



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA UHT EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE ENTERA DE
LA EMPRESA ABELLITO S.A.”**

Plan de Emprendimiento presentado previo a la obtención del Título de
Licenciatura en Administración de Empresas

Autores:

Morocho Marquez Mauricio Alejandro

Tipas Corrales Jaison Fernando

Tutor:

Dr. Vizcaíno Figueroa Juan José

Latacunga – Ecuador

Agosto - 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Nosotros Morocho Marquez Mauricio Alejandro y Tipas Corrales Jaison Fernando declaramos ser autores del presente proyecto de emprendimiento con el tema: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA UHT EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE ENTERA DE LA EMPRESA ABELLITO S.A.”, siendo el Dr. Vizcaíno Figueroa Juan José 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, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



.....
Morocho Marquez Mauricio Alejandro
C.C. 0550064612



.....
Tipas Corrales Jaison Fernando
C.C. 1723650196

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación con el título: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA UHT EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE ENTERA DE LA EMPRESA ABELLITO S.A.”, de los postulantes: Morocho Marquez Mauricio Alejandro y Tipas Corrales Jaison Fernando, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, consideramos que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto 2022



.....
Dr. Vizcaíno Figueroa Juan José
C.C. 1712638079

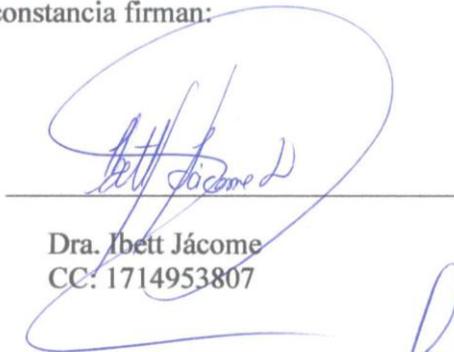
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, los postulantes: Morocho Marquez Mauricio Alejandro y Tipas Corrales Jaison Fernando quienes desarrollan el Proyecto de Emprendimiento con el tema: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA UHT EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE ENTERA DE LA EMPRESA ABELLITO S.A.” 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, agosto del 2022

Para constancia firman:



Dra. Ibett Jácome
CC: 1714953807



Dr. Walter Navas
CC: 0501475057



Mgs. Jirma Ventimilla
CC: 0502969587

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la sabiduría necesaria para la vida cotidiana y mi vida estudiantil, a mi madre que es y será el pilar fundamental y apoyo en toda mi vida con mis metas y objetivos, mi agradecimiento a toda mi familia materna ya que ellos estuvieron en momentos difíciles y me ofrecieron su apoyo incondicional. También al grupo de mis amigos universitarios los cuales me brindaban apoyo moralmente.

Mauricio

En primer lugar, quisiera agradecer a mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo, honradez y haber sido mi apoyo durante toda mi vida estudiantil brindándome siempre su paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mi familia por sus palabras de aliento y su apoyo incondicional que siempre fueron importantes a lo largo de mi vida.

Jaison

DEDICATORIA

Este título lo dedico a mi madre la cual estuvo presente en todo momento ya sea moral, económico y sentimental, a mi familia más cercana quienes me apoyaron a alcanzar mi reto profesional con palabras de aliento y perseverancia, también me dedico este logro por todos los esfuerzos que venido realizando por todo mi trayecto estudiantil.

Mauricio

Este proyecto se lo dedico a mis padres ya que ellos siempre fueron mi pilar fundamental durante toda mi vida que me han permitido llegar a cumplir hoy un objetivo más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mis hermanas Anahi, Ivanna y Ariana por su todo su cariño y estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona.

Además, quisiera dedicar de manera especial este proyecto a mi tía Tamara y mi abuelito Antonio que donde sea que ellos estén sepan que lo logre y que nunca me di por vencido.

Jaison

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TITULO:" PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA UHT EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE ENTERA DE LA EMPRESA ABELLITO S.A."

Autor/es: Morocho Marquez Mauricio Alejandro
Tipas Corrales Jaison Fernando

RESUMEN

El sistema de Tratamiento a Altas Temperaturas (UHT), es utilizado para reducir el número de microorganismos en la leche entera, dando como resultado un producto ultra pasteurizado de alta calidad. El objetivo del trabajo es elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad de implementar el sistema UHT en la empresa Abellito S.A., utilizando la metodología BMC (*Business Model Canvas*). Adicionalmente, se realizó el análisis PESTEL y la matriz CAME para indagar el contexto interno y externo, permitiendo tener insumos que faciliten la toma de decisiones en el diseño de estrategias de negocio. La recolección de información se realizó mediante una ficha de observación aplicada en tres supermercados de Latacunga para evidenciarla preferencia de los consumidores por la leche UHT. Con base en el estudio financiero se logró demostrar que el plan de negocio es factible porque los indicadores de rentabilidad son favorables para Abellito S.A.: TIR de 18.7%, VAN de \$1.719.00 USD relación C/B \$1.00 y un período de recuperación de un año.

Palabras clave: Canvas, Indicadores de rentabilidad, Matriz CAME, Análisis PESTEL, Tratamiento de temperaturas ultra - altas

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
BUSINESS ADMINISTRATION CAREER

THEME: “BUSINESS PLAN FOR THE IMPLEMENTATION OF THE UHT SYSTEM IN THE PRODUCTION OF WHOLE MILK OF THE COMPANY ABELLITO S.A.”

Authors:

Morocho Marquez Mauricio Alejandro

Tipas Corrales Jaison Fernando

Tutor: Dr. Vizcaíno Figueroa Juan José

ABSTRACT

The High Temperature Treatment (UHT) system is used to reduce the number of microorganisms in whole milk, resulting in a high-quality ultra-pasteurized product. The objective of the work is to develop a business plan to determine the feasibility of implementing the UHT system in the company Abellito S.A., using the BMC (Business Model Canvas) methodology. Additionally, the PESTEL analysis and the CAME matrix were carried out to investigate the internal and external context, allowing for inputs that facilitate decision-making in the design of business strategies. Information was collected through an observation sheet applied in three supermarkets in Latacunga to show the preference of consumers for UHT milk. Based on the financial study, it was possible to demonstrate that the business plan is feasible because the profitability indicators are favorable for Abellito S.A.: IRR of 18.7%, NPV of \$1,719.00 USD, Cost-benefit analysis (CBA) of \$1.00, and a recovery period of one year.

AVAL DE TRADUCCIÓN

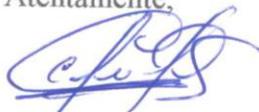
En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del trabajo de titulación cuyo título versa: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA UHT EN LA PRODUCCIÓN DE LECHE ENTERA DE LA EMPRESA ABELLITO S.A.”** presentado por: **Morocho Marquez Mauricio Alejandro y Tipas Corrales Jaison Fernando**, estudiantes de la carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, 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 a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, agosto del 2022

Atentamente,



Mg. Marco Beltrán



DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0502666514

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
Capítulo I	1
1.1. Propuesta de la Idea de Negocio	1
1.2. Información General	1
1.3. Idea de Negocio.....	2
1.4. Planteamiento del problema.....	2
1.5. Justificación.....	3
1.6. Objetivos General.....	4
1.6.1. Objetivos específicos	4
1.7. El modelo de negocios	4
1.7.1. Historia de la empresa.....	5
1.7.2. Direccionamiento estratégico.....	6

1.7.3.	Misión, Visión y Valores Corporativos	7
1.7.4.	Política empresarial.....	8
1.7.5.	Estructura Organizacional Empresa Abellito S.A.	9
1.7.6.	El análisis FODA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).	10
1.7.7.	Líneas de productos	11
1.7.8.	Alianzas estratégicas	12
Capítulo II	13
2.1.	Metodología	13
2.2.	Tratamiento de temperaturas ultra - altas (UHT)	13
2.3.	Matriz (PESTEL)	15
2.3.1.	Factor Político	16
2.3.2.	Factor Económico	16
2.3.3.	Factor Social	16
2.3.4.	Factor Tecnológico	17
2.4.	Análisis (CAME).....	17
2.4.1.	Determinar las metas del comercio.....	18
2.4.2.	Realizar un estudio DAFO.....	18
2.4.3.	Seleccionar actividades	19
2.4.4.	Realizar en estudio CAME	19
2.5.	Plan financiero.....	20
2.5.1.	Componentes del Plan Financiero	20
2.6.	Modelo (CANVAS)	22
2.6.1.	Propuesta de valor.....	23
2.6.2.	Canales de distribución	23

2.6.3.	Actividades clave	24
2.6.4.	Recursos clave	25
2.6.5.	Relación con el cliente	25
2.6.6.	Fuentes de Ingreso	26
Capítulo III.....		27
3.1.	Modelo CANVAS	27
3.1.1.	Segmento de Mercados	28
3.1.2.	Segmentos de Clientes	28
3.1.3.	Análisis de la Ficha de Observación	29
3.1.4.	Propuesta de Valor	30
3.1.5.	Análisis PESTEL	31
3.1.6.	Plaza – Canales de distribución.	36
3.1.7.	Relación con el cliente	36
3.1.8.	Tipos de relación con el cliente en la empresa Abellito S.A.	37
3.1.9.	Recursos Clave.....	38
3.1.10.	Plan de Recursos Humanos.....	41
3.1.11.	Actividades y Socios Claves	45
3.1.12.	Plan Financiero y Análisis de Resultados	46
CONCLUSIONES		55
RECOMENDACIONES.....		56
BIBLIOGRAFÍA		57
Anexos		59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos del Emprendedor.....	4
Tabla 2: FODA Empresa Abellito S.A.	11
Tabla 3: Segmentación Geográfica y Demográfica.....	28
Tabla 4: Matriz CAME Empresa Abellito S.A.....	30
Tabla 5: Capital Propio.....	47
Tabla 6: Publicidad.....	48
Tabla 7: Financiamiento	49
Tabla 8: Cálculo Punto de Equilibrio	50
Tabla 9: Análisis de Rentabilidad.....	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Organigrama de la Empresa Abellito S.A.....	9
Ilustración 2: Análisis CAME.....	19
Ilustración 3: Modelo Canvas	27
Ilustración 4: Organigrama parte Operacional	38
Ilustración 5: Organigrama de la Empresa Abellito S.A.....	41
Ilustración 6: Cálculo Punto de Equilibrio.....	49
Ilustración 7: Ecuación VAN	51
Ilustración 8: Ecuación TIR	52
Ilustración 9: Ecuación Costo Beneficio.....	52
Ilustración 10: Ecuación PRI	52
Ilustración 11: Análisis Vertical.....	53
Ilustración 12: Análisis Horizontal	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Ficha de Observación.....	60
Anexo B: Tabulación de resultados de aplicación de la Ficha de observación.....	61
Anexo C: PIB Nacional.....	64
Anexo D: Evolución y Participación PIB en la Industria Manufacturera	65
Anexo E: Nómina de Empleados	66
Anexo F: Plan de Inversión.....	67
Anexo G: Estado de Resultados	68
Anexo H: Flujo de Caja.....	69
Anexo I: Análisis Vertical y Horizontal.....	70

Capítulo I

1.1. Propuesta de la Idea de Negocio

La estructura de la propuesta de idea de negocio de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi se detalla a continuación:

1.2. Información General

Título tentativo del Proyecto

Plan de negocios para la implementación del sistema UHT en la producción de leche entera de la empresa Abellito S.A.

Fecha de Inicio: abril 2021

Fecha de Finalización: agosto 2022

Lugar de Ejecución

Latacunga – Cotopaxi

Facultad que Auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera que Auspicia

Administración de empresas

Equipo de Trabajo

Tutor de Titulación:

Dr. Vizcaíno Figueroa Juan José

Autores:

Morocho Marquez Mauricio Alejandro 0550064612

Tipas Corrales Jaison Fernando 1723650196

Área de Conocimiento

Administración, Marketing, Producción, Ventas, Finanzas, Contabilidad de costos y Gestión del Talento Humano

Sub líneas de investigación de la Carrera

Gestión e Innovación empresarial

1.3. Idea de Negocio

Aplicar el Sistema UHT para el tratamiento de la leche entera en altas temperaturas, maximizando la destrucción de microorganismos mientras se minimizan los cambios en el producto.

1.4. Planteamiento del problema

La presente investigación tiene como objetivo principal elaborar un plan de negocios para la industria de los lácteos, en el cual se utilizará como caso de estudio a la empresa Abelito S.A. La industria láctea en el país genera alrededor de 1,2 millones de empleos directos e indirectos y su aporte al PIB Agroindustrial es del 4 % según datos de SRI (2021), debido a que un 84% de nuestros campesinos se dedican a la industria agropecuaria, sin embargo, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en 2020 la producción de leche en Ecuador fue de 6.152.841 litros cada día, lo que implica que la producción de leche cruda tuvo una reducción del 6 % en relación con el 2019.

El problema actual de la empresa Abellito S.A radica en la venta de leche entera pasteurizada con poco tiempo de caducidad (15 días) para sus clientes, que la adquieren al por mayor y se transporta a otras ciudades, ya que el sistema que se está empleando data desde 1992. Esto ha llevado a que muchos de sus clientes no adquieran el producto. Prefiriendo productos con mayor tiempo de caducidad.

1.5. Justificación

La industria láctea actual ha visto cambios significativos, muchos de los cuales se han desarrollado en torno a la mejora continua y la aceptación del consumidor. En nuestro cantón, la industria láctea es una industria exigente a la hora de cumplir con las normas, códigos de conducta y leyes en cuanto al procesamiento, manejo, distribución y comercialización de sus productos derivados. Tradicionalmente, la producción lechera en nuestro país se ha concentrado en la región de los Andes, que cuenta con los mayores rebaños lecheros. Hoy existen empresas dedicadas a la producción artesanal e industrial de productos lácteos. Pocas de estas empresas emplean procedimientos de mejora continua destinados a garantizar la aceptabilidad del producto y mejorar sus propiedades físicas.

La industria láctea actual ha visto cambios significativos, muchos de los cuales se han desarrollado en torno a la mejora continua y la aceptación del consumidor. En nuestro país, la industria láctea es una industria muy exigente a la hora de cumplir con las normas, códigos de conducta y leyes en cuanto al procesamiento, manejo, distribución y comercialización de sus productos derivados. Tradicionalmente, la producción lechera en nuestro país se ha concentrado en la región de los Andes, que cuenta con los mayores rebaños lecheros. Hoy existen empresas dedicadas a la producción artesanal e industrial de productos lácteos. Pocas de estas empresas emplean procedimientos de mejora continua destinados a garantizar la aceptabilidad del producto y mejorar sus propiedades físicas.

La realización en el presente estudio se encamino a la determinación de las condiciones óptimas de tratamiento al darse en la leche UHT, por lo que se estudió estos procesos imprescindiblemente (Martínez, 2011; LICONSA, 2012).

1.6. Objetivos General

Elaborar un plan de negocios para la implementación del sistema UHT en la producción de leche entera en la empresa Abellito S.A.

1.6.1. Objetivos específicos

- Analizar las tendencias del sistema de tratamiento de la leche entera para su comercialización.
- Diagnosticar el entorno organizacional de la empresa Abellito S.A.
- Determinar la factibilidad de implementar el sistema UHT en la empresa Abellito S.A.

1.7. El modelo de negocios

Tabla 1. Datos del Emprendedor

Nombre y Apellido	Eduardo Castillo		
Lugar de Nacimiento	Manabí	Fecha de nacimiento	24 de Junio
Dirección	Quito		
Ciudad	Quito	País	Ecuador
Teléfonos	0980944893		
E-mail	aj_fierro11@hotmail.com		
Redes Sociales	Eduardo Castillo		
Formación	Economista		
Experiencia	Maestría Universitaria		

Fuente: Empresa Abellito S.A.

Elaborado por: Autores de Tesis

Dato de la Empresa

Empresa: Abellito S.A.

Tipo de negocio: Comercial

Sector de la actividad: Sector Primario

Principales productos o servicios que ofrecerá: Leche entera pasteurizada

Dirección: La Avelina, Sector Tanicuchi

Ciudad: Latacunga

Teléfono N. °: 0980944893

E. Mail: aj_fierro11@hotmail.com

Página WEB: <https://www.laavelina.com.ec/>

Situación de la Empresa: Antigua

1.7.1. Historia de la empresa

La empresa de Productos Lácteos “ABELLITO S.A.”, conocida por sus productos que llevan la marca “LA AVELINA”, tiene su planta de producción y oficina administrativa en la ciudad de Latacunga, sector La Avelina en la provincia de Cotopaxi en Ecuador. En 1932, el General Leonidas Plaza Gutiérrez junto a su esposa Avelina Lasso Ascázubi, dan inicio a la empresa con una producción de 5000 litros de leche diarios provenientes de sus tres haciendas: San Agustín de Callo, La Avelina y San Mateo.

Tras la muerte del General Leonidas Plaza Gutiérrez, su hijo, Galo Plaza Lasso, se encarga del negocio y las actividades económicas familiares, y contrata al técnico experto lechero John Brown para que se haga cargo de la fábrica, y dio como resultado el paso de la utilización de equipos manuales a maquinaria eléctrica y la fundación de la lechería “La Avelina” en honor de su madre. En 1958, tras el fallecimiento de la Sra. Avelina Lasso, se divide el patrimonio familiar y sus tres hijos, José María, Alegría y Gloria Plaza Lasso, forman la “Sociedad Limitada Productora de Lácteos La Nueva Avelina” Ugarte (2019). Durante esta administración, la fábrica se convirtió en una de las pioneras en la producción de lácteos con

un aproximado de 60000 litros diarios, fabricó leche envasada en botellas de cristal, mantequilla y se implementa la heladería con tecnología danesa. Debido al alto consumo nacional, comenzaron la exportación de quesos “Por Salut”, helados y yogurt a Perú, no obstante, por problemas administrativos la empresa tuvo problemas de liquidez y obliga al cierre por dos años y ocho meses.

En diciembre de 1992, los anteriores trabajadores tienen la idea de crear la “Asociación de Empleados y Trabajadores La Nueva Avelina”, y junto al señor José María Plaza, su esposa Paola Nieto y su hijo Leonidas Plaza, logran así la reapertura de la fábrica y del Paradero La Nueva Avelina. Con la rehabilitación, la restaurada empresa procesó 80.000 litros diarios de leche hasta el año 1995, sin embargo, por cambios en gerencia, en 1996 existió un nuevo desequilibrio económico.

El desbalance económico fue superado puesto que la organización asumió una participación activa por los miembros, la administración y dirección, que toma lugar desde el 23 de marzo del 2000, donde el señor Eduardo Cobo asume el puesto de Gerente General con el compromiso de mantener el renombre de “La Avelina”. Adicional, se diseñó un modelo de Buenas Prácticas de Manufactura con la finalidad de perfeccionar la calidad y seguridad alimentaria a través de la incorporación de actividades basadas en un sistema de inocuidad de alimentos (Plaza, 2021). La empresa Abellito S.A. se estableció en 1932 y sus productos son reconocidos a nivel nacional, por lo tanto, cuenta con experiencia para poder incursionar en otros países y exportar sus productos. Plaza (2021).

1.7.2. Direccionamiento estratégico

Según Plaza (2021), los objetivos planteados por la empresa a corto y a largo plazo, sirvieron para establecer la misión y visión de la misma, tal como los valores corporativos que son base para su funcionamiento acorde a las políticas y valores declarados

1.7.3. Misión, Visión y Valores Corporativos

Misión

Obtener productos de alta calidad sanitaria con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Difundir el compromiso de la filosofía de Buenas Prácticas de Manufactura en todo el recurso humano de “ABELLITO S.A”

Visión

Ser líderes en el mercado de los productos lácteos ofreciendo calidad y apoyados en un Sistema de Buenas Prácticas de Manufactura.

Valores Corporativos

Conforme a la misión y visión de la empresa, Abellito S.A. se maneja bajo 9 valores fundamentales que son clave para el éxito de la empresa:

1. Responsabilidad: cada uno de los miembros de la empresa es responsable de sus palabras, acciones y resultados.
2. Honestidad: la base del funcionamiento de la empresa y el éxito de la misma es la honestidad y honradez con la que actúan los miembros de Abellito S.A.
3. Calidad: Abellito S.A. se esfuerza por superar las expectativas del cliente al entregar productos realizados a través de buenas prácticas de manufactura que brinden seguridad, confiabilidad y que cumplan los estándares de propiedades cuantitativas y cualitativas.
4. Innovación: Abellito S.A. busca mejores y eficientes formas de hacer las cosas a nivel operativo y de producir nuevos productos para satisfacer a los clientes con tecnología de calidad, valor y servicio superior. Se fomentan las ideas reflexivas, creativas e inspiradoras.
5. Respeto: se valora cada miembro del personal con dignidad y profesionalismo.

6. Compañerismo y unidad: los buenos resultados de la empresa se logran al momento en el que todo el equipo colabora, trabaja junto y se preocupa por el interés del grupo.
7. Fidelidad: el equipo de Abellito S.A. muestra compromiso y lealtad hacia las actividades realizadas y la organización en general.
8. Integridad: a través de acciones responsables, de buena fe y relaciones honestas se genera confianza basadas en estándares profesionales.
9. Liderazgo: la empresa Abellito S.A. busca personal que tenga la capacidad de motivar, influir, organizar y llevar a cabo acciones de forma eficaz y eficiente.

1.7.4. Política empresarial

Dentro de la historia de la empresa pudimos ver que a partir de los últimos años la última organización estableció políticas empresariales en las cuales se basarían para incorporar actividades y tareas a las que deben regirse para lograr sus objetivos al igual que se detalla en las políticas de Abellito S.A.

La empresa Abellito S.A., es una empresa dedicada a la fabricación de productos lácteos, mantenimiento de estándares de calidad en todas sus actividades laborales, desde los niveles gerenciales hasta los operacionales.

La principal intención del presente documento es proveer de la información necesaria para conocer sobre el manual de buenas prácticas de manufactura, sus características y su funcionamiento dentro de la empresa. Este documento expresa el compromiso de la Empresa Abellito S.A., en brindar a su clientela un producto de altísima calidad, bajo los estándares adecuados para la manipulación de alimentos.

Abellito S.A., hará publicar su política de buenas prácticas de manufactura, dándole a conocer a todos los trabajadores, la misma que estará documentada, integrada-implantada y mantenida

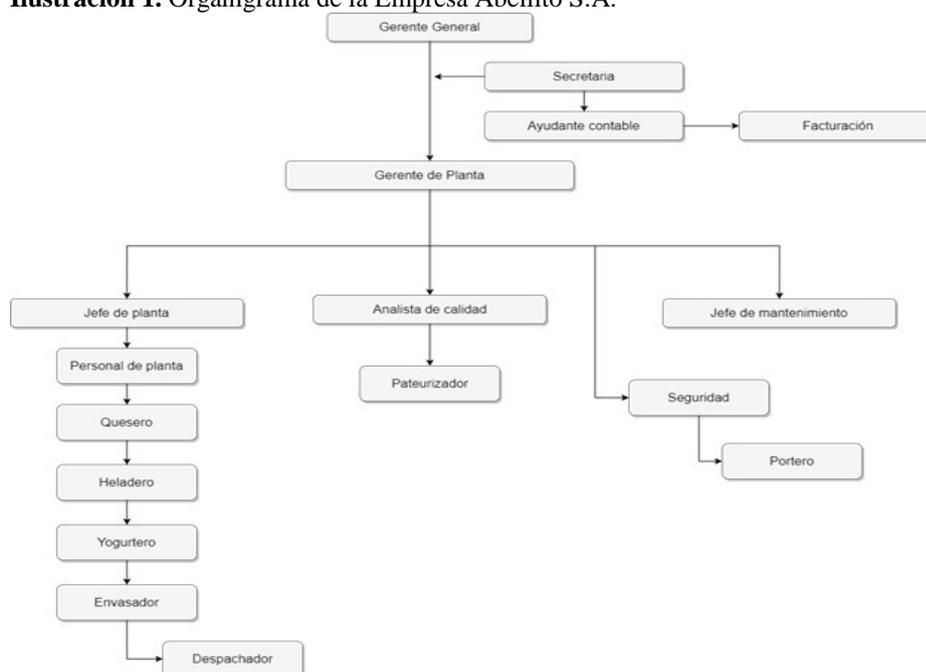
dentro del manual de buenas prácticas de manufactura en la empresa, y se ha actualizara periódicamente.

En la empresa Abellito S.A. están convencidos sobre el estricto cumplimiento de la filosofía de una mejora continua de calidad. En cumplimiento a las disposiciones legales y preocupadas por la calidad e inocuidad de nuestros productos, al igual que el buen ambiente laboral Abellito S.A. emite el manual de buenas prácticas de manufactura.

1.7.5. Estructura Organizacional Empresa Abellito S.A.

La empresa cuenta con 17 trabajadores, lo que significa una planta de personal reducida para todas las actividades desarrolladas, por ello algunos puestos que aparecen en el organigrama son multifuncionales. El siguiente organigrama especifica la estructura organizativa de la institución, las relaciones, niveles de jerarquía, según las funciones que desempeñen y la responsabilidad, a la vez este organigrama indica las relaciones que existen en los diversos puestos de la empresa en cada sección.

Ilustración 1. Organigrama de la Empresa Abellito S.A.



Fuente: Empresa Abellito S.A.

1.7.6. El análisis FODA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Análisis FODA. Toda la información recaudada en los puntos anteriores fue evaluada profundamente para así determinar cuáles representan, fortalezas (elementos internos y positivos), debilidades (elementos internos, negativos y que deben eliminarse mediante estrategias), oportunidades (situaciones externas y positivas que benefician a la empresa) y amenazas (situaciones externas y negativas que perjudican a la empresa); y así estructurar la matriz situacional de la organización.

Por otro lado, la Matriz FODA es una herramienta que permite desarrollar cuatro estrategias mediante la combinación de los factores internos y externos:

Tabla 2: FODA Empresa Abellito S.A.

MATRIZ FODA			
VALORACIÓN	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	VALORACIÓN
10%	1.Experiencia de la empresa en la producción de productos lácteos.	1. Ingresar a mercados internacionales.	8%
7%	2.Aceptación y reconocimiento del producto y marca a nivel nacional.	2.Crecimiento del mercado de helados a nivel mundial.	7%
6%	3.Buen conocimiento de las normas de seguridad, higiene y manipulación de los alimentos.	3. Acuerdos comerciales de Ecuador con países del Área Andina.	6%
6%	4.Obtención de materia prima propia de las haciendas.	4. Apoyo del gobierno de Ecuador a la exportación de MIPYMES	5%
5%	5.Precios competitivos que se adaptan al consumidor.		
4%	6.Tecnología utilizada para la elaboración de helados: tecnología danesa.		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
6%	1. Antecedentes de mala administración y problemas financieros.	1. Competitividad en el mercado de lácteos.	6%
5%	2. Página web poco novedosa.	2. Inestabilidad política y económica del país.	4%
5%	3. Reducido personal dentro de la empresa.	3. Cambios climáticos que puedan afectar la producción.	3%
4%	4. Los productos no cuentan con certificaciones internacionales.		
3%	5. Falta de experiencia en exportación de productos.		
TOTAL			100%

Fuente: Empresa Abellito S.A.

Elaborado por: Autores de Tesis

Se realizó el análisis de la jerarquización según la valoración que tiene cada estrategia de la matriz FODA de la empresa Abellito S.A., tomando en cuenta desde la que tiene mayor importancia, hasta la menos destacable.

1.7.7. Líneas de productos

La empresa ofrece distintos de productos, tales como: leche entera, helados, quesos de toda variedad y yogurt, etc. Como servicios que estarán presentes dentro de la empresa estará la climatización, iluminación, limpieza, medidas de bioseguridad y control sanitario entre otros

que permitirán al cliente a realizar sus compras de la mejor manera y harán que se sienta seguros en su compra

Todos los puntos antes señalados juegan un papel muy importante dentro de las empresas Lácteas, es así que si se conjugan forman una pirámide la misma que tiene como base los productos y servicios a ofrecer, en un nivel superior está el segmento o nicho al que pretende llegar, luego está el modelo de empresa y finalmente el sector industrial al que pretende llegar. Todos estos factores deben ser cuidadosamente definidos de manera que la empresa pueda operar sabiendo en donde y con quienes competir.

1.7.8. Alianzas estratégicas

La Empresa Láctea mantendrá una estructura organización circular, enfocada netamente al cliente (interno y externo), generando un marketing relacional con los stakeholders o grupos de interés: Accionistas, canales de distribución, clientes internos, clientes externos y la comunidad. Esta nueva estructura circular, busca en todo momento retener clientes y no únicamente ganarlos.

Capítulo II

2.1. Metodología

Considerando que la propuesta de este trabajo es el diseño de un plan de negocio, se consideró aplicar como metodología base para la propuesta del modelo de negocio al Business Model Canvas (BMC), puesto que es una herramienta que permite analizar y crear modelos de negocio de forma dinámica y visual brindando perspectivas de éxito frente a la idea de negocio que significa la puesta en marcha del proyecto. Como complemento al BMC se elaboró la Matriz PESTEL para el área externa y Matriz CAME para el área interna.

Las técnicas para la recolección de datos utilizadas fueron la ficha de observación (ver **Anexo A: Ficha de Observación**) que se aplicó en los supermercados Supermaxi, AKÍ y TÍA.

Otro de los métodos utilizados fue el análisis documental de la empresa Abellito S.A., que incluyó la revisión de libros contables, plan estratégico, POA (Plan Operativo Anual) y páginas web.

En lo que respecta al análisis financiero, se elaboró un flujo de efectivo para calcular los indicadores de rentabilidad TIR, VAN, Rb/c, PRI.

2.2. Tratamiento de temperaturas ultra - altas (UHT)

El plan de negocio considera la implementación del sistema UHT, por ello es importante conceptualizar algunos elementos técnicos que explican en qué consiste y las ventajas de implementarlo.

El procedimiento a altas temperaturas, que se usa para la esterilización de alimentos que tienen dentro niveles bajos de acidez, se basa en calentar el producto a más de 135 °C. Destruye todos los microorganismos, lo cual provoca que el producto final sea apto para el reparto a temperatura ambiente Pak (2014).

Según Tortora (2007), las características del sistema UHT, consiste en exponer la leche durante un corto plazo (de 5 a 8 segundos) a una temperatura que oscila entre 150 y 200 °C y seguido de un rápido enfriamiento, no superior a 4 °C. Esto se hace de una forma continua y en recinto cerrado que garantiza que el producto no se contamine mediante el envasado aséptico. Este proceso aporta a la leche un suave sabor a cocción debido a una suave caramelización de la lactosa (azúcar de la leche).

La alta temperatura reduce el tiempo del proceso, y de esta manera se reduce también la pérdida de nutrientes. El producto UHT más común es la leche, pero el proceso también puede ser aplicado a zumos de frutas, cremas, sopas y guisos.

La leche UHT tiene una vida típica de seis a nueve meses, antes de que se abra. En contraste, en la pasteurización relámpago, la leche es calentada a 75 °C durante 20 segundos.

El procesamiento a alta temperatura requiere esterilizadores y equipos estériles (para el empaque del producto). Se utiliza en productos de baja acidez (pH superior a 4,6) como la leche UHT, la leche UHT saborizada, la crema UHT, la leche de soja y otros sustitutos lácteos. El mismo proceso también se utiliza para esterilizar alimentos preparados, como sopas, salsas, postres, preparaciones de tomate y frutas y alimentos para bebés.

A principios del siglo XIX, el procesamiento y el enlatado a alta temperatura surgieron en Francia como una forma de conservar los alimentos. En 1839, los recipientes de acero estañado eran de uso generalizado. En la década de 1960, basándose en esta primera tecnología de conservación de alimentos, Tetra Pack introdujo su propio proceso UHT continuo y sistema de envasado aséptico. Por lo tanto, impulsar el crecimiento del mercado de la leche UHT.

Tortora (2007) propone que el procedimiento a temperaturas ultra-altas (Ultra High Temperature), y su propósito es maximizar la devastación de microorganismos a medida que

se minimizan los cambios químicos en el producto. Esto involucra hallar la conjunción ideal de temperatura y tiempo de procesamiento para los diversos tipos de alimentos

“El proceso de pasteurización consiste en el tratamiento térmico de líquidos o líquidos alimentarios para eliminar las bacterias contenidas en ellos. Se realiza a través de un intercambiador de calor de placas. Este proceso debe calcularse cuidadosamente para eliminar cualquier patógeno infeccioso y mantener el carácter y la calidad de la leche. La temperatura y el tiempo de pasteurización son factores muy relevantes. Para la pasteurización, la leche se mantiene a una temperatura que oscila entre 55 y 75 °C durante 17 segundos” Pascual (2018, pág. 15).

2.3. Matriz (PESTEL)

Este análisis nos ayuda con el respectivo estudio de oportunidades y amenazas el cual dará una perspectiva del pronóstico económico, político, socio – cultural y tecnológico de la empresa ya que tienen una cierta probabilidad de ocurrencia.

Según Aguirre Choix & Rivera Martinez (2016) se refiere a la técnica PESTEL para identificar lo referente a la parte externa de la organización, en lo referente a los factores relacionados a política, economía, aspectos socioculturales, tecnología, ecología y aspectos legales. Dichos factores mencionados anteriormente, condicionan de manera directa el normal desenvolvimiento de las actividades internas y externas de la empresa, en lo referente a su interrelación con proveedores, competencia, clientes, mercado y sector, principalmente.

Este concepto nos hace entender que su finalidad radica en que, con la información recopilada, la parte directiva diseñe un plan estratégico con el cual pueda hacer frente a dichas condiciones, adaptándose a los continuos cambios que su entorno presenta.

2.3.1. Factor Político

En esta dimensión se analizan temas como el plan de desarrollo que propone el gobierno que entra a gobernar y las diferentes políticas que afectan positiva o negativamente el proyecto.

En el país, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo se encuentra en el proceso de la transformación de la matriz productiva, cuya finalidad radica en la promoción y mejora de la industria nacional, gestionar “la sustitución de las importaciones y la inserción de la Economía Ecuatoriana en el mercado internacional” Alex (2020, pág. 8).

2.3.2. Factor Económico

Es un análisis que se realiza con la finalidad de conocer el entorno económico por el que está atravesando el país, es un factor detonante al momento de una toma de decisiones.

De acuerdo con Alex (2020), el gobierno mediante la Corporación Financiera Nacional (CFN) brinda apoyo a emprendimientos a nivel nacional, brindando facilidades de crédito para crear y promover negocios. Por su parte, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) brinda asesoramientos con especialistas para varios sectores, entre ellos el apícola, lo cual es beneficioso para la parte de procesos de la empresa.

2.3.3. Factor Social

Es un análisis mediante el cual conocemos las tendencias sociales que se están llevando a cabo, y la cual debe ser tomada en consideración sobre todo cuando se manejan temas de servicios como la creación de la empresa que se está planteando.

- La sociedad es cada vez más consumista
- Demográficamente hablando los guayaquileños buscan mejorar sus condiciones de vida optando por ciudadelas cerradas.
- La inseguridad se ha convertido en un tema trascendental que lleva a tomar decisiones sobre todo a nivel de vivienda.

- El aumento del salario mínimo vital y la obligación de afiliación a empleados domésticos e inclusive eventuales, llevo a reducir personal y por ende acrecentó la tasa de desempleo.

2.3.4. Factor Tecnológico

Gracias a los avances tecnológicos, en la actualidad se puede encontrar gran cantidad de equipos y maquinaria para los procesos que se dan en la apicultura, sin embargo, uno de los elementos más importantes dentro de esta industria son las colmenas las cuales, son de dos tipos: las racionales y las rústicas obteniendo buenos resultados

Es el análisis mediante el cual determinamos que tanto avanzamos tecnológicamente como país, y el direccionamiento que debemos mantener para avanzar acorde a la tendencia del mercado:

- La tecnología cada vez rige más la economía en el Ecuador
- Los artículos tecnológicos se han convertido en un importante rubro de ingresos y de gastos, sobre todo en los niveles socio económico medio alto y alto, y entre los jóvenes que aspiran estar perennemente en el boom tecnológico.
- La incursión de la extrema tecnología se ha convertido en un factor preponderante para el desarrollo del país.

2.4. Análisis (CAME)

Galiana (2021), señala que la investigación CAME es un instrumento estratégico de comercio que funciona como complemento al estudio SWOT (el estudio de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual ciertos llaman la investigación FODA) que ofrece la información sustancial para entablar las guías de los puntos encontrados tras hacer la matriz SWOT.

Luego de detectar el entorno de la organización usando el estudio SWOT, se desarrollan una secuencia de tácticas en la exploración CAME, constantemente haciendo un trabajo con la información recogida del estudio SWOT. Debido a dichos estudio, tienen la posibilidad de tomar elecciones primordiales para el comercio, planteando un perfecto diseño estratégico.

Pero, ¿de dónde provienen las siglas CAME? El análisis CAME es el resultado de juntar las siglas de:

- Corregir
- Afrontar
- Mantener
- Explotar

En inglés corresponden a las siglas de *Correct, Adapt, Maintain* y *Explore*.

Según Galiana (2021), para realizar un análisis CAME se debe seguir lo siguiente:

2.4.1. Determinar las metas del comercio

Lo primero y de mayor relevancia para iniciar el camino es fijar las metas de la organización, y tienen que ser claros y concisos. Así sabremos hacia donde apuntar toda la táctica del comercio.

Implantar un plan que nos indique cuáles son las metas en general que deseamos conseguir en nuestra organización es fundamental ya que nos permitirá priorizar las actividades a tomar en los próximos pasos.

Te proponemos usar las metas SMART que tendrás la posibilidad de descubrir en este post

2.4.2. Realizar un estudio DAFO

El segundo paso es el estudio DAFO o FODA, para comprender el caso en la que está el comercio, en esta parte se analizarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía. Encuentra más sobre el estudio DAFO en nuestro post.

2.4.3. Seleccionar actividades

Una vez culminado el estudio DAFO, es indispensable elegir las actividades más relevantes e implementarlas según su trascendencia, efecto en el comercio y posibilidad de que ocurran.

2.4.4. Realizar en estudio CAME

Ya sabes qué actividades son más relevantes, por lo cual el siguiente paso es hacer un estudio CAME. En esta situación, habrá que hacer ocupaciones con base a eso que te mostramos en la imagen:

Ilustración 2: Análisis CAME

Análisis DAFO	→	Análisis CAME: ACCIONES
Debilidades	→	Acciones p/ Corregir las debilidades
Amenazas	→	Acciones p/ Afrontar las amenazas
Fortalezas	→	Acciones p/ Mantener las fortalezas
Oportunidades	→	Acciones p/ Explotar las oportunidades

Fuente: Galiana (2021)

- Arreglar: Esto implica borrar las debilidades o por lo menos, tomar las medidas correctas que se encuentren en nuestra mano para no tener que enfrentarnos a ellas y no vuelvan a influir en el desarrollo del proyecto de comercio.
- Hacer frente las amenazas: Es decir eludir que las mismas amenazas vayan un paso más, convirtiéndose en debilidades.
- Conservar las fortalezas: Al igual que eliminamos las amenazas, mantendremos las fortalezas realizando que todo lo positivo que logre influir en el comercio se quede con nosotros mismos. Como consecuencia tendremos una virtud competitiva.
- Explotar oportunidades: Esto va relacionadas al punto anterior en el sentido de que posibilita generar tácticas y planear actividades para convertirlas en fortalezas.

2.5. Plan financiero

Según Ulab (2021). Un plan económico financiero es una sección indispensable de la planeación de un comercio. En esta clase de planes financieros se debería recopilar toda la información descriptiva y cuantificada de los planes y fines que vaya a desarrollar tu compañía. Tienen que aparecer cada una de las superficies de desempeño del comercio.

Es fundamental considerar que hay diferentes maneras de hacer y estructurar una estrategia financiera. Por esa razón deseamos darte una iniciativa de lo cual puedes integrar en el tuyo.

2.5.1. Componentes del Plan Financiero

Ulab (2021), menciona que en este aspecto se debería hacer una identificación del proyecto de organización con datos que están afectando a las conclusiones. Tales como el nombre de la compañía y el de los individuos que la incorporan, fecha de inicio, entre otros.

2.5.1.1. Balance general o estado de resultados

Según Ulab (2021), este balance está formado de 3 piezas diferenciadas:

- Activos (bienes o derechos que tiene la empresa).
- Pasivos (obligaciones que tiene la organización como los salarios de los empleados, el pago a bancos, proveedores, impuestos, entre otros).
- Patrimonio (bienes que tiene una persona o una empresa).

2.5.1.2. Plan de inversiones y financiación

Comprende los activos fijos que vas a tener al instante de iniciar el comercio con su respectivo importe y la manera de financiación. Ejemplificando: Maquinaria, transporte, terrenos, costos de I+D, entre otros.

2.5.1.3. Estado de ganancias y pérdidas

Además, conocido como el Estado de Resultados o Estado de Ingresos y Costos. En el cual debes poner las ganancias por ventas y costos, los plazos de cobros y plazos de pago

(políticas). Dichos datos te van a permitir ver la productividad o la pérdida de la compañía en un lapso definido.

2.5.1.4. Ventas y costes

Como estamos construyendo una organización nueva se tiene que hacer una previsión de lo cual se implica que se va a vender mensualmente. Lo vamos a llamar presupuesto de ventas (una cifra que sirve solo de guía ya que una vez que se venda en verdad el producto o servicio puede variar).

Por otro lado, se tienen que poner los costes cambiantes o hacer un presupuesto de costes cambiantes (incluye costos de compra a nuestros propios proveedores). Los dos presupuestos tienen la posibilidad de hacerse de la proporción de periodos que se quiera examinar.

2.5.1.5. Estructura de un plan financiero

Según Gasbarino (2021), plantea que para estructurar un plan financiero se tiene los siguientes seis elementos comunes:

2.5.1.6. Estudio de resultados

Cuando revisas lo cual invertiste, lo cual ganaste y lo cual perdiste, puedes hacer un estudio de resultados que te mostrará el caso financiero de tu organización previo a comenzar una estrategia financiera. Podría ser para el arranque oficial de la organización o una vez que estés por empezar un nuevo lapso.

2.5.1.7. Proyecto de inversiones o tesorería

Este componente te aporta a conocer la proporción de dinero que necesitas para empezar tu organización o un plan nuevo y para avanzar su desempeño. Aquí se integran los activos fijos tangibles (equipos, mobiliario, máquinas de producción, que poseen un año de vida, al menos), activos fijos intangibles (que le brindan costo a tus consumidores, como las patentes, tu Proyecto de comercio, tu ciber sitio, que poseen una vida más allá de los primeros 12 meses),

capital de trabajo de inicio (la inversión que necesitas para abonar lo principal que te preserva en funcionalidades previo a crear ganancias que las cubran: sueldos, costos fijos de electricidad y agua, materia prima).

2.5.1.8. Balance

Este dato lo obtienes al calcular la diferencia en medio de las cuentas de activo (lo que posees) y las de pasivo (lo que debes). Principalmente, el balance se hace al concluir un año de ejercicio, no obstante, te proponemos que le des seguimiento mensual o trimestralmente para tener un panorama más descriptivo, más que nada si la compañía es nueva.

2.5.1.9. Flujo de caja

Además, conocido como *cash flow*, muestra la ingreso y salida de recursos financieros en un tiempo definido. Con este seguimiento, eres consciente de la liquidez de tu comercio y si se necesita recurrir a un préstamo o inversión externa para cubrir lo primordial.

2.5.1.10. Estudio de punto de equilibrio

Para descubrir el punto de equilibrio, tu organización debería obtener la misma proporción de ingresos que de costos. O sea, que una vez que hagas un corte de lo cual has tenido que invertir contra lo cual ganaste haya un empate: ni utilidad, ni pérdida. Esto te avisará que tu comercio ya es rentable y entonces puedes comenzar un plan para empezar a triunfar más.

2.6. Modelo (CANVAS)

Según Guerrero Calle (2011), el modelos CANVAS es:

Una herramienta que permite definir el modelo de negocios y tener definido claramente la propuesta única de valor. Entendiendo por modelo de negocios la forma como un proyecto se organiza para generar, otorgar y capturar valor, en otras palabras, la manera como un proyecto identifica a sus clientes y sus necesidades, elabora sus productos o servicios y maneja sus capacidades y recursos para genera una propuesta única de valor es decir lo que lo hace

diferente de los demás, así también plasma los flujos económicos tanto de entrada como de salida (pág. 3-4).

El modelo de negocio CANVAS, se refiere a la metodología con la cual, se realiza la representación gráfica, que describe la manera en que una organización al integrar la relación existente entre sus clientes, la oferta, la infraestructura y la generación de rentabilidad sostenible en el tiempo, logra crear, entregar, capturar valor y obtener ingresos.

2.6.1. Propuesta de valor

Indica el elemento diferenciador por el cual se buscará atraer a los clientes. En este punto la innovación y la novedad son factores que ayudarán a la empresa, buscando ese valor agregado. Se toma en cuenta cuáles serán los atributos y beneficios de los productos, buscar los mejores medios para mostrarlos al target.

Para Meneses (2018) la propuesta de valor representa: “La solución que el proyecto vendrá a dar y la forma en cómo se genera. Representa la parte creativa y talentosa pues la palabra “Única” es la diferencia que existe entre lo que ya existe y la nueva propuesta” (pág. 22).

Este punto, el que ayuda a definir que las personas se acerquen y adquieran los productos, por ello, el valor que tiene es primordial, si se plantea de la manera correcta y atrae a los clientes, a la larga, la empresa obtendrá uno de los mayores beneficios que puedan tenerse en este mundo tan competitivo, la lealtad de los clientes.

2.6.2. Canales de distribución

Se trata de cuál será la forma de distribución del producto, tomando en cuenta la logística y el canal más apropiado para hacerle llegar al consumidor final nuestro producto. En este punto, las ventas personales también jugarán un rol importante al momento de comunicar la propuesta de valor de la empresa.

Meneses (2018) describe a los canales de distribución como “Las formas en las que se hace llegar el producto o servicio hasta el consumidor final, incluidos los intermediarios y su activa participación en el o los canales de distribución” (pág. 22).

Los canales de distribución se representan como los patrimonios y los caminos escogidos por una empresa para hacer llegar de una manera rápida el producto o servicio hasta el consumidor final.

Los canales de distribución aportan lo siguiente:

- Dan a conocer los productos y servicios de una empresa a sus clientes
- Ayudan al cliente a evaluar la propuesta de valor que una empresa presenta para él
- Contribuye a que los clientes adquieran los productos y servicios
- Proporcionan al cliente la propuesta de valor
- Dan a conocer los diferentes puntos de contacto entre la organización y sus clientes
- Establecen las condiciones para un servicio postventa

2.6.3. Actividades clave

Son todas las actividades que requieren un mayor desarrollo porque son de vital importancia para la empresa, puesto que, generarán un mayor valor a los productos. También, son las que ayudarán a la empresa a asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor del producto y/o servicio.

Según Meneses (2018) describe a las actividades clave como “Las cosas que el emprendedor sabe hacer, y sabe hacer muy bien, es decir es una especie de inventarios de fortalezas relacionadas con la generación de valor para el proyecto” (pág. 23).

Por tanto, las actividades clave son todas las acciones que se deben realizar para la ejecución del modelo de negocio.

2.6.4. Recursos clave

Responde a la pregunta, ¿Qué recursos clave necesito para generar valor en mis productos?, aquí se describen cuáles son los activos más importantes de la empresa, se pueden dividir en cuatro principales factores:

- Intelectual: referente a las patentes, derechos de autor, las marcas y las bases de datos.
- Físico: considera las instalaciones, mobiliario, capital humano, entre otros.
- Técnicos: se enfoca en los conocimientos, el software, la capacitación, entre otros.
- Financiero: se refiere a las líneas de crédito, el dinero en efectivo, los inversionistas o socios que la empresa tenga o desee adquirir, entre otros

Meneses (2018) define a los recursos como “Los elementos con los que el emprendedor cuenta para poder realizar el proyecto, desde las tangibles representadas por las instalaciones hasta las habilidades y destrezas, sin omitir las patentes o fórmulas con las que cuenta” (pág. 24).

Al llegar a este punto, es necesario que la empresa evalúe cuáles son sus principales competencias, por supuesto, aquellas que se encuentren dentro de la organización, esto también puede otorgar un diferenciador con respecto a la competencia, ya que serán importantes para poder implementar el modelo de negocio

2.6.5. Relación con el cliente

Se crean vínculos con los clientes, los cuales ayudarán a la empresa a comunicar todo lo relacionado con los productos. En este punto, las ventas personales también jugarán un rol importante al momento de comunicar la propuesta de valor de la empresa. Así como las relaciones públicas, siempre estando cerca de los clientes y tratándolos de una manera especializada los hará sentirse más cercanos a la empresa o a la marca.

Meneses (2018) describe a la relación con el cliente de la siguiente manera:

La manera en cómo se relaciona el proyecto con los clientes es importante, esta, puede ser virtual, o presencial, directa o indirecta, de casa en casa, a través de correo electrónico, de páginas web, correspondencia tradicional, directamente en tienda, en fin, toda la gestión de relación con clientes que permite tener un contacto directo y un acercamiento para hacer llegar el producto y servicio, así como para capturar el valor, es decir, obtener la retroalimentación para mejorar el proyecto (pág. 22).

La relación con clientes es fundamental en cualquier negocio, ya que dicha relación le admitirá beneficiarse de una franca relación y una aproximación para hacer llegar los productos y servicios: así como generar valor. Si se establece una buena relación con el cliente, se puede generar confianza y fidelización a largo plazo, por lo consiguiente incrementar la rentabilidad.

2.6.6. Fuentes de Ingreso

Para Meneses (2018) la generación de ingreso son “Las formas de donde el proyecto se allega de recursos para su supervivencia, deben incluirse todos los posibles, desde fondeadoras, banca, inversionistas, hasta las ventas, regalías o cualquier otro ingreso derivado de la actividad cotidiana” (pág. 23).

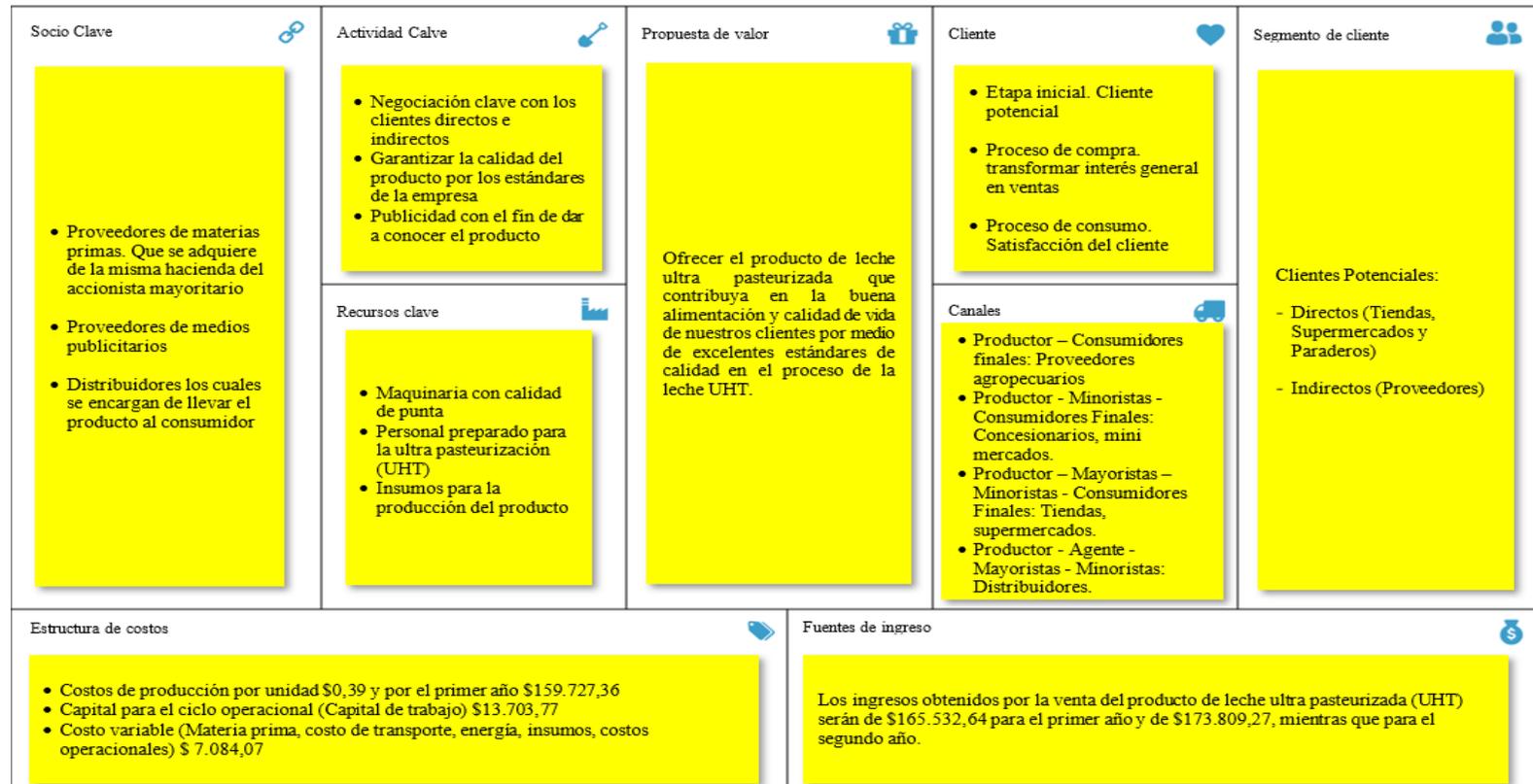
Las fuentes de ingresos están relacionadas con la forma como se van a crear ingresos y el costo que el cliente está listo a pagar; además de identificar los diversos medios de pago que va a utilizar cada segmento de mercado.

Capítulo III

3.1. Modelo CANVAS

A continuación, se presenta el modelo *Business Model Canvas* (BCM) que se utilizó para la ejecución del proyecto dado:

Ilustración 3: Modelo Canvas



Elaborado por: Autores de Tesis

3.1.1. Segmento de Mercados

Para el desarrollo de la investigación de mercados se realizó una segmentación del mismo, en este caso nos basamos en una segmentación geográfica y demográfica de la siguiente manera:

Tabla 3: Segmentación Geográfica y Demográfica

PAIS	Ecuador	17,643.060
REGION	Sierra	7,733.725
PROVINCIA	Cotopaxi	409.205
CIUDAD	Latacunga	170.489
SECTOR	Rural	58.317
EDAD	18-64 años	171.309

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Autores de Tesis

Se consideró la segmentación de mercados a partir de los 18 hasta los 64 años de edad, ya que estas personas tienen un poder adquisitivo, sin distinción de género.

3.1.2. Segmentos de Clientes

Se consideró para el segmento de nuestros clientes tres establecimientos como son: tiendas con un porcentaje de 29,15%, paraderos con 27,69% y mini mercados con el 43,16% para su respectiva distribución del producto final (leche UHT)

La empresa Abellito S.A. para poder desarrollarse con ciertas posibilidades al éxito y alcanzar su objetivo comercial distribuye sus productos nacionalmente en las siguientes provincias:

- Cotopaxi
- Pichincha
- Tungurahua
- Chimborazo

- Manabí
- Santo Domingo
- Imbabura

3.1.3. Análisis de la Ficha de Observación

Se analizó el comportamiento de los clientes que pudimos observar en los supermercados como Supermaxi, AKÍ y TÍA para analizar el estado de la competencia y la situación actual de la empresa Abellito S.A.

En las principales preguntas se logró obtener resultados y datos estadísticos en los cuales la preferencia por el tipo de marca de leche y el tipo de envase son factores en los que los clientes tienen una preferencia al momento de comprar su producto ya que la marca Vita y el envase de bolsa plástica son los que predominan al momento de la elección del producto. (Ver **Anexo B:** Tabulación de resultados de aplicación de la Ficha de observación)

Del mismo modo se observó que el tipo de leche preferida por los clientes es la leche entera, su compra fue de entre 1 a 6 envases que se adquiere por compra, además la tendencia de la condición del producto es se encuentre en refrigeración y un factor determinante que se encontró es la importancia de las promociones que les brinda cada marca del producto. (Ver **Anexo B:** Tabulación de resultados de aplicación de la Ficha de observación)

3.1.4. Propuesta de Valor

Tabla 4: Matriz CAME Empresa Abellito S.A.

<p align="center">Matriz FODA Cruzado (CAME)</p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Ingresar a mercados internacionales. Acuerdos comerciales de Ecuador con países del Área Andina. Apoyo del gobierno de Ecuador a la exportación de MIPYMES 	<p align="center">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Competitividad en el mercado de lácteos. Inestabilidad política y económica del país. Cambios climáticos que puedan afectar la producción.
<p align="center">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Experiencia de la empresa en la producción de productos lácteos. Aceptación y reconocimiento del producto y marca a nivel nacional. Buen conocimiento de las normas de seguridad, higiene y manipulación de los alimentos. Obtención de materia prima propia de las haciendas. Precios competitivos que se adaptan al consumidor. Tecnología utilizada para la elaboración de helados: tecnología danesa. 	<p align="center">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>FO1 Promociones amplias en el mercado del nuevo producto (leche con tratamiento (UHT)</p> <p>FO2 Extender la cartera de productos aprovechando la calidad de la materia prima.</p> <p>FO3 Producir un nuevo diseño que capte la atención del mercado.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>FA1 Realizar marketing por redes sociales (Facebook, Instagram) para posicionar a la compañía en el mercado.</p> <p>FA2 Generar confianza en los consumidores mediante la calidad en los productos.</p> <p>FA3 Realizar propagandas, con obsequios de productos como, por ejemplo: esferos con el nombre de la empresa.</p>
<p align="center">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Antecedentes de mala administración y problemas financieros. Página web poco novedosa. Reducido personal dentro de la empresa. Los productos no cuentan con certificaciones internacionales. Falta de experiencia en exportación de productos. 	<p align="center">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>DO1 Crear una buena imagen corporativa capaz de atraer a los clientes</p> <p>DO2 Revisar las peticiones con anterioridad para evadir contratiempos con los consumidores.</p> <p>DO3 Obtener beneficio del gobierno con respecto a las MIMYPES para tener todo producto certificado.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>DA1 Crear estrategias apropiadas y oportunas para productos, precios, plaza y promociones.</p> <p>DA2 Implantar alianzas estratégicas con instituciones de la localidad que posibilite el aumento de las ventas.</p> <p>DA3 Apertura de nuevos puntos de venta para ampliar el mercado.</p>

Elaborado por: Autores de Tesis

3.1.5. Análisis PESTEL

3.1.5.1. Factores Políticos

El sector lácteo en el Ecuador se potencio en los últimos años, aumentando la producción y dando apertura a pequeñas empresas productoras de leche y productos derivados. Uno de los principales factores políticos del cual el sector se ha podido beneficiar, es el control de las importaciones para fomentar la producción nacional, ya que, al encontrar dificultades y barreras políticas en la entrada de productos extranjeros al país, se ha reducido la dependencia de productos importados y la industria láctea se ha visto protegida por las políticas establecidas por el gobierno. Tanto los aranceles como las exenciones de pago de impuestos a la reinversión de utilidades han beneficiado a empresas productoras nacionales como Abellito S.A.

Según lo investigado en la página web de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, GOB.EC (2022). La ley de regulación y control del poder de mercado consiste en evaluar las prácticas de las empresas, con el fin de evitar monopolios e incentivar a las empresas pequeñas a ingresar en grandes mercados y sectores industriales. Esta ley ha promovido el posicionamiento de la empresa, ya que ha evitado la entrada y el dominio del mercado de empresas multinacionales más poderosas.

Sin embargo, por esta ley se ejerce un mayor control de calidad y de buenas prácticas, sobre todo a las empresas más posicionadas, como es el caso de Lácteos Abellito S.A., de igual manera, esta ley facilita la entrada de nuevos competidores al mercado, exigiendo que las empresas establecidas estén mejorando e innovando constantemente.

La propuesta de cambio de la matriz productiva permitió el fomento y el desarrollo de ciertos sectores industriales dando prioridad a los alimentos frescos, congelados e industrializados, abriendo una puerta llena de oportunidades para las empresas pertenecientes a la industria de lácteos, de acuerdo con el Centro de Industrias Lácteas del Ecuador (Cilecuador).

Otro factor importante para la empresa, ha sido el desarrollo de diferentes campañas del gobierno, como “Mucho mejor si es hecho en Ecuador” y el programa de desayunos escolares, siendo el primero una forma de promocionar y dar a conocer la calidad de los productos nacionales y los beneficios de consumirlos; y el segundo, mediante un concurso, busca dinamizar la producción de empresas de productos alimenticios para que provean a las campañas benéficas del gobierno.

3.1.5.2. Factores Económicos

El sector lácteo está en constante crecimiento y cada año es más representativo para la producción nacional de alimentos y bebida, al igual que el sector de elaboración de alimentos y bebidas ha ganado más participación en el PIB nacional. (Ver **Anexo C**: PIB Nacional)

Como se puede observar en el gráfico, la elaboración de productos lácteos representa el 8,1% de la producción nacional de alimentos y bebidas. (Ver **Anexo D**: Evolución y Participación PIB en la Industria Manufacturera)

La empresa se encuentra en el sector industrial manufacturero, el cual presenta una tendencia creciente en la participación en el PIB. Como se puede observar en el gráfico, independientemente de los cambios en el PIB, el sector industrial ha aumentado su participación y en los últimos tres años ha tenido un notable incremento.

Según el Centro de la Industria Láctea del Ecuador (Cilecuador), actualmente en el país se producen diariamente 5,3 millones de litros de leche. También se han concretado inversiones destinadas a promover el comercio justo entre las empresas grandes y los pequeños productores, para que establezcan relaciones rentables y beneficiosas para ambas partes.

Las salvaguardas fueron implementadas en el año 2016 con el fin de proteger, priorizar y dinamizar la producción y economía nacional, generando una ventaja para las empresas nacionales ya que sus ventas se incrementaron, obteniendo mayores ingresos los cuales se

aprovecharon para nuevas inversiones e innovación, se obtuvo una mayor producción y se encontró una nueva forma de posicionarse frente a productos extranjeros pertenecientes a grandes empresas los cuales tuvieron fuertes barreras arancelarias.

3.1.5.3. Factores Sociales

El aspecto socio-cultural, demográfico y las tendencias de consumo del país y del mercado en el que se desarrolló las empresas del sector lácteo son vitales para su sostenibilidad.

El Ecuador cuenta con más de 17 millones de habitantes, y debido a la tendencia creciente poblacional se pronostica que para después del año 2020 llegará cerca de los 19 millones, lo que representa un mercado extenso para cubrir cuando se trata de un producto de necesidad básica como la leche y sus derivados.

En cuanto a las tendencias de consumo, debido a la económica que atravesó el país en el 2020, el consumidor ecuatoriano cambió sus costumbres de consumo y empezó a optimizar su dinero llevando a que los ecuatorianos reemplazaron el consumo de productos suntuarios por el consumo de productos esenciales para el hogar.

Este cambio en las tendencias de consumo generó una oportunidad para la industria, especialmente de productos de necesidad básica destinados para el consumo de hogar, incluyendo a los productos lácteos.

Cabe mencionar que la tendencia vegana ha tomado fuerza y cada vez genera más impacto en las empresas que comercializan productos de procedencia animal, tales como todas las que conforman el sector lácteo.

3.1.5.4. Factores Tecnológicos

La producción de leche, y especialmente los procesos posteriores a la producción, o a la recepción de leche en caso de las empresas grandes, como la pasteurización y el envasado, necesitan de alta tecnología para ser realizados correctamente, por lo que actualmente existen

métodos tecnológicos especializados que facilitan el desarrollo de estos complejos procesos, cumpliendo con las exigencias de calidad.

En el caso del envasado, las empresas más grandes, incluyendo a Lácteos Abellito S.A., han adoptado alta tecnología para llevar a cabo este proceso, tanto en envases de polietileno como Tetra Pack.

Según el (MAGAP) Ministerio de Agricultura y Ganadería (2022) el Ecuador realizó un convenio en el cual se tuvo acceso a tecnología proveniente de Nueva Zelanda, la cual fue aprovechada por alrededor de 12,000 productores de leche, generando un incremento de calidad gracias a las buenas prácticas de los productores. Las empresas procesadoras de leche obtienen grandes beneficios en cuanto a calidad y costos en su producción ya que la leche requiere de menos procesos.

Otra forma en que la empresa ha conseguido diferenciarse de la competencia en el aspecto tecnológico, es implementando un nuevo sistema de detección de adulterantes de la leche que es recibida de los productores, garantizando más precisión que los métodos tradicionales.

3.1.5.5. Factores Ecológicos

La protección del medio ambiente y de la integridad de la flora y la fauna es un factor muy importante para el entorno empresarial. El sector lácteo está estrechamente relacionado con el medio ambiente, ya que todos sus productos provienen de los animales, además se trata de una industria, y la actividad industrial es la que más afecta y modifica el ambiente. Por esta razón, las empresas dedicadas a la producción de lácteos deben adaptarse a las regulaciones y exigencias ambientales.

Los impactos ambientales que puede generar una empresa de lácteos, principalmente consisten en la generación de residuos, en su mayoría líquidos, tales como el suero lácteo, que contienen componentes que pueden generar efectos negativos en el medio ambiente. De igual manera,

como toda industria, genera residuos provenientes del lavado de maquinaria, además de emisiones gaseosas.

Las empresas productoras de alimentos y bebidas tienen que responder ante cada vez más exigencias tanto de las entidades regulatorias como de los consumidores en cuanto al cuidado del medio ambiente, ya que la tendencia de concientización sobre este aspecto es creciente y las empresas deben garantizar buenas prácticas ambientales y productos de calidad que brinden seguridad al consumidor.

3.1.5.6. Factores Legales

Las empresas del sector lácteo, y en general las del sector de producción de alimentos y bebidas, deben cumplir con una serie de regulaciones en cuanto a la calidad del producto para que sea sano y apto para el consumo de los seres humanos, es decir, las empresas deben tener responsabilidad civil con los consumidores.

El artículo 54 de la Constitución, establece que “la responsabilidad civil y penal para las personas o entidades que presten servicios públicos, o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore” (Constitución de la República del Ecuador).

El artículo 281, dispone que “dispone que el Estado es responsable de la prevención y protección a la población del consumo de alimentos contaminados, o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos” (Constitución de la República del Ecuador).

Existen también acuerdos ministeriales que aseguran la calidad del producto, promoviendo la producción higiénica y eficiente, velando por la seguridad y la salud de los habitantes del país y erradicar las prácticas inadecuadas.

3.1.6. Plaza – Canales de distribución.

“Conjunto de organizaciones interdependientes involucrados en el proceso de poner un producto o servicio para su uso o consumo por el consumidor o por otras empresas” Kotler & Armstrong (2008). La distribución “es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo” (Díez de Castro, 1997, pág. 3). Díez de Castro y Navarro (2013) especifican que “los canales de distribución pueden ser formados por intermediarios, los cuáles se rigen por unas costumbres que difícilmente el productor puede cambiar, si una empresa quiere distribuir sus productos por un determinado canal, tiene que doblegarse ante las condiciones como formas de pago o realización de pedidos que le imponen los intermediarios establecidos. Cuanto mayor es la longitud del canal, el control del canal se torna más difícil por parte del productor”.

Los canales de distribución de la empresa Abellito S.A. son los siguientes:

- Productor - Consumidores Finales: Productos agropecuarios.
- Productor - Minoristas - Consumidores Finales: Concesionarios, mini mercados.
- Productor – Mayoristas – Minoristas - Consumidores Finales: Tiendas, supermercados.
- Productor - Agente - Mayoristas - Minoristas: Distribuidores.

“Un canal de distribución puede ser directo si el proveedor entra en contacto directo con el usuario o comprador final o indirecto si existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final” Wets (1991, pág 35).

3.1.7. Relación con el cliente

Según Latorre (2012). El progreso de la relación con un cliente puede ser visto como un ciclo vital con tres fases o etapas, las cuales tendrán un objetivo del marketing será distinto:

- Etapa Inicial, caracterizada por un cliente potencial que no conoce la empresa y sus productos o servicios, donde el objetivo de marketing estará centrado en que dicho cliente capte su atención por la empresa y su oferta;
- Proceso de Compra, en el cual, si el individuo ha considerado que la empresa puede satisfacer una necesidad de realizar la adquisición, valorando el producto/servicio en términos de lo que busca y está dispuesto a pagar, en otras palabras, se trata de transformar el interés general en ventas, y,
- Proceso de Consumo o Etapa de Uso, en el cual, si el cliente ha quedado satisfecho con su adquisición en la etapa anterior, la probabilidad de que continúe su relación con la empresa y que el proceso de uso se prolongue será mayor que si éste no ve cubiertas sus expectativas.

3.1.8. Tipos de relación con el cliente en la empresa Abellito S.A.

Relación de asistencia personal

Es la relación que se realiza en la empresa Abellito S.A entre un representante y el comprador. Podría ser física, una vez que se hace cara a cara, o a distancia, una vez que pasa por un medio telefónico o por correspondencia electrónico, a partir de que no sean automatizados.

Es fundamental considerar que, a pesar del desarrollo de la tecnología, todavía hay personas que prefieren la atención en tienda física, en ferias o stands. El teléfono, por su lado, todavía es el querido una vez que otro medio fracasa: el 71% de individuos llamaron a una compañía luego de un contacto no popular por email.

Relación de asistencia personal exclusiva

La ayuda personal única se suele asociar a marcas de lujo. En esta clase de relación con el comprador, se asigna un representante de la empresa Abellito S.A, para escoltar al consumidor en toda su interacción con la marca. Así, se generan vínculos duraderos con más facilidad.

Uno de los ejemplos de esta clase de interacción comprador - organización se da en la compra de leche por cantidades al por mayor, donde un jefe del área respectiva atiende de manera directa a los clientes más importantes, como empresarios, celebridades y políticos.

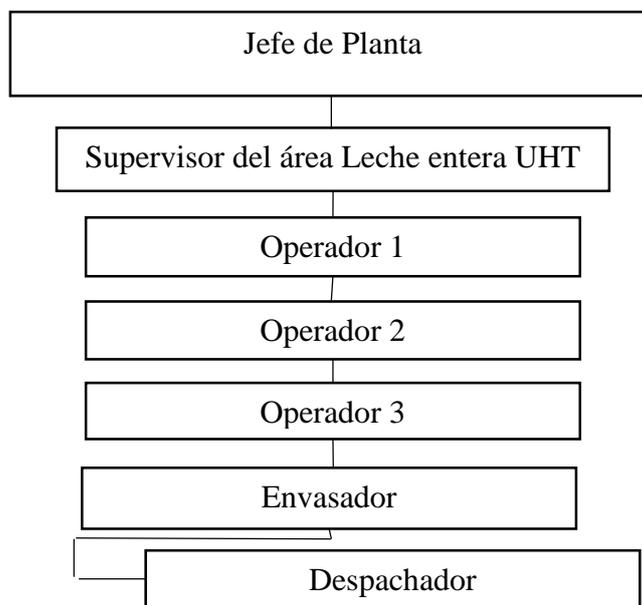
3.1.9. Recursos Clave

3.1.9.1. Maquinaria

La maquinaria del sistema UHT esta valorizada alrededor de \$150.000,00 USD. El procedimiento a temperaturas ultra-altas (UHT, por sus siglas en inglés) necesita de un esterilizador y de una unidad aséptica (para el envasado del producto). Se usa para los productos con bajo grado de acidez (pH mayor a 4,6), como la leche UHT, la leche saborizada UHT, las cremas UHT, la leche de soja y otras alternativas lácteas.

3.1.9.2. Personal preparado

Ilustración 4: Organigrama parte Operacional



Elaborado por: Autores de Tesis

El **Jefe de Planta** de la empresa Abellito S.A. Precisa cada una de las ocupaciones en relación con el proceso beneficioso (fabricación, calidad, mantenimiento, logística, compras), según las

directrices en general marcadas por gerencia. Lidera, controla y apoya a la composición humana y técnica involucrada en el proceso de construcción. Además, lidera y controla las mejoras de organización de los procesos productivos según las normativas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos de trabajo. Este perfil es dependiente del director de producción o industrial.

El **Supervisor** de leche es responsable de realizar todas las pruebas necesarias para verificar que la leche entera cumpla con las especificaciones técnicas requeridas por el departamento de control de calidad.

Las funciones de un **Operador** de producción son definidas por la empresa Abellito S.A. y supervisadas por expertos responsables de garantizar que todo el proceso de producción se realice correctamente. Por lo tanto, su trabajo es crucial en el sector productivo.

- Operador 1. Revisión de los porcentajes de la leche a ultra pasteurizar en la caldera.
- Operador 2. Control y mantenimiento de las tuberías de la maquinaria UHT.
- Operador 3. Realizar el traslado de la mercadería con el uso de carretillas elevadoras.

El **Envasador** en la empresa Abellito S.A. es un profesional que realiza las etapas finales del proceso productivo: envasado o embotellado, y posterior envasado del producto final para su posterior almacenamiento, distribución, transporte y comercialización, garantizando su calidad e higiene, y aplicando la tecnología adecuada, protección, cumpliendo siempre con los estándares de calidad, medio ambiente, seguridad y técnica de higiene marcados por la empresa.

Las funciones de un despachador de almacén incluyen en la realización de tareas de programación, mantenimiento y organización de mercancías e inventario entrantes en un almacén de acuerdo con las políticas y procedimientos de la organización.

3.1.9.3.Almacén del stock

El stock o inventario del producto final (leche UHT) se almacena en la parte frontal de la fábrica donde se tiene un lugar ya designado para este producto, en este aspecto los productos están posicionados en un lugar estratégico para el correcto despacho y su comercialización.

3.1.9.4.Método de valoración de existencias

En la empresa Abellito S.A. se ocupa el procedimiento FIFO que es donde la materia prima sale del depósito y se valora según la vida más vieja del mismo, es decir, aquella que entró primera en las instalaciones. La empresa elige este método a realizar el plan de operaciones, porque debe tener en cuenta que las primeras materias que entran en el depósito, son las primeras en salir.

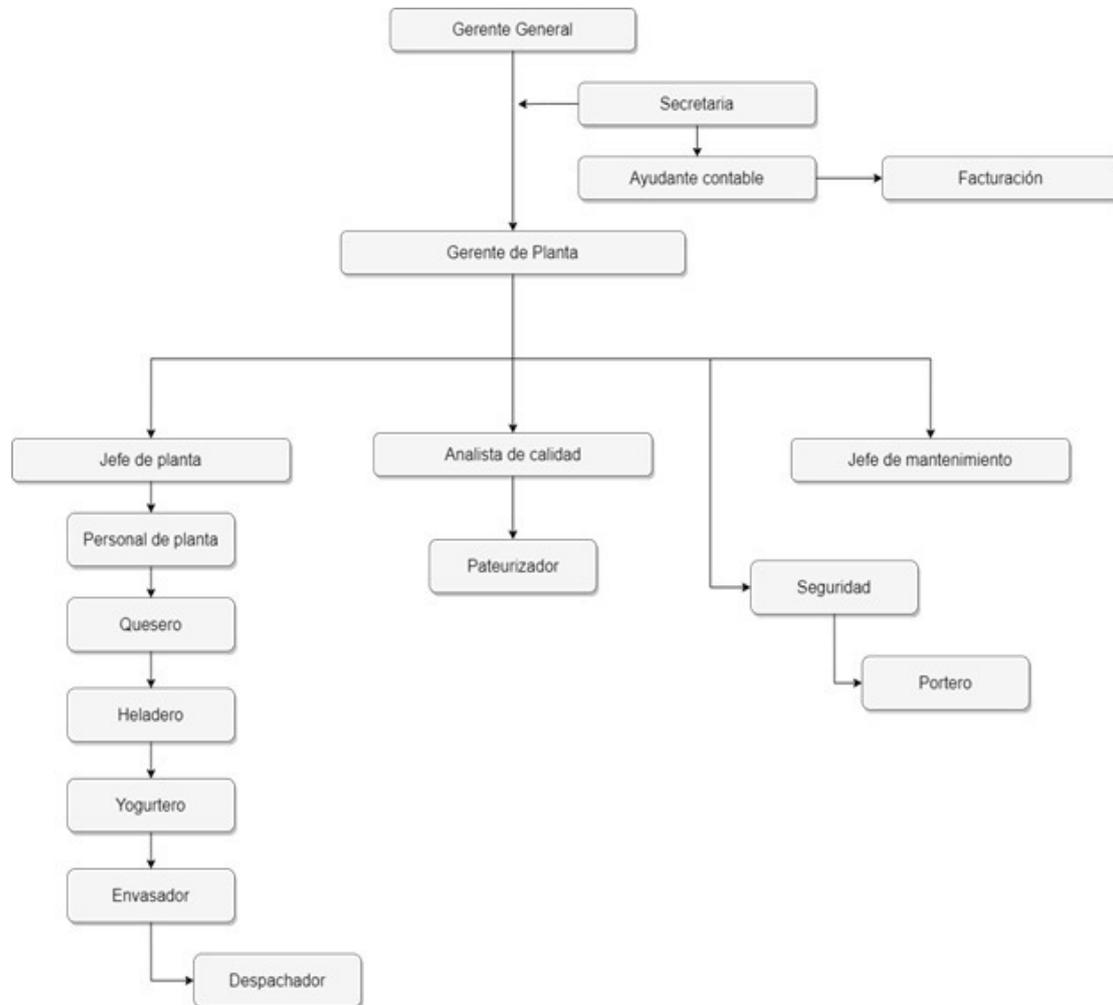
3.1.9.5.Insumos

Para la realización del producto final de la empresa Abellito S.A., leche (UHT) son necesarios las siguientes materias primas: Leche cruda, glucosa, azúcar, bicarbonato de sodio y almidón con la debida operación de mano de obra.

3.1.10. Plan de Recursos Humanos

A. Niveles jerárquicos de la empresa Abellito S.A.

Ilustración 5: Organigrama de la Empresa Abellito S.A.



Elaborado por: Autores de Tesis

B. Perfil del equipo directivo del área

El supervisor en ultra pasteurización tiene el objetivo de controlar el proceso de producción de cual está a cargo en sus funciones principales tiene lograr los objetivos propuestos por la empresa, cooperar en la implantación y desarrollo del plan de calidad, desarrollar los procesos adecuados, reportar cualquier problema o necesidad que surja en este proceso, vigilar que el

personal de su área realice eficazmente sus labores y hacer informes sobre los avances del proceso de producción.

Tiene a su cargo las siguientes responsabilidades:

- El flujo o sentido de avance del producto
- Los equipos y maquinas necesarias
- Los procedimientos y métodos de trabajo
- Los sistemas y tipos de control a efectuar
- Colaborar a los compañeros de trabajo
- Desempeñar adecuadamente sus funciones

Sus requerimientos mínimos son:

- Educación: Profesional universitario, Gestión de producción, o especialidad equivalente
- Experiencia: Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan sobre el giro del negocio
- Conocimientos: Sólidos conocimientos en Gestión de la Producción, Proceso de producción y elaboración de documentos administrativos
- Rango de edad: 25-38 años

Habilidades:

- Orientación a resultados inmediatos
- Iniciativa
- Capacidad de adaptación

C. Determinar perfiles y puestos de trabajo

En las funciones de los operadores son:

- Realizar el tratamiento térmico de la leche cruda, en un equipo debidamente aprobado, a una temperatura suficientemente alta la cual debe ser mantenida por un tiempo definido de modo que todas las bacterias sean eliminadas.
- Mediante la consecución del proceso productivo asegurarse de que no existan bacterias patógenas.
- Reducir la carga microbiana de la leche lo más bajo posible.
- Inactivación de enzimas de descomposición.

En las funciones del envasador son:

- Dar protección al producto para su transportación.
- Distinguir el producto de los diferentes artículos
- Cuidar la producción del envase como la envoltura para un producto
- Guardar, identificar y enviar el producto

Las funciones del despachador son:

- Cruce y procesamiento de la base en el sistema
- Controlar el desempeño adecuado de la bodega
- Elaborar informes de resultados de existencias y de entregas.
- Almacenar en orden los pedidos del día
- Velar por el orden en la bodega
- Velar porque no haya roedores u otra plaga que destruya los materiales existentes
- Revisión y recolección de firmas de las guías de salida de los responsables de cada área de trabajo

- Envío de las guías de salida en orden correlativamente a administración central, con la nota de envío respectiva
- Revisión o conteo de algunos artículos en base al inventario físico que tuvieron movimiento durante la semana
- Cierre mensual y revisión del inventario

El horario de trabajo de dichos puestos es de lunes a sábado de 7:00 am hora inicial y 4:30 pm hora final de la labor con 30 min para el debido almuerzo.

D. Políticas de reclutamiento

Proceso de reclutamiento

Es la fase más importante dentro de la gestión del talento humano, que es el de encontrar solicitantes idóneos, los canales de difusión pueden ser publicaciones internas, publicaciones externas (anuncio).

Publicación interna: el objetivo de estas publicaciones es dar la oportunidad de los colaboradores del poder desarrollarse y aspirar a otros puestos dentro de la organización. La convocatoria debe ser abierta a todo el personal que reúna los requisitos para la vacante. En caso de no existir candidatos que no cumplan con el perfil requerido dentro de la organización, se procederá con el reclutamiento de candidatos mediante fuentes externas.

Publicaciones externas: es una convocatoria abierta a las personas que no tengan relación laboral con Abellito S.A. los medios de comunicación serán: Multitrabajo, CompuTrabajo, Facebook, y redes de Talento Humano.

El anuncio: debe contener una redacción clara y directa con un contenido preciso con la descripción de las responsabilidades inherentes al puesto y al perfil de la persona buscada.

Políticas e instrucciones en el proceso de reclutamiento

- El inicio del proceso de reclutamiento de personal será formalizado, con la requisición de personal elaborada por el jefe del área vacante.
- Se adoptará como primera alternativa el reclutamiento interno; como una práctica para retener y motivar al talento clave.
- Si internamente no se encuentran los candidatos idóneos, la segunda alternativa de reclutamiento de personal será externo.
- El primer filtro para seleccionar los candidatos es la validación de la información de las hojas de vida receptadas versus el perfil del cargo vacante.

E. Plan de equipo

La empresa Abellito S.A. tiene como motivación para el personal en reconocer sus logros cuando los empleados realizan un buen trabajo son agradecidos por cumplir sus objetivos, también se permite que los empleados den su opinión durante la toma de decisiones de la empresa donde se hace que se sientan importantes y con un sentimiento hacia la empresa, con esto se crea un clima laboral positivo donde se fomenta el trabajo en equipo que es sumamente importante para que la empresa logre sus objetivos.

3.1.11. Actividades y Socios Claves

3.1.11.1. Publicidad

El marketing de la empresa se basa en la aplicación de la publicidad por cartelera ya sea en sus diferentes paraderos o tiendas con auspicio. La empresa tal cual carece de un plan de comercialización ya sea en sus diferentes ámbitos como marketing digital, marketing mix, por lo que se recomienda utilizar sus redes sociales para promocionar el producto y mantener así una relación dinámica con el cliente a base de sus páginas web y redes sociales.

3.1.11.2. Calidad

En la empresa Abellito S.A. están convencidos sobre el estricto cumplimiento de la filosofía de una mejora continua de calidad. En cumplimiento a las disposiciones legales y preocupadas por la calidad e inocuidad de nuestros productos, al igual que el buen ambiente laboral Abellito S.A. emite el manual de buenas prácticas de manufactura.

En la empresa se obtiene la materia prima (leche entera) mediante la hacienda de los mismos dueños de la empresa donde se procura sea de calidad y así llegar al proceso de ultra pasteurización donde se obtiene el producto final. La leche entera que proviene de la hacienda en un promedio de 34500 litros la cual se ultra pasteuriza y se obtiene un producto final de altísima calidad para la venta a todos los clientes de la empresa Abellito S.A.

3.1.11.3. Proveedores y Distribuidores

La confianza es fundamental para las relaciones de largo plazo entre proveedores y distribuidores, sin embargo, no todos los empresarios tienen metas comunes, por lo que las actividades empresariales conjuntas entre proveedores e intermediarios deben estar sujetas a una “autoridad”.

En la empresa Abellito S.A. obtiene su proveedor principal de las propiedades de los mismos dueños denominada hacienda San Agustín de Callo, y se tiene convenios y/o tratados con los distribuidores para comerciar el producto por toda la región previamente descrita.

3.1.12. Plan Financiero y Análisis de Resultados

La constitución de la Empresa Abellito S.A. se realizó bajo parámetros legales, por lo que se ha considerado que los socios tendrán un aporte de \$160.000,00 cada uno dividido en 100 acciones negociables. Se estableció que la Junta Directiva está compuesta por un Socio Mayoritario.

Tabla 5: Capital Propio

Capital Propio		
Socio 1	160,000	20%
Socio 2	150,000	20%
Socio 3	150,000	20%
Total	460,000	60%

Elaborado por: Autores de Tesis

Análisis: Según la tabla se pudo observar que el aporte de los socios llego a un total de \$460.000,00USD con lo cual se cubre con la inversión del proyecto dado.

3.1.12.1.Sueldos y Beneficios

La organización implementará una política salarial que asegure a los empleados el cumplimiento de los aspectos laborales establecidos por ley, y que les posibiliten condiciones que les permitan trabajar correctamente y sin preocupaciones.

Entre los puntos que tiene la política empresarial se encuentran:

- El sueldo mínimo que puede percibir un trabajador es el Sueldo Mínimo Unido establecido por el Régimen Nacional para el año 2022 que es de \$425,00.
- El sueldo de cada empleado se establecerá de acuerdo al perfil profesional que posea, su vivencia, y el cargo del que se trate. La jerarquía de funciones servirá como parámetro para dicho aspecto.
- Se afiliará a los empleados al Instituto Ecuatoriano de Estabilidad Social, por lo cual se les descontarán mensualmente el aporte personal que es del 9,45%.
- El trabajador tendrá derecho a cada una de los beneficios sociales, entre los cuales se encuentran: décima tercera y décima cuarta remuneración, vacaciones y fondos de reserva.
- Las jornadas extraordinarias serán canceladas mensualmente, de consenso al tipo de sobretiempo que haga el trabajador.

Análisis: Es fundamental detallar el salario a notar por cada trabajador mensualmente debido a que aquello influye en los estados financieros que se presentarán después, por lo cual después se plantea un cuadro donde se muestra el número de trabajadores que va a tener la organización y su respectiva remuneración. (Ver **Anexo E:** Nómina de Empleados)

3.1.12.2.Presupuesto de Publicidad

La inversión que se requirió para el plan de marketing está dada para 1 año por el presupuesto de inversión inicial de marketing sumado al presupuesto de publicidad y propaganda que se llevará a cabo durante cada mes de operación del negocio.

Tabla 6: Publicidad

PUBLICIDAD			
	Costo	Tiempo al Año	Total
Baners Publicitarios	\$ 3,000.00	1	\$ 3,000.00
Cuñas Radiales	\$ 1,500.00	1	\$ 1,500.00
Impulsadoras	\$ 1,500.00	1	\$ 1,500.00
	\$ 6,000.00		\$ 6,000.00

Elaborado por: Autores de Tesis

Análisis: La inversión de marketing estimó aquellos rubros en los que se deberá incurrir anteriormente del inicio de operación del negocio como campaña de lanzamiento del nuevo centro comercial. El presupuesto de publicidad y propaganda contempla los rubros mensuales en los que se deberá invertir para el mantenimiento y posicionamiento del centro comercial.

3.1.12.3.Plan de inversiones

La inversión fija fue detallada en aspectos anteriores y está estructurada por oficinas, fabrica maquinaria en general, vehículos y camiones, computadoras y laptops, muebles y enseres y equipos de oficina. Otros rubros que se deben considerar son: Certificado de Funcionamiento y Permisos, Stock de Mercadería y Capital de Trabajo y Plan de inversión completa. (Ver **Anexo F:** Plan de Inversión)

3.1.12.4. Financiamiento

Tabla 7: Financiamiento

Financiamiento		
Inversión Total	450,242	100%
Capital Social	460,000	60%
Financiamiento	-9,758	40%

Elaborado por: Autores de Tesis

Análisis: La inversión si pudo ser cubierta por los socios de la empresa ya que va ser de \$460.000.00USD, el proyecto no requiere de un crédito inicial para la implementación del sistema de Tratamiento a Altas Temperaturas (UHT).

3.1.12.5. Proyección de ventas

La Empresa Abellito S.A. contará con capacidad para hacer ventas en el primer periodo de 325.260.00\$, ventas que se proyectan el incremento de un 5% al año. (Ver **Anexo H:** Flujo de Caja)

3.1.12.6. Proyección de Costos

El presupuesto de costos se ha considerado un incremento anual del 5% que dejará cubrir la inflación anual. Los costos financieros y las depreciaciones son rubros que están calculados de acuerdo al financiamiento y a la depreciación de activos fijos respectivamente. (Ver **Anexo H:** Flujo de Caja)

3.1.12.7. Punto de Equilibrio

Ilustración 6: Cálculo Punto de Equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio Global} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$

Elaborado por: Autores de Tesis

Tabla 8: Cálculo Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio en Ventas	
Ventas Netas	325,260.00
Costos Variables Totales	159,727.36
Costos Fijos Totales	85,008.86
Punto de Equilibrio	167,036.43

Elaborado por: Autores de Tesis

Análisis: Para el cálculo del punto de equilibrio, tenemos los costos de ventas netas, costos variables totales y costos fijos totales. Ya que con un primer estudio de costos y teniendo en cuenta claramente definida nuestras líneas de ingreso (ventas), y costos, se procede a calcular el nivel mínimo de ventas y nuestro ingreso mínimo esperado que nos permita solventar los gastos del negocio sin llegar a generar una pérdida.

3.1.12.8. Estado de Pérdidas y Ganancias

En el estado de pérdidas y ganancias se puede observar que de los cinco años que se estudió, el primer año se obtuvo una ganancia netamente baja, pero los otros años nos dan resultados positivos, con un aumento del 5% cada año, generando utilidades en el comercio con tendencia creciente a lo largo de los otros años. (Ver **Anexo G:** Estado de Resultados)

3.1.12.9. Flujo de Caja Proyectado

A partir del primer año de desempeño se produce un flujo de caja positivo, mostrando auto sustentabilidad financiera en sus operaciones. (Ver **Anexo H:** Flujo de Caja)

3.1.12.10. Análisis de Rentabilidad

Para comenzar a realizar el Análisis de Rentabilidad se precisa conocer el rendimiento aceptable de la empresa, tomando en cuenta el valor ingresado a la empresa en acciones, los egresos y la tasa de interés que se requiere ganar.

Tabla 9: Análisis de Rentabilidad

Análisis de Rentabilidad		
TASA	18.6%	
VAN	\$ 1,719	Valor Actual Neto
TIR	18.7%	Tasa Interna de Retorno
PRI	1.00	Años/ Tiempo de recuperación
TMAR	18.6%	Tasa Mínima de Aceptable del Rendimiento
Rb/c	\$1.00	Relación Costo Beneficio

Elaborado por: Autores de Tesis

Una vez analizada la tabla de análisis de rentabilidad, se procede a realizar el cálculo del VAN y TIR donde se precisa conocer el valor y el porcentaje que la empresa necesita para ver qué tan rentable es nuestro proyecto.

Ilustración 7: Ecuación VAN

$$\left(\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Fn}}{(1+k)^t} - \text{I}_0 \right)$$

Fn Flujos de efectivo Neto

I₀ Inversión Inicial

k Tasa de descuento

Elaborado por: Autores de Tesis

Ilustración 8: Ecuación TIR

$$\left(\text{TIR} = \sum_{t=0}^n \frac{\text{Fn}}{(1+i)^t} = 0 \right)$$

t Tiempo del flujo de caja

i Tasa de descuento

Fn Flujos de efectivo Neto

Elaborado por: Autores de Tesis

Análisis: El cálculo del VAN y el TIR están en un nivel aceptable, tenemos que nuestro Valor Actual Neto (VAN) alcanza una factibilidad de Interés de Retorno está en 18,7%, proyectando resultados positivos, lo cual nos indica que nuestro proyecto es rentable.

3.1.12.11. Análisis Costo Beneficio**Ilustración 9:** Ecuación Costo Beneficio

$$\left(\text{C/B} = \frac{\text{Ingresos netos totales}}{\text{costos totales}} \right)$$

Elaborado por: Autores de Tesis

Para el Análisis costo beneficio, tomaremos en cuenta nuestros ingresos netos totales, y nuestros costos totales, como se observa en la tabla presentada. Una vez analizada la tabla, nos da un resultado positivo, tomando en cuenta que se realizó los cálculos anuales, nuestro proyecto es rentable.

3.1.12.12. Análisis del Periodo de recuperación de la Inversión PRI**Ilustración 10:** Ecuación PRI

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

a Año inmediato anterior en el 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

Elaborado por: Autores de Tesis

Con el análisis de este periodo podemos ver cuánto mide el tiempo de recuperación total de la inversión que hemos realizado a valor presente que es de 1 años.

3.1.12.13. Análisis Vertical y Horizontal

Análisis Vertical

Consiste en determinar la posición estructural de cada una de las cifras que conforman los estados financieros con relación a una cifra base.

Ilustración 11: Análisis Vertical

$$\left(\text{Análisis Vertical} = \frac{\text{Ítem del Balance General}}{\text{Total de Activos (Pasivo y Capital)}} \right)$$

Según el análisis vertical o de estructura realizado, observamos diferentes variaciones. En primer lugar, los activos corrientes del año 2020 al 2021 tienen una variación del 35%, al igual que los activos no corrientes. Con respecto al pasivo tenemos una variación del 10% en el año 2020 al 2021 y en su patrimonio tenemos la misma variabilidad.

Anexo I: Análisis Vertical y Horizontal)

Análisis Horizontal

Determina la variación absoluta o porcentual de las cifras de los estados financieros de un periodo a otro.

Ilustración 12: Análisis Horizontal

$$\left(\begin{array}{l} \text{Análisis Horizontal} \\ \text{(Absoluto)} \end{array} = \text{Monto del año 2} - \text{Monto del año 1} \right)$$

$$\left(\begin{array}{l} \text{Análisis} \\ \text{Horizontal (\%)} \end{array} = \frac{\text{Monto del año 2}}{\text{Monto del año 1}} - 1 \right)$$

El análisis horizontal se hace en dos columnas, la tasa de variación absoluta y relativa donde incluye los dos años 2020 y 2021, en este destacamos los activos de la empresa Abellito S.A., en el cual la variable absoluta arroja un resultado de \$12.261,01 con lo que la variable relativa tiene un porcentaje del 15%. (Ver **Anexo I: Análisis Vertical y Horizontal**)

CONCLUSIONES

- En conclusión, con respecto a las tendencias de la leche UHT tenemos que es aceptable por los clientes gracias a sus ventajas que nos proporciona, como la principal el tiempo de caducidad de 60 días.
- El entorno organizacional actual de la empresa Abellito S.A., refleja sin lugar a dudas, la creciente necesidad de desarrollarse e implementarse el plan de negocios con el sistema UHT ya que gracias a la adaptabilidad que se tiene impulsa a la empresa hacia adelante en su industria o sector, también aumenta su capacidad y refuerza la aptitud de la organización para cambiar e incrementar su rendimiento.
- El proyecto de plan de negocios obtendrá un margen de ganancia del 5% y se estima que el valor de las ventas será de 325.260.00\$ con una utilidad bruta de 165.532.64\$
- El Valor Actual Neto (VAN) del estudio es de 1.719.00\$, al ser un valor mayor a cero, el proyecto es viable, La Tasa de Retorno (TIR) es de 18.7%, porcentaje que supera la tasa de descuento utilizada en un periodo de recuperación del capital dentro de 1 año, por tanto, muestra la alta rentabilidad de las operaciones de la empresa y liquidez del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Replantear los objetivos de la empresa para incrementar el volumen de producción de la leche ultra pasteurizada con el fin de abastecer el mercado, sin descuidar el local
- Crear un departamento de marketing en la empresa con la finalidad de mejorar la presencia en redes y permitir a los nuevos clientes conocer el producto de manera interactiva, aprovechando también su entorno organizacional para la adaptabilidad del plan de negocios propuesto.
- Aprovechar las ventajas que ofrece el gobierno a las MIPYMES para la distribución del producto y un futuro a la exportación
- Asistir a ferias comerciales regionales para promocionar el producto y crear una red de contactos en el país.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre Choix, R., & Rivera Martinez, J. (2016). La importancia del estudio y evaluación del control interno en las empresas. *Revista El Buzón de Pacioli*, XI(72), 1–19.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewi2w8D7uN7wAhVoGbkGHeZaD3QQFnoECBEQAA&url=https%3A%2F%2Fwww.itson.mx%2Fpublicaciones%2Fpacioli%2FDocuments%2Fno72%2F55b__la_importancia_del_control_intermo_figurasx.pdf&usg=AOvVaw1I
2. Alex, P. (2020). *Plan de Marketing Mix para la comercialización de miel de abeja en la ciudad de Cuenca*. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10379>
3. Arcoya, E. (11 de Marzo de 2022). IEBS. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-un-plan-estrategico-de-recursos-humanos-recursos-humanos/>
4. Caurin, J. (27 de julio de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-operaciones>
5. ESAN. (2017). *Gestión de los Recursos del Proyecto. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. (Guía del PMBOK®) - Sexta edición (pp.307-358).
6. Galán, J. S. (2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
7. Galiana, P. (11 de JUNIO de 2021). IEBS. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>
8. Ganadería, M. d. (s.f.). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/>
9. Ganadería, M. d. (2022). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/>
10. Gasbarino, S. (01 de abril de 2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/plan-financiero>
11. Guerrero Calle, A. (2011). *Diseño de un modelo de negocio para microempresas* (p. 90). <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1506/14/UPS-CT002062.pdf>
12. GOB.EC. (2022). *Secretaría Nacional de Planificación*. Obtenido de <https://www.gob.ec/snp>
13. INEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
14. Kotler&armstrong. (2008). *FUNDAMENTO S D E M a R K E T I N G*.

15. Kotler, P., & Keller, K. (2012). Ventas personales. In *Dirección De Marketing*. <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
16. Latorre, V. V. (2012). ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES EN EMPRESAS DE SERVICIOS INFORMÁTICOS. CASO: SONDA DEL ECUADOR. Quito.
17. LICONSA. (2012). PROYECTO INTEGRAL DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE ULTRAPASTEURIZADA (UHT).
18. Martínez, M. A. (2011). El libro blanco de la leche y productos lacteos . Mexico: Litho Offset Imprenta.
19. Meneses, M. (2018). *La Metodología Canvas , Para La Empresa Clev Consultores Cía . Ltda .*
20. Pak, T. (2014). Tetra Pak. Obtenido de <https://www.tetrapak.com/es-es/solutions/processing/main-technology-area/uht-treatment>
21. Pascual. (2018). Pascual. Obtenido de <https://lechepascual.es/articulos/nutricion/diferencias-entre-leche-pasteurizada-y-uht/>
22. Plaza, L. (2021). LA AVELINA . Obtenido de <https://www.laavelina.com.ec/>
23. Rivas, J. C. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y Negocios, 69-80.
24. SRI. (2021). SRI. Obtenido de <https://www.gob.ec/sri>
25. Tortora, F. y. (2007). Introducción a la microbiología (9.ª edición).
26. Ulab. (2021). ULAB. Obtenido de <https://ulab.es/plan-financiero/>
27. Wets, A. (1991). Gestion de la distribucion Comercial. Diorki.

Anexos

Anexo A: Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

F/1

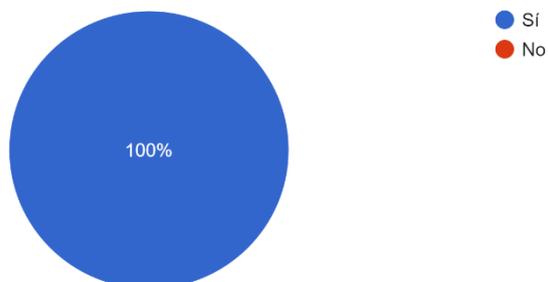
Compra de leche

N°	Indicador	Respuesta	
		Si	No
1	El cliente se fija en la marca del producto		
2	El cliente que tipo de marca de leche pidió	<ul style="list-style-type: none"> - Vita - Toni - La lechera - Rey leche - Alpina - La Avelina - Tanilack - Nutri - La Vaquita - Parmalat - Sin marca 	
3	El cliente en qué tipo de envase compro	<ul style="list-style-type: none"> - Envase de vidrio - Garrafa de plástico - Bolsa plástica - Caja de cartón - Funda tetrapack 	
4	Cuantos envases de leche compro	<ul style="list-style-type: none"> - De 1 a 3 - De 3 a 6 - 6 o más 	
5	EL tipo de leche que compro fue	<ul style="list-style-type: none"> - Leche entera - Leche semidescremada - Leche descremada - Leche deslactosada - Leche deslactosada descremada 	
6	EL cliente prefiere el producto	<ul style="list-style-type: none"> - Al clima - Refrigeración 	
7	El cliente se fija en los detalles del producto	Si	No
8	El cliente está pendiente de promociones	Si	No
9	¿El cliente qué tiempo se demora en comprar la leche?	<ul style="list-style-type: none"> - 1 seg – 30 seg - 30 seg – 1 min - 1min – 2 min - 2 min o más 	

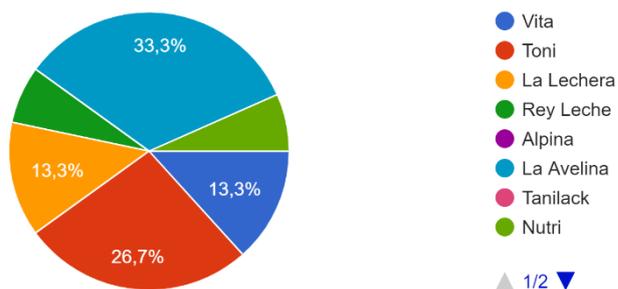
Elaborado por: Autores de Tesis

Anexo B: Tabulación de resultados de aplicación de la Ficha de observación

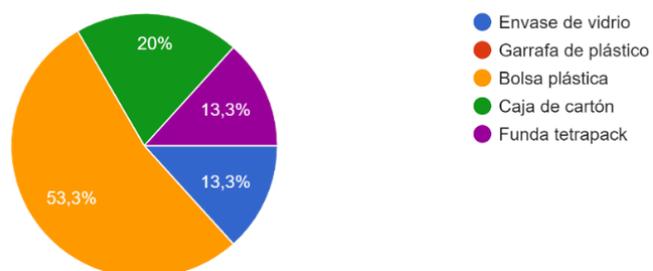
1. El cliente se fija en la marca del producto



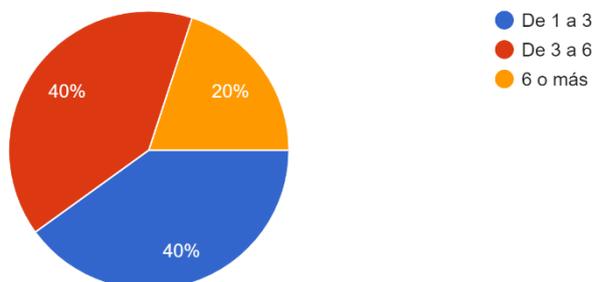
2. El cliente que tipo de marca de leche pidió



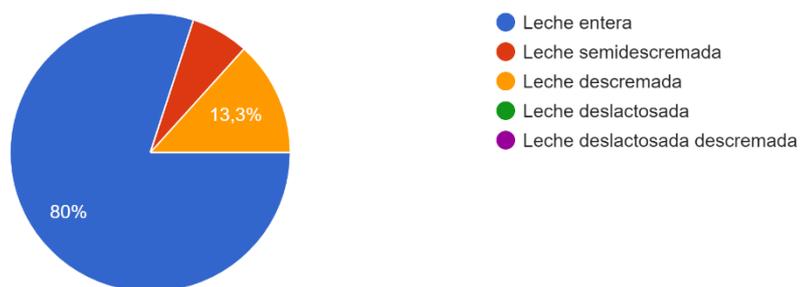
3. El cliente en qué tipo de envase compro



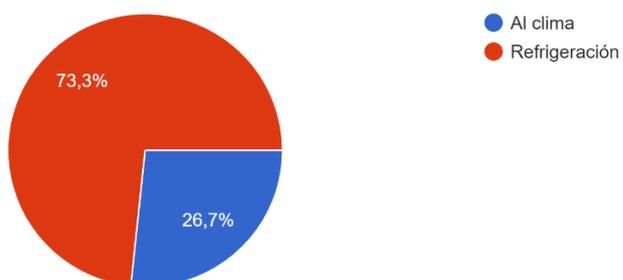
4. Cuantos envases de leche compro



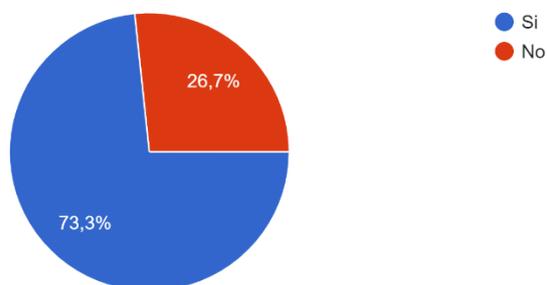
5. El tipo de leche que compro fue



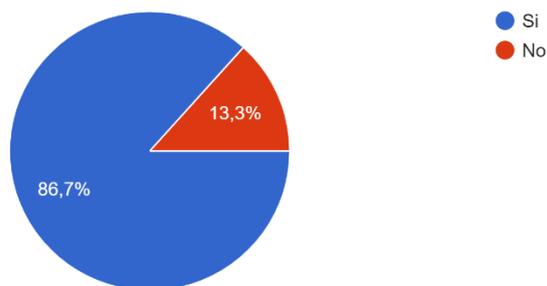
6. El cliente prefiere el producto



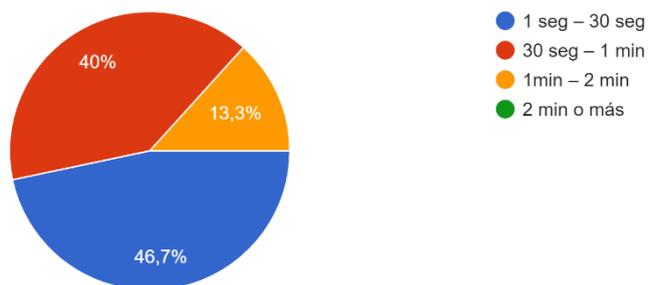
7. El cliente se fija en los detalles del producto



8. El cliente está pendiente de promociones



9. ¿El cliente qué tiempo se demora en comprar la leche?



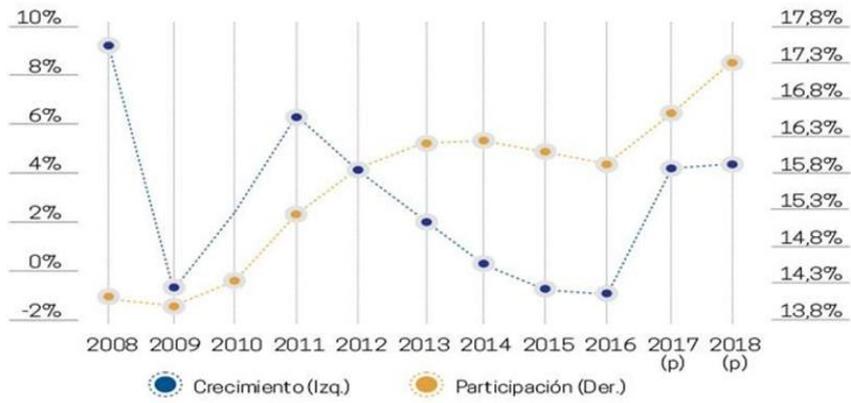
Anexo C: PIB Nacional



Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo D: Evolución y Participación PIB en la Industria Manufacturera

Evolución y participación en el PIB de la industria manufacturera



Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo E: Nómina de Empleados

NOMINA MENSUAL Y ANUAL											
No. de personas	Funciones que desempeñan	Sueldo por empleado	Sueldo mensual	Aporte patronal	Sueldo anual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	C. Fondo de reserva	Fondos de reserva Anual	Sueldo Total Anual
2	GERENTE	\$ 900.00	\$ 1,800.00	\$ 2,624.40	\$ 21,600.00	\$ 1,800.00	\$ 400.00	\$ 900.00	\$ 1.00	\$ 1,799.28	\$ 26,499.28
5	ADMINISTRATIVOS	\$ 445.00	\$ 2,225.00	\$ 3,244.05	\$ 26,700.00	\$ 2,225.00	\$ 400.00	\$ 1,112.50	\$ 1.00	\$ 2,224.08	\$ 32,661.58
10	OPERARIOS	\$ 425.00	\$ 4,250.00	\$ 6,196.50	\$ 51,000.00	\$ 4,250.00	\$ 400.00	\$ 2,125.00	\$ 1.00	\$ 4,248.36	\$ 62,023.36
17	TOTAL	\$ 1,770.00	\$ 8,275.00	\$ 12,064.95	\$ 99,300.00	\$ 8,275.00	\$ 1,200.00	\$ 4,137.50		\$ 8,271.72	\$ 121,184.22

Elaborado por: Autores de Tesis

Anexo F: Plan de Inversión

BIENES INMUEBLES			
Descripcion	Cantidad m2	Costo Unitario (Dólares)	Costo Total (Dólares)
OFICINAS	180	\$ 240.00	\$ 43,200.00
FABRICAS	530	\$ 279.94	\$ 148,369.84
TOTAL		\$ 519.94	\$ 191,569.84
MAQUINARIAS			
Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (Dólares)	Costo Total (Dólares)
MAQUINARIA EN GENERAL	1	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
TOTAL		\$ 150,000.00	\$ 150,000.00
MUEBLES Y ENSERES			
Activo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (Dólares)	Costo Total (Dólares)
COMPUTADORAS/LAPTOP	7	\$ 500.00	\$ 3,500.00
MUEBLES Y ENSERES	10	\$ 60.00	\$ 600.00
EQUIPOS DE OFICINA	13	\$ 50.00	\$ 650.00
TOTAL		\$ 610.00	\$ 4,750.00
VEHICULOS			
Activo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (Dólares)	Costo Total (Dólares)
VEHICULOS/CAMIONES	4	\$ 17,000.00	\$ 68,000.00
TOTAL			\$ 68,000.00
OTROS GASTOS DE INVERSION			
Descripción			Costo Total (Dólares)
Registro sanitario			\$ 5,000.00
Certificado de Funcionamiento y Permisos			\$ 5,000.00
Etiquetado, diseno y publicidad			\$ 6,000.00
Capital de trabajo			
TOTAL			\$ 16,000.00
Inversion Total			\$ 430,319.84

Elaborado por: Autores de Tesis

Anexo G: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Año	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 325,260	\$ 341,523	\$ 358,599	\$ 376,529	\$ 395,356
(-)Costo de Ventas	\$ 159,727	\$ 167,714	\$ 176,099	\$ 184,904	\$ 194,150
(=)Utilidad Bruta	\$ 165,533	\$ 173,809	\$ 182,500	\$ 191,625	\$ 201,206
% Utilidad Bruta	50.89%	50.89%	50.89%	50.89%	50.89%
(-)Gastos Administrativos	\$ 85,008.86	\$ 85,008.86	\$ 85,008.86	\$ 85,008.86	\$ 85,008.86
(-)Depreciaciones	\$ 43,168.33	\$ 43,168.33	\$ 43,168.33	\$ 43,168.33	\$ 43,168.33
(=)Total de Gastos	\$ 128,177.19				
(=)Utilidad Antes de Int. e Imp.	\$ 37,355.45	\$ 45,632.08	\$ 54,322.54	\$ 63,447.53	\$ 73,028.77
(-)Interes (11,33%)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
(=)Utilidad Antes de Imp.	\$ 37,355.45	\$ 45,632.08	\$ 54,322.54	\$ 63,447.53	\$ 73,028.77
(-)Part. a Trabajadores (15%)	\$ 5,603.32	\$ 6,844.81	\$ 8,148.38	\$ 9,517.13	\$ 10,954.31
(-)Impuesto a la Renta (25%)	\$ 7,938.03	\$ 9,696.82	\$ 11,543.54	\$ 13,482.60	\$ 15,518.61
(=)Utilidad Neta	\$ 23,814.10	\$ 29,090.45	\$ 34,630.62	\$ 40,447.80	\$ 46,555.84
Utilidad Acumulada	\$ 23,814.10	\$ 52,904.55	\$ 87,535.17	\$ 127,982.97	\$ 174,538.81

Elaborado por: Autores de Tesis

Anexo H: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA							
<i>Crecimiento</i>	5%	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	PRECIOS						
<i>Supermercados</i>	\$ 0.62		140,400.00	147,420.00	154,791.00	162,530.55	170,657.08
<i>Tiendas</i>	\$ 0.62		94,800.00	99,540.00	104,517.00	109,742.85	115,229.99
<i>Paraderos</i>	\$ 0.62		90,060.00	94,563.00	99,291.15	104,255.71	109,468.49
Total Ingresos			325,260.00	341,523.00	358,599.15	376,529.11	395,355.56
Costos de Venta							
<i>Leche</i>	\$ 0.15		62,100.00	65,205.00	68,465.25	71,888.51	75,482.94
<i>Glucosa</i>	\$ 0.03		12,420.00	13,041.00	13,693.05	14,377.70	15,096.59
<i>Azucar</i>	\$ 0.00		414.00	434.70	456.44	479.26	503.22
<i>Bicarbonato de Sodio</i>	\$ 0.02		8,280.00	8,694.00	9,128.70	9,585.14	10,064.39
<i>Almidón</i>	\$ 0.01		2,070.00	2,173.50	2,282.18	2,396.28	2,516.10
<i>Mano de obra</i>	\$ 0.15		62,023.36	65,124.53	68,380.75	71,799.79	75,389.78
<i>PROCESO DE PASTEURIZACION</i>	\$ 0.03		12,420.00	13,041.00	13,693.05	14,377.70	15,096.59
Total Costos			159,727.36	167,713.73	176,099.41	184,904.39	194,149.60
Utilidad Bruta			165,532.64	173,809.27	182,499.74	191,624.72	201,205.96
Gastos Administrativos							
<i>Teléfono</i>			288.00	288.00	288.00	288.00	288.00
<i>Luz</i>			14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
<i>Agua</i>			3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
<i>Internet</i>			960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
<i>Sueldos</i>			59,160.86	59,160.86	59,160.86	59,160.86	59,160.86
<i>Publicidad</i>			6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
<i>Suministros de oficina</i>			600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Total Gasto Administrativos			85,008.86	85,008.86	85,008.86	85,008.86	85,008.86
Otros Gastos							
<i>Interes</i>			-	-	-	-	-
<i>Depreciacion Anual de Activos</i>			43,168.33	43,168.33	43,168.33	43,168.33	43,168.33
Total Otros Gastos			43,168.33	43,168.33	43,168.33	43,168.33	43,168.33
Utilidad Antes de Particip. e Impto.			37,355.45	45,632.08	54,322.54	63,447.53	73,028.77
<i>Participacion de Trabajadores</i>	15%		5,603.32	6,844.81	8,148.38	9,517.13	10,954.31
<i>Impuesto a la Renta</i>	25%		7,938.03	9,696.82	11,543.54	13,482.60	15,518.61
Utilidad Liquida			23,814.10	29,090.45	34,630.62	40,447.80	46,555.84
(+) Depreciacion			43,168.33	43,168.33	43,168.33	43,168.33	43,168.33
(-) Amortizacion			-	-	-	-	-
(-) Inversión Inicial		-\$ 463,946					
(-)(+) Capital de trabajo		\$ 13,704					
(+) Prestamo		\$ 0					
(+) Valor de Desecho							
(=) FLUJO DE CAJA (\$)		-\$ 450,242	66,982.43	72,258.78	77,798.95	83,616.13	89,724.17

Elaborado por: Autores de Tesis

Anexo I: Análisis Vertical y Horizontal

	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2020	2021	VARIABLE ABSOLUTA	VARIABLE RELATIVA
	2020	2021	2021-2020	2021-2020
ACTIVOS	100%	100%	\$12261.01	15%
ACTIVOS CORRIENTES	97%	62%	\$-20299.10	-26%
COMPUTADORAS/LAPTOP	7%	9%	\$2657.45	48%
MUEBLES Y ENSERES	0%	40%	\$37093.69	0%
EQUIPOS DE OFICINA	18%	12%	\$-2623.05	-19%
BIENES INMUEBLES	72%	1%	\$-57427.19	-99%
ACTIVOS NO CORRIENTES	3%	38%	\$32560.11	1305%
MAQUINARIA EN GENERAL	127%	122%	\$10763.38	11%
VEHICULOS/CAMIONES	23%	47%	\$24991.07	135%
(-) Depresión Acumulada Vehículos y Equipo de Transporte	147%	131%	\$3194.34	3%
PASIVOS	68%	58%	\$-1464.75	-3%
PASIVOS CORRIENTES	63%	53%	\$-1464.75	-3%
Cuentas por pagar	38%	27%	\$-5570.83	-18%
Sueldos por pagar	5%	6%	\$1455.07	40%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	1%	4%	\$3615.31	817%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	0%	3%	\$2784.89	788%
Obligaciones con el IESS	2%	3%	\$811.48	44%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	17%	9%	\$-4560.67	-34%
PASIVOS NO CORRIENTES	5%	5%	\$0.00	0%
Jubilación Patronal	2%	2%	\$0.00	0%
Desahucio	3%	2%	\$0.00	0%
PATRIMONIO	32%	42%	\$13725.76	54%
Capital	1%	1%	\$0.00	0%
Aporte de los socios	1%	1%	\$15.60	3%
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	28%	26%	\$1544.41	7%
Utilidad del ejercicio	2%	15%	\$12165.75	780%

Elaborado por: Autores de Tesis