



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA FUNDACIÓN PROMOCIÓN HUMANA  
DIOCESANA DE GUARANDA**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Ing. Patricio Torres, MBA

Autora  
Ivett Carolina Alegría Velasco

Año  
2014

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Patricio Torres  
Ingeniero MBA  
C.I.: 171322241-0

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Ivett Carolina Alegría Velasco

C.I.: 020161974-9

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios, a mis padres y hermano por su apoyo incondicional, a mi familia y amigos que me han acompañado en este camino, y en especial a mi profesor guía Patricio Torres por la dedicación y motivación que me ha brindado para la realización de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres y hermano quienes son mi razón de ser, mi fuerza y motivación para seguir adelante; a mi tío Rodrigo Alegría por sus enseñanzas y consejos, a mi familia y amigos que siempre han estado en cada momento de mi vida.

## RESUMEN

La Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda es una organización sin fines de lucro que se dedica al apoyo y desarrollo de las comunidades más marginadas de la provincia de Bolívar, especialmente en el área ganadera para la producción de quesos, y es la Fundación la encargada de la comercialización de los productos de sus comunidades, para lo cual se plantea un plan de mejoramiento con la finalidad de lanzar los productos bajo su propia marca e ingresar a un nuevo mercado. Tomando en cuenta que el sector de productos lácteos en el país tiene gran potencial de crecimiento.

Para ello la Fundación requiere de mejoras internas en la parte administrativa tales como; el área de Recursos Humanos, Comercialización y Marketing y una reestructuración en el área de Producción. Áreas que la Fundación no cuenta actualmente y será necesario incorporar al equipo de trabajo personal capacitado y con experiencia en estas áreas para que ayuden al desarrollo de la Fundación.

Se implementará un plan de Marketing para la campaña de lanzamiento de la marca y de recordación, que le permitirá a la Fundación llegar al mercado objetivo donde se quiere vender los productos, segmento que está dirigido a hogares de hombres y mujeres económicamente activas con nivel socio económico medio, medio bajo de la Zona Administrativa Eugenio Espejo y la parroquia de Calderón.

Los productos que serán comercializados son el queso Fresco, Mozzarella, Andino o Semi maduro y Parmesano en puntos de venta como tiendas de barrio y supermercados más populares.

## ABSTRACT

The Foundation Promocion Humana Diocesana de Guaranda is a nonprofit organization dedicated to the support and development of the most marginalized communities in the province of Bolivar, especially in the livestock area for the production of cheese, the Foundation is responsible for marketing of the products of their communities, which will be an improvement plan in order to launch the products under its own brand and enter a new market. Given that the dairy sector in the country has great potential growth.

The Foundation requires internal improvements in the administrative branch in which, the Human Resources, Sales and Marketing and a restructuring in the production area will increase essential areas for its improvement. Areas that the Foundation does not currently have, and also incorporate a well-trained team with experience in these areas to assist the development of the Foundation.

A marketing plan will be implemented for the launch campaign of the brand and remembrance, which will allow the Foundation reach the target market where they want to sell products, a segment that is targeted at households economically active men and women with socioeconomic level middle, lower middle of the Administrative Zone Eugenio Espejo and the parish of Calderon.

The types of cheese to be sold are: Fresh, Mozzarella, Andino or semi mature and Parmesan in outlets such as convenience stores and supermarkets most popular.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES .....	1
1.2	OBJETIVOS .....	2
1.2.1	Objetivo General .....	2
1.2.2	Objetivos Específicos .....	2
1.3	JUSTIFICACIÓN .....	2
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA .....</b>	<b>4</b>
2.1	INDUSTRIA .....	4
2.2	TENDENCIA .....	4
2.3	ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA .....	6
2.4	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	7
2.4.1	Macroentorno .....	7
2.4.2	Mesoentorno .....	16
2.4.2.1	Barreas de entrada .....	16
2.4.2.2	Amenaza de los sustitutos .....	16
2.4.2.3	Poder de negociación de los compradores .....	17
2.4.2.4	Poder de negociación de los proveedores .....	17
2.4.2.5	Intensidad de la rivalidad .....	17
2.4.3	Microentorno .....	17
2.5	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO .....	19
2.5.1	Misión .....	19
2.5.2	Visión .....	19
2.5.3	Objetivos .....	20
2.6	EL PRODUCTO O SERVICIOS .....	21
2.7	ANÁLISIS INTERNO .....	21
2.7.1	Auditoría Administrativa .....	21
2.7.2	Auditoría de Marketing .....	23
2.7.3	Auditoría de Finanzas y Contabilidad .....	26
2.7.4	Auditoría de producción y operaciones .....	28
2.7.5	Auditoría Investigación y Desarrollo .....	30
2.7.6	Auditoría de Sistemas de Administración de la Información .....	31
2.8	MATRIZ FODA .....	33
2.9	MATRIZ EFE .....	34
2.10	MATRIZ EFI .....	36
2.11	MATRIZ IE .....	37
2.12	MATRIZ FO .....	40
2.13	MATRIZ FA .....	40
2.14	MATRIZ DO .....	41
2.15	MATRIZ DA .....	41



2.16	MATRIZ SPACE .....	42
2.17	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO .....	44
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>46</b>
3.1	JUSTIFICACIÓN .....	46
3.2	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL.....	46
3.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.4	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
3.5	CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.6	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.7	NECESIDADES DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.8	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA .....	50
	3.8.1 Encuesta.....	50
	3.8.2 Grupo Focal .....	50
	3.8.3 Entrevista a Expertos.....	50
3.9	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTES POTENCIALES .....	51
	3.9.1 Mercado Objetivo.....	51
	3.9.2 Tamaño del Mercado.....	52
3.10	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	53
	3.10.1 Encuestas de Satisfacción de clientes.....	53
	3.10.2 Resultados de las encuestas a clientes potenciales.....	61
	3.10.3 Cruce de Variables .....	72
	3.10.4 Resultados de la Prueba a Ciegas.....	81
	3.10.5 Resultados de las entrevista con expertos .....	86
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>95</b>
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	95
4.2	POLÍTICA GENERAL DE PRECIOS .....	95
	4.2.1 Costos.....	95
	4.2.2 Precio de la Competencia.....	95
	4.2.3 Definición de Precio del mercado .....	96
	4.2.4 Elasticidad de la Demanda .....	96
4.3	PRODUCTO.....	96
	4.3.1 Estrategia de Productos.....	98
4.4	PLAZA.....	98
	4.4.1 Canales de Distribución .....	98
	4.4.2 ¿Donde se venderá? .....	99
4.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	100
	4.5.1 Imagen Corporativa .....	100
	4.5.1.1 Teorema de Colores .....	100
	4.5.2 Slogan.....	102
	4.5.3 Manual de Imagen .....	102
4.6	RELACIONES PÚBLICAS.....	104
4.7	CAMPAÑA DE LANZAMIENTO DE PRODUCTO EN LA CIUDAD DE QUITO .....	104

4.8	COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	113
4.9	COMPARACIÓN DE COSTOS DE LA COMPETENCIA.....	115
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>118</b>
5.1	OPERACIONES .....	118
5.2	FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN QUESO FRESCO .....	121
5.3	FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN DE QUESO MOZZARELLA .....	122
5.4	FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN DE QUESO ANDINO O SEMI MADURO.....	123
5.5	FLUJOGRAMA QUESO PARMESANO .....	124
5.6	REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y AMPLIACIÓN DEL ÁREA DE ALMACENAMIENTO.....	125
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>126</b>
6.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	126
6.2	MANUAL DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y CARGOS .....	126
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA DEL PROYECTO.....</b>	<b>142</b>
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS Y SUPUESTOS UTILIZADOS .....</b>	<b>144</b>
8.1	RIESGOS CRÍTICOS .....	144
8.1.1	Ampliación del Área de Almacenamiento .....	144
8.1.2	Plan de Contingencia.....	144
8.1.3	Compra de Máquina de Empaque al Vacío .....	144
8.1.4	Plan de Contingencia.....	144
8.1.5	Búsqueda y selección de nuevo personal.....	145
8.1.6	Plan de Contingencia.....	145
8.1.7	Alianzas con Canales de Distribución.....	145
8.1.8	Plan de Contingencia.....	145
8.1.9	Ejecución del Plan de Marketing.....	146
8.1.10	Plan de Contingencia.....	146
8.2	SUPUESTOS UTILIZADOS .....	146
8.2.1	Inversión .....	146
8.2.2	Ventas.....	146
8.2.3	Costos.....	147
8.2.4	Personal.....	147
8.2.5	Participación de Mercado .....	147
8.2.6	Ubicación Geográfica.....	147
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>149</b>
9.1	INVERSIÓN INICIAL .....	149

9.2	COSTOS Y GASTOS .....	149
9.2.1	Costos Fijos .....	149
9.2.2	Costos variables .....	149
9.3	PROYECCIÓN DE VENTAS .....	150
9.4	ESTADO DE RESULTADOS .....	150
9.5	BALANCE GENERAL.....	151
9.6	FLUJO DE CAJA.....	151
9.7	FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	152
9.8	PERIODO DE RECUPERACIÓN, VAN Y TIR.....	152
9.9	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	153
9.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	154
9.11	ÍNDICES FINANCIEROS .....	155
9.11.1	Liquidez .....	155
9.11.2	Rentabilidad.....	155
9.11.3	Desempeño.....	156
9.11.4	Cobertura.....	156
<b>10</b>	<b>CAPÍTULO X: PLAN DEL NEGOCIO .....</b>	<b>158</b>
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO .....	158
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	158
10.3	CAPITAL DE TRABAJO .....	158
10.4	GASTOS OPERACIONALES.....	159
10.5	RETORNO DE LA INVERSIÓN .....	159
<b>11</b>	<b>CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>160</b>
11.1	CONCLUSIONES.....	160
11.2	RECOMENDACIONES .....	161
	<b>Referencias .....</b>	<b>163</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>166</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Industria y sector que pertenece el producto.....	4
Tabla 2.	Crecimiento del PIB por Sectores en porcentajes .....	10
Tabla 3.	Crecimiento anual y participación en el PIB Industrial, por sectores manufactureros en porcentaje .....	11
Tabla 4.	Matriz FODA.....	33
Tabla 5.	Matriz EFE.....	34
Tabla 6.	Matriz EFI .....	36
Tabla 7.	Análisis FODA .....	38
Tabla 8.	Estrategia “Maxi – Maxi” .....	40
Tabla 9.	Estrategia “Maxi- Mini” .....	40
Tabla 10.	Estrategia “Mini – Maxi” .....	41
Tabla 11.	Estrategia “Mini – Mini” .....	41
Tabla 12.	Matriz SPACE .....	42
Tabla 13.	Matriz del perfil competitivo .....	44
Tabla 14.	Grupo 1: Degustación de Quesos Fresco. ....	82
Tabla 15.	Grupo 2: Degustación de Queso Mozzarella.....	83
Tabla 16.	Grupo 3: Degustación de Queso Semi maduro o Andino blanco.....	84
Tabla 17.	Grupo 4: Degustación de Queso Parmesano.....	85
Tabla 18.	Ficha técnica del queso Fresco de 500g .....	96
Tabla 19.	Ficha técnica del queso Mozzarella de 500g .....	97
Tabla 20.	Ficha técnica del queso Parmesano de 150g. en presentación rallado y en bloque.....	97
Tabla 21.	Ficha técnica del queso Andino de 500g.....	98
Tabla 22.	Implementos para stands .....	109
Tabla 23.	Implementos por evento .....	109
Tabla 24.	Presupuesto para la Campaña de Lanzamiento .....	110
Tabla 25.	Detalle de presupuesto para Campaña del mes de Enero .....	111
Tabla 26.	Detalle de presupuesto para Campaña de Canjes .....	111
Tabla 27.	Detalle de presupuesto para Concurso de Recetas .....	112

Tabla 28. Inversión anual para la Campaña.....	113
Tabla 29. Producción promedio de Quesos 2010-2012. ....	114
Tabla 30. Producción promedio de leche 2010-2012 .....	115
Tabla 31. Costos .....	115
Tabla 32. Comparación de precios Queso Fresco .....	116
Tabla 33. Comparación de precios Quesos Mozzarella .....	117
Tabla 34. Comparación de precios Queso Semi maduro.....	117
Tabla 35. Comparación de precios Queso Parmesano.....	117
Tabla 36. Comparación de precios en tiendas de barrio .....	117
Tabla 37. Diagrama de Gantt.....	143
Tabla 38. Resultados Económicos de la Empresa apalancado.....	152
Tabla 39. Resultados Económicos de la Empresa desapalancado.....	152
Tabla 40. Punto de Equilibrio .....	153
Tabla 41. Liquidez.....	155
Tabla 42. Rentabilidad .....	155
Tabla 43. Desempeño.....	156
Tabla 44. Cobertura .....	156

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Participación de mercado de productos lácteos en porcentaje de ventas en el 2012 .....	7
Figura 2.	Producto Interno Bruto por Industria .....	9
Figura 3.	Tasa de interés activo y pasivo referencial .....	13
Figura 4.	Fuerzas de Porter .....	16
Figura 5.	Matriz IE .....	37
Figura 6.	Matriz SPACE .....	43
Figura 7.	Tamaño del mercado .....	52
Figura 8.	¿Cómo fue la atención del personal que lo atendió? .....	53
Figura 9.	¿Cómo considera la presentación del personal? .....	53
Figura 10.	¿El personal está capacitado en atención al cliente? .....	54
Figura 11.	¿Hubo disponibilidad del producto solicitado? .....	54
Figura 12.	¿Obtuvo la información necesaria sobre todos los productos que dispone la fundación? .....	55
Figura 13.	¿Cómo calificaría la presentación de los productos? .....	55
Figura 14.	¿Existe información necesaria en las etiquetas de los productos? .....	56
Figura 15.	¿Qué nivel de satisfacción posee usted en cuanto a la calidad de los productos? .....	56
Figura 16.	¿Cree usted que Promoción Humana debería incrementar la variedad de productos para la comercialización? .....	57
Figura 17.	¿Son razonables los precios de los productos? .....	57
Figura 18.	¿Las instalaciones del local son adecuadas? .....	58
Figura 19.	¿Cómo calificaría la limpieza del local siendo 1 nada limpio y 10 muy limpio? .....	58
Figura 20.	¿Considera necesario la apertura de nuevo local en otro punto de la ciudad? .....	59
Figura 21.	¿Son apropiados los horarios de atención de la tienda? .....	59
Figura 22.	¿Recomendaría los productos de la fundación Promoción Humana? .....	60

Figura 23. Género .....	61
Figura 24. Edad.....	61
Figura 25. Parroquia de residencia .....	62
Figura 26. Niveles de ingreso.....	62
Figura 27. ¿Nivel de Instrucción.....	63
Figura 28. ¿Consume usted quesos? .....	63
Figura 29. ¿Con que frecuencia usted consume quesos? .....	64
Figura 30. ¿Qué tipo de quesos consume usualmente? .....	64
Figura 31. ¿De qué manera consume usted los quesos? .....	65
Figura 32. ¿Qué tipos de queso normalmente utiliza para sus comidas?.....	65
Figura 33. Califique por importancia los factores de 1 a 6, siendo 1 más importante y 6 menos importante .....	66
Figura 34. ¿Cuando usted consume quesos, cuál es la marca de su preferencia? .....	66
Figura 35. ¿Qué presentaciones compra normalmente el queso de su preferencia? .....	67
Figura 36. ¿Dónde compra normalmente sus quesos?.....	67
Figura 37. ¿Con qué frecuencia compra quesos?.....	68
Figura 38. ¿Qué presupuesto destina usted en la compra de quesos? .....	68
Figura 39. ¿Los precios de los quesos que se comercializan están de acuerdo a su calidad? .....	69
Figura 40. ¿Existe suficiente oferta de quesos en el mercado? .....	69
Figura 41. ¿Estaría usted dispuesto a consumir un nuevo queso que le brinde una variedad de quesos de mejor calidad para cada tipo de comidas de mejor sabor y precio más cómodo? .....	70
Figura 42. ¿Ha consumido quesos provenientes de la Provincia Bolívar?.....	70
Figura 43. Si su respuesta en el literal 15 fue afirmativa, como considera usted la calidad de estos productos.....	71
Figura 44. ¿Apoyaría usted al consumo de quesos generados por una empresa con fines sociales? .....	71

Figura 45. Lugar donde vive, nivel de ingreso y presupuesto de compra .....	72
Figura 46. Presupuesto de compra, tipo de queso que prefiere y presentación de preferencia.....	73
Figura 47. Frecuencia de consumo, frecuencia de compra y lugar de compra .....	74
Figura 48. Genero, manera en la que consume quesos y marca de preferencia .....	75
Figura 49. Importancia de factores, consumo de quesos de la Provincia Bolívar y calificación de calidad de productos de la Provincia Bolívar.....	76
Figura 50. Nivel de instrucción, tamaño de presentación de preferencia y suficiente oferta de quesos en el mercado .....	77
Figura 51. Frecuencia de consumo, nivel de ingresos y precios acorde a la calidad .....	78
Figura 52. Lugar de compra, marca de preferencia y aceptación de un nuevo producto .....	79
Figura 53. Canales de Distribución Corto.....	99
Figura 54. Canales de Distribución Largo .....	99
Figura 55. Logotipo .....	101
Figura 56. Tarjetas de presentación.....	102
Figura 57. Hoja Membretada.....	102
Figura 58. Sobres.....	103
Figura 59. Etiquetas de los productos .....	103
Figura 60. Ejemplo de Mini recetario.....	108
Figura 61. Flujograma de operaciones.....	119
Figura 62. Flujograma de Proceso de Producción Queso Fresco.....	121
Figura 63. Flujograma de Producción de Queso Mozzarella.....	122
Figura 64. Flujograma de producción de queso Andino o Semi maduro.....	123
Figura 65. Flujo grama Queso Parmesano .....	124
Figura 66. Doble cámara EV-510G .....	125
Figura 67. Organigrama .....	126
Figura 68. Mapa del Distrito Metropolitano de Quito por Parroquias.....	148



Figura 69. Punto de Equilibrio .....	154
Figura 70. Análisis de Sensibilidad.....	154
Figura 71. Estructura de Capital.....	158

# 1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

## 1.1 ANTECEDENTES

La Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda constituida mediante el acuerdo ministerial No. 5155 –A del 21 de Diciembre de 1994, publicado en el Registro Oficial del 4 de Septiembre de 1995, forma parte de la estructura de varias fundaciones que conforman el Grupo Salinas, grupo que a su vez es aliado estratégico de la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias con sus siglas FUNCONQUERUCOM ubicada en la provincia de Bolívar.

La Fundación se dedica a la ayuda y desarrollo de las comunidades más necesitadas de la provincia, con diferentes programas como agrícola, ganadera, textilera, micro empresas, micro créditos y educación tanto infantil como familiar. Siendo la ganadería una de las áreas con mayor apoyo para su desarrollo, esto debido a que los representantes de cada comunidad son instruidos para la producción de productos lácteos con técnicas suizas de la más alta calidad, en el caso de la Fundación Promoción Humana en la elaboración de quesos como andino o semi maduro, fresco, mozzarella y parmesano. Actualmente la aportación de quesos de la Fundación Promoción Humana al Grupo Salinas es del 1.4% del total de los quesos para la posterior comercialización a nivel nacional bajo el nombre de “Salinerito”.

En la actualidad la Fundación opera y apoya a sus comunidades con fondos provenientes de donaciones de diferentes empresas del extranjero, donaciones que duran no más de dos o tres años y que hoy en día son más difíciles de conseguir, razón por la cual la Fundación desea comercializar los productos de sus comunidades bajo una nueva marca y desarrollarse en un nuevo mercado, con la finalidad de autofinanciar sus propios proyectos para mayor desarrollo de sus comunidades; de la misma manera como trabajan ya algunas fundaciones que forman parte del Grupo Salinas.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un plan de mejoramiento para la Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigación de mercados.
- Desarrollo de los aspectos generales de la Fundación.
- Elaboración del análisis de la Fundación y su entorno tanto interno como externo.
- Desarrollo del diagnóstico de la Fundación en cada una de las áreas para su mejoramiento.
- Formular el plan de mejora de la Fundación.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda de carácter privado, con finalidad social y sin fines de lucro, está orientada hacia la formación y desarrollo de las comunidades marginadas de la Provincia de Bolívar. Actualmente trabaja con 135 comunidades ubicadas en las diferentes zonas rurales de la provincia, de las cuales 8 comunidades se dedican a trabajar en la producción y recolección de la leche y la producción de quesos. Los mismos que son llevados al Centro de Acopio General en Guaranda para su comercialización y distribución por parte de la Fundación.

Las mejoras que la Fundación debe realizar para su mejoramiento están en el área Administrativa, Comercialización y Marketing.

## 2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA

### 2.1 INDUSTRIA

En el siguiente cuadro se indica a la industria y sector al que pertenece el producto que se ofrece y su respectiva clasificación según el CIIU revisión 4 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme 4).

**Tabla 1. Industria y sector que pertenece el producto**

Categoría	C	Industrias Manufactureras
División	10	Elaboración de productos alimenticios
Grupo	105	Elaboración de productos lácteos
Clase	1050	Elaboración de productos lácteos en general

### 2.2 TENDENCIA

En el Ecuador existen 298 mil productores de leche, con una producción en el 2012 de 5,3 millones de litros diarios, de los cuales la Sierra es la que más aporta con un 75%; Amazonía con el 11% y el 14% el resto del país. (Grijalva, 2011).

Existen alrededor de 32 compañías en la industria láctea de las cuales más del 90% se ubican en la región interandina con ganado lechero y se dedican a la producción y comercialización de leche, quesos y yogurt. Se calcula un promedio de producción de 6,7 ltrs/ vaca. La mayoría de las propiedades de los productores medianos y pequeños es de alrededor 100 hectáreas, y se estima que cada vaca consume el pasto de una hectárea, sin embargo, se estima que por cada hectárea se alimentan cuatro vacas. Por otra parte este tipo de actividad en su mayoría lo realizan los campesinos, y es la que genera producción y empleo, en especial la del tipo familiar. (Grijalva, 2011)

Del total de producción de leche en el país, el 42% es utilizado para la Industria Láctea, el 35 % para consumo como leche cruda y un 23% es destinado para la alimentación de los terneros. La producción de leche que es destinada para la Industria Láctea se emplea el 42% para la elaboración de quesos y yogurt, el 33% para pasteurización y el 25% restante se destina para la elaboración artesanal de los derivados como mantequilla y dulce de leche o postres. (Saltos & Vázquez, 2011)

En lo que corresponde al consumo de quesos en el país según las investigaciones de Pulso Consumidor Ecuador (2011) se estima que mensualmente se consumen 1,36 millones de kilos de queso de todas las variedades, lo cual representa un mercado de \$7,03 millones. El consumo promedio de queso por hogar alcanza las 2,5 unidades en presentación de 500 gramos; lo que significa que en promedio una familia destina \$6,5 mensualmente.

Por otra parte, el Ecuador también tiene una exportación de leche actual de casi 60 mil litros diarios. Económicamente, el sector mueve \$803 millones anuales, sólo en lo que se refiere a producción, lo cual, unido a industrialización, suma alrededor de \$1,6 millones al año. (Andes, 2012)

La tendencia de crecimiento de la producción láctea en el Ecuador comienza en el 2008 llegando casi a doblar su producción, el país llegó a vender cerca de \$2,7 millones, y para el 2010 se registró más de \$5 millones en venta, y en el 2011 se registró cerca de los \$10 millones según datos del Ministerio de Industrias y Productividad. (El Comercio, 2012)

Al ser una industria del sector que está creciendo, busca consolidarse en nuevos mercados con productos de alta calidad. Los últimos años Ecuador ya exporta a países como Venezuela, en el 2011 entre litros de leche en polvo y en envase tetra pack significó \$20 millones. En 2012 aspiran vender no menos de 100 mil litros diarios de leche a éste país. Es por ello que se está

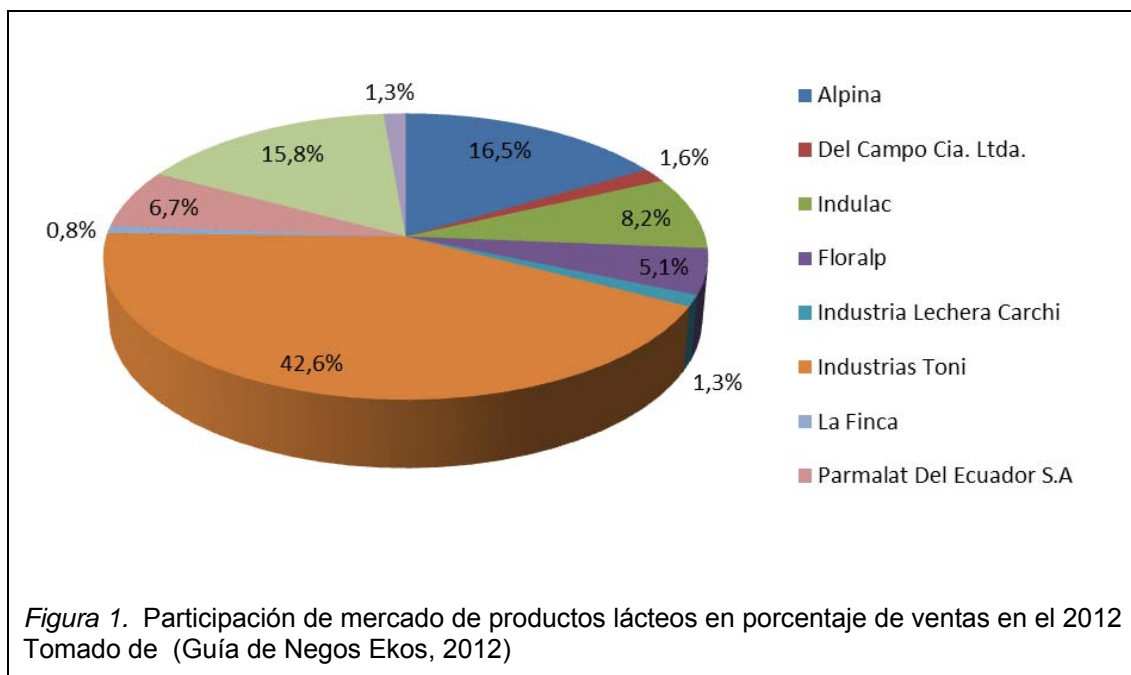
gestionando el poder introducir el producto en Centroamérica. (Telégrafo, 2012)

El sector de los Productos Lácteos a pesar de tener una poca participación en la Industria Manufacturera, es un sector que está creciendo año tras año y está tomando cada vez mayor participación en la industria, debido al incremento de producción de leche por incentivos y ayudas que actualmente los ganaderos están recibiendo por parte del Estado y las Asociaciones Ganaderas del país para el cuidado de los animales, capacitaciones y con implementación de maquinaria como contenedores refrigerados para la conservación de la leche hasta la entrega del comprador. Los productos no solamente son para consumo del país sino también se está empezando a exportar parte de la leche ecuatoriana hacia otros países y se busca poder exportar a toda Centroamérica. Es por esto que hace un sector atractivo para la inversión.

### **2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA**

Según datos de la Guía de Negocios Ekos del 2012, el mercado de Productos Lácteos del Ecuador está formado por alrededor de 32 empresas dedicadas a la producción, distribución y comercialización de leche pasteurizada, quesos de diversas variedades, yogures, mantequilla, cremas y manjar.

Empresas como: Agrícola Ganadera Reusahiwal, Agrícola Pucuhuaico Cía. Ltda., Agroindustria Campirano, Alesco S.A, Alpina, Del Campo Cía. Ltda., Indulac, El Kiosko, Floralp, Industria Lechera Carchi, Industrias Toni, Inlacs, La Finca, Pasteurizadora Quito, Productos Lácteos Bonanza, Productos Lácteos González Cía. Ltda., Productos Lácteos Guerrero Cía. Ltda., Queseras De Bolívar Salinerito, Queso Especial Italiano Mozzarella, Quesos San Pablo.



La empresa que lidera en el mercado ecuatoriano es la Industria Toni que abarca el 42% en ventas, ésta industria posee amplias líneas de producto lácteos, destaca en cada uno de sus productos el compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo y valores de la empresa para darle al consumidor un producto final de calidad; cuenta además con certificaciones ISO 9001, ISO 14001, y Sistema HACCP.

Con un 16% Alpina, destacada por su campaña en sus productos sobre la nutrición sana y saludable; y en tercer lugar lidera con un 15,8% Indulac.

## 2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.4.1 Macroentorno

#### POLÍTICO

Ecuador es un país que posee características para atraer capitales por sus mercados atractivos, el bajo costo de la mano de obra, infraestructura y sobre todo por sus recursos naturales; sin embargo, es uno de los países que menor



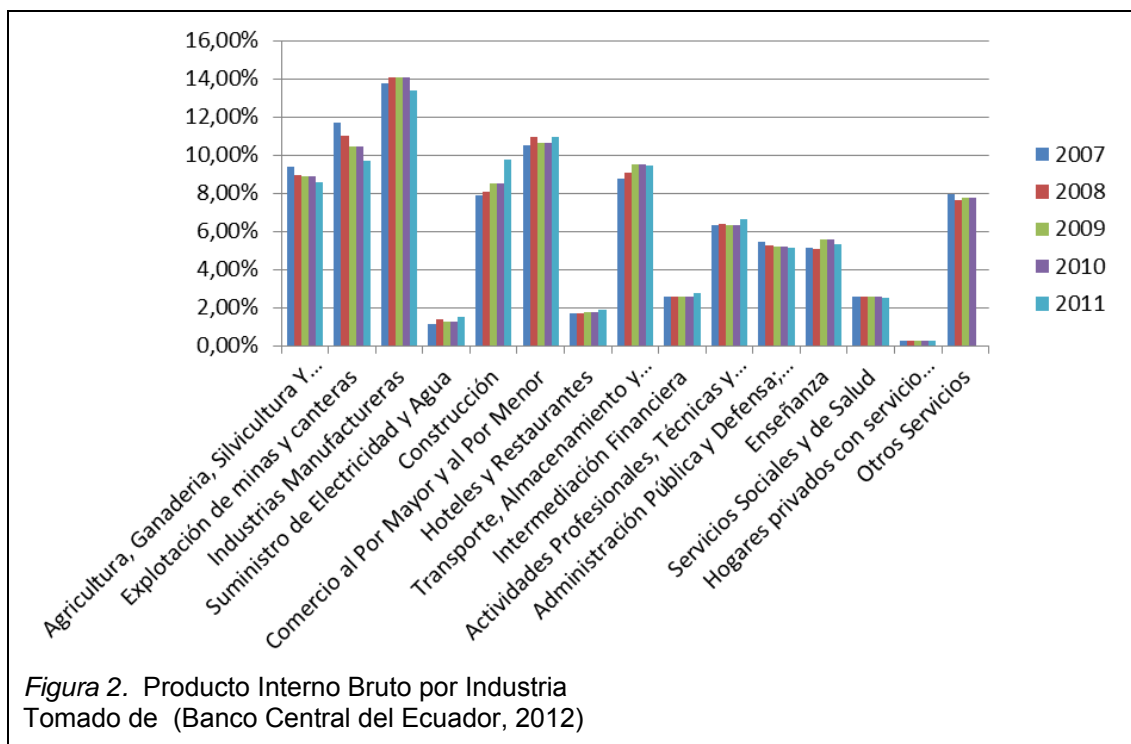
Inversión Extranjera Directa recibe en el mundo, según América Economía (2012). Esto debido a una inseguridad jurídica en los negocios, la inestabilidad política y económica, y por la percepción del Gobierno ecuatoriano de una imagen chavista y populista por parte de los inversionistas, según un informe del Panorama de Inversión Española en Latinoamérica del IE Business para Latinoamérica (2013). Además de estos aspectos, otro de los factores que impiden la inversión en el país es el aumento en el 2011 al Impuesto de Salida de Divisas del 2% al 5% y el bajo crecimiento económico.

Por el contrario, Brasil es uno de los países latinoamericanos con mayor atractivo de inversión y destino de mayor interés por parte de los inversionistas ya que este país ha presentado una rápida recuperación económica con potencial de crecimiento, lo que le ha dado un destacado peso a nivel internacional. Otros países que también se les considera como mercados atractivos son México, Colombia y Perú.

La disminución de inversión en el país es evidente según los datos publicados por la Superintendencia de Compañías, el Ecuador recibió \$190,70 millones en el primer semestre del 2011 y para el mismo periodo en el 2012 la cifra bajó a \$121,15 millones. De los cuales el 92,42% fue destinado al aumento de capital para compañías ya existentes y el 7,57% se direccionó a constituciones de empresas. Por otra parte, en el 2012 del total de capital de inversión que recibió el país se inyectó principalmente a los sectores de la industria \$ 41,71 millones y al comercio \$ 40,26 millones. (El Universo, 2012)

## **ECONÓMICO**

En la siguiente figura se detallan los últimos 5 años la participación de cada industria en el PIB nominal del país en forma porcentual.



Donde la Industria Manufacturera es la que mayor porcentaje aporta en el PIB del país con cerca del 14 % en el 2011, a pesar de registrar una caída en este año la industria sigue siendo la más fuerte; seguido por el Comercio al por Mayor y Menor con un 11% y en tercer lugar la Explotación de Minas y Canteras que para el mismo año registra una gran disminución en cuanto a sus actividades con cerca del 9% una gran caída para el sector.

En la Tabla 2, se indica el crecimiento del PIB por sectores, donde se destaca un crecimiento en la Industria Manufacturera en el 2012 de un 9,4% con respecto al año 2011 que fue de solo un 6,2%. Lo que nos indica que es una industria que está creciendo de manera favorable, siendo los sectores más destacados el de elaboración de bebidas con un crecimiento de 22,8%, producción y fabricación de madera con 11% y los cereales y panadería con un 10,3%.

En la Tabla 3, se indica la participación en el PIB industrial en el sector manufacturero en el periodo 2001-2010. Donde la participación en el PIB de productos lácteos es del 1,8 %, con un promedio de crecimiento en el período

2001-2010 del 2,9%, porcentaje que representa un crecimiento por debajo del promedio, pero un crecimiento positivo debido a que es un sector que está creciendo en los últimos años.

**Tabla 2. Crecimiento del PIB por Sectores en porcentajes**

ACTIVIDADES	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	5,4	1,5	-0,2	4,6	5
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	1	-2,4	-2,5	5,4	0,4
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (excluyendo refinación de Petróleo)	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
Carnes y Pescado Elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
Cereales y Panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
Elaboración de Azúcar	2,8	-10	24,5	5,3	7,7
Productos Alimenticios Diversos	4,7	-6	-2,4	4,6	5,6
Elaboración de Bebidas	16,5	6,6	17,1	14	22,8
Fabricación de Productos Textiles	2,6	3,8	6	7,2	9,2
Producción y fabricación de Madera	16	-25,7	13,9	10	11
Papel y Productos DE papel	14,1	3	4,5	-7	5,6
Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
Fabricación de Otros Productos Minerales no metálicos	8,4	3,5	1,5	3	4,9
Fabricación de Maquinarias y Equipos	21,6	-5,4	23,2	7,5	7,5
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD Y AGUA	20,2	-12,2	1,4	8	5
CONSTRUCCIÓN Y OBRAS PUBLICAS	13,8	5,4	6,7	14	5,5
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	6,6	-2,3	6,3	6,6	6
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
OTROS SERVICIOS	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
SERVICIOS GUBERNAMENTALES	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO	-5,5	0,5	4,7	0,5	1

Tomado de (El Financiero, 2012)

**Tabla 3. Crecimiento anual y participación en el PIB Industrial, por sectores manufactureros en porcentaje**

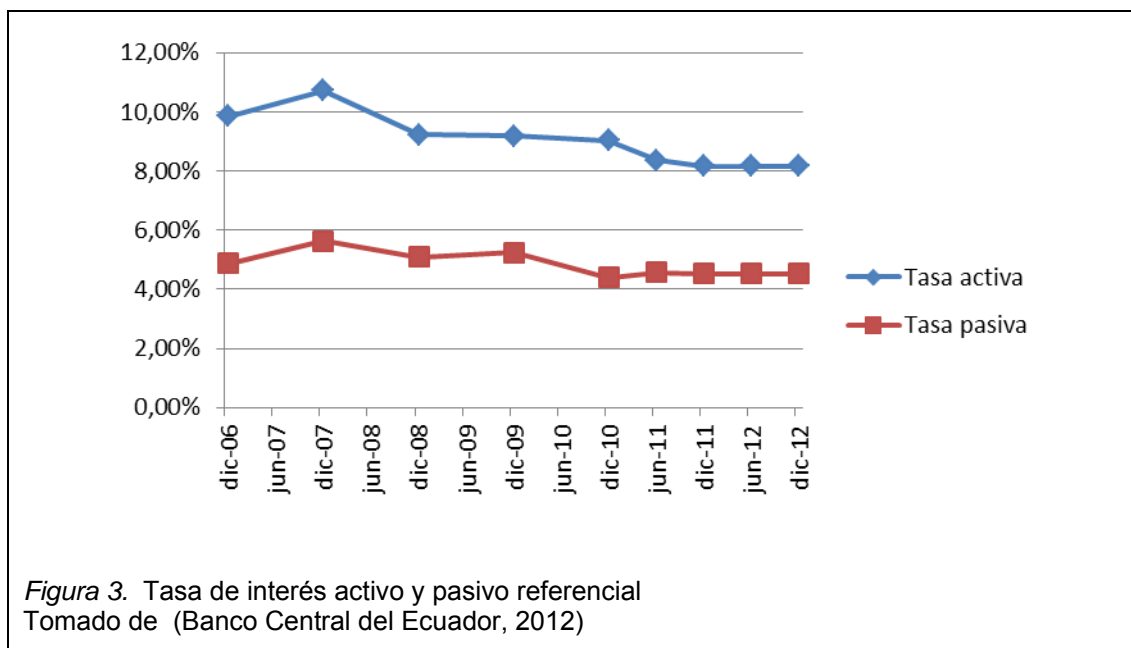
	Participación en PIB industrial 2010	Crecimiento promedio (2001-2010)	Crecimiento 1er semestre 2011
TOTAL INDUSTRIA	100%	3,7%	3,5%
Sustancias y productos químicos	13,4%	4,3%	6,6%
Refinación de petróleos	12,7%	3,0%	2,7%
Productos minerales no metálicos	7,6%	5,1%	10,2%
Tejidos y prendas no metálicas	7,6%	5,3%	-1,1%
Productos metalúrgicos básicos	7,3%	5,1%	-5,2%
Bebidas	6,3%	4,6%	-0,6%
Molinería, almidones y sus productos	5,9%	3,1%	5,0%
Aceites, cacao y otros	4,3%	1,9%	-2,2%
Productos de caucho y de plástico	4,3%	3,7%	6,3%
Edición, impresión y artículos análogos	3,7%	3,6%	-1,6%
Productos de papel, cartón y sus productos	3,5%	3,4%	-4,2%
Maquinaria y equipo	2,7%	3,7%	0,3%
Cueros, productos de cuero y calado	2,3%	4,0%	11,2%
Carnes y pescados	2,3%	2,9%	5,9%
Muebles	2,2%	5,5%	-1,1%
Otra maquinaria y aparatos eléctricos	2,2%	4,1%	6,9%
Otros bienes manufacturados	2,2%	5,5%	16,2%
Equipo de transporte	1,9%	9,6%	22,8%
Productos lácteos	1,8%	2,9%	0,0%
Hilados, hilos y tejidos de fibras textiles	1,5%	-0,9%	11,5%
Madera, corcho, paja y materiales trenzables	1,3%	3,9%	-4,9%
Azúcar y panela	1,2%	2,1%	9,8%
Artículos textiles, excepto prendas de vestir	1,2%	4,7%	14,7%
Productos de café y trilla	0,8%	-1,2%	7,0%
Productos de tabaco	0,3%	-1,6%	3,5%

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2012)

Con respecto a la inflación del país, en el 2012 se registró una de las más bajas de Sudamérica con el 4,16% y una variación mensual del Índice de Precios al Consumidos IPC de -0,19% según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012), pese a que se considera que debería ser más baja siendo el Ecuador un país dolarizado. Ésta cifra fue mucho más baja de la proyectada por el Banco Central. Los factores que determinarían para que éste índice sea el más bajo, se considera al aumento en los impuestos y a la cautela de las personas al sobreendeudamiento. El sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, son los que han contribuido en mayor parte a que la variación de los precios sea negativa.

Sin embargo, los productores de leche tanto medianos como pequeños, han sentido molestias en cuanto al incremento de los precios de productos para el adecuado cultivo del pasto, así como también de medicamentos, vitaminas y demás productos necesarios para mantener un buen cuidado del ganado y así obtener leche de calidad. Puesto que su producto como tal, no es bien pagado y esto representa pérdida para los productores ya que el litro de leche como precio mínimo es de 39 centavos por litro, pero en la práctica no es así, ya que más del 50% de la producción de leche se vende entre 29 y 35 centavos por litro, mientras que el costo de producción por litro es de 29 centavos, por lo que la inversión para la producción de leche se ve afectada. (Agro, 2012)

A pesar de que el Ecuador es un mercado poco atractivo para la inversión, es un país que desde el año 2010 hasta la actualidad presenta una baja volatilidad, una tasa de interés constante en cuanto a la tasa activa y pasiva referencial, al contrario de los años anteriores, donde es evidente una inestabilidad en cuanto a la fijación de tasas interés en el país. Como se puede observar en la siguiente figura.



Mientras que el Riesgo País se encuentra entre los más altos de Latinoamérica alcanzando en 2012 los 763 puntos, de acuerdo índice EMBIG (*Emerging Markets Bond Index-Global*), lo que quiere decir que los bonos de Ecuador rindieron en promedio 7.63 puntos porcentuales más que los del Tesoro, lo que significa que se debe pagar una tasa de interés elevada para compensar el riesgo, haciendo que la inversión hacia el país sea menos atractiva por el alto nivel de riesgo que se presenta. Lo que se refiere a un mayor grado de desconfianza en los mercados internacionales. (Económico, 2012)

Al contrario de Perú que alcanzo los 107 puntos básicos, haciéndolo un mercado muy atractivo y de bajo riesgo para la inversión.

## **TECNOLOGÍA**

El Gobierno actual a través del Ministerio de Industria y Productividad a través de su plan Renova (2012), está invirtiendo y trabajando en la implementación de la renovación de maquinaria y equipos para la industria manufacturera y lograr de ésta manera un mejoramiento en los niveles de productividad, crear nuevas fuentes de empleo, y dotar de bienes y servicios de calidad con mayor valor agregado; generando así mayor inversión tanto nacional como extranjera.

Para la implementación de esta nueva tecnología en la industria manufacturera el Ministerio facilitará el acceso a financiamientos en la banca pública, además del incentivo arancelario tributario y financiero los productores podrán adquirir nuevas máquinas y equipos que les permita mejorar la calidad, ahorro en el consumo de energía, combustible y sobre todo la protección al medio ambiente.

Por otra parte, el Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (2012) está cofinanciando a varias familias de pequeños productores de leche maquinaria, refrigerantes y campañas contra enfermedades que afectan al ganado, con la finalidad de que las comunidades puedan procesar de mejor manera la leche y lograr que el producto sea de mejor calidad.

## **SOCIAL**

Se estima que el 65% de la población han sido víctimas de algún tipo de acto delictivo o tienen familiares que han sido víctimas, según una encuesta realizada por CEDATOS, cifras que preocupan a los ecuatorianos, ya que el 51% de estos delitos son robos o atracos en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca; causada en buena parte por falta de empleo. Se considera uno de los factores a la migración de la zona rural a la zona urbana, ya que la mayor actividad económica se maneja en la urbe, el 80% de la pobreza del país se encuentra en la zona rural. Creando de esta manera una decadencia en la parte productiva del agro y ganadería; a pesar que con la nueva legislación se ha planteado una nueva estructura para la propiedad de tierras en la parte rural en la zona de vertientes de la cordillera e incentivar la agricultura y ganadería y evitar la migración.

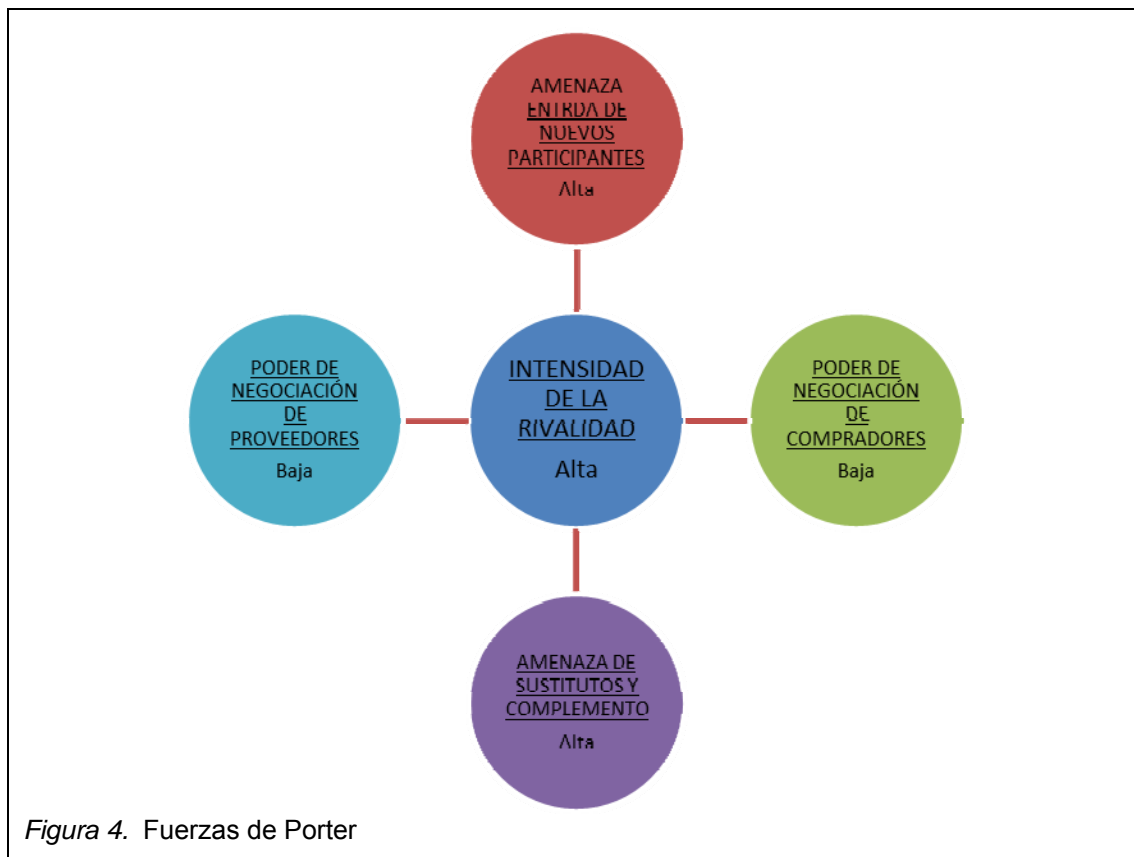
Por otro lado, es importante hacer el análisis del consumo de productos lácteos en el país, que se estima el consumo per capita de en los dos últimos años ha aumentado de 80 a 100 litros anuales, cuando los estándares recomendados por la Organización mundial de la Salud (OMS) en la nutrición de las personas

son de 130 a 150 litros anuales, ya sean productos con fermentación o no. Esto refleja que en el Ecuador no existe una buena cultura de consumo de productos lácteos. Al contrario de otros países como Uruguay donde el consumo anual por habitante es de 242 litros de leche, lo que indica que este sector tiene muchas posibilidades de crecimiento si se fomenta una cultura de consumo de productos lácteos. (Diario El Hoy, 2012)

A pesar que en los últimos años el Ecuador es considerado como un país con un alto nivel de riesgo para inversión extranjera, el país goza de una riqueza natural la cual debería ser valorada por los ecuatorianos, en este caso de la producción láctea, el país tiene grandes posibilidades de crecimiento ya que el total de las hectáreas con las que el sector ganadero cuenta no son aprovechadas de la mejor manera, ya que actualmente una vaca consume el pasto de una hectárea en la cual es posible incrementar el número de vacas a 4 por hectárea y así aumentar la producción de leche. El Gobierno de la misma manera a través de sus Ministerios está trabajando para impulsar a la inversión nacional ayudando a los productores con mejores financiamientos para la incorporación de mejores y modernas maquinarias.



## 2.4.2 Mesoentorno



### 2.4.2.1 Barreras de entrada

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media, considerando la inversión para maquinarias y los insumos adecuados para los diferentes procesos y tratos que debe tener la leche para obtener sus derivados y cumplan con las normas sanitarias y de calidad. Razón por la cual, en el país existe un gran número de productores informales de productos como el queso, mantequilla y dulce que se lo realiza de forma artesanal.

### 2.4.2.2 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de productos sustitutos del queso es alta, debido a que existe una gran variedad de productos como los diferentes tipos de embutidos, mermeladas, aceitunas y productos vegetales.

### **2.4.2.3 Poder de negociación de los compradores**

En este apartado el nivel de negociación con los compradores es alto debido a que en el mercado existe una gran cantidad de empresas productoras de lácteos y sobre todo empresas con un gran liderazgo en el sector.

### **2.4.2.4 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación con los proveedores es bajo, debido a que muchas de las comunidades productoras de leche en el país poseen convenios con las industrias existentes en el país, y gracias a los convenios los productores aseguran que su producción diaria de leche se venda.

### **2.4.2.5 Intensidad de la rivalidad**

El nivel de intensidad de rivalidad es alto, ya que en el mercado existen alrededor de 32 empresas productoras de lácteos y existen empresas altamente posicionadas en la industria por lo que la rivalidad es cada vez mayor.

### **2.4.3 Microentorno**

Es necesario realizar un análisis interno del funcionamiento de la Fundación en cada una de las áreas de las que actúan actualmente e identificar el valor agregado que cada una de ellas aporta al producto final y éste sea percibido por el consumidor final.

El objetivo de crear un valor agregado en los productos es transmitir el compromiso, el trabajo y el esfuerzo con el que cada uno de los empleados y colaboradores de la Fundación trabajan para que el producto sea el mejor del mercado y cree de ésta manera una atracción de nuevos clientes y la fidelización de los clientes existentes y potenciales. Es por ello que es

indispensable trabajar en cada uno de los departamentos que forma parte la Fundación.

## **GERENCIAL**

La cual se debe encargarse de una Planificación en cuanto a la formulación de estrategias, establecimiento de objetivos y metas. Además de realizar un diseño organizacional el cual permita determinar la especificación de las tareas en cada área y conjuntamente el control y coordinación de cada una de ellas.

Es importante que el área gerencial exista un buen liderazgo y comunicación para poder llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias que se han planteado. Cabe también mencionar la importancia de mantener un excelente clima laboral, capacitaciones frecuentes y buenas relaciones laborales dentro de la organización, ya que son factores importantes que definen la productividad de los empleados.

## **MARKETING**

El departamento de mercadeo deberá encargarse de un análisis constante de los consumidores y clientes, llevar una adecuada planificación de las líneas de productos y posibles nuevos productos que el consumidor lo demande; además de determinar las líneas de distribución de los productos o ya sea la identificación de puntos de venta estratégicos.

Dentro de éste departamento es indispensable que se realice investigaciones de mercado y análisis de posibles oportunidades

## **VENTAS**

En cuanto al departamento de ventas se deberá analizar los procesos de venta, establecimiento de descuentos, definición y seguimiento de cuotas de ventas y campañas de ventas.

## **FINANZAS**

El departamento de finanzas se encargará de tomar decisiones de inversión, financiamiento, además de inversión en investigación y desarrollo para mejorar la producción en cuanto a cantidad y calidad de los productos, el mantenimiento de maquinarias y equipos, así como también la compra de nuevas maquinarias, equipos y demás.

## **RECURSOS HUMANOS**

El departamento de Recursos Humanos deberá realizar las funciones de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones y asistencia social de todo el personal de la organización.

El buen funcionamiento y cumplimiento de cada una de las áreas se logrará el cumplimiento satisfactorio de los objetivos y metas trazadas. Ya que cada una forma parte importante de la cadena de valor, lo que creará un valor agregado inalcanzable por parte de la competencia.

## **2.5 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

### **2.5.1 Misión**

PHD es una Institución de la Iglesia Católica que se propone fomentar el desarrollo integral de las personas y las familias bolivarenses, en un ámbito Comunitario, fortaleciendo los procesos organizacionales con el fin de construir nuevos modelos de convivencia social que, a la luz del Evangelio, permitan la construcción de una sociedad más justa.

### **2.5.2 Visión**

En un futuro cercano PHD es una institución que impulsa el desarrollo humano integral comunitario en las organizaciones de la Provincia Bolívar y otros

espacios donde emprende acciones, que a la luz de los principios del evangelio, de solidaridad, sostenibilidad, género, equidad y transparencia; fomenta el logro de la autogestión y la consolidación de los grupos con los que trabaja y los nuevos que se incorporan.

### **2.5.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Fortalecer el desarrollo comunitario del campesino bolivarenses, incorporando los tres enfoques de género, rentabilidad y medio ambiente.

#### **Objetivos Específicos**

- Buscar la constitución de organizaciones que puedan llegar a la autogestión e independencia económica a través de su capitalización (mediante el no-reparto individual de utilidades), a fin de brindar a sus socios mejores servicios (créditos).
- Favorecer la constitución de Cajas Comunitarias Rurales a través de los ahorros de los socios, además del servicio interno de crédito, esta caja garantiza las solicitudes de crédito, ayudas, o proyectos varios.
- Busca la formación tanto de los líderes como de los demás socios de las organizaciones, para éstas sean democráticas, es decir, con posibilidad real de renovación de los dirigentes con personas preparadas.
- Estimular a las organizaciones a ser “abiertas” y “cerradas.

Abiertas a todas las personas de la comunidad que acepten las condiciones de compartir y servir.

Cerradas para las personas que desde afuera quisieran recibir los beneficios económicos, sin colaborar en todas las contingencias del convivir de una comunidad sociológica (mingas, reuniones, encuentros).

- Preocuparse por la defensa y el uso sostenible de los recursos naturales, implementando programas de conservación de suelos, forestales, manejo de micro cuentas, áreas de amortiguamiento y unidades ecológicas.
- P.H.D sensible a la marginación secular de las mujeres, desarrolla programas específicos de formación y capacitación de la mujer (P.A.M), para que, teniendo en cuenta sus dificultades y potencialidades específicas logren desarrollar sus aptitudes para su realización dentro del hogar, de la comunidad y de la sociedad.

## **2.6 EL PRODUCTO O SERVICIOS**

La Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda, es una institución que se dedica a la producción de lácteos en especial de quesos y en bajas cantidad a la producción de mantequilla, yogurt y dulce de leche. En la producción de quesos cuenta con 4 variedades como son: Andino, Fresco, Mozzarella y Parmesano.

Productos que son producidos y comercializados en la Provincia de Bolívar.

## **2.7 ANÁLISIS INTERNO**

### **2.7.1 Auditoría Administrativa**

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

Si, actualmente la fundación esta implementado los conceptos de administración estratégica, para de esta manera alcanzar de manera

efectiva y eficiente el cumplimiento de sus metas, siendo su principal objetivo el lanzamiento al mercado de sus productos con su propia marca.

2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

Los objetivos y metas de la fundación son claramente establecidos y medibles, semestralmente se evalúan en cada una de las áreas para analizar cómo se están ejecutando.

3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?

Se mantiene una planeación anual, se planifica el Plan Operativo Anual (POA) por cada unidad de Crédito, Producción, Agricultura y Comercialización; así como también cada proyecto que se esté llevando a cabo.

4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?

Si, tienen delegados sus actividades.

5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?

Hacen falta más departamentos, como el departamento de Marketing, Investigación y Desarrollo y de Recursos Humanos; estos departamentos no se han implementado por falta de autofinanciamiento.

6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?

Cada uno de los funcionarios tiene pleno conocimiento sobre sus funciones, sus responsabilidades y sus objetivos a cumplir.

7. ¿Es alta la moral de los empleados?

Dentro de la fundación hay un buen trabajo en equipo y se percibe un buen clima laboral. Existe un buen compromiso con la fundación por parte de los empleados, ya que la fundación tiene flexibilidad en cuanto a los horarios de trabajo ya que se les permite y da la oportunidad de que sus colaboradores puedan estudiar.

8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

La fundación cuenta con un total de 28 empleados, con una muy baja rotación de personal, en este año únicamente una persona se desvinculó de la fundación por jubilación.

9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

No existen recompensas económicas hacia los trabajadores, al igual que es muy bajo el control de asistencia de los empleados, sin embargo, el compromiso de los empleados es alto por lo que no se ha visto la necesidad de implementar mecanismos de este tipo de control.

### **2.7.2 Auditoría de Marketing**

1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?

No cuentan con una unidad de marketing, por lo que no se ha tomado en cuenta ni se ha visto la necesidad de segmentar su mercado.

2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

Aun no están posicionados, están en un proceso para el lanzamiento de sus productos bajo su propia marca.



Sus productos de quesos como el Andino, Fresco, Parmesano y Mozzarella.

3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?

Por el momento no, ya que aún no se ha realizado el lanzamiento oficial de sus productos, pese a que éstos ya se los vende en su punto de venta ubicado en Guaranda.

4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

En la actualidad los puntos de venta y canales de distribución fuera del mercado de Guaranda, son compartidos con los productos de El Salinerito ya que parte de sus productos son comercializados bajo esta marca.

5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectivas?

No, no cuenta con una buena organización de ventas, ya que cuenta con un único punto de venta el cual no cuenta con las instalaciones ni la ambientación adecuada. Pese a esto la fundación debe tratar de superar las deslealtades por parte de ciertas comunidades que aprendieron las técnicas de producción de la fundación, y actualmente se encuentran produciendo quesos sin las estrictas normas de producción y de calidad, por lo que esta situación a complicado el prestigio de los productos y las ventas de los productos de la fundación.

6. ¿La empresa lleva a cabo investigación de mercado?

No se han realizado investigaciones de mercado porque no cuentan con este departamento.

7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?

La calidad y las técnicas de producción de los quesos de la fundación son reconocidas a nivel nacional ya que son procesos y técnicas como las del Salinerito. Sin embargo, en cuanto al servicio al cliente en su punto de venta de Guaranda es muy bajo por lo que se están implementando nuevos mecanismos de capacitación e incrementación de personal nuevo y joven para el servicio en su punto de venta y posteriormente poder abrir nuevos puntos de venta la ciudad de Quito.

8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?

La fundación al pertenecer al Consorcio de Queseras de Bolívar, el precio es establecido por el consorcio el mismo que es competitivo en el mercado nacional. Sin embargo uno de los motivos por los que la fundación se ha visto impulsada a sacar sus productos bajo su propia marca y no bajo la marca de los quesos El Salinerito, es porque esta marca al introducir sus productos en los supermercados como Supermaxi deben establecer ese precio que el Supermaxi lo establece, lo cual es mucho mayor que el precio que lo establece el Consorcio.

9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

Están en procesos de establecer una buena estrategia de promoción y degustación de sus productos para el lanzamiento de los productos en la ciudad de Guaranda y posteriormente en la ciudad de Quito.

10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?

No, ya que al no tener un departamento de Marketing, no existen personas especializadas que puedan realizar una adecuada y certera planeación.

11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

No hay este departamento por falta de financiamiento.

12. ¿Comparada con sus rivales, la presencia en internet es excelente?

Están en procesos de implementación de una página web.

### **2.7.3 Auditoría de Finanzas y Contabilidad**

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?

De acuerdo con el análisis de las razones financieras, la fundación es financieramente fuerte en las razones de actividad, ya que posee una fuerte rotación de inventarios en el Centro de Acopio de Guaranda, ya que la fundación al momento comparte canales de distribución y marca con el consorcio Salinerito, por lo que hace que la fundación sea financieramente débil es el crecimiento como marca propia, ya que únicamente posee un punto de venta en donde se comercializa los productos bajo su propia marca.

2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

No, debido a que la fundación no es financieramente fuerte, ya que no ha tenido un crecimiento en sus ventas.

3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?

Si, la fundación en esos casos se financia por medio de créditos que se lo hace a través del sistema financiero de Gobierno, la Corporación Financiera Nacional (CFN).

4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

Actualmente cuenta con 28 personas las cuales trabajan en las Unidades de Trabajo que la fundación realiza que son: Crédito, Producción, Agricultura y Comercio; estas áreas son en las que se enfoca el trabajo de la fundación. Sin embargo, no cuenta con personal especializado para cubrir áreas que son necesarias para el mejor manejo de calidad de los productos y el manejo adecuado del mercadeo de la fundación.

5. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?

Si, los presupuestos que se realizan en la fundación son específicamente orientados para las continuas capacitaciones de los proveedores y productores, además de implementaciones de infraestructura o maquinaria.

6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?

Al ser una fundación sin fines de lucro no se realizan pagos de dividendos.

7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?

En el caso de la fundación tiene Donantes del extranjero que envían sus donaciones para un específico proyecto que la fundación pone en marcha en el país.

8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

Si, el personal del área financiera tiene más de 14 años de experiencia y son capacitados constantemente para el efectivo manejo financiero de la fundación.

9. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

Posee una buena capacidad en la Unidad de Crédito, en especial para el Centro de Acopio de Guaranda que es en donde se realiza la compra y pago de todos los productos provenientes de los Centros de Segundo Orden ubicados en las parroquias de Guaranda.

#### **2.7.4 Auditoría de producción y operaciones**

1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?

Son confiables ya que la fundación capacita constantemente tanto a los ganaderos para su mejor producción de leche y garantizar así la materia prima; de igual manera capacita al personal encargado de la producción de quesos controlando los estándares de calidad y de producción.

2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?

Las instalaciones de las oficinas de la fundación están adecuadas con los insumos necesarios, el centro de acopio se realiza constantes adecuaciones con mejores instalaciones y equipos. En cuanto a las áreas de producción, la fundación asesora, capacita y les apoya a los productores con los trámites de crédito para la compra de mejores equipos y maquinarias, para que de ésta manera las comunidades sean más competitivas con los productos que generan.

3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?

El control de inventarios en el Centro de Acopio son efectivas, sin embargo esto se pierde en el punto de venta, ya que no existe un adecuado control por parte del personal encargado debido a un exceso de confianza por parte del administrador del almacén, los registros se lo realizan de manera tradicional por lo que no garantiza un inventario confiable. Por esta razón se ha visto la necesidad de implementar un nuevo control de inventario y sobre todo una mayor capacitación al personal de ésta área.

4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?

Actualmente cuentan con un experto en quesos, el cual garantiza la calidad de los productos, sin embargo, de acuerdo a las normas y leyes la fundación ha visto la necesidad de la contratación de un Técnico en Alimentos que controle y garantice los procesos de producción y calidad.

5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?

El punto de venta de la fundación se encuentra ubicado en la zona más comercial de Guaranda, pero sus instalaciones no son las adecuadas, los percheros y ambientación no brindan una buena imagen.

6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

Cuenta con tecnología adecuada, en condiciones estables que cubren con las necesidades. Algunas queseras de los Centros de Segundo Orden se encuentran más equipadas que otras

#### **2.7.5 Auditoría Investigación y Desarrollo**

No cuenta con este departamento por falta de financiamiento

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para Investigación y Desarrollo?  
¿Son adecuadas?
2. Si se emplean empresas externas para Investigación y Desarrollo, ¿son rentables?
3. ¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?
4. ¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?
5. ¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?

6. ¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?

### **2.7.6 Auditoría de Sistemas de Administración de la Información**

No se recoge este tipo de información, no se realiza un análisis de la información de lo externo, en cuanto a la información interna no existe una información consolidada.

1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
2. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?
4. ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?
5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es fácil de utilizar?
8. ¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?



9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?
  
10. ¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

## 2.8 MATRIZ FODA

Tabla 4. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Capacitación periódica a sus proveedores y productores de la materia prima.	O1. La provincia de Bolívar es privilegiada como un segmento para el desarrollo ganadero, debido a su ubicación, clima, aguas limpias y terrenos adecuados para este propósito.
F2. Cuentan con maquinaria moderna y adecuada para el procesamiento de los productos lácteos, insumos e instalaciones en excelentes condiciones para ofrecer productos competitivos en el mercado nacional.	O2. El Ecuador dentro de estudios técnicos se manifiesta la posibilidad de incrementar el sector ganadero sobre la base de general ganado lechero con óptimo rendimiento.
F3. El punto de venta de la fundación está ubicado en la zona más comercial del ciudad de Guaranda.	O3. En los últimos años es evidente el impulso del sector de la producción de lácteos en el Ecuador, hecho que en efecto cada una de las comunidades locales está estudiando posibilidades de incrementar industrias competitivas y de calidad en beneficio de los consumidores locales nacionales y proyectos de mayor expansión a nivel internacional.
F4. Actualmente Promoción Humana se encuentra realizando una estrategia de promoción y publicidad sobre la base de la degustación de sus productos, con miras a la penetración del mercado local de Guaranda y meta siguiente la ciudad de Quito.	O4. Facilidades de crédito para la compra de maquinaria, insumos y capacitación.
F5. La gestión de la fundación Promoción Humana se fundamenta en principios organizacionales internas como parte de la experiencia de comunidades católicas extranjeras. (Miserior, Lorini, Belga y De la Mancha)	O5. Creciente demanda de productos derivados de la leche en los consumidores de todos los estratos sociales que colocan en su dieta nutricional diaria a estos productos.
F6. Fundación Promoción Humana está constituida por proyectos, cada área tiene su propia estructura, con metas y objetivos susceptibles a medición y rendición de cuentas semestrales.	O6. Posibilidad de alianzas estratégicas del sector ganadero con empresas productoras de lácteos.
F7. Existe un alto compromiso institucional por parte.	O7. Reconocimiento social de la calidad de los productos lácteos producidos en la Provincia de Bolívar.
F8. Flexibilidad laboral.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. El punto de venta es subutilizado, y la estantería presenta deterioro que daña la imagen que el producto lácteo debe reunir para la comercialización efectiva y confiable al consumidor.	A1. En el Ecuador hay un escaso fomento sobre una cultura de consumo de productos lácteos, ya que lo establecido por los estándares de nutrición de consumo per capita es de 180 litros anuales y en Ecuador se consume no más de 80 litros anuales per capital.
D2. El punto de venta mantiene una comercialización tradicional sin un registro de inventario real de ingresos / egresos – producto, demostrando de esta manera que no se manejan inventarios para demostrar el crecimiento o necesidades para su desarrollo organizacional.	A2. La inversión extranjera no es sostenible debido a que aún existen vacíos legales que permitan su rentabilidad.
D3. La fundación pese a contar con un registro de proveedores y de insumos para la producción de lácteos, en el punto de venta se pierde este registro porque no se lleva un portafolio de cada uno de los productos sobre la base de las necesidades y demandas del consumidor final.	A3. El precio de la leche no es representativo en comparación a los costos de mantenimiento del ganado en alimentación, vitaminas y medicina para prevención de enfermedades.
D4. Falta de profesionalización del control de calidad.	A4. Comercialización de productos lácteos sin los debidos registros sanitarios y de calidad que se ofertan en el mercado ecuatoriano.
D5. La fundación no cuenta con un departamento de Marketing, por lo que no se ha realizado estudios de mercado, identificación de un nicho de mercado ni se han planteado verdaderas estrategias de mercadeo.	A5. Fidelización a productos lácteos tradicionales en el mercado.
D6. No cuentan con un departamento de I&D.	
D7. La fundación no cuenta con una estructura organizacional adecuada, por falta de recursos y de personal que dedique su tiempo al establecimiento de proyectos de gestión para el desarrollo.	
D8. Existen canales y puntos de venta compartidos con otras marcas locales en el mercado local y nacional, lo que hace difícil el posicionamiento de los productos de la fundación.	
D9. Los productos de la fundación no tienen una marca y logotipo que identifique y logre el posicionamiento en el consumidor final.	
D10. Presencia de productos que bajo el mismo sistema de elaboración que desarrolla la fundación Promoción Humana se encuentran en el mercado local sin las debidas normas sanitarias, control de calidad, lo que afecta a la credibilidad y aseguramiento de la oferta del producto en el cliente.	
D11. Incompletos trámites de normas ASA, que permitan el desarrollo del marketing y ventas con sujeción a normas determinadas por el Estado.	
D12. El departamento de Talento Humano aun no está estructurado, evidenciado por la falta de manuales de funciones, reglamento interno, de incentivos, entre otros.	

## 2.9 MATRIZ EFE

Tabla 5. Matriz EFE

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
F1. Capacitación periódica a sus proveedores y productores de la materia prima.	0,06	4	0,24
F2. Cuentan con maquinaria moderna y adecuada para el procesamiento de los productos lácteos, insumos e instalaciones en excelentes condiciones para ofrecer productos competitivos en el mercado nacional.	0,05	4	0,2
F3. El punto de venta está ubicado en la zona más comercial del ciudad de Guaranda.	0,06	3	0,18
F4. Estrategia de promoción y publicidad, con miras a la penetración del mercado local de Guaranda y meta siguiente la ciudad de Quito.	0,05	3	0,15
F5. La gestión de la fundación Promoción Humana se fundamenta en principios organizacionales internas como parte de la experiencia de comunidades católicas extranjeras. (Miserior, Lorini, Belga y De la Mancha)	0,03	3	0,09
F6. Fundación Promoción Humana está constituida por proyectos, cada área tiene su propia estructura, con metas y objetivos susceptibles a medición y rendición de cuentas semestrales.	0,01	3	0,03
F7. Existe un alto compromiso institucional por parte de los empleados de la fundación que ejecutan los proyectos.	0,03	3	0,09
F8. Flexibilidad laboral en cuanto a facilidad de horario para estudio de sus empleados.	0,01	3	0,03
DEBILIDADES			
D1. El punto de venta es subutilizado, y la estantería presenta deterioro que daña la imagen que el producto lácteo debe reunir para la comercialización efectiva y confiable al consumidor.	0,07	1	0,07
D2. El punto de venta mantiene una comercialización tradicional sin un registro de inventario real de ingresos / egresos – producto, demostrando de esta manera que no se manejan inventarios para demostrar el crecimiento o necesidades para su desarrollo organizacional.	0,06	1	0,06
D3. La fundación pese a contar con un registro de proveedores y de insumos para la producción de lácteos, en el punto de venta se pierde este registro porque no se lleva un portafolio de cada uno de los productos sobre la base de las necesidades y demandas del consumidor final.	0,05	2	0,1
D4. Falta de profesionalización del control de calidad.	0,06	2	0,12
D5. La fundación no cuenta con un departamento de Marketing, por lo que no se ha realizado estudios de mercado, identificación de un nicho de mercado ni se han planteado verdaderas estrategias de mercadeo.	0,07	1	0,07
D6. No cuentan con un departamento de I&D.	0,06	1	0,06
D7. La fundación no cuenta con una estructura organizacional adecuada, por falta de recursos y de personal que dedique su tiempo al establecimiento de proyectos de gestión para el desarrollo.	0,07	1	0,07
D8. Existen canales y puntos de venta compartidos con otras marcas locales en el mercado local y nacional, lo que hace difícil el posicionamiento de los productos de la fundación.	0,02	2	0,04
D9. Los productos de la fundación no tienen una marca y logotipo que identifique y logre el posicionamiento en el consumidor final.	0,07	1	0,07
D10. Presencia de productos que bajo el mismo sistema de elaboración que desarrolla la fundación Promoción Humana se encuentran en el mercado local sin las debidas normas sanitarias, control de calidad, lo que afecta a la credibilidad y aseguramiento de la oferta del producto en el cliente.	0,06	2	0,12
D11. Incompletos trámites de normas ASA, que permitan el desarrollo del marketing y ventas con sujeción a normas determinadas por el Estado.	0,04	2	0,08
D12. El departamento de Talento Humano aun no está estructurado, evidenciado por la falta de manuales de funciones, reglamento interno, de incentivos, entre otros.	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,01

La fundación con la puntuación de 2,01 se encuentra por debajo del promedio 2,5 establecido por Malhotra; lo que significa que es débil internamente, no está aprovechando de la mejor manera sus fortalezas contra sus debilidades, lo que hace de la fundación una empresa débil y vulnerable.

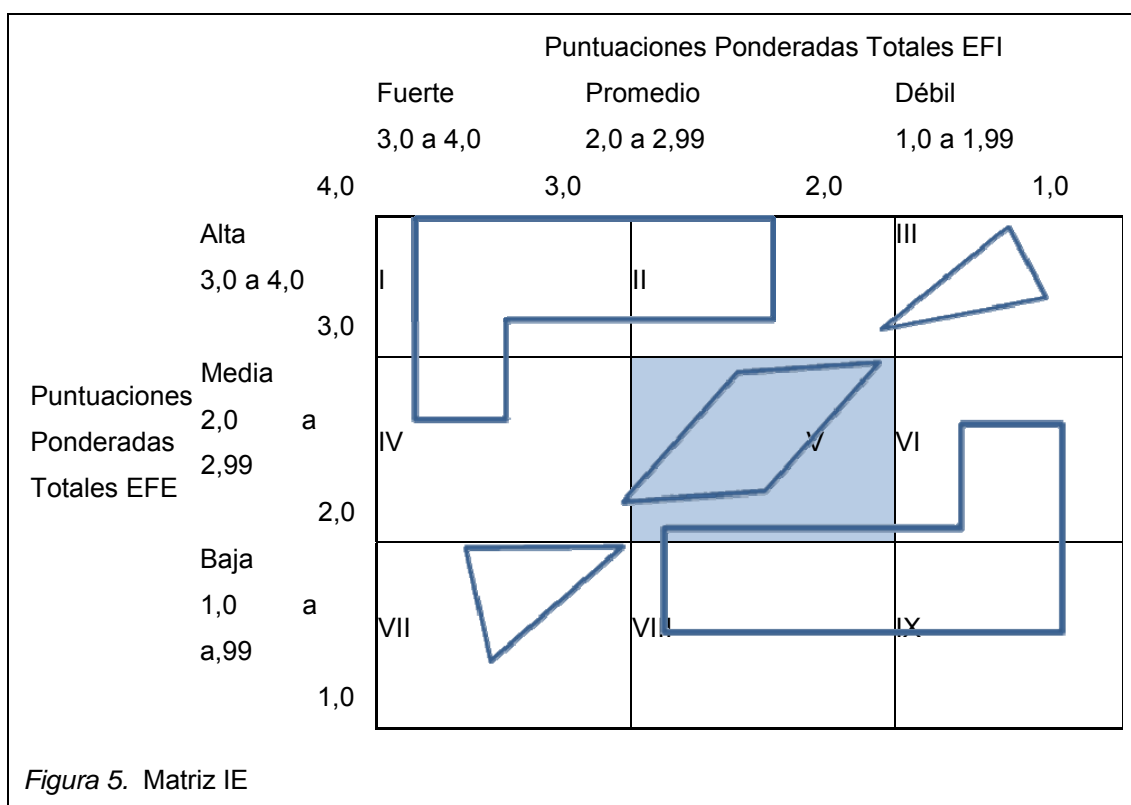
## 2.10 MATRIZ EFI

Tabla 6. Matriz EFI

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>O1.</b> La provincia de Bolívar es privilegiada como un segmento para el desarrollo ganadero, debido a su ubicación, clima, aguas limpias y terrenos adecuados para este propósito.	0,1	4	0,4
<b>O2.</b> El Ecuador dentro de estudios técnicos se manifiesta la posibilidad de incrementar el sector ganadero sobre la base de general ganado lechero con óptimo rendimiento.	0,07	3	0,21
<b>O3.</b> En los últimos años es evidente el impulso del sector de la producción de lácteos en el Ecuador, hecho que en efecto cada una de las comunidades locales está estudiando posibilidades de incrementar industrias competitivas y de calidad en beneficio de los consumidores locales nacionales y proyectos de mayor expansión a nivel internacional.	0,06	3	0,18
<b>O4.</b> Facilidades de crédito para la compra de maquinaria, insumos y capacitación.	0,05	3	0,15
<b>O5.</b> Creciente demanda de productos derivados de la leche en los consumidores de todos los estratos sociales que colocan en su dieta nutricional diaria a estos productos.	0,08	2	0,16
<b>O6.</b> Posibilidad de alianzas estratégicas del sector ganadero con empresas productoras de lácteos.	0,06	3	0,18
<b>O7.</b> Reconocimiento social de la calidad de los productos lácteos producidos en la Provincia de Bolívar.	0,07	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1.</b> En el Ecuador hay un escaso fomento sobre una cultura de consumo de productos lácteos, ya que lo establecido por los estándares de nutrición de consumo per capita es de 180 litros anuales y en Ecuador se consume no más de 80 litros anuales per capital.	0,07	2	0,14
<b>A2.</b> La inversión extranjera no es sostenible debido a que aún existen vacíos legales que permitan su rentabilidad.	0,1	3	0,3
<b>A3.</b> El precio de la leche no es representativo en comparación a los costos de mantenimiento del ganado en alimentación, vitaminas y medicina para prevención de enfermedades.	0,06	3	0,18
<b>A4.</b> Comercialización de productos lácteos sin los debidos registros sanitarios y de calidad que se ofertan en el mercado ecuatoriano.	0,08	2	0,16
<b>A5.</b> Fidelización a productos lácteos tradicionales en el mercado.	0,2	1	0,2
TOTAL	1		2,47

La fundación está con un puntaje muy cerca del promedio de 2,5; sin embargo, no está respondiendo eficazmente las oportunidades de la industria, sus estrategias no están siendo efectivas para el aprovechamiento de sus oportunidades y no esta evitando de la mejor manera las amenazas de la industria.

## 2.11 MATRIZ IE



Según las puntuaciones ponderadas totales de la matriz EFI y EFE, el cuadrante en el que la fundación se encuentra es en el cuadrante “V”, esto quiere decir que la prescripción es de “Mantener y Conservar”; para ello es necesario emplear estrategias de penetración en el mercado y el desarrollo de productos.

**Tabla 7. Análisis FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
CRUCE DE LA MATRIZ FODA	F1. Capacitación periódica a sus proveedores y productores de la materia prima.	D1. El punto de venta es subutilizado, y la estantería presenta deterioro que daña la imagen que el producto lácteo debe reunir para la comercialización efectiva y confiable al consumidor.
	F2. Cuentan con maquinaria moderna y adecuada para el procesamiento de los productos lácteos, insumos e instalaciones en excelentes condiciones para ofrecer productos competitivos en el mercado nacional.	D2. El punto de venta mantiene una comercialización tradicional sin un registro de inventario real de ingresos / egresos – producto, demostrando de esta manera que no se manejan inventarios para demostrar el crecimiento o necesidades para su desarrollo organizacional.
	F3. El punto de venta de la fundación está ubicado en la zona más comercial del ciudad de Guaranda.	D3. La fundación pese a contar con un registro de proveedores y de insumos para la producción de lácteos, en el punto de venta se pierde este registro porque no se lleva un portafolio de cada uno de los productos sobre la base de las necesidades y demandas del consumidor final.
	F4. Actualmente Promoción Humana se encuentra realizando una estrategia de promoción y publicidad sobre la base de la degustación de sus productos, con miras a la penetración del mercado local de Guaranda y meta siguiente la ciudad de Quito.	D4. Falta de profesionalización del control de calidad.
	F5. La gestión de la fundación Promoción Humana se fundamenta en principios organizacionales internas como parte de la experiencia de comunidades católicas extranjeras. (Miserior, Lorini, Belga y De la Mancha)	D5. La fundación no cuenta con un departamento de Marketing, por lo que no se ha realizado estudios de mercado, identificación de un nicho de mercado ni se han planteado verdaderas estrategias de mercadeo.
	F6. Fundación Promoción Humana está constituida por proyectos, cada área tiene su propia estructura, con metas y objetivos susceptibles a medición y rendición de cuentas semestrales.	D6. No cuentan con un departamento de I&D.
	F7. Existe un alto compromiso institucional por parte de los empleados de la fundación que ejecutan los proyectos.	D7.La fundación no cuenta con una estructura organizacional adecuada, por falta de recursos y de personal que dedique su tiempo al establecimiento de proyectos de gestión para el desarrollo.
	F8. Flexibilidad laboral en cuanto a facilidad de horario para estudio de sus empleados.	D8. Existen canales y puntos de venta compartidos con otras marcas locales en el mercado local y nacional, lo que hace difícil el posicionamiento de los productos de la fundación.
		D9.Los productos de la fundación no tienen una marca y logotipo que identifique y logre el posicionamiento en el consumidor final.
		D10Presencia de productos que bajo el mismo sistema de elaboración que desarrolla la fundación Promoción Humana se encuentran en el mercado local sin las debidas normas sanitarias, control de calidad, lo que afecta a la credibilidad y aseguramiento de la oferta del producto en el cliente.
		D11.Incompletos trámites de normas ASA, que permitan el desarrollo del marketing y ventas con sujeción a normas determinadas por el Estado.

<b>OPORTUNIDADES</b>		D12.El departamento de Talento Humano aun no está estructurado, evidenciado por la falta de manuales de funciones, reglamento interno, de incentivos, entre otros.
O1. La provincia de Bolívar es privilegiada como un segmento para el desarrollo ganadero, debido a su ubicación, clima, aguas limpias y terrenos adecuados para este propósito.	F1.O1. La provincia Bolívar es un segmento para la producción ganadera que con capacitación y materia prima adecuada puede generar mayores fuentes de desarrollo en el sector lácteo.	D1.O1. Los puntos de venta deben ser mejorados para una estrategia de visualización de las bondades del producto lácteo producidos en la provincia de Bolívar.
O2. El Ecuador dentro de estudios técnicos se manifiesta la posibilidad de incrementar el sector ganadero sobre la base de general ganado lechero con óptimo rendimiento.	F2.O2. Estudios técnicos pueden ser aprovechados con la maquinaria que se dispone para el procesamiento de productos lácteos en excelentes condiciones y de forma más competitivo en el mercado nacional.	D3.O4. La organización interna deberá cumplir con estándares sanitarios y de calidad, que las comunidades locales incrementen líneas industriales en beneficio a consumidores locales y nacionales, y proyectando la expansión a nivel internacional.
O3. En los últimos años es evidente el impulso del sector de la producción de lácteos en el Ecuador, hecho que en efecto cada una de las comunidades locales están estudiando posibilidades de incrementar industrias competitivas y de calidad en beneficio de los consumidores locales nacionales y proyectos de mayor expansión a nivel internacional.	F3.O3. El aumento del consumo de productos lácteos impulsa a la creación de mayores puntos de venta tanto local como nacional con mejores adecuaciones y atención al cliente.	D4.D11.O4.O5.O6.O7. Al existir un carente nivel profesional de control de calidad, es menester acudir a ofertar crédito para la compra de maquinaria, insumos y capacitación en el sector ganadero local cuyo reconocimiento social es sustentable.
O4. Facilidades de crédito para la compra de maquinaria, insumos y capacitación.	F4.O5. La promoción y publicidad de los productos lácteos de la Fundación pueden generar respuesta favorable a la demanda creciente de los derivados de la leche en el mercado	D5.D4.D7.O6. Promoción Humana aún no es una estructura organizacional competitiva por lo que es necesario alianzas estratégicas locales para afrontar a competencias.
O5. Creciente demanda de productos derivados de la leche en los consumidores de todos los estratos sociales que colocan en su dieta nutricional diaria a estos productos.	F6.F7.O6. Los proyectos de gestión ganadero deben ser considerados a través de alianzas estratégicas con empresas productoras de lácteos.	D8.D9.D10.D12.O1.O2.O3.O7. Las organizaciones productoras de lácteos deben aprovechar la ubicación geográfica (clima aguas limpias, terreno), los estudios técnicos, incremento de consumidores, facilidades de crédito para enfrentar con infraestructura de gestión operativa más nacional y conocimiento de la realidad de la competencia.
O6. Posibilidad de alianzas estratégicas del sector ganadero con empresas productoras de lácteos.	F7F8.O7. La provincia de Bolívar es considerada como fuente productora de lácteos de alta calidad, que con el compromiso de los productores y un adecuado manejo administrativo puede convertirse en un sector económico de alto rendimiento.	
O7. Reconocimiento social de la calidad de los productos lácteos producidos en la Provincia de Bolívar.		
<b>AMENAZAS</b>		
A1. En el Ecuador hay un escaso fomento sobre una cultura de consumo de productos lácteos, ya que lo establecido por los estándares de nutrición de consumo per capita es de 180 litros anuales y en Ecuador se consume no más de 80 litros anuales per capita.	F1.A1. La capacitación que se ofrece a proveedores y productores puede mejorar los estándares nutricionales de consumo per capita del país.	D1.A1. Los productos lácteos son cada día más solicitados por lo que es imprescindible la presencia de más puntos de venta funcionales para la comercialización efectiva de los productos de la fundación.
A2. La inversión extranjera no es sostenible debido a que aún existen vacíos legales que permitan su rentabilidad.	F2.F3.A2. La Fundación Promoción Humana puede competir en el mercado nacional pese a no existir reglamentaciones sostenibles para el manejo de productos lácteos en el Ecuador.	D2.D3.A2.A3. La comercialización tradicional de leche y sus derivados deben ser canalizados con una adecuada legislación sanitaria y cuyo precio sea considerado sobre la base de producción/beneficio.
A3. El precio de la leche no es representativo en comparación a los costos de mantenimiento del ganado en alimentación, vitaminas y medicina para prevención de enfermedades.	F4.A3. La estrategia de promoción y publicidad para penetrar en el mercado local y nacional permite disminuir criterios de precio, producción y mantenimiento con mejores posibilidades de competir.	D5.D6.D7.D8.D9.D10.D11.D12.A4.A5. Existe comercialización de lácteos sin registros sanitarios que deben ser canalizados adecuadamente a través de una cultura organizacional con personal eficiente y capacitado, con la instauración de un departamento de Talento Humano, I&D y Marketing; y que los canales y puntos de venta resalten las propiedades de los productos de la fundación, asegurando el reconocimiento de los productos con las normas adecuadas de calidad e higiene.
A4. Comercialización de productos lácteos sin los debidos registros sanitarios y de calidad que se ofertan en el mercado ecuatoriano.	F6.F7.F8.A4. El compromiso institucional de la Fundación permite concientizar sobre la necesidad de otorgamiento de registros sanitarios y de calidad que se ofertan en el mercado ecuatoriano.	
A5. Fidelización a productos lácteos tradicionales en el mercado.		



## 2.12 MATRIZ FO

**Tabla 8. Estrategia “Maxi – Maxi”**

<b>MATRIZ FO</b>
F1.O1. La provincia Bolívar es un segmento para la producción ganadera que con capacitación y materia prima adecuada puede generar mayores fuentes de desarrollo en el sector lácteo.
F2.O2. Estudios técnicos pueden ser aprovechados con la maquinaria que se dispone para el procesamiento de productos lácteos en excelentes condiciones y de forma más competitivo en el mercado nacional.
F3.O3. El aumento del consumo de productos lácteos impulsa a la creación de mayores puntos de venta tanto local como nacional con mejores adecuaciones y atención al cliente.
F4.O5. La promoción y publicidad de los productos lácteos de la Fundación pueden generar respuesta favorable a la demanda creciente de los derivados de la leche en el mercado.
F6.F7.O6. Los proyectos de gestión ganadero deben ser considerados a través de alianzas estratégicas con empresas productoras de lácteos.
F7.F8.O7. La provincia de Bolívar es considerada como fuente productora de lácteos de alta calidad, que con el compromiso de los productores y un adecuado manejo administrativo puede convertirse en un sector económico de alto rendimiento.

## 2.13 MATRIZ FA

**Tabla 9. Estrategia “Maxi- Mini”**

<b>MATRIZ FA</b>
F1.A1. La capacitación que se ofrece a proveedores y productores puede mejorar los estándares nutricionales de consumo per capita del país.
F2.F3.A2. La Fundación Promoción Humana puede competir en el mercado nacional pese a no existir reglamentaciones sostenibles para el manejo de productos lácteos en el Ecuador.
F4.A3. La estrategia de promoción y publicidad para penetrar en el mercado local y nacional permite disminuir criterios de precio, producción y mantenimiento con mejores posibilidades de competir.
F6.F7.F8.A4. El compromiso institucional de la Fundación permite concientizar sobre la necesidad de otorgamiento de registros sanitarios y de calidad que se ofertan en el mercado ecuatoriano.

## 2.14 MATRIZ DO

**Tabla 10. Estrategia “Mini – Maxi”**

<b>MATRIZ DO</b>
D1.O1. Los puntos de venta deben ser mejorados para una estrategia de visualización de las bondades del producto lácteo producidos en la provincia de Bolívar.
D3.O4. La organización interna deberá cumplir con estándares sanitarios y de calidad, que las comunidades locales incrementen líneas industriales en beneficio a consumidores locales y nacionales, y proyectando la expansión a nivel internacional.
D4.D11.O4.O5.O6.O7. Al existir un carente nivel profesional de control de calidad, es menester acudir a ofertar crédito para la compra de maquinaria, insumos y capacitación en el sector ganadero local cuyo reconocimiento social es sustentable.
D5.D4.D7.O6. Promoción Humana aún no es una estructura organizacional competitiva por lo que es necesario alianzas estratégicas locales para afrontar a competencias.
D8.D9.D10.D12.O1.O2.O3.O7. Las organizaciones productoras de lácteos deben aprovechar la ubicación geográfica (clima aguas limpias, terreno), los estudios técnicos, incremento de consumidores, facilidades de crédito para enfrentar con infraestructura de gestión operativa más nacional y conocimiento de la realidad de la competencia.

## 2.15 MATRIZ DA

**Tabla 11. Estrategia “Mini – Mini”**

<b>MATRIZ DA</b>
D1.A1. Los productos lácteos son cada día más solicitados por lo que es imprescindible la presencia de más puntos de venta funcionales para la comercialización efectiva de los productos de la fundación.
D2.D3.A2.A3. La comercialización tradicional de leche y sus derivados deben ser canalizados con una adecuada legislación sanitaria y cuyo precio sea considerado sobre la base de producción/beneficio.
D5.D6.D7.D8.D9.D10.D11.D12.A4.A5. Existe comercialización de lácteos sin registros sanitarios que deben ser canalizados adecuadamente a través de una cultura organizacional con personal eficiente y capacitado, con la instauración de un departamento de Talento Humano, I&D y Marketing; y que los canales y puntos de venta resalten las propiedades de los productos de la fundación, asegurando el reconocimiento de los productos con las normas adecuadas de calidad e higiene.

## 2.16 MATRIZ SPACE

Tabla 12. Matriz SPACE

MATRIZ SPACE	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	PUNTUACIÓN
<b>1. Precios bajos y competitivos</b>	4
<b>2. Capital de trabajo</b>	2
<b>3. Liquidez financiera</b>	3
<b>4. Facilidad de expansión del mercado</b>	3
	PUNTAJE 12
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
<b>1. Infraestructura</b>	4
<b>2. Facilidad para entrar a nuevos mercados</b>	2
<b>3. Estabilidad financiera</b>	3
<b>4. Aprovechamiento de los recursos</b>	3
<b>5. Potencial de crecimiento</b>	5
	PUNTAJE 17
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
<b>1. Variabilidad de la demanda</b>	-2
<b>2. Impacto del servicio ofrecido</b>	-3
<b>3. Escala de precios de los competidores</b>	-3
<b>4. Barrera para entrar en el mercado</b>	-4
<b>5. Presión competitiva</b>	-1
	PUNTAJE -13
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
<b>1. Reconocimiento de la empresa</b>	-5
<b>2. Control sobre los proveedores y los productores</b>	-2
<b>3. Calidad y valor diferenciado de los productos</b>	-2
<b>4. Lealtad de los clientes</b>	-4
<b>5. Participación en el mercado</b>	-5
	PUNTAJE -18
CONCLUSIÓN	
<b>Promedio FF es <math>12 / 4 = 3</math></b>	
<b>Promedio FI es <math>17 / 5 = 3,4</math></b>	
<b>Promedio EA es <math>-13 / 5 = -2,6</math></b>	
<b>Promedio VC es <math>-18 / 5 = -3,6</math></b>	

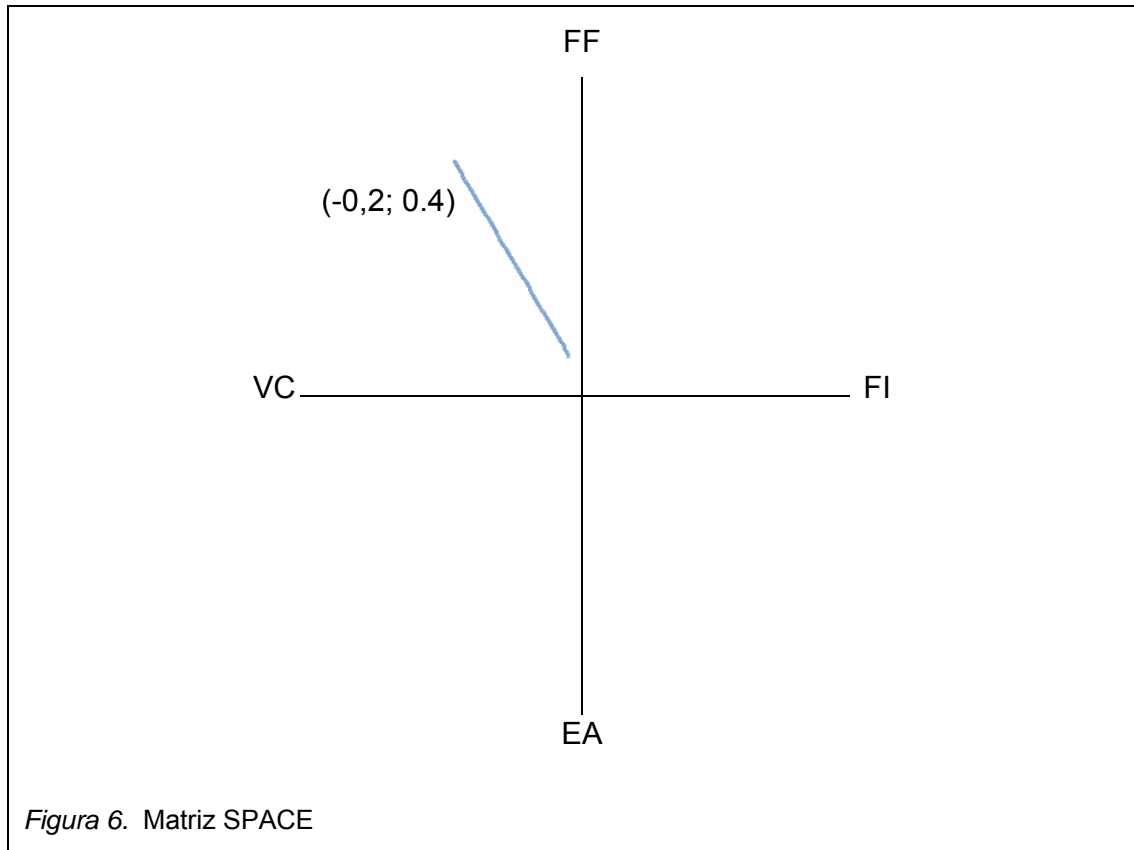
Coordenadas del vector direccional:

$$\text{eje x: } -3,6 + (+3,4) = -0,2$$

Ecuación 1

$$\text{eje y: } -2,6 + (+3) = 0,4$$

Ecuación 2



De acuerdo con los resultados de la matriz SPACE, el vector direccional se encuentra en el cuadrante *conservador*, lo que significa que la fundación debe mantenerse cerca de sus competencias básicas y evitar los riesgos excesivos.

## 2.17 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Tabla 13. Matriz del perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	Promoción Humana		Floralp		Lácteos González	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Participación en el mercado	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24
Publicidad	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6
Calidad del producto	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Precios competitivos	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Posición financiera	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Fidelización de Clientes	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Variedad de productos	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Presentación del producto	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,37</b>		<b>3,83</b>		<b>3,3</b>

El principal factor de éxito es la publicidad con una ponderación de 0,2 seguido de la variedad de productos y la presentación con 0,15; donde la empresa Floralp posee a éstos factores como su principal fortaleza, es por ello que obtiene un puntaje muy superior al promedio de 2,5; esto quiere decir que es fuertemente estructurada y bien posicionada en el mercado ecuatoriano, es por esto que Floralp es el principal competidor seguido muy de cerca por Lácteos González al contrario de la fundación Promoción Humana que se encuentra por debajo del promedio con una puntuación de 2,37.

### **3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

“La Investigación de Mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.” (Malhotra, 2008)

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN**

La investigación de mercados ayudará a determinar y analizar información útil sobre el comportamiento del consumidor, el cliente y la competencia. Identificando así las necesidades, gustos, preferencias, tendencias, costumbres, comportamiento de compra y actitudes del consumidor. Por el lado de la competencia se podrá determinar la ubicación, el público objetivo, volumen de ventas, participación en el mercado, experiencia en el mercado, recursos, capacidad, principales estrategias, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades.

Éstos datos ayudarán a la Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda a realizar un análisis más profundo, que permitirán una mejor toma de decisiones y poder formular estrategias y tácticas acordes a como se está manejando el mercado.

#### **3.2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL**

El problema de investigación gerencial se orienta hacia las acciones y decisiones que se debe tomar ante un problema identificado en la empresa. Cómo puede recuperarse la empresa de las pérdidas que ese problema identificado está causando, para lo cual, éstas acciones pueden implicar modificaciones del producto, lanzamiento de nuevos productos, cambios en los procesos de marketing y nueva segmentación del mercado. (Robbins & Coulter, 2005)

La parte administrativa de la empresa debe evaluar la situación y tomar la decisión si es o no viable realizar la investigación de mercado, es decir, que la información proporcionada por de la investigación sea mayor a los costos que implica la investigación. La información debe ser lo suficientemente enriquecedora para la empresa para que según esta información pueda implementar acciones eficientes y eficaces capaces de afrontar el problema de la mejor manera.

### **3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El problema de la investigación se centra en identificar la información correcta y necesaria, además, de cómo se levantará la información para poder responder los problemas de la empresa.

En este caso es esencial determinar la información del consumidor en cuanto a sus necesidades, gustos, preferencias, hábitos, tendencias, consumo, nivel socio económico, etc.

### **3.4 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Obtener información precisa y detallada de cómo se encuentra el mercado de los productos lácteos y en especial del mercado de quesos en la ciudad de Quito en la administración zonal Eugenio Espejo y la parroquia de Calderón; con la finalidad de determinar estrategias más eficaces y eficientes para la introducción y posicionamiento de los productos de la Fundación en el mercado quiteño.

### **3.5 CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN**

- a) **Cuantitativa.-** La investigación cuantitativa se basa en la medición numérica y análisis estadístico, para formar patrones de comportamiento



y comprobación de teorías. Para ello es necesario plantear un tipo de problema delimitado y concreto. (Sampieri, 2010)

- b) **Cualitativa.**- Al contrario de la investigación cuantitativa, esta investigación se basa en la recolección de datos sin medición numérica que permitirá descubrir nuevas preguntas para la investigación. Estos datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas y manifestaciones. (Sampieri, 2010)

### 3.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### **Investigación Exploratoria Descriptiva Concluyente**

- a) **Investigación Exploratoria.**- Explora o examina un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión. Se caracteriza por la flexibilidad y versatilidad de los métodos, ya que no se emplea protocolos ni procedimientos formales de investigación. Esto se debe a que a medida que la investigación avanza se descubre nuevas ideas, lo que puede re direccionar la investigación hacia la dirección que el investigador desee. (Malhotra, 2008)
- b) **Investigación Descriptiva.**- Describe algo, por lo general las características o funciones del mercado. Se caracteriza por la formulación y definición previa de una hipótesis específica, se basa en muestras representativas grandes, diseño formal de investigación, especifica los métodos para seleccionar las fuentes de información y recabar datos de las fuentes. En esta investigación se requiere una especificación clara de las seis preguntas: qué, cómo, cuándo, dónde, quién, por qué. (Malhotra, 2008)
- c) **Investigación Concluyente.**- Se caracteriza por sus procedimientos formales, es decir, es necesario definir los objetivos y la información

relacionada a la investigación que se va a realizar. Esta investigación facilita a la toma de decisiones, evaluación y selección de la mejor acción ante una situación. Los enfoques de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulaciones. (Malhotra, 2008)

### 3.7 NECESIDADES DE INVESTIGACIÓN

DE QUIÉN	QUÉ	FUENTES
Clientes	Edad Nivel de educación Nivel socioeconómico Consumo de productos lácteos Frecuencia de consumo de lácteos Tipo de productos lácteos que consume Marca preferida Satisfacción del producto Calidad del producto Variedad de producto Aceptación de nuevo producto	Encuestas Grupos Focales
Proveedores	Cantidad de productores de leche Cantidad de producción de leche Rentabilidad de producción Facilidad de entrega del producto Tiempo de despacho Condiciones de distribución Convenios con clientes Registros sanitarios	Internet INEC MAGAP Encuestas
Competencia	Precio Presentaciones Promoción Variedad de producto Distribución Organización empresarial Certificaciones Diferenciación	Internet Superintendencia de Compañías Estudio de campo
Sustitutos	Intolerancia a la lactosa Gustos Hábitos de consumo Facilidad de compra Precio	

## **3.8 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

### **3.8.1 Encuesta**

Una encuesta es una herramienta fundamental para la investigación de mercados, según Malhotra (2008), una encuesta es una entrevista a un determinado número de personas utilizando un cuestionario prediseñado y estructurado para obtener una información específica.

En este caso se realizará dos encuestas, una para los clientes actuales que está orientada al servicio al cliente y otra para los clientes potenciales de una zona administrativa del Distrito metropolitano de Quito. Anexo 3.1 y Anexo 3.2

### **3.8.2 Grupo Focal**

Un grupo focal es otro de los métodos de investigación de mercado para levantar información primaria. Esta técnica es de exploración y de aspectos cualitativos, donde se reúne un pequeño número de personas previamente seleccionadas que cumplan con determinados requerimientos donde hablan libre y espontánea sobre el tema de importancia para investigación, el grupo está dirigido por un moderador el cual realizará las preguntas respectivas de interés para obtener la información necesaria. (Malhotra, 2008)

Para el plan de mejora se realizará un grupo focal basado en una degustación a ciegas. Anexo 3.3

### **3.8.3 Entrevista a Expertos**

La entrevista se realizará a una persona experta en el área de Producción y una en Marketing, en el sector de productos lácteos, especialmente en la producción y comercialización de quesos.

El objetivo de la entrevista con un experto en Producción es analizar y determinar información adecuada en cuanto a la situación del mercado, estándares de producción y calidad, certificaciones, niveles operativos y manejo con proveedores.

En cuanto a la entrevista con un experto en Marketing lo que se quiere analizar es información acerca del manejo de satisfacción, frecuencia de investigaciones de mercado, distribución, precio, promociones. Anexo 2.4

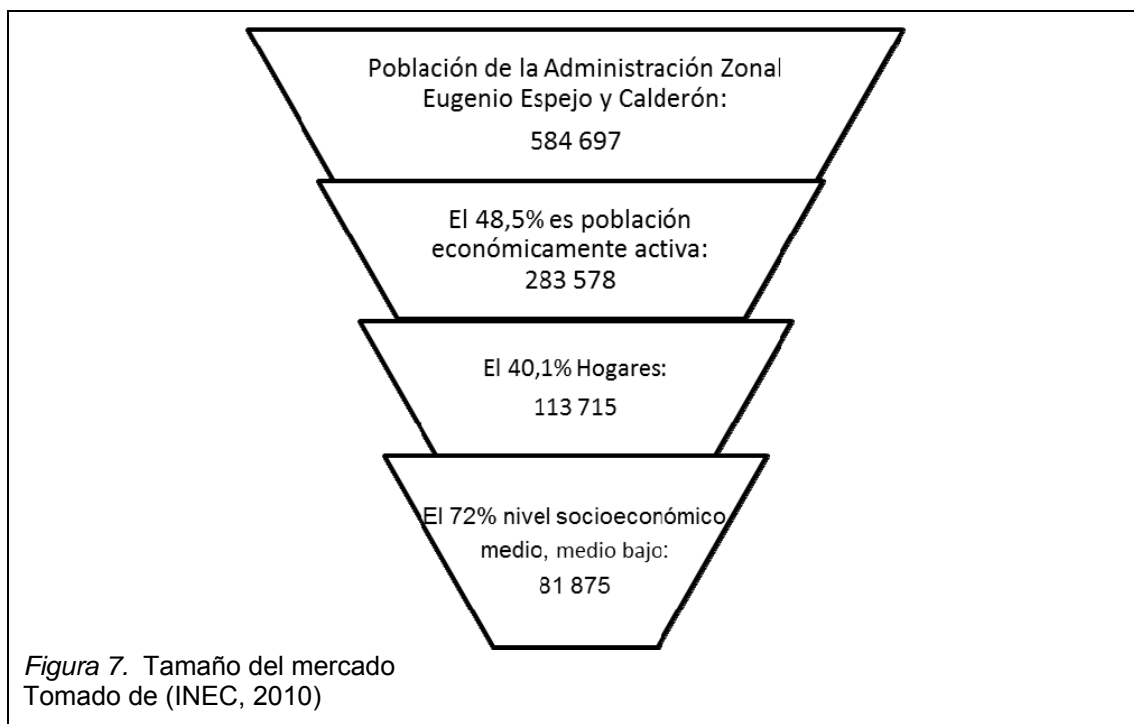
### **3.9 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTES POTENCIALES**

#### **3.9.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo al que los productos de la Fundación Promoción Humana se dirigirán en el Distrito Metropolitano de Quito es a los hogares de la Administración Zonal Eugenio Espejo y la parroquia de Calderón, a hombres y mujeres económicamente activas, con un nivel socioeconómico medio, medio bajo.

La Administración Zonal Eugenio Espejo comprende las parroquias de Belisario Quevedo, Cochapamba, Concepción, Iñaquito, Jipijapa, Kennedy, Mariscal Sucre, Nayón, Rumipamba, San Isidro Del Inca y Zámbriza.

### 3.9.2 Tamaño del Mercado



Para el cálculo de la muestra representativa se utilizará la fórmula de (Galindo, 2006)

$$n = \frac{z^2 * p(1 - p)}{E^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

$z^2$  = valor para el nivel de confianza (95.5%)

p = parte conocida (0.5)

1-p= parte desconocida (0.5)

E = error (5%)

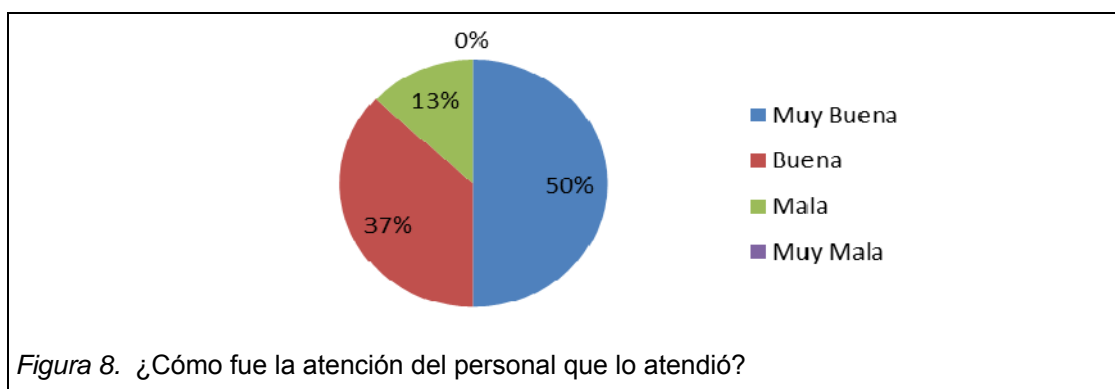
$$n = \frac{2^2 * 0.5(0.5)}{(0.05)^2} = 400$$

### 3.10 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

#### 3.10.1 Encuestas de Satisfacción de clientes

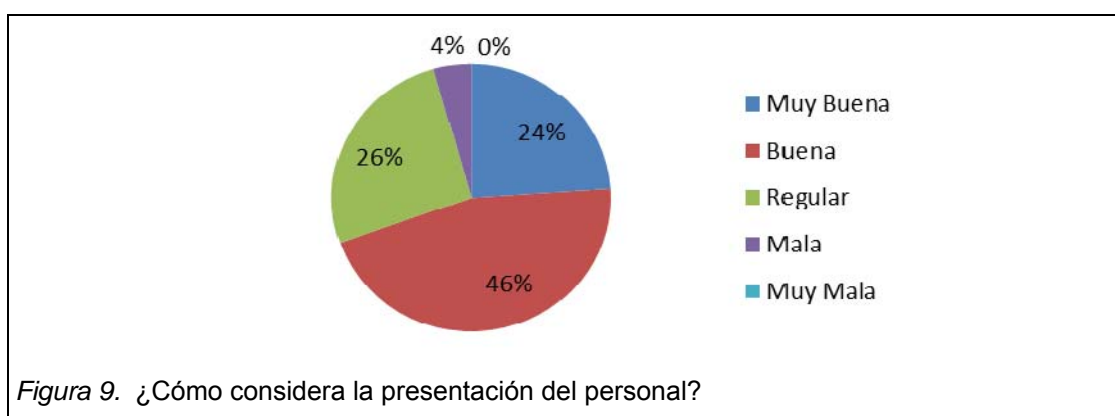
Las encuestas fueron realizadas a 50 personas que frecuentemente compran en el punto de venta en la ciudad de Guaranda

##### 1. ¿Cómo fue la atención del personal que lo atendió?



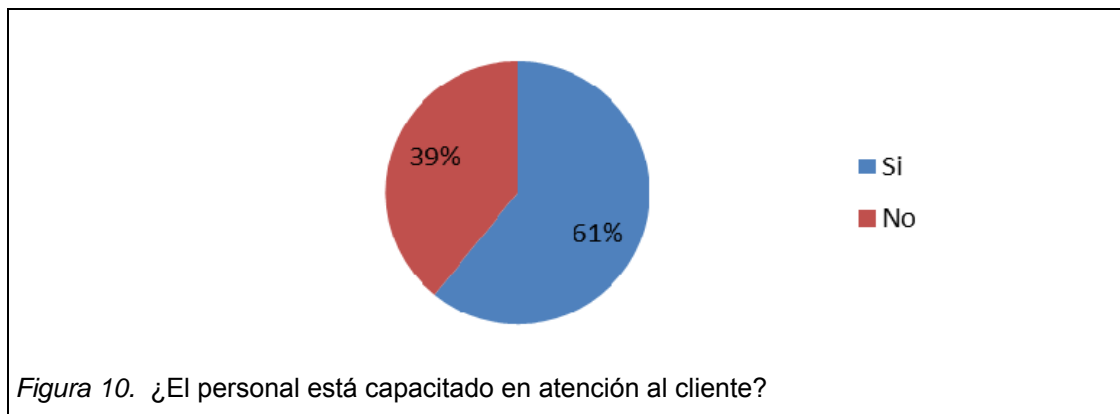
El 50% de los entrevistados piensan que la atención del personal es muy buena, seguido de un 37% que les parece que la atención es buena y al 13% de las personas consideran mala.

##### 2. ¿Cómo considera la presentación del personal?



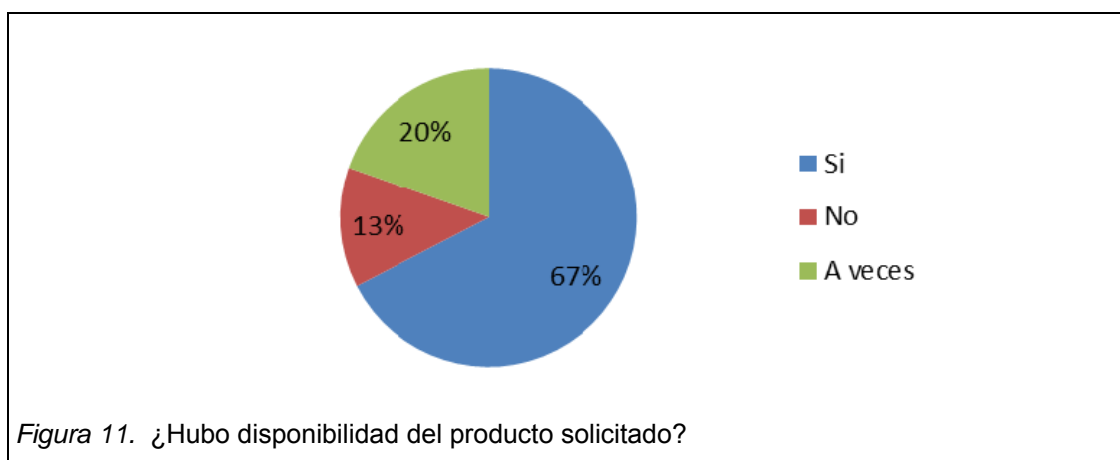
Al 46% de los clientes consideran que la presentación del personal es buena, un 26% consideran que es regular y el 24% muy buena.

### 3. ¿El personal está capacitado en atención al cliente?



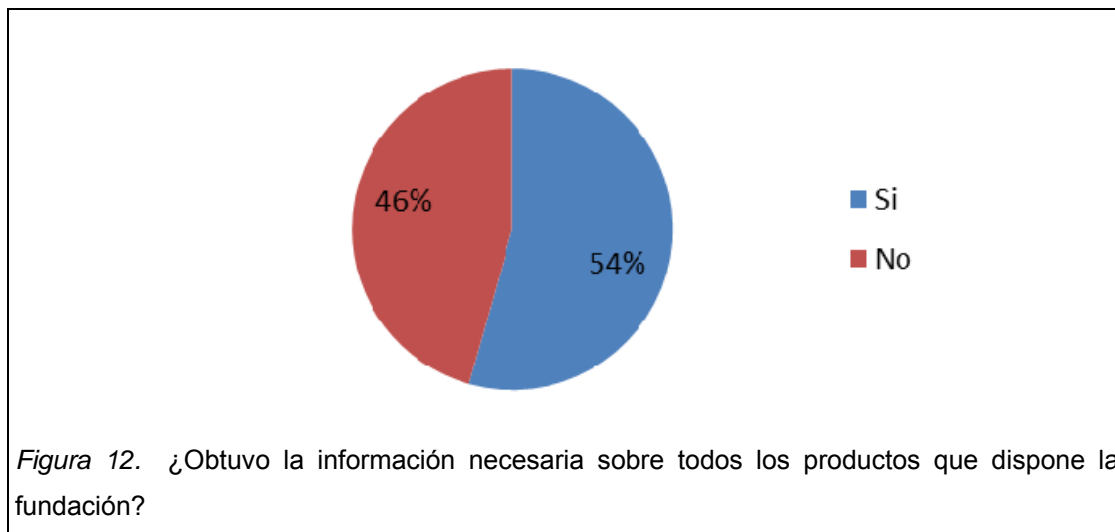
Un 61% de los clientes considera que el personal está capacitado para la atención al cliente, sin embargo, un 39% considera que no está capacitado.

### 4. ¿Hubo disponibilidad del producto solicitado?



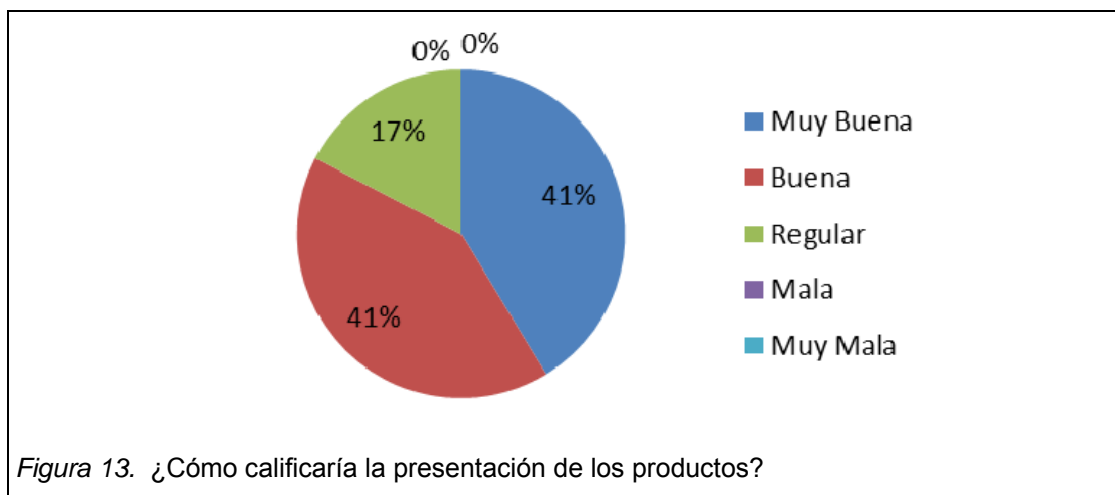
En el 67% de los clientes hubo disponibilidad del producto que solicito, mientras que el 20% manifiesta que a veces hay disponibilidad del producto que desea y el 13% considera que no hubo el producto solicitado.

**5. ¿Obtuvo la información necesaria sobre todos los productos que dispone la fundación?**



El 54% de los encuestados obtuvo información necesaria sobre los productos.

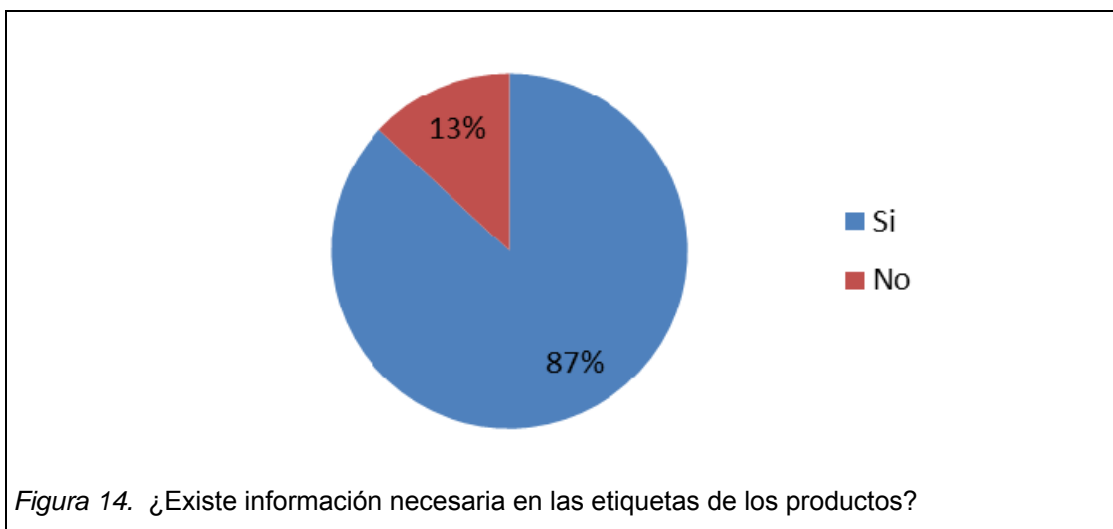
**6. ¿Cómo calificaría la presentación de los productos?**



El 41% de los clientes califica la presentación de los productos como muy buena y buena, mientras que el 17% califica como regular.

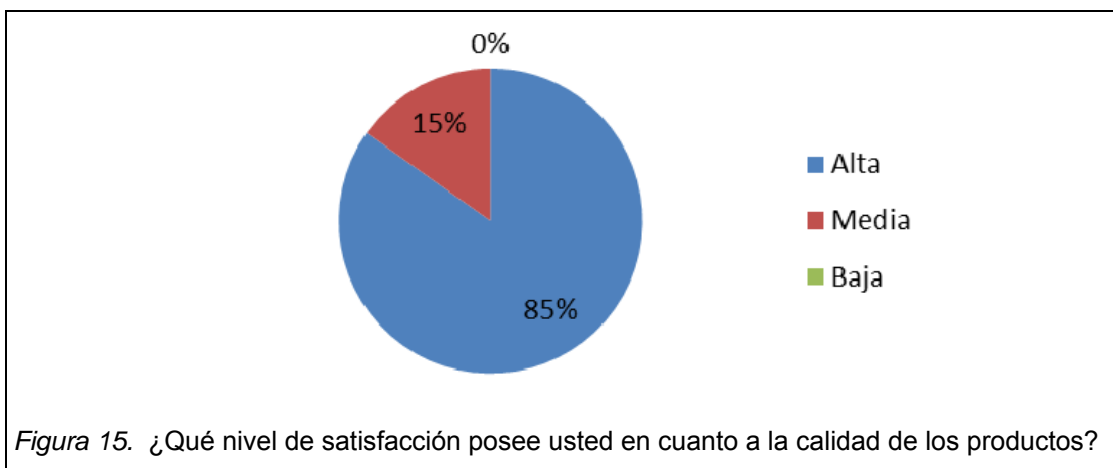


### 7. ¿Existe información necesaria en las etiquetas de los productos?



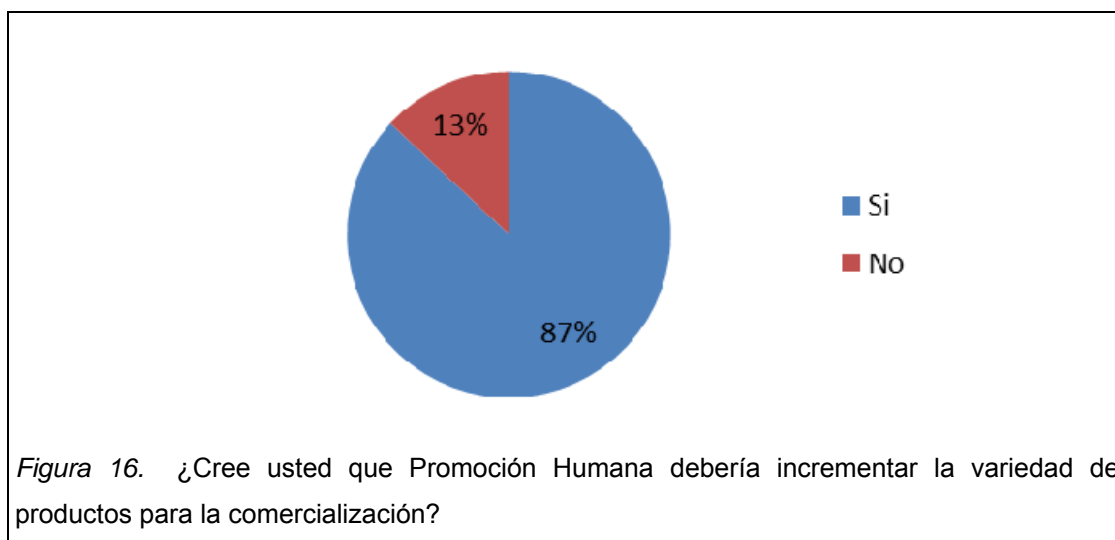
Un 87% considera que existe calificación necesaria en las etiquetas de los productos, mientras que el 13% considera que no.

### 8. ¿Qué nivel de satisfacción posee usted en cuanto a la calidad de los productos?



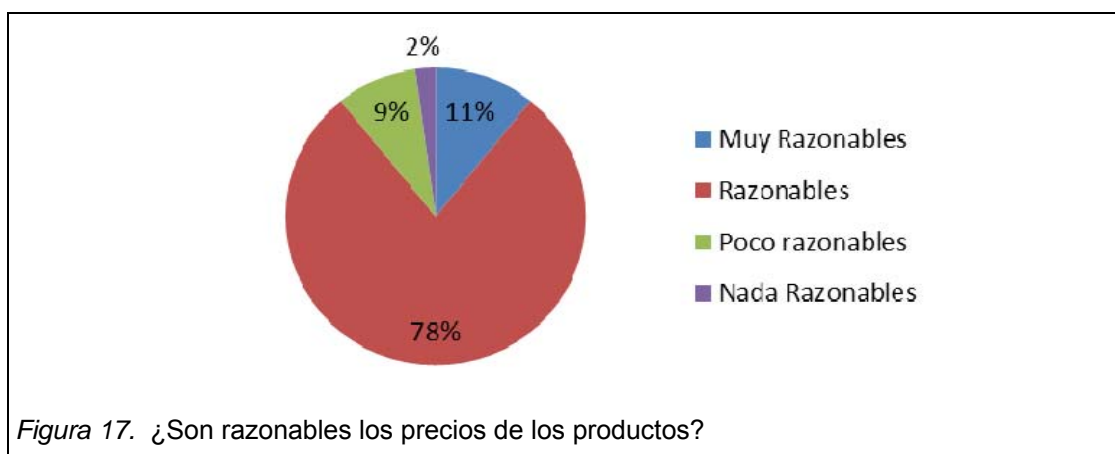
El 85% de los consumidores posee una alta satisfacción en la calidad de los productos y el 15% un satisfacción media.

**9. ¿Cree usted que Promoción Humana debería incrementar la variedad de productos para la comercialización?**



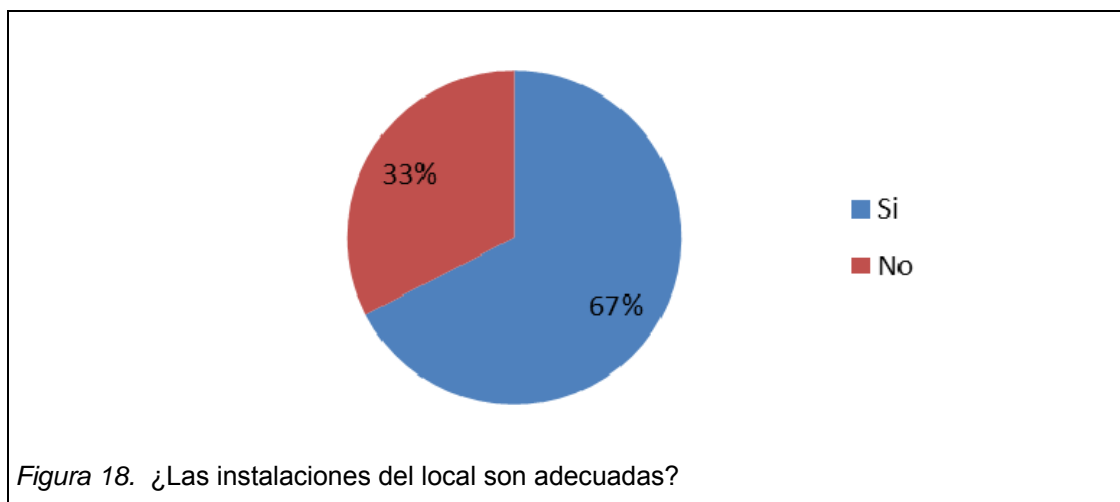
El 87% de los clientes creen que Promoción Humana debería incrementar la variedad de sus productos, mientras el 13% considera que no.

**10. ¿Son razonables los precios de los productos?**



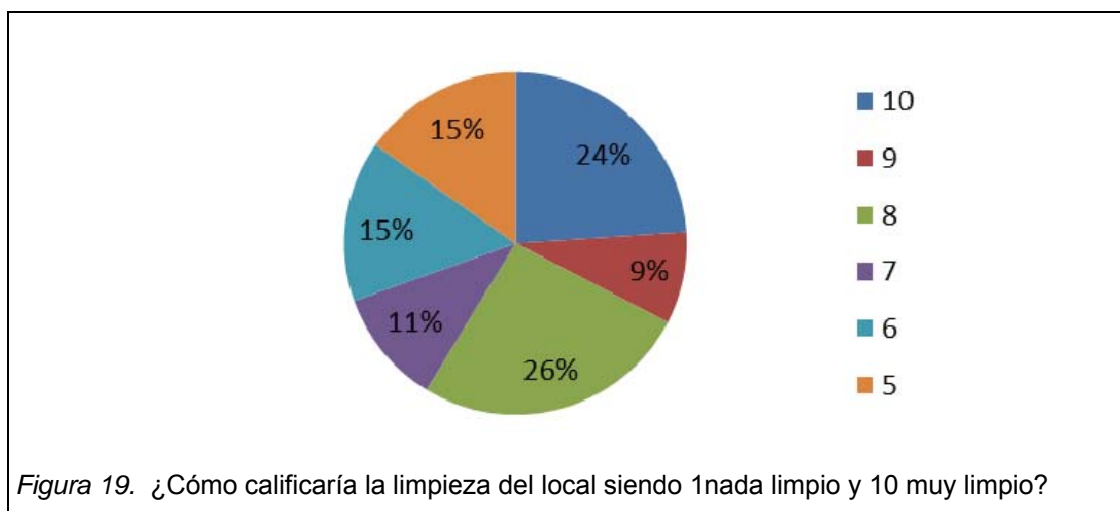
Al 78% de los clientes les parece razonable los precios de los productos, el 11% considera muy razonable, 9% poco razonable y al 2% les parece nada razonable.

### 11. ¿Las instalaciones del local son adecuadas?



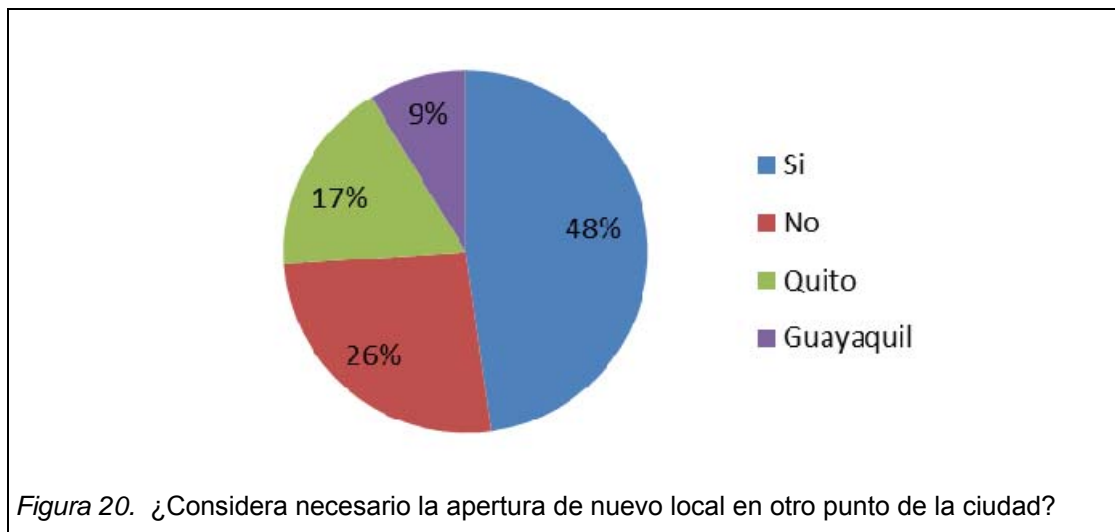
El 67% de los encuestados piensa que las instalaciones del local son adecuadas mientras que 33% piensa que no.

### 12. ¿Cómo calificaría la limpieza del local siendo 1 nada limpio y 10 muy limpio?



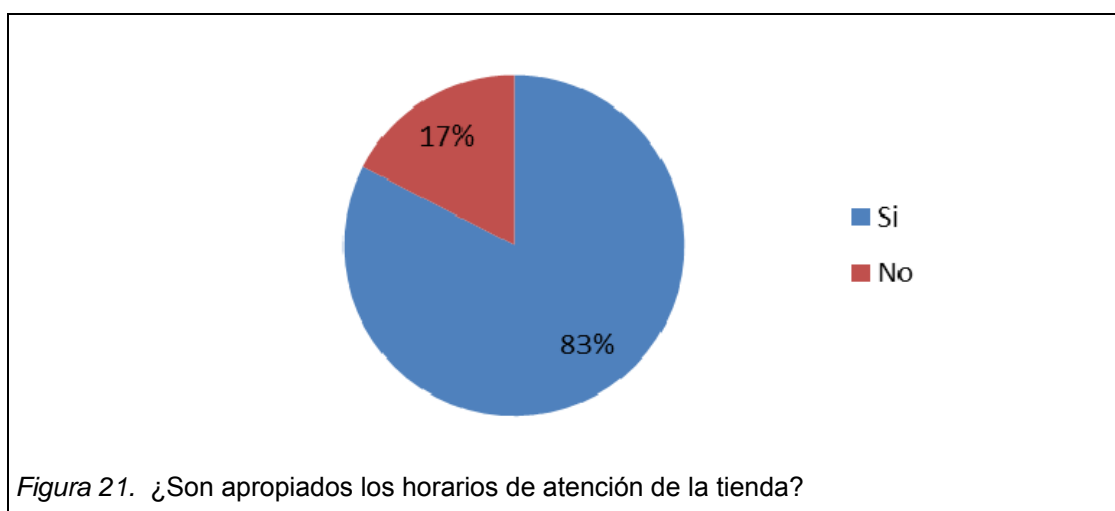
El 26% de los clientes califica a la limpieza del local con un 8, seguido del 24% con un 10 y con un 15% califican con un 6 y 5.

**13. ¿Considera necesario la apertura de nuevo local en otro punto de la ciudad?**



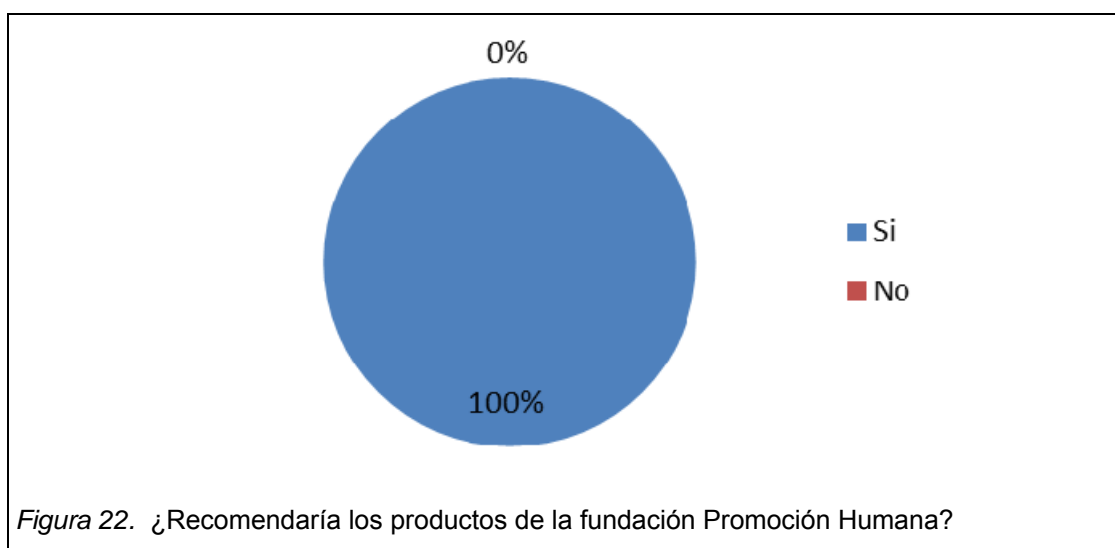
Al 48% de los encuestados consideran la apertura de un nuevo local en la ciudad de Guaranda, un 26% considera que no, mientras que el 17% considera que es necesario la apertura de un local en Quito y el 9% uno en Guayaquil.

**14. ¿Son apropiados los horarios de atención de la tienda?**



Al 83% de los clientes les parecen apropiados los horarios de atención del local, y al 17% consideran que no.

### 15. ¿Recomendaría los productos de la fundación Promoción Humana?



El 100% de los encuestados recomiendan los productos de la fundación Promoción Humana.

### Conclusión

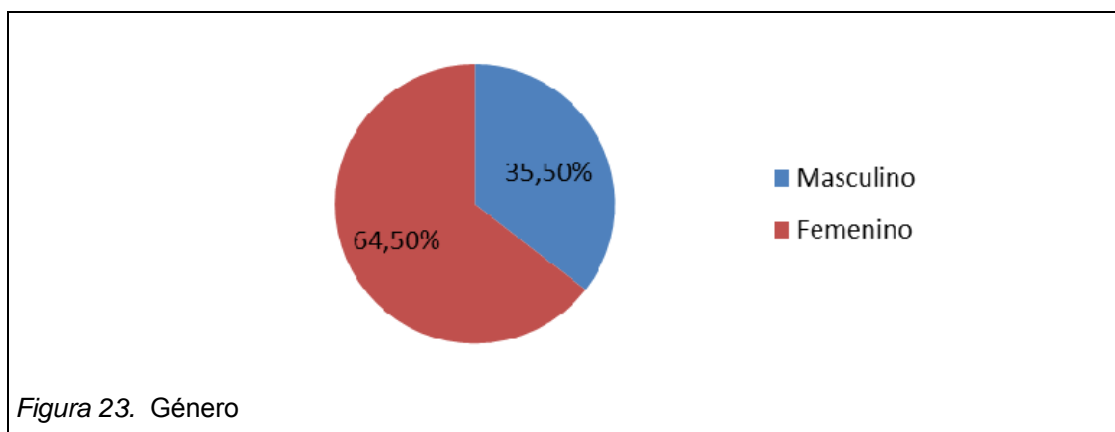
Según las encuestas realizadas, en un 85% de los clientes se sienten satisfechos con los productos y con un 50% de satisfacción en cuanto a la atención al cliente que la fundación Promoción Humana brinda en su local ubicado en Guaranda, sin embargo, es necesario enfocarse más en mejorar el servicio al cliente en aspectos de atención, presentación e información; además de brindar una presentación del producto más impactante para el cliente. Por otro lado, se determinó que los consumidores ven una falta promoción y publicidad de los productos, y la necesidad de clientes de una readecuación e implementación de más servicios en el local, es decir, brindar el servicio de cafetería en donde se pueda consumir sus productos.

### 3.10.2 Resultados de las encuestas a clientes potenciales

Se realizaron 400 encuestas de las cuales 383 pertenecen al universo de estudio.

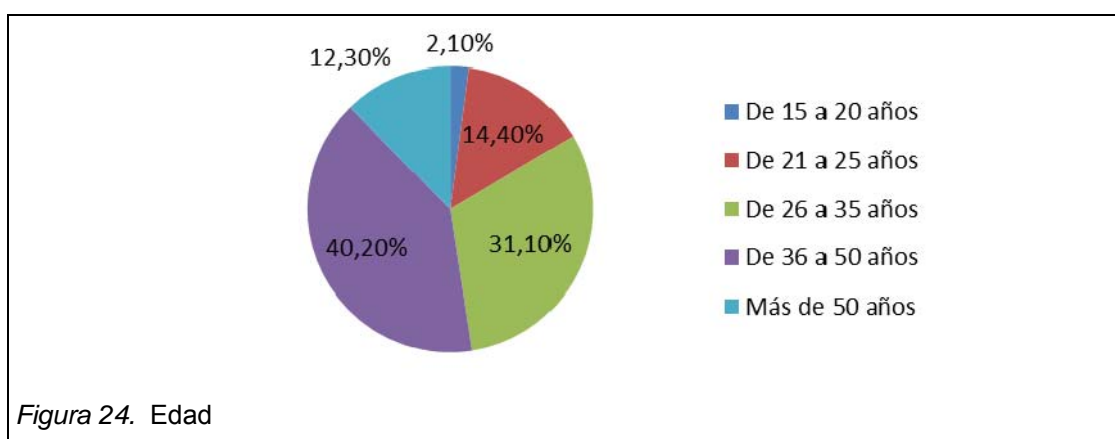
#### I.- Datos informativos

##### Género



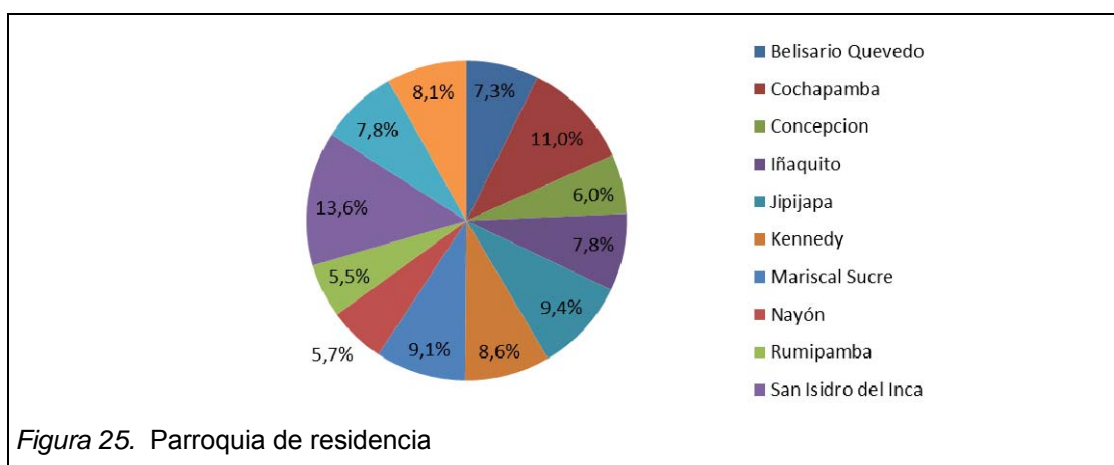
El 64,5% de los encuestados corresponde al género femenino y 35,% al género masculino.

##### Edad



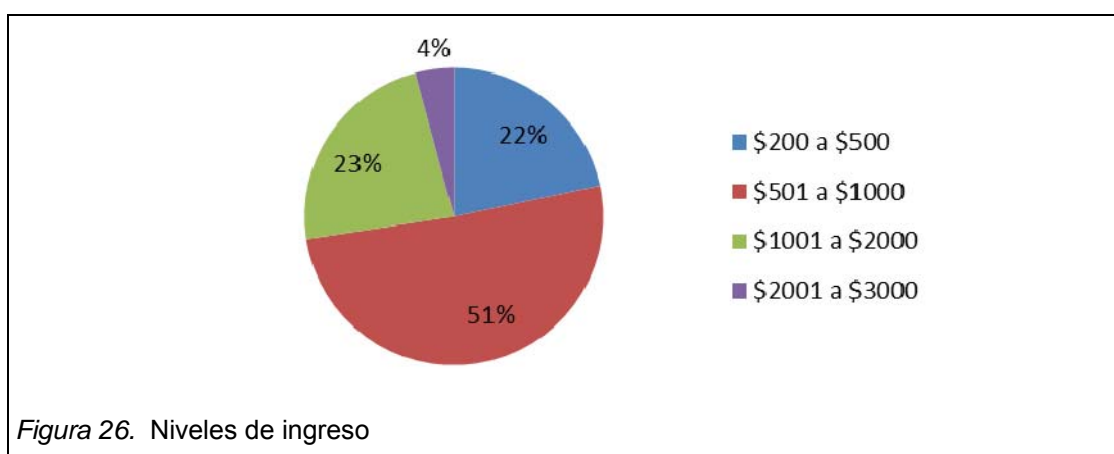
El 40,2% de los encuestados están en están entre 36 a 50 años de edad, seguido del 31,1% entre 26 a35 años.

## Parroquia de residencia



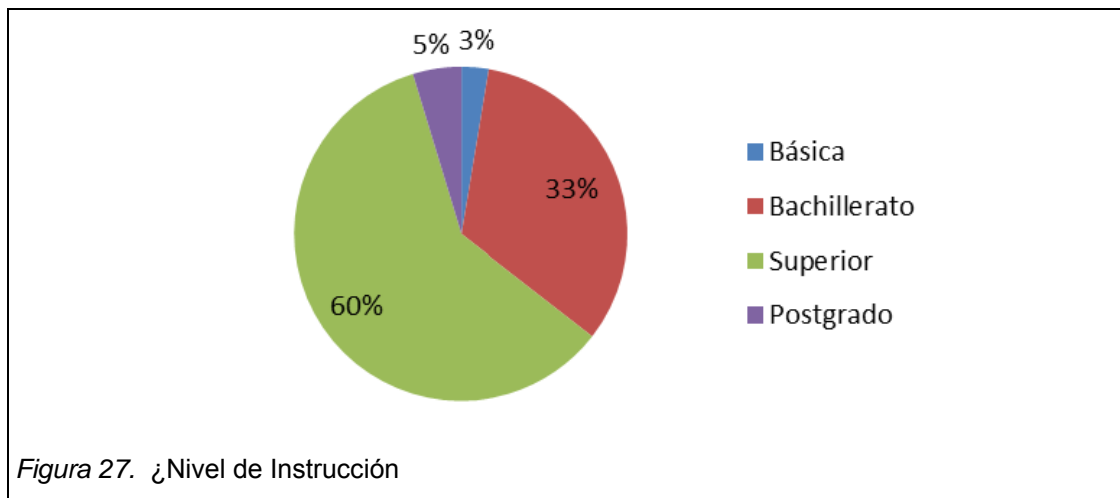
De los encuestados el 13,6% pertenece a la parroquia de San Isidro del Inca, seguido con el 11% la parroquia de Cochapamba; con el 9,4% Jipijapa y con el 9,1% Mariscal Sucre.

## Niveles de ingreso



El 51% tiene un nivel de ingresos de \$501 a \$1000 mensuales, un 23% tiene ingresos entre \$1001 a \$2000, el 22% entre \$200 y \$500, mientras que solo un 4% tiene ingresos entre \$2001 a \$3000.

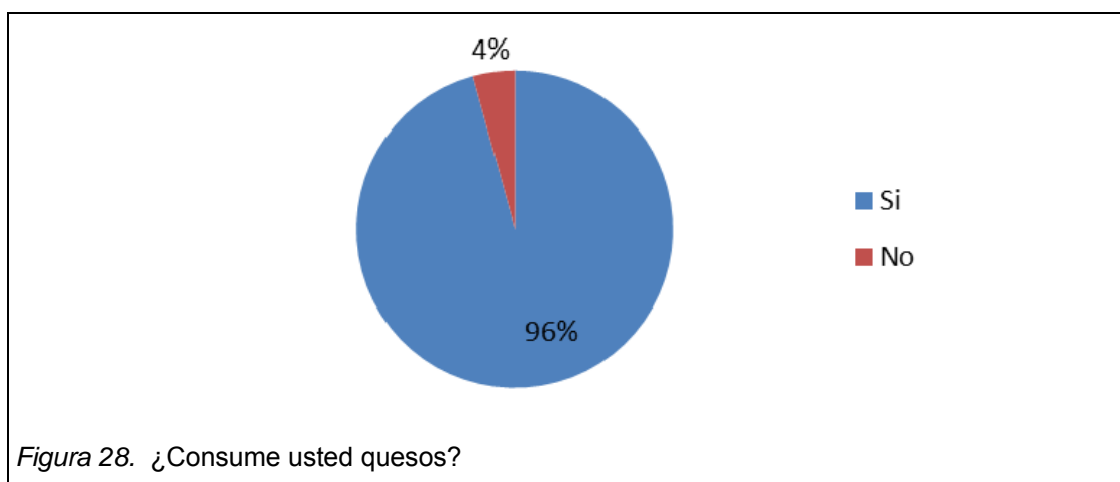
## Nivel de Instrucción



El 60% de los encuestados tiene nivel superior de instrucción, el 33% de nivel bachillerato, con el 5% con postgrado y tan solo el 3% con nivel de instrucción básica.

## II NECESIDADES DEL CLIENTE

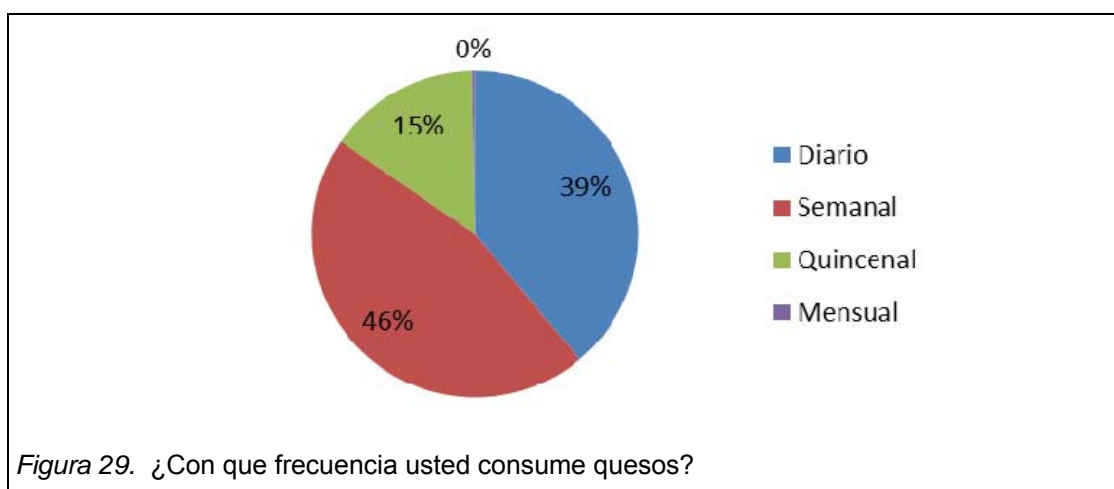
### 1. ¿Consume usted quesos?



El 96% de los encuestados consume quesos, mientras que el 4% no consume quesos.

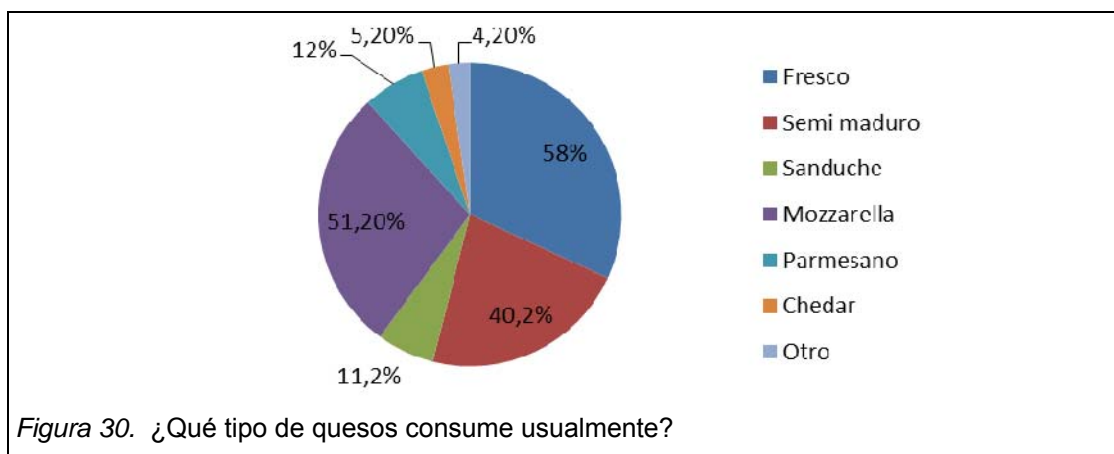


## 2. ¿Con que frecuencia usted consume quesos?



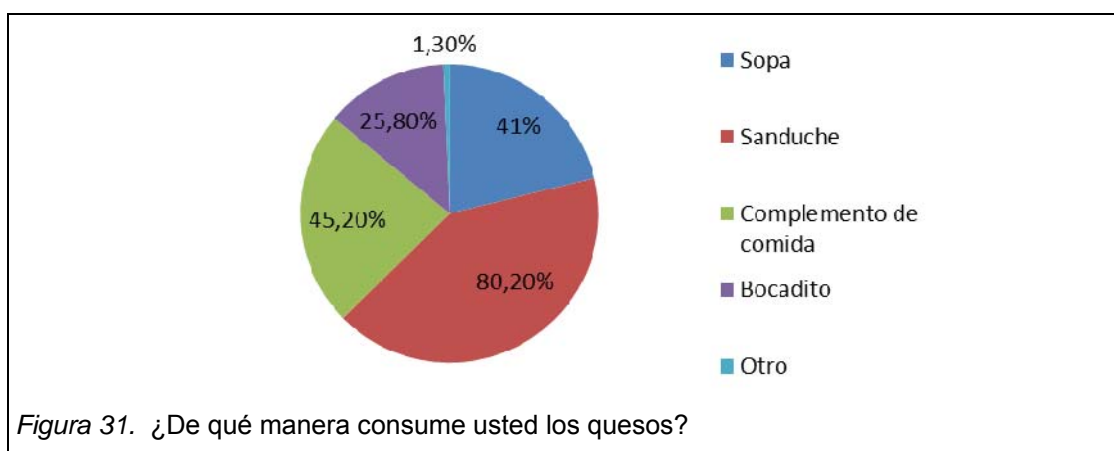
De las personas que consumen queso el 46% consume semanalmente, el 39% de forma diaria y el 15% quincenalmente.

## 3. ¿Qué tipo de quesos consume usualmente?



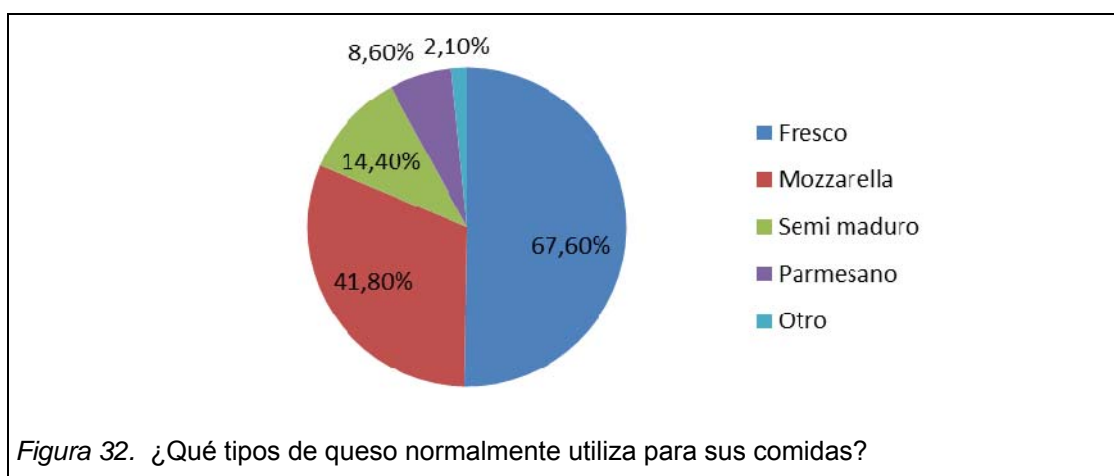
El 58% consume usualmente el queso fresco, el 51,2% el queso mozzarella y 40,2% el queso semi maduro.

#### 4. ¿De qué manera consume usted los quesos?



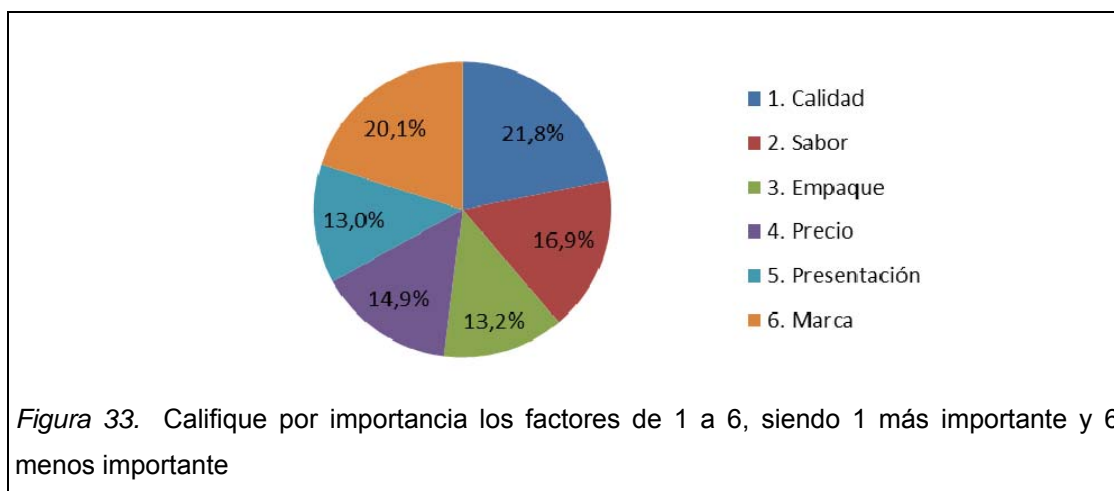
El 80,2% consume quesos en sánduche, el 45,2% como complemento de comida y 41% en sopas.

#### 5. ¿Qué tipos de queso normalmente utiliza para sus comidas?



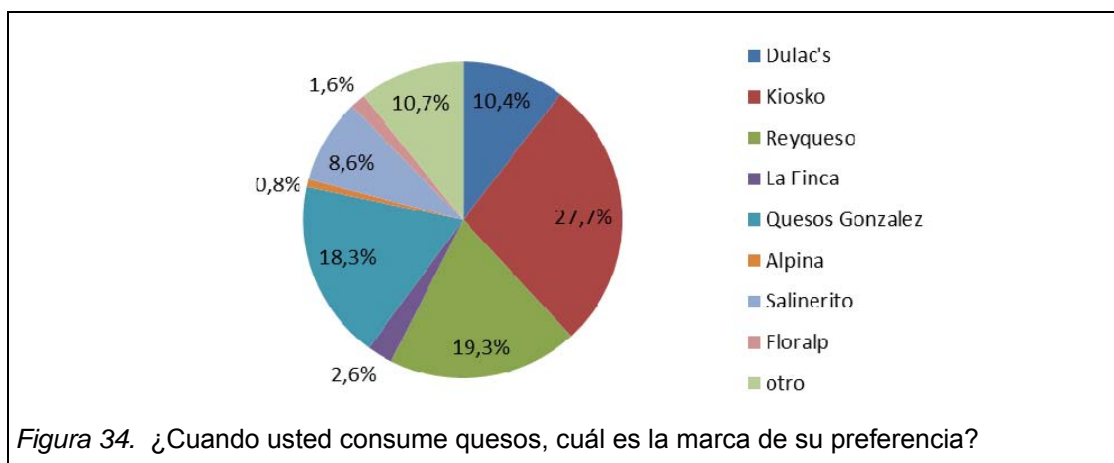
El tipo de queso que normalmente utilizan para las comidas es el queso fresco con el 67,6%; con el 41,8% el queso mozzarella, el 14,4% el queso semi maduro, el 8,6% consume el queso parmesano y un 2,1% utiliza otro tipo de queso.

**6. Califique por importancia los factores de 1 a 6, siendo 1 más importante y 6 menos importante**



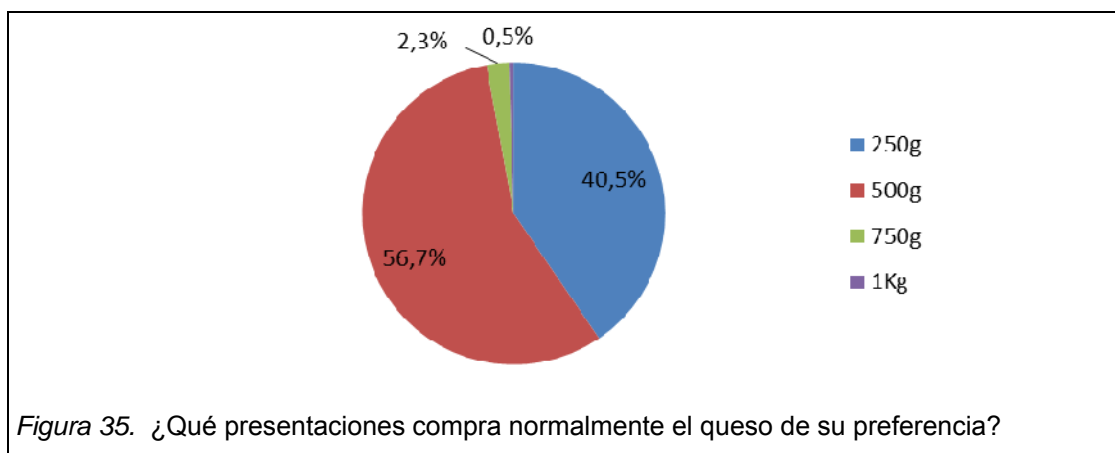
El 21,8% considera a la calidad como factor más importante, seguido del sabor con el 16,9%; mientras que la presentación y marca son consideradas como menos importantes con 13% y el 20,1%.

**7. ¿Cuando usted consume quesos, cuál es la marca de su preferencia?**



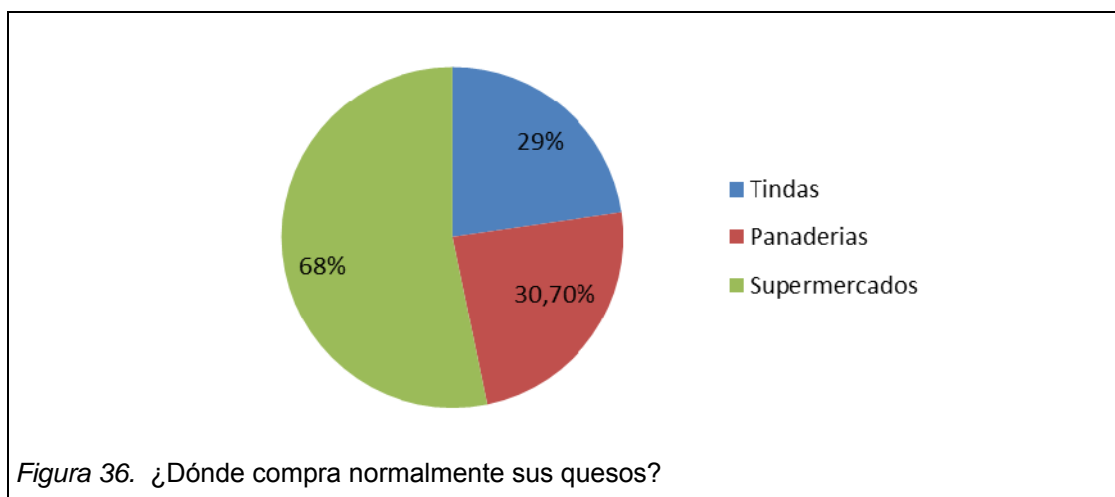
La marca de preferencia de los encuestados es el Kiosko con el 27,7%, seguido con el 19,3% por la marca Reyqueso y con el 18,3% Quesos González.

**8. ¿Qué presentaciones compra normalmente el queso de su preferencia?**



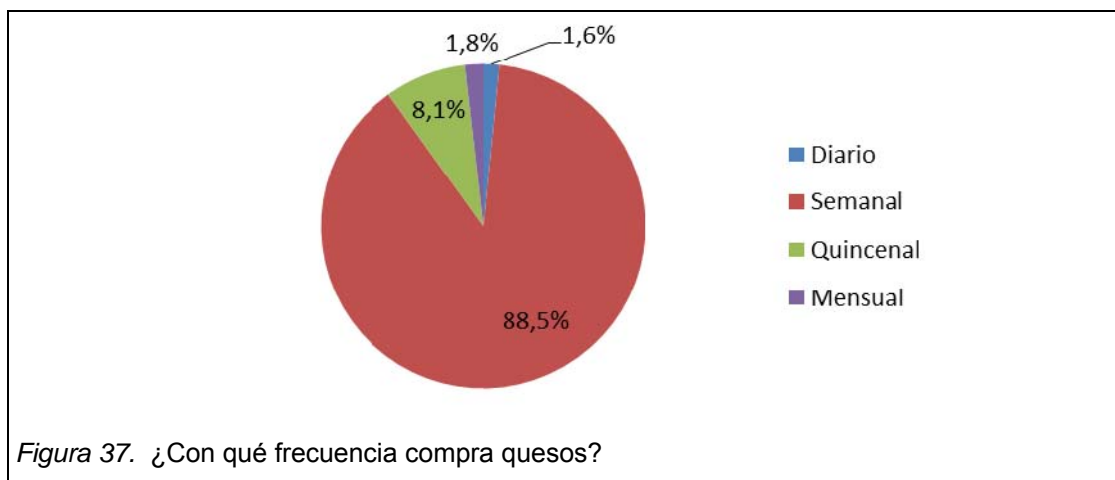
El 56,7% compra presentaciones de 500g, el 40,5% de 250g, el 2,3% presentaciones de 750g y solo el 0,5% presentaciones de 1kg.

**9. ¿Dónde compra normalmente sus quesos?**



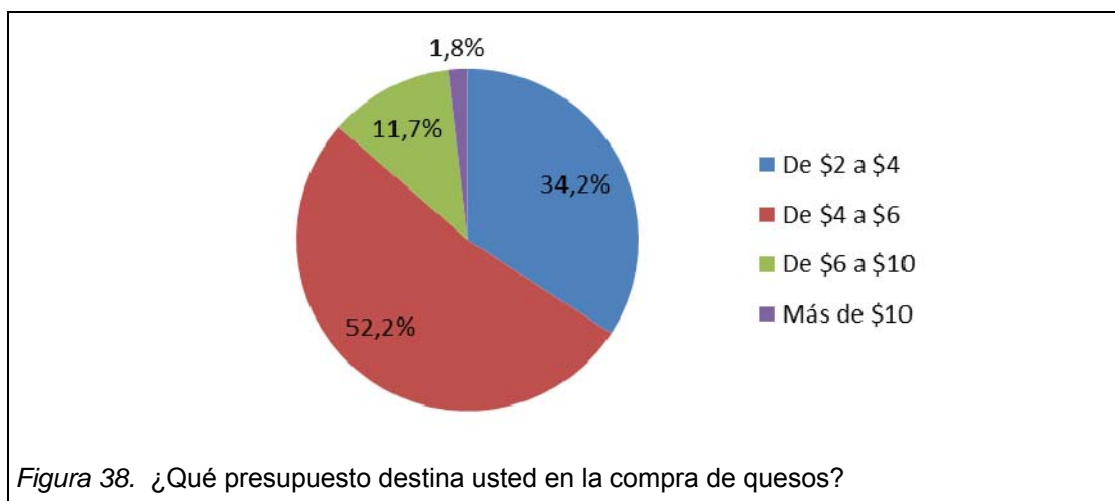
El 68% de los encuestados compra normalmente en supermercados, mientras que el 30,7% en panaderías y el 29% en tiendas.

### 10. ¿Con qué frecuencia compra quesos?



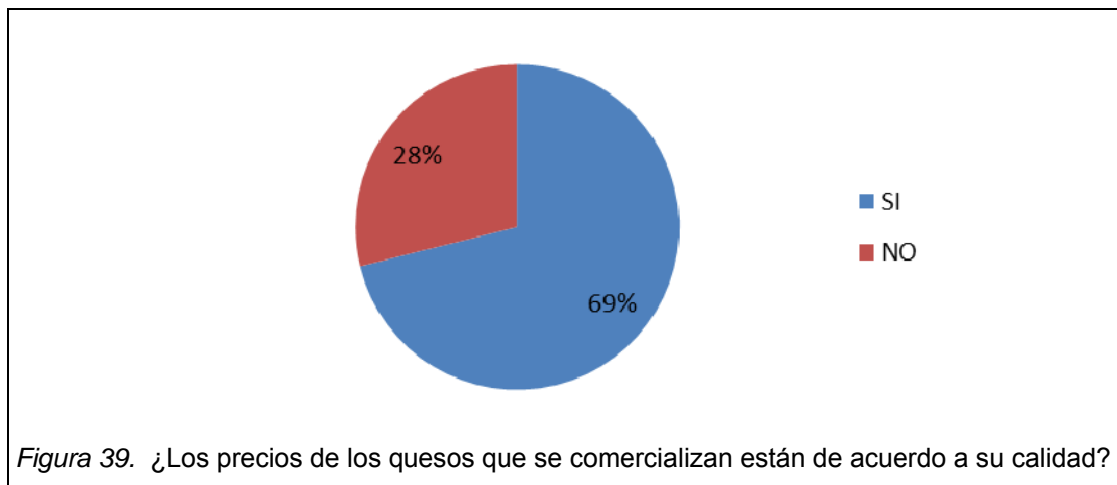
El 88,5% compra semanalmente quesos, el 8,1% quincenal; mientras que el 1,8% mensual y el 1,6 de forma diaria.

### 11. ¿Qué presupuesto destina usted en la compra de quesos?



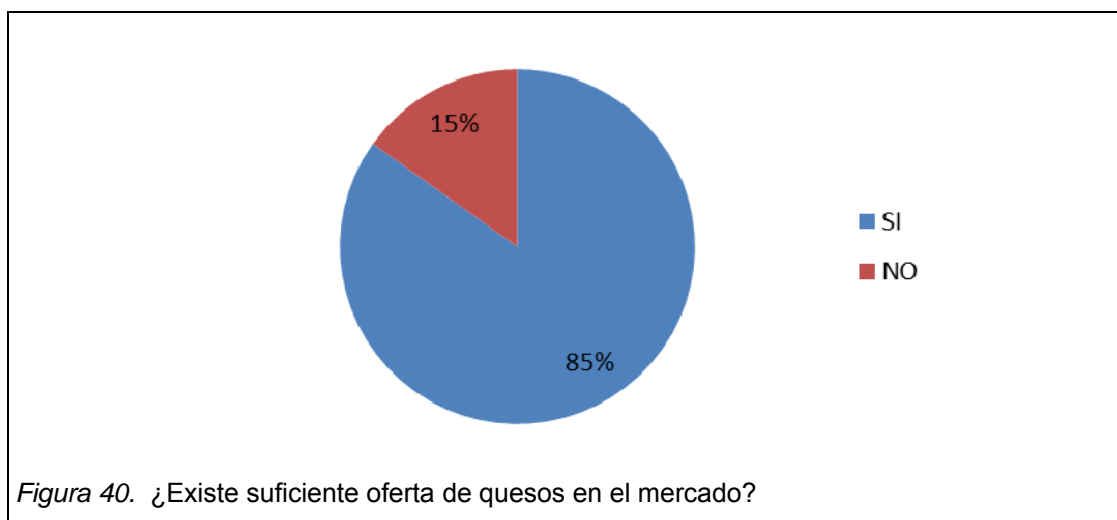
El 52,2% destina de \$4 a \$6 en quesos, el 34,2% de \$2 a \$4 y el 11,7% destinan de \$6 a \$10 dólares.

**12. ¿Los precios de los quesos que se comercializan están de acuerdo a su calidad?**



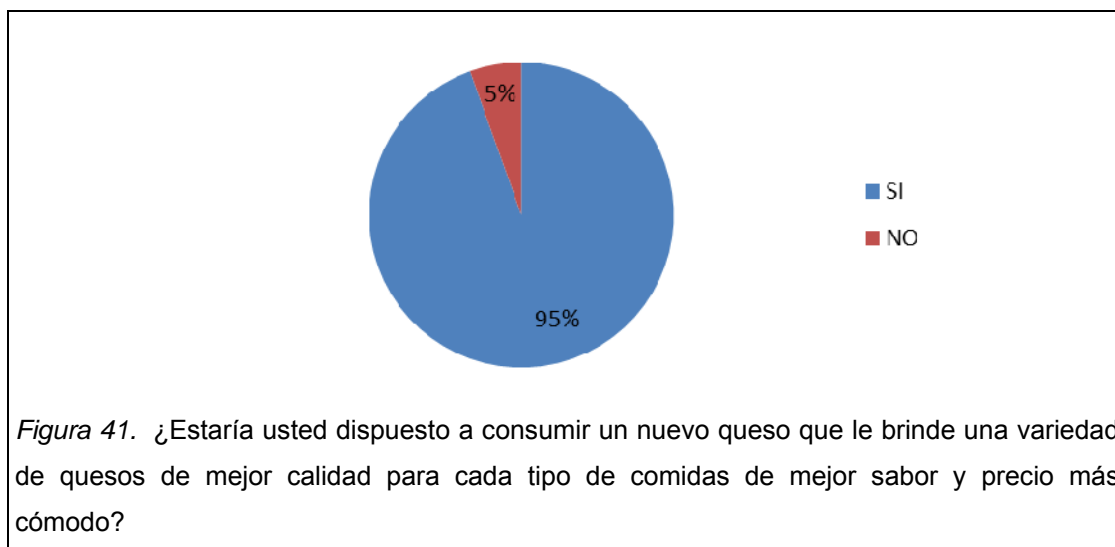
El 69% de los encuestados considera que los precios son adecuados de acuerdo a su calidad, mientras que el 28% considera que no.

**13. ¿Existe suficiente oferta de quesos en el mercado?**



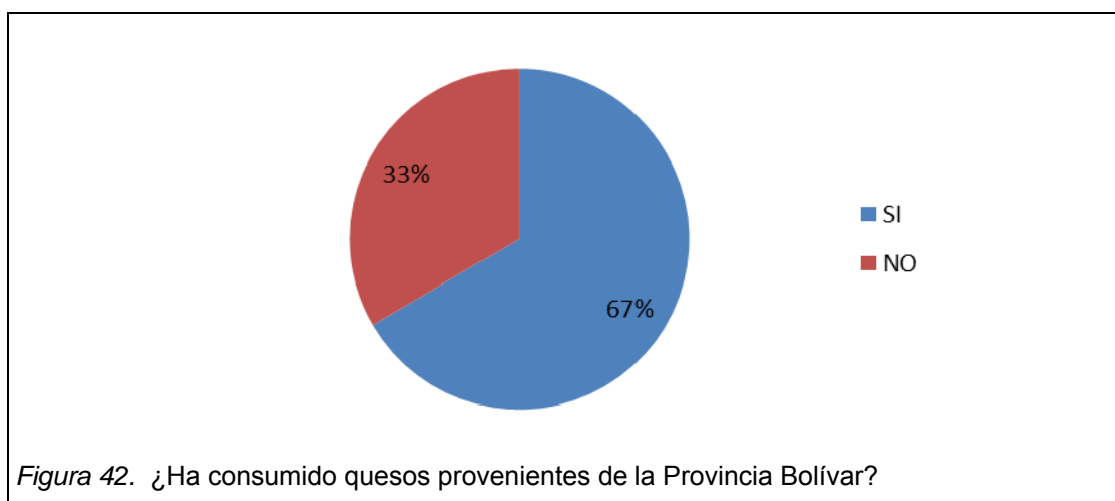
De los encuestados el 85% considera que si existe suficiente oferta de quesos en el mercado y el 15% considera que no

**14. ¿Estaría usted dispuesto a consumir un nuevo queso que le brinde una variedad de quesos de mejor calidad para cada tipo de comidas de mejor sabor y precio más cómodo?**



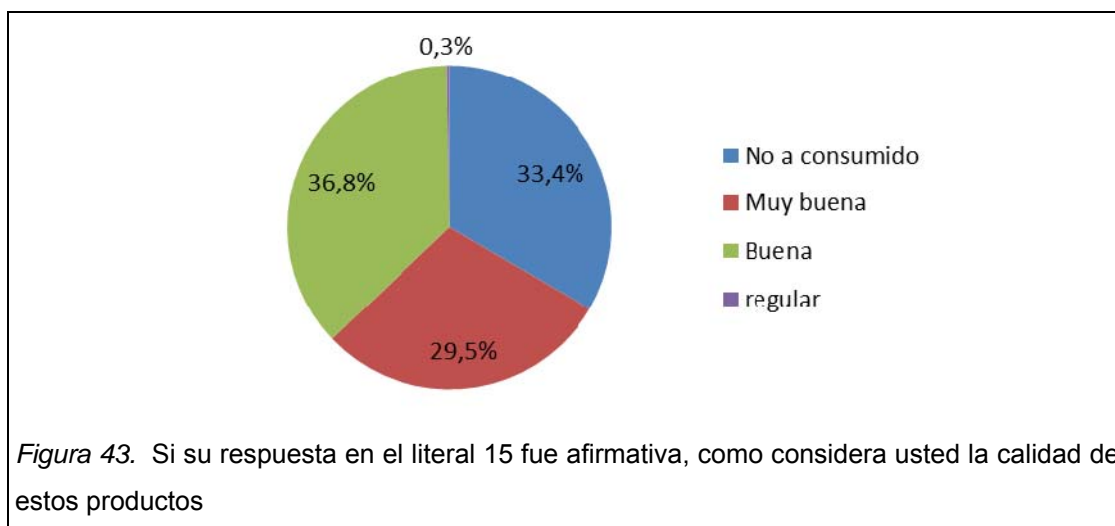
El 95% de los encuestados estaría dispuesto a consumir una nueva marca mientras que el 5% no.

**15. ¿Ha consumido quesos provenientes de la Provincia Bolívar?**



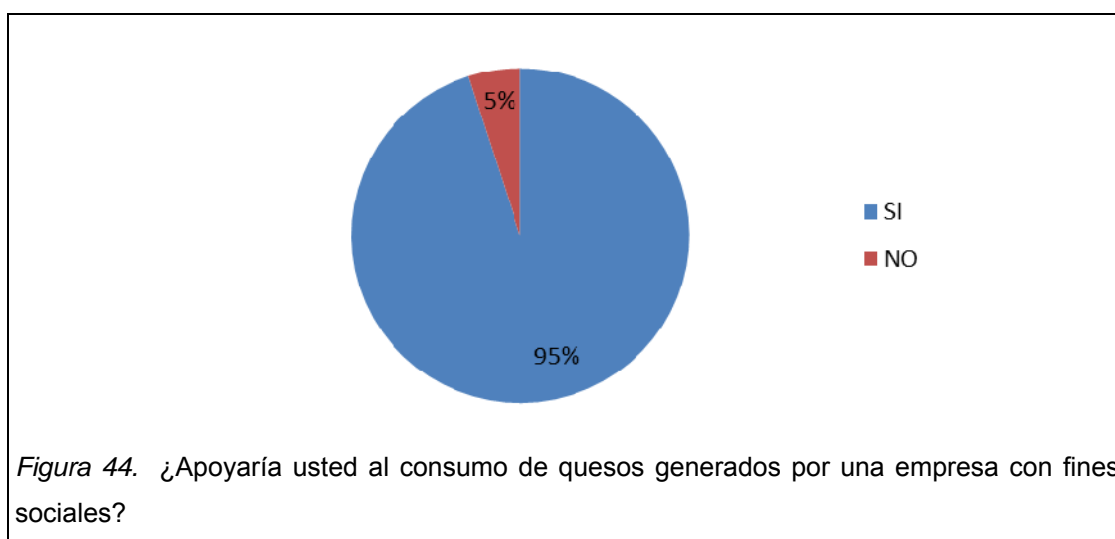
El 67% de las personas ha consumido quesos provenientes de la Provincia Bolívar y el 33% no ha consumido.

**16. Si su respuesta en el literal 15 fue afirmativa, como considera usted la calidad de estos productos.**



De las personas que han consumido los queso provenientes de la Provincia Bolívar el 36,8% considera que la calidad es buena, el 29,5% muy buena y el 0,3% considera que es regular.

**17. ¿Apoyaría usted al consumo de quesos generados por una empresa con fines sociales?**

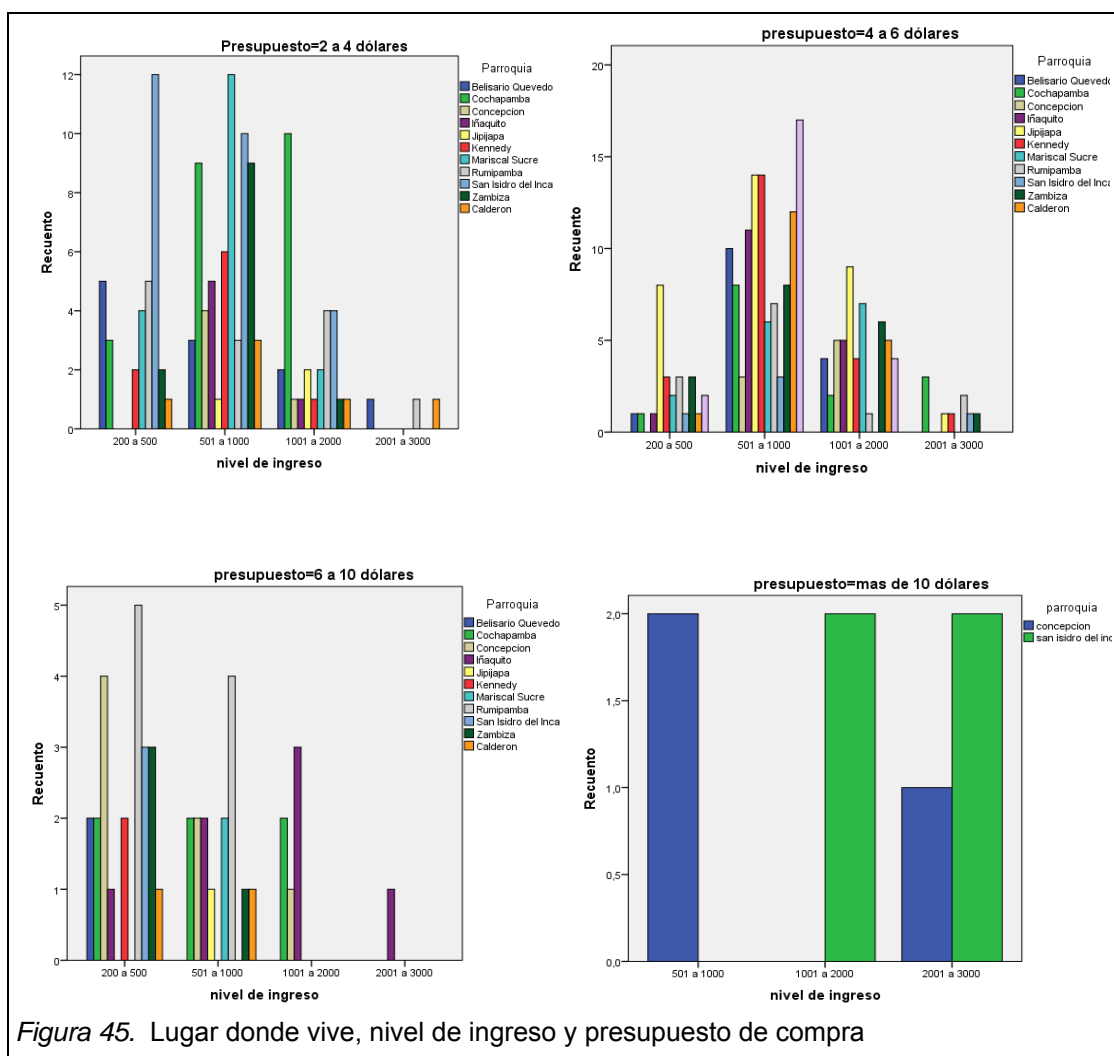


El 95% apoyaría a una empresa con fines sociales y el 5% no apoyaría.



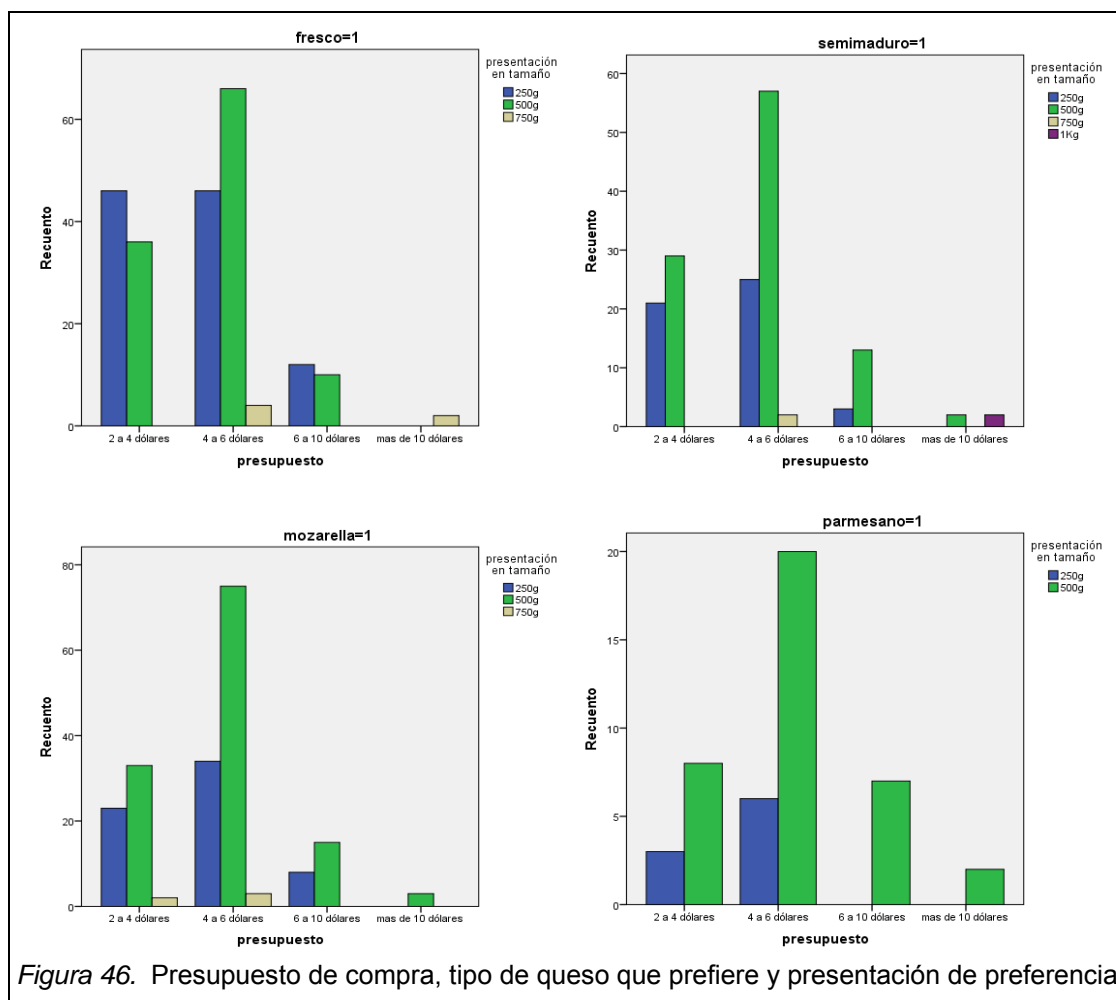
### 3.10.3 Cruce de Variables

#### 1. Lugar donde vive, nivel de ingreso y presupuesto de compra.



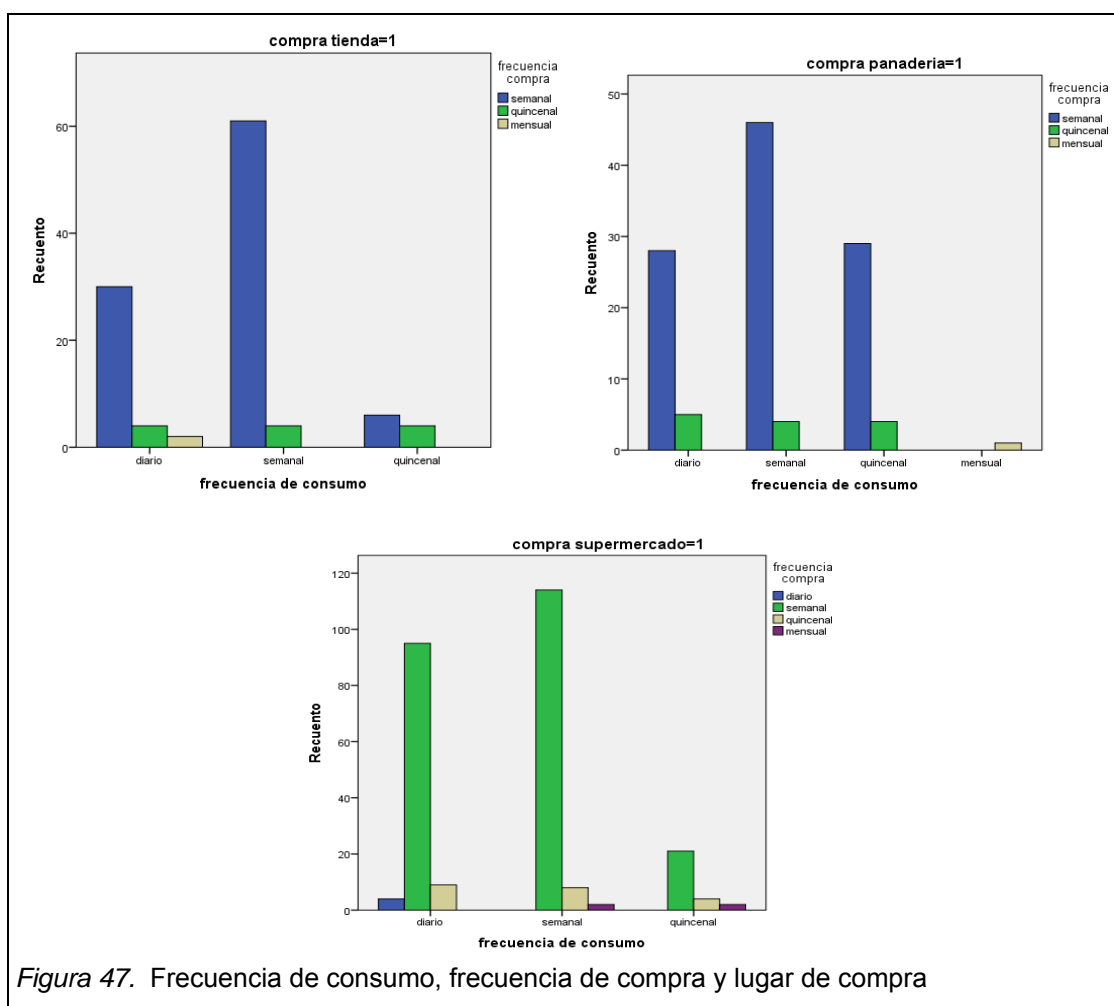
El 51% de los encuestados posee un nivel de ingreso entre \$500 a \$1000; de los cuales el 57% destina entre \$4 a \$6 para la compra de quesos, siendo las parroquias de Rumipamba, Jipijapa y Kennedy con mayor participación.

## 2. Presupuesto de compra, tipo de queso que prefiere y presentación de preferencia.



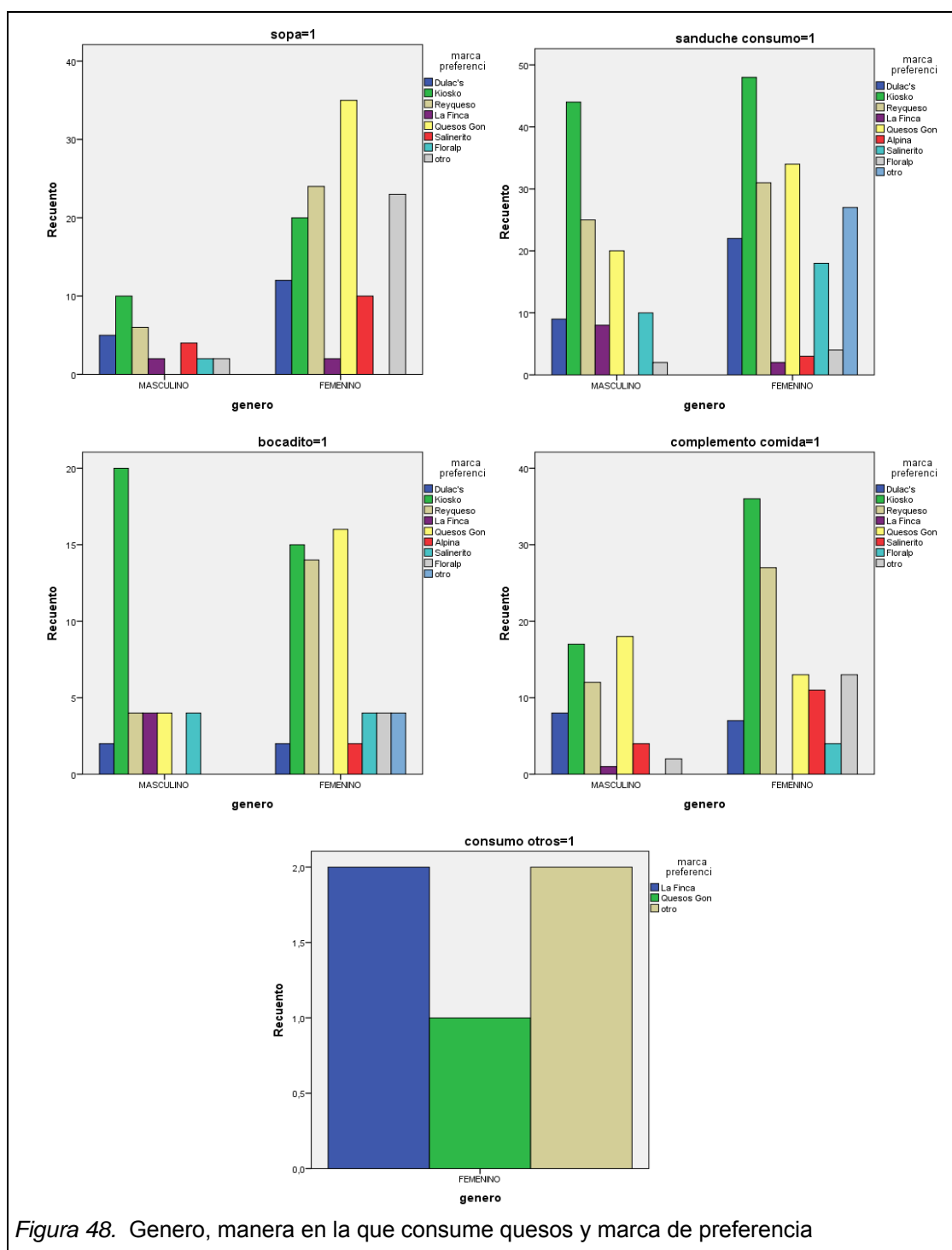
El 56,7 % compra la presentación de 500g, con un presupuesto destinado de \$ 4 a \$ 6. El 58% consume queso fresco, el 51% queso mozzarella; esto debido a que en su mayoría de los hogares consumen más de un queso.

### 3. Frecuencia de consumo, frecuencia de compra y lugar de compra.



El 88% de los encuestados compra quesos semanalmente, sin embargo el con un consumo del 46% de forma semanal y el 39% diario. Los lugares de compra más frecuentados son los supermercados con el 68%, 31% panaderías y 29% tiendas; esto debido a existen personas que compran ya sea en supermercados y en tiendas o en supermercados y panaderías, es decir, compran en dos lugares.

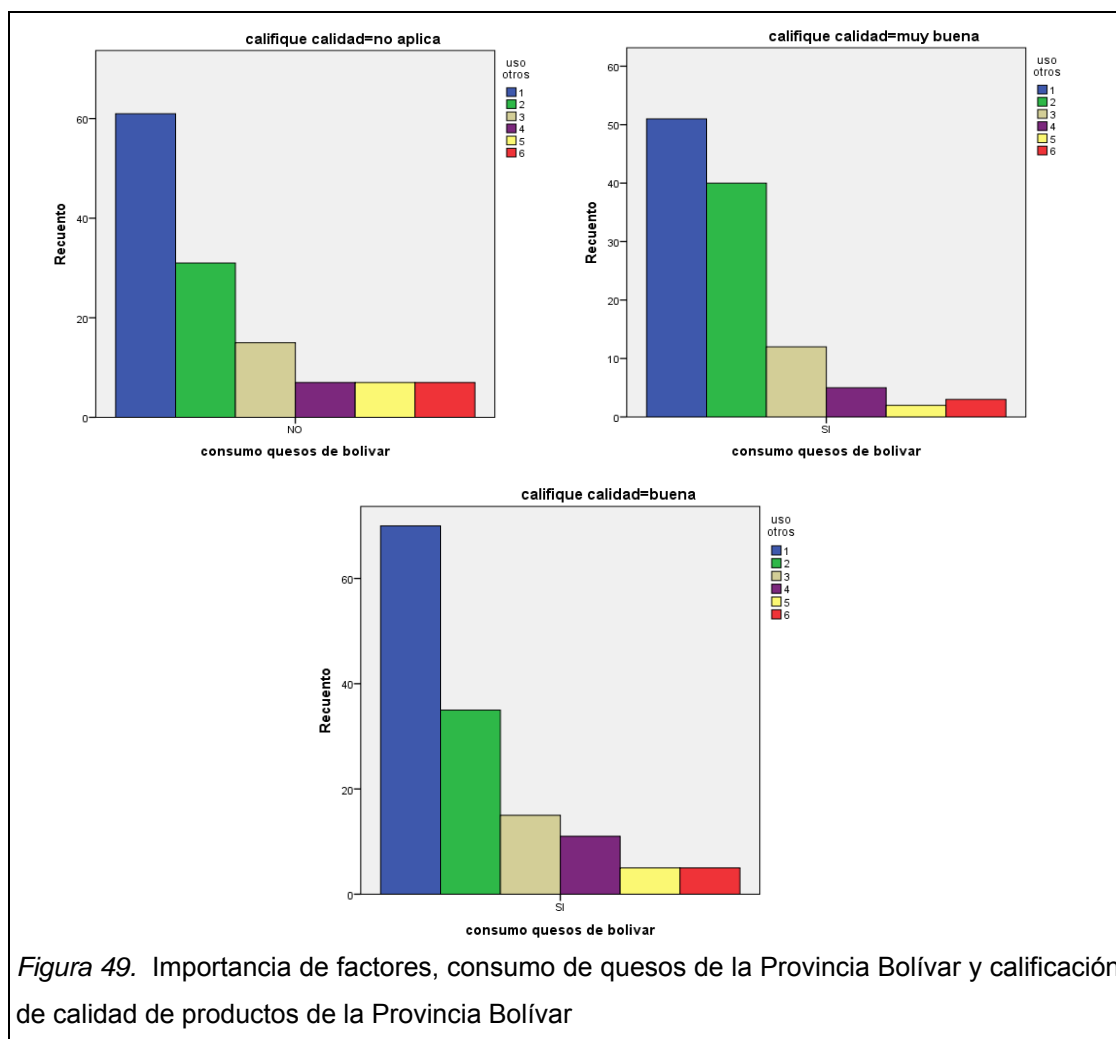
#### 4. Genero, manera en la que consume quesos y marca de preferencia.



Las personas que más consumen queso son mujeres con el 64%, un 80% consume quesos en sánduches, 45% en complemento de comida; es decir, consumen quesos en más de una forma siendo estos dos los más comunes.

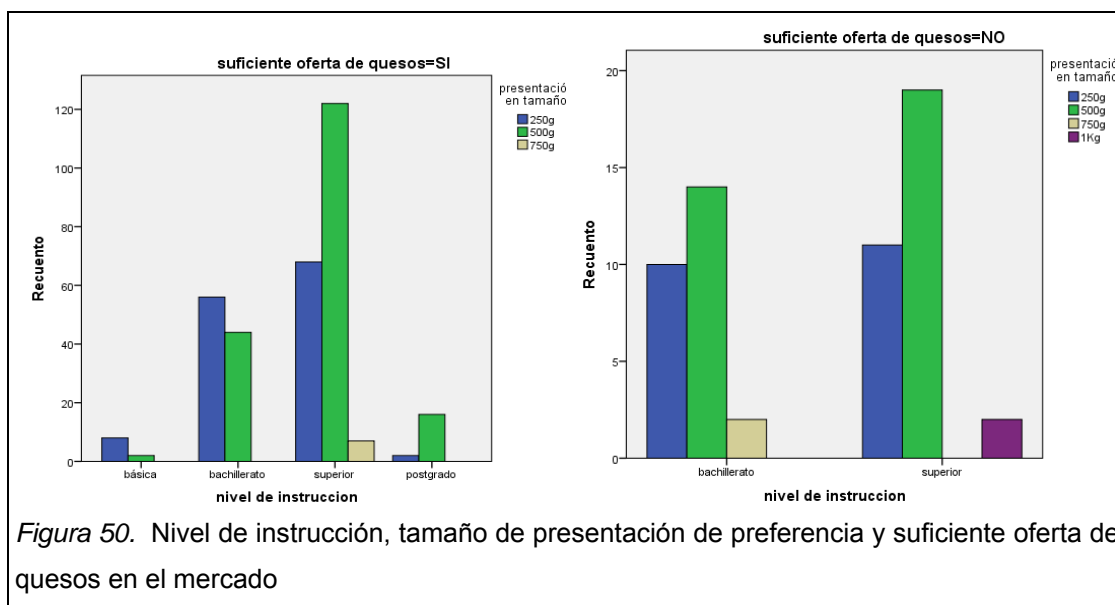
La marca de preferencia de los encuestados para el consumo de queso en sánduche es el Kiosco con el 29%.

## 5. Importancia de factores, consumo de quesos de la Provincia Bolívar y calificación de calidad de productos de la Provincia Bolívar.



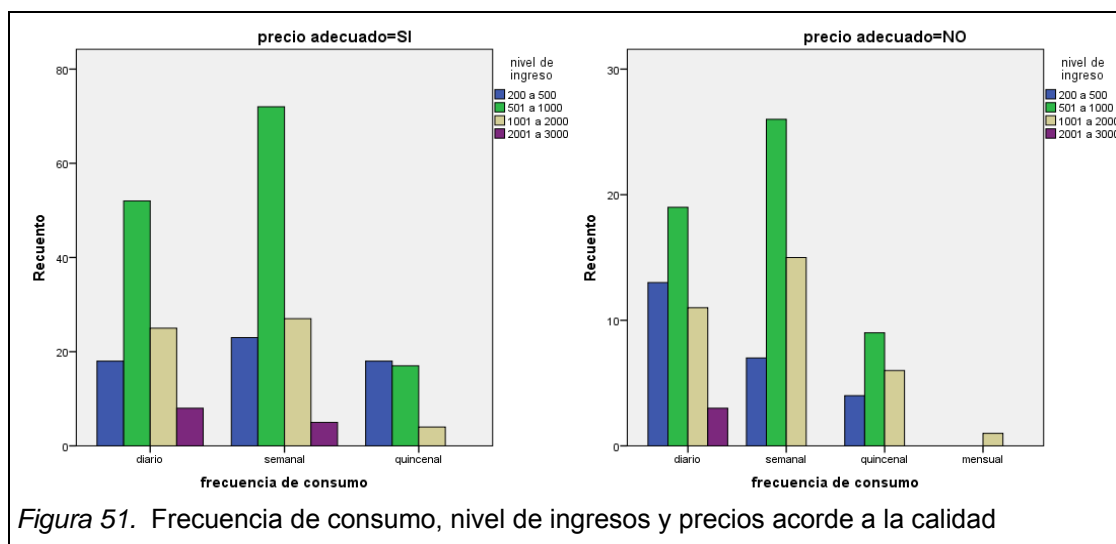
El 67% de los encuestados ha consumido productos de la Provincia Bolívar, de los cuáles 47,8% de los consumidores considera como factor más importante la calidad al momento de comprar un producto. La calidad de los quesos provenientes de la Provincia Bolívar son calificados como muy buena y buena con el 44% y 55% respectivamente y 1% como regular; obteniendo así que los productos de la Provincia Bolívar son bien reconocidos por su calidad, factor importante para los consumidores.

## 6. Nivel de instrucción, tamaño de presentación de preferencia y suficiente oferta de quesos en el mercado.



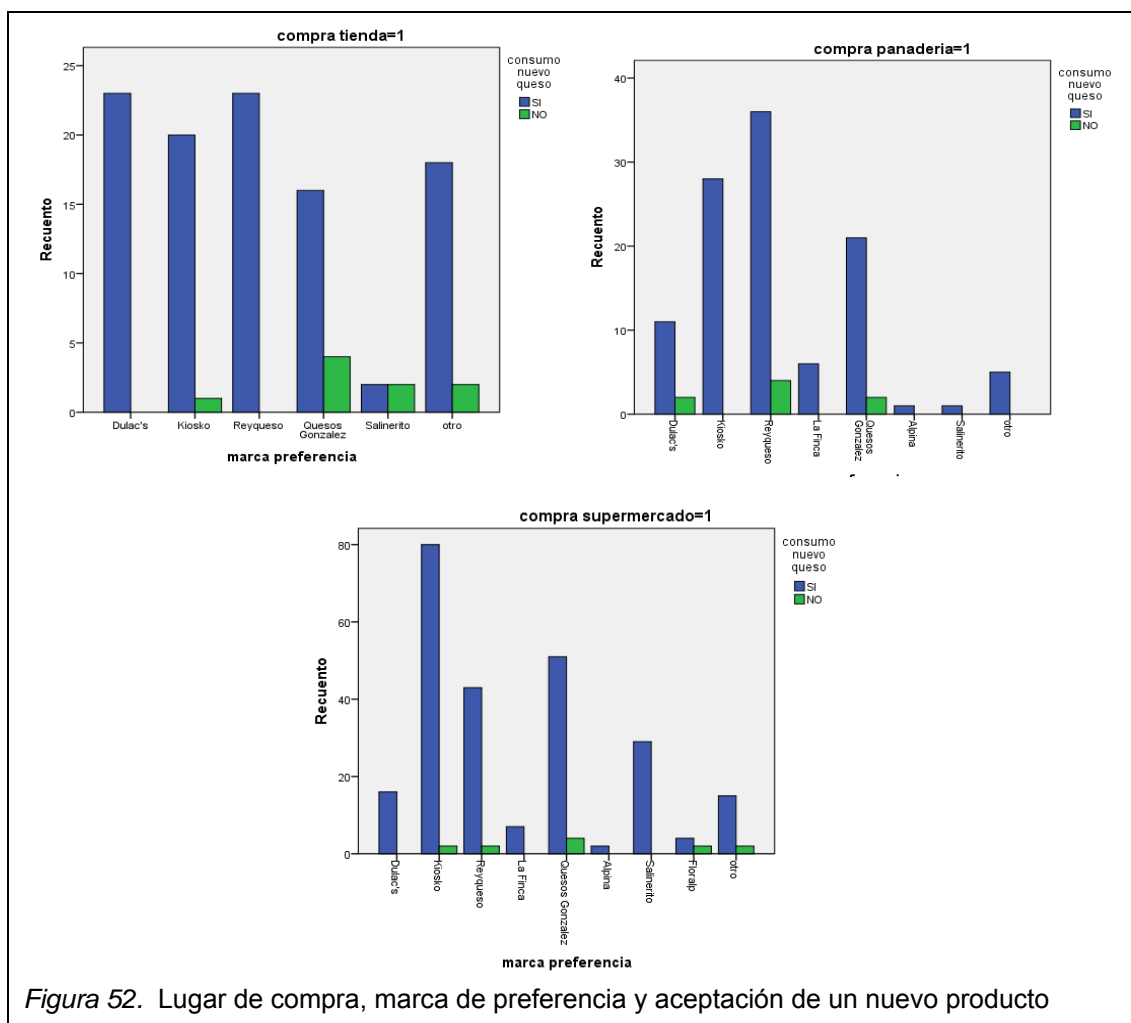
El 84% de los encuestados considera que si existe suficiente oferta de quesos en el mercado, de los cuales el 56% corresponde a personas con un nivel de instrucción superior. Sin embargo el 15% de los encuestados considera que no existe una suficiente oferta de quesos, y de los cuales el 56% corresponde a consumidores que compran quesos en presentaciones de 500g

## 7. Frecuencia de consumo, nivel de ingresos y precios acorde a la calidad.



El 52% de las personas con ingresos de \$501 a \$ 1000 considera que los precios de los quesos en el mercado son adecuados de acuerdo a su calidad, mientras que el 47% de las personas con el mismo nivel de ingresos considera que no están de acuerdo los precios a la calidad de los productos.

## 8. Lugar de compra, marca de preferencia y aceptación de un nuevo producto.



El 91% de las personas que compra en tiendas, 93% de las personas que compran en panaderías y 95% que compran en supermercados están dispuestos a consumir una nueva marca. Siendo la marca preferida en las tiendas Dulac's y Reyqueso en el 21% cada uno; en las panaderías el Kiosko con el 34% y Reyqueso con el 24% y en los supermercados el Kiosko con el 32%, seguido con 21% Quesos González y con el 17% Reyqueso.



**Estrategias:**

1. Por medio de la campaña de lanzamiento de producto incentivar a las personas al consumo de dos variedades de queso de la misma marca.
2. Posicionamiento en la mente del consumidor y fidelización de marca.
3. Mantener las presentaciones de 500gr de los productos, queso fresco, mozzarella y semi maduro, presentación preferida por parte de los compradores.
4. Establecer precios que se adapten a un presupuesto de \$4 a \$6 dólares, donde puedan comprar por lo menos dos variedades de quesos.
5. Mantener el nivel de precios acorde al establecido ya en el mercado, puesto que son precios aceptados por los consumidores.
6. La mayor rotación de producto en percha ya sea en supermercados, panaderías y tiendas es de forma semanal, por lo que el abastecimiento del producto a los canales de distribución se lo hará de forma semanal.
7. Dirigir toda la campaña con mayor intensidad hacia las mujeres, quienes son las que más realizan las compras de este producto.
8. Destacar en todo momento de la campaña y en la etiqueta del mismo producto, la calidad como la mayor fortaleza, ya que es un factor muy importante para los consumidores al momento de decidirse por un producto.
9. Promocionar más efectivamente al queso semi maduro como el complemento perfecto para sánduches.

10. Realizar referencia sobre la calidad que los productos de la Provincia Bolívar posee, ya que la calidad de los productos de esta provincia son muy bien reconocidos.
11. El queso fresco es el queso de mayor consumo por parte de este segmento, el cual se lo puede utilizar como queso de enganche, es decir, por la compra de este tipo de queso se lleva una muestra de otra variedad de queso, ya sea del queso mozzarella, semi maduro o parmesano.
12. Localizar más puntos de venta del producto en las parroquias Jipijapa, Rumipamba y Kennedy; parroquias con mayor nivel de consumo de quesos.
13. Enganchar de forma efectiva a los clientes potenciales en la campaña de lanzamiento y posicionamiento de marca, ya que el mercado está dispuesto a aceptar una nueva marca, pese a que existe una gran cantidad de competencia en este mercado.

#### **3.10.4 Resultados de la Prueba a Ciegas**

Para esta prueba de degustaciones se utilizó 4 grupos de 8 personas cada uno, cada grupo tuvo dos bandejas con 4 platos de quesos en cada bandeja. En la bandeja 1 se colocó un tipo de queso determinado para cada grupo, 3 quesos de la competencia y uno correspondiente al queso de la fundación, cada muestra de queso se colocó en un color de plato diferente. En la bandeja 2 se colocó los 4 tipos de quesos de la fundación, queso fresco, mozzarella, andino blanco y parmesano.

Tabla 14. Grupo 1: Degustación de Quesos Fresco.

Grupo 1 / Bandeja A				
Color	Verde	Naranja	Rojo	Azul
Marca	Reyqueso	González	Dulac's	Fundación
Participantes				
1	x			
2				x
3				x
4		x		
5			x	
6				x
7			x	
8				x

Grupo 1 / Bandeja B				
Tipo de queso	Fresco	Mozzarella	Semi maduro	Parmesano
Participantes				
1		x		
2			x	
3			x	
4		x		
5	x			
6			x	
7	x			
8		x		

De la bandeja "A" a 4 de las personas del grupo les gustó más el queso fresco de la fundación debido a su textura y sabor, a 2 personas les gusto el queso de la marca Dulac's, a una persona le gustó el queso González y de igual manera a una persona le gustó el queso de la marca Reyqueso.

De la bandeja "B" a 3 personas les gustó el queso Mozzarella, 3 personas prefirieron el queso Semi maduro y a 2 personas les gustó el queso fresco.

De este grupo menos de 50% sabía qué tipo de queso es el que estaban degustando de la bandeja “A”, y ninguno de los participantes sabía la marca del queso que le gustó.

**Tabla 15. Grupo 2: Degustación de Queso Mozzarella.**

Grupo 2 / Bandeja A				
Color	Verde	Naranja	Rojo	Azul
Marca	La Holandesa	Dulac's	Kiosko	Fundación
Participantes				
1			x	
2	x			
3				x
4				x
5				x
6		x		
7		x		
8		x		

Grupo 2/ Bandeja B				
Tipo de queso	Fresco	Mozzarella	Semi maduro	Parmesano
Participantes				
1		x		
2	x			
3	x			
4	x			
5		x		
6	x			
7	x			
8	x			

De la bandeja “A” a 3 personas les gustó el queso de la marca Dulac's y los de la Fundación siendo estas dos marcas las preferidas por este grupo, mientras

que a una persona le gusto el queso de marca el Kiosko y a otra persona le gustó La Holandesa.

El queso que más les gusto a 6 personas de este grupo de la bandeja “B”, fue el queso fresco, mientras que a las otras 2 personas les gustó el queso mozzarella.

**Tabla 16. Grupo 3: Degustación de Queso Semi maduro o Andino blanco.**

Grupo 3 / Bandeja A				
Color	Verde	Naranja	Rojo	Azul
Marca	Floralp	La Finca	Kiosko	Fundación
Participantes				
1		x		
2			x	
3	x			
4				x
5			x	
6		x		
7			x	
8	x			

Grupo 3 / Bandeja B				
Tipo de queso	Fresco	Mozzarella	Semi maduro	Parmesano
Participantes				
1	x			
2		x		
3			x	
4			x	
5	x			
6	x			
7	x			
8		x		

El queso que más les gustó de la bandeja “A” fue el Kiosko a 3 personas, mientras que a 2 personas la marca Floralp, también a 2 personas les gustó la marca La Finca y a una persona le gustó el queso de la Fundación.

De la bandeja “B” el queso que más les gustó a 4 personas del grupo fue el queso fresco, mientras que a 2 personas el queso Mozzarella y a 2 personas el queso Semi maduro.

**Tabla 17. Grupo 4: Degustación de Queso Parmesano.**

Grupo 3 / Bandeja A			
Color	Naranja	Rojo	Azul
Marca	Alpina	González	Fundación
Participantes			
1	x		
2		x	
3	x		
4			x
5		x	
6	x		
7		x	
8			x

Grupo 3 / Bandeja B				
Tipo de queso	Fresco	Mozzarella	Semi maduro	Parmesano
Participantes				
1		x		
2	x			
3			x	
4		x		
5			x	
6	x			
7	x			
8		x		

Para la degustación de queso parmesano se utilizó 3 marcas de queso parmesano.

En la bandeja “A” de las 3 marcas de queso parmesano a 3 personas les gustó el queso Alpina, a 3 personas el queso de la marca González y a 2 personas les gusto el queso de la fundación.

Sin embargo a los participantes les parece un tipo de queso fuerte por lo que manifestaron consumir este queso únicamente en comidas como complemento por ejemplo en pizza.

### **3.10.5 Resultados de las entrevista con expertos**

#### **a) Entrevista a experto en Marketing**

**Ing. Roque Pinto**  
**Gerente Comercial**  
**Lácteos González**

#### **1. ¿La comercialización de los productos lácteos en el Ecuador está de acuerdo a las tendencias de mercado y sus necesidades?**

Normalmente es en lo que se trabaja, comercializar productos acorde a los gustos, preferencias y necesidades que el consumidor demanda, nosotros como variedades de queso solo contamos con 4 tipos, que son los que mayor demanda tiene el mercado local.

#### **2. ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis de satisfacción de productos en el mercado?**

El análisis de satisfacción lo podemos constantemente medir con el volumen de ventas que se tiene y la información receptada a través de

nuestros canales de distribución, otra de las formas también es a través de la página web que es donde siempre está un área donde se encuesta a los clientes; y de acuerdo a estos resultados se toman algunos planes de acción.

**3. ¿Con qué frecuencia se realiza investigaciones de mercado para identificar nuevas necesidades en los clientes?**

Este tipo de investigaciones más profundas se lo ha realizado más o menos cada 3 años que se planifica debido a los costos y tiempo que esto implica la investigación de mercados como tal o cuando vemos la necesidad de hacerlo.

**4. ¿Cuáles son sus principales canales de distribución?**

Como principales canales de distribución tenemos a los supermercados, los cuales llegan a todo el mercado nacional, también a través de tiendas de barrio y algunas panaderías, nosotros no tenemos el contacto directamente con los clientes por lo que a través de nuestros canales de distribución debemos tener buena comunicación para conocer la satisfacción y necesidades del cliente.

**5. ¿Qué tipo de mercadeo utiliza para llegar a su mercado objetivo?**

Es indispensable tener un buen plan de marketing y asegurarse que se está llegando de manera efectiva a nuestro segmento de clientes y se está cubriendo con todas las necesidades de los mismos. Normalmente en las grandes cadenas de supermercados lo que se trata es tener y mantener mejor posición en las perchas y con más líneas para el producto, es decir, tener más espacio precisamente en el área de refrigerados que es donde nuestro producto está, y lograr de esta manera estar a la vista y alcance del consumidor, es en lo que más se enfoca



porque es el canal principal de distribución. Otra forma de llegar a los consumidores es siempre con degustaciones y promociones de los productos.

**6. ¿Cómo incentivaría usted a nuevos clientes al consumo de productos lácteos?**

Siempre en la industria de alimentos para incentivar el consumo de un producto, es con productos con presentaciones novedosas, atractivas, con recetarios en cada producto, profundizando la información sobre los beneficios que ofrece el producto y el valor agregado que éste posee, por ejemplo se está dando mayor importancia y resaltando las vitaminas que se incluyen en el producto y el omega 3 en otros productos, con la finalidad de conseguir mayor valor del producto para el consumidor.

**7. ¿Los productos ecuatorianos están en capacidad de competir en mercados extranjeros?**

Son productos de calidad, y se podría entrar tranquilamente a competir en un mercado extranjero, sin embargo, se debe pensar también en la capacidad del país como para producir a una escala mayor, con esto quiero decir, que se debe incrementar a mayor escala la producción de leche para lo cual considero que Proecuador debería implementar un Bussines Plan para los PYMES, de tal manera que les orienten y les brinden un know-how para no solo poder incrementar y mejorar su producción, sino también la administración y comercialización de las mismas, para que de esta manera la industria láctea crezca y sea competitiva a niveles internacionales.

**b) Entrevista a experto en Producción****Ing. Mathias Purtschert****Gerente de Producción****FLORALP****1. ¿En su calidad de experto del área de lácteos, considera usted que el mercado actual se encuentra saturado de marcas? ¿por qué?**

Existe una gran cantidad de empresas productoras de lácteos, como Toni, Alpina que tienen varias líneas de productos y son los que lideran el sector de lácteos, sin embargo, dentro de este sector cada una de las empresas se especializa en algo y ser más competitivo, por ejemplo nosotros producimos una gran variedad de quesos los cuales son reconocidos por la variedad y calidad y considero que es bastante difícil para pequeños productores de quesos entrar a competir con marcas ya posicionadas en el mercado y abastecer la demanda, los pequeños productores deben orientarse esencialmente en la capacitación de productores y más implementación de técnicos especialistas dentro de cada PYMES, para que tengan mayores posibilidades de competencia en el mercado ya que esto garantiza los procesos de producción y esto se refleja en la calidad del producto.

**2. ¿Qué políticas se maneja con sus proveedores de materia prima, en este caso de la leche, para que ésta sea de buena calidad y así sus productos también tengan la máxima calidad esperada por el consumidor?**

Nuestros proveedores son determinadas haciendas, a las cuales se les pide ciertos estándares de calidad y si cumplen les recibimos la leche caso contrario no, la calidad de la leche en general en el país se podría mejorar, se pagaría un mejor precio a los proveedores por calidad así de

esta manera el valor agregado por calidad nos garantiza la producción y por ende la comercialización. Existe mucha variación en cuanto a la calidad de la leche es por esto que nosotros ponemos estandarizaciones de calidad para poder recibir la leche de los proveedores. Lo más importante para generar productos de calidad y llegar a ser competitivos en una industria de alimentos siempre es la calidad de la materia prima, para lo que sería bueno trabajar en conjunto con pequeños y medianos ganaderos para un mejor trato del ganado y de la leche, ya que es importante que la leche esté fresca y en buen estado al momento de realizar el procesamiento.

**3. ¿Cómo es el control de estándares de calidad en el producto que se maneja actualmente?**

Las normas que se aplican actualmente es la BPM (Buena Práctica de Manufactura) para estándares de calidad, higiene y manipulación de la materia. Se aplica también la HACCP control de calidad por parte de los técnicos en producción, los fermentos e insumos adecuados que se utilizan para cada producto, y además contamos con algunas normas ISO.

**4. ¿Cree usted que se aplican estándares de calidad en la producción de lácteos en el Ecuador?**

Si se los aplica y considero también que las regularizaciones en el país son las adecuadas y cubren con todos los estándares pertinentes que se necesitan para la producción de lácteos.

**5. ¿Los productos quesos, están enmarcados en normas sanitarias periódicamente controladas por instituciones de salud?**

Normalmente los controles Sanitarios y permisos de funcionamiento son controlados cada año por las autoridades pertinentes.

**6. ¿Qué características debe reunir un queso para consumo humano en el Ecuador?**

Las características más que el producto, se debe determinar en primera instancia las características de la leche la cual debe estar fresca, es decir, tener pocas horas de ordeño, que la consistencia no sea ni muy líquida, espesa y mucho menos con grumos, además de tener los niveles de grasa y acidez a niveles normales, para poder ser procesados y en cada caso para cada producto añadir los procesos e insumos respectivos para que el producto final sea de optima calidad.

**7. ¿Cree usted que el Ecuador tiene la capacidad de incrementar la producción de lácteos?**

Si, se podría siempre y cuando exista mayor producción de leche, lo cual es posible incrementado mayor número de cabezas de ganado lechero, creo que el país tiene espacio físico para incentivar a la producción de leche. Pero considero también que se debería educar y guiar a los ganaderos hacia el mejor cuidado del ganado y puedan ser mejores productores de leche de calidad.

**c) Entrevista al Representante de la Fundación**

**P. Maffeo Pantegini**

**1. ¿Cómo ve usted la producción de lácteos “Promoción Humana” dentro del mercado en el Ecuador?**

La marca PH es algo que empieza y va a ir creciendo despacio pero de manera firme. Es una marca nueva pero que tiene mucha experiencia de trabajo comunitario y está conectada a la Fundación Consorcio de Queserías Comunitarias del Ecuador (FUNCONQUERUCOM) que comercializa la marca el Salinerito y de la cual PH es cofundadora.

**2. ¿Qué dificultades se evidencian en las comunidades de la Provincia de Bolívar hacia la consolidación de Promoción Humana?**

Una de las mayores dificultades que tenemos es la resistencia de algunos miembros de nuestras organizaciones que se resisten a cumplir las nuevas exigencias del estado y del mercado que tomadas bien ayudan a crecer y mejorar.

**3. ¿Qué grados de satisfacción podría usted mencionar de los productos que se generan en Promoción Humana y el consumidor?**

La satisfacción de la gente es que son productos de óptima calidad con la misma técnica suiza del Salinerito y más baratos.

El sabor especial de la economía solidaria con el hecho de crear fuentes de trabajo en las mismas comunidades ayudando así, a que el dinero regrese a los pobres.

**4. ¿Por qué no se ha llegado a mercados de mayor población al interior del Ecuador?**

Porque recién estamos empezando y se está probando en el mercado de Guaranda, luego se entrará al mercado nacional con el consorcio FUNCONQUERUCOM.

**5. ¿Qué hace falta en las comunidades de la Provincia de Bolívar para competir con similares en el Ecuador?**

Lo que más nos hace falta es conseguir fondos económicos para poder capacitar o contratar buenos técnicos en el área de zootecnia, pasteurización, lácteos y quesos; los cuales con sus conocimientos

puedan ayudar a los campesinos a mejorar la producción de animales que produzcan más leche y de mejor calidad.

## **Conclusión**

Según los comentarios recibidos por parte de los expertos en Marketing, Producción y Agroindustria del sector de productos lácteos, cabe destacar que coinciden en que el Ecuador puede incrementar su producción de leche y productos derivados de la misma con mejores estándares de calidad y estar a niveles de competencia internacionales. Debido a que el Gobierno les brinda frecuentemente a los ganaderos asesoría y capacitaciones para mejorar y aumentar su producción, sin embargo, no es suficiente ya que se debería brindar también asesorías sobre una buena administración de los recursos; ya que actualmente la calidad de la materia prima es buena lo que permite que varias empresas productoras de quesos tengan productos de calidad pero podrían ser mejores.

En el país es una industria bastante competitiva ya que existen grandes empresas muy bien posicionadas y reconocidas, por lo que es una barrera de entrada fuerte para pequeñas empresas productoras de lácteos, además, se enfatiza en que estas pequeñas empresas existe una falta de producción con técnicos especializados que les permita garantizar sus procesos de producción tanto de la leche como en el procesamiento para llegar al producto final del queso. Por otra parte, es necesario un valor agregado en los productos, es el valor más importante para una buena acogida en el mercado.

De igual manera se manifestó la importancia de poseer un buen plan de marketing para obtener una acogida en el mercado, ya que es indispensable a más de poseer un producto de calidad tener una buena inversión en el área de mercadeo, reconocer el mercado objetivo y plantear buenas estrategias de posicionamiento y venta. El mercadeo de estos productos es un factor determinante, ya que es indispensable tener conocimiento sobre la satisfacción

y necesidades que los clientes y clientes potenciales requieren y sobre todo la percepción del valor agregado que los productos tienen.

Por otra parte, se entrevistó al representante de la Fundación Promoción Humana, quien considera que los productos de la misma son de óptima calidad, que están en condiciones de comercializar sus productos en primera instancia en la ciudad de Guaranda y seguidamente a nivel nacional conjuntamente con el apoyo de FUNCONQUERUCOM a la cual pertenecen y bajo la misma línea de “El Salinerito”, pero orientando a estos productos como más económicos.

## **4    CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING**

### **4.1   ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

La estrategia de Marketing que la fundación deberá emplear es una estrategia de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

### **4.2   POLÍTICA GENERAL DE PRECIOS**

#### **4.2.1   Costos**

Hacen referencia a los costos incurridos en la producción y comercialización del producto. Dentro de la estructura de precio de venta de un producto se consideran:

- Costos directos.- Materias, salarios y gastos de Marketing directos.
- Costos fijos.- Salarios, gastos de Marketing indirectos y gastos generales.
- Beneficio.

#### **4.2.2   Precio de la Competencia**

Está influenciado por la estructura competitiva del sector, es decir, como está formada la industria de ese sector, si existe un monopolio el cual controla el precio de los productos o existe un gran número de competidores por lo que el precio debe disminuir. Por otra parte, también está determinado por el valor percibido del producto, esto quiere decir la ventaja alcanzada por parte de la empresa, es el valor percibido por los consumidores lo cual hace que adquieran el producto sin importar su precio.



### 4.2.3 Definición de Precio del mercado

Indica el monto de dinero necesario para adquirir un producto por parte del consumidor, sin embargo, no se puede medir de forma precisa el sacrificio de adquirir un producto y la satisfacción que éste proporciona al consumidor.

### 4.2.4 Elasticidad de la Demanda

La elasticidad precio de la demanda mide la sensibilidad de los clientes con respecto al precio, lo cual permite calcular la cantidad demandada a los diferentes niveles de precio. (Lambi, 2009)

## 4.3 PRODUCTO

Los productos que la fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda va a comercializar en la ciudad de Quito son 4 variedades de quesos; Andino, Fresco, Mozzarella y Parmesano.

**Tabla 18. Ficha técnica del queso Fresco de 500g**

<b>Información Nutricional</b>	
Tamaño por porción : 30g	
Porciones por envase aproximadamente: 17	
% Valor Diario *	
Grasa Total 6g	9%
Grasa Saturada 3g	15%
Colesterol 38mg	13%
Sodio 90mg	4%
Carbohidratos Totales 0g	0%
Fibra Dietética 0g	0%
Azúcares 0g	
Proteínas 6g	12%
Calcio 19%	Hierro 0%
*Valores Diarios Requeridos en base a una dieta de 8380kJ (2000 calorías). Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos, dependiendo sus necesidades calóricas.	

#### **CONTIENE LECHE Y LACTOSA**

#### **INGREDIENTES:**

Leche entera, Sal, Cloruro de calcio, Cuajo, Fermento láctico.

Fabricado por: Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda

Guaranda - Bolívar - Ecuador  
Según norma NTE INEN 1528

Reg. San.:

P.VP.:

Lote N°:

Fecha Elab:

Fecha Exp:

**Tabla 19. Ficha técnica del queso Mozzarella de 500g**

<b>Información Nutricional</b>	
Tamaño por porción : 30g	
Porciones por envase aproximadamente: 17	
Cantidad por porción	
Energía 377.1kJ (Calorías 90 Cal)	
Energía de grasa 251.4kJ (Calorías de grasa 60Cal)	
% Valor Diario *	
Grasa Total 7g	11%
Grasa Saturada 5g	25%
Colesterol 22mg	7%
Sodio 130mg	5%
Carbohidratos Totales 0g	0%
Fibra Dietética 0g	0%
Azúcares 0g	
Proteínas 7g	14%
Calcio 20%	Hierro 0%
*Valores Diarios Requeridos en base a una dieta de 8380kJ (2000 calorías). Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos, dependiendo sus necesidades calóricas.	

**CONTIENE LECHE Y LACTOSA****INGREDIENTES:**

Leche entera, Sal, Cloruro de calcio, Cuajo, Fermento láctico.

Fabricado por: Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda

Guaranda - Bolívar - Ecuador  
Según norma NTE INEN 1528

Reg. San.:

P.VP.:

Lote N°:

Fecha Elab:

Fecha Exp:

**Tabla 20. Ficha técnica del queso Parmesano de 150g. en presentación rallado y en bloque.**

<b>Información Nutricional</b>	
Tamaño por porción : 30g	
Porciones por envase aproximadamente: 17	
Cantidad por porción	
Energía 104.75kJ (Calorías 25 Cal)	
Energía de grasa 83.8kJ (Calorías de grasa 20Cal)	
% Valor Diario *	
Grasa Total 2g	3%
Grasa Saturada 1g	5%
Colesterol 5mg	2%
Sodio 0mg	0%
Carbohidratos Totales 0g	0%
Fibra Dietética 0g	0%
Azúcares 0g	
Proteínas 2g	4%
Calcio 6%	Hierro 0%
*Valores Diarios Requeridos en base a una dieta de 8380kJ (2000 calorías). Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos, dependiendo sus necesidades calóricas.	

**CONTIENE LECHE Y LACTOSA****INGREDIENTES:**

Leche entera, Sal, Cloruro de calcio, Cuajo, Fermento láctico.

Fabricado por: Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda

Guaranda - Bolívar - Ecuador  
Según norma NTE INEN 1528

Reg. San.:

P.VP.:

Lote N°:

Fecha Elab:

Fecha Exp:

**Tabla 21. Ficha técnica del queso Andino de 500g**

<b>Información Nutricional</b>	
Porción : 100 g	
Porciones por envase: 5	
Cantidad por porción	
Calorías Totales 316 / Calorías de la grasa 216	
% Valor Diario *	
Grasa Total 24g	37%
Grasa Saturada 17g	85%
Colesterol 94mg	31%
Sodio 51mg	2%
Carbohidratos Totales 5g	2%
Fibra Dietética 0g	0%
Azúcares 0g	
Proteínas 20g	40%
Vitamina A 0%	Vitamina C 0 %
Calcio 1%	Hierro 0%
*Valores Diarios Requeridos en base a una dieta de 8380kJ (2000 calorías). Sus valores diarios pueden ser más altos o bajos, dependiendo sus necesidades calóricas.	

**CONTIENE LECHE Y LACTOSA****INGREDIENTES:**

Leche entera, Sal, Cloruro de calcio, Cuajo, Fermento láctico.

Fabricado por: Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda

Guaranda - Bolívar - Ecuador

Según norma NTE INEN 1528

Reg. San.:

P.VP.:

Lote N°:

Fecha Elab:

Fecha Exp:

**4.3.1 Estrategia de Productos**

En una estrategia de productos no se debe concentrar únicamente en el producto como tal, sino también, en el valor agregado y satisfacción que el consumidor pueda percibir del producto. Para ello también es importante destacar la buena presentación de los empaques y tamaños de cada uno de los productos que la Fundación comercializa.

**4.4 PLAZA****4.4.1 Canales de Distribución**

Existen diferentes estructuras de canales de distribución, esto dependen del tipo de distribución que el fabricante desee realizar y según sus conveniencias. (González, 2013)

Los tipos de canales de distribución son:

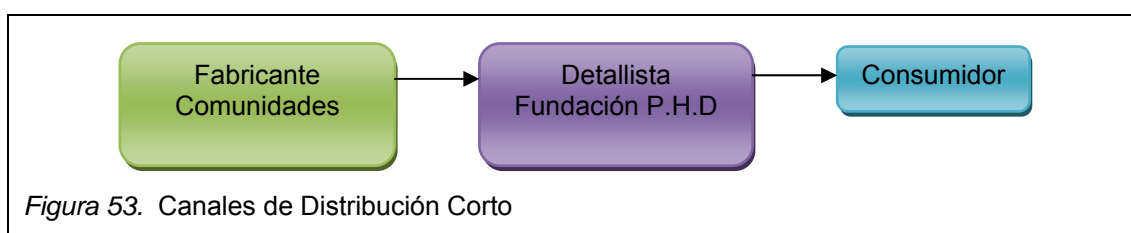
**Directa:** Fabricante → Consumidor

**Corto:** Fabricante → Detallista → Consumidor

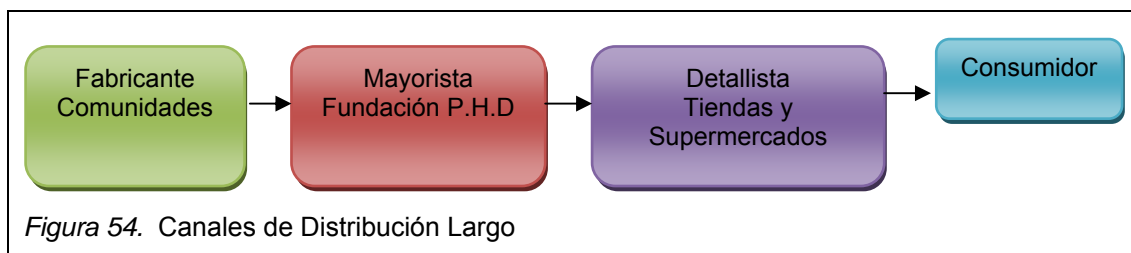
**Largo:** Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor

**Doble:** Fabricante → Agente → Mayorista → Detallista → Consumidor

Para el caso de la fundación por el tipo de producto perecedero utilizará dos tipos de canales de distribución, un corto en la ciudad de Guaranda.



Y un largo para la ciudad de Quito ya que se distribuirá el producto por diferentes canales de distribución, es decir en tiendas de barrio y supermercados



#### 4.4.2 ¿Donde se venderá?

Se venderá a los hogares de la ciudad de Quito en la administración zonal Eugenio Espejo y la parroquia de Calderón, hombres y mujeres económicamente activos, con un nivel socioeconómico medio, medio bajo; lo que representa un mercado de 81.875 hogares.

## 4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

### 4.5.1 Imagen Corporativa

#### 4.5.1.1 Teorema de Colores

Parte importante para la imagen corporativa es la decisión de los colores con los que se va a representar a la empresa, para ello se debe tomar en cuenta las diferentes connotaciones y sensaciones asociadas con los colores para atraer al público objetivo.

**Amarillo:** Símbolo de la luz del sol, representa alegría, felicidad, inteligencia y energía. Este color se utiliza para provocar sensaciones agradables y alegres, normalmente utilizado para la promoción de productos para niños y para el ocio.

**Azul:** Considerado un color masculino, normalmente se utiliza para promocionar productos para estos. Adecuado para promocionar productos de tecnología o de alta precisión. También se lo utiliza para presentar productos de limpieza.

**Blanco:** Color de la perfección, se lo asocia con la bondad, pureza, inocencia y virginidad. Se lo utiliza para presentación de organizaciones caritativas.

**Naranja:** Es la combinación del amarillo y el rojo. Asociado con la alegría, el sol brillante y lo tropical. Color que relaciona de la mejor manera productos para los jóvenes. Se lo relaciona también con la alimentación sana y al estímulo del apetito, es adecuado para la promoción de alimento y de juguetes.

**Negro:** Color que representa el poder, la elegancia, formalidad, muerte y misterio. Normalmente utilizado para museos, galerías o colecciones de foto. Es un color que resalta a los demás colores.

**Púrpura:** Representa la magia y el misterio, adecuado para promocionar productos para niños, pero también es un color adecuado para las mujeres.

**Rojo:** Color que se utiliza para provocar sensaciones, se relaciona con la energía por lo que se lo utiliza para anunciar autos, bebidas energéticas, juegos, deportes y actividades de riesgo.

**Verde:** Color que asocia a la naturaleza se utiliza para promocionar artículos de jardinería, turismo, actividades al aire libre y productos ecológicos. También es un color que se lo asocia con el dinero y se emplea para promocionar productos financieros económicos y banca.

**Café:** Representa tierra, la constancia, la sencillez, la amabilidad, la confianza, y la salud, en ocasiones se utiliza en productos para transmitir confianza. (PuroMarketing, 2011)

Los colores seleccionados para la imagen corporativa de la Fundación son principalmente el color naranja, ya que es un color utilizado para alimentos, el color verde que representa la naturaleza, el café color de la tierra y finalmente el color blanco, que indica que es una organización sin fines de lucro que trabaja para el bienestar y desarrollo de las comunidades de Guaranda.



#### 4.5.2 Slogan

*¡¡Calidad y sabor que se sienten!!*

#### 4.5.3 Manual de Imagen



Figura 56. Tarjetas de presentación

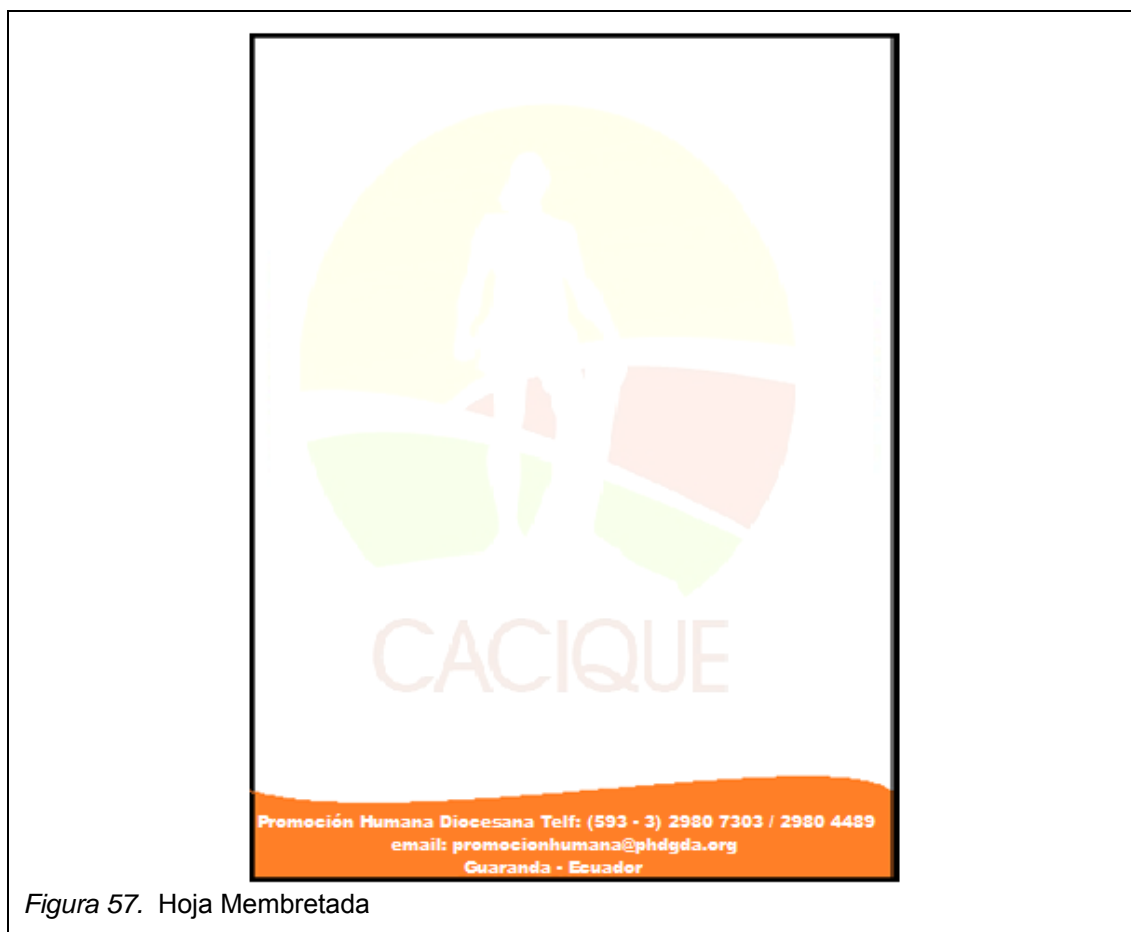


Figura 57. Hoja Membretada



Figura 58. Sobres



Figura 59. Etiquetas de los productos



**Marketing de Guerrillas.-** Es un sistema no convencional e inesperado de promoción, que se basa especialmente en tiempo, energía y sobretodo en la imaginación. Lo que pretende el marketing de guerrilla es crear un concepto único, atractivo y estimulante que capte la atención, cause ruido, y como consecuencia se convierta en viral, enfocándose en el consumidor para crear una experiencia de marca memorable. (PuroMarketing, 2011)

**Marketing Viral.-** Son técnicas utilizadas para el manejo de campañas por medio de Internet, normalmente a través de Blogs, Páginas web, Fan Page en Facebook, videos en YouTube, Twitter, juegos, Emails masivos, entre otros; con la finalidad de un rápido posicionamiento de una marca. Es una técnica muy parecida a la recomendación de boca en boca pero en este caso con el uso de los medios de Internet. Estas campañas virales resultan mucho más económicas y efectivas que las campañas manejadas a través de otros medios tradicionales. (Rivas, 2013)

#### **4.6 RELACIONES PÚBLICAS**

En el ámbito de Relaciones Publicas la fundación Promoción Humana estará presente en diferentes ferias gastronómicas de la ciudad de Quito, así también, se buscará el patrocinio en escuelas y colegios para una campaña de alimentación sana con la importancia del queso en su dieta diaria.

#### **4.7 CAMPAÑA DE LANZAMIENTO DE PRODUCTO EN LA CIUDAD DE QUITO**

Quesos “Cacique”

En la cultura indígena del Ecuador, Cacique era la autoridad de las comunidades, quien designaba a los Jefes de cada una de sus comunidades, es la denominación de líder.

Se eligió este nombre debido a que es una representación de lo que la Fundación realiza en cada una de las comunidades a las cuales se encuentra apoyando para su desarrollo. Una identificación sobre la cultura, nuestros ancestros y lo tradicional. Un producto que le brinde la calidad y el sabor tradicional y especial en cada comida y en cada ocasión.

Es un producto de consumo masivo el cual está dirigido a un segmento de hogares socioeconómicos medio, medio bajo, que usualmente realizan sus compras en tiendas o supermercados populares.

Los productos que se ofrece son:

**Queso Fresco:** obtenido de leche pasteurizada, con adición de fermento láctico natural, de pasta suave, color blanco, ligeramente salado, sabor de leche, corteza blanda, cortado o entero, empacado en funda de polipropileno para alimentos, con o sin vacío. Tiempo de conservación 21 días.

Este queso por su consistencia es perfecto para usarlo en comidas como sopa, en locro, llapingachos, tortillas de maíz, bolones, etc.

**Queso Mozzarella:** obtenido de leche pasteurizada, con adición de fermentos lácticos naturales, obtenido mediante el proceso de hilado de la cuajada con la acidez adecuada. Es una pasta elástica de color ligeramente blanco amarillento, sabor suave, sin corteza, solo con una superficie más dura por efecto de la salmuera y del contacto con el aire. Tiempo de conservación 30 días, empaque adecuado funda de polipropileno, el tiempo de conservación a 4°C.

Es apto para ser fundido al calor, es óptimo como ingrediente para la pizza, lasaña, así como también para plátano asado y demás comidas que requieran fundir el queso.

**Queso Andino – Semi maduro:** queso mantecoso de pasta suave y graso, de color amarillo, la corteza suele endurecerse un poco con el paso del tiempo, se elabora con fermentos lácticos naturales directos. Estos productos necesitan de una maduración adecuada.

- Andino normal, después de 14 días hasta 60 días.
- Andino de Ají hasta 6 meses maduración.
- Andino de Orégano hasta 6 meses maduración.

Estos quesos se distinguen por la presencia de especies, los cuales les da sus colores característicos y aroma.

Este tipo de quesos son ideales para picaditas y sánduches.

**Queso Parmesano:** obtenido de leche pasteurizada, de pasta cocida, color amarillo, corteza dura de color amarillento, pasta friable, sabor salado. Entero 5kg, 10Kg, 15Kg, tiempo de conservación 2 años; rallado conservando en funda de polipropileno se encuentra en 150 gr. Tiempo de conservación 90 días.

Queso especial para acompañar a spaghetti, risotto, papas al horno, tortillas de huevo, etc.

La Fundación iniciará comercializando sus productos en la tiendas de barrio y supermercados con mayor concurrencia de la Administración Zonal Eugenio Espejo y Calderón, para lo cual se plantea realizar una campaña de lanzamiento de producto con eventos en cada una de las parroquias, es decir en 11 puntos, para este evento se contará con un stand adecuado y una modelo que facilitará y brindará toda información sobre los productos, se propone realizar a los participantes degustaciones de los diferentes tipos de quesos, a la vez se entregará imanes para la refrigeradora, llaveros y mini recetarios con varias recetas entretenidas y rápidas maneras de utilizar los

quesos de la Fundación. También se realizarán juegos y dinámicas para que exista mayor interacción con los consumidores y éstos se interesen en el producto. Para ello también se contará con diferentes regalos como premios de participación.

Además, en el evento se realizará promociones por la compra de los productos, es decir, si compra cualquier variedad de quesos el segundo será a mitad de precio y se incluirá un recetario con 20 diferentes recetas.

Estas degustaciones también se realizarán en los supermercados Santa María y Tía ubicados en este sector.

Esta campaña se realizará los días sábados del mes de Octubre del 2013, fecha estimada de lanzamiento en tres lugares simultáneamente, un lanzamiento de manera agresiva durante el primer mes. Durante un periodo de 3 meses en cada empaque se incluirá una receta diferente en cada uno de los tipos de quesos. Para el mes de Enero se realizará publicidad móvil, para lo cual se adecuará un camión de 2 ejes con plataforma decorada con la temática de campo, con una choza, monigotes en forma de vacas, en el piso una alfombra tipo césped y en el fondo y lados del camión el logo representante de la marca; además de música y dos modelos que repartirán imanes para refrigeradora, productos y calendarios de forma pentagonal, piramidal y cilíndrica, con un diseño llamativo.

En el mes de marzo, abril y mayo se reforzará la campaña utilizando canjes con cada tres empaques de productos Cacique más 3 dólares podrá canjear cuchillos de queso, porta quesos, tablitas, pica quesos y delantales.

Posteriormente para el mes de agosto se propondrá un concurso de la mejor receta, para lo cual los participantes tendrán que llenar el formulario que viene en cada producto, adjuntar su receta especial y depositar en las ánforas ubicadas en las tiendas hasta el mes de agosto. El premio a la mejor receta se

llevará \$5.000 dólares y la remodelación de la cocina, la premiación se realizará en el mes de octubre en la parroquia a la cual corresponda el ganador y para ello se realizará un evento de premiación, habrá animación y se realizará un mini curso de cocina un con un chef, y los platos que se realice se sorteará a las personas que en ese día hayan comprado el producto.

Desde el inicio del lanzamiento del producto en los puntos de distribución de las tiendas de barrio con mayor concurrencia de este sector se colocará afiches llamativos sobre los productos y se realizarán alianzas estratégicas con las tiendas para que promocionen y recomienden el producto, se motivará a los tenderos para que se coloque el producto en la parte más visible de la estantería.

La finalidad de esta actividad es generar en las personas el interés y el agrado de consumir los productos, además de generar un sentimiento de tradición y costumbre con una marca que se identifica con sus gustos y formas de preparar sus comidas y en especial las tradicionalmente ecuatorianas.

## PAPAS AL HORNO CON SALSA DE QUESO



**QUESERAS  
CACIQUE**

GUARANDA - ECUADOR

**Ingredientes:**

- 10 papas grades con cáscara
- 60 gr aceite de oliva
- 40 gr menjurgue (ver receta)
- 50 gr sal en grano
- papel aluminio
- 300 gr de **Queso Fresco Cacique**
- 50 gr de perejil fresco
- 150 gr leche
- 4 pepinillos agri dulces medianos
- sal y pimienta al gusto



**PREPARACIÓN:**  
Lavamos las papas y miramos que estén sanas las secamos y pasamos por el aceite, sal en grano y menjurgue, las envolvemos en el papel aluminio ponemos en una bandeja y llevamos al horno 180° por 50 min revisando que esten suevoes antes de sacarlas.

**SALSA:**  
En la licuadora ponemos el queso, el perejil, los pepinillos, sal y pimienta al gusto comenzamos a licuar y vamos añadiendo la leche suavemente para obtener una cremosa salsa de queso, colocamos en un bol y reservamos.

Con la ayuda de un cuchillo hacemos una cruz en cada papa para abrir el papel aluminio en forma de flor y poder bañar con la salsa de queso cada papa , servimos con carnes y ensalada fresca. Disfrutalo!!

*Figura 60. Ejemplo de Mini recetario*

Tabla 22. Implementos para stands

CAN	DETALLE	Costo Unitario	Costo total
3	<b>Sky line (araña)</b>	\$1420,00	<b>\$4.260,00</b>
	Medidas: 3.4 x 2.2mts		
	En caja, con esquinas redondas, con reflectores		
	Impresión full color, laminado 3 micras		
1	<b>Diseño de arte para sky line</b>	\$100,00	<b>\$100,00</b>
3	<b>Roll ups</b>	\$85,00	<b>\$255,00</b>
	Estructura + lona impresa + estuche		
	Full color		
1	<b>Diseño roll up (adaptación)</b>	\$70,00	<b>\$70,00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$5.885,00</b>

Tabla 23. Implementos por evento

CAN	DETALLE	Costo Unitario	Costo total
	<b>Quesos para degustación</b>		<b>\$425,5</b>
15kg	Andino 1kg	\$5,20	\$78,00
15kg	Andino con Orégano 1kg	\$5,35	\$80,25
15kg	Andino con Ají 1kg	\$5,35	\$80,25
15kg	Mozzarella 1kg	\$5,40	\$81,00
15kg	Fresco 1kg	\$3,40	\$51,00
10kg	Parmesano(en pequeños envases de 5gr)	\$5,50	\$55,00
4000	<b>Mini recetarios</b>	\$0,15	<b>\$600,00</b>
	<b>Entretenimiento</b>	\$250,00	\$250,00
	Sanquero		
	Juegos		
	Premios		
1	<b>Sonido</b>	\$250,00	<b>\$250,00</b>
	Amplificación		
	Micrófono inalámbrico		
	Música ambiental		
	Pantalla		
1	<b>Mesas para degustación con mantel y lazo</b>	\$15,00	<b>\$15,00</b>
1	<b>Modelo AAA</b>	\$170,00	<b>\$170,00</b>
1	Traje para modelo		
1	<b>Promotora</b>	\$100,00	<b>\$100,00</b>
1	Vestimenta promotora		
1	<b>Espacio en supermercado</b>	\$500,00	<b>\$500,00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$2.310,50</b>

Tabla 24. Presupuesto para la Campaña de Lanzamiento

PRESUPUESTO PARA LA CAMPAÑA	
Material para la campaña	\$5.885,00
Evento en Calderón	\$2.310,50
Evento en Belisario Quevedo	\$2.310,50
Evento en Cochapamba	\$2.310,50
Evento en Ñaquito	\$2.310,50
Evento en Jipijapa	\$2.310,50
Evento en Kennedy	\$2.310,50
Evento en Mariscal Sucre	\$2.310,50
Evento en Nayón	\$2.310,50
Evento en Rumipamba	\$2.310,50
Evento en San Isidro del Inca	\$2.310,50
Evento en Zámiza	\$2.310,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$25.415,50</b>

En la Tabla 22, se describe los materiales necesarios para la decoración de los stands para los eventos de lanzamiento de producto. En la Tabla 23 se detalla los insumos necesarios para cada evento de lanzamiento de producto y en la Tabla 24 se detalla lo parroquias en las que se realizará los eventos de lanzamiento de producto y el costo de cada evento, dando un total de inversión de \$25.415,50.

En la Tabla 25 se describe el presupuesto para la campaña del mes de Enero.

**Tabla 25. Detalle de presupuesto para Campaña del mes de Enero**

CAN	DETALLE	Costo Unitario	Costo total
1	Camión	200,00	<b>200,00</b>
1	Decoración de plataforma	1000,00	<b>1.000,00</b>
2	Modelo	170,00	<b>340,00</b>
2	Traje para modelo		
4000	Calendarios	0,70	<b>2.800,00</b>
3	Diseño para calendarios	30,00	<b>90,00</b>
4000	Imanes para refrigerador	0,20	<b>800,00</b>
4000	Muestras de producto		<b>500,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>5.730,00</b>

En la Tabla 26, se detalla el presupuesto para la campaña a realizarse en los meses de marzo, abril y mayo para el reforzamiento de campaña.

**Tabla 26. Detalle de presupuesto para Campaña de Canjes**

CAN	DETALLE	Costo Unitario	Costo total
2000	Afiches	\$0,30	<b>\$600,00</b>
40000	Premios	\$0,70	<b>\$28.000,00</b>
	Cuchillos		
	Tablitas		
	Porta quesos		
	Pica quesos		
	Delantales		
2000	Productos para los tenderos	\$5,00	<b>\$10.000,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$38.600,00</b>

En la Tabla 27, se detalla el presupuesto para la campaña de concurso a la mejor receta a iniciarse en el mes de agosto y culminarse en el mes de octubre con el evento de premiación.

Y en la Tabla 28, se describe la inversión total para la campaña durante el primer año, dando como resultado una inversión de \$84.276,00.



Tabla 27. Detalle de presupuesto para Concurso de Recetas

CAN	DETALLE	Costo Unitario	Costo total
5000	<b>Afiches</b>	\$0,30	<b>\$1.500,00</b>
1200	<b>Ánforas</b>	\$0,50	<b>\$600,00</b>
1	<b>Premios</b>	\$10.000,00	<b>\$10.000,00</b>
	En efectivo		
	Remodelación de cocina		
	<b>Entretenimiento</b>	\$450,00	<b>\$450,00</b>
	Sanquero		
	Bailarinas		
	Premios		
1	<b>Sonido</b>	\$250,00	<b>\$250,00</b>
	Amplificación		
	Micrófono inalámbrico		
	Música ambiental		
	Pantalla		
1	<b>Mesas para cocinar</b>	\$15,00	<b>\$15,00</b>
1	<b>Insumos para cocinar</b>	\$150,00	<b>\$150,00</b>
	Cocina		
	Manteles		
	Platos		
	Cubiertos		
	Alimentos		
85kg	<b>Quesos para degustación</b>		<b>\$425,50</b>
1	<b>Chef</b>	\$200,00	<b>\$200,00</b>
2	<b>Modelo AAA</b>	\$170,00	<b>\$340,00</b>
2	Traje para modelo		
1	<b>Promotora</b>	\$100,00	<b>\$100,00</b>
1	Vestimenta promotora		
1	<b>Espacio físico de la parroquia</b>	\$500,00	<b>\$500,00</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>\$14.530,50</b>

**Tabla 28. Inversión anual para la Campaña**

<b>Inversión Anual para la Campaña</b>	
<b>Evento de lanzamiento</b>	<b>\$25.415,50</b>
<b>Campaña Diciembre</b>	<b>\$5.730,00</b>
<b>Campaña de Canjes</b>	<b>\$38.600,00</b>
<b>Campaña de concurso a mejor receta</b>	<b>\$14.530,50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$84.276,00</b>

#### **4.8 COSTOS DE PRODUCCIÓN**

La Fundación Promoción Humana trabaja con 8 comunidades de la Provincia de Bolívar, a las cuales les apoya, asesora y guía para su mejor desarrollo. A estas 8 comunidades la Fundación compra toda su producción de quesos para luego ser empacado, sellado y vendido.

A continuación en la tabla 29 se indica la producción promedio de quesos de cada variedad en el periodo 2010-2012.

**Tabla 29. Producción promedio de Quesos 2010-2012.**

Producto	Rendimiento	Litros	Cantidad Producida	Porcentaje	Presentación Unidad	Unidad	Cantidad Total
Andino Blanco	8 Lt/Kg	335000	41875	50%	1	Kg	20938
				50%	500	gr	20938
Andino con especias	8 Lt/Kg	160000	20000	100%	500	gr	20000
Mozzarella	7,5 Lt/Kg	180200	24027	100%	500	gr	24027
Fresco	6 Lt/Kg	357000	59500	100%	500	gr	59500
Parmesano	10 Lts/Kg	100000	10000	100%	100	gr	100000
<b>TOTAL</b>		1132200	155401,6667				245402

En la tabla 30 se detalla la producción promedio de leche en cada comunidad en el periodo 2010-2012.

**Tabla 30. Producción promedio de leche 2010-2012**

Quesera	Unidad	Diario	Mensual	Anual
Kuri Yaku	Lt	550	16500	198000
Pumin	Lt	400	12000	144000
La Liria	Lt	90	2700	32400
La Libertad	Lt	80	2400	28800
Santo Domingo	Lt	180	5400	64800
Talahua	Lt	1600	48000	576000
Verdepamba	Lt	185	5550	66600
San Vicente	Lt	60	1800	21600
			<b>Total</b>	<b>1132200</b>

La tabla 31 indica los costos de cada producto.

**Tabla 31. Costos**

Producto	Unidad	Costo de Compra	Costo de empaque y etiqueta
Andino Blanco	1Kg	\$ 5,20	\$ 0,08
	500gr	\$ 2,90	\$ 0,05
Andino con especias	500gr	\$ 2,95	\$ 0,05
Mozzarella	500gr	\$ 2,70	\$ 0,05
Fresco	500gr	\$ 1,70	\$ 0,05
Parmesano	100gr	\$ 1,80	\$ 0,03

#### 4.9 COMPARACIÓN DE COSTOS DE LA COMPETENCIA

La comparación de costos se realizó en los supermercados Tía, Akí y Santa María ubicados en el zona segmentada. Además se realizó una comparación de costos en las 10 principales tiendas-panaderías de la zona, de las cuales se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 32. Comparación de precios Queso Fresco**

Queso Fresco de 500 gr												
Marca / Supermercado	Dulac's	Kiosko	Salinerito	Reyqueso	González	Zuu	La Chonta	Alpen Swiss	La Holandesa	Akí	Floreal	La Zuletana
<b>Tía</b>	\$ 3,33	\$ 2,93	\$ 3,36	\$ 2,79	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Akí</b>	\$ 3,14	\$ 2,95	\$ 3,36	\$ 3,10	\$ 3,49	\$ 2,80	\$ 3,39	\$ 2,69	\$ 3,15	\$ 2,72	\$ 2,36	-
<b>Santa María</b>	\$ 3,29	\$ 3,15	-	\$ 3,10	\$ 3,49	\$ 2,63	-	-	\$ 3,15	-	-	\$ 3.41

Tabla 33. Comparación de precios Quesos Mozzarella

Mozzarella 500gr				
Marca / Supermercado	Kiosko	Salinerito	La Holandesa	Reyqueso
Tía	\$ 3,99	\$ 4,25	-	-
Akí	\$ 3,36	\$ 4,17	\$ 3,73	-
Santa María	\$ 3,95	-	\$ 3,73	\$ 3,70

Tabla 34. Comparación de precios Queso Semi maduro

Marca / Supermercado	Semi maduro 500gr			Semi maduro 1kg		
	El Sinche	Salinerito	La Finca	El Sinche	Merino	Salinerito
Tía	\$ 4,19	\$ 4,89	-	-	-	-
Akí	-	-	\$ 5,89	-	-	\$ 8,56
Santa María	-	-	-	\$ 6,95	\$ 6,96	-

Tabla 35. Comparación de precios Queso Parmesano

Parmesano 150 gr			
Marca / Supermercado	González	Alpina	Salinerto
Tía	\$ 2,70	-	\$ 1,60
Akí	\$ 2,56	\$ 1,43	\$ 1,53
Santa María	\$ 2,61	\$ 1,55	-

Tabla 36. Comparación de precios en tiendas de barrio

Promedio en tiendas		
Tipo	Peso	Precio
Queso Fresco	500gr	\$ 3,00
Mozzarella	500gr	\$ 3,80
Semi maduro	500gr	\$ 3,55
Parmesano	150gr	\$ 1,63

## **5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES**

### **5.1 OPERACIONES**

La Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda trabaja y apoya a 8 comunidades ganaderas de la Provincia de Bolívar Kuri Yaku, Pumin, La Liria, La Libertad, Santo Domingo, Talahua, Verdepamba y San Vicente; en cada una de las comunidades brinda asesoramiento y capacitación para el mejoramiento del cuidado del ganado y producción de leche de calidad. Cada miembro de las comunidades lleva cada mañana su producción de leche diaria a la Quesera de su comunidad, donde se recolecta la leche y pasa pruebas de calidad antes de ser procesada.

A su vez la Fundación capacita a dos representantes de cada comunidad, los llamados también Administradores, quienes se encargan de la recepción de la leche y control de calidad, estas personas son capacitadas para la producción de los diferentes tipos de quesos con técnicas suizas y son también los responsables de seguir los procesos y controles de producción y estrictas normas de calidad e higiene, para asegurar la calidad y sabor de los productos. El control de calidad también está a cargo de dos Técnicos de la fundación, los mismos que realizan un control de calidad semanal de mastitis, quincenal de densidad, acides y reductasa; de la misma manera realizan controles mensuales de temperatura de los centros de producción, tiempos y cortes de cuajada.

Posteriormente de la producción la Fundación compra toda la producción de las queseras de las 8 comunidades, lo cual es recibido en el Centro de Acopio de Guaranda donde se realiza un nuevo control de calidad de los productos por parte de los técnicos de la fundación, para garantizar la calidad y el sabor de los productos que recibe. En este centro de acopio los productos son almacenados, empacados y sellados listos para la venta.

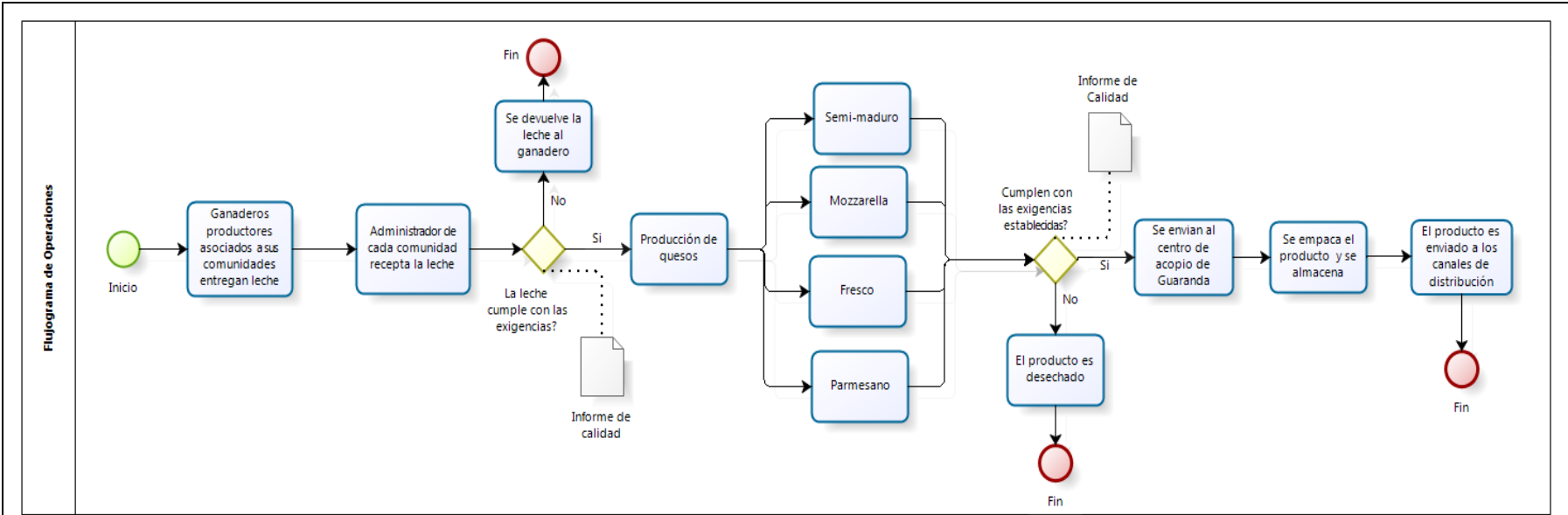


Figura 61. Flujograma de operaciones.



Actualmente el 80% de la producción de las 8 queseras es vendido a Grupo Salinas, grupo al cual la fundación forma parte de la estructura de varias fundaciones que forman parte de este grupo. El otro 20% es vendido en el punto de venta de la fundación en la ciudad de Guaranda, pero con el plan de mejora toda la producción de las comunidades se venderá bajo la marca de la fundación.

A continuación se presenta el flujograma de producción de cada variedad de queso.

## 5.2 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN QUESO FRESCO

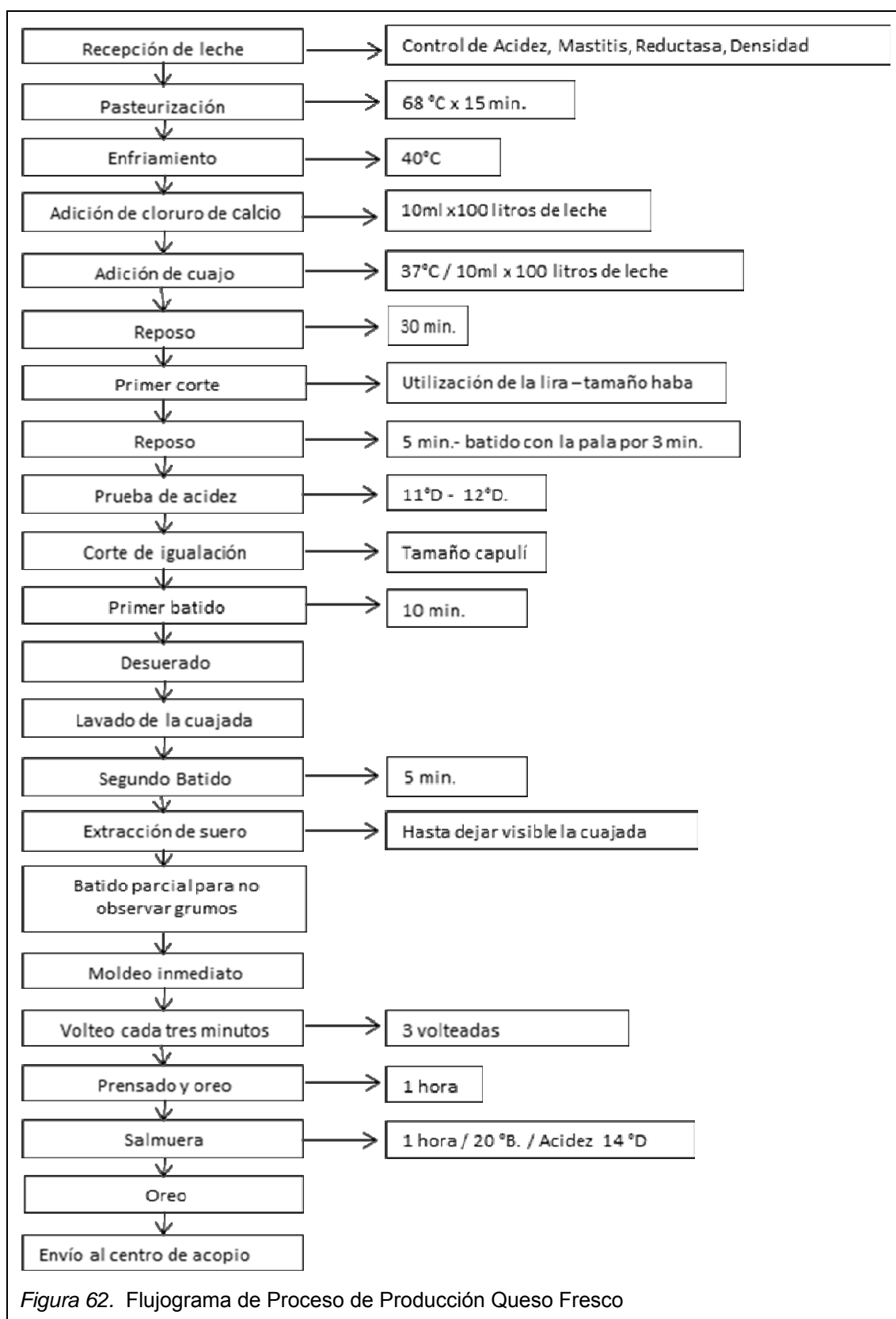


Figura 62. Flujoograma de Proceso de Producción Queso Fresco

### 5.3 FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN DE QUESO MOZZARELLA

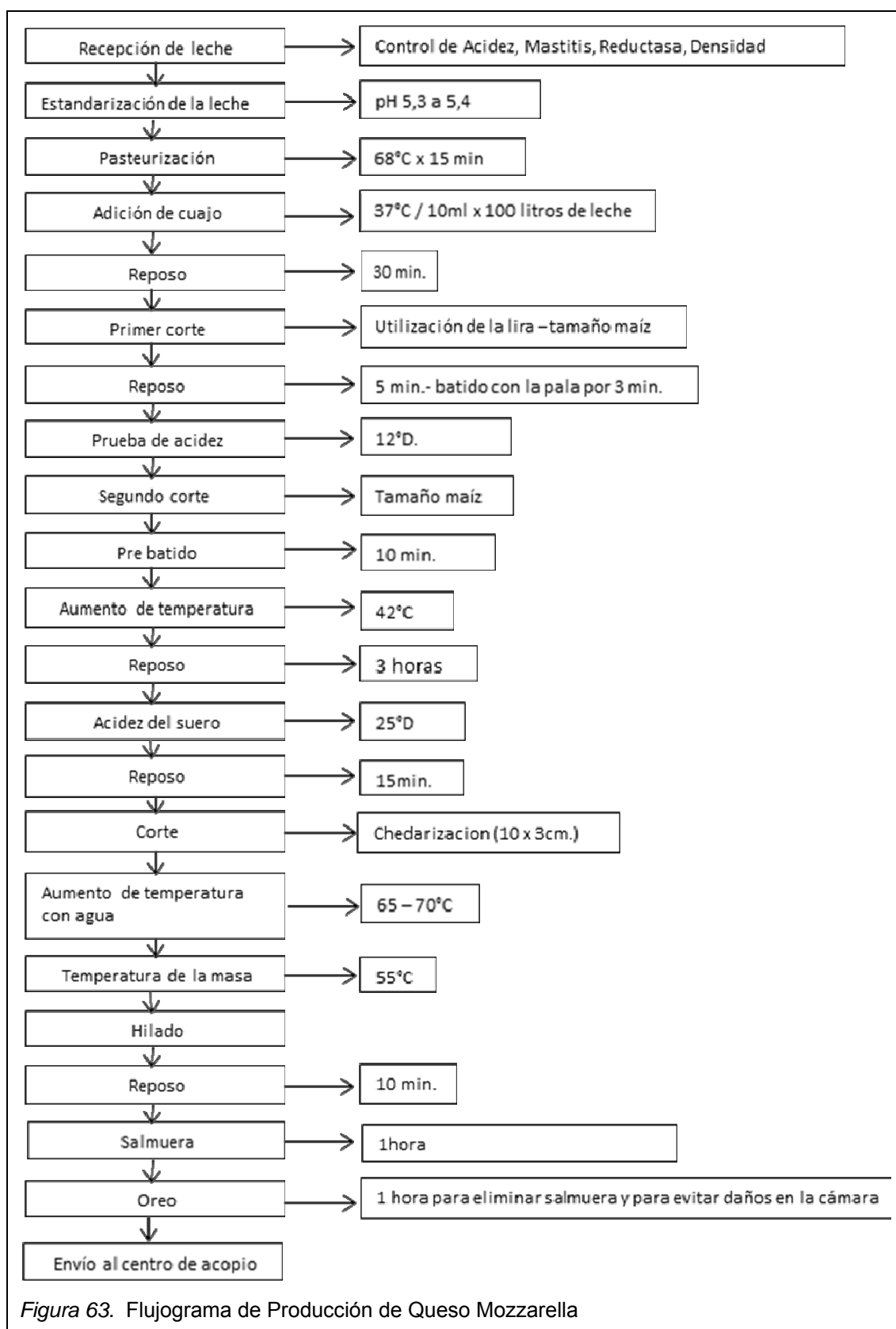


Figura 63. Flujoograma de Producción de Queso Mozzarella

## 5.4 FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN DE QUESO ANDINO O SEMI MADURO

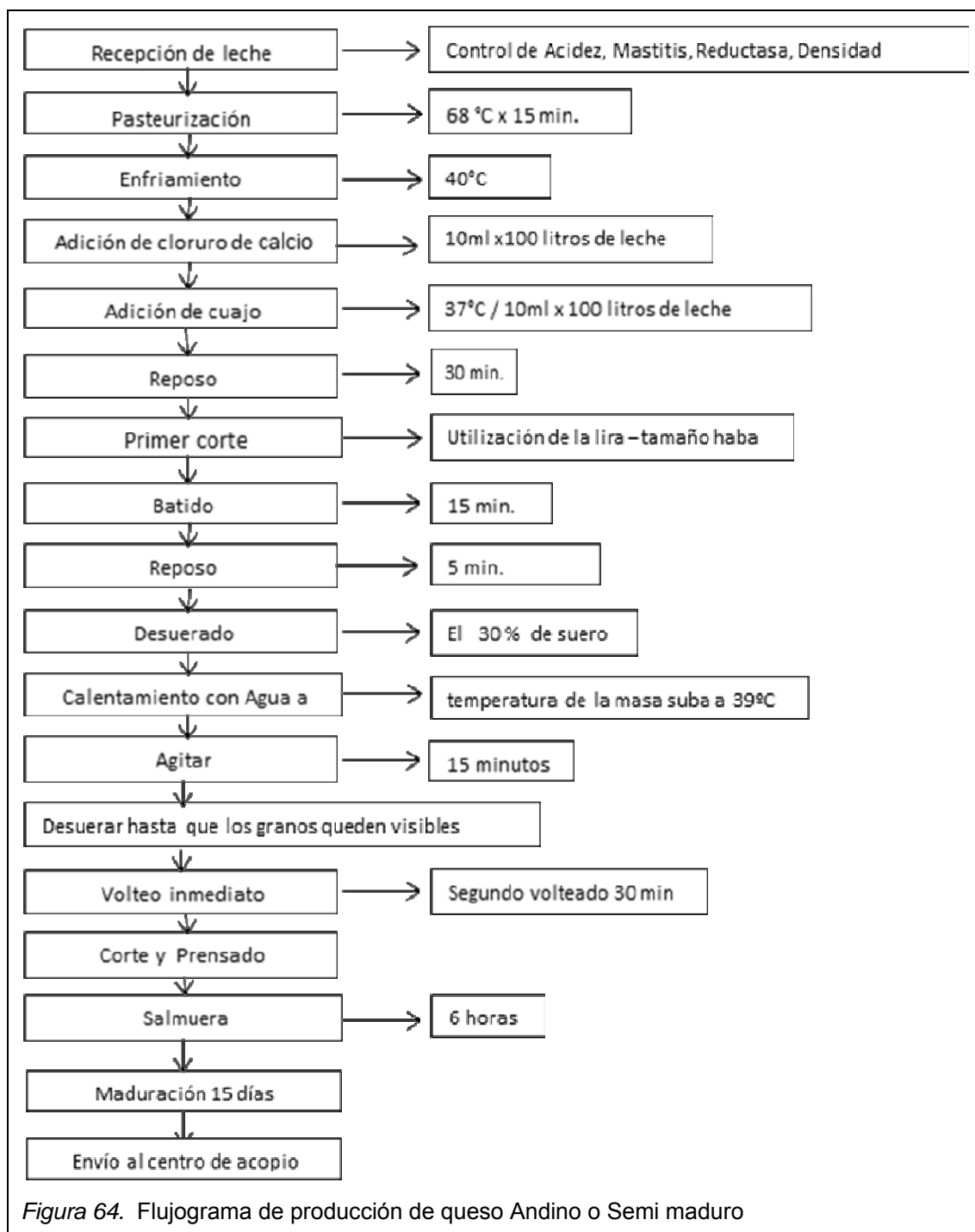


Figura 64. Flujoograma de producción de queso Andino o Semi maduro

## 5.5 FLUJO GRAMA QUESO PARMESANO

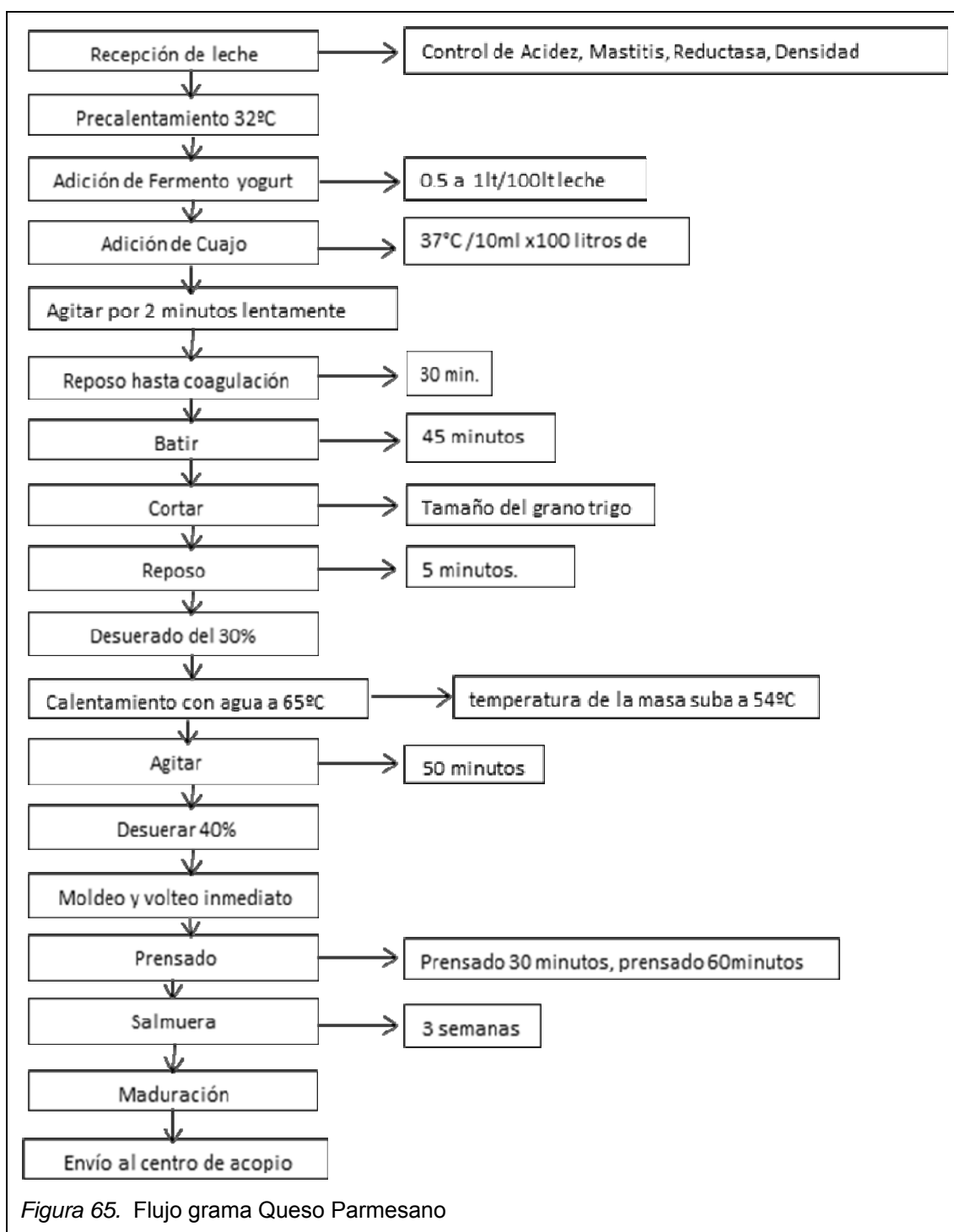


Figura 65. Flujo grama Queso Parmesano

## 5.6 REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y AMPLIACIÓN DEL ÁREA DE ALMACENAMIENTO

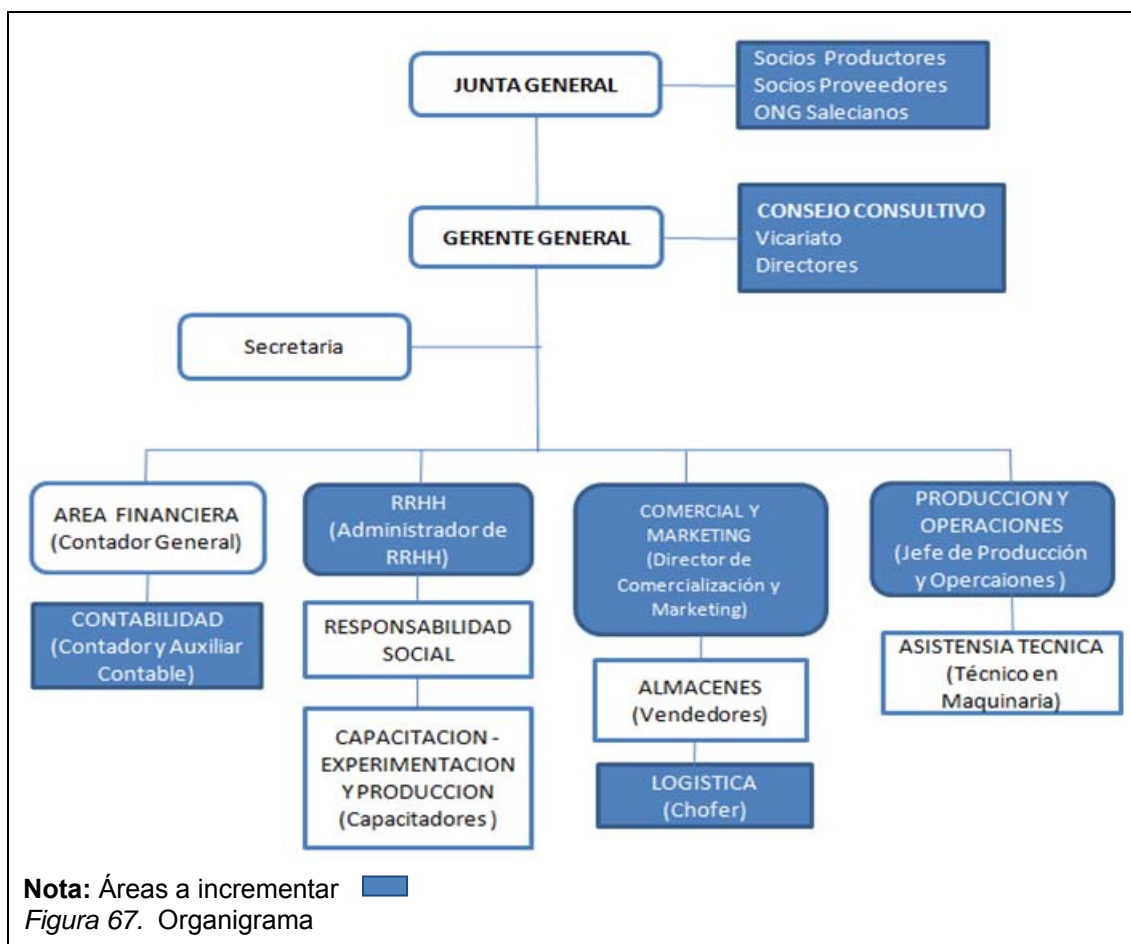
En esta área es necesario implementar una máquina de empaque al vacío, ya que actualmente la máquina con la que cuenta la fundación es utilizada en su 90%, por lo cual con el plan de mejora es necesario implementar una nueva máquina, ya que se estima crecer un 15% en 5 años. Esta máquina con capacidad de producción de 480 unidades por hora, con 12 inyectores de gases se detalla en el Anexo 5.1



Además se realizará una ampliación de un 20% del área almacenamiento, es decir, de un área de  $65\text{m}^2$ , ya que actualmente ésta área es utilizada en un 80%. En el Anexo 5.2 se detalla las especificaciones para la ampliación del área y adecuación.

## 6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

### 6.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



### 6.2 MANUAL DESCRIPTIVO DE FUNCIONES Y CARGOS

**Nombre del cargo:** Gerente General

**Jefe Inmediato:** Junta General de Socios

**Número de personas en el cargo:** 1

**Objetivo:** Definición de las estrategias y políticas generales, posicionamiento y grado de diversificación del negocio lácteo.

## **Funciones**

1. Asumir el control sobre el personal al servicio.
2. Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo.
3. Supervisar la gestión del presupuesto de naturaleza económica.
4. Entregar informes mensuales a la Junta General de Socios.
5. Aprobar planes estratégicos y representar a la organización ante estamentos legales.

## **Perfil del cargo**

Responsable de la dirección, organización y control de bienes y de los recursos de la empresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución, plan estratégico de la organización. Propone alternativas de mejoramiento y cambio. Responde a los mandatos de la Junta General. Elegido por la Junta General.

## **Requisitos Intelectuales**

**Escolaridad:** Ingeniería en Administración de Empresas

**Experiencia:** 3 años

**Actitudes:** Honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.

**Responsabilidades adquiridas:** supervisión y control de personal para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

**Ambiente:** oficina

**Riesgo:** mínimo



**Nombre del cargo:** Secretaria (Área: Administrativa)

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Número de personas en el cargo:** 1

**Objetivo:** Ayudar a llevar un orden de los archivos y documentos de la empresa.

### **Funciones**

1. Recibir, revisar, contestar, enviar y archivar la correspondencia y documentos de la empresa.
2. Llevar la agenda del gerente y anunciar las personas que lo soliciten.
3. Contestar las líneas telefónicas y del sitio web.
4. Elaborar y presentar informes mensuales.
5. Disposición a nuevas tareas asignadas.

**Perfil del cargo:** Servir de apoyo y coordinación para que los servicios administrativos y ejecutivos se desarrollen adecuadamente y eficiente.

### **Requisitos Intelectuales**

**Escolaridad:** Bachiller comercio y Administración / Bachiller en Secretariado

**Experiencia:** 2 años

**Actitudes:** Honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad, orden, discreción, compromiso.

**Responsabilidades adquiridas:** Recibir y enviar documentos confidenciales de la empresa y mantener discreción de no publicar datos.

**Ambiente:** Oficina

**Riesgo:** Mínimo

**Nombre del cargo:** Contador General

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Número de personas en el cargo:** 1

**Objetivo:** Mantener las cuentas al día para saber el estado económico de la empresa.

### **Funciones**

1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera del plan de cuentas.
2. Llevar en orden los libros mayores.
3. Prepara y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa.
4. Preparar y presentar información para sistemas de control financiero nacional (SRI y Superintendencia de Compañías).
5. Clasificar los estados financieros.
6. Asesorar al gerente y a la junta de socios.
7. Firma de estados financieros.
8. Verificar el trabajo del Asistente.
9. Elaboración de nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes parafiscales.
10. Encargado de la unidad de crédito de la empresa.
11. Disposición a nuevas tareas asignadas.

**Perfil del cargo:** Dirige las actividades de carácter financiero-contable, y de control de gestión, cumpliendo las obligaciones legales y tributarias, definiendo los procesos financieros, contables y el entorno informático de la gestión, facilita la información requerida por la dirección, a cada usuario. Asesora a la dirección desde el punto de vista económico, financiero, legal y fiscal, en el desarrollo de las actividades empresariales.

Le reportara al gerente el estado actual de la empresa en la parte económica con el fin de llevar una contabilidad clara y precisa.

## Requisitos Intelectuales

**Escolaridad:** Profesional en el área de contaduría pública

**Experiencia:** 3 años

**Actitudes:** Honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad, orden, discreción, compromiso, eficaz, agilidad mental y destreza para los números, uso de herramientas informáticas.

**Responsabilidades adquiridas:** Mantener e informar de los estados financieros de la empresa.

**Ambiente:** Oficina

**Riesgo:** Mínimo

**Nombre del cargo:** Auxiliar Contable

**Jefe Inmediato:** Contador General

**Número de personas en el cargo:** 1

**Objetivo:** Ayudar a llevar las finanzas de la empresa para garantizar un orden equitativo; diseña, implementa y evalúa el sistema de control de gestión hacia la obtención de información necesaria para orientar la toma de decisiones de la rentabilidad de sus área de responsabilidad.

## Funciones

1. Controlar y determinar los manejos en efectivo.
2. Registrar las operaciones contables de cuentas de recibo de pago.
3. Elaborar cheques, declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibo de caja.

4. Debe elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios.
5. Disposición a nuevas tareas asignadas.

**Perfil del cargo:** Se encargara de asistir al Contador General, este también está encargado de las cuentas de la empresa.

### **Requisitos Intelectuales**

**Escolaridad:** Bachiller en contabilidad y administración

**Experiencia:** 2 años

**Actitudes:** Proactivo, maduro, honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad, orden, discreción, compromiso, solución de problemas, seriedad.

**Responsabilidades adquiridas:** Control y manejo de las cuentas de la empresa

**Ambiente:** Oficina

**Riesgo:** Mínimo

**Nombre del cargo:** Administrador de Recursos Humanos

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Número de personas en el cargo:** 1

**Objetivo:** Dirigir, ejecutar y controlar labores de Asesoría en el área de RRHH, brindar soporte al desarrollo de la empresa, encaminando dentro de la correcta aplicación de las disposiciones legales y ejecutivas.

## Funciones

1. Anticipar de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo.
2. Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación de las personas de la organización.
3. Identificación de los perfiles que deberán tener estas personas así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más competitivos.
4. Atraer a las personas con los perfiles más adecuados para cubrir las vacantes existentes.
5. Facilitar la incorporación e integración de las personas dentro de la empresa.
6. Estimular, involucrar y fidelizar a esas personas para favorecer su compromiso con la empresa a través del salario emocional.
7. Crear canales de relaciones verticales, horizontales y transversales entre todos los miembros de la organización.
8. Evaluación del desempeño.
9. Desarrollar competencias para que cada vez sean mejores profesionales
10. Encargado del manejo de los programas de responsabilidad social que maneja la empresa.

**Perfil del cargo:** Profesional con amplia visión de integración de las diferentes áreas de la empresa, así como con los clientes, además del conocimiento de las actividades que desarrolla la empresa.

## Requisitos Intelectuales

**Escolaridad:** Administración de Recursos Humanos con especialización en áreas de logística o afines.

**Experiencia:** 2 años

**Actitudes:** Credibilidad de personal, gestión de cambio, gestión de cultura, dominio de las prácticas de RRHH y conocimiento empresarial.

**Responsabilidades adquiridas:** Velar por que la empresa y todos sus miembros funcionen y trabajen como si esta fuera una sola persona, impartiendo valores.

**Ambiente:** Oficina

**Riesgo:** Mínimo

**Nombre del cargo:** Capacitadores – Técnicos Agropecuarios

**Jefe inmediato:** Administrador de RRHH

**Número de personas en el cargo:** 2

**Objetivo:** Asesorar, dirigir, apoyar, educar, y orientar a las comunidades sobre las distintas técnicas de producción eficaz y eficiente en el ámbito agropecuario; especialmente en el sector ganadero, en la educación del buen cuidado del ganado.

### **Funciones**

1. Capacitar a las comunidades sobre técnicas y procesos más eficientes para el cultivo de la hierba, principal alimento del ganado.
2. Capacitaciones con nuevas técnicas de crianza, cuidado y alimentación del ganado bovino.
3. Orientación sobre técnicas de producción de leche bajo los estándares de calidad y de higiene.
4. Asesoramiento sobre maquinaria adecuada para la fabricación de los diferentes productos.
5. Asesoramiento, apoyo y acompañamiento para financiamiento de la comunidad para la adquisición de maquinaria.

6. Capacitar a las comunidades sobre la importancia del cuidado del medio ambiente.

**Perfil del cargo:** Apoyar, orientar, asesorar y capacitar a las comunidades para una efectiva educación de producción en el ámbito agropecuario, motivando así para la creación de microempresas en las comunidades.

### **Requisitos Intelectuales**

**Escolaridad:** Ingeniero en Agroindustria

**Experiencia:** 2 años

**Actitudes:** Motivador, liderazgo, creativo, proactivo, con orientación de apoyo.

**Responsabilidades adquiridas:** Encargado de la orientación y capacitación de las comunidades para el mejor desarrollo de las mismas.

**Ambiente:** Campo

**Riesgo:** mínimo

**Nombre del cargo:** Director de Comercialización y Marketing

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Número de personas en el cargo:** 1

**Objetivo:** Desarrollar a la empresa Promoción Humana como líder en el negocio de los lácteos con nuevas estrategias para la comercialización y posicionamiento de la marca en el mercado nacional.

## Funciones

1. Buscar e investigar nuevas estrategias para los productos de la empresa.
2. Crear nuevos productos e innovar los existentes.
3. Analizar la rentabilidad de los productos en el mercado.
4. Fijar políticas de ventas y promociones.
5. Desarrollar proyecciones en la captación de nuevos clientes.
6. Estar presto a cualquier otra disposición de la empresa.
7. Organizar el departamento de ventas local y nacional de los productos de Promoción Humana.
8. Responsabilizarse de la logística de la entrega de los productos en los puntos de venta.

**Perfil del cargo:** Encargado de buscar nuevas estrategias de mercadeo para aplicarlas a los productos de la empresa Promoción Humana hacia el posicionamiento de la marca y producir rentabilidad.

## Requisitos Intelectuales

**Escolaridad:** Experto en Marketing y Comercialización

**Experiencia:** 3 años

**Actitudes:** Estratégico, creatividad, liderazgo, trabajo bajo presión, comunicador, responsable, respetuoso, discreto, compromiso social, motivador, pro activo, visionario, generador de ideas.

**Responsabilidades adquiridas:** Será el encargado de velar por el posicionamiento y comercialización del producto, produciendo buena rentabilidad para la empresa.

**Ambiente:** Oficina, áreas de la empresa y campo.

**Riesgo:** mínimo



**Nombre del cargo:** Vendedor Guaranda

**Jefe Inmediato:** Director de Comercialización y Marketing

**Número de personas en el cargo:** 2

**Objetivo:** Vender todos los productos de la empresa con buen trato y cordialidad.

### **Funciones**

1. Recibir cordialmente al cliente.
2. Atender y vender los productos.
3. Mantener limpio el punto de venta.
4. Llevar cuentas de lo vendido.
5. Disponibilidad a otras tareas que se lo deleguen.

**Perfil del cargo:** Persona capaz de brindar al cliente una atención con cordialidad, proporcionar los productos demandados y ofrecer otros productos de la empresa.

### **Requisitos Intelectuales**

**Escolaridad:** Bachiller

**Experiencia:** 6 meses

**Actividades:** agilidad, destroza, control, credibilidad, convencimiento, puntualidad, agilidad mental.

**Responsabilidades:** resistencia a largas jornadas de pie y caminata continúa condiciones de trabajo

**Ambiente:** Mucho ruido y personal diferente de llevar

**Riesgo:** Mínimo

**Nombre del cargo:** Chofer

**Jefe Inmediato:** Director de Comercialización y Marketing

**Número de personas en el cargo:** 1

**Objetivo:** Encargado de las tareas de transporte de los productos hacia los puntos de distribución en la ciudad de Quito.

### **Funciones**

1. Encargado de la transportación de los productos hacia los puntos de distribución establecidos en la ciudad de Quito los días establecidos.
2. Transportar al Director de producción y Operaciones y asistente Técnico hacia los puntos de producción y de regreso a la empresa.

**Perfil del cargo:** Transportar los productos de un lugar a otro para su comercialización y ayuda al transporte del personal de la empresa.

### **Requisitos Intelectuales**

**Escolaridad:** Bachiller

**Experiencia:** 1 años

**Actitudes:** Responsable, honesto, puntual.

**Responsabilidades adquiridas:** Traslado de los productos y del personal

**Ambiente:** Externo

**Riesgo:** Medio

**Nombre del cargo:** Repartidor

**Jefe Inmediato:** Director de Comercialización y Marketing

**Número de personas en el cargo:** 1

**Objetivo:** Encargado de la repartición de los productos en los puntos de venta.

### **Funciones**

1. Encargado de repartir los productos en los puntos de distribución establecidos en la ciudad de Quito en conjunto con el chofer.
2. Llevar un registro de las solicitudes y entregas de los productos en cada punto de venta.
3. Llevar un registro de las ventas de los productos en cada punto.

**Perfil del cargo:** Repartir los productos en cada punto de venta y llevar el registro del mismo.

### **Requisitos Intelectuales**

**Escolaridad:** Bachiller

**Experiencia:** 1 años

**Actitudes:** Responsable, eficiente, honesto, puntual.

**Responsabilidades adquiridas:** Entrega eficiente de los productos

**Ambiente:** Externo

**Riesgo:** Medio

**Nombre del cargo:** Jefe de Producción y Operaciones

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Número de personas en el cargo:** 1

**Objetivo:** Controlar los procesos de producción y calidad de los productos de Promoción Humana con normas de higiene, valor nutricional e imagen adecuadas.

### **Funciones**

1. Conocimiento acerca del estado de la materia prima, apariencia y uso para cada uno de los productos a desarrollar.
2. Capacidad para autorizar o rechazar el uso de cada uno de los lotes de materia prima y producto a granel, basándose en el análisis de los resultados del control de calidad.
3. Capacidad de identificar, preparar y diseñar diferentes procedimientos acordes con las metas propuestas por Promoción Humana, así como también supervisar el seguimiento de la misma por parte del personal a su cargo.
4. Optimización de la materia prima en la elaboración de productos lácteos y derivados.
5. Planear soluciones a problemas repentinos en el área de procesos de la producción.
6. Organizar y controlar las operaciones a su cargo correctamente.
7. Garantizar la calidad de los productos.

**Perfil del cargo:** Encargado de velar por la transformación física, química y biológica mediante el proceso y preparación de los productos lácteos, atendiendo también a los aspectos de calidad, seguridad, higiene, saneamiento y medio ambiente.

## Requisitos Intelectuales

**Escolaridad:** Ingeniero en Alimentos

**Experiencia:** 3 años

**Actividades:** Creatividad, liderazgo, trabajo bajo presión, comunicador, responsable, respetuoso, discreto, compromiso social.

**Responsabilidades:** Control y manejo de equipos, reactivos y laboratorio de alimentos.

**Ambiente:** Oficina, laboratorio y planta de producción

**Riesgo:** Medio

**Nombre del cargo:** Asistente Técnico

**Jefe Inmediato:** Jefe de Producción y Operaciones

**Número de personas en el cargo:** 2

**Objetivo:** Programar y controlar la maquinaria de todos los centros de producción, asimismo el asesoramiento del mantenimiento de la maquinaria a los responsables de cada centro.

## Funciones

1. Programar y controlar la maquinaria
2. Programar y controlar el abastecimiento de combustible y lubricantes de la maquinaria propia, así como la de terceros cuando estén trabajando en los diversos frentes de trabajo.
3. Recepción y verificación los partes diarios de trabajo de maquinaria.
4. Llevar la historia y el control de mantenimiento de la maquinaria.
5. Las demás funciones que le asigne el Jefe de Producción y Operaciones

**Perfil del cargo:** Controlar, verificar y mantener la maquinaria en buen estado para su funcionamiento.

### **Requisitos Intelectuales**

**Escolaridad:** Bachiller

**Experiencia:** 2 años

**Actitudes:** Responsable, honesto, eficiente, trabajador.

**Responsabilidades adquiridas:** Ejecución de actividades técnicas de apoyo de los bienes y materiales que tiene asignados.

**Ambiente:** Plantas de producción

**Riesgo:** Medio

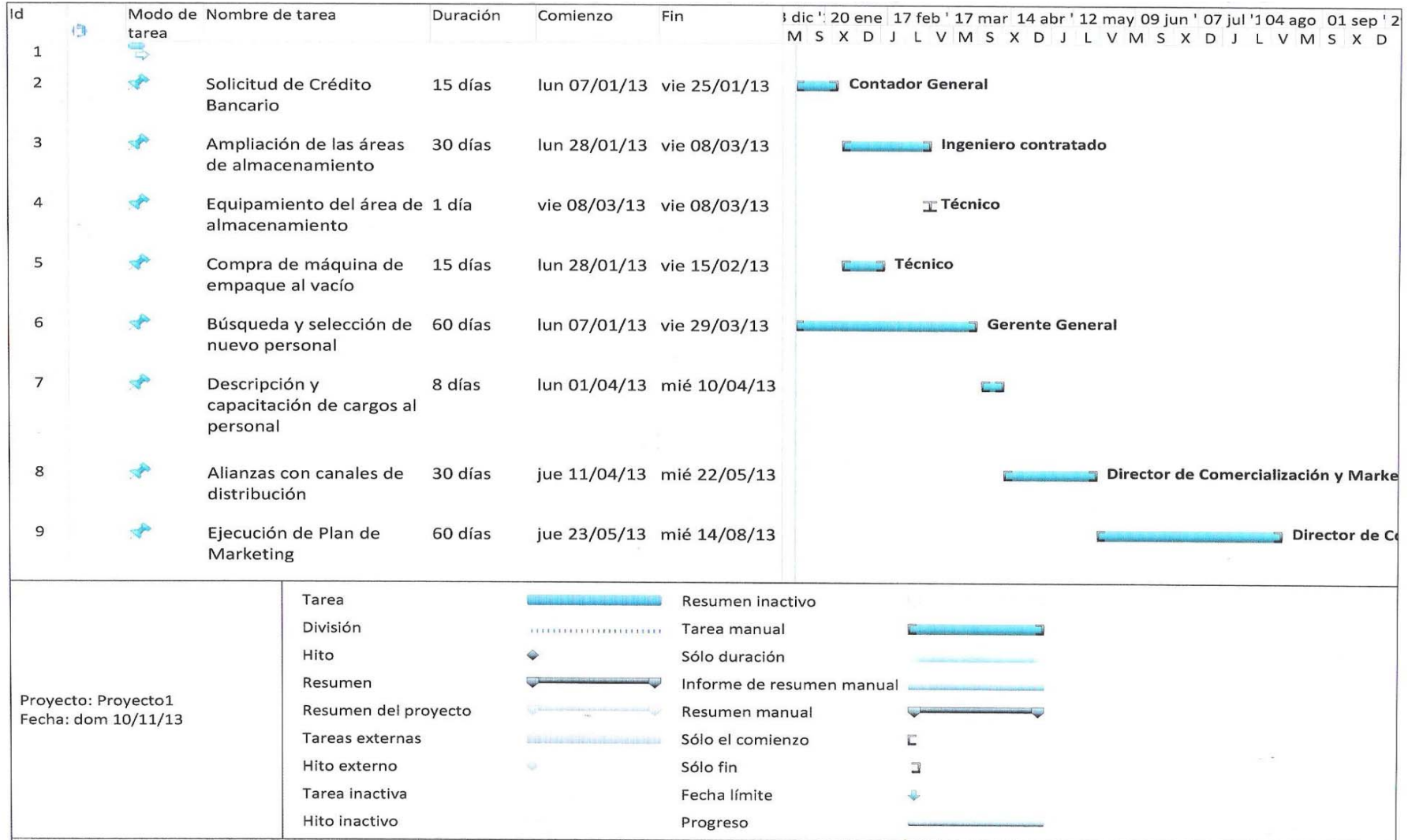
## **7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA DEL PROYECTO**

En el cronograma del proyecto se detallan las actividades necesarias para la implementación de la mejora da la Fundación.

1. Solicitud de crédito bancario.
2. Ampliación del área de almacenamiento.
3. Equipamiento del área de almacenamiento.
4. Compra de máquina de empaque al vacío.
5. Búsqueda y selección de nuevo personal.
6. Descripción de puestos del personal.
7. Alianzas con canales de distribución tiendas y supermercados.
8. Ejecución del plan de Marketing.

Estas actividades son detalladas a continuación con los tiempos y responsables respectivos de cada actividad.

**Tabla 37. Diagrama de Gantt**





## **8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS Y SUPUESTOS UTILIZADOS**

### **8.1 RIESGOS CRÍTICOS**

#### **8.1.1 Ampliación del Área de Almacenamiento**

La ampliación de esta área es de vital importancia para la fundación ya que actualmente esta área es utilizada en un 80% y si se desea crecer en una proyección de 5 años la fundación debe contar con la capacidad necesaria para poder crecer.

#### **8.1.2 Plan de Contingencia**

La ampliación del área almacenamiento estará a cargo de un ingeniero en construcción, a quien se le hará firmar un contrato de cumplimiento de contrato, de esta manera asegurar el cumplimiento tanto de la construcción especificada como del plazo establecido.

#### **8.1.3 Compra de Máquina de Empaque al Vacío**

La fundación requiere una máquina para mejorar la capacidad y optimización de tiempo en el empaque de los productos, de esta manera podrá tener la capacidad suficiente de crecer con el volumen proyectado en 5 años.

#### **8.1.4 Plan de Contingencia**

Para la compra de esta máquina estará a cargo un técnico especialista de la fundación quien tomará en cuenta a 3 empresas dedicadas a la venta de maquinaria industrial y se asegurará que la máquina este en perfecto estado y funcionamiento y garantía da la máquina. Además del cumplimiento de entrega y pruebas técnicas.

### **8.1.5 Búsqueda y selección de nuevo personal**

La incorporación de nuevo personal en las áreas implementadas para el mejoramiento de la fundación, son parte importante ya que son personas profesionales con experiencia que con su trabajo y en conjunto con los demás empleados de fundación podrán en marcha el mejor funcionamiento de la fundación.

### **8.1.6 Plan de Contingencia**

La búsqueda y selección del personal estará a cargo del Gerente General ya que actualmente la fundación no cuenta con un departamento de Recursos Humanas, y será él el encargado de cerciorarse que el personal a contratar cumpla con los requisitos del perfil requerido para cada vacante, se realizará un proceso de evaluaciones y toma de decisiones por las personas más idóneas para cada cargo. Para este proceso se requerirá de dos meses precautelando la disponibilidad de candidatos.

### **8.1.7 Alianzas con Canales de Distribución**

El departamento de Comercial y Marketing están encargados de seleccionar y conseguir los canales de distribución en la Administración zonal Eugenio Espejo y la parroquia de Calderón, tanto las tiendas de barrio como en los supermercados como el Tía y Santa María ubicados en estas zonas.

### **8.1.8 Plan de Contingencia**

Tomando en cuenta que es una marca nueva en el mercado y está dirigido a un segmento medio, medio bajo, el departamento Comercial y Marketing debe realizar alianzas y motivaciones especialmente con los dueños de las tiendas de barrio y conseguir que el producto sea ubicado en una parte estratégica del frigorífico, además de colocación de afiches en la tienda y la recomendación

del producto por parte del tendero. De la misma manera en los supermercados, buscar ubicaciones estratégicas en perchas.

### **8.1.9 Ejecución del Plan de Marketing**

El plan de Marketing comprende el lanzamiento de la marca y recordación de marca en el transcurso de un año, es la parte fundamental para el desarrollo de mercado que la fundación requiere.

### **8.1.10 Plan de Contingencia**

El departamento Comercial y Marketing es el encargado de poner en ejecución este plan, para ello debe cerciorarse de sus proveedores para el montaje de cada campaña que la fundación debe realizar en el transcurso de un año, con cada proveedor los responsables deben realizar un contrato de cumplimiento, para lo cual los insumos y productos serán entregados con 15 días de anticipación al evento.

## **8.2 SUPUESTOS UTILIZADOS**

### **8.2.1 Inversión**

La inversión que la fundación realizará es de \$159.500, de los cuales \$50.000 será invertido para la compra de la máquina de empaque al vacío, \$ 21.671 en la ampliación del área de almacenamiento y \$ 7.829 para la adecuación de esta área con estanterías metálicas en acero inoxidable; y \$80.000 en capital de trabajo.

### **8.2.2 Ventas**

En ventas se proyecta vender a cinco años un volumen de 293. 641 unidades de las diferentes variedades de quesos, esto quiere decir una variación de 15% con respecto al año base.

### **8.2.3 Costos**

Los costos variables de la fundación dependerán de la cantidad de producto producido por las comunidades y su respectivo empaque, así como también los servicios básicos. En los costos fijos se incluyen los sueldos de los trabajadores y en la parte de los gastos se incluye los gastos administrativos, gastos de depreciación, gastos de amortización, gastos de mantenimiento y gastos de marketing.

### **8.2.4 Personal**

Se contratará 4 nuevos cargos, que reforzarán la estructura organizacional de la fundación darán soporte a las operaciones de mejora de la misma. Estas nuevas posiciones son un Administrador de Recursos Humanos, un Director de Comercialización y Marketing, un Jefe de Producción y Operaciones y un Auxiliar contable para el área financiera.

### **8.2.5 Participación de Mercado**

El segmento de mercado al cual la fundación comercializará sus productos está dirigido a hombres y mujeres económicamente activos de hogares de nivel socioeconómico medio, medio bajo de la Administración zonal Eugenio Espejo y parroquia de Calderón; lo que representa un mercado de 81 875 hogares. Mercado al cual la fundación por medio de la investigación de mercados la tendrá una participación de mercado del 5%, lo que representa un mercado de 4094 hogares.

### **8.2.6 Ubicación Geográfica**

Los puntos de distribución estarán ubicados en las diferentes tiendas de barrio y supermercados de la Administración zonal Eugenio Espejo y la parroquia de Calderón.

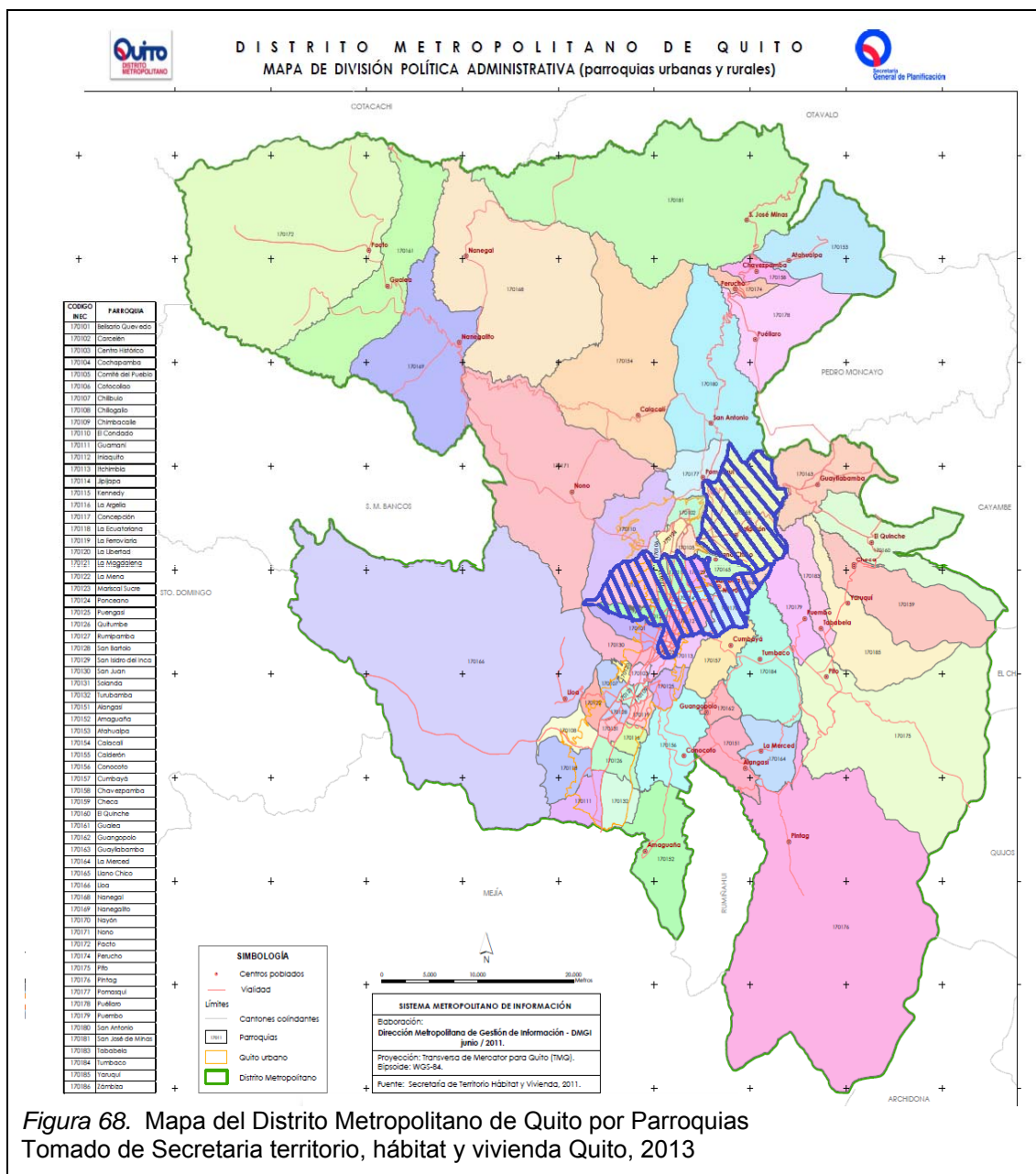


Figura 68. Mapa del Distrito Metropolitano de Quito por Parroquias Tomado de Secretaria territorio, hábitat y vivienda Quito, 2013

## **9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO**

EL análisis financiero para el mejoramiento y posicionamiento de la Fundación “Promoción Humana”, considera la utilización de información financiera histórica de la organización, la misma que servirá para la estructuración de indicadores financieros que permitirán la proyección de los Estados Financieros, considerando las inversiones en el mejoramiento y sus resultados económicos.

### **9.1 INVERSIÓN INICIAL**

La Fundación Promoción Humana se plantea la inversión en un plan de mejoramiento operativo y estratégico, para lo cual se realizará la adquisición de una máquina de empaque al vacío, que servirá para abastecer y mejorar la productividad en área de empaque, se ampliará un 20% más el área de almacenamiento, es decir, se ampliará 65m<sup>2</sup>, en la cual se implementará 6 estanterías y bandejas de 8 m para el almacenamiento de productos. También se invertirá en Capital de Trabajo con un total de inversión inicial de \$159.500; detallado Anexo 9.1

### **9.2 COSTOS Y GASTOS**

#### **9.2.1 Costos Fijos**

Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su actividad de producción. Para la fundación Promoción Humana, los costos fijos se basan en los costos de Mano de Obra Directa.

#### **9.2.2 Costos variables**

Los costos variables son costos que dependen de la producción que se genera mensualmente, estos costos son los servicios básicos utilizados en el empaque

y almacenamiento del producto, los mismos que han sido proyectados en función de los ratios históricos de proporcionalidad entre las ventas realizadas; así como, los costos de movilización y mantenimiento de vehículos.

Los costos y gastos se detallan en el Anexo 9.2

### **9.3 PROYECCIÓN DE VENTAS**

La proyección de ventas se realizó considerando un período de análisis de cinco años, las cuales se ven reflejadas en los estados financieros proyectados. Se consideraron tres escenarios en función del desenvolvimiento de la industria, la economía y el impacto esperado de la estrategia propuesta. Los escenarios utilizados son 3: normal, optimista y pesimista, los mismos que muestran una variación mínima (desviación estándar) entre ambos. En promedio el crecimiento anual del volumen de ventas es de 3,78% de acuerdo a la investigación de mercados y capacidad de producción de las comunidades; se mantendrá los precios sin variaciones.

En el escenario pesimista el porcentaje de crecimiento en volumen de ventas es del 3%, mientras que en el escenario optimista es del 6%, volumen que la fundación estaría en capacidad de gestionar operativa y productivamente.

Los detalles de la proyección de ventas en cantidad y en dólares en los tres escenarios: normal, optimista y pesimista se detallan en el Anexo 9.3

### **9.4 ESTADO DE RESULTADOS**

El estado de resultados es el resumen de los resultados de las operaciones de la Fundación proyectado a cinco años. Con el estado de resultados se desea tener estimaciones de la utilidad o pérdida de las operaciones de la Fundación como negocio.

Cabe destacar que los Estados Financieros para el año base se han considerado únicamente la actividad del apoyo, control y comercialización de los quesos producidos por las comunidades de la Fundación. La principal fuente de financiamiento son donaciones que la Fundación recibe por parte de programas de donantes de otros países. Considerando éstos particulares, el Estado de Resultados del año base muestra pérdidas, y no es hasta el segundo año donde la Fundación tiene resultados positivos, lo que significa que puede autofinanciar sus proyectos de ayuda y desarrollo a las comunidades, no solo en esta área de producción de quesos sino también servirán en sus diferentes programas de apoyo comunitario, sin la necesidad de buscar nuevos donantes. Anexo 9.4

## **9.5 BALANCE GENERAL**

El Balance General nos indica la situación financiera en la que se encuentra una organización en un periodo determinado de tiempo. Al igual que en el Estado de Resultados la proyección del estado financiero consideró un período de cinco años. Para la proyección del Balance General se utilizaron los indicadores de desempeño (estratégicos): cuentas por cobrar, la que considerará la estrategia de crédito por parte de la organización; días de inventario, valor que considera la estrategia de “stocks” y los períodos de producción de los diferentes productos (tomando en cuenta los valores históricos); y, días de cuentas por pagar, valor que detallará el financiamiento recibido por parte de los principales proveedores de la organización. Anexo 9.5

## **9.6 FLUJO DE CAJA**

EL Flujo de Caja es el estado financiero que detalla el movimiento de efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, de inversión, deuda y finalmente el flujo de socios. El flujo de caja permite determinar la capacidad de generación de caja que posee la organización, lo cual será evaluado ante la inversión con el fin de obtener los principales indicadores de evaluación financiera (VAN – TIR).



Los resultados de Flujo de Caja para los escenarios a los cuales fue sometido el modelo se encuentran detallados en el Anexo 9.6

## 9.7 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

La fuente de financiamiento para la inversión será a través de un préstamo con instituciones financieras, para esto la Fundación financiará el 85% con préstamo a cinco años a una tasa de 11,23% (tasa referencia PYMES), y el 15% restante se financiará con recursos propios. Esto se ve reflejado en el Anexo 9.7.

## 9.8 PERIODO DE RECUPERACIÓN, VAN Y TIR

Los resultados económicos para el escenario apalancado se describen a continuación:

**Tabla 38. Resultados Económicos de la Empresa apalancado**

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
<b>Pesimista</b>	187.752	44,82%	159.500	1,01
<b>Normal</b>	198.353	46,10%	159.500	1,00
<b>Optimista</b>	234.988	50,26%	159.500	0,96

Los resultados económicos para el escenario desapalancado se detallan a continuación:

**Tabla 39. Resultados Económicos de la Empresa desapalancado**

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
<b>Pesimista</b>	135.471	41,30%	159.500	1,14
<b>Normal</b>	144.697	42,64%	159.500	1,12
<b>Optimista</b>	176.553	46,97%	159.500	1,07

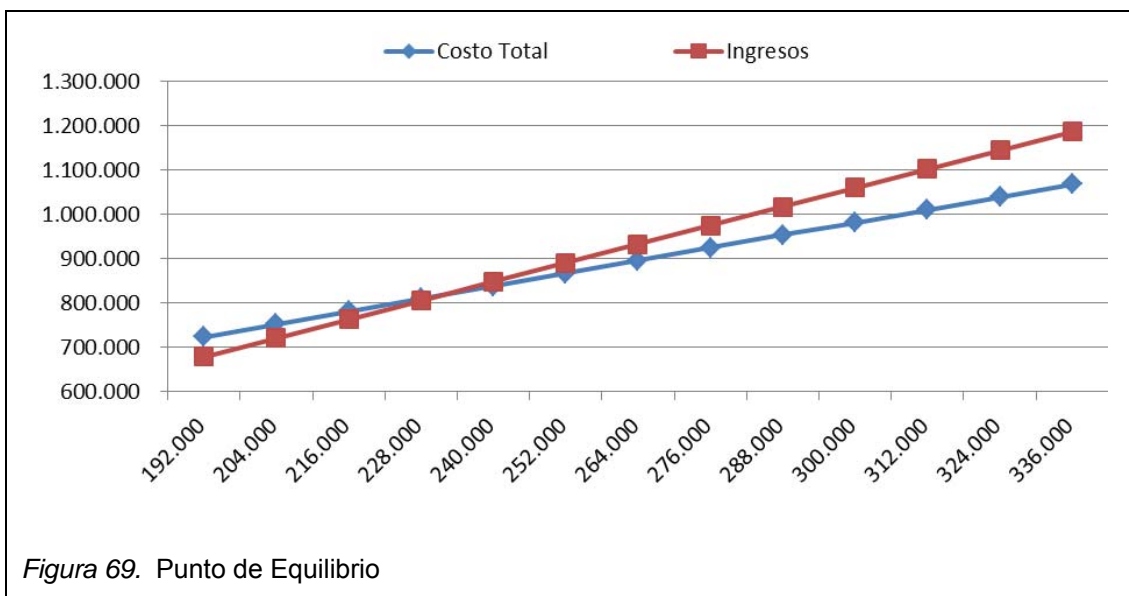
## 9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para el primer año del proyecto se determinó de acuerdo al volumen mínimo de productos que se deberán comercializar para cubrir todos los egresos del período analizado.

**Tabla 40. Punto de Equilibrio**

Detalle	Coste
Andino Blanco	24.423
Andino Blanco 1	24.423
Andino con especies	23.330
Mozzarella	28.027
Fresco	69.406
Parmesano	116.648
<b>Total</b>	<b>286.256</b>

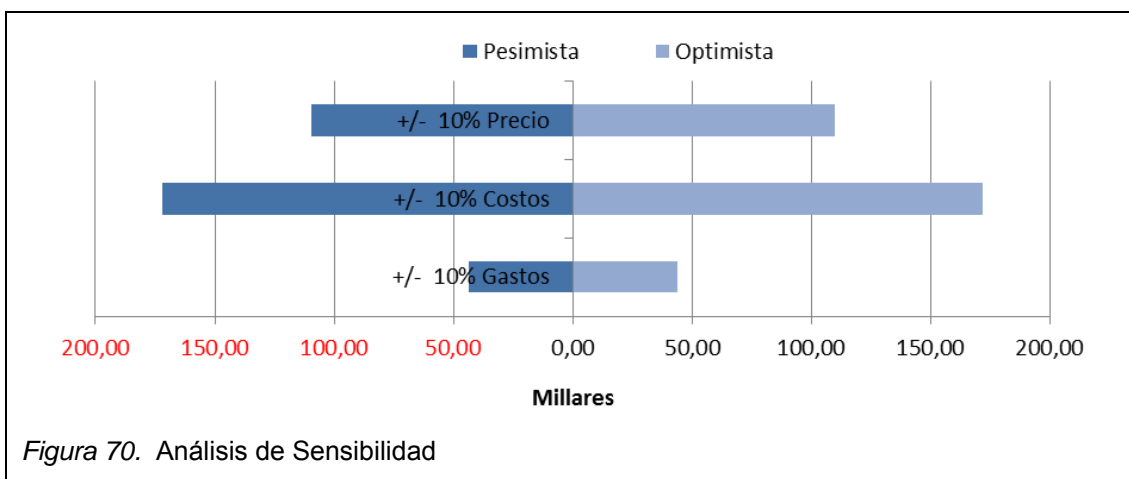
Cantidad	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingresos	Beneficio
192.000	265.162	458.265	723.426	677.854	45.572
204.000	265.162	486.906	752.068	720.220	31.847
216.000	265.162	515.548	780.709	762.586	18.123
228.000	265.162	544.189	809.351	804.952	4.399
240.000	265.162	572.831	837.992	847.318	9.326
252.000	265.162	601.472	866.634	889.684	23.050
264.000	265.162	630.114	895.275	932.050	36.774
276.000	265.162	658.755	923.917	974.416	50.499
288.000	265.162	687.397	952.558	1.016.781	64.223
300.000	265.162	716.038	981.200	1.059.147	77.947
312.000	265.162	744.680	1.009.841	1.101.513	91.672
324.000	265.162	773.321	1.038.483	1.143.879	105.396
336.000	265.162	801.963	1.067.124	1.186.245	119.121



### 9.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad que se evalúa para el plan de mejoramiento de la fundación fue en la variación de un +/- 10% en los gastos, costos y precio.

Dando como resultado del análisis una mayor sensibilidad en los costos y por consecuencia en los precios, como se muestra en la siguiente figura.



## 9.11 ÍNDICES FINANCIEROS

### 9.11.1 Liquidez

Tabla 41. Liquidez

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Liquidez</b>	1,15	1,17	1,10	1,12	1,15	1,20
<b>Razón Ácida</b>	0,56	0,57	0,53	0,54	0,57	0,62
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ 60.023,5	\$ 58.539	\$ 67.848,3	\$ 76.102,7	\$ 83.376,5	\$ 125.708,9

La razón de liquidez proyectada para la Fundación detalla un nivel de 1,15 veces promedio entre activos corrientes y pasivos corrientes, lo que indica un nivel de cobertura de obligaciones corrientes ligeramente por encima del 100%. Explicado por la compensación existente entre las cuentas deudoras y sus fuentes de financiamiento.

La razón ácida es uno de los indicadores que nos muestra la capacidad de pago de las obligaciones corrientes en función de los activos más líquidos (descontando los inventarios). Para la Fundación, el nivel de inventarios representa aproximadamente la mitad del indicador de liquidez, teniendo en promedio un 55% de cobertura entre las CxC y efectivo sobre sus obligaciones de corto plazo.

### 9.11.2 Rentabilidad

Tabla 42. Rentabilidad

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rentabilidad sobre ventas</b>	-11,6%	-14,2%	0,0%	1,3%	2,4%	3,4%
<b>ROA</b>	-9,84%	-11,88%	2,70%	3,92%	5,04%	5,96%
<b>ROE</b>	-32,20%	-45,09%	-0,18%	5,41%	9,57%	12,20%

La rentabilidad inicialmente es negativa ya que el resultado de la actividad en el año base es negativa, debido a las inversiones y los resultados históricos de la actividad, la cual se halla sustentada por donaciones. Sin embargo, en los

años proyectados la rentabilidad como negocio va aumentando de forma favorable debido a los resultados estratégicos en el mercado.

### 9.11.3 Desempeño

**Tabla 43. Desempeño**

OPERATIVOS	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ciclo de Negocio	97	70	70	70	70	70
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	147	120	120	120	120	120
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	190	190	190	190	190	190
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	240	240	240	240	240	240

Los indicadores de desempeño describen la operación de la fundación, el ciclo del negocio en los años proyectados son constantes, al igual que los días de crédito a los clientes que en este caso son los distribuidores de las tiendas de barrio y supermercados, los días de inventario son mayores ya que los productos necesitan un tiempo de almacenamiento para su maduración, y los días de crédito a los proveedores.

### 9.11.4 Cobertura

**Tabla 44. Cobertura**

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	\$ 183.279,7	\$ 241.312,5	\$ 241.312,5	\$ 241.312,5	\$ 241.312,5	\$ 241.312,5
Pasivo Total / EBITDA (años)	5,14	3,84	3,66	3,46	3,26	2,98
EBITDA / Obligaciones Financieras (veces)	0,35	0,53	0,62	0,73	0,90	1,18

Los indicadores de cobertura muestran una dinámica cambiante favorable para la organización a través del período analizado, pasando de tener un indicador de cobertura sobre el total del pasivo equivalente a 5 años a uno igual a 2,98, detallando el crecimiento y solides del EBITDA (Ingresos antes de depreciaciones, amortizaciones, pago de intereses e impuestos) proyectado.

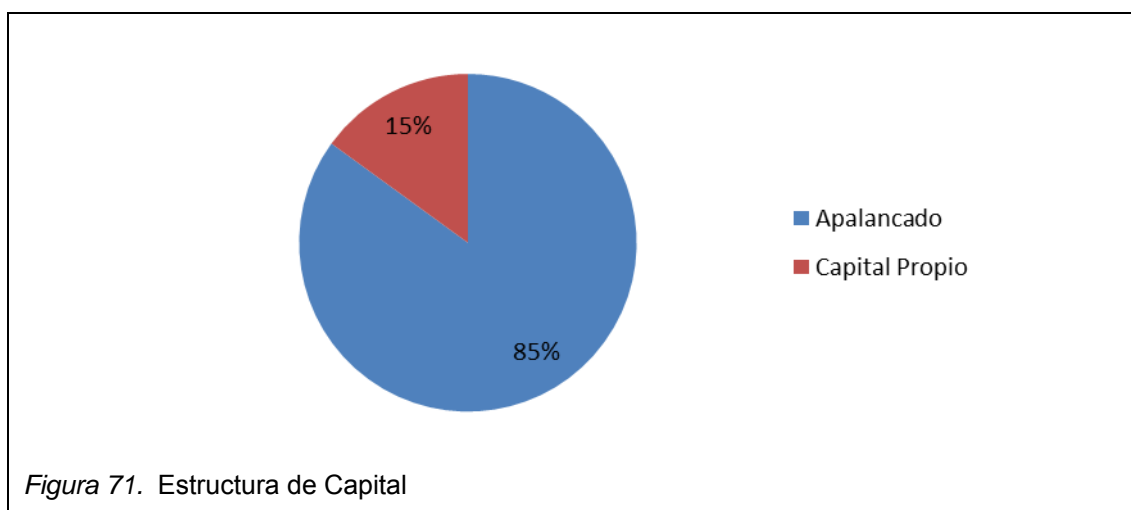
De igual manera, la cobertura del EBITDA ante las obligaciones financieras muestra una notoria recuperación durante el período analizado, impulsado por la evolución de los flujos de la organización, así como su desempeño económico.

## 10 CAPÍTULO X: PLAN DEL NEGOCIO

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda invertirá un monto de \$159.500 para el proyecto de mejora, de los cuales se financiará un 85% con crédito bancario a 5 años con una tasa de interés anual de 11,23%, y el 15% restante de la inversión será capital propio.

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL



### 10.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo representa los recursos necesarios que la fundación necesita para sus operaciones de mejoras.

CT= Activo Corriente – Pasivo Corriente

CT= \$ 602.693,31 - \$ 522.693,31

CT= \$ 80.000

#### **10.4 GASTOS OPERACIONALES**

En los gastos operacionales constan los, gastos administrativos, gastos de depreciación, gastos de amortización, gastos de mantenimiento y los gastos de marketing.

#### **10.5 RETORNO DE LA INVERSIÓN**

Es el periodo de recuperación de la inversión, esto se obtiene de la acumulación del flujo de caja libre acumulada, donde se obtiene un periodo de recuperación de 1,14 años.



## 11 CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

- Ecuador es un país que goza de una riqueza natural y grandes posibilidades de crecimiento, especialmente en la ganadería ya que el total de hectáreas con las que el sector ganadero cuenta son subutilizadas, debido a que actualmente una vaca consume el pasto de una hectárea donde es posible incrementar el número de vacas a 4 por hectárea y así aumentar la producción de leche.
- A pesar de que existe muy poca inversión extranjera en este sector, el Gobierno a través de sus Ministerios está trabajando para impulsar a la inversión nacional ayudando a los productores de leche con mejores financiamientos para la incorporación de mejores y modernas maquinarias.
- Los valores corporativos, la misión y la visión bien establecidos acompañados de un equipo de trabajo capacitado y enfocado en sus objetivos se puede lograr un crecimiento y desarrollo favorable en una organización.
- En una buena estructura organizacional es indispensable la definición y cumplimiento de los roles de cada uno de los cargos.
- La investigación de mercado es clave y determinante en una organización, que permite estar siempre informados y atentos a determinar nuevas oportunidades de mercado, preferencias y necesidades de sus clientes.
- La importancia de una excelente implementación de un plan de Marketing tanto en la campaña de lanzamiento de producto como en las campañas

de recordación de marca son puntos clave para mantener y atraer a nuevos clientes.

## 11.2 RECOMENDACIONES

- El sector de productos lácteos tiene gran potencia de crecimiento, incluso para la exportación, pero por parte del Gobierno se debería incentivar con mayor énfasis en este sector no solo para la producción de leche, sino también, en la elaboración de productos terminados para la exportación y competir con calidad internacional.
- En el país existen muchos productores de lácteos de forma informal, estos productores deberían unirse y formar una sola organización y evitar la comercialización de productos sin marca y sin ningún registro, de esta manera podrán garantizar sus productos a los clientes.
- La investigación de mercado se debe realizar periódicamente, con la finalidad de tener más contacto e información sobre las tendencias de los clientes, además, esta información ayudará a realizar un análisis más profundo, que permitirá una mejor toma de decisiones y poder formular estrategias y tácticas acordes a como se está manejando el mercado.
- En el Ecuador existe un gran mercado de productos lácteos, por lo que la Fundación Promoción Humana deberá realizar constantemente planes de Marketing con campañas creativas y objetivas hacia su segmento de mercado, además de un fortalecimiento de sus alianzas con los puntos de distribución.
- En la estructura organizacional, la Fundación deberá incorporar personal especializado y capacitado en cada área que lo requiera y fortalezca su estructura, formando una organización bien formada y con capacidad de crecer y desarrollarse.

- La Fundación de acuerdo al crecimiento que tenga cada año deberá capacitar y apoyar a la formación de más comunidades pertenecientes a la fundación que se dediquen a la ganadería.
- En el aspecto tecnológico, deberá estar siempre al tanto de los avances en cuanto a maquinaria y equipos que ayuden hacer de sus procesos más eficientes y eficaces en sus procesos, tanto en los procesos de producción de los quesos como en el empaque y almacenamiento de los mismos.

## REFERENCIAS

- Agro, E. (13 de Octubre de 2012). *Revista El Agro*. Recuperado el 5 de junio de 2013, de <http://www.revistaelagro.com/2012/10/13/bajos-precios-se-pagan-en-el-sector-ganadero/>
- América Economía. (7 de Julio de 2012). *Ecuador se ubica entre los países que recibe menos inversión extranjera directa*. Recuperado el 22 de abril de 2013 de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-se-ubica-entre-los-paises-que-recibe-menos-inversion-extranjera-directa>
- Andes. (19 de Enero de 2012). *Sector lechero ecuatoriano*. Recuperado el 4 de noviembre de 2012, de [www.andes.infi.ec](http://www.andes.infi.ec)
- Banco Central del Ecuador. (2012). Recuperado el 22 de abril de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Tasa de interes pasiva*. Recuperado el 24 de abril de 2013 de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)
- Cámara de Industrias y Producción. (2012). *Termómetro Económico*. Recuperado el 6 de mayo de 2013 de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/216/Term%C3%B3metro%20Econ%C3%B3mico%20Octubre%202012.pdf>
- Diario Hoy, D. (12 de Noviembre de 2012). Recuperado el 15 de junio de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-produccion-de-leche-no-crece-al-ritmo-esperado-566385.html>
- Ecuapack. (2013). *Empacadoras-al-vacío*. Recuperado el 4 de noviembre de 2012, de [www.ecuapack.com/sitio/catalogo/empacadoras-al-vacio/item/doble-camara-ev-510g.html](http://www.ecuapack.com/sitio/catalogo/empacadoras-al-vacio/item/doble-camara-ev-510g.html)
- El Comercio. (27 de Junio de 2012). *Ecuador dobla exportaciones productos lácteos*. Recuperado el 20 de abril de 2013 de [http://www.elcomercio.com/negocios/ecuador-doblo-exportaciones-productos-lacteos\\_0\\_726527537.html](http://www.elcomercio.com/negocios/ecuador-doblo-exportaciones-productos-lacteos_0_726527537.html)
- El Financiero. (2012). *El Financiero digital*. Recuperado el 13 de abril de 2013 de [http://www.elfinanciero.com/economia/tema\\_05\\_2012/economia\\_01\\_2012.pdf](http://www.elfinanciero.com/economia/tema_05_2012/economia_01_2012.pdf)
- El Universo. (27 de Julio de 2012). *La inversión extranjera en Ecuador baja*. Recuperado el 5 de mayo de 2013 de <http://www.eluniverso.com/2012/07/25/1/1356/inversion-extranjera-ecuador-baja-364.html>

- Galindo, E. (2006). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. Quito: ProCiencia.
- González, R. (2013). *Marketing del siglo XXI*. Recuperado el 21 de 06 de 2013, de <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Grijalva, J. (2011). La industria lechera en Ecuador: un modelo de desarrollo. *Restos 1*, 65-70.
- Guía de Negocios Ekos. (2012). *Ranking en Ecuador*. Recuperado el 20 de abril de 2013 de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx.htm>
- INEC. (2010). Recuperado el 21 de abril de 2012, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/pichincha.pdf](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/pichincha.pdf)
- INEC. (Diciembre de 2012). *Reporte de Inflación*. Recuperado el 22 de abril de 2013 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1967&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1967&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- Lambin, J. (2009). *Dirección de Marketing*. México: McGrawHill.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Person Educación.
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. (2012). *Programa nacional de red lechera*. Recuperado el 5 de junio de 2013 de <http://www.agricultura.gob.ec/?s=programa+nacional+de+red+lechera>
- Ministerio de Industria y Productividad. (2012). *Renova Industria*. Recuperado el 5 de junio de 2013 de <http://www.industrias.gob.ec/renova-industria/>
- Pulso Consumidor Ecuador. (2011). *Presentacion pulso consumidor Ecuador Amcham Guayaquil*. Recuperado el 7 de abril de 2013 de <http://www.slideshare.net/amchamguayaquil/presentacion-pulso-consumidor-ecuador-amcham-guayaquil>
- Puro Marketing. (21 de 09 de 2011). *PuroMarketing, Marketing, Publicidad y Social media*. Recuperado el 21 de 06 de 2013, de <http://www.puromarketing.com/3/10927/elegir-color-adeecuado-para-marca-imagen-nuestro-negocio.html>
- Revista Líderes. (2013). *Panorama de Inversión Española en Latinoamérica*. Recuperado el 22 de abril de 2013 de [http://www.revistalideres.ec/empresas/VI-Informe-Inversion-Espanola-America\\_LIDFIL20130320\\_0001.pdf](http://www.revistalideres.ec/empresas/VI-Informe-Inversion-Espanola-America_LIDFIL20130320_0001.pdf)

- Rivas, F. (18 de Abril de 2013). *Patrocinio Inteligente*. Recuperado el 23 de 06 de 2013, de <http://www.patrociniointeligente.com/blog/marketing-viral-definicion/>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Saltos G., & Vazquez S. (2011). Ecuador: su realidad 2009 - 2010. En Saltos G. & Vazquez S., *Ecuador: su realidad 2009 - 2010* (393). Quito.
- Sampieri, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Secretaria Territorio, Hábitat y Vivienda Quito. (2013). *Mapa de la División Política Administrativa*. Recuperado el 4 de noviembre de 2012, de [sthv.quito.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=29&Itemid=66](http://sthv.quito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=66)
- Telégrafo, E. (17 de Enero de 2012). *Producción de leche crece anualmente entre 25 y 30%*. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de [www.itelegrafo.com.ec: http://www.itelegrafo.com.ec/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=26924&Itemid=2](http://www.itelegrafo.com.ec: http://www.itelegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=26924&Itemid=2)

## **ANEXOS**

## ANEXO 3.1

### Modelo de encuestas para clientes actuales orientados al Servicio al Cliente

#### UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS CARRERA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES TRABAJO DE TITULACIÓN EN INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Gracias por su colaboración, la encuesta que está en sus manos tiene un propósito de identificar necesidades de mercado de productos lácteos, favor conteste a todas las preguntas marcando con una "X" en la casilla de su preferencia, no es necesario que identifique su nombre, pero si le solicito contestar a todas, no se demorará sino un par de minutos.

**1. ¿Cómo fue la atención del personal que lo atendió?**

Muy Buena\_\_\_

Buena\_\_\_

Mala\_\_\_

Muy Mala\_\_\_

**2. ¿Cómo considera la presentación del personal?**

Muy Buena\_\_\_

Buena\_\_\_

Regular\_\_\_

Mala\_\_\_

Muy Mala\_\_\_

**3. ¿El personal está capacitado en atención al cliente?**

Si  No

**4. ¿Hubo disponibilidad del producto solicitado?**

Si  No



**5. ¿Obtuvo la información necesaria sobre todos los productos que dispone la fundación?**

Si  No

**6. ¿Cómo calificaría la presentación de los productos?**

Muy Buena\_\_\_

Buena\_\_\_

Regular\_\_\_

Mala\_\_\_

Muy Mala\_\_\_

**7. ¿Existe información necesaria en las etiquetas de los productos?**

Si  No

**8. ¿Qué nivel de satisfacción posee usted en cuanto a la calidad de los productos?**

Alta\_\_\_

Media\_\_\_

Baja\_\_\_

**9. ¿Cree usted que Promoción Humana debería incrementar la variedad de productos para la comercialización?**

Si  No

**10. ¿Son razonables los precios de los productos?**

Muy Razonables\_\_\_

Razonables\_\_\_

Poco razonables\_\_\_

Nada Razonables\_\_\_

**11. ¿Las instalaciones del local son adecuadas?**

Si  No

**12. ¿Cómo calificaría la limpieza del local siendo 1 nada limpio y 10 muy limpio?**

**13. ¿Considera necesario la apertura de nuevo local en otro punto de la ciudad?**

Si  No

**14. ¿Son apropiados los horarios de atención de la tienda?**

Si  No

**15. ¿Recomendaría los productos de la fundación Promoción Humana?**

Si  No

## ANEXO 3.2

### UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS CARRERA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES TRABAJO DE TITULACIÓN EN INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

#### ENCUESTA A CLIENTES

Gracias por su colaboración, la encuesta que está en sus manos tiene un propósito de identificar necesidades de mercado de productos lácteos, favor conteste a todas las preguntas marcando con una "X" en la casilla de su preferencia, no es necesario que identifique su nombre, pero si le solicito contestar a todas, no se demorará sino un par de minutos.

#### I.- Datos informativos

Género: M  F  EDAD: a) entre 15 a 20 años   
b) entre 21 a 25 años   
c) entre 26 a 35 años   
d) entre 36 a 50 años   
e) más de 50 años

#### Parroquia de residencia:

a) Belisario Quevedo \_\_\_      b) Cochapamba \_\_\_      c) Concepción  
d) Iñaquito \_\_\_      e) Jipijapa \_\_\_      f) Kennedy \_\_\_  
g) Mariscal Sucre \_\_\_      h) Nayón \_\_\_      i) Rumipamba \_\_\_  
j) San Isidro del Inca \_\_\_      k) Zámbez \_\_\_      k) Calderón

#### Niveles de ingreso:

a)200 – 500

b) 500 – 1000

c) 1000 - 2000

d)2000 – 3000

e) Más de 3000

### **Nivel de Instrucción**

a)Básica

b) Bachillerato

c) Superior

d)Post grado

## **II NECESIDADES DEL CLIENTE**

### **1. ¿Consume usted quesos?**

Si No

Si su respuesta es negativa cortar la encuesta ✂

### **2. ¿Con que frecuencia usted consume quesos?**

Diario\_\_\_

Semanal\_\_\_

Quincenal\_\_\_

Mensual\_\_\_

Otros\_\_\_

### **3. ¿Qué tipo de quesos consume usualmente?**

Queso Fresco\_\_\_

Semi maduro\_\_\_

Sánduches\_\_\_

Mozzarella\_\_\_

Parmesano\_\_\_

Chédar\_\_\_

Otro\_\_\_

### **4. ¿De qué manera consume usted los quesos?**

En sopas\_\_\_

En Sánduches\_\_\_

Complemento de comidas\_\_\_

Como bocadito\_\_\_

Otros\_\_\_

### **5. ¿Qué tipos de queso normalmente utiliza para sus comidas?**

Queso fresco\_\_\_                      Mozzarella\_\_\_                      Semi maduro\_\_\_  
Parmesano\_\_\_                      Otros\_\_\_

**6. Califique por importancia los factores de 1 a 6, siendo 1 más importante y 6 menos importante**

Calidad\_\_\_                      Sabor\_\_\_                      Presentación\_\_\_  
Empaque\_\_\_                      Precio\_\_\_                      Marca\_\_\_

**7. ¿Cuándo usted consume quesos, cuál es la marca de su preferencia? (seleccione una opción)**

Dula'c\_\_\_                      Kiosko\_\_\_                      Reyqueso\_\_\_  
La Finca\_\_\_                      Quesos González\_\_\_                      Alpina\_\_\_  
Salinerito\_\_\_                      Floralp\_\_\_                      Otros\_\_\_

**8. ¿Qué presentaciones compra normalmente el queso de su preferencia?**

250gr\_\_\_                      500gr\_\_\_                      750gr\_\_\_  
1kg\_\_\_                      Otro\_\_\_

**9. ¿Donde compra normalmente sus quesos?**

Tiendas\_\_\_                      Panaderías\_\_\_                      Supermercados\_\_\_  
Otros\_\_\_

**10. ¿Con qué frecuencia compra quesos?**

Diario\_\_\_                      Semanal\_\_\_                      Quincenal\_\_\_  
Mensual\_\_\_                      Otros\_\_\_

**11. ¿Qué presupuesto destina usted en la compra de quesos?**

De \$2 a \$4\_\_\_

De \$4 a \$6\_\_\_

De \$6 a \$10\_\_\_

Más de \$10\_\_\_

**12. ¿Los precios de los quesos que se comercializan están de acuerdo a su calidad?**

Si  No

**13. ¿Existe suficiente oferta de quesos en el mercado?**

Si  No

**14. ¿Estaría usted dispuesto a consumir un nuevo queso que le brinde una variedad de quesos de mejor calidad para cada tipo de comidas de mejor sabor y precio más cómodo?**

Si  No

**15. ¿Ha consumido quesos provenientes de la Provincia Bolívar?**

Si  No

**16. Si su respuesta en el literal 15 fue afirmativa, como considera usted la calidad de estos productos.**

Muy buena\_\_\_

Buena\_\_\_

Regular\_\_\_

Mala \_\_\_

Muy mala\_\_\_

**17. ¿Apoyaría usted al consumo de quesos generados por una empresa con fines sociales?**

Si  No

## **ANEXO 3.3**

### **Guión para la prueba a ciegas**

Para esta prueba de degustaciones se utilizará 4 grupos de 8 personas cada uno, cada grupo tendrá 2 bandejas con 4 platos de quesos cada una. En la bandeja "A" se colocará una tipo de queso determinado para cada grupo, 3 quesos serán de la competencia y uno será de la fundación y cada uno estará un color de plato diferente. En la bandeja "B" se colocará los 4 tipos de quesos de la fundación, queso fresco, mozzarella, parmesano y andino blanco o semi maduro.

Grupo 1: degustación de queso fresco.

Grupo 2: degustación de queso mozzarella.

Grupo 3: degustación de queso andino blanco o semi maduro.

Grupo 4: degustación de queso parmesano.



## **ANEXO 3.4**

### **MODELO DE ENTREVISTA A EXPERTOS:**

#### **Entrevista con experto en Producción**

##### **Descripción del experto**

Ingeniero en Alimentos con experiencia en cargos de Gerencia o Jefe de producción el cual tenga conocimiento sobre métodos de trabajo, ingeniería de producción, análisis y control de calidad, planeación y distribución tanto de las instalaciones y como de la fabricación de las distintas líneas de productos, así como también conocimiento sobre la higiene y seguridad industrial. Además del conocimiento sobre los tiempos de producción, costos y distribución.

1. ¿En su calidad de experto del área de lácteos, considera usted que el mercado actual se encuentra saturado de marcas?, ¿por qué?
2. ¿Qué políticas se maneja con sus proveedores de materia prima, en este caso de la leche, para que ésta sea de buena calidad y así sus productos también tengan la máxima calidad esperada por el consumidor?
3. ¿Cómo es el control de estándares de calidad en el producto que se maneja actualmente?
4. ¿Cree usted que se aplican estándares de calidad en la producción de lácteos en el Ecuador?
5. ¿Los productos quesos, están enmarcados en normas sanitarias periódicamente controladas por instituciones de salud?

6. ¿Qué características debe reunir un queso para consumo humano en el Ecuador?
7. ¿Cree usted que el Ecuador tiene la capacidad de incrementar la producción de lácteos?
8. ¿Existe la maquinaria de punta necesaria para la producción de quesos en el país?

### **Entrevista con un experto en Marketing**

#### **Descripción del experto**

Ingeniero en Marketing con experiencia en el mercado de productos de consumo masivo, experiencia en diseño e implantación de estrategias, así como también en métodos de análisis, evaluación y control de los consumidores y de la competencia.

1. ¿La comercialización de los productos lácteos en el Ecuador está de acuerdo a las tendencias de mercado y sus necesidades?
2. ¿Con qué frecuencia se realiza un análisis de satisfacción de productos en el mercado?
3. ¿Con qué frecuencia se realiza investigaciones de mercado para identificar nuevas necesidades en los clientes?
4. ¿Cuáles son sus principales canales de distribución?
5. ¿Qué tipo de mercadeo utiliza para llegar a su mercado objetivo?

6. ¿Cómo incentivaría usted a nuevos clientes al consumo de productos lácteos?
7. ¿Los productos ecuatorianos están en capacidad de competir en mercados extranjeros?

### **Entrevista al Gerente General de la Fundación**

1. ¿Cómo ve usted la producción de lácteos “Promoción Humana” dentro del mercado en el Ecuador?
2. ¿Qué dificultades se evidencian en las comunidades de la Provincia de Bolívar hacia la consolidación de la gran empresa Promoción Humana?
3. ¿Qué grados de satisfacción podría usted mencionar de los productos que se generan en Promoción Humana y el consumidor?
4. ¿Por qué no se ha llegado a mercados de mayor población al interior del Ecuador?
5. ¿Qué hace falta en las comunidades de la Provincia de Bolívar para competir con similares en el Ecuador?

## ANEXO 5.1



### Doble cámara EV-510G

#### Descripción

El envasado al vacío es un método de conservación que se basa en la eliminación del oxígeno que rodea a un producto que se encuentra en un determinado envase, consiguiendo mantener por más tiempo sus características físicas, químicas y organolépticas, ya que previene la oxigenación, el moho y la descomposición por la presencia de microorganismos.

La envasadora al vacío doble cámara fabricada en estructura totalmente de Acero Inoxidable 304 grado alimenticio de alta resistencia tanto en sus cámara, campana y exterior para trabajos pesados y alta producción y resistencia. Tiene como características una funcionalidad estupenda, fácil mantenimiento, su operación es simple.

Es conveniente para película film plástico para vacío desde 3 hasta 7 capas compuestas o aluminio, que es muy utilizado para el envasado de alimentos crudos, precocinados o cocinados; semillas, dulces, medicinas, cosas electrónicas, equipos de precisión o medidores; además se puede envasar metales raros en diferente estado, ya sea en polvo, sólido. Nuestro modelo INCLUYE el sistema de inyección de gas inerte para atmosfera modificada (función dual) si es que el cliente desea utilizar o puede trabajar solo proceso vacío tiene 12 pistones de inyección en total para gases que contenga hasta un máximo de 20% de oxígeno en combinaciones. Tiene un promedio de producción de 480 unidades empacadas al vacío por hora dependiendo del volumen del producto a empacar sea queso, carnes (cuyes) o frejoles. Su diseño nuevo sin barrera permite una limpieza óptima y eliminación de acumulación de residuos y bacterias en su interior







### ANEXO 9.1

INVERSIÓN INICIAL								
AÑO	PERIODO	Edificios	Terrenos	Vehículos	Muebles y Enseres	Equipos de Computo	Maquinaria	Equipos de Oficina
2013	0	\$ 21.671			\$ 7.829		\$ 50.000,00	
2014	1							
2015	2							
2016	3							
2017	4							
2018	5							
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 21.671</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 7.829</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>\$ -</b>

TOTAL INVERSIONES	AÑO	TOTAL INVERSIONES
\$ 79.500	0	79.500
\$ -	1	0,00
\$ -	2	0,00
\$ -	3	0,00
\$ -	4	0,00
\$ -	5	0,00
\$ 79.500	TOTAL	79.500

## ANEXO 9.2

Estructura de Costos	
Detalle	Coste
Andino Blanco	\$ 5,29
Andino Blanco 1	\$ 2,95
Andino con especias	\$ 3,00
Mozzarella	\$ 2,75
Fresco	\$ 1,75
Parmesano	\$ 1,83

Ventas Actuales - Anual	
Detalle	Cantidad
Andino Blanco	20.938
Andino Blanco 1	20.938
Andino con especias	20.000
Mozzarella	24.027
Fresco	59.500
Parmesano	100.000

	Análisis							
	Año base	Vertical	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Andino Blanco	\$ 110.759,38	16,53%	\$ 110.759,38	\$ 116.898,42	\$ 122.407,95	\$ 127.311,77	\$ 131.646,99	\$ 135.457,42
Andino Blanco 1	\$ 61.765,63	9,22%	\$ 61.765,63	\$ 65.065,20	\$ 68.021,74	\$ 70.648,99	\$ 72.968,40	\$ 75.004,63
Andino con especias	\$ 60.000,00	8,96%	\$ 60.000,00	\$ 62.649,00	\$ 65.001,27	\$ 67.075,78	\$ 68.895,38	\$ 70.484,01
Mozzarella	\$ 66.073,33	9,86%	\$ 66.073,33	\$ 69.734,50	\$ 73.021,15	\$ 75.946,47	\$ 78.532,60	\$ 80.805,67
Fresco	\$ 104.125,00	15,54%	\$ 104.125,00	\$ 109.690,00	\$ 114.674,27	\$ 119.103,41	\$ 123.013,59	\$ 126.446,36
Parmesano	\$ 183.000,00	27,31%	\$ 183.000,00	\$ 191.083,11	\$ 198.257,68	\$ 204.585,04	\$ 210.134,95	\$ 214.980,34
MOD	\$ 71.878,00	10,73%	\$ 71.878,00	\$ 71.878,00	\$ 71.878,00	\$ 71.878,00	\$ 71.878,00	\$ 71.878,00
Servicios Básicos	\$ 4.609,92	0,69%	\$ 4.609,92	\$ 6.260,48	\$ 6.527,93	\$ 6.765,07	\$ 6.974,04	\$ 7.157,21
Movilizacion y Mant. Vehiculos	\$ 519,20	0,08%	\$ 519,20	\$ 705,10	\$ 735,22	\$ 761,93	\$ 785,46	\$ 806,09
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 662.730,45</b>	<b>98,91%</b>	<b>\$ 662.730,45</b>	<b>\$ 693.963,80</b>	<b>\$ 720.525,20</b>	<b>\$ 744.076,44</b>	<b>\$ 764.829,41</b>	<b>\$ 783.019,71</b>



GASTOS	Año base	Análisis						
		Vertical	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	\$ 59.822,88	8,93%	\$ 59.822,88	\$ 70.460,63	\$ 70.460,63	\$ 70.460,63	\$ 70.460,63	\$ 70.460,63
Depreciaciones	\$ 38.863,91	5,80%	\$ 38.863,91	\$ 45.838,91	\$ 45.838,91	\$ 45.838,91	\$ 45.838,91	\$ 45.838,91
Amortizaciones	\$ 8.450,52	1,26%	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52
Útiles de Oficina	\$ 800,00	0,12%	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Servicios Basicos	\$ 1.152,48	0,17%	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48
Arriendos		0,00%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reposición de herramientas	\$ 860,00	0,13%	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00
Mantenimiento	\$ 600,00	0,09%	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Marketing	\$ -	0,00%	\$ 25.415,50	\$ 58.860,50	\$ 58.860,50	\$ 58.860,50	\$ 58.860,50	\$ 58.860,50
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 110.549,79</b>	<b>16,50%</b>	<b>\$ 135.965,29</b>	<b>\$ 187.023,04</b>	<b>\$ 187.023,04</b>	<b>\$ 187.023,04</b>	<b>\$ 187.023,04</b>	<b>\$ 187.023,04</b>

ROL AÑO 1												
CARGO	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	1.200,00	1	14.400,00	1.346,40	13.053,60	1.200,00	318,00	1.087,80	600,00	1.749,60	4.955,40	18.009,00
Secretaria	500,00	1	6.000,00	561,00	5.439,00	500,00	318,00	453,25	250,00	729,00	2.250,25	7.689,25
Contador General	850,00	1	10.200,00	953,70	9.246,30	850,00	318,00	770,53	425,00	1.239,30	3.602,83	12.849,13
Director de Comercialización y Marketing	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	400,00	1.166,40	3.409,60	12.112,00
Administrador de Recursos Humanos	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	400,00	1.166,40	3.409,60	12.112,00
Auxiliar contable	500,00	1	6.000,00	561,00	5.439,00	500,00	318,00	453,25	250,00	729,00	2.250,25	7.689,25
<b>TOTAL</b>	<b>4.650,00</b>	<b>6,00</b>	<b>55.800,00</b>	<b>5.217,30</b>	<b>50.582,70</b>	<b>4.650,00</b>	<b>1.908,00</b>	<b>4.215,23</b>	<b>2.325,00</b>	<b>6.779,70</b>	<b>19.877,93</b>	<b>70.460,63</b>

Personal Operativo												
ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Asistente Técnico	700,00	2	16.800,00	1.570,80	15.229,20	1.400,00	636,00	1.269,10	350,00	2.041,20	5.696,30	20.925,50
Capacitadores de Experimentación y Producción	500,00	2	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	636,00	906,50	250,00	1.458,00	4.250,50	15.128,50
Vendedor Guaranda	350,00	2	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	636,00	634,55	175,00	1.020,60	3.166,15	10.780,75
Jefe de Producción y Operaciones	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	400,00	1.166,40	3.409,60	12.112,00
Repartidor	350,00	1	4.200,00	392,70	3.807,30	350,00	318,00	317,28	175,00	510,30	1.670,58	5.477,88
Chofer 1	484,00	1	5.808,00	543,05	5.264,95	484,00	318,00	438,75	242,00	705,67	2.188,42	7.453,37
<b>TOTAL</b>	<b>3.184,00</b>	<b>9,00</b>	<b>56.808,00</b>	<b>5.311,55</b>	<b>51.496,45</b>	<b>4.734,00</b>	<b>2.862,00</b>	<b>4.291,37</b>	<b>1.592,00</b>	<b>6.902,17</b>	<b>20.381,54</b>	<b>71.878,00</b>

## ANEXO 9.3

### Escenario Normal

Cantidad de Ventas por Año					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Andino Blanco	22.098	23.139	24.066	24.886	25.606
Andino Blanco 1	22.056	23.058	23.949	24.735	25.425
Andino con especias	20.883	21.667	22.359	22.965	23.495
Mozzarella	25.358	26.553	27.617	28.557	29.384
Fresco	62.680	65.528	68.059	70.293	72.255
Parmesano	104.417	108.338	111.795	114.828	117.476

Monto de Venta por Año							
	Año base	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Andino Blanco	\$ 121.437,50	\$ 121.437,50	\$ 167.944,80	\$ 175.860,19	\$ 182.905,37	\$ 189.133,68	\$ 194.608,01
Andino Blanco 1	\$ 68.046,88	\$ 68.046,88	\$ 93.738,00	\$ 97.997,42	\$ 101.782,44	\$ 105.123,96	\$ 108.057,51
Andino con especias	\$ 67.000,00	\$ 67.000,00	\$ 99.194,25	\$ 102.918,68	\$ 106.203,32	\$ 109.084,36	\$ 111.599,68
Mozzarella	\$ 76.404,80	\$ 76.404,80	\$ 98.896,20	\$ 103.557,27	\$ 107.705,90	\$ 111.373,51	\$ 114.597,14
Fresco	\$ 129.115,00	\$ 129.115,00	\$ 178.638,00	\$ 186.755,24	\$ 193.968,41	\$ 200.336,41	\$ 205.926,92
Parmesano	\$ 208.000,00	\$ 208.000,00	\$ 271.484,20	\$ 281.677,58	\$ 290.667,27	\$ 298.552,38	\$ 305.436,54
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 670.004,18</b>	<b>\$ 670.004,18</b>	<b>\$ 909.895,45</b>	<b>\$ 948.766,38</b>	<b>\$ 983.232,71</b>	<b>\$ 1.013.604,31</b>	<b>\$ 1.040.225,80</b>

### Escenario Pesimista

Cantidad de Ventas por Anual					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Andino Blanco	21.927	22.808	23.587	24.271	24.870
Andino Blanco 1	21.838	22.636	23.340	23.956	24.494
Andino con especias	20.690	21.297	21.828	22.291	22.692
Mozzarella	25.162	26.173	27.066	27.852	28.539
Fresco	62.059	64.328	66.327	68.079	69.607
Parmesano	103.451	106.486	109.141	111.454	113.461

Monto de Venta por Año							
	Año base	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Andino Blanco	\$ 121.437,50	\$ 121.437,50	\$ 166.645,20	\$ 173.339,50	\$ 179.258,24	\$ 184.460,95	\$ 189.011,61
Andino Blanco 1	\$ 68.046,88	\$ 68.046,88	\$ 92.811,50	\$ 96.204,55	\$ 99.194,08	\$ 101.814,14	\$ 104.100,02
Andino con especias	\$ 67.000,00	\$ 67.000,00	\$ 98.277,50	\$ 101.160,32	\$ 103.682,60	\$ 105.879,99	\$ 107.787,36
Mozzarella	\$ 76.404,80	\$ 76.404,80	\$ 98.131,80	\$ 102.073,85	\$ 105.559,20	\$ 108.622,90	\$ 111.302,63
Fresco	\$ 129.115,00	\$ 129.115,00	\$ 176.868,15	\$ 183.334,18	\$ 189.031,24	\$ 194.024,22	\$ 198.380,36
Parmesano	\$ 208.000,00	\$ 208.000,00	\$ 268.972,60	\$ 276.862,51	\$ 283.765,65	\$ 289.779,63	\$ 294.999,84
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>670004,175</b>	<b>670004,175</b>	<b>901706,75</b>	<b>932974,9212</b>	<b>960491,0187</b>	<b>984581,8422</b>	<b>1005581,822</b>

### Esceario Optimista

Cantidad de Ventas por Anual					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Andino Blanco	22.932	24.789	26.496	28.046	29.441
Andino Blanco 1	22.754	24.433	25.964	27.348	28.587
Andino con especies	21.395	22.664	23.807	24.827	25.731
Mozzarella	26.316	28.447	30.406	32.185	33.786
Fresco	64.663	69.433	73.787	77.719	81.240
Parmesano	106.978	113.324	119.037	124.139	128.661

Monto de Venta por Año							
	AÑO BASE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Andino Blanco	\$ 121.437,50	\$ 121.437,50	\$ 174.283,20	\$ 188.398,79	\$ 201.368,80	\$ 213.152,28	\$ 223.754,34
Andino Blanco 1	\$ 68.046,88	\$ 68.046,88	\$ 96.704,50	\$ 103.838,13	\$ 110.349,00	\$ 116.230,25	\$ 121.495,75
Andino con especies	\$ 67.000,00	\$ 67.000,00	\$ 101.626,25	\$ 107.654,44	\$ 113.082,34	\$ 117.928,68	\$ 122.224,61
Mozzarella	\$ 76.404,80	\$ 76.404,80	\$ 102.632,40	\$ 110.944,83	\$ 118.582,65	\$ 125.521,74	\$ 131.765,11
Fresco	\$ 129.115,00	\$ 129.115,00	\$ 184.289,55	\$ 197.884,08	\$ 210.291,84	\$ 221.499,73	\$ 231.534,18
Parmesano	\$ 208.000,00	\$ 208.000,00	\$ 278.142,80	\$ 294.641,47	\$ 309.497,19	\$ 322.761,22	\$ 334.518,83
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 670.004,18</b>	<b>\$ 670.004,18</b>	<b>\$ 937.678,70</b>	<b>\$ 1.003.361,73</b>	<b>\$ 1.063.171,83</b>	<b>\$ 1.117.093,91</b>	<b>\$ 1.165.292,83</b>

## ANEXO 9.4

### Estado de Resultados

#### Análisis Vértical

INGRESOS	AÑO BASE	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Andino Blanco	\$ 121.437,50	18,12%	\$ 121.437,50	\$ 167.944,80	\$ 175.860,19	\$ 182.905,37	\$ 189.133,68	\$ 194.608,01
Andino Blanco 1	\$ 68.046,88	10,16%	\$ 68.046,88	\$ 93.738,00	\$ 97.997,42	\$ 101.782,44	\$ 105.123,96	\$ 108.057,51
Andino con especies	\$ 67.000,00	10,00%	\$ 67.000,00	\$ 99.194,25	\$ 102.918,68	\$ 106.203,32	\$ 109.084,36	\$ 111.599,68
Mozzarella	\$ 76.404,80	11,40%	\$ 76.404,80	\$ 98.896,20	\$ 103.557,27	\$ 107.705,90	\$ 111.373,51	\$ 114.597,14
Fresco	\$ 129.115,00	19,27%	\$ 129.115,00	\$ 178.638,00	\$ 186.755,24	\$ 193.968,41	\$ 200.336,41	\$ 205.926,92
Parmesano	\$ 208.000,00	31,04%	\$ 208.000,00	\$ 271.484,20	\$ 281.677,58	\$ 290.667,27	\$ 298.552,38	\$ 305.436,54
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 670.004,18</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 670.004,18</b>	<b>\$ 909.895,45</b>	<b>\$ 948.766,38</b>	<b>\$ 983.232,71</b>	<b>\$ 1.013.604,31</b>	<b>\$ 1.040.225,80</b>
Andino Blanco	\$ 110.759,38	16,53%	\$ 110.759,38	\$ 116.898,42	\$ 122.407,95	\$ 127.311,77	\$ 131.646,99	\$ 135.457,42
Andino Blanco 1	\$ 61.765,63	9,22%	\$ 61.765,63	\$ 65.065,20	\$ 68.021,74	\$ 70.648,99	\$ 72.968,40	\$ 75.004,63
Andino con especies	\$ 60.000,00	8,96%	\$ 60.000,00	\$ 62.649,00	\$ 65.001,27	\$ 67.075,78	\$ 68.895,38	\$ 70.484,01
Mozzarella	\$ 66.073,33	9,86%	\$ 66.073,33	\$ 69.734,50	\$ 73.021,15	\$ 75.946,47	\$ 78.532,60	\$ 80.805,67
Fresco	\$ 104.125,00	15,54%	\$ 104.125,00	\$ 109.690,00	\$ 114.674,27	\$ 119.103,41	\$ 123.013,59	\$ 126.446,36
Parmesano	\$ 183.000,00	27,31%	\$ 183.000,00	\$ 191.083,11	\$ 198.257,68	\$ 204.585,04	\$ 210.134,95	\$ 214.980,34
MOD	\$ 71.878,00	10,73%	\$ 71.878,00	\$ 71.878,00	\$ 71.878,00	\$ 71.878,00	\$ 71.878,00	\$ 71.878,00
Servicios Básicos	\$ 4.609,92	0,69%	\$ 4.609,92	\$ 6.260,48	\$ 6.527,93	\$ 6.765,07	\$ 6.974,04	\$ 7.157,21
Movilizacion y Mant. Vehiculos	\$ 519,20	0,08%	\$ 519,20	\$ 705,10	\$ 735,22	\$ 761,93	\$ 785,46	\$ 806,09
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 662.730,45</b>	<b>98,91%</b>	<b>\$ 662.730,45</b>	<b>\$ 693.963,80</b>	<b>\$ 720.525,20</b>	<b>\$ 744.076,44</b>	<b>\$ 764.829,41</b>	<b>\$ 783.019,71</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 7.273,73</b>	<b>1,09%</b>	<b>\$ 7.273,73</b>	<b>\$ 215.931,65</b>	<b>\$ 228.241,18</b>	<b>\$ 239.156,27</b>	<b>\$ 248.774,90</b>	<b>\$ 257.206,09</b>

**GASTOS**

Sueldos y Salarios	\$ 59.822,88	8,93%	\$ 59.822,88	\$ 70.460,63	\$ 70.460,63	\$ 70.460,63	\$ 70.460,63	\$ 70.460,63	\$ 70.460,63
Depreciaciones	\$ 38.863,91	5,80%	\$ 38.863,91	\$ 45.730,34	\$ 45.730,34	\$ 45.730,34	\$ 45.730,34	\$ 45.730,34	\$ 45.730,34
Amortizaciones	\$ 8.450,52	1,26%	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52	\$ 8.450,52
Útiles de Oficina	\$ 800,00	0,12%	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Servicios Basicos	\$ 1.152,48	0,17%	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48	\$ 1.152,48
Arriendos		0,00%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reposición de herramientas	\$ 860,00	0,13%	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00
Mantenimiento	\$ 600,00	0,09%	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Marketing	\$ -	0,00%	\$ 25.415,50	\$ 58.860,50	\$ 58.860,50	\$ 58.860,50	\$ 58.860,50	\$ 58.860,50	\$ 58.860,50
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 110.549,79</b>	<b>16,50%</b>	<b>\$ 135.965,29</b>	<b>\$ 186.914,46</b>	<b>\$ 186.914,46</b>	<b>\$ 186.914,46</b>	<b>\$ 186.914,46</b>	<b>\$ 186.914,46</b>	<b>\$ 186.914,46</b>

<b>UTILIDAD ANTES IMP.</b>	<b>\$ (103.276,06)</b>	<b>-15,41%</b>	<b>\$ (128.691,56)</b>	<b>\$ 29.017,19</b>	<b>\$ 41.326,72</b>	<b>\$ 52.241,81</b>	<b>\$ 61.860,44</b>	<b>\$ 70.291,63</b>
Gastos Financieros	\$ 12.231,36	1,83%	\$ 12.231,36	\$ 25.069,80	\$ 19.638,18	\$ 14.206,56	\$ 8.774,95	\$ 3.492,50
<b>UTILIDAD ANTES IMP.</b>	<b>\$ (115.507,42)</b>	<b>-17,24%</b>	<b>\$ (140.922,92)</b>	<b>\$ 3.947,40</b>	<b>\$ 21.688,54</b>	<b>\$ 38.035,24</b>	<b>\$ 53.085,49</b>	<b>\$ 66.799,14</b>
15% Trabajadores	\$ (15.491,41)	-2,31%	\$ (19.303,73)	\$ 4.352,58	\$ 6.199,01	\$ 7.836,27	\$ 9.279,07	\$ 10.543,75
<b>UAIR</b>	<b>\$ (100.016,01)</b>	<b>-14,93%</b>	<b>\$ (121.619,19)</b>	<b>\$ (405,18)</b>	<b>\$ 15.489,53</b>	<b>\$ 30.198,97</b>	<b>\$ 43.806,42</b>	<b>\$ 56.255,39</b>
22% Impuesto a la renta	\$ (22.003,52)	-3,28%	\$ (26.756,22)	\$ (89,14)	\$ 3.407,70	\$ 6.643,77	\$ 9.637,41	\$ 12.376,19
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (78.012,49)</b>	<b>-11,64%</b>	<b>\$ (94.862,97)</b>	<b>\$ (316,04)</b>	<b>\$ 12.081,83</b>	<b>\$ 23.555,20</b>	<b>\$ 34.169,01</b>	<b>\$ 43.879,21</b>

## ANEXO 9.5

Balance General									
<u>Activo Corriente</u>	AÑO BASE	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Caja bancos	\$ 20.167,94		\$ 83.206,90	\$ 67.633,50	\$ 53.664,36	\$ 52.223,38	\$ 62.376,84	\$ 70.361,91	
Caja bancos	\$ 20.167,94	3,35%	\$ 13.039,97	\$ -	\$ -	\$ 5.644,62	\$ 32.699,11	\$ 70.361,91	
Ctas. Por Cobrar	\$ 273.585,04	45,38%	\$ 273.585,04	\$ 303.298,48	\$ 316.255,46	\$ 327.744,24	\$ 337.868,10	\$ 346.741,93	
Inventarios	\$ 309.131,76	51,28%	\$ 309.131,76	\$ 324.646,79	\$ 338.508,25	\$ 350.798,82	\$ 361.629,07	\$ 371.121,94	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 602.884,74</b>	<b>57,44%</b>	<b>\$ 665.923,69</b>	<b>\$ 695.578,77</b>	<b>\$ 708.428,07</b>	<b>\$ 730.766,44</b>	<b>\$ 761.874,01</b>	<b>\$ 788.225,78</b>	
<b>Activo no Corriente</b>									
Terreno	\$ 48.534,12	13,64%	\$ 48.534,12	\$ 48.534,12	\$ 48.534,12	\$ 48.534,12	\$ 48.534,12	\$ 48.534,12	\$ 48.534,12
Edificio	\$ 144.275,45	40,54%	\$ 165.946,33	\$ 165.946,33	\$ 165.946,33	\$ 165.946,33	\$ 165.946,33	\$ 165.946,33	\$ 165.946,33
Máquinas y Equipos	\$ 74.960,75	21,06%	\$ 124.960,75	\$ 124.960,75	\$ 124.960,75	\$ 124.960,75	\$ 124.960,75	\$ 124.960,75	\$ 124.960,75
Muebles y Enseres	\$ 95.089,06	26,72%	\$ 102.917,86	\$ 102.917,86	\$ 102.917,86	\$ 102.917,86	\$ 102.917,86	\$ 102.917,86	\$ 102.917,86
Vehículos	\$ 115.089,83	32,34%	\$ 115.089,83	\$ 115.089,83	\$ 115.089,83	\$ 115.089,83	\$ 115.089,83	\$ 115.089,83	\$ 115.089,83
Depreciacion acumulada	\$ (122.066,58)	-34,30%	\$ (160.930,49)	\$ (206.660,83)	\$ (252.391,17)	\$ (298.121,50)	\$ (343.851,84)	\$ (389.582,18)	
<b>Activo fijo neto</b>	<b>\$ 355.882,63</b>	<b>33,91%</b>	<b>\$ 396.518,40</b>	<b>\$ 350.788,06</b>	<b>\$ 305.057,73</b>	<b>\$ 259.327,39</b>	<b>\$ 213.597,05</b>	<b>\$ 167.866,72</b>	
Constitución de Compañías	\$ 25.000,00	29,6%	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Software	\$ 59.257,18	70,1%	\$ 59.257,18	\$ 59.257,18	\$ 59.257,18	\$ 59.257,18	\$ 59.257,18	\$ 59.257,18	\$ 59.257,18
IEPI	\$ 248,00	0,3%	\$ 248,00	\$ 248,00	\$ 248,00	\$ 248,00	\$ 248,00	\$ 248,00	\$ 248,00
Portal Web	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ (47.590,04)	-56,3%	\$ (47.590,04)	\$ (39.139,52)	\$ (30.689,00)	\$ (22.238,49)	\$ (13.787,97)	\$ (5.337,45)	
<b>Activo Intangible neto</b>	<b>\$ 84.505,18</b>	<b>8,05%</b>	<b>\$ 84.505,18</b>	<b>\$ 84.505,18</b>	<b>\$ 84.505,18</b>	<b>\$ 84.505,18</b>	<b>\$ 84.505,18</b>	<b>\$ 84.505,18</b>	<b>\$ 84.505,18</b>
<b>Activos diferidos</b>	<b>\$ 6.323,68</b>	<b>0,60%</b>	<b>\$ 6.323,68</b>	<b>\$ 6.323,68</b>	<b>\$ 6.323,68</b>	<b>\$ 6.323,68</b>	<b>\$ 6.323,68</b>	<b>\$ 6.323,68</b>	<b>\$ 6.323,68</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.049.596,23</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.153.270,95</b>	<b>\$ 1.137.195,70</b>	<b>\$ 1.104.314,66</b>	<b>\$ 1.080.922,69</b>	<b>\$ 1.066.299,92</b>	<b>\$ 1.046.921,36</b>	

<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Análisis</b>		<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	<b>AÑO BASE</b>	<b>%</b>						
DCP	\$ 96.853,94	18,53%	\$ 96.853,94	\$ 96.853,94	\$ 96.853,94	\$ 96.853,94	\$ 96.853,94	\$ 91.952,06
Proveedores	\$ 390.482,22	74,71%	\$ 390.482,22	\$ 410.080,15	\$ 427.589,37	\$ 443.114,30	\$ 456.794,61	\$ 468.785,61
Porción Corriente DLP	\$ 35.357,14	0,00%	\$ 35.357,14	\$ 62.472,09	\$ 62.472,09	\$ 62.472,09	\$ 62.472,09	\$ 44.793,52
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 522.693,31</b>	<b>64,75%</b>	<b>\$ 522.693,31</b>	<b>\$ 569.406,18</b>	<b>\$ 586.915,40</b>	<b>\$ 602.440,33</b>	<b>\$ 616.120,64</b>	<b>\$ 605.531,19</b>
Deuda LP	\$ 284.617,21	100%	\$ 420.191,94	\$ 357.719,85	\$ 295.247,75	\$ 232.775,66	\$ 170.303,57	\$ 107.831,50
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>\$ 284.617,21</b>	<b>35,25%</b>	<b>\$ 420.191,94</b>	<b>\$ 357.719,85</b>	<b>\$ 295.247,75</b>	<b>\$ 232.775,66</b>	<b>\$ 170.303,57</b>	<b>\$ 107.831,50</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 807.310,52</b>	<b>76,92%</b>	<b>\$ 942.885,24</b>	<b>\$ 927.126,03</b>	<b>\$ 882.163,16</b>	<b>\$ 835.215,99</b>	<b>\$ 786.424,21</b>	<b>\$ 713.362,68</b>

<b>PATRIMONIO</b>	<b>Análisis</b>		<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	<b>AÑO BASE</b>	<b>%</b>						
Capital Propio	\$ 50.000,00	20,64%	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Resultado del Ejercicio	\$ 25.000,00	10,32%	\$ 25.000,00	\$ (316,04)	\$ 12.081,83	\$ 23.555,20	\$ 34.169,01	\$ 43.879,21
Resultado Acumulado	\$ 167.285,71	69,04%	\$ 135.385,71	\$ 160.385,71	\$ 160.069,67	\$ 172.151,50	\$ 195.706,70	\$ 229.875,71
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 242.285,71</b>	<b>23,08%</b>	<b>\$ 210.385,71</b>	<b>\$ 210.069,67</b>	<b>\$ 222.151,50</b>	<b>\$ 245.706,70</b>	<b>\$ 279.875,71</b>	<b>\$ 323.754,92</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.049.596,23</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.153.270,95</b>	<b>\$ 1.137.195,70</b>	<b>\$ 1.104.314,66</b>	<b>\$ 1.080.922,69</b>	<b>\$ 1.066.299,92</b>	<b>\$ 1.042.019,48</b>



## ANEXO 9.6

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	\$	909.895	\$ 948.766	\$ 983.233	\$ 1.013.604	\$ 1.040.226
COSTOS	\$	693.964	\$ 720.525	\$ 744.076	\$ 764.829	\$ 783.020
GASTOS	\$	186.914	\$ 186.914	\$ 186.914	\$ 186.914	\$ 186.914
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$	880.878	\$ 907.440	\$ 930.991	\$ 951.744	\$ 969.934
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$	29.017	\$ 41.327	\$ 52.242	\$ 61.860	\$ 70.292
Gastos Financieros	\$	12.231	\$ 25.070	\$ 19.638	\$ 14.207	\$ 8.775
UTILIDAD ANTES IMP.	\$	(140.923)	\$ 3.947	\$ 21.689	\$ 38.035	\$ 53.085
15% Trabajadores	\$	(19.304)	\$ 4.353	\$ 6.199	\$ 7.836	\$ 9.279
UAIR	\$	(121.619)	\$ (405)	\$ 15.490	\$ 30.199	\$ 43.806
22% Impuesto a la renta	\$	(26.756)	\$ (89)	\$ 3.408	\$ 6.644	\$ 9.637
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$	(316)	\$ 12.082	\$ 23.555	\$ 34.169	\$ 43.879
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta	\$	(316)	\$ 12.082	\$ 23.555	\$ 34.169	\$ 43.879
Gastos Financieros	\$	12.231	\$ 25.070	\$ 19.638	\$ 14.207	\$ 8.775
Depreciaciones	\$	45.730	\$ 45.730	\$ 45.730	\$ 45.730	\$ 45.730
Amortizaciones	\$	8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451	\$ 8.451
Escudo Fiscal	\$	4.220	\$ 8.649	\$ 6.775	\$ 4.901	\$ 3.027
Variación CT	\$	(8.561)	\$ (14.939)	\$ (12.011)	\$ (9.156)	\$ (6.235)
<b>TOTAL FCO</b>	\$	61.755	\$ 85.042	\$ 92.139	\$ 98.302	\$ 103.627
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	\$	(79.500)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Intangibles	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión CT	\$	(80.000,00)				
<b>TOTAL FCI</b>	\$	(159.500)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FC LIBRE</b>	\$	(159.500)	\$ 61.755	\$ 85.042	\$ 92.139	\$ 98.302
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	\$	(159.500)	\$ (97.745)	\$ (12.703)	\$ 79.436	\$ 177.737
VAN	142.454					
Max Exposición	(159.500)					
TIR	42,16%					
CPPC	12,96%					
Período de Recuperación	1,14					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal	\$	-	\$ 4.220	\$ 8.649	\$ 6.775	\$ 4.901
<b>TOTAL FCC</b>	\$	(159.500)	\$ 65.974	\$ 93.691	\$ 98.914	\$ 103.203
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	\$	(159.500)	\$ (93.525)	\$ 166	\$ 99.080	\$ 202.283
VAN	198.212					
Max Exposición	(159.500)					
TIR	46,08%					
CPPC	9,05%					
Período de Recuperación	1,00					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	\$	135.575	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos	\$	(62.472)	\$ (62.472)	\$ (62.472)	\$ (62.472)	\$ (62.472)
Gastos Financieros (Interés)	\$	(25.070)	\$ (19.638)	\$ (14.207)	\$ (8.775)	\$ (3.492)
<b>TOTAL FCD</b>	\$	135.575	\$ (87.542)	\$ (82.110)	\$ (76.679)	\$ (71.247)
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FC SOCIOS</b>	\$	(23.925)	\$ (21.567)	\$ 11.581	\$ 22.235	\$ 31.956
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	\$	(23.925)	\$ (45.492)	\$ (33.911)	\$ (11.676)	\$ 20.280
VAN	23.233					
TIR	28,61%					
Maxima Exposición	(45.492)					
Ke	12,96%					
Período de Recuperación	3,37					

## ANEXO 9.7

Apalancamiento							
AÑO	PERIODO	Crédito 1	Crédito 2	Crédito 3	Total Deuda	Plazo de Deuda (años)	Tasa (kd)
2013	0	\$ 135.575,00			\$ 135.575,00	5	11,23%
2014	1	\$ -			\$ -	5	11,23%
2015	2	\$ -			\$ -	5	11,23%
2016	3				\$ -	5	11,23%
2017	4				\$ -	5	11,23%
2018	5				\$ -	5	11,23%
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 135.575,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 135.575,00</b>		

Amortizaciones Inversiones				
Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
2013	\$ 135.575,00			
2014	\$ 108.460,00	\$ 15.225,07	\$ 27.115,00	\$ 42.340,07
2015	\$ 81.345,00	\$ 12.180,06	\$ 27.115,00	\$ 39.295,06
2016	\$ 54.230,00	\$ 9.135,04	\$ 27.115,00	\$ 36.250,04
2017	\$ 27.115,00	\$ 6.090,03	\$ 27.115,00	\$ 33.205,03
2018	\$ -	\$ 3.045,01	\$ 27.115,00	\$ 30.160,01

Amortización mensual de la inversión por año					
Año	meses	Interés	Capital	Cuota mensual	Total
2013					
2014	12	\$ 1.268,76	\$ 2.259,58	\$ 3.528,34	\$ 42.340,07
2015	12	\$ 1.015,00	\$ 2.259,58	\$ 3.274,59	\$ 39.295,06
2016	12	\$ 761,25	\$ 2.259,58	\$ 3.020,84	\$ 36.250,04
2017	12	\$ 507,50	\$ 2.259,58	\$ 2.767,09	\$ 33.205,03
2018	12	\$ 253,75	\$ 2.259,58	\$ 2.513,33	\$ 30.160,01