---

***Segmentación psicográfica***

La segmentación psicográfica mantiene variables sobre los compradores que se dividen en diferentes grupos, con base en su estilo de vida o personalidad.

La parroquia Eloy Alfaro posee las siguientes características similares para ofertar el producto de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA.

Tabla 19

*Segmentación Psicográfica*


---

<b>Principales variables psicográficas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de vida: el consumo de lácteos es preferencial en las familias</li> <li>• Personalidad: Demandan productos de calidad a precios accesibles</li> <li>• Valores de la personalidad: participativos, amigables</li> </ul>

---

***Segmentación conductual***

La segmentación conductual, en este tipo de segmentación los compradores se dividen en grupos, basándose en variables como su conocimiento de un producto, su actitud hacia él, la forma en que lo usan o la manera en que responden a él.

Los consumidores finales pertenecientes a la parroquia Eloy Alfaro cuentan con las siguientes variables para ofertar el producto de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA en dicho mercado.

Tabla 20

*Segmentación Conductual*


---

<b>Principales variables conductuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de usuarios: potencial</li> <li>• Frecuencia de uso: Diario</li> <li>• Condición de compra: contado</li> <li>• Lealtad de compra: Leal (30%), eventual (70%), de la población segmentada.</li> </ul>

---

## Estrategias de Ventas

Las estrategias para incrementar las ventas de la empresa LIBERLAC CÍA. LTDA., de productos lácteos AMALAC serán:

- Crear una página de internet que permita a LIBERLAC CÍA. LTDA., ingresar a la globalización y la comunicación cibernética.
- Hacer periódicas actividades de impulso y degustación de productos en los locales estratégicos.
- Realizar campañas publicitarias en medios tradicionales y mediante la ubicación de spots publicitarios, hojas volantes y redes sociales.
- Buscar mantener el mix de productos que apalanca la rentabilidad de la compañía.

Tabla 21.

*Estrategia creación de software*

**Estrategia:** Crear una página de internet que permita a LIBERLAC CÍA. LTDA., ingresar a la globalización y la comunicación cibernética.

<b>Objetivos</b>	<b>Descripción</b>
Incrementar las ventas a través del internet	Creación de una página web que permita a los consumidores conocer sobre la empresa y sus productos.
<b>Meta</b> Aumentar las ventas en un 10%	<b>Acciones</b> 1.- Realizar una lista con todos los productos de la empresa 2.- Contratar un profesional en sistemas. 3.- Colgar la página en las redes sociales
<b>Política</b> Brindar información de la creación de nuevos productos	<b>Responsables</b> Representante Legal
	<b>TIEMPO</b> 6 meses
	<b>Costo</b> \$ 100

Tabla 22.

*Estrategia de degustación***Estrategia:** Hacer actividades periódicas de impulso y degustación de productos en los locales estratégicos.

<b>Objetivos</b>	<b>Descripción</b>
Incrementar las ventas a través de la degustación del producto	Contratación de impulsadoras en los lugares de distribución del producto.
<b>Meta</b> Aumentar las ventas en un 10%	<b>Acciones</b> 1.- Proporcionar la cantidad necesaria para la degustación del producto 2.- Brindar información de las propiedades del producto.
<b>Política</b> Brindar información de los beneficios del consumo de lácteos	<b>Responsables</b> Gerente e impulsadoras
	<b>TIEMPO</b> 1 vez al mes
	<b>Costo</b> \$ 100

Tabla 23.

*Estrategias de Redes sociales***Estrategia:** Crear una página en Facebook, WhatsApp, donde se promocioe la cartera de productos.

<b>Objetivos</b>	<b>Descripción</b>
Posicionar el yogurt y refrescos de la empresa	Las páginas web será actualizada constantemente con las promociones de los productos.
<b>Meta</b> Posicionar los productos en 50% de nuestro mercado meta.	<b>Acciones</b> 1.- Facilitar la información necesaria para crear la página web.  2.- Diseñar una página web didáctica para atraer la atención del cliente. 3.- Dar una capacitación a los miembros de la empresa que fomente el uso de la tecnología.
<b>Política</b> La página web será actualizada diariamente.	<b>Responsables</b> Representante Legal Ingeniero en Sistemas
	<b>Tiempo</b> 2 meses
	<b>Costo</b> \$ 400

Tabla 24.

*Estrategias marketing mix***Estrategia:** Buscar mantener el Mix de productos que apalanca la rentabilidad de la compañía

<b>Objetivos</b>	<b>Descripción</b>
Posicionar el yogurt y refrescos de la empresa	Mantener el marketing Mix de la empresa
<b>Meta</b> Posicionar los productos en 50% de nuestro mercado meta.	<b>Acciones</b> 1.- Proponer una nueva imagen para los productos 2.- Mantener los precios 3.- Colocar el producto en un lugar visible 4.- Realizar diversos medios de publicidad
<b>Política</b> La página web será actualizada diariamente.	<b>Responsables</b> Representante Legal Ingeniero en Sistemas
	<b>Tiempo</b> 2 meses
	<b>Costo</b> \$ 100

## Marketing Mix

- **Producto**

LIBERLAC. CIA, LTDA., es una empresa industrial que se dedica a la elaboración de productos como yogurt y refrescos con las siguientes presentaciones:



Figura 8. Productos actuales de la empresa

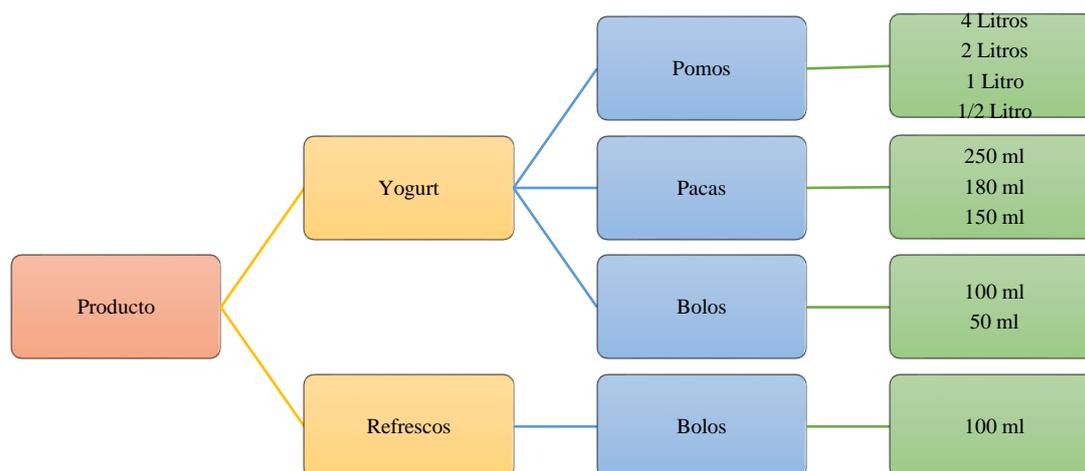


Figura 9. Tipos de Presentación de los productos de la empresa  
Nota: Elaborado de acuerdo a la entrevista (Anexo 2)

## Marca

El nombre de la empresa “LIBERLAC” se deriva del nombre del Barrio La Libertad ubicado en la parroquia de Guaytacama ya que sus instalaciones se encuentran en el mismo y su marca se denomina “AMALAC” su nombre se debe a la derivación del nombre de la empresa “Lácteos Amazonas” debido a que la marca con la que actualmente comercializa los productos lácteos contiene dicha letra, el cual se muestra muy visible y los consumidores ya se encuentran identificados.



*Figura 10.* Marca de la empresa

Nota: Actual marca de los productos elaborados por la empresa

Luego de haber realizado el estudio de campo en los diferentes posibles negocios potenciales dentro del sector se propone un nuevo modelo para la marca de los productos de la empresa con base a la entrevista realizada un 60% manifestó que el nombre del producto debería resaltar con el color predominante de la empresa que es el color azul y un 40 % está de acuerdo con el modelo de la marca que posee la empresa.



*Figura 11.* Propuesta de la marca

Nota: Nuevo modelo para la marca de la empresa

## Logotipo

El logotipo es un símbolo, gráfico o alguna representación distintiva a los de la competencia este distintivo sirve para atraer la atención del cliente, dicho logotipo debe reflejar la caracterización del producto y los beneficios que proporciona su consumo.

El logotipo que se utiliza está representado por un dibujo animado llamado “Alvin” que simboliza la actual mascota de la empresa que no es propiedad de la empresa.



*Figura 12.* Logotipo de la Empresa

Nota: Actual logotipo utilizado por la empresa

De acuerdo a la investigación de campo realizada a los posibles clientes aun 50% les agrada el logotipo que actualmente la empresa posee, pero a un 50% de los entrevistados les agradaría que se rescate los dibujos animados antiguos dando como resultado que sea el Gato Silvestre ya que es un animal consumidor de la materia prima (leche). Sin embargo, se considera que tener un personaje que tiene derechos de autor podría causarles problemas legales por lo tanto se propone el siguiente gato.



Figura 13. Propuesta del Logotipo

Nota: Nuevo modelo de mascota para el logotipo de la empresa

## Etiqueta

La etiqueta actual de la empresa contiene la información relevante tanto del producto como de la empresa lo que le hace diferente a los de la competencia con la finalidad de atraer clientes, el mismo que está compuesto de la siguiente manera:

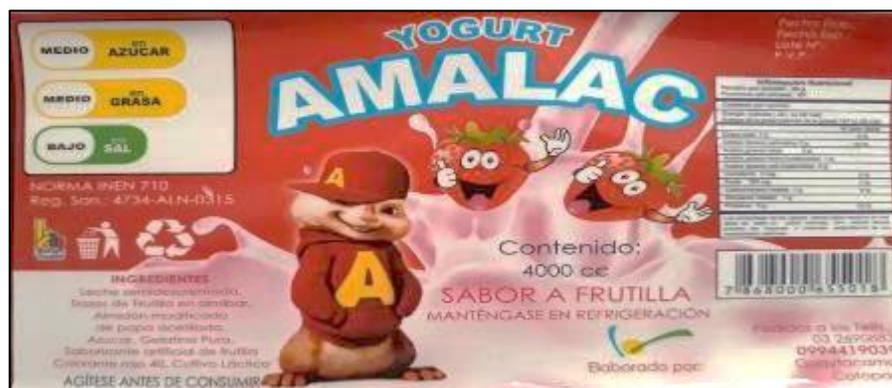


Figura 14. Etiqueta del Producto

Nota: Actual etiqueta de los productos de la empresa

Luego de tomar en cuenta la opinión de los posibles clientes la etiqueta para el producto de la empresa LIBERLAC CIA LTDA se elaboró de la siguiente manera como propuesta para los próximos años.



de alianzas estratégicas como intermediarios para satisfacer la necesidad del consumidor como lo son las tiendas de barrio y distribuidoras similares que posee en su mercado actual.

Tabla 25

*Distribuidores*

<b>NEGOCIOS</b>	
1	Víveres Geovani
2	Micro mercado Zona del Ahorro
3	Supermercado Regalo de Dios
4	Supermercado San Felipe
5	Sb supermercado
6	Minimarket Enprovit
7	Micro mercado ángeles
8	Comercial Doña Mary
9	Tienda de abastos tres hermanas
10	Víveres Sofí & Mario
11	Micro mercado Anahí
12	Super mercado Nandito
13	Minimarket Angela
14	Víveres Evita
15	Abarrotes Susana
16	Micro mercado Lupita
17	Víveres Erick
18	Víveres Beatriz
19	Supermercado “La Churonita”

Nota: Investigación de campo en el sector de San Felipe

Dentro de la estrategia la ubicación del producto en los diversos negocios se considera lo siguiente:



Figura 16. Ubicación de los productos

Una ubicación adecuada donde los consumidores puedan visualizar el producto para que se incentive la visualización más detallada del producto y a demás estimule la compra.

- ***Publicidad y Promoción***

La publicidad es una oportunidad que debe ser muy bien aprovechada por la empresa LIBERLAC CÍA. LTDA., según las entrevistas realizadas este es uno de sus principales deficiencias, puesto que no realiza ningún tipo de publicidad y a sus clientes no les entrega afiches en las que se identifique que en el lugar vendan productos de esta marca.

La aplicación de la publicidad para la empresa LIBERLAC CÍA. LTDA estará basada en dos fases, información en la que daremos a conocer a nuestros clientes potenciales los saludable que consumir e incluir productos lácteos en la alimentación diaria, así como la presentación de cada uno de los productos de la marca AMALAC y degustación de los productos en los locales más representativos para la empresa para afianzar la confianza de los clientes actuales

Para dar a conocer los productos que oferta la empresa de Lácteos LIBERLAC CIA. LTDA se utilizará los medios auditivos con el propósito de captar nuevos clientes de acuerdo a la pregunta 8 (Anexo 2).

Para la aplicación se tomó en consideración el cantón Latacunga escuchan la radio UTC y la Radio Latina, además de las redes sociales como Facebook y la promoción de incluir unidades extra por la adquisición de 12 a más unidades con el fin de reducir el costo del producto final en sus distinguidos negocios, además de realizar la publicidad escrita para quienes no utilicen ninguno de los medios manifestados.

Luego de la aplicación de los medios utilizados para la publicidad de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA., se espera una gran acogida por parte de los consumidores del mercado local e incrementar las ventas sus productos ofertados.

### **Publicidad Escrita**

- Hojas Volantes. - La información que se entregara en las hojas volantes serán el tipo de promociones que se ofertan por la compra del producto, además de tips de consumo para que el consumidor final adquiriera el producto asegurando su salud. (Anexo N°.6)
- Tiempo de ejecución: Se entregarán 1000 unidades hasta agotar stock, siendo repartidas 500 en febrero y 500 en septiembre del año en curso.

### **Publicidad Auditiva**

Con AMALAC pon una sonrisa en tu día,  
todos los días puedes disfrutar de una opción deliciosamente diferente  
yogurt y refrescos AMALAC  
fortaleza y vitalidad  
pídelo, disfrútalo y compártelo  
Productos AMALAC  
realice sus pedidos a los números 03 2690 883/ 0994419039  
o encuéntranos en Facebook como Productos Lácteos Amalac

### **Publicidad Digital**

Mediante las redes sociales como Facebook y WhatsApp (Anexo N. °7)

### **Publicidad Demostrativa**

- Impulsador (a). - Persona encargada de ofrecer pequeñas demostraciones de los productos lácteos, realizando visitas temporales en lugares representativos como clientes de la empresa y también locales como escuelas y colegios en donde se trate de introducir la marca AMALAC.
- Tiempo de ejecución: Se empleará esta publicidad en los meses de junio, agosto, octubre y diciembre, considerados estratégicos para su aplicación.

## Promoción de Ventas

Funciones que se realizarán para que el producto sea comprado por los clientes venta en todas sus formas y ayudas a la venta, incluyendo la publicidad masiva, selectiva o en punto de venta. La promoción de las ventas se realizará principalmente a través de actividades de impulso en el punto de venta, con degustación de los productos de la empresa. También se incluirán los siguientes puntos:

- Ofertas de Introducción o Patrocinio. - Se propone aplicar las ventas en consignación según el personal de ventas lo crea conveniente y la colocación de afiches con la imagen de la marca presentando los productos AMALAC.
- Ferias Educativas. - Se aprovechará las ferias o casa abierta que realicen las instituciones educativas en donde se promocionará el producto, informando sobre sus beneficios de consumo, entregando degustaciones gratis a todos los presentes.
- Obsequios por Constancia. - A clientes habituales para no perder su fidelidad se les obsequiaran camisetas, gorras, plumas en donde se encuentre la imagen de la empresa. Cada año al cliente con mayor índice de compra se le hará la entrega de una placa que lo identifique como cliente estrella de la empresa LIBERLAC CÍA LTDA.

A continuación, se detalla el presupuesto para implementar las estrategias para que los productos de la empresa tengan mayor reconocimiento por parte de los consumidores.

Tabla 26.  
*Presupuesto*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual</b>
Elaboración de Software	1	\$ 100
Publicidad radial	2	\$ 300
Publicidad escrita	1000	\$ 50
Redes Sociales	12	\$ 50
Impulsador/a	2	\$ 100
Degustación	500	\$ 50
Obsequios	1000	\$ 50
<b>Total</b>		<b>\$ 700</b>

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias (Centro Europeo de empresas e innovación, 2020). El contenido de todo Plan de Operaciones gira alrededor del ¿cómo? y ¿con qué?, ya que de muy poco nos serviría haber identificado y definido un producto o servicio tan interesante y atractivo que nuestros clientes potenciales estuviesen todos ellos (ansiosos) de poseerlo, utilizarlo y disfrutarlo si después no fuésemos capaces de fabricarlo, comercializarlo y prestarlo.

En el plan de operaciones se pretende detallar los aspectos técnicos y organizativos que se involucran en la transformación de productos o servicios, en este plan se involucran aspectos de productos o servicios, procesos de elaboración y la planificación de la producción. Todos estos procesos se dirección de manera correspondiente para la obtención de los objetivos planteados por la empresa.

#### **4.1. Decisiones del plan de operaciones**

Las decisiones para elaborar un plan de operaciones de acuerdo a Mastrantonio Ramos (2006) manifiesta que “El plan de operaciones analiza específicamente la maquinaria, las instalaciones y el modo de realizar las fases, tareas y especificaciones para elaborar el producto o servicio y, posteriormente, distribuirlo a los clientes”.

En secuencia del análisis Mastrantonio Ramos, y otros, (2016) refiere que el plan de operaciones responde a las preguntas: ¿Cómo? y ¿con que? Se trata pues de:

- Establecer los procesos de producción y logísticos más adecuados para fabricar o comercializar los productos o servicios definidos. Especificar las máquinas y las instalaciones.

- Valorar los parámetros básicos (capacidad, consumo de materiales, volúmenes de stock, tiempo de ciclo, plazo de entrega, inversiones en maquinaria, etc.) asociados a los procesos y comprobar que son coherentes con las limitaciones o condicionantes del entorno y los otros componentes del plan de empresa. La valoración de estos parámetros facilitara al estudio de los costes.
- Programar el periodo de prueba y valorar los gastos de puesta en marcha.

#### **4.2. La logística**

La logística es un “área que tiene una incidencia importante en conseguir que las empresas lleguen al mercado en una posición que les permita satisfacer las necesidades de sus clientes, de cara a conseguir que el ciclo de vida de estos en nuestra organización sea cada día más elevado” (Iglesias, 2013, p.9).

La logística en las empresas, es la encargada del proceso de planificación, operación y control del traslado y almacenamiento de las mercaderías, al igual se compromete con los servicios e información asociada al proceso. A través del sistema logístico se pretende atender a la demanda en términos de nivel, localización y temporalidad, y, al mismo tiempo, coordinar de forma óptima el producto, el cliente y el canal de distribución, sin perder de vista aspectos como la rentabilidad o los costes. se trata no tanto de una actividad o una operación concreta, como de un modelo de referencia, es decir, una forma de organizar y planificar todo un proceso (Bastos Boubeta, 2007).

En definitiva, el trabajo de la logística en las empresas resulta en incrementar la competitividad, como consecuencia se pretende reflejar mayor rentabilidad y administrar de manera coherente los factores que intervienen, con el fin de satisfacer la demanda de mercado.

#### **4.2.1. Aprovisionamiento**

Se debe indicar todos los datos posibles acerca de los proveedores y el sistema de aprovisionamientos de los principales productos de la empresa; quienes son, cuantos hay, donde están, que sistema de transporte utilizan, como venden y como cobran, que productos venden, existen productos sustitutos, plazos de entrega, tamaño de pedidos a efectuar, quien comprará y cuando se han de efectuar las compras (Casillas & Martí, 2004).

#### **4.2.2. Fabricación o realización**

La fabricación o realización sirve para conocer como la empresa va a fabricar sus productos o prestar sus servicios, lo que es esencial para la comprensión global de un negocio, Casillas & Martí (2004) refiere que para esto se exigirá la definición de:

- Recursos materiales: es decir, los elementos que la empresa tiene que utilizar su esfuerzo de fabricación de un producto o realización de un servicio incluirá las instalaciones, maquinaria o equipamiento necesario, materiales y otros activos.
- Recursos humanos: un estudio de necesidades de mano de obra es esencial, incluyendo necesidades, cuantitativas, perfiles necesarios, descripción de funciones por puesto, organización interna, etc.
- Procesos: incluyendo cómo será el proceso productivo, el grado de automatización, el nivel de subcontratación, capacidades productivas, etc.
- Planes de control de calidad: cómo se va a realizar el control de calidad de la producción o del servicio y la tasa previsible de defectos.
- Capacidad productiva de la organización

#### **4.2.3. Almacenamiento y logística de distribución**

El almacenamiento y logística de distribución de la empresa se refiere a como se va a almacenar los productos, donde, quien se va a encargar de los pedidos y de la gestión del

almacén, por cuanto tiempo tendremos la mercancía almacenada. Se debe indicar si se prevé la compra o el uso de un sistema informatizado de gestión de almacenes. También se habrán de establecer los sistemas de entrega y reparto (Casillas & Martí, 2004).

#### **4.2.3. Servicio al cliente**

Para todas las empresas es necesario tener nuevos clientes y mantener a los mismos leales y satisfechos para esto Iglesias (2013) menciona al servicio al cliente como “un proceso en colaboración con el departamento comercial de la empresa, se deben determinar las necesidades y deseos del cliente en relación al servicio logístico, realizando un análisis de los requerimientos del cliente y de la capacidad de servicio que podemos acometer desde nuestra organización”.

#### **4.2.4. Servicio postventa**

El servicio postventa se realiza dependiendo del tipo de empresa puede ser necesario la definición del servicio y asistencia que ofrecerá. Este servicio postventa sirve para mantener al día y en perfecto estado de uso dicho producto o actualizado el servicio correspondiente. Esta actividad asegura el mantenimiento de unas relaciones fluidas, además, puede ser una fuente adicional de ingresos que no se debe desdeñar (Casillas & Martí, 2004).

### **4.3. Gestión de calidad**

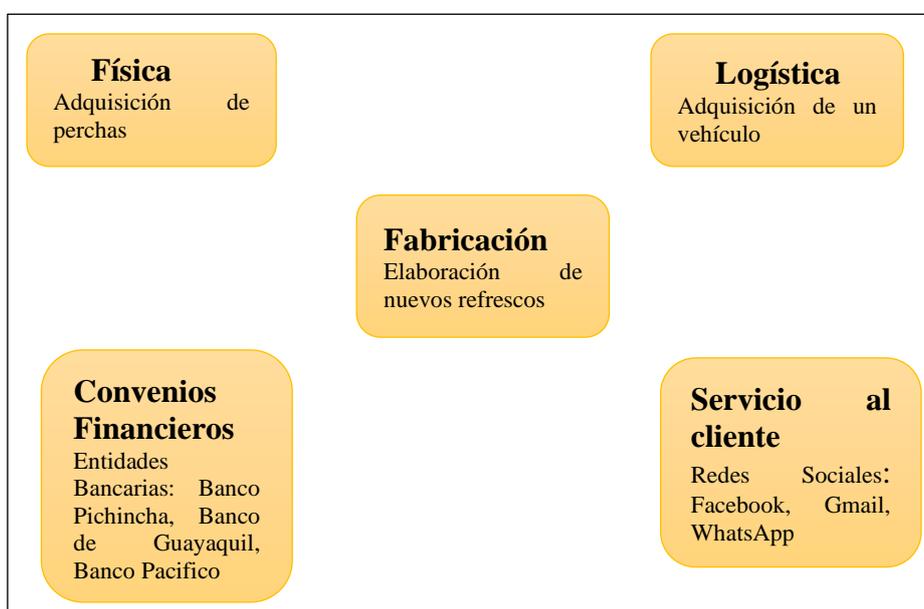
La calidad ha sido el eje de muchas empresas, esta cualidad permite que las personas emitan un valor adicional a un producto o servicio, Pérez Fernández de Velasco (1994) refiere. El concepto que se ha tenido de la calidad a lo largo del tiempo ha evolucionado al mismo tiempo que lo hicieron las técnicas del management. Atrás quedaron los días en que el principal enfoque del ejecutivo era dirigir su empresa a través de la gestión de la tesorería, de la implantación de técnicas agresivas de venta o de la detallada elaboración de una planificación estratégica.

#### 4.4. Plan de Operaciones de la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.

Los autores para elaborar el siguiente plan se basaron en una investigación de campo realizada a los directivos de la empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA mediante la utilización del instrumento que se presenta en el (Anexo 3).

El plan de operaciones analiza el modo de realizar las fases, tareas y especificaciones para elaborar el producto o servicio y, posteriormente, distribuirlo a los clientes.

##### *Estrategias para el Plan de Operaciones*



*Figura 17.* Estrategias del Plan de Operaciones  
Elaborado: Investigadores

##### *Logística*

La logística que realiza la empresa de lacteos LIBERLAC CIA. LTDA se encarga del proceso de planificación, operación y control del traslado y almacenamiento de las mercaderías, a través del sistema logístico se pretende atender a la demanda a nivel, localización y temporalidad con el fin de coordinar de forma óptima.

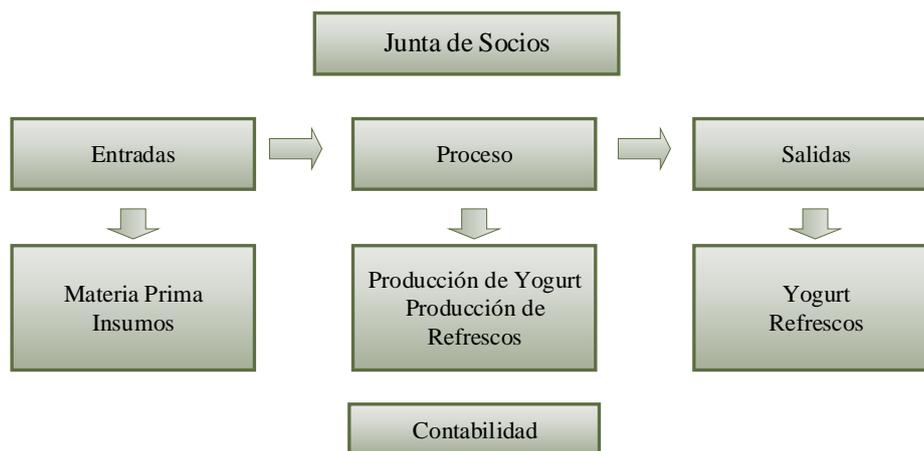


Figura 18. Logística

Nota: Descripción de procesos y procedimientos

### Aprovisionamiento

La empresa LIBERLAC CIA. LTDA para elaborar sus productos necesita de varios proveedores que a continuación se detallara:

Tabla 27.

*Proveedores de la empresa.*

N.º	Proveedor	Producto
1	Guillermo Casa	Leche
2	Olmedo Caiza	Leche
3	Susana León	Leche
4	INDUSTRIAS INPLASTICO	Envases
5	POLIFILM	Rollos de Polietileno
6	TECNIAROMAS S. A	Colorantes, esencias y saborizantes
7	Ing. Cristian Ibarra	Fermentos, Gelatina
8	MULTISA	Azúcar
9	Ing. Julio Quinatoa	Mermelada
10	Alfonso Molina	Fundas Quintaleras
11	Ing. Rómulo Zambrano	Edulmix, Estabilizante
12	Ing. Juan Calderón	Solventes
13	Ing., Iván Salas	Edulmix, Sorbato, Fermentos

Nota: De acuerdo a documentos que reposan en la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.

La empresa utiliza transporte propio para dirigirse al lugar de expendio o al retiro por encomienda de cada uno de los insumos por lo cual su pago a cada proveedor se lo realiza de contado o mediante el servicio de contraparte, los pedidos se realizan a gran escala solo en los envases en un monto aproximado de 1200 para el trabajo de 5 días laborables.

Los investigadores proponen a los directivos de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA que implanten el sistema de cobros a través de:

Tabla 28

*Sistema de cobros*

<b>Entidades Bancarias</b>	<b>Forma</b>
Banco del Pichincha	Tarjetas de crédito
Banco de Guayaquil	Cheques
Banco Pacífico	Cheques

Nota: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

### *Fabricación*

La empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA consta de 2 áreas: producción y administrativos por lo que los investigadores proponen la siguiente distribución:

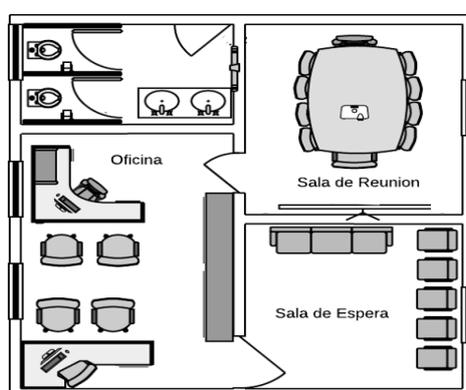


Figura 19. Área Administrativa

Nota: Distribución del área administrativa de la empresa

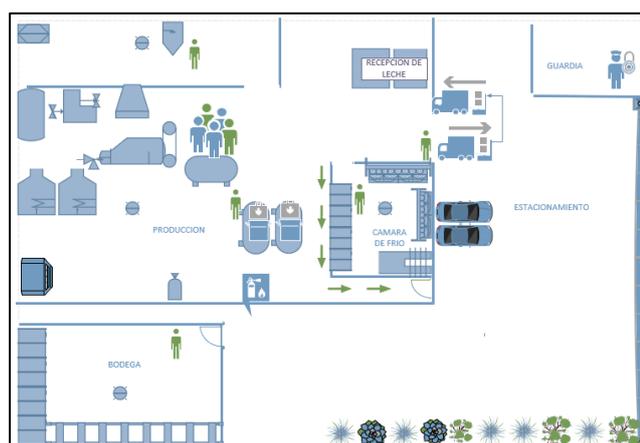
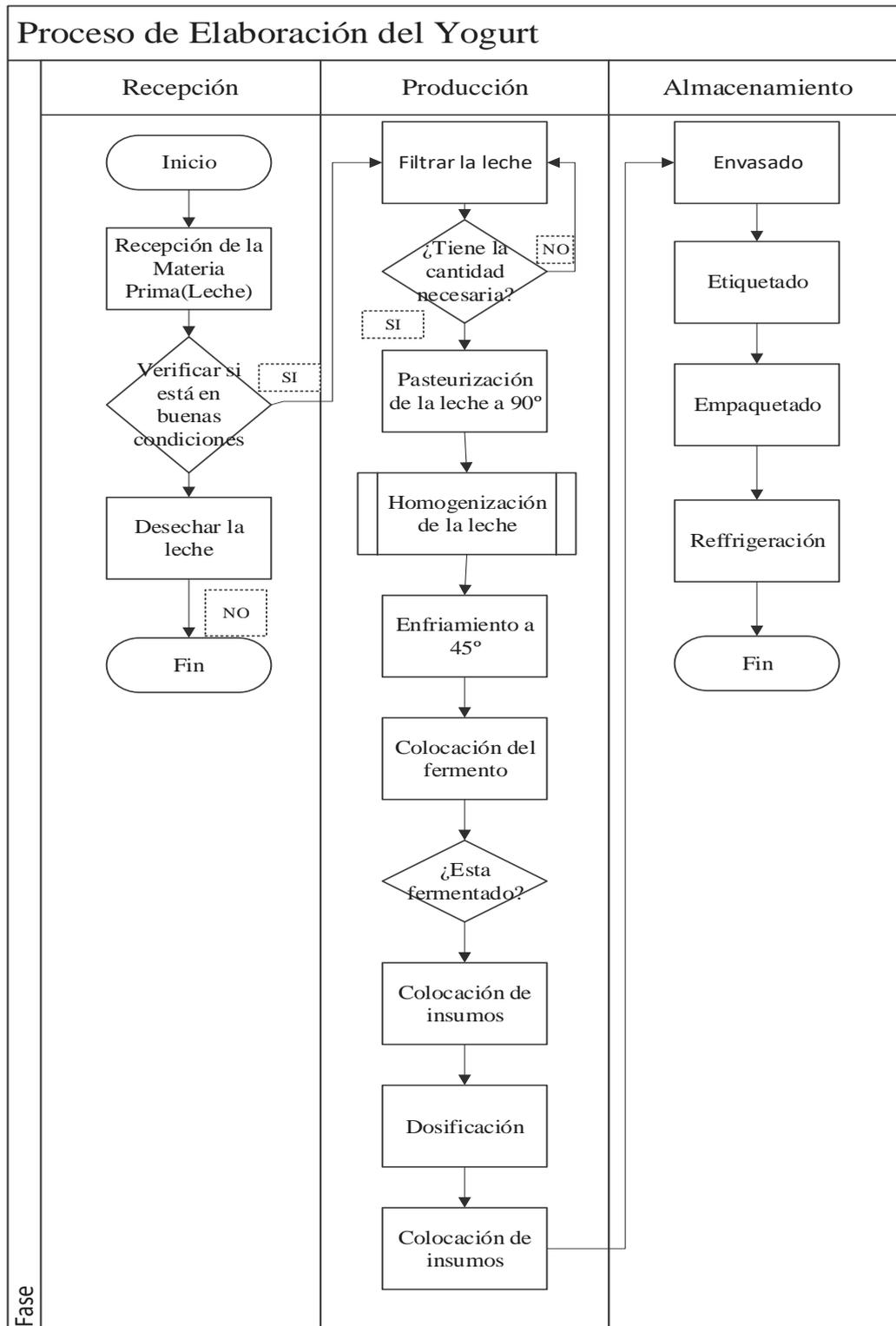


Figura 20. Distribución del área de la empresa

Fuente: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

La fabricación se basa en la planificación de la adquisición de la materia prima, es decir 1000 litros diarios para la elaboración del yogurt caso contrario se pierde el día de producción.



*Figura 21.* Proceso de producción del yogurt  
 Nota: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

El proceso que realiza la empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA., en la elaboración del yogurt se basa en conocimientos ancestrales y técnicos dictados por las diferentes instituciones.

La elaboración del refresco que oferta la empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA es un producto que no posee gran demanda por parte de los usuarios por no poseer diversidad en sabores.

Los investigadores luego de haber realizado el estudio de campo (ANEXO 2) proponen realizar refresco en diversos sabores como:

- Naranja
- Limonada

A continuación, se muestra el proceso de elaboración del producto:

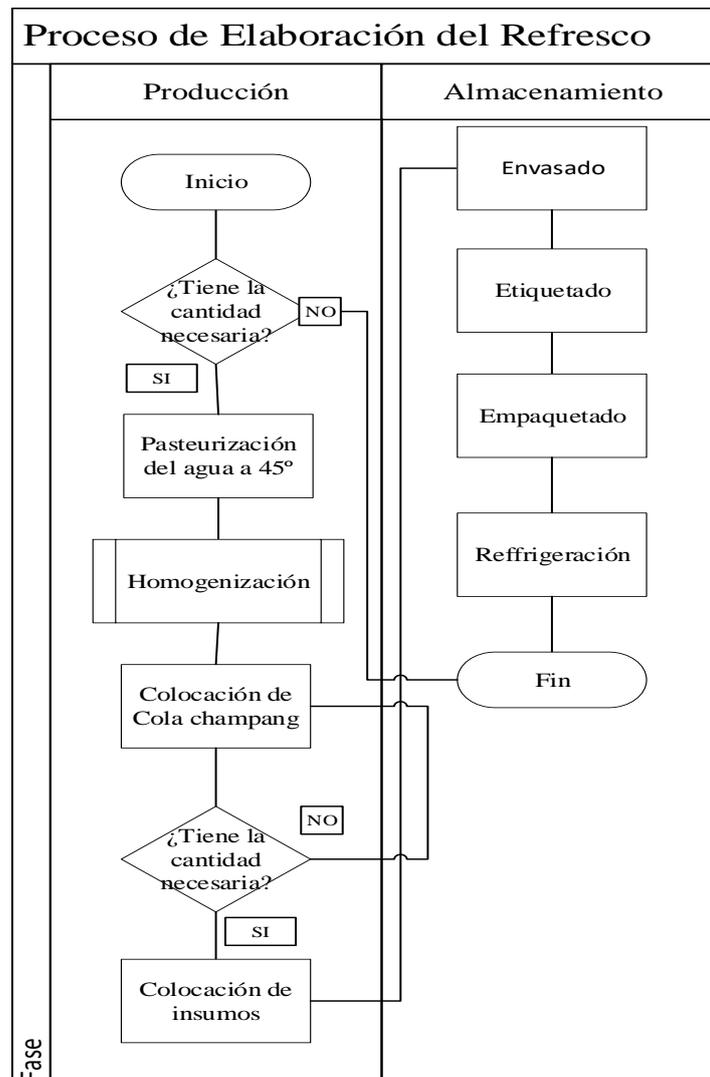


Figura 22. Proceso de producción de refrescos  
Fuente: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

### ***Almacenamiento y logística de distribución***

El producto deberá ser almacenado en refrigeración a una temperatura de 4°C, y en condiciones adecuadas de higiene, de lo contrario, se producirá el deterioro del mismo. Si se cumplen con las condiciones antes mencionadas el tiempo de vida útil del producto, será aproximadamente de 30 días.

El almacenamiento de los productos terminados que oferta la empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA., se lo hace de acuerdo al contenido y sabor de cada producto en la cámara fría como está reflejado en la Figura 17.



*Figura 23.* Almacenamiento de los productos terminados

Fuente: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

Nota: Cámara fría la empresa

Mientras que la logística de distribución del producto se lo realiza mediante el transporte propio con el que cuenta la empresa a los diferentes destinos: Ibarra, Riobamba, Naranjal, en cambio a los otros lugares se paga por fletes.

La comercialización en los mercados implica la formación de precios y por lo tanto la remuneración a quienes participen en ellos y a los factores de producción que intervienen. Es por eso la aplicación de un Plan de Negocios viene a ser una fuente de desarrollo comercial para la empresa y para alcanzar los objetivos propuestos se realizó una selección de canales de distribución. El canal de distribución para los productos lácteos de la empresa LIBERLAC CÍA. LTDA., es el siguiente.



Figura 24. Selección canales de distribución

La distribuidora de productos lácteos AMALAC realiza la comercialización a través de tiendas de barrio que están ubicados en lugares dispersos de la provincia, el cual es denominado canal de distribución tradicional. El canal de distribución para mayorista incluimos a los abarroteros, mini markets y supermercados. Este tipo de clientes se atiende principalmente a través de los vendedores en sistema de rutas fijas. Es importante mantener una buena relación con este tipo de clientes para lograr una posición favorable en los espacios de nevera, ya que, en estos puntos de venta, los productos de la empresa compiten directamente con los de la competencia. También es necesario realizar acciones de impulso, como degustaciones y promociones, para obtener la atención del consumidor final.

La logística de distribución se realiza a través del camión refrigerado de la empresa, la cual es operada por personal de despacho y vendedores r que cubren rutas fijas en las cuales visitan un número determinado de clientes a los cuales venden y despachan directamente de la carga del camión.

Los investigadores para mejorar el almacenamiento y distribución de los productos proponen lo siguiente:

Tabla 29

*Propuesta para el Almacenamiento*

<b>Propuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Adquisición de perchas	4	\$ 35	\$ 140
Adquisición de Camiones	1	\$ 16.000	\$ 16.000

Nota: Investigación de campo

***Servicio al cliente***

El servicio al cliente que ofrece la empresa de lácteos LIBERLAC CIA LTDA., se lo hace a través de llamadas para verificar el estado del producto, ventas, precios del mismo a los diferentes clientes. La empresa brinda un 10% de margen de utilidad para los intermediarios con el fin de atraer más clientes y consumidores del producto.

Los investigadores proponen que se implemente la comunicación a través de los siguientes medios:

- Facebook
- Gmail
- WhatsApp

***Servicio posventa***

La empresa actual mente no posee el servicio por venta por lo cual los investigadores proponen que se implemente este servicio para atraer más al público objetivo del sector Eloy Alfaro permitiendo establecer lo siguiente:

- Reposición de Producto
- Descuentos
- Promociones

En el plan de recursos humanos es importante entender como interviene este en la empresa, Wayne Mondy & M. Noe (2005) refiere sobre. La administración de recursos humanos (ARH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una ARH eficaz.

La administración de recursos humanos (RH) es un cambio muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. “Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizados y de infinidad de otras variables importantes” (Chiavenato, 2008, pp 7-8).

Las empresas utilizan la planificación sobre el talento humano de tal manera que buscan la participación de todas las personas quienes integran la empresa, se busca el compromiso de todos para la consecución de los objetivos organizacionales, de esta manera obtienen una administración del talento de las personas con efectividad, beneficiándose todo el equipo de trabajo.

### **5.1. Estructura organizativa**

Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. (Recursos Humanos, 2007).

Una estructura organizativa es el resultado de haber ordenado el conjunto de las relaciones entre las unidades funcionales y operativas que ejecutan las tareas integradas en los procesos que se llevan a cabo en la actividad de una empresa u otro tipo de organización. (Rodríguez Ardura, y otros, 2006)

Las estructuras de las organizaciones se generan con la finalidad de distribuir las responsabilidades en el grupo de personas, al igual que las actividades laborales entre otras características de la empresa. Se debe tomar en cuenta que no todas las organizaciones son iguales, así que se debe plantear un modelo organizacional que abarque las prioridades y necesidades de las empresas.

### **5.1.1. Organigrama**

El organigrama es un esquema de la estructura organizativa de una empresa en el que se representan gráficamente las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, pudiendo, en su caso, identificar a las personas que trabajan en ellas. (Rodríguez Ardura, y otros, 2006)

En la elaboración del organigrama refleja la estructura de la empresa que incluye las estructuras de los departamentos, en otros casos las personas que las dirigen, y hacen relación sobre las condiciones de jerarquía y competencias, (Rodríguez Ardura, y otros, 2006) menciona que su condición grafica proporciona una visión resumida e inmediata de la forma en que se articula al recoger:

- Las unidades (puestos de trabajo) y los departamentos (agrupaciones de puestos) de la empresa, reflejando el tipo de actividades que realiza cada empleado.
- Las relaciones jerárquicas entre los departamentos y puestos de la organización.
- La forma en que se relacionan (comunicación) las distintas unidades y los diferentes departamentos.

- El flujo en la toma de decisiones.

## **5.2. Gestión del talento humano**

La participación de las personas en las distintas actividades que se desarrollan en una empresa es inevitable en cualquier tipo de proceso se involucra el talento humano, (Wayne Mondy & M. Noe, 2005) aducen. El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la ARH que consiste no sólo en capacitaciones, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo (CyD).

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamiento y sean más eficaces en lo que hacen. (Chiavenato, 2008, p.366)

El desarrollo de las personas en las empresas pasa de ser una inversión inicial para transformarse esto en ventajas que aumentan la competitividad de las organizaciones. Esto no solo se trata de involucrar al personal en capacitaciones para que se preparen, este medio trata de involucrarse con las personas de tal manera que se pueda impulsar al progreso personal, es decir que estas personas no definan la capacitación como un elemento de su trabajo, al contrario se trata de que el proceso sea acogido como parte de la autorrealización de las personas.

## **5.3. Capacitación**

La capacitación de las personas puede tener diferentes significados, pero se trata de simplificar en teoría sobre la preparación de las personas y el fortalecimiento de sus cualidades, (Siliceo, 2006) conceptualiza que “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada

en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”

La capacitación actualmente se define como un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. (Chiavenato, 2008)

### **5.3.1. Propósitos fundamentales**

La capacitación de personas se planifica con diferentes intereses para la empresa entre lo cual mantenerse de manera competitiva es un punto general, Siliceo (2006) concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación.

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad de desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal de la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.

### **5.3.2. Proceso de capacitación**

La capacitación empresarial es planteada por medio de las necesidades de la organización en la búsqueda del desarrollo de los conocimientos y habilidades de las personas, Chiavenato (2008) menciona que el proceso de capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implementación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

## **5.4. Desarrollo de personas y de las organizaciones**

### **5.4.1. Desarrollo de personas**

La capacitación y el desarrollo están a la orden del día. Es preciso mencionar que el desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento y se orienta hacia la carrera futura de las personas, Chiavenato (2008) difiere. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento.

### **1.4.2. Desarrollo organizacional**

La capacitación con el desarrollo se enfoca en el cambio que se ejerce en las personas, dado esto por el aprendizaje que tienen los individuos, Chiavenato (2008) menciona. “El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo y presenta las características siguientes”

- Se sustenta en la investigación y la acción.
- El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales.
- El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores.

#### 5.4. Plan de Recursos Humanos de la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.

La realización del plan de recursos humanos para la empresa se utilizó como herramienta un taller que implicó a todos colaboradores en el cual se pudo recolectar información relevante, dando como resultado la propuesta el organigrama estructural y el diseño de los cursos de capacitación del personal con el fin de evaluar su rendimiento. (Anexo 4)

##### *Estructura organizativa*

La estructura organizativa de la empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA., se genera con la finalidad de distribuir las responsabilidades en el grupo de personas, al igual que las actividades laborales entre otras características de la empresa.

El organigrama que presenta la empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA, se conforma de la siguiente manera:

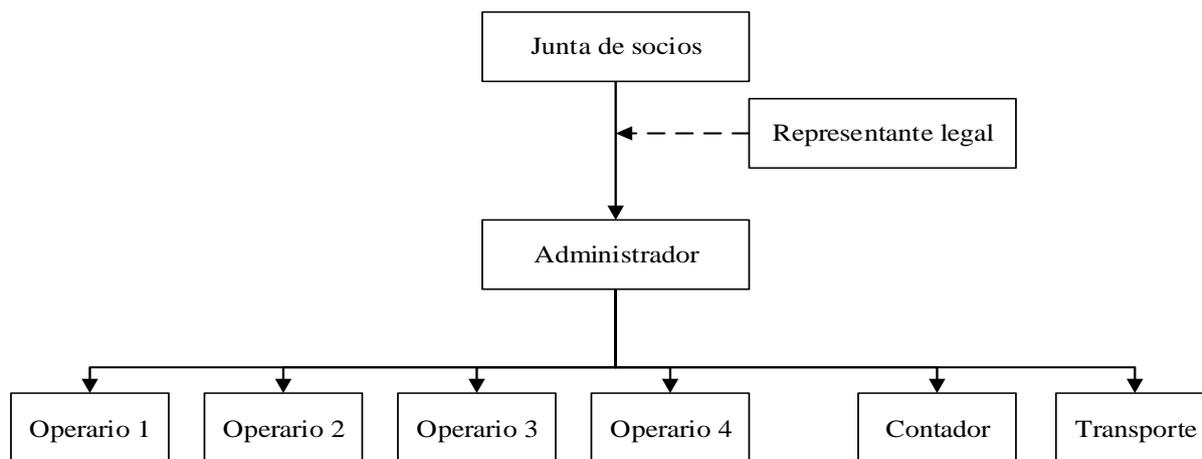


Figura 25. Organigrama  
Fuente: Empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA

##### *Organigrama estructural*

Los investigadores proponen el siguiente organigrama estructural para mejorar el funcionamiento y desempeño de la empresa se ha planteado la reestructuración del organigrama de manera que esta contenga los cinco principales niveles estructurales de una organización.

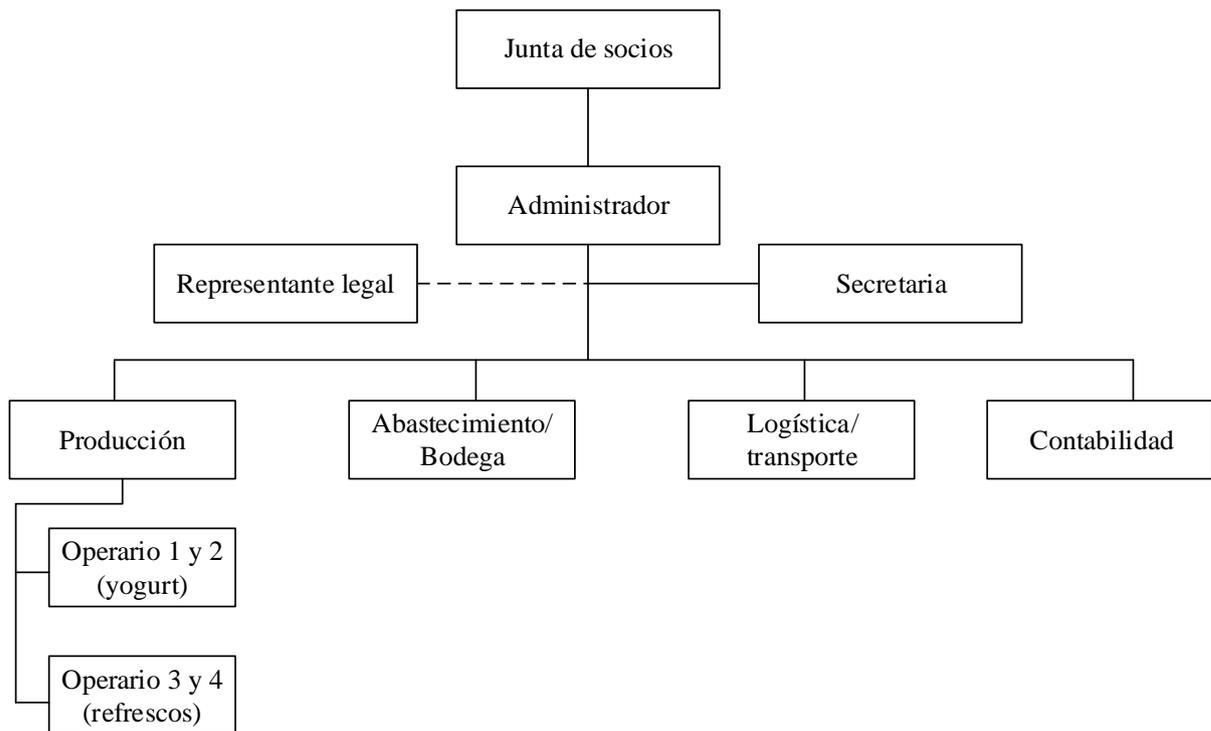


Figura 26. Organigrama estructural

Nota: Propuesta en base a los datos recogidos mediante los trabajadores

### ***Organigrama funcional***

En la empresa de lácteos Liberlac Cía. Ltda., no se encuentran bien definidas las funciones a desempeñar por los miembros que la conforman, los investigadores proponen un organigrama funcional en razón de designar las responsabilidades, actividades y tareas en cada nivel de jerarquía que se presentó en el organigrama estructural, esto permitirá alcanzar mejores niveles de efectividad en cada acción encomendada.

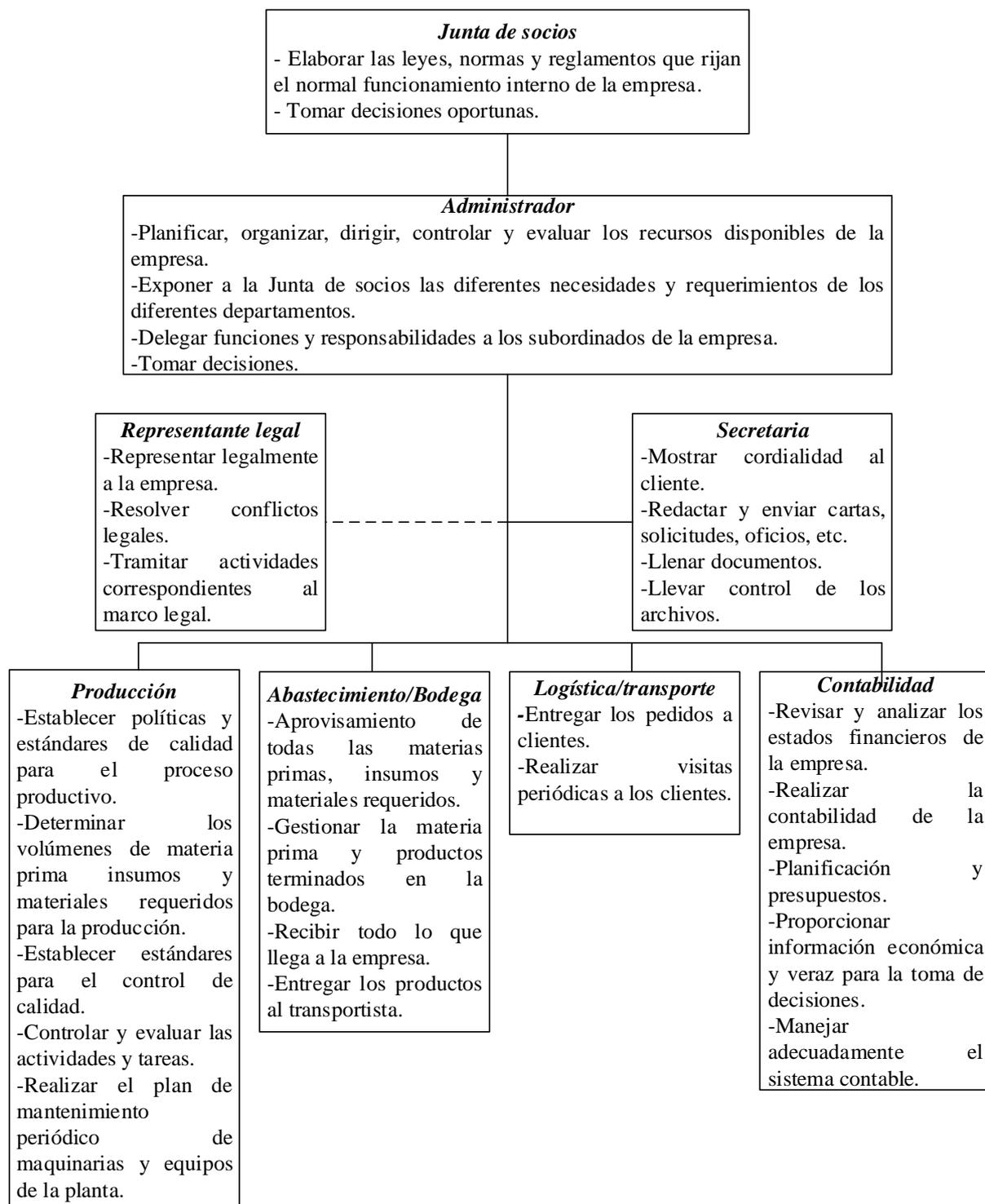


Figura 27. Organigrama funcional

Fuente: Empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA

Nota: Propuesta conocimientos jurídicos sobre sus derechos y obligaciones.

### *Gestión del talento humano*

El desarrollo de las personas en las empresa de lacteos LIBERLAC CIA. LTDA puede transformarse en una ventaja que aumente la competitividad de la organizacion. Esto no solo se trata de involucrar al personal en capacitaciones para que se preparen, este medio trata de involucrarse con las personas de tal manera que se pueda impulsar al progreso personal, es decir que estas personas no definan la capacitacion como un elemento de su trabajo, al contrario se trata de que proceso sea acogido como parte de la autorrealizacion de las personas.

Por ello se elaboro diversos formatos para la gestion del talento humano de la empresa de lacteos LIBERLAC CIA.LTDA., que se encuentra en el (Anexo 3).

### *Capacitación*

El proceso de capacitación tiene como finalidad reforzar conocimientos, desarrollar habilidades, mejorar actitudes y asegurar la toma de conciencia del personal que participa en las actividades laborales de la empresa, de tal manera que la capacitación se refleje en la mejora conjunta de la empresa y se transmita en un ambiente laboral acogedor.

La empresa de lácteos Liberlac Cía. Ltda., necesita realizar capacitaciones en diferentes áreas para mejorar sus resultados, los conocimientos que se necesitan reforzar se basan en las respuestas obtenidas en el taller realizado en la empresa (Anexo1).

Tabla 30  
*Necesidades de capacitación en la empresa*

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
Buenas prácticas de manufactura	Resolución de problemas	Trabajo en equipo
Liderazgo	Liderazgo	Servicio al cliente
Comunicación eficaz		Motivación
Conocimientos técnicos de los procesos productivos		
Negociación		
Conocimientos jurídicos derechos y obligaciones laborales		

Nota: Empresa de lácteos LIBERLAC CIA. LTDA

**Programa de capacitación de la empresa LIBERLAC CÍA. LTDA**

Tabla 31  
Cursos de Capacitación

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Duración</b>
Buenas prácticas de manufactura	Conocer y aplicar las buenas prácticas de manufactura a nivel del personal, equipos y planta en la empresa de lácteos Liberlac Cía. Ltda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se generan agentes negativos para la producción.</li> <li>• Higiene del personal.</li> <li>• Higiene de la planta.</li> <li>• Los costos de una práctica higiénica deficiente.</li> <li>• Los beneficios de una práctica higiénica</li> </ul>	3-5 horas
Liderazgo	Desarrollar y mejorar las competencias laborales relacionadas al trabajo como líder para el logro de las metas organizacionales en la empresa de lácteos Liberlac Cía. Ltda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estudio del liderazgo.</li> <li>• Competencias de un líder.</li> <li>• La influencia del líder sobre el personal.</li> <li>• Comunicación eficaz.</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	3-5 horas
Negociación	Aprender técnicas para llevar a cabo negociaciones y lograr una metodología de negociación eficaz en la empresa de lácteos Liberlac Cía. Ltda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La negociación significados y conceptos</li> <li>• Características del negociador</li> <li>• Tipos de negociación</li> <li>• Las diferentes estrategias de negociación</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	3-5 horas
Servicio al cliente	Profesionalizar el servicio al cliente en la empresa de lácteos Liberlac Cía. Ltda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con el cliente.</li> <li>• Relación con el cliente.</li> <li>• Manejo de correspondencia.</li> <li>• Control de reclamos.</li> <li>• Instalaciones</li> </ul>	3-5 horas
Trabajo en equipo	Dotar a los capacitados, con los conceptos y habilidades indispensables para, identificar, proponer y comprometerse a tomar acciones que permitan trabajar en equipo y cumplir con los objetivos del área de trajo a la que pertenecen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por qué trabajar en equipos</li> <li>• Desarrollo de los equipos</li> <li>• Tareas y funciones en equipo</li> <li>• Tipos de roles</li> <li>• Códigos de conducta</li> </ul>	3-5 horas
Conocimientos técnicos de los procesos productivos	Perfeccionar técnicas de trabajo para mejorar la calidad de los productos y lograr una especialización en el área en que se desenvuelve.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de manipulación de materia prima</li> <li>• Procesos de producción de yogurt</li> <li>• Procesos de producción de refrescos</li> <li>• Control de almacén o bodega</li> <li>• Control de calidad</li> </ul>	3-5 horas
Conocimientos jurídicos sobre sus derechos y obligaciones	Conocer con precisión los conocimientos básicos de la Ciencia del Derecho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destrezas y habilidades necesarias para el futuro ejercicio de cualquiera de las profesiones jurídicas descritas en el perfil profesional</li> <li>• Comprensión de textos jurídicos</li> <li>• Redacción de todo tipo de documentos jurídicos</li> <li>• Exposición oral y en público, o debate en profundidad de argumentos jurídicos</li> </ul>	3-5 horas

## ***Recursos para el programa de capacitación de la empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.***

### **Recursos humanos**

Este recurso está conformado por los participantes quienes serán todos los integrantes de la empresa LIBERLAC CÍA. LTDA., y capacitadores los cuales serán contratados para dictar las correspondientes capacitaciones quienes estarán sujetos a exponer los temas solicitados por los participantes.

### **Recursos materiales**

La empresa facilitara un espacio dentro de la empresa o local con capacidad para un mínimo de 20 personas en el cual se pueda desarrollar las capacitaciones. En dichas instalaciones la empresa debe proporcionar los implementos necesarios solicitados por el capacitador como son; manuales sobre las capacitaciones, equipo audiovisual, materiales de papelería, pizarras y una ventilación adecuada etc. Adicional se debe tener en cuenta los refrigerios y agua para los participantes durante las jornadas de capacitación.

### **Presupuesto**

en el presupuesto establecido para las capacitaciones se estiman los pagos a capacitadores, los recursos materiales a utilizar y los refrigerios que se brindaran durante el periodo de capacitaciones.

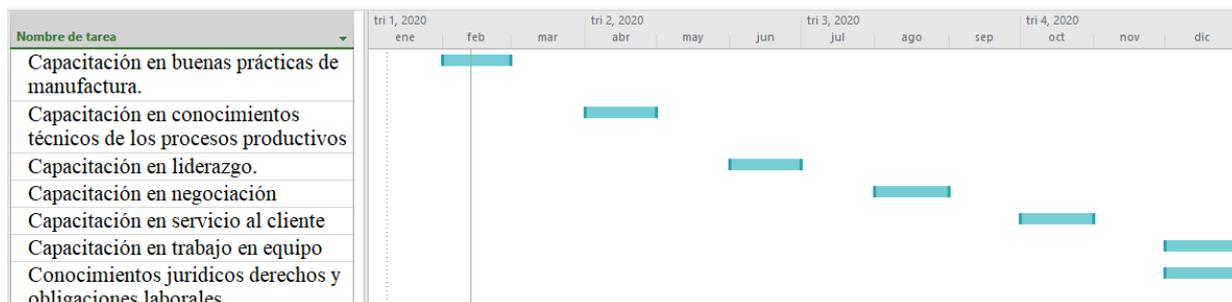
Tabla 32

*Presupuesto para el programa de capacitaciones*

<b>Nombre del recurso</b>	<b>Participantes</b>	<b>Costo</b>
Capacitación en buenas prácticas de manufactura	10	\$ 200.00
Capacitación en liderazgo	10	\$ 200.00
Capacitación en negociación	10	\$ 200.00
Capacitación en servicio al cliente	10	\$ 200.00
Capacitación en trabajo en equipo	10	\$ 200.00
Capacitación en conocimientos técnicos de los procesos productivos	10	\$ 200.00
Capacitación en conocimientos jurídicos sobre sus derechos y obligaciones	10	\$ 200.00
<b>Total</b>		<b>\$ 1,400.00</b>

### ***Cronograma del programa de capacitaciones***

El cronograma del programa estará definido en sus tiempos como semana esto para cada actividad de capacitación, siempre guiándose por la duración del tiempo ya establecido en cada planificación.



*Figura 28.* Cronograma de capacitaciones

Nota: Diagrama de Gantt especifica el mes en el que se realizara las capacitaciones

### ***Evaluación de la capacitación***

La evaluación forma parte del proceso al ejecutar un plan de capacitación permite estimar los logros por los que se emplea estas actividades y si el resultado es el deseado. La evaluación se realiza a los participantes y a los capacitadores.

La evaluación a los capacitadores se realiza a los participantes de las capacitaciones, se realizará a través de una ficha de calificación la cual evaluará el sistema de capacitación (Anexo n.4).

La evaluación de los participantes se realizará para medir el nivel de aprendizaje de cada participante, de los temas impartidos en la capacitación. Se realizará efectuando una prueba teórica/práctica, la cual será aprobada arriba de 15/20 puntos.

Además de ello los investigadores proponen para mejorar las ventas de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA., la contratación de personal debido a la investigación de campo los posibles clientes manifestaron que les gustaría un contante seguimiento por parte de la empresa:

## **6.1. Plan de inversión**

### **6.1.1. Ingresos**

Los ingresos son incrementos del patrimonio neto, distintos de las aportaciones de fondos a la entidad por parte de los propietarios, como consecuencia de las actividades económicas de ventas de bienes o prestación de servicios o como consecuencia de variaciones en el valor de activos y pasivos que deben reconocerse contablemente (Alcarria Jaime, 2009,).

### **6.1.2. Egresos**

En el centro de egresos o centros de costos el sistema de control mide los insumos en términos monetarios, pero no mide los productos. El motivo es que no se espera que estos centros produzcan ingresos. Algunos ejemplos serían los departamentos de mantenimiento, administración servicios o investigación. Los presupuestos solo abarcaran la parte de los insumos de las operaciones de estos centros. (Finch Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

## **6.2. Estructura de costos**

### **6.2.1. Costos fijos**

Costos fijos son costos que permanecen constantes en su magnitud, independientemente de los cambios en el nivel de actividad. Esto es, que, al contrario de los costos variables, los fijos no son afectados por cambios en la actividad de periodo a periodo. Consecuentemente, cuando el nivel de actividad varia, el costo fijo permanece constante en la cantidad total. (Cuevas Villegas, 2001).

### **6.2.2. Costos variables**

Costos variables son aquellos costos que varían, en su monto total, en proporción directa a los cambios en los niveles de actividad. Un buen ejemplo de costos variables son los materiales

directos. El costo del material directo usado durante un periodo variará, en total, en proporción directa al número de unidades producidas. (Cuevas Villegas, 2001)

### **6.2.3. Costo marginal**

El concepto de costo marginal es fundamental para el análisis del precio de un bien. En efecto, dado un precio de mercado producir y vender una unidad extra incrementa tanto los costos como los ingresos del productor de manera que se producirán y venderán unidades adicionales del bien hasta cuando el costo adicional de producción (costo marginal) sea igual al ingreso adicional que proporcionan esas unidades extras. (Sepúlveda L, 1995)

### **6.2.4. Punto de equilibrio**

El cálculo del punto de equilibrio identifica la cantidad a la cual la empresa estará en su punto donde no presenta ganancias y tampoco pérdidas.” El punto de equilibrio únicamente fija la etapa para investigar la relación entre la cantidad de producto, el costo de producir esta cantidad y la utilidad” (Keat Paul & Young Philip, 2004.p.438). Pero este no es el punto donde las empresas con fines de lucro quieren estar.

### **6.3. Flujo de caja**

El flujo de caja es una importante herramienta para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa. “El concepto del flujo de caja es muy sencillo: resume las entradas y las salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un periodo próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año” (Duarte Schlageter & Fernández Alonso, 2005, p.78)

### **6.4. Indicadores de rentabilidad**

#### **6.4.1. Tasa Mínima Atractiva de Retorno**

En una inversión financiera, el aportante del recurso capital espera una tasa mínima de retorno para invertir. Este valor está asociada al riesgo de la pérdida de la inversión, así que un

inversionista puede esperar una baja tasa de retorno en un título emitido por una entidad gubernamental o en un aporte en una entidad financiera con un bajo riesgo, pero en los proyectos de ingeniería y en los negocios con un riesgo normal, se establece lo que se conoce como la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR). (Guzmán Castro, 2004)

#### **6.4.2. Valor Actual Neto**

El Valor Actual Neto (VAN) consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo. La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, por debajo del cual los proyectos no deben ser aceptados. (Jiménez Boulanger, Espinoza Gutiérrez, & Fonseca Retana, 2007)

#### **Fórmula:**

$$VAN = \frac{f1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f2}{(1+i)^{n2}} + \frac{f3}{(1+i)^{n3}} + \frac{f4}{(1+i)^{n4}} + \frac{f5}{(1+i)^{n5}} - I_0$$

#### **Dónde:**

**F1** = Flujos de Efectivo

**n** = años

**i** = interés de la tasa de descuento

**io** = inversión inicial

#### **6.4.3. Tasa Interna de Rendimiento**

La Tasa Interna de Rendimiento (TIR) de un proyecto de inversión es la tasa de descuento (i) que hace que el valor actual de los flujos de beneficios (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión (negativos). En otras palabras, la TIR “es la tasa que descuenta los flujos asociados con un proyecto hasta un valor exactamente de cero” (Jiménez Boulanger, Espinoza Gutiérrez, & Fonseca Retana, 2007, p.82).

#### 6.4.4. Periodo de Recuperación de la Inversión

Es un método muy simple de aplicar, pues es una medida que relaciona los ingresos netos anuales de un proyecto (ingreso neto anual es la diferencia entre el ingreso total y los costos, gastos e impuestos, todo en efectivo, del proyecto en análisis) con la inversión requerida por el mismo. El resultado “es el tiempo que se tardará en recuperar la inversión en un proyecto, a pesos corrientes, no constantes” (Haime Levy, 2005, p.255).

##### Fórmula:

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

##### Dónde:

**a** = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

**b** = Inversión inicial

**c** = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

**d** = flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

#### 6.4.5. Relación Costo/Beneficio

El índice de deseabilidad, también conocido como índice beneficio/costo (B/C), es completo del valor actual neto. El índice de deseabilidad de un proyecto es el resultado de dividir los flujos positivos descontados el año cero entre los flujos negativos descontados el año cero, siendo estos últimos por lo general la inversión inicial. (Jiménez Boulanger, Espinoza Gutiérrez, & Fonseca Retana, 2007).

$$RB/c = \frac{INGRESOS\ TOTALES\ ACTUALIZADOS}{COSTOS\ TOTALES\ ACTUALIZADOS}$$

#### **6.4.6.ROI (Return On Investment)**

El indicador ROI de acuerdo a Ortega (2007) manifiesta que es la medida de responsabilidad que responde a la siguiente pregunta: ¿se produce una rentabilidad financiera por invertir en un programa, proceso, iniciativa o solución de mejora de rendimiento? El concepto de comparar los ingresos con la inversión se ha utilizado en los negocios durante siglos para medir el éxito de diversas oportunidades de inversión.

#### **6.4.7. ROE (Return On Equity)**

El indicador Roe según Ortega (2007) manifiesta la relación entre el beneficio antes de impuestos y el valor en libro de los fondos propios, expresada en porcentaje. Mide la rentabilidad de los fondos propios o mide la rentabilidad desde la perspectiva del accionista, relacionando los beneficios netos antes de intereses e impuestos con el valor contable de los fondos propios.

## 6.5. Plan Financiero de la Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

Para elaborar el plan financiero de la empresa se utilizó como herramienta un taller en el que participaron todos los trabajadores y socios en el cual se pudo recolectar información relevante.

### *Plan de Inversión*

#### *Ingresos*

Los ingresos de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA son netamente de la venta de sus productos distribuidos en los diversos sectores.

Tabla 33

#### *Ingresos actuales por ventas*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario promedio</b>	<b>Valor total anual</b>
Yogurt	144472	\$ 2,10	\$ 303.391,75
Bolos	173367	\$ 0,10	\$ 17.336,67
<b>Total</b>			<b>\$ 320.728,43</b>

Tabla 34

#### *Proyección de ingresos por ventas*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario promedio</b>	<b>Valor total anual</b>
Yogurt	241058	\$ 2,10	\$ 506.221,78
Bolos	285866	\$ 0,10	\$ 28.586,64
<b>Total</b>			<b>\$ 534.808,43</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

Luego de observar las ventas anuales de la empresa LIBERLAC. CIA. LTDA se pronosticó las mismas tomando en cuenta la inflación del 0,27% como referencia para los próximos años.

Tabla 35

#### *Proyección de Ventas*

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por ventas	\$ 534.808,43	\$ 536.252,41	\$ 539.152,08	\$ 543.531,01	\$ 549.424,97

Nota: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

La empresa cuenta con un total de activos de **\$118.532,00 dólares** para incursionar el nuevo plan se realizarán diversas inversiones que modificarán todas las cuentas de la empresa: Activo, Pasivo y Patrimonio.

### *Egresos*

Los egresos de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA son todos los gastos ocasionados incurridos para la elaboración de sus productos como lo son el yogurt y el refresco. A continuación, los siguientes estados financieros que actuales:

Tabla 36

*Comparación del estado de situación financiera con y sin inversión de la empresa LIBERLAC CIA LTDA*

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
	AÑO 2019	AÑO 2020
<b>ACTIVO</b>		
Activo Corriente	\$ 24.624,76	\$ 87.950,58
Efectivo y equivalente al efectivo	\$ 3.693,71	\$ 13.192,59
Cuentas por cobrar	\$ 2.462,48	\$ 8.795,06
Inventarios	\$ 18.468,57	\$ 65.962,93
Activo Fijo	\$ 109.106,97	\$ 116.469,64
Terreno	\$ 15.500,00	\$ 15.500,00
Edificio	\$ 66.000,00	\$ 62.700,00
Depreciación de edificio	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
Muebles y enseres	\$ 1.617,00	\$ 1.757,00
Depreciación de muebles y enseres	\$ 161,70	\$ 175,70
Maquinaria y equipos	\$ 13.700,00	\$ 12.330,00
Depreciación de maquinaria y equipos	\$ 1.370,00	\$ 1.370,00
Equipos de computación	\$ 2.500,00	\$ 1.666,67
Depreciación de equipos de computo	\$ 833,33	\$ 833,33
Equipos de oficina	\$ 600,00	\$ 540,00
Depreciación de equipos de oficina	\$ 60,00	\$ 60,00
Vehículo	\$ 18.500,00	\$ 34.500,00
Depreciación de vehículos	\$ 3.700,00	\$ 6.900,00
Herramientas	\$ 115,00	\$ 115,00
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>\$ 133.731,73</b>	<b>\$ 204.420,21</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 15.162,47</b>	<b>\$ 79.051,81</b>
Préstamo		\$ 65.156,80
Cuentas por pagar	\$ 9.713,13	\$ 4.989,69
15% Útil trabajadores	\$ 2.370,95	\$ 3.909,21
Retención en la fuente	\$ 122,62	122,62
22% Impuesto a la Renta	\$ 2.955,78	\$ 4.873,49
<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>\$ 15.162,47</b>	<b>\$ 79.051,81</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 118.569,26</b>	<b>\$ 125.368,40</b>
Capital	\$ 108.089,68	\$ 108.089,68
10% Reserva legal	\$ 1.047,96	\$ 1.727,87
Utilidad neta	\$ 9.431,62	\$ 15.550,85
<b>TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 133.731,73</b>	<b>\$ 204.420,21</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

Tabla 37

*Estado de Resultados LIBERLAC CIA.LTDA*

Descripción	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 320.728,43	\$ 321.594,39	\$ 323.333,35	\$ 325.959,42	\$329.494,07	\$ 333.966,32
(-) Costo de ventas	\$ 259.472,19	\$ 260.172,76	\$ 261.579,59	\$ 263.704,11	\$ 266.563,67	\$ 270.181,76
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 61.256,24</b>	<b>\$ 61.421,63</b>	<b>\$ 61.753,76</b>	<b>\$ 62.255,31</b>	<b>\$ 62.930,40</b>	<b>\$ 63.784,56</b>
(-) Gastos operativos	\$ 45.449,94	\$ 45.547,21	\$ 45.742,53	\$ 45.949,04	\$ 46.345,10	\$ 46.846,22
Sueldos	\$ 29.563,57	\$ 29.643,39	\$ 29.803,68	\$ 29.964,84	\$ 30.289,77	\$ 30.700,89
Mantenimiento	\$ 2.998,34	\$ 3.006,44	\$ 3.022,69	\$ 3.047,24	\$ 3.080,29	\$ 3.122,09
Gastos generales	\$ 2.760,00	\$ 2.767,45	\$ 2.782,42	\$ 2.797,46	\$ 2.827,80	\$ 2.866,18
Seguros	\$ 703,00	\$ 704,90	\$ 708,71	\$ 714,47	\$ 722,21	\$ 732,02
Depreciación	\$ 9.425,03	\$ 9.425,03	\$ 9.425,03	\$ 9.425,03	\$ 9.425,03	\$ 9.425,03
<b>(=) Utilidad antes trab e imp.</b>	<b>\$ 15.806,30</b>	<b>\$ 15.874,43</b>	<b>\$ 16.011,23</b>	<b>\$ 16.306,28</b>	<b>\$ 16.585,30</b>	<b>\$ 16.938,34</b>
(-) 15% trabajadores	\$ 2.370,95	\$ 2.381,16	\$ 2.401,68	\$ 2.445,94	\$ 2.487,80	\$ 2.540,75
<b>(=) Utilidad antes de imp.</b>	<b>\$ 13.435,36</b>	<b>\$ 13.493,26</b>	<b>\$ 13.609,54</b>	<b>\$ 13.860,33</b>	<b>\$ 14.097,51</b>	<b>\$ 14.397,59</b>
(-) 22% de Imp. A la Renta	\$ 2.955,78	\$ 2.968,52	\$ 2.994,10	\$ 3.049,27	\$ 3.101,45	\$ 3.167,47
<b>Utilidad antes de reserva</b>	<b>\$ 10.479,58</b>	<b>\$ 10.524,74</b>	<b>\$ 10.615,44</b>	<b>\$ 10.811,06</b>	<b>\$ 10.996,05</b>	<b>\$ 11.230,12</b>
10% Reserva legal	\$ 1.047,96	\$ 1.052,47	\$ 1.061,54	\$ 1.081,11	\$ 1.099,61	\$ 1.123,01
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 9.431,62</b>	<b>\$ 9.472,27</b>	<b>\$ 9.553,90</b>	<b>\$ 9.729,95</b>	<b>\$ 9.896,45</b>	<b>\$ 10.107,11</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

Tabla 38

*Flujo de efectivo Proyectado*

Ingresos	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 320.728,43	\$321.594,39	\$323.333,35	\$325.959,42	\$329.494,0	\$ 333.966,32
<b>Total, Ingresos</b>	<b>\$320.728,43</b>	<b>\$ 321.594,39</b>	<b>\$ 323.333,35</b>	<b>\$325.959,42</b>	<b>\$329.494,0</b>	<b>\$333.966,32</b>
<b>Egresos</b>						
(-) Costo de ventas	\$ 259.472,19	\$ 260.172,76	\$ 261.579,59	\$263.704,11	\$266.563,6	\$ 270.181,76
Sueldos	\$ 29.563,57	\$ 29.643,39	\$ 29.803,68	\$ 29.964,84	\$ 30.289,77	\$ 30.700,89
Mantenimiento	\$ 2.998,34	\$ 3.006,44	\$ 3.022,69	\$ 3.047,24	\$ 3.080,29	\$ 3.122,09
Gastos generales	\$ 2.760,00	\$ 2.767,45	\$ 2.782,42	\$ 2.797,46	\$ 2.827,80	\$ 2.866,18
Seguros	\$ 703,00	\$ 704,90	\$ 708,71	\$ 714,47	\$ 722,21	\$ 732,02
Depreciación	\$ 9.425,03	\$ 9.425,03	\$ 9.425,03	\$ 9.425,03	\$ 9.425,03	\$ 9.425,03
(-) 15% Trabajadores	\$ 2.370,95	\$ 2.381,16	\$ 2.401,68	\$ 2.445,94	\$ 2.487,80	\$ 2.540,75
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ 2.955,78	\$ 2.968,52	\$ 2.994,10	\$ 3.049,27	\$ 3.101,45	\$ 3.167,47
<b>Total, Egresos</b>	<b>\$ 310.248,85</b>	<b>\$ 311.069,65</b>	<b>\$ 312.717,90</b>	<b>\$315.148,36</b>	<b>\$318.498,0</b>	<b>\$ 322.736,20</b>
<b>Flujo Neto</b>	<b>\$ 10.479,58</b>	<b>\$ 10.524,74</b>	<b>\$ 10.615,44</b>	<b>\$ 10.811,06</b>	<b>\$ 10.996,05</b>	<b>\$ 11.230,12</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA. LTDA

Luego de realizar la inversión se va a incrementar los valores en sus estados financieros iniciales y estado de resultados.

Tabla 39  
*Propuesta Estado de Resultado*

Descripción	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$320.728,4	\$321.594,3	\$323.333,35	\$325.959,4	\$329.494,0	\$333.966,2
(-) Costo de ventas	\$259.472,1	\$260.172,7	\$261.579,59	\$263.704,1	\$266.563,6	\$270.181,7
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$61.256,24</b>	<b>\$61.421,63</b>	<b>\$ 61.753,76</b>	<b>\$62.255,31</b>	<b>\$ 62.930,40</b>	<b>\$63.784,56</b>
(-) Gastos operativos	\$45.449,94	\$45.547,21	\$45.742,53	\$45.949,04	\$46.345,10	\$46.846,22
Sueldos	\$29.563,57	\$29.643,39	\$29.803,68	\$29.964,84	\$30.289,77	\$30.700,89
Mantenimiento	\$2.998,34	\$3.006,44	\$3.022,69	\$3.047,24	\$3.080,29	\$3.122,09
Gastos generales	\$2.760,00	\$2.767,45	\$2.782,42	\$2.797,46	\$2.827,80	\$2.866,18
Seguros	\$703,00	\$704,90	\$708,71	\$714,47	\$722,21	\$732,02
Depreciación	\$9.425,03	\$9.425,03	\$9.425,03	\$9.425,03	\$9.425,03	\$9.425,03
<b>(=) Utilidad antes trab e imp.</b>	<b>\$15.806,30</b>	<b>\$15.874,43</b>	<b>\$ 16.011,23</b>	<b>\$ 16.306,28</b>	<b>\$ 16.585,30</b>	<b>\$16.938,34</b>
(-) 15% trabajadores	\$2.370,95	\$2.381,16	\$2.401,68	\$2.445,94	\$2.487,80	\$2.540,75
<b>(=) Utilidad antes de imp.</b>	<b>\$13.435,36</b>	<b>\$13.493,26</b>	<b>\$ 13.609,54</b>	<b>\$ 13.860,33</b>	<b>\$ 14.097,51</b>	<b>\$14.397,59</b>
(-) 22% de Imp. A la Renta	\$2.955,78	\$2.968,52	\$2.994,10	\$3.049,27	\$3.101,45	\$3.167,47
<b>Utilidad antes de reserva</b>	<b>\$10.479,58</b>	<b>\$10.524,74</b>	<b>\$ 10.615,44</b>	<b>\$ 10.811,06</b>	<b>\$ 10.996,05</b>	<b>\$11.230,12</b>
10% Reserva legal	\$1.047,96	\$1.052,47	\$1.061,54	\$1.081,11	\$1.099,61	\$1.123,01
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>\$ 9.431,62</b>	<b>\$ 9.472,27</b>	<b>\$ 9.553,90</b>	<b>\$ 9.729,95</b>	<b>\$ 9.896,45</b>	<b>\$10.107,11</b>

Nota: Investigadores

### *Estructura de costos*

#### *Costos fijos*

Los costos fijos son costos que permanecen constantes en su magnitud, independientemente del nivel de actividad, en la empresa LIBERLAC CIA LTDA se detallan a continuación:

Tabla 40  
*Costos Fijos LIBERLAC CIA. LTDA.*

Descripción	Valor anual	Valor trimestral
Mantenimiento	\$3.961,14	\$990,29
Seguros	\$1.311,00	\$327,75
Depreciaciones	\$12.639,03	\$3.159,76
Gastos administrativos	\$41.124,24	\$10.281,06
Gastos generales	\$2.760,00	\$690,00
Gastos de ventas	\$8.700,00	\$2.175,00
<b>Total</b>	<b>\$70.495,41</b>	<b>\$17.623,85</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

Tabla 41  
*Mantenimiento*

Descripción	Valor	Porcentaje anual	Valor anual	Valor total trimestral
Terreno	\$15.500,00	0	\$-	\$-
Construcciones	\$66.000,00	2%	\$1.320,00	\$330,00
Maquinaria y equipo	\$13.700,00	2%	\$274,00	\$68,50
Vehículo	\$34.500,00	6%	\$2.070,00	\$517,50
Equipo de oficina	\$600,00	2%	\$12,00	\$3,00
Equipo de computación	\$2.500,00	10%	\$250,00	\$62,50
Muebles y enseres	\$1.757,00	2%	\$35,14	\$8,79
<b>Total</b>			<b>\$3.961,14</b>	<b>\$990,29</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

Tabla 42

*Seguros*

Descripción	Valor	Porcentaje anual	Valor anual	Valor total trimestral
Vehículo	\$ 34.500,00	3,80%	\$ 1.311,00	\$ 327,75
<b>Total</b>			<b>\$ 1.311,00</b>	<b>\$ 327,75</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

Tabla 43

*Depreciaciones*

Descripción	Valor	Vida útil años	Porcentaje anual	Valor anual	Valor total trimestral
Construcciones	\$ 66.000,00	20	5%	\$ 3.300,00	\$ 825,00
Maquinaria y equipo	\$ 13.700,00	10	10%	\$ 1.370,00	\$ 342,50
Vehículo	\$ 34.500,00	5	20%	\$ 6.900,00	\$ 1.725,00
Equipo de oficina	\$ 600,00	5	10%	\$ 60,00	\$ 15,00
Equipo de computación	\$ 2.500,00	3	33,33%	\$ 833,33	\$ 208,33
Muebles y enseres	\$ 1.757,00	10	10%	\$ 175,70	\$ 43,93
<b>Total</b>				<b>\$ 12.639,03</b>	<b>\$ 3.159,76</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

Tabla 44

*Gastos Administrativos*

Descripción	Cantidad	Valor mensual	Beneficios	Valor total anual	Valor total trimestral
Rep. Legal	1	\$ 600,00	\$ 101,11	\$ 8.413,36	\$ 2.103,34
Administrador	1	\$ 600,00	\$ 101,11	\$ 8.413,36	\$ 2.103,34
Contador	1	\$ 500,00	\$ 89,73	\$ 7.076,80	\$ 1.769,20
Chofer	1	\$ 400,00	\$ 78,35	\$ 5.740,24	\$ 1.435,06
Chofer 2	1	\$ 400,00	\$ 78,35	\$ 5.740,24	\$ 1.435,06
Vendedor	1	\$ 400,00	\$ 78,35	\$ 5.740,24	\$ 1.435,06
<b>Total</b>				<b>\$ 41.124,24</b>	<b>\$ 10.281,06</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

Tabla 45

*Gastos Generales*

Descripción	Valor mensual	Valor anual	Valor Total trimestral
Servicios básicos	\$ 120,00	\$1.440,00	\$ 360,00
Útiles de oficina	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 150,00
Materiales de limpieza	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 60,00
Internet	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 120,00
<b>Total</b>		<b>\$2.760,00</b>	<b>\$ 690,00</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

Tabla 46

*Gastos por Ventas*

Descripción	Cantidad	Valor mes	Valor anual	Valor total trimestral
Elab. Software	1	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 25,00
Publicidad radial	2	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 900,00
Publicidad escrita	1000	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 150,00
Redes Sociales	12	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 150,00
Impulsador/a	2	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 300,00
Degustación	500	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 150,00
Obsequios	1000	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 150,00
Capacitaciones	7	\$ 200,00	\$ 1.400,00	\$ 350,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8.700,00</b>	<b>\$ 2.175,00</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

### *Costos variables*

Los costos variables son aquellos que varían, en su monto total, en proporción directa a los cambios en los niveles de actividad, en la empresa LIBERLAC CIA LTDA los costos variables son los siguientes:

Tabla 47

#### *Costos Variables LIBERLAC CIA. LTDA*

<b>Descripción</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Valor trimestral</b>
Materia prima	\$ 363.284,56	\$ 90.821,14
Mano de obra directa	\$ 22.640,19	\$ 5.660,05
CIF	\$ 46.743,16	\$ 11.685,79
<b>Total</b>	<b>\$ 432.667,90</b>	<b>\$ 108.166,98</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

Tabla 48

#### *Materiales directos LIBERLAC CIA. LTDA*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Leche	518164	\$ 0,42	\$ 217.628,75	\$ 54.407,19
Fermento	7772,46	\$ 0,90	\$ 6.995,21	\$ 1.748,80
Leche en polvo	3108,98	\$ 2,50	\$ 7.772,46	\$ 1.943,11
Azúcar	15544,9	\$ 1,00	\$ 15.544,91	\$ 3.886,23
Aditivos	1036,33	\$ 0,30	\$ 310,90	\$ 77,72
Pulpa de fruta	10363,3	\$ 1,50	\$ 15.544,91	\$ 3.886,23
Colorante	10363,3	\$ 0,30	\$ 3.108,98	\$ 777,25
Saborizante	10363,3	\$ 0,30	\$ 3.108,98	\$ 777,25
Envases	621796	\$ 0,15	\$ 93.269,46	\$ 23.317,37
<b>Total</b>			<b>\$ 363.284,56</b>	<b>\$ 90.821,14</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

Tabla 49

#### *Mano de Obra directa*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Valor total anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Operario 1	1	\$394,00	\$ 77,67	\$ 5.660,05	\$ 1.415,01
Operario 2	1	\$394,00	\$ 77,67	\$ 5.660,05	\$ 1.415,01
Operario 3	1	\$394,00	\$ 77,67	\$ 5.660,05	\$ 1.415,01
Operario 4	1	\$394,00	\$ 77,67	\$ 5.660,05	\$ 1.415,01
<b>Total</b>				<b>\$ 22.640,19</b>	<b>\$ 5.660,05</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

Tabla 50

#### *Insumos*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>valor unidad</b>	<b>valor anual</b>	<b>Valor total trimestral</b>
Energía eléctrica	194940	\$ 0,08	\$ 15.595,16	\$ 3.898,79
Agua potable	3527,52	\$ 0,30	\$ 1.058,26	\$ 264,56
Combustible	3527,52	\$ 1,03	\$ 3.633,34	\$ 908,34
Material de limpieza	8818,8	\$ 2,00	\$ 17.637,60	\$ 4.409,40
Material industrial	17637,6	\$ 0,50	\$ 8.818,80	\$ 2.204,70
<b>Total</b>			<b>\$ 46.743,16</b>	<b>\$ 11.685,79</b>

Nota: Empresa LIBERLAC CIA LTDA

### Costo marginal

Los costos marginales son igual al ingreso adicional que proporcionan las unidades extras dentro de la producción diaria de la empresa LIBERLAC CIA LTDA.

Tabla 51

*Costo Marginal de la empresa LIBERLAC CIA LTDA*

Operarios	Numero de envases	Costo fijo	Costo variable	Costo total	Costos fijos promedio	Costos promedios variables	Costo promedio total	Costo marginal promedio
0	0	0	0	0	0	0	0,00	
1	100	4779,79	46042,18	50821,96	47,80	460,42	508,22	508,22
2	200	9559,57	92084,36	101643,93	47,80	460,42	508,22	508,22
3	300	14339,36	138126,54	152465,89	47,80	460,42	508,22	508,22
4	400	19119,14	184168,71	203287,86	47,80	460,42	508,22	508,22
5	500	23898,93	230210,89	254109,82	47,80	460,42	508,22	508,22

Elaborado: Investigadores

### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio fija la etapa para investigar la relación entre la cantidad de producto, el costo de producir esta cantidad y la utilidad de una empresa.

Formula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas}}}$$

Tabla 52

*Calculo Punto de Equilibrio*

Costo Fijo Total	\$ 76.387,62	\$ 75.085,91	\$ 74.576,76	\$ 73.732,65	\$ 72.917,88
Costo Ventas Total	\$ 534.808,43	\$ 536.252,41	\$ 539.152,08	\$ 543.531,01	\$ 549.424,97
<b>YOGURT</b>					
Ventas	\$ 506.221,78	\$ 507.588,58	\$ 510.333,26	\$ 514.478,13	\$ 520.057,04
Costo Fijo	\$ 69.745,44	\$ 71.072,41	\$ 70.590,47	\$ 69.791,48	\$ 69.020,27
Costo Variable Unitario	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70
Precio de Venta	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 2,10
<b>REFRESCOS</b>					
Ventas	\$ 28.586,64	\$ 28.663,83	\$ 28.818,82	\$ 29.052,88	\$ 29.367,93
Costo Fijo	\$ 3.938,57	\$ 4.013,50	\$ 3.986,29	\$ 3.941,17	\$ 3.897,62
Costo Variable Unitario	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08
Precio de Venta	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10
<b>P.E en UNIDADES</b>					
P.E. YOGURT		174364	177681	176476	174479
P.E. REFRESCOS		196928	200675	199314	197058
<b>P.E. en DOLARES</b>					
P.E. YOGURT	\$ 366.163,54	\$ 373.130,17	\$ 370.599,97	\$ 366.405,27	\$ 362.356,40
P.E. REFRESCOS	\$ 19.692,83	\$ 20.067,51	\$ 19.931,43	\$ 19.705,83	\$ 19.488,08
Ingreso del P. E	\$ 385.856,37	\$ 393.197,68	\$ 390.531,40	\$ 386.111,10	\$ 381.844,48

### *Flujo de caja*

El flujo de caja resume las entradas y las salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un periodo próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicial al principio del año.

Tabla 53  
*Flujo de Efectivo al 1 de enero de 2020*

<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 534.808,43	\$536.252,41	\$539.152,08	\$543.531,01	\$549.424,97
<b>Total, Ingresos</b>	<b>\$ 534.808,43</b>	<b>\$536.252,41</b>	<b>\$539.152,08</b>	<b>\$543.531,01</b>	<b>\$549.424,97</b>
<b>Egresos</b>					
(-) Costo de ventas	\$ 432.667,90	\$433.836,10	\$436.181,98	\$439.724,60	\$444.492,90
Mantenimiento	\$ 3.961,14	\$ 3.971,84	\$ 3.993,31	\$ 4.025,75	\$ 4.069,40
Seguros	\$ 1.311,00	\$ 1.314,54	\$ 1.321,65	\$ 1.332,38	\$ 1.346,83
Depreciaciones	\$ 12.639,03	\$ 12.639,03	\$ 12.639,03	\$ 12.639,03	\$ 12.639,03
Gastos de administración	\$ 41.124,24	\$ 41.235,28	\$ 41.458,25	\$ 41.794,97	\$ 42.248,18
Gastos generales	\$ 2.760,00	\$ 2.767,45	\$ 2.782,42	\$ 2.805,01	\$ 2.835,43
Gastos de ventas	\$ 8.700,00	\$ 8.723,49	\$ 8.770,66	\$ 8.841,89	\$ 8.937,77
Intereses	\$ 5.583,69	\$ 4.555,48	\$ 3.422,35	\$ 2.173,50	\$ 697,17
(-) 15% Trabajadores	\$ 3.909,21	\$ 4.081,38	\$ 4.287,37	\$ 4.529,08	\$ 4.823,74
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ 4.873,49	\$ 5.088,12	\$ 5.344,92	\$ 5.646,25	\$ 6.013,59
<b>Total, Egresos</b>	<b>\$ 517.529,70</b>	<b>\$518.212,71</b>	<b>\$520.201,93</b>	<b>\$523.512,47</b>	<b>\$528.104,05</b>
<b>Flujo Neto</b>	<b>\$ 17.278,72</b>	<b>\$ 18.039,70</b>	<b>\$ 18.950,15</b>	<b>\$ 20.018,54</b>	<b>\$ 21.320,92</b>

### *Indicadores de rentabilidad*

#### *Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)*

La TMAR representa la medida de rentabilidad, la mínima que se exigirá al proyecto para que permita cubrir la inversión total, los gastos de operación, los intereses por préstamos a pagar, impuestos, la rentabilidad exigida. La tasa se expresa de forma porcentual y se calculó con la siguiente fórmula:

$$\text{TMAR} = \text{Tasa de Inflación} + \text{Tasa de riesgo} + \text{Tasa Pasiva} + \text{Tasa Banco}$$

Tabla 54  
*Índices*

<b>Detalle</b>	<b>%</b>	<b>TMAR</b>
Inflación	0,84%	
Riesgo País	8,41%	15,47%
Tasa Pasiva	6,22%	
Tasa Banco		9,76%

Tabla 55

*TMAR*

<b>Detalle</b>	<b>Aporte</b>	<b>TMAR</b>	<b>Ponderado</b>
	\$ 65.156,80	15,47%	7,74%
		9,76%	4,88%
<b>Total</b>	<b>\$ 65.156,80</b>	<b>25,23%</b>	<b>12,62%</b>

Nota: Investigación propia

El Resultado de la TMAR es de 12.62%, el cual es superior a la inversión, es decir el proyecto puede ser invertido y aceptado por los inversionistas ya que cualquier rendimiento superior al de la TMAR es bueno.

**Valor Actual Neto (VAN)**

Es la valoración de inversiones que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros que se originan en una inversión.

Tabla 56

*VAN*

<b>Detalle.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Flujo de caja Proyectado	\$ 65.156,80	\$ 17.278,72	\$ 18.039,70	\$ 18.950,15	\$ 20.018,54	\$ 21.320,92
TMAR	12,62%					
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.897,26</b>					

Nota: Investigación propia

El cálculo del VAN es igual a \$ 1897.26 (valor mayor que cero) por lo tanto la inversión producirá ganancia por encima de la rentabilidad exigida y deberá efectuarse dicho plan propuesto.

**Tasa Interna de Rendimiento (TIR)**

Es la tasa de descuento que determina al VAN=0, se expresa en porcentaje mientras mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, será más atractiva su ejecución.

Tabla 57

*TIR*

<b>Detalle.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Flujo de caja Proyectado	\$ -65.156,80	\$ 17.278,72	\$ 18.039,70	\$ 18.950,15	\$ 20.018,54	\$ 21.320,92
<b>TIR</b>	<b>13,75%</b>					

Nota: Investigación propia

Para el presente proyecto la TIR obtenida resulta en 13,75%, por lo tanto, ello indica que esta propuesta es muy atractiva y viable.

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

Es un indicador que mide el tiempo en que se recuperará el total de la inversión a valor presente.

Tabla 58  
*PRI*

<b>Detalle.</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo de caja Proyectado	65.156,80	17.278,72	18.039,70	18.950,15	20.018,54	21.320,92
Flujo Acumulado		17.278,72	35.318,42	54.268,58	74.287,12	95.608,03
<b>PR</b>		4,57				

Nota: Investigadores

La inversión del proyecto se recuperará en los 4 años, 6 meses del tiempo que está dentro de los 5 años de duración del plan de negocio, lo cual demuestra que antes de que se cumpla el plazo del proyecto establecido se habrá recuperado la totalidad de la inversión realizada.

### ***Relación Costo/ Beneficio***

La Relación Costo/ Beneficio demuestra que el negocio es aceptado si el resultado es mayor o igual que 0, demostrando que la inversión es recuperable y por ende es viable el proyecto de inversión para llevar a cabo la ejecución.

Tabla 59

#### *Relación Costo/ Beneficio*

<b>Detalle.</b>	<b>Inversión</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Totales</b>
Ingresos por ventas	\$65.156,8	\$534.808,43	\$536.252,41	\$ 539.152,08	\$543.531,0	\$549.424,97	\$1.916.523,45
Costos Totales		\$432.667,90	\$433.836,10	\$ 436.181,98	\$439.724,6	\$444.492,90	\$ 1.550.495,72
						C.T.+INV	\$ 1.615.652,52
						B/C	\$ 1,19

Nota: Investigación propia

### **R C / B= 1, 19**

La Relación del Costo Beneficio demuestra que la entidad por cada dólar que gaste obtendrá **\$1.19 dólares** de ganancia que significa que el proyecto es factible.

### **ROI (Return On Investment)**

Es un índice financiero que mide y compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada este mide la rentabilidad sobre los activos totales medios, es decir, su capacidad para generar valor.

Tabla 60  
*Calculo del ROI*

<b>Descripción</b>	<b>Valor Nuevo</b>	<b>Valor Actual</b>
Utilidad líquida	\$ 15.550,85	\$ 9.431,62
Activo total	\$ 204.420,21	\$ 133.731,73
<b>ROI</b>	<b>7,61%</b>	<b>7,05%</b>

Nota: Investigadores

El ROI compara el resultado de explotación con el activo total para conocer la rentabilidad generada por la inversión con independencia de cómo se haya financiado. Como se puede identificar el valor actual con el nuevo es mejor ya que es mejor para la empresa, puesto que obtiene mayor rendimiento de su activo.

### **ROE (Return On Equity)**

Es un indicador que mide el rendimiento del capital, es decir mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.

Tabla 61  
*Calculo del ROE*

<b>Descripción</b>	<b>Valor Nuevo</b>	<b>Valor Actual</b>
Utilidad líquida	\$ 15.550,85	\$ 9.431,62
Patrimonio	\$ 125.368,40	\$ 118.569,26
<b>ROE</b>	<b>12,40%</b>	<b>7,95%</b>

Nota: Investigadores

Por su parte, el ROE nos permite conocer la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa puesto que cuanto más elevado sea el ROE es mejor siendo deseable que como mínimo sea positivo e igual o superior a las expectativas de rentabilidad.

El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el “proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de objetivos previamente fijados por la dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma” (Muñiz, 2013, pág. 28).

El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados.
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

### **7.1. Objetivos del control de gestión**

Los objetivos del control de gestión van unidos al desarrollo del sistema de información que posee la empresa y afecta a todos los responsables y departamentos de la misma. Mediante su consecución se crea una relación global entre los mismos. Los objetivos deben plasmar una cuestión concreta y como se alcanza. De esta manera podemos definir los siguientes objetivos:

- Control de la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores.
- Atribuir responsabilidades a los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Desarrollar un sistema de control a corto plazo mediante el informe de control de gestión.

- Establecer un sistema de planificación estratégico en la empresa a largo plazo.
- Racionalizar las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información los circuitos administrativos y la forma de transmitir la información.

## **7.2. Limitaciones del control de gestión**

El control de gestión se ve amenazado porque también existen limitaciones o una serie de efectos que producen las diferentes variables de su entorno, como son:

- La situación coyuntural en que se encuentra la empresa respecto a todas las variables que están incluidas en su entorno: clientes, competencia, legislación, normas, proveedores, materias primas, etc.
- La forma o el tipo de objetivos plasmados en la estrategia condicionan el control de gestión, por ejemplo, no es lo mismo objetivos de rentabilidad que de crecimiento
- La estructura de la empresa, los departamentos, los responsables.
- El tipo de empresa según su tamaño y volumen de negocio implica que el control de gestión sea diferente según sea mayor el tamaño de la empresa.
- La historia, los principales acontecimientos, la conducta humana de sus trabajadores y directivos, así como la cultura de la empresa hacen que el control de gestión sea diferente en cada empresa.

## **7.3. Indicadores método SMART**

Si una meta se define como el resultado de una sucesión de objetivos que hay que cumplir, estos pueden dividirse en una serie de subobjetivos. Los criterios son elementos necesarios para establecer un juicio, mientras que los indicadores permiten verificar si se cumplen de manera correcta. Empecemos por detallar los cinco elementos que forman el acrónimo SMART según George T. Doran

- **Específico (Specific).** El objetivo debe referirse a un elemento determinado. Este criterio permite evitar fórmulas muy generales y en consecuencia muy confusas- como «aumentar los beneficios de la empresa»; preferirá un objetivo como «reducir el coste ligado a la máquina A» cuyas repercusiones puedan cuantificarse.
- **Medible (Measurable).** Es primordial tener en cuenta este aspecto que permite controlar los resultados durante la fijación de objetivos en el mundo empresarial.
- **Realizable (Achievable).** Se pretende ser realista para transmitir esta actitud a todo el equipo que conforma la empresa.
- **Realista (Realistic).** Plantee el objetivo en función del resultado a conseguir, estableciéndolo en positivo.
- **Temporal o determinado en el tiempo (Time-related).** Es importante definir, en el momento de fijar el objetivo, un registro de vencimientos. Sin referencias temporales, el objetivo corre el riesgo de perder su carácter concreto y será, en consecuencia, imposible comprobar su realización.

### **7.3.1. Indicadores de eficiencia**

“Medida de eficiencia del componente externo dentro de esta categoría, el análisis se realiza a través del índice de satisfacción de los clientes, y de las ventas por cliente” (Lopèz & Grandío, 2005).

### **7.3.2. Indicadores de eficacia**

“Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de sus resultados” (Hurtado, 2005).

### **7.3.3. Indicadores de efectividad**

“Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objeto de sus procesos” (Hurtado, 2005)

#### 7.4. Control de Gestión de la Empresa LIBERLAC CÍA. LTDA.

Es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa LIBERLAC CIA. LTDA para el logro de objetivos previamente fijados por la junta de socios, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma mediante un informe que se propone como guía en el (Anexo 5).

Los investigadores para realizar el plan de negocios de la empresa LIBERLAC CIA.LTDA en el estudio para la expansión de mercados controlara sus dependencias bajo los siguientes indicadores:

Tabla 62

*Indicadores de eficacia*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formula</b>
Calidad	Permite medir el nivel de cumplimiento de una determinada actividad	$\frac{\text{N.}^\circ \text{ pedidos realizados}}{\text{N.}^\circ \text{ pedidos totales}}$
Oportunidad	Aprueba la consecución de tareas en el área de producción	$\frac{\text{N.}^\circ \text{ despachos realizados}}{\text{N.}^\circ \text{ despachos diarios}}$
Amabilidad	Permite identificar el nivel de satisfacción	$\frac{\text{N.}^\circ \text{ clientes atendidos}}{\text{N.}^\circ \text{ clientes satisfechos}}$

Nota: Investigadores

Tabla 63

*Indicadores de eficiencia*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formula</b>
Tiempo	Permite medir los recursos Invertidos en el proceso productivo del yogurt y refrescos	$\frac{\text{Recurso consumido}}{\text{Horas} - \text{hombre laboradas}}$
Recursos Humanos		$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Usuarios Atendidos N.}^\circ \text{ operarios}}$

Nota: Investigadores

Tabla 64

*Indicadores de efectividad*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formula</b>
Rendimiento	Mide la evaluación del proceso productivo	$\frac{\text{N.}^\circ \text{ actividades realizadas}}{\text{N.}^\circ \text{ actividades programadas}}$
Productividad	Permite identificar el cumplimiento de actividades diarias.	$\frac{\text{N.}^\circ \text{ actividades realizadas}}{\text{N.}^\circ \text{ Capacidad}}$
Cobertura	Permite evaluar el nivel de las ventas en los diferentes sectores	$\frac{\text{Poblacion total beneficiada}}{\text{Total de ventas de la empresa}}$
Participación		$\frac{\text{Total de ventas de la empresa}}{\text{Total de ventas del sector}}$

Nota: Investigadores

El Plan de Contingencias de una actividad define las medidas a tomar para prevenir o reducir cualquier emergencia, desastre natural o accidente ambiental que pudiera ocurrir durante la ejecución y funcionamiento del proyecto o actividad. El Plan de Contingencias también tiene como objetivo la previsión de accidentes y eventualidades causados por fallos humanos, las cuales, obviamente, no se pudieron prever en el Plan de Vigilancia Ambiental, ni en el Sistema de Gestión Ambiental de la Empresa. (Silos Rodríguez, 2008, pág. 83)

Las empresas deben estar preparadas para prevenir, protegerse y reaccionar ante incidentes de seguridad que puedan afectarles y que podrían impactar en sus negocios. Por este motivo es necesario proteger los principales procesos de negocio a través de un conjunto de tareas que permita a la organización recuperarse tras un incidente grave en un plazo de tiempo que no comprometa su continuidad. De esta forma se garantiza que se puede dar una respuesta planificada ante cualquier fallo de seguridad. ( Mastrantonio Ramos, y otros, 2016)

### **8.1.Objetivos del plan de contingencia**

Los objetivos del plan de contingencia son el de planificar y describir la capacidad para respuestas rápidas, requerida para el control de emergencias. Paralelo al plan se debe identificar los distintos tipos de riesgos que potencialmente podrían ocurrir e incorporar una estrategia de respuesta para cada uno, con algunos **objetivos específicos**:

- Establecer un procedimiento formal y por escrito que indique las acciones a seguir frente a determinados riesgos.
- Optimizar el uso de recursos humanos y materiales
- Un control adecuado para cumplir con las normas y procedimientos establecidos.

Los planes de contingencia son necesarios en todo sistema y no podría dejarse de lado en el tema de seguridad.

## 8.2. Plan de Contingencia de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA

El Plan de Contingencias de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA definirá las posibles alternativas en el caso de que no se cumplan los objetivos fijados.

Tabla 65

*Plan de Contingencia LIBERLAC CIA. LTDA*

<b>TIPO DE DESVIACION</b>	<b>CAUSA DE DESVIACION</b>	<b>MEDIDAS</b>
Pérdida de Clientes o proveedores estratégicos	Ineficiente entrega del producto o pago de los insumos.	Realizar un seguimiento constante
Incremento de costos	Alto costo de la materia prima	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores o buscar un nuevo proveedor.
Falla técnica de la maquinaria o vehículo	Imposibilidad de producir y distribuir durante un cierto tiempo.	Implementar un calendario para el mantenimiento a las maquinarias y vehículo.
Falta de solidez financiera	Bajo porcentaje de fondos propios respecto al capital	Capitalización a través de la adquisición de un nuevo socio que aporte dinero o transporte.
Menos previsión de ventas	Baja fidelización de clientes	Desarrollar una campaña de marketing para informar y promocionar el producto con el fin de fidelizar y retener a los clientes por más tiempo
	Baja captación de nuevos clientes	Reforzar las campañas de captación de clientes nuevos dentro del sector
Baja satisfacción	Desmotivación	Desarrollo de actividades de capacitación en atención al cliente.

Nota: Investigadores

- En el análisis del proceso administrativo la propuesta presenta diferentes estrategias para mejorar cada una de sus etapas, principalmente en la planificación y organización que fueron los puntos mas débiles que se presentaron en la empresa, con lo cual se propone incrementar de la producción y productividad con el desarrollo del mercado.
- Las principales estrategias para incrementar la participación en el mercado se presentan mediante las “4P” del marketing mix, por medio del diagnóstico se propone cambiar algunos elementos de la marca, ofrecer unidades extras por magnitud de compras, implementar promociones y publicidad por diferentes medios de comunicación, que son considerados por los clientes como una potencial mejora para obtener una mejor cartera de clientes.
- El implementar estrategias para incrementar el mercado se llega a la necesidad de emplear otros tipos marketing, utilizando diferentes medios de comunicación como emplear publicidad por medios radiales y redes sociales cuales tienen gran acogida, presentándose como la mejor manera para contactarse con los clientes adicionalmente facilitar el medio de pagos de los clientes por medio de instituciones bancarias.
- En el análisis financiero realizado se puede evidenciar que el plan de negocios es rentable como VAN de \$1.897,26 TIR de 13.75%, PRI de 4.57 y la Relación Costo/Beneficio de \$1.19, además del análisis comparativo de la situación sin inversión y con inversión mediante los indicadores del ROI y ROE refleja datos positivos de que el proyecto es viable.

- Aplicar el plan de negocios propuesto, a fin de ampliar la participación en el mercado de la empresa, estimular el incremento en la planta para generar una mayor producción y distribuir los productos teniendo la posibilidad de incursionar en otras provincias y tener la cobertura de estos potenciales clientes.
- Impulsar constantemente una investigación de mercado y desarrollo de tecnologías a fin de captar necesidades de clientes en cuanto a innovación de productos y diseño de procesos destacando la calidad del producto generando así ventajas competitivas.
- Dirigir gran parte del esfuerzo de la empresa en construir programas de publicidad fuertes para hacer a la marca reconocida dentro y fuera de la ciudad de Latacunga, buscando mayor participación a nivel nacional.
- Trabajar enfocados a la cultura organizacional propuesta en la empresa concretar en la misión, visión y valores de la organización en la realidad de la empresa, para obtener el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo a su vez consiguiendo beneficios para la junta de accionistas y colaboradores.
- Explotar la capacidad instalada de la planta incrementando sus beneficios en utilización y eficiencia, con el fin de poder tener mayor producción sin dejar de lado la calidad de productos así abastecer a los nuevos mercados haciendo conocer la marca y crecer de manera institucional.

- Acevedo, A., Lopéz, M., & Alba, F. (2004). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. Mexico: Limusa.
- Alcarria Jaime, J. J. (2009). *Contabilidad financiera I*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2019). *La Inflacion* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201910.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (26 de Noviembre de 2019). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-economía-ecuatoriana-creció-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Banda, J. (12 de Septiembre de 2016). *Economia Simple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/proveedores>
- Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Distribución Logística Y Comercial. La logística en la empresa*. España: Ideaspropias Editorial.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales*. Ecuador: Abya AYala.
- Cáliz Rivera, C., Coduras Martínez, Ó., Mármol Pérez, M., Mastrantonio Ramos, P., Pacreu Torrella, J., Rajadell Carreras, M., & Tapias Nadales, X. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa EUNCET*. OmniaScience.
- Casillas, T., & Martí, J. M. (2004). *Guía para la creación de empresas*. EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Centro Europeo de empresas e innovacion. (Enero de 2020). *Guía para la Creacion de empresas*. Obtenido de <http://www.guia.ceei.es/index.asp>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del talento humano*. México: Elsevier Editora Ltda.
- Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Santander: Universitat de Lleida.
- Confederacion de empresarios Navarro. (14 de 10 de 2011). *Cen7dias*. Obtenido de <http://www.cen7dias.es/contenido.php?bol=35&id=1024&sec=4>
- Contrato social . (10 de 2016). Obtenido de <https://colectivosciudadanoseducacion.files.wordpress.com/2017/02/dc-latacunga.pdf>
- Cuevas Villegas, C. F. (2001). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: Pearson Educación.
- de Kluyver, C. A. (2005). *Pensamiento Estratégico: Una Perspectiva para Los Ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Education .

- Duarte Schlageter, J., & Fernández Alonso, L. (2005). *Finanzas operativas, un coloquio*. México: Herberto Ruz.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del marketing*. Buenos Aires: Granica S.A.
- El Universo. (4 de Octubre de 2019). *EL Riesgo Pais*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/04/nota/7546084/riesgo-pais-subio-luego-anuncio-reformas-fmi-alista-informe>
- Férnandez, R. (2017). *Manual de Prevención de Riesgos Laborales Para No Iniciados*. Obtenido de <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/herramienta-preventiva-422286898>
- Finch Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Gascón, Y. (Julio de 2010). *Objetivos Estrtegicos, Factores Criticos de Exito y Cadena de Valor*. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmxbwGFuaWZpY2FjaW9uZXN0cmF0ZWdpY2F1ZG98Z3g6NTAzNGI1OTkyYzNINDAzYg&pli=1>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial. (1 de Diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.cotopaxi.gob.ec/index.php/2015-09-20-00-13-36/2015-09-20-00-15-41/latacunga>
- Guzmán Castro, F. (2004). *Introduccion a la Ingenieria Economica*. Colombia: Univ. Nacional de Colombia.
- Haime Levy, L. (2005). *Planeacion Financiera en la Empresa Modera*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Hérrnandez, R. (26 de Octubre de 2011). *Metodologia de la investigacion*. Obtenido de <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoria de la calidad para las organizaciones públicas*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Iglesias, A. (2013). *Distribución y logística*. Madrid: ESIC Editorial.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (16 de Octubre de 2019). *Ecuador en cifras*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/Boletin\\_tecnico\\_de\\_empleo\\_sep19.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/Boletin_tecnico_de_empleo_sep19.pdf)
- Jiménez Boulanger, F., Espinoza Gutiérrez, C. L., & Fonseca Retana, L. (2007). *Ingeniería Económica*. Costa Rica: Editorial Tecnologica de Costa Rica.

- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Mexico: Pearson Educación.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Mexico: Pearson Educación.
- López, B., & Pinto Ruiz. (2001). *La Esencia Del Marketing*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Lopèz, M., & Grandío, A. (2005). *Capitla humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Gesbiblo S.A.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Mora, J. (2003). *Guia metodologica para la gestion clinica por procesos*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Muñiz, L. (2013). *Como implantar y evaluar un sistema de control de gestion*. España: Profit.
- Namaforoosh, M. (2005). *Metodologia de la investigacion*. México: Limusa.
- Ñaupas , H., Mejia, E., Novoa , E., & Villagomez , A. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Bogota: Ediciones de la U.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero , H. (2018). *Metodologia de la investigacion*. Colombia: Ediciones de la U.
- Olle, M., Planellas, M., Molina, J., Torres, D., Alfonso, J. M., Husenman, S., . . . Mur, I. (1997). *El Plan de Empresa: Cómo planificar la creación de una empresa*. Barcelona : Marcombo S.A.
- Pacheco T., I., Tinajero J., F., & Tinajero J., M. (2015). *Planificacion estratégica en las organizaciones*. Quito: Crambury.
- Pacheco T., I., Tinajero J., F., & Tinajero J., M. (2015). *Planificación estratégica en las organizaciones*. Quito: Crambury.
- Párraga, P., Carreño, F., Nieto, A., & Lopez, J. (2004). *Administracion de empresas*. España: MAD S.L.
- Paul G. Keat, & Philip K. Y. Young. (2004). *Economía de empresa*. México: Pearson Educación.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Raffino, M. (18 de Enero de 2019). *Metodo Inductivo*. Obtenido de <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
- Recursos Humanos. (2007). *Estructuras organizativas*. Editorial Vertice.

- Rodríguez Ardura, I., Ammetller Ardura, G., López Prieto, Ó., Maraver Tarifa, G., Martínez Arguelles, M. J., Jiménez Zarco, A. I., . . . Martínez López, F. J. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Roldán, P. N. (19 de 11 de 2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/intermediario.html>
- Sainz de Vicaña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sainz, J. M. (2003). *El plan estratègico en la práctica*. Madrid: Esic.
- Sepúlveda L, C. (1995). *Diccionario de terminos economicos*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Servicio de Rentas Internas SRI. (26 de Noviembre de 2019). *SRI*. Obtenido de Impuesto a la Renta: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta#¿qué-es?>
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Limusa.
- Silos Rodriguez, J. (2008). *Manual de lucha contra la contaminacion por hidrocarburos*. España: Universidad de Cádiz.
- Vásquez, A. (15 de Abril de 2008). *Maestria en tecnologia de la construccion*. Obtenido de <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>
- Vertice S,L. (2008). *Dirección y Gestion de empresas, Direccion Estrategica*. España: Vertice S,L.
- Wayne Mondy, R., & M. Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion .
- Zabala, H. (2005). *Planeacion estrategica aplicad a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias*. Colloombia: Universidad Cooperativa de Colombia.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE COMERCIO**

*Anexo N.º 1: Taller*

**Objetivo:** Determinar el diagnóstico actual de la empresa realizado a los directivos y trabajadores de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA.

1. Cuanto tiempo se encuentran en el mercado

.....

2. ¿Como se proyecta la fábrica dentro de 5 años?

.....

3. ¿Maneja alguna política de precios en sus productos?

.....

4.Cuál es la logística que utilizan para distribuir sus productos

.....

5. Quienes son su principal competencia

.....

6.Cuál es su nicho de mercado

.....

7. Que promociones manejan

.....

8. Que medios utiliza para promocionar el producto

.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE COMERCIO**

**Anexo N.º 2: Entrevista**

**Objetivo:** Conocer el comportamiento de consumo de yogurt e identificar el posicionamiento de los competidores.

**Preguntas**

1. ¿Qué tipo de marca de yogurt y refrescos adquiere usted para su negocio?  
.....

2. ¿Usted adquiriría una nueva marca de yogurt y refrescos?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3. ¿A qué precio adquiere el yogurt y refrescos?  
.....

4. ¿Cómo realiza es sistema de pago por los productos que adquiere?

Efectivo	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>
Entidades Bancarias	<input type="checkbox"/>

Especifique en cuales.....

5. Cuál es la frecuencia de abastecimiento de los productos. Yogurt y refrescos

Semanal	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>

6. Qué proceso realizan con los productos caducados

.....

7. Qué características debe tener el producto para ser comercializado en su negocio

Precio	<input type="text"/>
Producto	<input type="text"/>
Imagen	<input type="text"/>
Calidad	<input type="text"/>

8. Qué tipo de publicidad le gustaría

Radio UTC	<input type="text"/>
Radio latina	<input type="text"/>
Televisión	<input type="text"/>
La Gaceta	<input type="text"/>
Redes Sociales	<input type="text"/>

9. Qué tipo de promoción le gustaría recibir por parte de la empresa

10. Que servicios adicionales le gustaría recibir por parte de la empresa.

11. Qué le parece el logotipo de la empresa



Excelente	<input type="text"/>
Buena	<input type="text"/>
Mala	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>

12. En qué colores le sugeriría

Colores de la empresa: azul y blanco

Colores patrios: Amarillo, Azul y rojo

Varios colores especifiquen.....

<input type="text"/>
<input type="text"/>

13. Cuál es su perspectiva sobre la mascota de la empresa



Excelente  
Buena  
Mala  
Regular


14. ¿Qué tipo de animal o caricatura le agradecería que este en la etiqueta del producto y por qué?

Gato  
Perro  
Vaca  
Oso


Otro especifique .....

15. En que otros sabores le gustaría el refresco

- Limón
- Naranja
- Mandarina
- Mora
- Tamarindo




**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE COMERCIO**

***Anexo N.º 3: Taller dirigido a los directivos***

**Objetivo:** Determinar el proceso operativo de la empresa realizado a los directivos de la empresa LIBERLAC CIA. LTDA “Lácteos Amazonas”

1. Cual el proceso logístico que realiza la empresa

.....

2. Quienes son sus proveedores y que insumo le distribuye

.....

3. ¿Qué aspectos considera Ud. para seleccionar a sus proveedores?

.....

4.Cuál es el proceso de elaboración del yogurt

.....

5.Cuál es el proceso de elaboración del refresco

.....

6. Que cantidad producen diariamente

.....

7.Cuál es la distribución de su planta

.....

8. Cuantas áreas posee su empresa

.....

9. Como realizan el proceso de almacenamiento

.....

10. Cuál es el proceso para la distribución del producto.

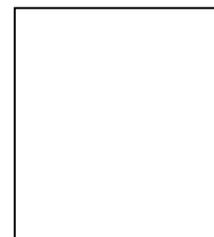
.....

11. Cuál es el tiempo de distribución

.....

12. Cuántas personas están encargadas del proceso de distribución

.....

**LIBERLAC CIA.LTDA****“LACTEOS AMAZONAS”****HOJA DE VIDA****1.- DATOS PERSONALES****Nombres Completos:****Cedula de ciudadanía:****Estado civil:****Dirección:****Teléfonos:****Email:****9. ESTUDIOS REALIZADOS****Primaria:****Secundaria:****Estudios universitarios:****Título obtenido:****3. EXPERIENCIA LABORAL****Empresa:****Cargo:****Tiempo:****Referencias personales:**

# LIBERLAC CIA.LTDA

## “LACTEOS AMAZONAS”



### SOLICITUD DE EMPLEO

#### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:

Fecha de Nacimiento:	Lugar de nacimiento:	Nacionalidad. Ecuatoriano
----------------------	----------------------	---------------------------

Cedula de Identidad:	Sexo:	Altura:	Peso
----------------------	-------	---------	------

Estado civil: Soltero/a ( )    Casado/a( )    Separado/a( )    Viudo/a( )    Divorciado/a( )

Vive con: Padres ( )    Su familia ( )    Parientes ( )    Solo ( )

Personas que depende de usted

Hijos ( )    Cónyuge ( )    Padres ( )    Otros ( )

#### 2. ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera usted su estado de salud?.....    Padece de una enfermedad crónica  
Si ( )    No ( )    Explique:

¿Participa usted algún deporte?	¿Pertenece a club social o deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo?
---------------------------------	---------------------------------------	-------------------------

#### 3. DATOS FAMILIARES

Nombre:	Domicilio	Ocupación
1		
2		
3		

#### 4. ESTUDIOS REALIZADOS

Nombre	Dirección	De	A	Años	Titulo obtenido
Primaria:					
Secundaria:					
Profesional:					
Otros:					

<b>5. REFERENCIAS PERSONALES</b>				
Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo a conocer
<b>6.DATOS GENERALES</b>		NOMBRE	<b>7. DATOS ECONOMICOS</b>	APORTE
¿Cómo supo usted de este empleo? Anuncio ( ) Otros ( )			¿Tiene usted otros ingresos? Si ( ) No ( )	
¿Tiene parientes trabajando en la empresa? Si ( ) No ( )			¿Su conyugue trabaja? Si ( ) No ( )	
¿Ha estado afiliado? Si ( ) No ( )			¿Vive en casa propia? Si ( ) No ( )	
¿Esta afiliado a algún sindicato? Si ( ) No ( )			¿Tiene automóvil propio? Si ( ) No ( )	
¿Tiene seguro de vida? Si ( ) No ( )			¿Paga Arriendo? Si ( ) No ( )	
Fecha en la que podría presentarse a trabajar				
<b>COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR</b>		<b>FIRMA DEL POSTULANTE</b>		

# LIBERLAC CIA.LTDA

## “LACTEOS AMAZONAS”



### ENTREVISTA

Preguntas	Respuestas
¿Cómo se caracteriza?	
¿Qué experiencia tiene en este sector?	
¿Por qué dejó su último trabajo?	
¿Qué sabe acerca de esta nuestro negocio?	
¿Por qué quiere trabajar con nosotros?	
¿Qué nos aportaría si le contratásemos?	
¿Qué cualidades destacarían sobre usted sus antiguos jefes y compañeros?	
¿Ha vivido algún conflicto en su último trabajo?	
¿Cómo resolvería usted un problema?	
¿Sabe trabajar en equipo?	
¿Qué le motiva a la hora de hacer su trabajo?	
¿Cómo compensará la falta de experiencia?	
¿Trabajaría horas extra?	
¿Qué salario le gustaría recibir?	
¿Cuánto tiempo le gustaría trabajar con nosotros?	
¿Actualmente está buscando otros trabajos?	
¿Tiene alguna pregunta?	
<b>TOTAL, PUNTOS</b>	
<b>NOTA SEGÚN LA TABLA</b>	
Nombre y firma del evaluador.	

**Anexo N.º 4: Formato de evaluación de capacitador**

LIBERLAC CIA.LTDA			
"LACTEOS AMAZONAS"			
Tema de capacitación:	<input type="text"/>		
Nombre del capacitador:	<input type="text"/>		
Instrucciones: Responda las siguientes preguntas, de acuerdo a la escala siguiente:			
Escala	Concepto		
4	Excelente		
3	Bien		
2	Regular		
1	Mal		
El instructor		Escala	
1. Presentó un esquema del tema, lo relacionó con otros temas y explicó objetivos de la conferencia.			
2. Realizó preguntas a los (as) participantes al inicio y al final de la conferencia.			
3. Desarrolló los temas de lo sencillo a lo complejo, dio a conocer ejemplos anécdotas, para facilitar la comprensión del tema.			
4. Al explicar una técnica dijo cuándo utilizarla, los pasos a seguir y los errores que hay que evitar cometer.			
5. Remarcó los temas de importancia, realizó resúmenes o conclusiones de cada uno de los temas.			
6. Aclaró dudas, señaló los errores o confusiones y recompensó los aciertos con gestos o palabras, de manera inmediata			
7. Se dirigió por su nombre a los participantes, los observó durante la conferencia y escuchó sus preguntas.			
8. Contestó apropiadamente las preguntas que se formularon.			
9. Utilizó el lenguaje, ritmo de exposición, tono de voz y volumen apropiado.			
10. Proyectó una imagen agradable despertó y mantuvo el interés durante la conferencia.			
		si	no
¿Asistiría a otra capacitación con el mismo instructor?			
Si su respuesta es no, explique ¿por qué?			
		si	no
Está satisfecho con la capacitación:			
Si su respuesta es no, explique ¿por qué?			

*Anexo N. °5: Guía para la elaboración de Informe Control de Gestión*



Elaborado por:

Cargo:

Fecha de elaboración:

Aprobó por:

Cargo:

Fecha de Aprobación:

**Nombre Dependencia:**

**Trimestre que se presenta:**

**Año:**

### ÍNDICE:

Deberá contener los temas y subtemas que estructuran el informe y su correspondiente numeración.

### INTRODUCCIÓN

(Aspectos que se abordan y las herramientas que se tuvieron en cuenta para su elaboración.)

### DESARROLLO

Un orden para expresar esta información es el siguiente:

#### 1. Descripción de las Actividades, presupuesto, Talento humano, etc.

Explicación de las actividades programadas y la realización de las mismas y los recursos utilizados en el subproyecto.

#### 2. Resultados (Indicadores – Estadísticas)

Redactar la información en términos concretos y sencillos dirigidos a todo lector, destacando los resultados más relevantes alcanzados desde el periodo de inicio hasta el periodo requerido.

#### 3. Dificultades

Son aquellos aspectos que interfirieron para el logro de los objetivos y actividades propuestas. En este punto se debe mencionar los aspectos que interfirieron y originaron el incumplimiento del logro de los objetivos, metas y actividades, (periodo en estudio).

#### 4. Respuestas a las dificultades

Anexo N. °6: Diseño de Hoja Volante

**PRODUCTOS LÁCTEOS**  
**"AMALAC"**

LA EMPRESA LIBERLAC PONE A SU SERVICIO LA VENTA DE SUS PRINCIPALES PRODUCTOS:

fortaleza y vitalidad pídelo, disfrútalo y compártelo

**YOGURT:**  
 4 LITROS  
 2 LITROS  
 1 Y 1/2 LITRO  
 250ml, 180 ml y 150ml  
 en diferentes sabores

• **REFRESCOS**

Realice sus pedidos a los números 03 2690 885/ 0994419039 o encuétranos en Facebook como: Productos Lácteos Amalac

RECUERDA CONSUMIR LACTEOS EN TU VIDA DIARIA SON RICOS EN CALCIO

Anexo N. °7: Diseño de Redes sociales

**Productos Lácteos Amalac**  
 Crear nombre de usuario de la página

Inicio  
 Publicaciones  
 Eventos  
 Ver más

Página Bande... Notificaciones Estadísticas Herra... Centro... Más Editar ... Configuración Ayuda

Me gusta Seguir Compartir ... + Agregar un botón

Crear En vivo Evento Oferta

Invita a amigos a que indiquen que les gusta tu página  
 Las páginas que tienen 10 Me gusta o más generan mayor interacción.

0/10 Me gusta

Busca amigos para invitar

