



# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

## **UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

### **CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO**

**ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS EN  
EL MODELO DE NEGOCIOS DE LA FABRICA DE LACTEÓS  
“EL PAISANO” DEL CANTÓN SAN FERNANDO DE LA  
PROVINCIA DEL AZUAY- ECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN O PROYECTO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN COMERCIO**

**AUTOR: GUADALUPE JACQUELINE LOJA CRIOLLO**

**DIRECTOR: Ing. JAVIER ORDÓNEZ VALENCIA**

**CUENCA – ECUADOR**

**2021**

*Yo me gradué en  
los 50 años de La Cato!  
... y sostuve la Universidad*



# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

## **UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

### **CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO**

**ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS EN EL  
MODELO DE NEGOCIOS DE LA FABRICA DE LACTEÓS “EL  
PAISANO” DEL CANTÓN SAN FERNANDO DE LA PROVINCIA  
DEL AZUAY- ECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN O PROYECTO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN COMERCIO**

**AUTOR: GUADALUPE JACQUELINE LOJA CRIOLLO**

**DIRECTOR: Ing. JAVIER ORDÓNEZ VALENCIA**

**CUENCA- ECUADOR**

**2021**

*Yo me gradué en  
los 50 años de La Cato!  
... y sostuve la Universidad*

**EL HONORABLE JURADO CALIFICADOR OTORGA A ESTE TRABAJO**

La calificación de: \_\_\_\_\_

Equivalente a: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Presidente del tribunal

\_\_\_\_\_  
Miembro 1

\_\_\_\_\_  
Miembro 2

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Loja Criollo Guadalupe Jacqueline, declaro bajo juramento que el trabajo denominado “Estrategias de Diversificación de Productos en el Modelo de Negocios de la Fábrica de Lácteos “El Paisano” Del Cantón San Fernando”, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, agosto del 2021

A handwritten signature in blue ink, reading "Jacqueline Loja Criollo", is written above a horizontal line. The signature is enclosed in a blue oval.

---

Loja Criollo Guadalupe Jacqueline

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, Javier Ordóñez Valencia, certifico que el trabajo titulado “Estrategias de Diversificación de Productos en el Modelo de Negocios de la Fábrica de Lácteos “El Paisano” del Cantón San Fernando” fue desarrollado por Loja Criollo Guadalupe Jacqueline, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de LICENCIADO(A) EN COMERCIO.

Cuenca, agosto de 2021



---

Ing. Javier Ordóñez Valencia

**Tutor**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado primero a Dios, por haberme brindado fortaleza y sabiduría dentro de toda mi vida estudiantil, a mis madres Olga y Imelda, que son mi pilar fundamental en mi vida, a mi familia en general, a mis amigos y amigas que en todo momento estuvieron presentes, cada uno de ellos son parte fundamental para este logro tan importante para mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Por la colaboración en este trabajo, quiero agradecerle de manera especial al Ing. Javier Ordoñez por su dirección y tiempo tomado con la finalidad de obtener un excelente trabajo.

## RESUMEN

Este trabajo está enfocado en el crecimiento de la fábrica el “Paisano” ubicado en el cantón San Fernando con la finalidad de incorporar nuevos productos lácteos. Para satisfacer así las necesidades de la población insatisfecha, para la diversificación de los productos lácteos se realizó un estudio para reconocer la viabilidad de los nuevos productos, las ganancias que se obtendrán al incorporarlos a la cadena productiva, así como la inversión que se tendrá que realizar. Para tal fin, se realizó un estudio de mercado y un análisis financiero. Los hallazgos de la investigación se centran en que es un negocio rentable y entre las conclusiones destacan que la diversificación representa una alternativa factible, viable y acertada para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado y su desempeño frente a la competencia. En cuanto a las recomendaciones es preciso mejorar el desempeño de cada uno de los actores que forman parte de la fábrica El Paisano, a través de un liderazgo que invite al trabajo en equipo, mantener un clima organizacional sano, trabajar bajo el concepto de visión compartida de manera que todos puedan sugerir mejoras de sus áreas en función de fortalecer el desarrollo integral de la empresa, incrementar la productividad y alcanzar un mejor desempeño por parte de los trabajadores.

**Palabras Claves:** Modelo de negocios, diversificación, nuevos productos, cadena productiva, inversión, rentabilidad.

# ABSTRACT



## CENTRO DE IDIOMAS

### ABSTRACT

This business model is focused on the growth of the "Paisano" factory located in the San Fernando canton, province of Azuay, Ecuador, to incorporate new products derived from dairy products to satisfy the needs of the population. For the diversification of dairy products, a study was conducted to recognize the feasibility of new goods, the profits that will be obtained by incorporating them into the production chain, as well as the investment that will have to be made. To this end, both a market study and financial analysis were performed. The research findings focus on the profitability of the business, and the conclusions include the fact that diversification represents a feasible, viable, and successful alternative for improving the company's positioning in the market and its performance vis-à-vis the competition. As for the recommendations, it is necessary to improve the performance of each of the actors that are part of the "El Paisano" factory, through leadership that invites teamwork, maintaining an optimal organizational climate, working under the concept of shared vision so that everyone can suggest improvements in their areas to strengthen the integral development of the company, increase productivity and achieve better performance by workers.

**KEYWORDS: BUSINESS MODEL, DIVERSIFICATION, NEW PRODUCTS, PRODUCTION CHAIN, INVESTMENT, PROFITABILITY**

Cuenca, 16 de marzo de 2021

**EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, CERTIFICA QUE EL DOCUMENTO QUE ANTECEDE FUE TRADUCIDO POR PERSONAL DEL CENTRO PARA LO CUAL DOY FE Y SUSCRIBO**



DR. WLADIMIR QUINCHE ORELLANA  
Documento certificado digitalmente por  
emergencia sanitaria en Ecuador por  
COVID-19  
Mater-Cuenca  
2021-03-17 10:52:05:00

**Dr. Wladimir Quinche Orellana Msc.  
SECRETARIO CENTRO DE IDIOMAS**

[www.ucacue.edu.ec](http://www.ucacue.edu.ec)

Cuenca: Av. de las Américas y Tangui. ☎ Tel: 2620755, 2624300, 2625567 **Azapuzo:** Campus Universitario "Luis Combaro El Grande", (frente al Terminal Terrestre).  
☎ Tel: 883 0722461 - 813, 2343-444, 2345-205, 2343-587 **Cañar:** Calle Antonio Avela Clavijo. ☎ Tel: 072235268, 072235870 **San Pablo de la Troncal:** Cofa. Universitaria  
Km. 72 Quinocana Este y Primera Sur. ☎ Tel: 2424110 **Morona:** Av. Cap. José Villanueva s/n ☎ Tel: 2700381, 2700382

## ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN</b>	V
<b>DEDICATORIA</b>	VI
<b>AGRADECIMIENTO</b>	VII
<b>RESUMEN</b>	VIII
<b>ABSTRACT</b>	IX
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	X
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	XV
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	XVII
Introducción	1
<b>CAPITULO I</b>	2
Antecedentes De La Investigación	2
1.1 Introducción	2
1.1.Historia De San Fernando	3
1.2.Planteamiento Del Problema	4
1.3.Tema De Investigación	4
1.4.Formulación Del Problema	4
1.5.Marco Contextual	4
1.6.Justificación	6
1.7.Definición Del Negocio	7
1.8.Servicio	7

1.9.Ventajas Competitivas -----	8
1.10.Mercado Objetivo -----	9
1.11.Administración Estratégica-----	10
1.12.Objetivos Del Negocio -----	11
1.12.1 Objetivo General -----	11
1.12.2. Objetivos Específicos -----	11
1.13.Estrategias Del Negocio -----	11
1.14.Análisis Foda-----	11
1.14.1 Fortalezas-----	12
1.14.2. Debilidades-----	12
1.14.3 Oportunidades -----	12
1.14.4 Amenazas-----	12
<b>CAPITULO II</b> -----	14
Estudio De Mercado -----	14
2.Oportunidad Del Negocio -----	14
2.1.Investigación Del Mercado -----	14
2.2.Diseño De La Investigación De Mercado-----	15
2.3.Tamaño De La Muestra-----	15
2.3.1 Tipo De Muestreo -----	16
2.4 Diseño De La Encuesta Aplicada En La Fábrica “El Paisano” -----	17
3.1.Análisis De La Encuesta-----	20
3.2.Segmentación De Mercado -----	20

3.2.1 segmentación Geográfica	20
3.2.2 segmentación Demográfica	21
3.3. Investigación Cuantitativa	21
3.4. Investigación Cualitativa	21
3.5. Estudio De La Demanda	23
3.6. Demanda Insatisfecha	23
3.7. Demanda Efectiva	23
3.7 Proyección De La Demanda	24
3.8. Estudio De La Oferta (Competencia)	25
<b>CAPITULO III</b>	<b>26</b>
Propuesta Del Plan De Marketing	26
4. Estrategias De Comercialización	26
4.1. Nombre Del Negocio Fábrica El Paisano De San Fernando	26
4.2. Logotipo	26
4.2.1 Logotipo Actual	26
4.2.2. Propuesta Del Nuevo Logotipo	27
4.3. Slogan	28
4.4. Componentes Del Marketing Mix	29
4.4.1 Producto	29
4.4.2 Estrategia De Producto	29
4.4.3. Propuesta Para Los Envases De Los Nuevos Productos	30
4.4.4. Etiquetado	33

4.5.Precio-----	33
4.5.1 Estrategias Para Fijar Precios -----	34
4.6.Plaza- Canales De Distribución-----	36
4.6.1 Estructura De Canales De Distribución -----	36
4.6.2 Estrategias De Distribución -----	37
4.7.Promoción Y Publicidad -----	37
4.7.1 Ciclo De Vida Del Producto-----	38
4.8.Matriz Bcg -----	39
<b>CAPITULO IV -----</b>	<b>42</b>
Estudio Técnico-----	42
5.Flujograma De Procesos -----	42
5.1.Talento Humano -----	45
5.2.Normativas Legales -----	51
<b>CAPITULO V-----</b>	<b>56</b>
Estudio Financiero -----	56
5.Situación Financiera -----	56
5.1 Balance General-----	56
5.2 Determinación De Los Ingresos -----	62
5.3 Detalle Del Rol De Pagos De Los Empleados -----	66
5.4 Estado De Resultados Integrados Proyectados-----	67
5.5 Flujo De Efectivo Proyectado -----	69
5.6 Punto De Equilibrio -----	72

5.7 Evaluación Financiera -----	73
5.7.1 Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento (Tmar)-----	73
5.7.2 Valor Actual Neto-----	74
<b>CAPITULO VI -----</b>	<b>76</b>
Conclusiones -----	76
Recomendaciones -----	78
Referencias-----	79
Anexos-----	85

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Tamaño de la muestra -----	16
<b>Tabla 2</b> Planteamiento de la Encuesta en la fábrica El Paisano -----	
<b>Tabla 3</b> Demanda Efectiva -----	24
<b>Tabla 4</b> Proyección de la demanda insatisfecha -----	25
<b>Tabla 5</b> Estrategia de Producción-----	30
<b>Tabla 6</b> Costos del proceso de etiquetado y envasado -----	34
<b>Tabla 7</b> Precios de los nuevos productos de la fábrica El Paisano -----	35
<b>Tabla 8</b> Precio de los productos de la competencia -----	35
<b>Tabla 9</b> Estrategias para fijación de Precios -----	36
<b>Tabla 10</b> Estrategias de Distribución-----	37
<b>Tabla 11</b> Estrategias de distribución -----	37
<b>Tabla 12</b> Estrategias de promoción-----	38
<b>Tabla 13</b> Estrategias de Promoción y Publicidad. -----	38
<b>Tabla 14</b> Proceso de Reclutamiento de Talento Humano -----	47
<b>Tabla 15</b> Selección del Talento Humano-----	48
<b>Tabla 16</b> Inducción del Talento Humano -----	48
<b>Tabla 17</b> Especificaciones del departamento de ventas -----	49
<b>Tabla 18</b> Valores a Cancelar-----	50
<b>Tabla 19</b> Balance General-----	57
<b>Tabla 20</b> Inversión a Realiza -----	58
<b>Tabla 21</b> Detalle de Muebles y Enceres -----	59
<b>Tabla 22</b> Adecuación del lugar-----	60
<b>Tabla 23</b> Estructura del capital a invertir-----	60
<b>Tabla 24</b> Tabla de amortización-----	61
<b>Tabla 25</b> Determinación de los ingresos -----	63

<b>Tabla 26</b> Gastos Administrativos -----	65
<b>Tabla 27</b> Rol de Pagos -----	66
<b>Tabla 28</b> Provisiones sociales -----	67
<b>Tabla 29</b> Estado de resultados integrados proyectados -----	68
<b>Tabla 30</b> Flujo de efectivo proyectado-----	70
<b>Tabla 31</b> Costos Totales -----	71
<b>Tabla 32</b> Cálculo del punto de equilibrio proyectado-----	72
<b>Tabla 33</b> Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento (TMAR)-----	74
<b>Tabla 34</b> Valor Actual Neto -----	74
<b>Tabla 35</b> Análisis costo-beneficio -----	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Logotipo actual de la Fabrica el Paisano.....	27
<b>Figura 2</b> Nueva propuesta del logotipo.....	28
<b>Figura 3</b> Envase sugerido yogurt .....	31
<b>Figura 4</b> Envase sugerido para el mangar.....	32
<b>Figura 5</b> Envase sugerido para el queso .....	32
<b>Figura 6</b> Etiquetado de los productos de la fabrica el Paisano .....	33
<b>Figura 7</b> Ciclo de vida del Producto .....	39
<b>Figura 8</b> Matriz BCG .....	41
<b>Figura 9</b> Flujograma del proceso de produccion .....	43
<b>Figura 10</b> Flujograma del proceso de compras.....	44
<b>Figura 11</b> Flujograma del proceso de comercializacion .....	45
<b>Figura 12</b> Flujograma del Talento Humano.....	51
<b>Figura 13</b> Punto de equilibrio .....	73

## **INTRODUCCIÓN**

Las Estrategias de Diversificación de Productos en el Modelo de Negocios de la Fábrica de Lácteos “El Paisano” del Cantón San Fernando”, está compuesto por cinco capítulos cada uno importante para llegar al resultado esperado. Contiene su índice, introducción resumen, abstrac, palabras claves, dedicatoria, agradecimiento.

El primer capítulo está compuesto por el marco teórico de la investigación, la problemática, los antecedentes, la formulación del problema, análisis FODA, valores corporativos, la historia de la fábrica, entre otros puntos.

El capítulo dos es el estudio de mercado que es una parte fundamental para la realización del presente trabajo ya que en este capítulo se encuentra la demanda insatisfecha, la oferta, la encuesta, el tamaño de la muestra.

El capítulo tres es de marketing nos basamos en las cuatro P. precio, plaza, promoción y publicidad que tiene que tener todas las empresas, donde nos enfocamos a la publicidad que tendrá la fábrica el “Paisano” para poder captar nuevos clientes y fidelizara a los clientes actuales. El ciclo de vida del producto, marketing mix, el logo, el slogan.

El capítulo cuarto es el estudio técnico en cual se encuentran los flujogramas de las diferentes áreas que conforman la fábrica el “Paisano”

El ultimo capitulo es Estudio financiero donde se tienen los estudios de situación financiera, el estado de pérdidas y ganancias, punto de equilibrio de esta manera se sabrá si el proyecto es viable o no.

Las conclusiones y recomendaciones, los anexos, bibliografía o linkografia, cronograma de las etapas del proyecto.

## **CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Introducción**

Dentro de la sociedad el comercio es un factor importante para el desarrollo económico del país ya que permite nuevas demandas tanto en el ámbito laboral como productivo. Por ello, las personas buscan realizar diferentes actividades laborales dentro o fuera de sus hogares ya sea brindando servicios o comercializando algún producto.

En este contexto, ha sido necesaria la publicidad como una herramienta para la promoción de dichos productos; en este sentido, la evolución tecnológica es fundamental en la publicidad, así mismo existen nuevos productos para poder satisfacer sus necesidades, por lo cual las organizaciones buscan implementar nuevas estrategias de diversificación para que sus clientes puedan cubrir sus necesidades insatisfechas. Las fábricas de lácteos deben aprovechar la diversificación de productos para fidelizar a sus clientes, brindándoles calidad, seguridad e higiene.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el año 2019 la producción de leche en el Ecuador fue de 6.648.786 litros de leche, los cuales se producen en la región costa 1.279.022 litros, en la región sierra 5.165.222 litros y en la región del oriente 204.542 litros; en el caso de la provincia del Azuay, se produce un total de 640.956 litros de leche de los cuales, en el cantón San Fernando se produce al menos 750 mil litros diarios, junto a los productos lácteos derivados, constituyen el principal ingreso de este cantón (Censos, INEC, 2019).

En este orden de ideas, la fábrica el Paisano tiene una materia prima de calidad ya que es recolectada en el mismo cantón de San Fernando donde se encuentra operando; cuenta con una materia prima de 980 litros de leche diaria que resultan convenientes para implementar estrategias de diversificación de los productos lácteos al contar con el producto básico necesario para poder producir este tipo de productos. La

finalidad de este tipo de acciones es lograr ampliar su nicho de mercado, mejorar su liderazgo y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

### **1.1.1 Historia De San Fernando**

El cantón San Fernando se encuentra ubicado en la provincia del Azuay y tiene diversas características que lo hacen atractivo, entre ellas las fiestas en honor a su patrono que se celebran cada 30 de mayo como una tradición en la que se realiza un desfile que cuenta con todas las fuerzas vivas del cantón; en dicha celebración participan desde las instituciones educativas hasta gubernamentales. Al mismo tiempo, se realizan ferias ganaderas y artesanales en las que se pueden encontrar una gran cantidad de productos representativos del cantón.

Entre otras actividades que se realizan en el marco de esta celebración característica destacan los diferentes encuentros deportivos, siendo el que genera más atención los encuentros de ecua-vóley, en donde el equipo local se mide frente a exigentes exponentes nacionales. Es en estos encuentros donde la comunidad realiza la tradicional "apuesta" por un equipo favorito. Los encuentros de vóley, fútbol o carreras generan que las fiestas patronales tengan gran atractivo para los Fernandenses y turistas quienes llegan al cantón de diferentes lugares.

San Fernando cuenta con un clima promedio de 12°C en el centro, 7°C en la parte alta y 20°C en la parte baja. Al caer la tarde el frío se siente con más fuerza, provocando que la neblina de un matiz especial al paisaje. En relación a sus habitantes se dedican a la ganadería como una de sus principales actividades económicas por lo cual este cantón resulta ser uno de los más importantes de la provincia del Azuay en el aspecto de la leche.

En cuanto a la producción de leche, la fabricación de lácteos tales como el queso constituye también una importante fuente de ingresos local y una actividad practicada

por muchos de sus habitantes; asimismo el turismo representa un sector importante para el cantón, allí se pueden visitar lugares tales como la laguna de Busa conocida por propios y extraños por su vegetación, la cascada de Chiniyacu, laguna Zhally entre otros lugares que son un atractivo para los turistas que visitan el cantón. Entre sus comidas típicas San Fernando cuenta con el arroz cebada, cuy asado, hornado, queso, papas con cuero entre otros productos. (Achiras, 2017)

### **1.2. Planteamiento del Problema**

Modelo de gestión actual sin un propósito de crecimiento, sin productos diversos, mala distribución, publicidad deficiente. Al implantar las estrategias de diversificación se obtendrán un crecimiento dentro del mercado.

### **1.3. Tema De Investigación**

Estrategias de Diversificación de productos en el modelo de negocios en la fábrica de lácteos el “Paisano” del cantón san Fernando.

### **1.4. Formulación Del Problema**

Establecer y analizar la factibilidad de la implementación de estrategias de diversificación de productos lácteos en la fábrica “El Paisano” especializándose en aquellos como manjar, yogurt, quesos de diferentes tamaños, de un nicho de mercado tradicional y moderno que permita identificar los gustos de los clientes en virtud de fidelizar tanto a los clientes actuales como a los futuros, sin olvidar a la competencia que tiene el negocio y los factores que influyen en la rentabilidad de la fábrica el “Paisano del cantón San Fernando”.

### **1.5. Marco contextual**

Toda organización tiene como objetivo principal incrementar sus ganancias mediante la incorporación de más productos o servicios dentro de su negocio para potenciar sus ingresos. En este particular, la diversificación de la organización permite

mejorar el desempeño frente a la competencia en el sector específico en donde se está desarrollando el negocio. De esta manera, se debe elegir adecuadamente la estrategia que se implantará ya que esta será de gran importancia para definir el rumbo de la organización y marcar su éxito o fracaso.

Según (Medina, 2011) En la administración de una organización, las estrategias se han desarrollado desde alrededor de unos treinta años para contribuir con el crecimiento económico de los negocios y de su marca, permitiendo también fidelizar a los clientes futuros. De ahí que, cada estrategia que la organización aplique debe considerar si es una estrategia corporativa o de negocios. En el primer caso, permite definir el rumbo del negocio y representa el pilar fundamental del mismo porque permitirá alcanzar de mejor manera los objetivos que tiene la empresa, es la dirección de la organización y administración.

Por su parte, la estrategia de negocios se refiere a cómo la organización se enfrenta con su competencia para realizar los productos o servicios que ofrecen dentro de ella.

En este orden de ideas, la “fabrica el Paisano” se enfocará en las estrategias de negocios ya que necesita tener más competitividad dentro del área en que se desarrolla al tiempo que resulta necesaria para implementar nuevos productos dentro de la fábrica. Para tal fin se aplicarán estrategias de diversificación concéntrica donde se introducirán nuevos productos; no obstante, estos tienen semejanzas con el que se está ofertando en el mercado actualmente donde se podrán utilizar los instrumentos tecnológicos y maquinarias ya existentes en el negocio con la intención de captar la atención de un nuevo segmento de mercado.

Las estrategias de diversificación dentro de un negocio representan el incremento de nuevos productos a su stock, mediante la aplicación de estas se pretende que el

crecimiento del negocio responda al desarrollo de la diversificación de nuevos productos. Por tanto, este tipo de estrategias representan oportunidades de crecimiento para la organización por la relación de la marca con nuevos productos que brindará la empresa (Giacomozzi, 2011)

### **1.6. Justificación**

Dentro del cantón de San Fernando se produce y comercializa la leche, lo cual se ha convertido en un eje importante para sus habitantes debido a que pueden obtener ingresos con este producto para subsistir dignamente y al mismo tiempo contribuir con el desarrollo de otros sectores como las fábricas de lácteos que se encuentran operando en esta localidad.

La presente investigación se desarrolla en virtud de diversificar las estrategias de productos lácteos en la fábrica el “Paisano” para mejorar la producción dentro del negocio, ya que se contará con productos a la venta tales como el mangar, yogurt, quesos de diferentes presentación con la marca el “Paisano”, de esta manera se incrementará la cartera de clientes, sus puntos de venta, lo que permitirá tener mayores utilidades. En este sentido, una vez que el negocio cuente con nuevos clientes será beneficioso porque los mismos conocerán la calidad del producto que actualmente comercializa la marca, en algunos puntos como: Naranjal, Troncal, Triunfo y en algunas tiendas de Cuenca.

Por tanto, este estudio es de gran importancia para la empresa porque permitirá mejorar la producción, aprovechar más las maquinas con las que cuenta actualmente el negocio y la materia prima que se encuentra en este cantón donde está ubicada la fábrica el “Paisano”.

### **1.7. Definición Del Negocio**

La fábrica el Paisano es una fábrica ubicada en el cantón San Fernando, provincia del Azuay donde se realizan quesos en bloque que se distribuyen en la costa y la sierra específicamente en Naranjal, Troncal, Triunfo y en algunas tiendas de Cuenca.

El presente trabajo esta direccionado a las estrategias de diversificación de productos lácteos, para poder producir y comercializar nuevos productos tales como: manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases, que podrán ser adquiridos no sólo en el cantón San Fernando sino también en otros cantones del Azuay al tiempo que se mantiene su distribución en Naranjal, Troncal, Triunfo donde actualmente se comercializa.

Para poder implementar estas estrategias dentro de la fábrica el “Paisano” se pretende financiar una parte con capital propio de la empresa y la otra parte a través de préstamos bancario que se realizará a través de la Cooperativa Jep o en otra institución financiera para poder implementar estas estrategias dentro de la actividad que realiza la fábrica el Paisano.

### **1.8. Servicio**

El servicio al cliente es un conjunto de actividades que combinan todas las áreas de una empresa con la finalidad de entregar y facturar los productos de tal forma que los clientes se sientan satisfechos y se puedan alcanzar los objetivos de la empresa (Christopher, 1991). De esta manera, en toda organización el cliente representa una de las partes más importante del negocio, por ello es fundamental que el servicio que se les brinde sea óptimo, en función que represente una clave para el éxito de estas nuevas estrategias que se implementarán en la fábrica el “Paisano” ya que los consumidores se sentirán satisfechos con los productos y la atención que se le brinde dentro del negocio.

Es preciso entender que la “fábrica el Paisano” se trata de una organización dedicada a la producción de lácteos tales como el manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases. De ahí, que los clientes podrán realizar cualquier consulta de estos productos que estén adquiriendo para estar seguros de los mismos, lo que permitirá tener una mejor fidelización del cliente hacia el negocio, con la finalidad de lograr captar a nuevos clientes que busquen diversos productos lácteos.

En esta negocio se busca tener clientes satisfechos con los productos que se ofertan ya que los mismos garantizan calidad por lo que cada día buscan innovar como negocio considerando los criterios de los clientes y sus peticiones al ser la pieza fundamental del negocio.

### **1.9. Ventajas Competitivas**

Una ventaja competitiva se reconoce como la característica diferenciadora que tienen las organizaciones que las distinguen de otras colocándoles en una posición mejor a la de la competencia existente. Según Porter (Porter, 2018) existen tres estrategias para lograr una ventaja competitiva dentro de una empresa que son:

- Liderazgo en costos, esta estrategia es muy importante ya que se verifica si la empresa se encuentra en la capacidad de ofrecer productos de buena calidad a un precio accesible a los clientes dentro del mercado, basándose en la reducción de costos a la hora de producir. Esto se podrá reducir controlando los cuellos de botella al momento de los productos.
- La diferenciación, lo que busca esta estrategia es que las empresas encuentren su propio nicho de mercado, no buscando un mercado que abarque todo sino compradores que busquen valor agregado de los productos que los haga diferentes de los demás.

- El enfoque, se basa en especializarse en un segmento de mercado y así cubrir las expectativas del mercado.

Cada una de estas estrategias son consideradas al momento de implementar las “Estrategias de Diversificación de Productos en el Modelo de Negocios de la Fábrica de Lácteos “El Paisano” del Cantón San Fernando” y ampliar la variedad de productos para su fábrica considerando que es una marca que se encuentra posesionada en el mercado, usa materia prima de calidad que se adquirirá en el mismo cantón, se trata de productos artesanales que apuntan a la variedad, a precios accesibles con diferentes puntos de ventas en la provincia del Azuay y diversos canales de distribución.

- La marca ya existente en el mercado.
- Infraestructura.
- Diversificación de Productos
- Estrategias de comercialización
- Estrategias de precio
- Estrategias de publicidad

#### **1.10. Mercado Objetivo**

El mercado objetivo es el grupo de clientes al que están direccionados los productos que pretende ofrecer el negocio en este caso serán los hogares de las personas que viven en la provincia. En la provincia del Azuay existen diferentes clases sociales, por lo cual el queso, manjar, yogurt, quesos de diferentes tamaños, no representa un gasto mayor, por lo que siempre estará en el presupuesto de las familias y a disposición en cualquier hora en los locales determinados; además, estos productos pueden ser consumidos todo el año ya que se cuenta con la materia prima necesaria.

### **1.11. Administración Estratégica**

La fábrica el “Paisano” en la actualidad ya cuenta con una misión, visión y valores que fueron desarrollados en el año 2015 según la información proporcionada por el dueño del negocio, por lo que no se ha realizado ningún cambio.

#### ***Misión***

Elaborar productos variados a base de leche con buena calidad y comercializarlos en diferentes zonas del país a través de múltiples canales de distribución a excelente precio.

#### ***Visión***

Ser una fábrica de lácteos, líder en el mercado nacional que satisfaga las necesidades de los hogares ecuatorianos ofreciendo productos de excelente calidad y manteniendo un enfoque social.

#### ***Valores***

Los valores en los negocios es la carta de presentación hacia los clientes ya que estos les brindarán la confianza para adquirir los bienes o servicios. La fábrica el “Paisano” cuenta con valores muy importantes que permiten a sus clientes crear afinidad con la marca. Entre sus valores destacan los siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Profesionalismo
- Respeto al medio ambiente
- Vocación al servicio al cliente

## **1.12. Objetivos Del Negocio**

### **1.12.1 Objetivo General**

Desarrollar Estrategias de diversificación de productos lácteos, su comercialización, publicidad, precio.

### **1.12.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar estrategias para la diversificación de productos lácteos.
- Generar mayores ingresos dentro de la empresa, teniendo más productos a la venta.
- Presentar una variedad de productos lácteos, con una publicidad adecuada.
- Contar con precios acorde a los de la competencia.
- Mejorar las estrategias de comercialización.

## **1.13. Estrategias Del Negocio**

- Identificar los aspectos importantes para una evaluación del impacto ambiental de la propuesta.
- Exender productos confiables y de muy buen gusto para los clientes.
- Precios accesibles para los compradores al por mayor y menor.
- Ofrecer variedad de productos.

## **1.14. Análisis FODA**

La herramienta FODA es una matriz de análisis que se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la Capacidad de Recursos de la Compañía (como lo refleja el equilibrio entre las fortalezas y debilidades de sus recursos) y su Situación Externa que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado (Strikland, 1998).

El análisis FODA, es una herramienta que se utiliza constantemente en las empresas ya que constituye una estrategia que permite reconocer la situación interna donde se podrán ver las fortalezas y debilidades, así como también los aspectos externos de la empresa como las oportunidades y amenazas que se tiene en el mercado, realizando este análisis FODA se podrá observar cómo está la empresa, con el propósito de proponer o realizar estrategias o acciones para mejorar o cambiar su desempeño para alcanzar sus objetivos.

#### **1.14.1 Fortalezas**

Son las virtudes que puede poseer una empresa y por lo que le hace competitiva con otras, son elementos que tiene bajo su control para poder mejorar su desempeño para tener mejores ventajas competitivas con su competencia.

#### **1.14.2 Debilidades**

Son partes de la empresa que resultan vulnerables o débiles, lo cual hace que la empresa tenga bajos niveles de desempeño y expone a la empresa ante la competencia.

#### **1.14.3 Oportunidades**

Son circunstancias inesperadas que se presentan en el entorno donde se desarrolla la empresa y que se pueden utilizar para mejorar a la organización y así poder alcanzar los objetivos trazados.

#### **1.14.4 Amenazas**

Son los obstáculos que se presentan en el entorno en el que se desarrolla la empresa, por los cuales no se pueden cumplir con los objetivos planteados.

### **1.15 Análisis FODA de la fábrica El Paisano**

#### **FORTALEZAS**

- Capacitación de los empleados
- Infraestructura amplia adecuada al nivel de producción
- Materia prima de calidad

- Contar con una cartera de clientes

### **OPORTUNIDADES**

- Nuevos nichos de mercado
- Ser una marca ya posesionada en el mercado.
- Acceso a la planta de producción

### **DEBILIDADES**

- No contar con información adecuada de como diversificar productos.
- No contar con Estructura organizacional adecuada.
- No contar con una publicidad adecuada.

### **AMENAZAS**

- Competencia.
- Variedad de productos sustitutos.
- Condiciones económicas de país.
- Deterioro de las vías de distribución.

## **1.15 Análisis FODA cruzada**

### **FO**

- El asesoramiento de selección de la materia prima de calidad permite un potencial crecimiento de productos lácteos.

### **FA**

- Retraso al recibir la materia prima por el mal estado de las vías.

### **DO**

- No contar con información adecuada para la diversificación de los productos pero contar con clientes que conocen la marca.

### **DA**

- Al no contar con una publicidad adecuada de los productos que se ofertan en la fábrica los clientes puede consumir los productos sustitutos

## **CAPITULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **2. Oportunidad Del Negocio**

La idea de generar Estrategias de Diversificación de Productos en el Modelo de Negocios de la Fábrica de Lácteos “El Paisano” Del Cantón San Fernando surge con la necesidad de implementar nuevos productos para de este modo tener más clientes y generar mejores ingresos dentro de la fábrica el “Paisano” aplicando esta diversificación la organización tendrá mayor competitividad en el mercado y estará en un buen posicionamiento en el mismo. De esta manera contara con más clientes el negocio e incrementara sus ganancias lo que permitirá que la fábrica el “Paisano” tenga mejores oportunidades en los diferentes mercados.

##### **2.1. Investigación Del Mercado**

La Investigación de Mercado 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, 2004).

Lo que busca la investigación de mercados es tener información relevante que permita ver como se encuentra en realidad la empresa de los alimentos de lácteos dentro del mercado. En este sentido, para que la investigación tenga éxito se debe realizar un análisis de mercado donde se venderán los productos lácteos tales como manjar, yogurt, quesos de diferentes tamaños y clases; de esta manera, se mostrara si la implementación de las estrategias de diversificación de productos lácteos puede o no ser aceptada en el mercado (Malhorta, 2005, p.7).

## **2.2. Diseño de la investigación de mercado**

Para poder alcanzar los objetivos planteados dentro de esta investigación hacia las Estrategias de Diversificación de Productos en el Modelo de Negocios de la Fábrica de Lácteos “El Paisano” Del Cantón San Fernando se plantea realizar una investigación exploratoria donde se podrá conocer acerca de los gustos de los clientes actuales y futuros de la empresa. Con esta investigación se logrará contar con información de datos primarios ya que se plantea realizar una encuesta dentro de la provincia del Azuay acerca de los productos el “Paisano” con la intención que se distribuyan dentro de esta provincia.

También se plantea realizar una investigación cuantitativa ya que esta nos proporcionara información numérica de las encuestas, para saber si a los clientes actuales y futuros les gustaría consumir con frecuencia los productos de esta marca como el manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases.

Por motivos de la emergencia sanitaria se tomará en cuenta encuestas ya realizadas por la competencia.

## **2.3. Tamaño de la Muestra**

En el presente trabajo de investigación se empleará el cálculo de la muestra según el tamaño de la población que se desea conocer para de esta manera poder definir la cantidad de encuestas a realizar para el desarrollo de esta investigación. Se tomó como punto de partida a los habitantes que se encuentran en la provincia del Azuay, el número de ciudadanos hasta el año 2010 que se realizó el último censo es 712.127 mil personas que radicaban en la provincia. Para nosotros poder conocer cuántos habitantes existen en el año 2020 se aplicó la tasa de crecimiento que se encuentra en la página del Instituto Nacional de estadísticas y Censos del Ecuador, dándonos como resultado 842.882 ciudadanos que se encuentra habitando en la provincia.

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

p=Probabilidad de ocurrencia (éxito)

q= Probabilidad de no ocurrencia (fracaso)

e= Margen de error

**Tabla 1**

Tamaño de la muestra

<b>Variables</b>	<b>Valores</b>
N (Población)	<b>842.882</b>
p(éxito)	50%
q(fracaso)	50%
e(error)	5%
Z(nivel de confianza)	1,96
n(Muestra )	384

**Fuente:** INEC, 2017.

**Elaborado por:** La autora, 2021

Luego de haber aplicado la fórmula de tamaño muestra se determinó que la encuesta debe ser aplicada a 384 personas que viven en el Azuay.

### **2.3.1 Tipo De Muestreo**

Dentro de los tipos de muestro existen algunos entre ellos los que destacan de acuerdo a León (s.f.):

- Muestreos aleatorios: Este tipo de muestreos pueden a su vez, ser simple (cuando se elige la muestra de forma aleatoria para sacar un n número), sistemático (donde se saca solo un número), estratificado (considera varias

categorías entre sí), por conglomerados (selecciona cierto número de conglomerados) o polietápico.

- Muestreo probabilístico: Donde existe la misma probabilidad de que los habitantes puedan ser elegidos

Específicamente para el desarrollo de esta investigación se aplicó el tipo de muestreo estratificado ya que este método permite realizar las encuestas a hombres y mujeres de todas las edades para que todos participen dentro de la encuesta que se realizara para la fábrica “El Paisano”. Al momento de aplicar esta encuesta se conocerá los gustos y preferencias de los clientes.

#### **2.4. Diseño de la encuesta aplicada en la fábrica “El Paisano”**

Para el proceso de recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue un cuestionario que se configuró de la siguiente forma: Inicialmente una dimensión para la información básica y demográfica; la segunda dimensión relacionada con los gustos y preferencias de las personas encuestadas la cual estuvo conformada por un total de 11 preguntas de selección simple.

La encuesta solo queda como un planteamiento ya que no se la pudo aplicar por la emergencia sanitaria que estaba pasando el Ecuador y no se prestaban las medidas de seguridad para poderla aplicar. Además de las disposiciones de la Universidad para resguardar la salud de los involucrados.

**Tabla 2**

Planteamiento de la Encuesta en la fábrica El Paisano

<b>FÁBRICA EL PAISANO</b>		
<p>La presente encuesta se realiza para conocer sus gustos y preferencias acerca de los productos que ofrece la fábrica el “Paisano” tales como manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases. Le agradecemos unos minutos de su tiempo para responder de la manera más eficaz cada una de las interrogantes planteadas.</p>		
<b>Sexo</b>	Masculino	
	Femenino	
<b>Edad</b>	18-28	
	29-39	
	40-50	
	51 en adelante	
<b>Estado civil</b>	Soltero	
	Casado	
<b>Personas que habitan en su hogar</b>	1-2	
	3-4	
	5-6	
	7-8	
	9 en adelante	
<b>1.- ¿Consume usted productos lácteos tales como mangar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases? Si la respuesta es NO se termina el llenado de la encuesta</b>	SI	
	NO	
<b>2.- ¿Con que frecuencia usted consume manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases?</b>	Dos veces al día	
	Una vez al día	
	Una vez a la semana	
	Tres veces a la semana	
<b>3. En orden de importancia siendo 5 el más alto y 1 el más bajo; indique cuales de los siguientes factores que influyen en la compra del producto MANJAR</b>	Precio	
	Sabor	
	Marca	
	Calidad	
	Salud	
	Precio	
	Sabor	

<b>4. En orden de importancia siendo 5 el más alto y 1 el más bajo; indique cuales de los siguientes factores que influyen en la compra del producto YOGURT</b>	Marca	
	Calidad	
	Salud	
<b>5. En orden de importancia siendo 5 el más alto y 1 el más bajo; indique cuales de los siguientes factores que influyen en la compra del producto QUESOS DE DIFERENTES SABORES Y CLASES</b>	Precio	
	Sabor	
	Marca	
	Calidad	
	Salud	
<b>6. De las siguientes marcas de derivados de lácteos cuál consume</b>	Kiosko	
	Toni	
	Rey Leche	
	New Lac	
	Otra marca	
<b>7.- En qué lugar adquiere los productos derivados de la leche</b>	Supermercado	
	Tía	
	Coral Centro	
	Gran Akí	
	Tiendas	
	Otros	
<b>8.- Ha escuchado o conoce de la marca “El Paisano” de San Fernando</b>	SI	
	NO	
<b>9.- Estaría dispuesto a consumir la marca el “Paisano” de San Fernando</b>	SI	
	NO	
<b>10.- Le llama la atención la marca, el empaque y el nombre de los productos el “Paisano” de San Fernando</b>	SI	
	NO conozco	
<b>11.- Aproximadamente cuánto gasta en productos lácteos mensualmente</b>	\$10,00	
	\$15,00	
	\$ 20,00	
	\$ 30,00	
	Más de \$30,00	

Elaborado por: La autora, 2021

### **3.1. Análisis de la encuesta**

Las encuestas son un medio por el cual se podrá conocer los gustos, preferencias de los actuales y futuros clientes que el negocio está buscando. Los productos derivados de la leche son bienes de primera necesidad necesarios para mantener una alimentación balanceada porque contribuyen con el aporte de vitaminas A, D y calcio para el organismo de los seres humanos.

Cuando los clientes adquieren un producto se fijan en su presentación ya que la misma les genera seguridad al momento de consumir dicho producto, el etiquetado, el logo y slogan que los distinga de los demás proveedores de derivados de la leche. Entre la competencia que tendrá directamente la fábrica el “Paisano” se encuentran las marcas Tony, Rey Leche, San Joaquín, New Law, entre otros, que se encuentran posesionados en el mercado. La marca más consumida por las familias es la empresa Tony siguiéndole Kiosko, entre otras marcas existentes en la actualidad.

Entre los lugares en que se pueden adquirir los productos derivados de la leche están las tiendas, supermercados, entre otros lugares que estén cercanos donde los clientes puedan obtener estos productos sin ninguna dificultad

De esta forma, la fábrica de lácteos el “Paisano” está constituida como una empresa artesanal, contando ya con un nicho de mercado pequeño en la algunos lugares de la costa ecuatoriana y en algunas tiendas de Cuenca.

### **3.2. Segmentación De Mercado**

#### **3.2.1 Segmentación Geográfica**

Los productos que ofrecerá la fábrica el “Paisano” tales como manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases esta dirigidos para una demanda de toda clase sin ver su estatus social ya que estos bienes pueden ser consumidos por toda la población con la finalidad de poder satisfacer las necesidades de los productos lácteos o

sus derivados.

Al ser productos que consumen la mayoría de las familias se analiza la posibilidad de que la fábrica el “Paisano” puede distribuir a los cantones de Paute, Guacaleo y Cuenca.

### **3.2.2 Segmentación Demográfica**

La fábrica el “Paisano” con sus nuevos productos diversificados, pero con la misma calidad está dirigido para todas las personas que deseen adquirirlos, pero especialmente a las amas de casa ya que son las encargadas de obtener estos productos para sus hogares

### **3.3. Investigación Cuantitativa**

En la investigación cuantitativa se plantea aplicar una encuesta en virtud de obtener la información adecuada para crear estrategias de diversificación de productos lácteos dentro de la fábrica el “Paisano”.

### **3.4. Investigación Cualitativa**

En este caso, este tipo de investigación se realiza a través de una entrevista aplicada al dueño de la fábrica el “Paisano” el señor Carlos Cárdenas el cual manifestó lo siguiente:

La fábrica el Paisano es un negocio de artesanos que surgió hace cinco años en el cantón San Fernando, cuando los propietarios vieron la necesidad de realizar este negocio, ya que ellos contaban con ganado y no vendían la leche a un buen precio además de que algunas veces este producto ni se vendían, entonces de ahí nació la idea de montar este negocio, donde comenzaron a producir con la materia prima que obtenían de su propio ganado, aprovechando la acogida de su producto luego de algunos años la fábrica comenzó a distribuir su producto principal el queso, al principio

distribuyeron a Naranjal luego se expandieron a otros cantones de la costa ecuatoriana y a tiendas de Cuenca, el dueño manifestó que viendo la gran acogida que tiene su producto entre los planes que tiene para hacer crecer su negocio, dentro de los mismos esta construir una fábrica más amplia para obtener una producción más eficaz y eficiente de esta manera poder implementación más productos lácteos.

En la actualidad los propietarios se abastecen de materia prima diariamente ellos compran alrededor de 980 litros de leche diarios para poder producir 320 quesos estas cantidades varían dependiendo la época ya que hay meses que este producto tiene mayor consumo o menor. Dentro de la entrevista el dueño de la empresa manifestó que su negocio ya no solo producirá quesos en bloque sino también en algunas presentaciones ya que en la actualidad ellos cuentan con prensadoras para poder fabricar estos productos. Esta fábrica ya cuenta con clientes en algunos cantones de la costa y también en algunas partes de la ciudad de Cuenca.

La fábrica el “Paisano” esta supervisada por el Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA) esta entidad es la que supervisa el manejo de este negocio y como se elaboran los productos que la misma comercializa para que cumplan con lo establecido en la ley de seguridad sanitaria y la calidad de los productos. Este negocio en la actualidad solo cuenta con dos empleados, lo administrativo lo realizan los dueños de la fábrica como son el señor Carlos Cárdenas y su esposa Sonia Murillo.

### **3.5. Estudio de la demanda**

La demanda de la fábrica el “Paisano” del cantón San Fernando será los hogares de los Azuayos, especialmente en los cantones de Paute, Gualaceo y Cuenca el nicho de mercado con el que ya cuenta en algunos cantones de la costa ecuatoriana, para distribuir los productos tales como manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases (Kotler, 2002).

### **3.6. Demanda Insatisfecha**

La demanda insatisfecha es aquella que no cubre todas las necesidades del mercado y que puede ser cubierta por la fábrica el “Paisano” del cantón San Fernando. El segmento de mercado al que se está dirigiendo esta empresa con la diversificación de productos lácteos tales como manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases, es a las familias de la provincia del Azuay. La demanda insatisfecha que se ha tomado en cuenta son de los cantones de Paute, Gualaceo y Cuenca.

### **3.7. Demanda Efectiva**

La demanda efectiva es aquella donde los clientes están dispuestos a comprar los productos lácteos de la fábrica el “Paisano” dentro de la demanda efectiva se encuentran todas las familias de la provincia y el nicho de mercado con el que ya cuentan en la actualidad. La demanda efectiva de la fábrica el “Paisano” serán las familias azuayas que aproximadamente son 168.576 familias conformadas por 4 integrantes.

Para que la fábrica el “Paisano” pueda determinar la demanda efectiva que tendrá al momento de implementar las estrategias de diversificación de productos lácteos, se deberá dividir para 6 la demanda insatisfecha que es el promedio de miembros de una familia, tomando en cuenta que existe un crecimiento relativo del 2% según el INEC, es así que se encuentra la demanda efectiva de la fábrica (Tabla 1).

**Tabla 3**

Demanda Efectiva

Demanda Efectiva					
Fabrica el "Paisano"					
N°	Año	Población Proyectada	Promedio de miembros de una familia	Variación	Total de demanda efectiva
-	2.020	842.882,39	4,00	0,01	210.720,60
1	2.021	845.111,09	4,00	0,01	211.277,77
2	2.022	847.339,79	4,00	0,01	211.834,95
3	2.023	849.568,49	4,00	0,01	212.392,12
4	2.024	851.797,19	4,00	0,01	212.949,30
5	2.025	854.025,89	4,00	0,01	213.506,47

**Elaborado por:** La autora, 2021

La demanda efectiva que tendrá la fábrica el “Paisano” es la presentada en el recuadro esta demanda está calculada con la población y el número de integrantes de una familia, donde los da los resultados expuestos en la tabla 24

### 3.7 Proyección de la Demanda

Para poder determinar la demanda proyectada que tendremos dentro de la fábrica el “Paisano” implementado las nuevas estrategias de diversificación de productos lácteos, calcularemos con los habitantes que se utilizó en la muestra, proyectaremos esta demanda para 5 años tomando en cuenta que según el INEC existe un crecimiento anual del 2% de la población actual tal como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 4**

Proyección de la demanda insatisfecha

<b>Fabrica el "Paisano"</b>				
<b>N°</b>	<b>Año</b>	<b>Población Proyectada</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>	<b>Variación</b>
-	2.020	842.882	17.381	0,01
1	2.021	845.111	17.555	0,01
2	2.022	847.340	17.730	0,01
3	2.023	849.568	17.908	0,01
4	2.024	851.797	18.087	0,01
5	2.025	854.026	18.268	0,01

**Elaborado por:** La autora, 2021

La proyección de demanda insatisfecha se está realizando con el último censo realizado en el país, se está tomando en cuenta a la demandada insatisfecha de una tesis similar a esta ya que no se aplicó la encuesta, se está colocando en este cuadro la variación que se tiene este valor se tomó de la página del instituto nacional de censos y estadísticas del Ecuador.

### **3.8. Estudio de la oferta (Competencia)**

Este trabajo está desarrollado dentro de un análisis cualitativo basado en (Gutiérrez, 2018). Dentro de la competencia identificada por la fábrica el “Paisano” de San Fernando están: las empresas de lácteos que ya cuentan con una alta gama de productos que además cuentan con clientes fieles a sus marcas tales como Tony, Kiosko, Rey leche, New Lac y los quesos de San Joaquín quienes ya se encuentran distribuyendo en todas las tiendas y mercados del Azuay y el Ecuador.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING**

#### **4. Estrategias de comercialización**

##### **4.1. Nombre del negocio Fábrica El Paisano de San Fernando**

El nombre de cualquier empresa es la marca que los distinguen de la competencia y hace que los clientes se fidelicen con la marca, así también el nombre describe lo que se trata el negocio en este caso el Paisano es un negocio de productos lácteos, de buena calidad y a precios accesibles.

##### **4.2. Logotipo**

El logotipo de cualquier organización o emprendimiento es la imagen corporativa que identifica visualmente a la fábrica el “Paisano”. El logotipo del negocio está concebido de acuerdo a los productos que se están vendiendo como es el manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases (Monferrer, 2013).

###### **4.2.1 Logotipo actual**

El logotipo actual de la empresa no resulta atractivo frente a la imagen de la competencia, lo que genera poca distinción en los anaqueles donde se expone el producto ya sea en tiendas o en supermercado.

**Figura 1**

*Logotipo actual de la fábrica el Paisano*



#### **4.2.2 Propuesta del nuevo logotipo**

El logotipo que se propone, cuenta con los colores del cantón San Fernando donde se desarrollan los productos, además la incorporación de las vacas y el pasto le generan un sentido de pertenencia e identifica el origen de donde proviene la materia prima para realizar estos productos (Monferrer, 2013).

*Figura 2*

*Nueva propuesta del logotipo para fábrica El Paisano*



#### **4.3. Slogan**

Idealmente el slogan es un texto corto, de no más de siete palabras, y debería hablar no tanto de las características del producto sino del beneficio que este le produce al consumidor o cliente. Los slogans que mejor funcionan, como todo, son aquellos que se centran en el usuario (Borges, 2013). Se trata de una frase que debe ser corta, de fácil pronunciación, pero llamativa para que los clientes siempre la recuerden ya que esta será la que la distinga de la competencia, también promocionará al producto que se va a ofrecer. Para ello se propone este slogan ya que el negocio no contaba con uno, el mismo que está más relacionado con los productos que se van a ofrecer, el lugar donde se producen estos bienes y a donde la fábrica desea llegar.

**“San Fernando en la mesa de los  
ecuatorianos”**

#### **4.4. Componentes del Marketing Mix**

##### **4.4.1 Producto**

La “Fabrica el Paisano” implementando las estrategias de diversificación de productos podrá ofrecer en la provincia del Azuay y en parte de la costa sus productos los cuales serán el manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases, con una buena calidad y aun precio accesible a los bolsillos de sus clientes.

##### **4.4.2 Estrategia De Producto**

Para poder realizar las estrategias de los productos que la fábrica el “Paisano” desea diversificar, se toma en cuenta el análisis FODA realizado dentro de esta investigación y los impactos que estas tienen en la fábrica.

El envase de los productos de la fábrica el “Paisano” deben ser muy llamativos los mismo servirán como publicidad ya que atraen la atención de los clientes y describe el producto que se está ofreciendo al consumidor para lograr el objetivo de la fábrica que es la venta de bien. La fábrica el “Paisano” es una empresa que cuenta ya con clientes por ese motivo se propone que este negocio implemente nuevos productos los cuales serán: manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases, que actualmente en el mercado son demandados y otras marcas ya las ofertan.

**Tabla 5**

Estrategia de Producción

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Mediante la presentación de los productos que ofrecerá la fábrica el “Paisano” para poder posicionarse más en el mercado.	Cambiar el etiquetado de los productos para que sea más llamativo para los clientes.
Implementar un eficaz plan de marketing para que los clientes puedan conocer mejor los productos que ofrece la marca el “Paisano”.	Crear páginas web y redes sociales de la empresa ya que por estos medios se puede lograr un marketing digital eficiente para llegar a la atención de los clientes.

**Elaborado por:** La autora, 2021

#### **4.4.3 Propuesta para los envases de los nuevos productos**

Actualmente la fábrica el “Paisano” distribuye quesos en bloque donde su empaquetado es una funda plástica transparente, donde los clientes no logran visibilizar el nombre de la fábrica que los produce, es poco llamativo para la atención de la demanda que se espera tener con el lanzamiento de estos nuevos productos. Por lo que el etiquetado y el envase deben ser de calidad para los clientes de forma que tengan la confianza de adquirir los productos que ofrece la marca “Paisano”, por lo cual se sugiere las siguientes presentaciones (figura 3).

**Figura 3**

*Envase sugerido para el yogurt*



El envase que se propone para la venta de lo yogurt de la fábrica el “Paisano” es un material elaborado a base de polietileno, desechable, de color transparente donde se envasan alimentos, posee una excelente resistencia química y térmica es ideal para colocar el contenido que desea vender la fábrica el “Paisano” el tamaño del producto será de 240 ml en donde en su interior contendrá el producto se estará ofertando es decir el yogurt de mora.

**Figura 4**  
*Envase sugerido para el manjar*



Lo que se propone para el empaquetado de el manjar que venderá la fábrica el “Paisano” es un envase transparente con su respectiva tapa. Lo cual permite que el producto no se riegue, que se mantenga en buen estado para el consumo del mismo y sea visible para el consumidor (Figura 4).

En cuanto al queso, para poder realizar el empaquetado serán enfundados en fundas de plástico blancas y resistentes, el tamaño de estas las fundas es de 23\*30 cm donde se podrán colocar quesos desde la cantidad de un dólar (Figura 5).

**Figura 5**  
*Envase sugerido para el queso*



#### 4.4.4 Etiquetado

El etiquetado propuesto para los productos de la fábrica el “Paisano” contendrá la fecha de caducidad de cada producto, la semaforización de los mismos y con qué ingredientes se producen estos alimentos para que los clientes del negocio estén al tanto de lo que está ofreciendo en el mercado esta marca (Figura 6).

**Figura 6**

*Etiqueta de los producto de la fábrica El Paisano*



#### 4.5. Precio

Para que la fábrica el “Paisano” se expanda en el nicho de mercado con sus nuevos productos se debe tener una adecuada fijación del precio de los bienes que se va a ofertar en el mercado. La fábrica el “Paisano” al momento de fijar el precio de los productos, debe analizar todos los factores que influyen en la producción del bien y así como también la influencia que tiene este producto en el mercado que se va a comercializar, este precio no debe ser ni muy alto ni muy bajo esto dependerá del tipo de clientes que la fábrica va a tener, así como también debe tener un costo competitivo,

ya que si colocamos un precio alto nuestros clientes irán a la competencia y si colocamos un precio bajo la fábrica no tendrá rentabilidad (Monferrer, 2013).

**Tabla 6**

Costos del proceso de etiquetado y envasado

<b>Fabrica el "Paisano" de San Fernando</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Costos del presupuesto de diseño</b>			<b>Total del valor unitario con IVA</b>
	<b>Envase</b>	<b>Etiquetado</b>	<b>Total</b>	
Queso 500gr	\$ 0,19	\$ 0,18	\$ 0,37	\$ 0,41
Yogurt de mora de un litro	\$ 0,22	\$ 0,18	\$ 0,40	\$ 0,45
Manjar	\$ 0,10	\$ 0,18	\$ 0,28	\$ 0,31
<b>Total incluido IVA</b>				<b>\$ 1,18</b>

**Elaborado por:** La autora, 2021.

#### **4.5.1 Estrategias Para Fijar Precios**

Para poder realizar las estrategias de fijación de precios de los productos que ofertara la fábrica el “Paisano” se analizan primero los objetivos que tiene el negocio ya que los precios deben estar ligados a ellos para cumplir con los de la fábrica. En este sentido, hay algunas estrategias dentro de los precios que se citan a continuación:

Estrategia de precios para nuevos productos

- Estrategia de precios para la cartera de productos
- Estrategia de ajuste de precios

La estrategia de precios para nuevos productos es la más óptima que debe utilizar la fábrica ya que esta marca sacara nuevos productos tales como el manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases (Monferrer, 2013) los cuales se comparan con los de la competencia tal como se observa en la Tabla 7 y 8.

**Tabla 7**

Precios de los nuevos productos de la fábrica El Paisano

<b>Fabrica el "Paisano" de San Fernando</b>				
<b>Fijación del Precio</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Empaquetado</b>	<b>Producción</b>	<b>CIF</b>	<b>Total</b>
Queso	\$ 0,41	\$ 1,50	\$ 1,00	\$ 2,91
Yogurt de mora de un litro	\$ 0,45	\$ 0,85	\$ 0,50	\$ 1,80
Manjar	\$ 0,31	\$ 0,69	\$ 1,00	\$ 2,00

**Elaborado por:** La autora, 2021**Tabla 8**

Precio de los productos de la competencia

<b>Fabrica el "Paisano" de San Fernando</b>				
<b>Fijación de Precio</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Marca</b>			
	<b>Rey Leche</b>	<b>Kiosko</b>	<b>Toni</b>	<b>Paisano</b>
<b>Queso 500gr</b>	\$ 4,20	\$ 3,99		\$ 3,60
<b>Yogurt de mora de un litro</b>	\$ 1,55	\$ 1,95	\$ 2,85	\$ 2,36
<b>Manjar 250 gr</b>	\$ 2,50	\$ 2,30	\$ 3,00	\$ 2,50

**Elaborado por:** La autora, 2021

**Tabla 9**

Estrategias para fijación de Precios

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Según los análisis realizados se deberá implementar la estrategia de penetración de mercado la misma que ayudaran a la fábrica el “Paisano” en la fijación del precio accesible para las familias ecuatorianas.	Tomar en cuenta los precios de la competencia al momento de ofertar nuestros productos.
Ofrecer descuentos a los clientes mayoristas	La fábrica el “Paisano” tiene que controlar la producción para disminuir los cuellos de botella y sacar productos en menos tiempo para de esta manera gastar menos a la hora de la producción y poder brindar descuentos a sus clientes mayoristas.

**Elaborado por:** La autora, 2021

#### **4.6. Plaza- Canales de distribución**

La distribución de los productos es algo importante para cualquier negocio, de esta manera el consumidor podrá adquirir los productos en cualquier lugar. Los costos que se utilizaran en la distribución de los bienes deben ser razonables donde el consumidor esté dispuesto a pagar. Para esto se debe contar con un plan para poder cubrir las necesidades y recursos que tiene el negocio (Monferrer, 2013).

##### **4.6.1 Estructura de canales de distribución**

La fábrica El “Paisano” actualmente cuenta con dos formas de distribuir sus productos como es la forma directa y la forma indirecta. En el primer caso, es directa cuando los consumidores compran el producto en la fábrica el “Paisano”. Por su parte, es indirecta cuando adquieren el producto por medio de intermediarios, esta entrega se da cuando el transporte entrega los productos de la fábrica el “Paisano”.

#### 4.6.2 Estrategias de distribución

Tomando en cuenta que la fábrica el “Paisano” realiza sus entregas del producto final por medio de dos canales de distribución que son directos e indirectos, teniendo más énfasis en esta estrategia para realizar la entrega de una manera eficiente los productos (Tablas 10 y 11).

**Tabla 10**

Estrategias de Distribución

<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>
Analizar la posibilidad de tener a una persona dedica a la distribución y la venta de los productos.	Contratar una persona encargada del área de ventas para que capte nuevos clientes, organice y coordine la entrega de los producto que ofrece el “ Paisano”
Tener alianzas con empresas grandes en el mercado para que la entrega sea más rápida y directa con el consumidor.	Generar convenios con empresas de transporte y supermercados.

**Elaborado por:** La autora, 2021

**Tabla 11**

Estrategias de distribución

Fabrica el "Paisano" de San Fernando		
Estrategias de distribución		
<b>Concepto</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
<b>Diésel (20*5 días)</b>	\$ 400,00	\$ 4.800,00
<b>Mantenimiento</b>	\$ 135,00	\$ 1.620,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6.420,00</b>

**Elaborado por:** La autora, 2021

#### 4.7. Promoción y Publicidad

Es una parte fundamental de toda organización ya que de esta manera la fábrica puede alcanzar sus objetivos; se trata de la forma que se utiliza para comunicarse con

los consumidores y hacer que los mismos adquieran los productos de la fábrica el “Paisano” (Monferrer, 2013) tal como se muestra en las Tablas 12 y 13.

**Tabla 12**

Estrategias de promoción

Fabrica el “Paisano” de San Fernando			
Estrategias de Promoción			
Estrategias	Cant.	Costo Unitario	Costo Anual
<b>Publicad móvil</b>	1	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>Publicidad en tienda</b>	5.000	\$0,18	\$ 900,00

Elaborado por: La autora, 2021

**Tabla 13**

Estrategias de Promoción y Publicidad.

Estrategia	Acción
Publicidad en redes sociales	Crear cuentas en plataformas virtuales para realizar marketing en estas.
Realizar afiche publicitarios	Pegar en las paredes de las tiendas y en los carros de los distribuidores de los productos publicidad de la fábrica el “Paisano”.

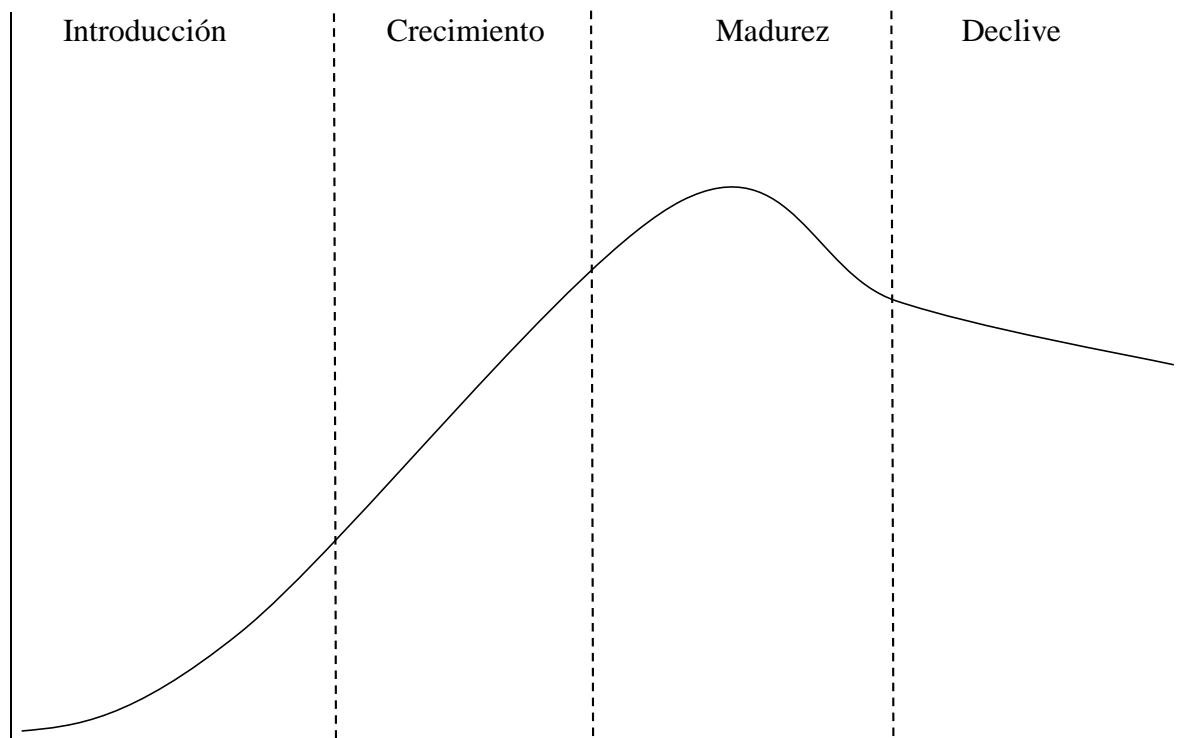
Elaborado por: La autora, 2021

#### 4.7.1 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto es el periodo de crecimiento hasta la obtención de utilidades de un bien. Los productos son como un ser vivo estos pasan por etapas desde su creación hasta su muerte, estos diferentes períodos son los que componen el modelo del ciclo de vida del producto. La introducción del producto es el inicio de todo el ciclo de vida del producto, el crecimiento, la madurez y el declive son las etapas que componen este ciclo (Hernando, 2015).

El ciclo de vida de los productos que ofrecerá la fábrica el “Paisano” debe estar claro para que los propietarios del negocio sepan cuando los productos como el manjar, yogurt, quesos de diferentes presentaciones y clases, están en introducción, crecimiento, maduración y declive para de esta manera tomar medidas cuando el producto este en declive para que no desaparezca y mejorar el producto ya sea en presentación o darle un valor agregado al mismo (Figura).

**Figura 7**  
*Ciclo de vida de un Producto.*



Elaborado por: La autora, 2021

#### **4.8. Matriz BCG**

La matriz BCG es una herramienta que brinda a los negocios que sepan en qué etapa se encuentran, permite realizar un análisis del portafolio con él que cuenta la empresa, así como también el crecimiento del mercado y su participación en el mismo.

Afirma Kotler, (2017):

**Matriz BCG** o la **matriz de crecimiento – participación** es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por una caricatura. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico (p.39).

La matriz BCG está compuesta por productos estrellas, interrogantes, vaca y perros donde se colocan cada uno de los bienes que oferta la empresa.

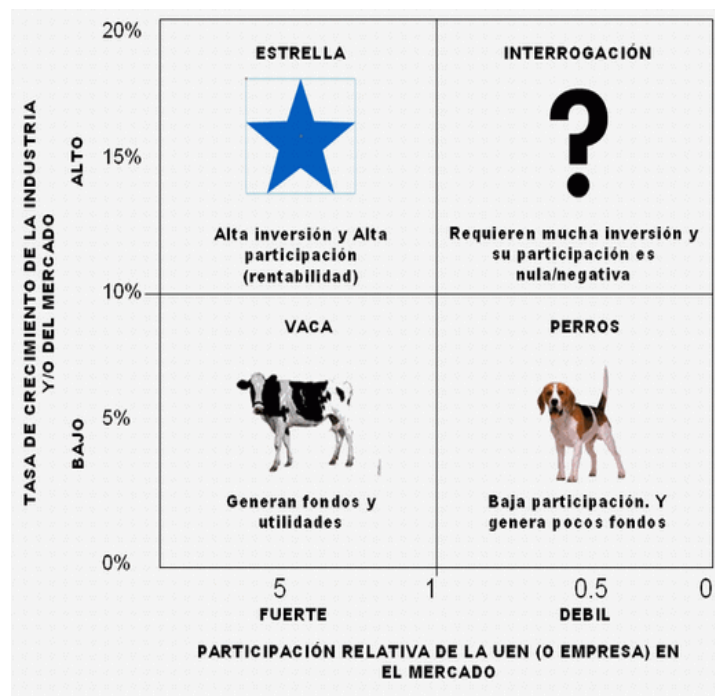
- El producto estrella operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado.
- La interrogante tiene una reducida cuota en el mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo
- La vaca son productos altamente demandados que brindan a los negocios rentabilidad y un gran crecimiento
- El perro tiene baja participación en el mercado y operan en un mercado lento, son productos que no valen la pena invertir.

La matriz BCG dentro de la fábrica el “Paisano” permitirá visualizar dónde se encuentra el producto que oferta el negocio, permitirá ver si los productos que se ofrecen a los clientes tienen gran demanda y si sus utilidades son las idóneas. En caso

de que los productos se encuentran en la fase de perro, la empresa debe mejorar este producto para que suba de fase o mejor no debe ofertar en el mercado ya que este producto está siendo una pérdida y una empresa nunca puede perder ya que su creación tiene como fines generar utilidades buenas para de esta manera crecer como negocio.

**Figura 8**

*Matriz BCG*



## **CAPITULO IV**

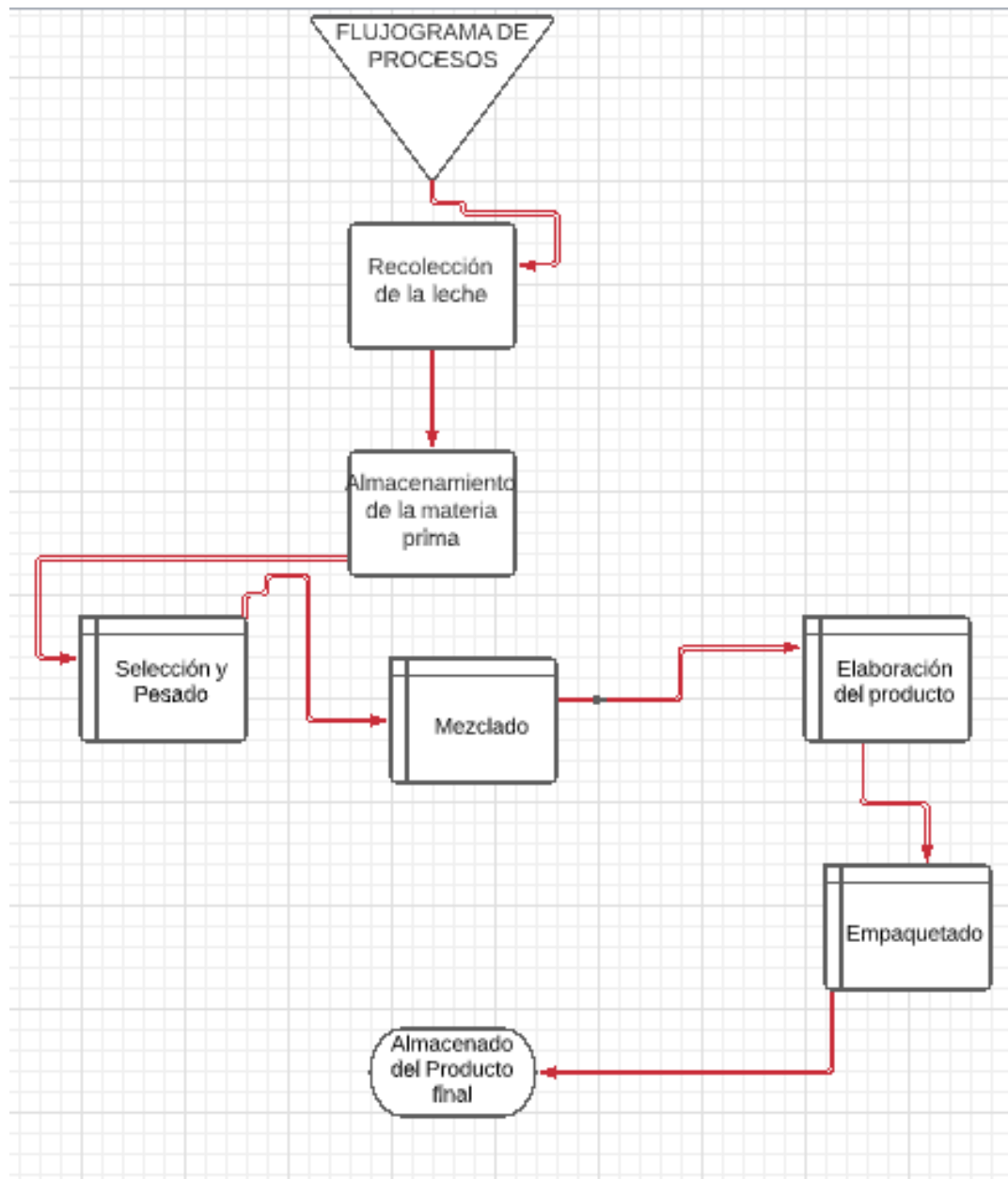
### **ESTUDIO TÉCNICO**

#### **5. Flujograma de Procesos**

La fábrica el “Paisano” debe implantar entre sus estrategias un flujograma que dará a conocer gráficamente las operaciones que realiza este negocio ya sea al momento de la producción, compra, comercialización. Para dar a conocer este flujograma se debe analizar primero como funcionan estos departamentos dentro de la empresa para ver si entre este proceso no hay cuellos de botellas y en caso de que hubiera tratar de reducirlos para que la empresa tenga mejores resultados (Gómez Cejas, 1997).

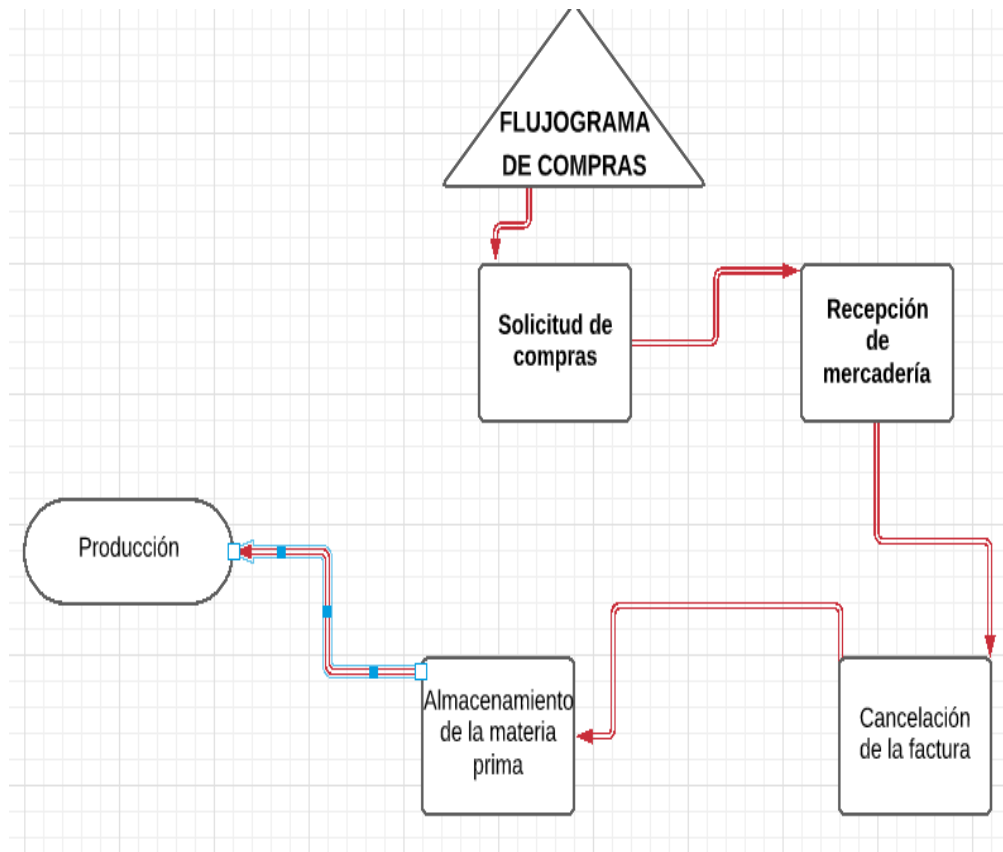
**Figura 9**

*Flujograma del proceso de producción*



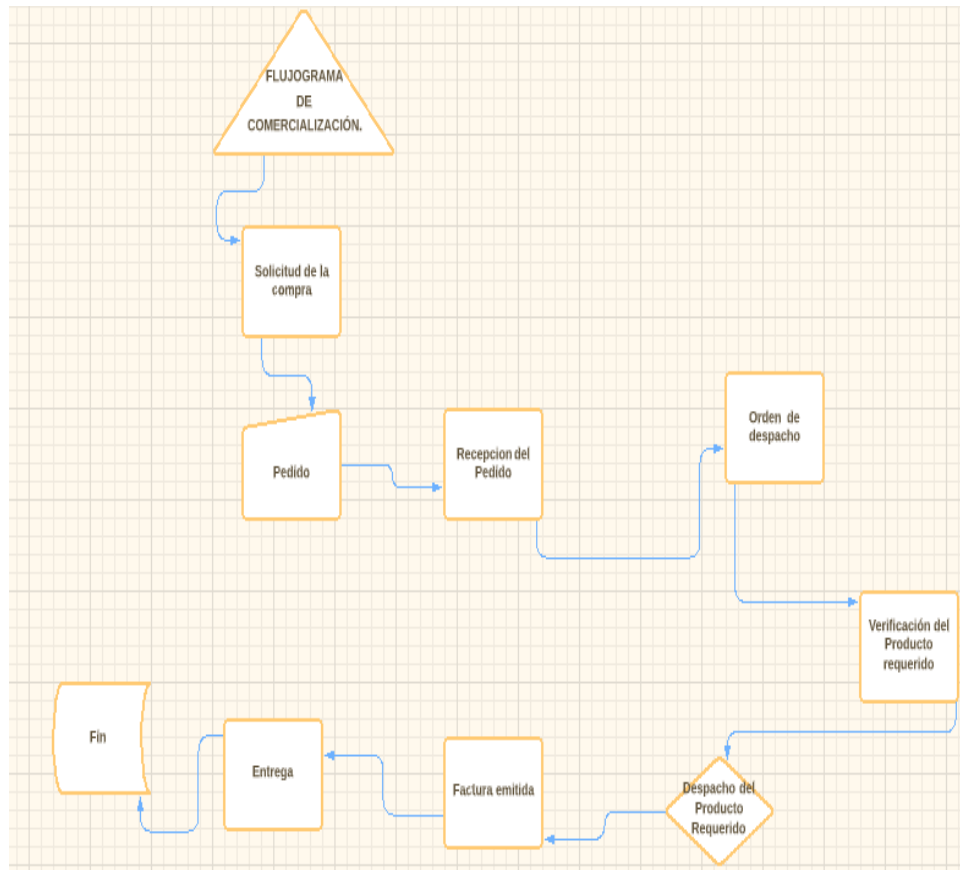
**Figura 10**

Flujograma del proceso de compras



**Figura 11**

Flujograma del proceso de comercialización



### 5.1. Talento Humano

Toda organización cuenta con recursos humanos que forman parte importante de cada uno de los negocios, el talento humano de cada una de las organizaciones es lo que les hace diferentes de la competencia es el valor agregado que tiene la empresa. Esta área de la empresa es la que más cambios tiene dentro de las organizaciones ya que muchas veces no se acoplan a la empresa o a los compañeros que tienen dentro de la organización, así como también la empresa donde laboran no les brindan la posibilidad de crecer profesionalmente.

Dentro de los negocios los cambios en el personal que se encuentra laborando en algunos casos es muy constante, si se cuenta con un personal altamente capacitado para realizar lo encomendado. El mismo permitirá que la empresa cumpla con los objetivos que tiene la misma, así como también las metas propuestas. Para contar con un personal

altamente eficiente los encargados del reclutamiento del talento humano debe realizar una adecuada selección. Entre los factores que influyen en el éxito destacan:

- La remuneración de trabajo
- El clima organizacional
- El entorno, los sistemas estratégicos

Los factores anteriormente señalados son vitales para lograr los propósitos de la organización, pero se debe resaltar que los procedimientos de reclutamiento y selección del personal son el inicio para percibir el futuro que se quiere alcanzar dentro la empresa para de esta manera poder cumplir con los objetivos que tiene la misma.

La necesidad de incorporar a su empresa a nuevos empleados tiene diferentes causas o razones las cuales pueden ser:

- Expansión de la empresa
- Creación de nuevos puestos
- Incapacidades laborales
- Despidos
- Implantación de nueva tecnología o nuevos departamentos.

Si las organizaciones no cuentan con una selección y reclutamiento correcto no podrán contar con el personal adecuado para lograr sus objetivos, el cual con lleva al fracaso empresarial, los negocios deben seguir una serie de pasos para conseguir un talento humano de calidad que les permita crecer como organización.

La mayoría de las empresas tienen a sus cargos la función de procesos de reclutamiento y selección de personal que es llevado a cabo por personal capacitado de la misma empresa. La integración de personas capaces en los puestos de trabajo debe ser realizada de acuerdo al requerimiento establecido en los perfiles profesionales, se aplican cuatro etapas principales de acuerdo a Chiavetano (2008):

- Planificación.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Control.

La fábrica el “Paisano” es un negocio que debe incorporar a su estrategia el proceso de reclutamiento, ya que la misma tendrá que contratar personal capacitado para la elaboración de los productos que se van a incorporar dentro de la misma. Los procesos de reclutamiento del personal deben ser supervisados por los dueños del negocio ya que ellos son las personas más capacitadas para el reclutamiento y selección del personal. Entre las condiciones que tienen que cumplir un empleado se sugiere las siguientes.

A continuación, se presenta un modelo para el reclutamiento del personal dentro de la fábrica “El Paisano”.

**Tabla 14**

Proceso de Reclutamiento de Talento Humano

<b>Proceso de Reclutamiento del Personal para la Fabrica el Paisano</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Identificar el puesto que se necesita cubrir	15 minutos	El Dueño de la Fabrica
Revisión del presupuesto que cuenta la fabrica	20 minutos	El Dueño de la Fabrica
Revisar el perfil del puesto	30 minutos	El Dueño de la Fabrica

**Elaborado por:** La autora, 2021

**Tabla 15**

Selección del Talento Humano

<b>Proceso De Selección Del Personal</b>		
Descripción	Tiempo	Responsable
Preselección de candidatos	480 min	Talento Humano/ Dueño de la Fabrica el Paisano
Pruebas de selección a los candidatos	240 min	Talento Humano/ Dueño de la Fabrica el Paisano
Entrevista a los candidatos	240 min	Talento Humano/ Dueño de la Fabrica el Paisano
Selección del candidato más idóneo	60 min	Talento Humano/ Dueño de la Fabrica el Paisano
Contratación de empleado seleccionado	30 min	Talento Humano/ Dueño de la Fabrica el Paisano

**Elaborado por:** La autora, 2021**Tabla 16**

Inducción del Talento Humano

<b>Proceso De Inducción Del Personal</b>		
Descripción	Tiempo	Responsable
Bienvenida	10 min	Talento Humano
Presentación de la razón social de la Fabrica el Paisano.	15 min	Talento Humano
Explicación de las funciones que cumplirá dentro de la Fábrica el “Paisano”.	180 min	Talento Humano

*Nota:* Antes de que la fábrica el “Paisano” decida contratar capital humano se debe analizar que los

perfiles del personal a contratar deben cumplir con algunos aspectos dentro del negocio.

**Elaborado por:** La autora, 2021

**Tabla 17**

Especificaciones del departamento de ventas

<p style="text-align: center;"><b>Cargo:</b></p> <p style="text-align: center;">Personal en Ventas</p>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo:</b></p> <p style="text-align: center;">Ser responsable en las ventas que se realizan dentro de la fábrica el “Paisano”, tener un trato amable con los clientes</p>
<p style="text-align: center;"><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con los objetivos de ventas que tiene la fabrica</li><li>• Mantener una buena imagen de la marca el “Paisano”</li><li>• Supervisar las actividades relacionadas con los productos que la fábrica oferta en el mercado</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Requisitos:</b></p> <p style="text-align: center;">Educación: Formación de tercer nivel en carreras administrativas</p> <p style="text-align: center;">Género: Indistinto</p> <p style="text-align: center;">Experiencia: De 25 años en adelante</p>
<p style="text-align: center;"><b>Cargo:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Personal de Ventas</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo:</b></p> <p style="text-align: center;">Ser responsable en las ventas que se realizan dentro de la fábrica el “Paisano”, tener un trato amable con los clientes</p>
<p style="text-align: center;"><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con los objetivos de ventas que tiene la fabrica</li><li>• Mantener una buena imagen de la marca el “Paisano”</li><li>• Supervisar las actividades relacionadas con los productos que la fábrica oferta en el mercado</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Requisitos:</b></p> <p style="text-align: center;">Educación: Formación de tercer nivel en carreras administrativas</p> <p style="text-align: center;">Género: Indistinto</p> <p style="text-align: center;">Experiencia: De 25 años en adelante</p>

**Elaborado por:** La autora, 2021

A continuación, se colocará cuanto se tendrá que cancelar anualmente a los empleados, que laboran dentro de la fábrica el “Paisano”

**Tabla 18**

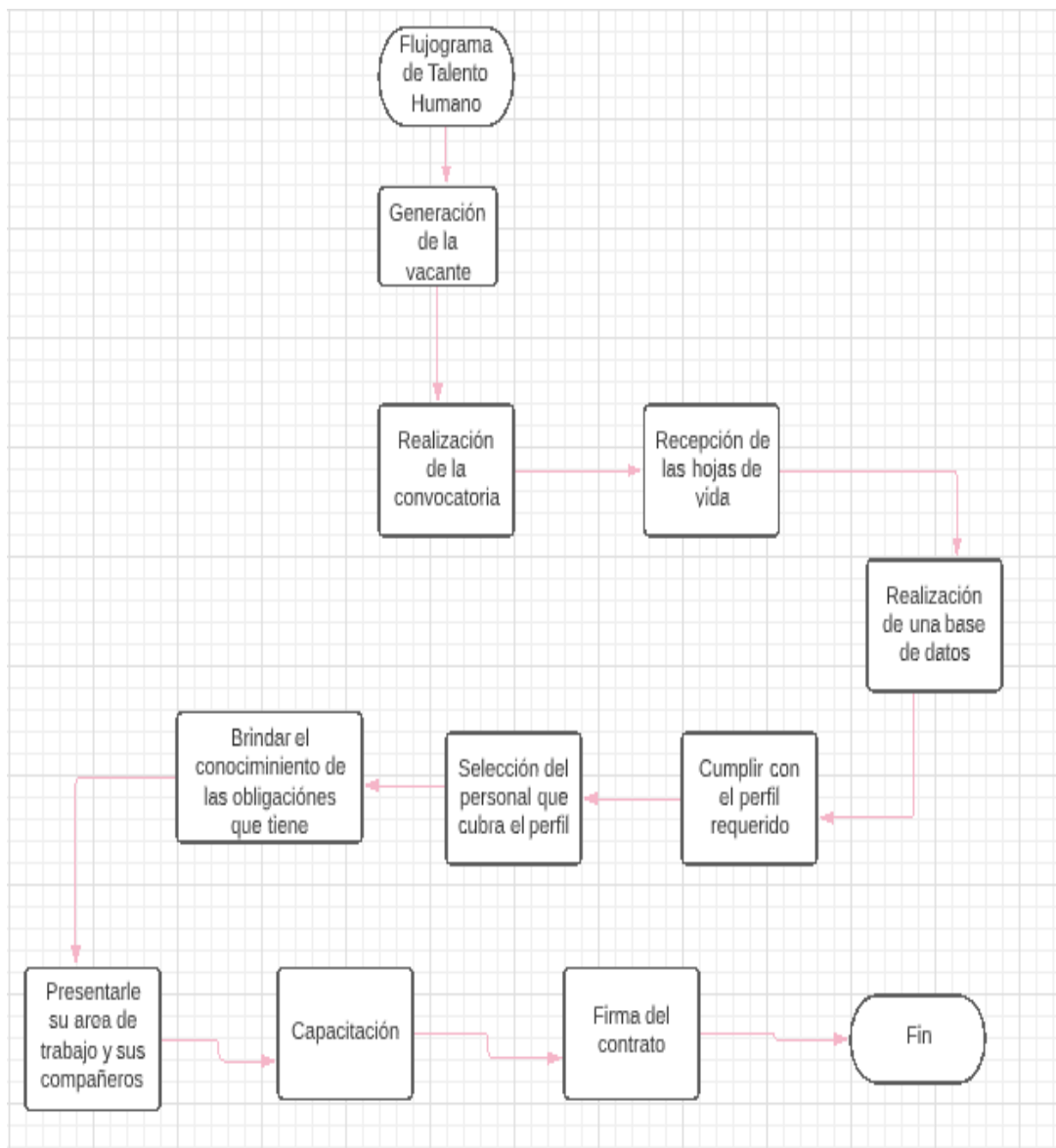
Valores a Cancelar

Valores a Cancelar		
Fabrica el "Paisano"		
N°	Cargo	Total Anual
1	Administrador	\$ 2.156,10
1	Ventas	\$ 1.958,20
1	Obrero	\$ 1.958,20
	Total	\$ 6.072,50

**Elaborado por:** La autora, 2021

**Figura 12**

Flujograma de Talento Humano.



## 5.2. Normativas Legales

Las empresas que se encuentran operando en la rama de los productos derivados de la leche están reguladas por algunas instituciones como el ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca; ministerio de salud; ministerio de industrias y productividad.

El Art. 13, 32,54 de la constitución del Ecuador establece que empresas que se dedican a la producción de bienes derivados de la leche tiene que ser seguros, alimentos

sanos, suficientes y nutritivos, la salud y los alimentos son un derecho que el estado debe garantizar a todos los ciudadanos del Ecuador, de esta manera se podrá tener una vida más saludable, a la vez en confiar en los productos que se adquieren en los diferentes puntos del país ya que se conoce que estos están regulados por estado. El precio de la leche está regulado por MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca) quien fija el valor en relación de la sustentabilidad y la calidad de este producto.

La fábrica el “Paisano” es un negocio que está constituido legalmente con todos los reglamentos establecidos para poder operar como fabricante de lácteos, este negocio es artesanal y está regulado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) quienes son el ente que otorga los permisos de funcionamiento para los negocios que realizan estas actividades. Entre los requisitos que cumplió la fábrica el “Paisano” están:

- Ingresar al sistema informático de la ARCSA permisosfuncionamiento. Controlsanitario.gob.ec, con su usuario y contraseña
- Una vez registrado, usted podrá obtener el permiso de funcionamiento, en base a las siguientes instrucciones: IE-B.3.1.8-PF-01 Obtención Permiso de funcionamiento
- Llenar el formulario (adjuntar los requisitos de acuerdo a la actividad del establecimiento).
- Emitida la orden de pago, usted podrá imprimir y después de 24 horas de haberse generado la orden de pago proceder a cancelar su valor (Agencia Nacional de Regulación, s.f.).

La fábrica el “Paisano” es un negocio familiar que cuenta con todos los permisos necesarios para poder seguir funcionando entre estos está los permisos de los bomberos que para poder sacar este documento se debe cumplir con los requerimientos.

- Copia del RUC O RISE actualizado.
- Copia del Registro Municipal Obligatorio del año en curso.
- Factura de la compra de un extintor de 10lb o el extintor físico.
- Copia del predio municipal del año en curso o del año anterior.
- Visto Bueno del local emitido por el personal del Departamento de Prevención Contra Incendios (Bomberos, s.f.).

Fabrica el “Paisano” al ser un negocio pequeño cuenta con RISE ya que este negocio no registra ventas mayores a los 60.000 dólares al año, además que no cuenta con más de 10 empleados dentro de su fábrica. Al contar con el RISE los dueños de la fábrica están en la obligación de emitir y entregar comprobantes de venta por valores superiores a 12 dólares. Para poder contar con el RISE deben cumplir con los siguientes requerimientos:

- Ser persona natural.
- Presentar original y copia de la cédula de identidad o ciudadanía.
- Presentar original y copia de una planilla de agua, luz o teléfono (de los últimos 3 meses).
- No tener ingresos anuales superiores a los 60 mil dólares, o si te encuentras bajo relación de dependencia el ingreso por este concepto no supere la fracción básica del Impuesto a la Renta gravado con tarifa cero por ciento (0%) para cada año.
- No practicar ninguna de las actividades catalogadas como restringidas.
- No haber sido agente de retención, por lo menos durante los últimos 3 años.

La fábrica el “Paisano” es un negocio que declara sus impuestos ya que todas las empresas que realizan actividades de comercialización dentro de nuestro país deben declarar cuanto han vendido en su operación comercial, así como también el valor de las compras que realizan para que su establecimiento siga funcionando, de esta manera los negocios contribuyen con la productividad y con la activación económica del país.

En el momento que la fábrica el “Paisano” aplique las estrategias de diversificación de productos lácteos esta debe cambiarse de RISE a RUC, ya que el negocio planea vender más volúmenes de productos, por ende, el RISE no abastecerá estos objetivos que tiene el negocio, además que la fábrica necesitara facturar los productos que ofertara en el mercado y el sistema con él cuenta actualmente no permite que emitan facturas. Por lo cual para poder cambiarse al RUC deberán cumplir con los siguientes parámetros que se estipulan en el SRI (Agencia Nacional de Regulación, s.f.).

1. Ingrese a SRI en Línea de [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec) con su usuario y contraseña.
2. Seleccione “Registro” en la opción “RUC” dentro del menú “General”.
3. Ingrese la información requerida: medios de contacto, dirección de su residencia, dirección de su establecimiento matriz, actividades económicas y actividad económica principal. Para el ingreso de direcciones usted deberá tener a la mano el Código Único Eléctrico Nacional (CUEN), disponible en su planilla del servicio de electricidad.
4. Confirme la transacción realizada mediante el mensaje que recibirá en su correo electrónico.

Al momento que la empresa se cambie de RUC a RISE la fábrica deberá llevar contabilidad, esto deberá realizarlo con un contador, ya que actualmente los propietarios son los que llevan la contabilidad del negocio, al momento de3 contar con el RUC la

fábrica el “Paisano” deberá emitir facturas a sus clientes, así como también deberá recibir de su proveedora dichas facturas.

La fábrica el “Paisano” deberá presentar declaraciones mensuales del IVA y del Impuesto a la Renta, con sus respectivos anexos transaccionales de esta manera la fábrica no tendrá inconvenientes con el Sistema de Rentas Internas del Ecuador ya que cumplirá con sus obligaciones tributarias.

## **CAPITULO V**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

En este capítulo se realizará el análisis financiero donde se calculará el valor que tiene que invertir la fábrica el “Paisano” para poder implementar sus nuevos productos, así como también el capital de trabajo necesario y así poner en marcha las estrategias de diversificación de productos lácteos. Además, se realizarán los estados financieros proyectados con la finalidad de analizar si dichas estrategias son viables para la implementación dentro de la fábrica.

#### **5. Situación Financiera**

##### **5.1 Balance General**

El balance general de la fábrica el “Paisano” nos mostrara como se encontrara la empresa luego de implementar las estrategias de diversificación de productos lácteos, conociendo que la misma ya cuenta con algunos bienes los cuales se tomaron en cuenta para la realización del balance, dentro del patrimonio se está considerando el terreno y la construcción de la fábrica, además de los activos como el vehículo con el que ya cuenta en la actualidad, los utensilios, entre otros bienes, nuestro pasivo está conformado por el préstamo que se requiere para la aplicación de las estrategias. Tabla 18.

**Tabla 19**

Balance General

<b>Balance General Proyectado</b>					
<b>Fabrica el " Paisano"</b>					
<b>31 de Diciembre del 2020</b>					
<b>Activos Corrientes</b>	Valor		Pasivo Circulante	Valor	
Efectivo en Caja	700		Cuentas por pagar	100	
Efectivo en Banco	9282,1		Proveedores		
Suministros de Oficina	100		Total de Pasivos circulantes		100
Total de Activos Circulantes		10082,1	Pasivo a largo Plazo		
Activos Fijos			Prestamos por Pagar	\$ 31.128,97	
Maquinaria			Total de Pasivos a largo plazo		\$ 31.128,97
Vehículos	\$ 20.000,00		Pasivo Total		\$ 31.228,97
Dep. Acum. Vehículo	\$ (2.000,00)				
Terreno	20000		Patrimonio		
Construcción	\$ 20.971,21		Capital	\$ 42.369,29	
Dep. Acum. Construcción	\$ (1.398,08)		Total de Patrimonio		\$ 42.369,29
Muebles y Enseres	\$ 6.528,79				
Dep. Acum. Muebles y Enseres	\$ (1.785,76)				
Equipos de Computo	\$ 1.800,00				
Dep. Acum. Equipos de Computo	\$ (600,00)				
Total de Activo Fijo		\$ 63.516,16			
<b>Total de Activo</b>		<b>\$ 73.598,26</b>	<b>Total de Pasivo+ Patrimonio</b>		<b>\$ 73.598,26</b>

Elaborado por: La autora, 2021

Observación: dentro del cálculo de la depreciación de los muebles enseres se tomó en cuenta la suma total de los bienes para poder aplicar la formula. Además, en este estado financiero están contemplados algunos activos con los que ya cuenta la fábrica el “Paisano”.

El dueño de la fábrica el “Paisano” está dispuesta a invertir \$67.516,16 dólares para la adecuación de la fábrica para poder implementar las estrategias de diversificación de productos lácteos en su negocio, a continuación, se detallará en que se utilizará este dinero (Tabla 19).

**Tabla 20**

Inversión a Realiza

<b>Inversión a Realizar</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor Total</b>
Capital Propio	\$ 34.387,19
Préstamo	\$ 33.128,97
Total	\$ 67.516,16

**Elaborado por:** La autora, 2021

La inversión que realizara la fábrica el “Paisano” está compuesto por capital propio y un préstamo que se realizara, para poder obtener toda la inversión.

En la siguiente Tabla 20 se detalla en que se invertirá el dinero que está destinado para muebles y enceres de la fábrica el “Paisano”.

**Tabla 21**

Detalle de Muebles y Enseres

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>P. Total</b>
<b>1</b>	Cubas de Cuajar	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
<b>1</b>	Prensas	\$ 550,00	\$ 550,00
<b>1</b>	Mesas de Desuere	\$ 680,00	\$ 680,00
<b>1</b>	Caldero	\$ 620,00	\$ 620,00
<b>1</b>	Balanzas	\$ 44,48	\$ 44,48
<b>1</b>	Jarra graduada	\$ 14,11	\$ 14,11
<b>1</b>	Densímetro	\$ 15,20	\$ 15,20
<b>1</b>	Electrobomba autocerbante	\$ 405,00	\$ 405,00
<b>1</b>	Cuarto Frío	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
<b>1</b>	Filtro de malla fina	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>1</b>	Utensilios Varios	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>3</b>	Equipos de Computo	\$ 600,00	\$ 1.800,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8.928,79</b>

Elaborado por: La autora, 2021

**Tabla 22**

## Adecuación del lugar

<b>Adecuación del lugar</b>			
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>P. Total</b>
<b>1</b>	Diseño de la nueva planta para la fábrica el Paisano	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
<b>1</b>	Construcción		20971,21
<b>1</b>	Terreno	15.000	15.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 39.971,21</b>

Elaborado por: La autora, 2021

Dentro de la adecuación que se realizara a la fábrica el “Paisano” estará el diseño de la planta donde se desarrollaran los productos que se ofertaran en el mercado, además de la construcción de una nueva plata ya que la actual es pequeña y se requiere una planta más amplia para poder diversificar los productos. Se construirá en un terreno ya adquirido por los propietarios de la fábrica.

**Tabla 23**

## Estructura del capital a invertir

<b>Concepto</b>	<b>Valor Total</b>
Capital Propio	\$ 34.387,19
Préstamo	\$ 33.128,97
<b>Total</b>	<b>\$ 67.516,16</b>

Elaborado por: La autora, 2021

**Tabla 24**

Tabla de amortización

<b>Número de Cuota</b>	<b>CUOTA A PAGAR</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>CAPITAL AMORTIZADO</b>	<b>CAPITAL VIVO</b>
<b>0</b>				\$ 25.000,00
<b>1</b>	\$ 648,52	\$ 233,25	\$ 415,27	\$ 24.584,73
<b>2</b>	\$ 648,52	\$ 229,38	\$ 419,14	\$ 24.165,59
<b>3</b>	\$ 648,52	\$ 225,46	\$ 423,06	\$ 23.742,53
<b>4</b>	\$ 648,52	\$ 221,52	\$ 427,00	\$ 23.315,53
<b>5</b>	\$ 648,52	\$ 217,53	\$ 430,99	\$ 22.884,54
<b>6</b>	\$ 648,52	\$ 213,51	\$ 435,01	\$ 22.449,53
<b>7</b>	\$ 648,52	\$ 209,45	\$ 439,07	\$ 22.010,47
<b>8</b>	\$ 648,52	\$ 205,36	\$ 443,16	\$ 21.567,30
<b>9</b>	\$ 648,52	\$ 201,22	\$ 447,30	\$ 21.120,01
<b>10</b>	\$ 648,52	\$ 197,05	\$ 451,47	\$ 20.668,54
<b>11</b>	\$ 648,52	\$ 192,84	\$ 455,68	\$ 20.212,85
<b>12</b>	\$ 648,52	\$ 188,59	\$ 459,93	\$ 19.752,92
<b>13</b>	\$ 648,52	\$ 184,29	\$ 464,23	\$ 19.288,69
<b>14</b>	\$ 648,52	\$ 179,96	\$ 468,56	\$ 18.820,14
<b>15</b>	\$ 648,52	\$ 175,59	\$ 472,93	\$ 18.347,21
<b>16</b>	\$ 648,52	\$ 171,18	\$ 477,34	\$ 17.869,87
<b>17</b>	\$ 648,52	\$ 166,73	\$ 481,79	\$ 17.388,07
<b>18</b>	\$ 648,52	\$ 162,23	\$ 486,29	\$ 16.901,78
<b>19</b>	\$ 648,52	\$ 157,69	\$ 490,83	\$ 16.410,96
<b>20</b>	\$ 648,52	\$ 153,11	\$ 495,41	\$ 15.915,55
<b>21</b>	\$ 648,52	\$ 148,49	\$ 500,03	\$ 15.415,52
<b>22</b>	\$ 648,52	\$ 143,83	\$ 504,69	\$ 14.910,83
<b>23</b>	\$ 648,52	\$ 139,12	\$ 509,40	\$ 14.401,43
<b>24</b>	\$ 648,52	\$ 134,37	\$ 514,15	\$ 13.887,27
<b>25</b>	\$ 648,52	\$ 129,57	\$ 518,95	\$ 13.368,32
<b>26</b>	\$ 648,52	\$ 124,73	\$ 523,79	\$ 12.844,53
<b>27</b>	\$ 648,52	\$ 119,84	\$ 528,68	\$ 12.315,85
<b>28</b>	\$ 648,52	\$ 114,91	\$ 533,61	\$ 11.782,23
<b>29</b>	\$ 648,52	\$ 109,93	\$ 538,59	\$ 11.243,64
<b>30</b>	\$ 648,52	\$ 104,90	\$ 543,62	\$ 10.700,02
<b>31</b>	\$ 648,52	\$ 99,83	\$ 548,69	\$ 10.151,34
<b>32</b>	\$ 648,52	\$ 94,71	\$ 553,81	\$ 9.597,53
<b>33</b>	\$ 648,52	\$ 89,54	\$ 558,98	\$ 9.038,55
<b>34</b>	\$ 648,52	\$ 84,33	\$ 564,19	\$ 8.474,36
<b>35</b>	\$ 648,52	\$ 79,07	\$ 569,45	\$ 7.904,91
<b>36</b>	\$ 648,52	\$ 73,75	\$ 574,77	\$ 7.330,14
<b>37</b>	\$ 648,52	\$ 68,39	\$ 580,13	\$ 6.750,01

<b>38</b>	\$ 648,52	\$ 62,98	\$ 585,54	\$ 6.164,47
<b>39</b>	\$ 648,52	\$ 57,51	\$ 591,01	\$ 5.573,46
<b>40</b>	\$ 648,52	\$ 52,00	\$ 596,52	\$ 4.976,94
<b>41</b>	\$ 648,52	\$ 46,43	\$ 602,09	\$ 4.374,86
<b>42</b>	\$ 648,52	\$ 40,82	\$ 607,70	\$ 3.767,15
<b>43</b>	\$ 648,52	\$ 35,15	\$ 613,37	\$ 3.153,78
<b>44</b>	\$ 648,52	\$ 29,42	\$ 619,10	\$ 2.534,68
<b>45</b>	\$ 648,52	\$ 23,65	\$ 624,87	\$ 1.909,81
<b>46</b>	\$ 648,52	\$ 17,82	\$ 630,70	\$ 1.279,11
<b>47</b>	\$ 648,52	\$ 11,93	\$ 636,59	\$ 642,53
<b>48</b>	\$ 648,52	\$ 5,99	\$ 642,53	\$ 0,00

**Elaborado por:** La autora, 2021

La tabla de amortización del crédito se está aplicando el método francés donde se calcula el préstamo que se realizara para un tiempo de 4 años a una tasa de interés del 11,20% esta tasa de interés se toma en referencia a lo investigado en la Cooperativa Jep donde se plantea realizará el préstamo.

## **5.2 Determinación de los Ingresos**

La determinación de los ingresos dentro de la fábrica el “Paisano” son ventas que el negocio pretende percibir por la comercialización de los productos lácteos, esto reflejará la rentabilidad que se tendrá al momento de implementar las estrategias de diversificación de productos lácteos y su viabilidad. Para los cálculos solo se tomará en cuenta la producción de los quesos de 500gr, donde podremos observar los ingresos que tendrá la fábrica el “Paisano” con solo vender el queso (Tabla 25).

**Tabla 25**

Determinación de los ingresos

DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS						
Fabrica el "Paisano"						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Demanda Efectiva</b>	\$ 140.480,40	\$ 140.851,85	\$ 141.223,30	\$ 141.594,75	\$ 141.966,20	\$ 142.337,65
<b>Total de demanda Efectiva</b>	\$ 140.480,40	\$ 140.851,85	\$ 141.223,30	\$ 141.594,75	\$ 141.966,20	\$ 142.337,65
<b>Precio Promedio del Producto queso</b>	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,60
<b>Precio Promedio del Producto yogurt de mora de un litro</b>	\$ 2,36	\$ 2,36	\$ 2,36	\$ 2,36	\$ 2,36	\$ 2,36
<b>Precio Promedio del Producto del manjar</b>	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
<b>Costo de Producción del queso</b>	\$ 2,91	\$ 2,91	\$ 2,91	\$ 2,91	\$ 2,91	\$ 2,91
<b>Costo de Producción yogurt de mora de un litro</b>	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80
<b>Costo de Producción del manjar</b>	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
<b>Total de Ventas Anuales queso</b>	\$ 505.347,33	\$ 506.683,54	\$ 508.019,75	\$ 509.355,96	\$ 510.692,17	\$ 512.028,38
<b>Total de Ventas Anuales yogurt de mora de un litro</b>	\$ 331.196,59	\$ 332.072,32	\$ 332.948,05	\$ 333.823,78	\$ 334.699,51	\$ 335.575,24

<b>Total de Ventas Anuales manjar</b>	\$ 351.80 7,87	\$ 352.738,10	\$ 353.668,33	\$ 354.598,56	\$ 355.528,79	\$ 356.459,02
<b>total</b>	\$ 1.188. 351,79	\$ 1.191.493,9 6	\$ 1.194.636,1 3	\$ 1.197.778,3 0	\$ 1.200.920,4 7	\$ 1.204.062,6 4
<b>Costo de Materia Prima Anual</b>	\$ 409.41 6,07	\$ 410.498,63	\$ 411.581,18	\$ 412.663,74	\$ 413.746,29	\$ 414.828,84
<b>Costo de Materia Prima Anual del yogurt de mora de un litro</b>	\$ 252.58 3,76	\$ 253.251,62	\$ 253.919,49	\$ 254.587,36	\$ 255.255,23	\$ 255.923,09
<b>Costo de Materia Prima Anual del manjar</b>	\$ 281.46 6,53	\$ 282.210,76	\$ 282.955,00	\$ 283.699,24	\$ 284.443,48	\$ 285.187,71
<b>Total</b>	\$ 943.46 6,36	\$ 945.961,02	\$ 948.455,67	\$ 950.950,33	\$ 953.444,99	\$ 955.939,65

**Elaborado por:** La autora, 2021

Los valores que se encuentran dentro de los ingresos proyectados son de las tablas 4, 8 donde están los costos de productos (MO, MP, CIF) y en la tabla 4 está la proyección de la demanda.

### **5.5. Gatos de administración y ventas**

Los gastos de administración y ventas son los egresos que la fábrica el “Paisano” tiene al momento de producir sus productos, estos gastos son diarios para seguir funcionando y van aumentando según el crecimiento del negocio (Tabla 26).

**Tabla 26***Gastos Administrativos*

<b>Fabrica el "Paisano"</b>		
<b>Gatos Administrativos</b>		
Sueldo de Empleados	Costo Mensual	Costo Anual
Administrador	\$450,00	\$5.400,00
Ventas	\$400,00	\$4.800,00
Obrero	\$400,00	\$4.800,00
<b>Total Sueldos</b>	<b>\$1.250,00</b>	<b>\$15.000,00</b>
<b>Beneficios de ley</b>		
	Costo Mensual	Costo Anual
Aporte Patronal 12,15%	\$151,88	\$1.822,56
Decimo XIII Sueldo	\$104,17	\$1.250,04
Decimo XVI Sueldo	\$93,75	\$1.125,00
Vacaciones	\$52,08	\$624,96
Fondo de Reserva	\$104,17	\$1.250,04
<b>Total de Provisiones Sociales</b>	<b>\$506,04</b>	<b>\$6.072,60</b>
<b>Gatos de Servicios Básico</b>		
	Costo Mensual	Costo Anual
Agua	\$ 75,00	\$ 900,00
Luz	\$ 30,00	\$ 360,00
Teléfono	\$ 30,00	\$ 360,00
Internet	\$ 25,60	\$ 307,20
<b>Total de Gastos de Servicios Básico</b>	<b>\$ 160,60</b>	<b>\$ 1.927,20</b>
<b>Gastos de Venta</b>		
	Costo Mensual	Costo Anual
Publicidad	\$ 325,00	\$ 3.900,00

Total de Gasto en Ventas	\$ 325,00	\$ 3.900,00
<b>Interés por Préstamos Bancarios</b>		
	Costo Mensual	Costo Anual
Interés	\$ 233,25	\$ 2.799,00
Total	\$ 112,07	\$ 1.344,84
<b>Gastos de Transporte</b>		
	Costo Mensual	Costo Anual
Transporte	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Total	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>Total de Gastos</b>		
	<b>\$ 2.022,67</b>	<b>\$ 34.244,64</b>

Elaborado por: La autora, 2021

### 5.3 Detalle del rol de pagos de los empleados

El rol de pagos de los empleados de la fábrica el “Paisano” es un documento que mostrara el valor que los empleados del negocio van a cobrar por brindar su servicio, además de los beneficios que tiene dentro del seguro social.

**Tabla 27**

Rol de Pagos

<b>Fabrica el "Paisano"</b>									
°	Ca rgo	Suel do Unific ado	Día s Labor ados	Tot al de Ingres os	Aport e al IESS (9,45%)	M ult as	Ant icipo Sueldo s	Tota l Deduc iones	Líq uido a Pagar
	Ad minist rador	\$ 450,00	30	\$ 450,00	\$ 42,53	0	\$ -	\$ 42,53	\$ 407,48
	Ve ntas	\$ 400,00	30	\$ 400,00	\$ 37,80	0	\$ -	\$ 37,80	\$ 362,20
	Ob rero	\$ 400,00	30	\$ 400,00	\$ 37,80	0	\$ -	\$ 37,80	\$ 362,20
	To tal	\$ 1.250, 00	0	\$ 1.250, 00	\$ 118,13	0	0	\$ 118,13	\$ 1.131, 88

Elaborado por: La autora, 2021

**Tabla 28**

Provisiones sociales

N°	Cargo	Sueldo	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal (12,15%)	Fondo de Reserva	Total Mensual	Total Anual
1	Administrador	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 31,25	\$ 18,75	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 179,68	\$ 2.156,10
1	Ventas	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 31,25	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 163,18	\$ 1.958,20
1	Obrero	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 31,25	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 163,18	\$ 1.958,20
	Total		\$ 104,17	\$ 93,75	\$ 52,08	\$ 151,88	\$ 104,17	\$ 506,04	\$ 6.072,50

Elaborado por: La autora, 2021

#### 5.4 Estado de Resultados Integrados Proyectados

Los estados de resultados llamados también estado de pérdidas y ganancias, este es un resumen de los estados financieros que la fábrica el “Paisano” tendrá en un lapso de tiempo determinado. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario (Chad, 2012) tal como se muestra en la Tabla 29

Tabla 29

Estado de resultados integrados proyectados

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRADOS PROYECTADOS</b>					
<b>Fabrica el "Paisano"</b>					
<b>Años</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Ingresos</b>					
<b>Ventas</b>	\$ 1.188.351, 79	\$ 1.191.493, 96	\$ 1.194.636, 13	\$ 1.197.778,30	\$ 1.200.920, 47
<b>(=)Total de Ventas</b>	\$ <b>1.188.351, 79</b>	\$ <b>1.191.493, 96</b>	\$ <b>1.194.636, 13</b>	\$ <b>1.197.778,30</b>	\$ <b>1.200.920, 47</b>
<b>(-) Costos de Ventas</b>	\$ 943.466,36	\$ 945.961,02	\$ 948.455,67	\$ 950.950,33	\$ 953.444,99
<b>Compras</b>	\$ <b>943.466,36</b>	\$ <b>945.961,02</b>	\$ <b>948.455,67</b>	\$ <b>950.950,33</b>	\$ <b>953.444,99</b>
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	\$ 244.885,43	\$ 245.532,94	\$ 246.180,45	\$ 246.827,97	\$ 247.475,48
<b>(-) Gastos Operacionales</b>					
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ <b>28.999,70</b>	\$ <b>29.378,97</b>	\$ <b>29.845,10</b>	\$ <b>30.320,55</b>	\$ <b>30.805,51</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	\$ 15.000,00	\$ 15.300,00	\$ 15.606,00	\$ 15.918,12	\$ 16.236,48
<b>Beneficios Sociales</b>	\$ 6.072,50	\$ 6.072,50	\$ 6.072,50	\$ 6.072,50	\$ 6.072,50
<b>Servicios Básicos</b>	\$ 1.927,20	\$ 1.946,47	\$ 1.985,40	\$ 2.025,11	\$ 2.065,61
<b>Transporte</b>	\$ 6.000,00	\$ 6.060,00	\$ 6.181,20	\$ 6.304,82	\$ 6.430,92
<b>Gastos Financieros</b>	\$ <b>2.799,00</b>	\$ <b>2.207,23</b>	\$ <b>1.548,07</b>	\$ <b>815,08</b>	\$ -
<b>Interés</b>	\$ 2.799,00	\$ 2.207,23	\$ 1.548,07	\$ 815,08	\$ -
<b>Gasto de Depresión</b>	\$ (5.783,84)	\$ (5.783,84)	\$ (5.783,84)	\$ 5.183,84	\$ 5.183,84
<b>Total de Gastos.</b>	\$ <b>26.014,86</b>	\$ <b>25.802,36</b>	\$ <b>25.609,33</b>	\$ <b>36.319,47</b>	\$ <b>35.989,35</b>
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	\$ <b>218.870,57</b>	\$ <b>219.730,58</b>	\$ <b>220.571,12</b>	\$ <b>210.508,49</b>	\$ <b>211.486,12</b>

<b>(-)</b> <b>15%Part.</b> <b>Trabajadores</b>	<b>\$</b> <b>32.830,59</b>	<b>\$</b> <b>32.959,59</b>	<b>\$</b> <b>33.085,67</b>	<b>31576,273</b> <b>84</b>	<b>\$</b> <b>31.722,92</b>
<b>Utilidad</b> <b>Antes del</b> <b>Impuesto a la</b> <b>Renta</b>	<b>\$</b> 186.039,98	<b>\$</b> 186.770,99	<b>\$</b> 187.485,45	<b>\$</b> 178.932,22	<b>\$</b> 179.763,21
<b>(-)</b> <b>Impuesto a la</b> <b>Renta</b>	<b>\$</b> 65.113,99	<b>\$</b> 65.369,85	<b>\$</b> 65.619,91	<b>\$</b> 62.626,28	<b>\$</b> 62.917,12
<b>(=)</b> <b>Utilidad Neta</b>	<b>\$</b> 120.925,99	<b>\$</b> 121.401,15	<b>\$</b> 121.865,55	<b>\$</b> 116.305,94	<b>\$</b> 116.846,08

**Elaborado por:** La autora, 2021

Los valores que se colocan dentro de este estado de pérdidas y ganancias son datos que están colocados en los cuadros de ingresos, gastos operativos, el rol de pagos. Estos valores están calculados anualmente y están multiplicados por la cantidad de productos que se plantea vender.

### **5.5 Flujo de Efectivo proyectado**

El flujo de efectivo proyectado de la fábrica el “Paisano” es la entrada y salida del dinero de la empresa el cual se debe presentar clasificando las cuentas de ingresos y egresos de efectivo de una entidad en actividades de operación, de inversión y de financiación. Para ello, es necesario su proyección ya que considerando sus resultados en años futuros la fábrica puede proveer de suficientes fondos para continuar con un curso adecuado. Por esta razón la fábrica el “Paisano” realiza un flujo de efectivo proyectado estimado para los 5 años, luego de la implementación de las estrategias de diversificación de los productos lácteos (Tabla 30).

**Tabla 30**

Flujo de efectivo proyectado

<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>					
<b>Fabrica el "Paisano"</b>					
<b>Año</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$ 1.188.351,79	\$ 1.191.493,96	\$ 1.194.636,13	\$ 1.197.778,30	\$ 1.200.920,47
<b>Contado</b>	\$ 713.011,07	\$ 714.896,37	\$ 716.781,68	\$ 718.666,98	\$ 720.552,28
<b>Crédito</b>	\$ 475.340,72	\$ 476.597,58	\$ 477.854,45	\$ 479.111,32	\$ 480.368,19
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 1.188.351,79</b>	<b>\$ 1.191.493,96</b>	<b>\$ 1.194.636,13</b>	<b>\$ 1.197.778,30</b>	<b>\$ 1.200.920,47</b>
<b>Detalle de Egresos</b>					
<b>Compras</b>	\$ 943.466,36	\$ 945.961,02	\$ 948.455,67	\$ 950.950,33	\$ 953.444,99
<b>Sueldos y Salarios</b>	\$ 15.000,00	\$ 15.300,00	\$ 15.606,00	\$ 15.918,12	\$ 16.236,48
<b>Servicios Básicos</b>	\$ 1.927,20	\$ 1.946,47	\$ 1.985,40	\$ 2.025,11	\$ 2.065,61
<b>Beneficios Sociales</b>	\$ 6.072,50	\$ 6.072,50	\$ 6.072,50	\$ 6.072,50	\$ 6.072,50
<b>Transporte</b>	\$ 6.000,00	\$ 6.060,00	\$ 6.181,20	\$ 6.304,82	\$ 6.430,92
<b>Intereses</b>	\$ 2.799,00	\$ 2.207,23	\$ 1.548,07		
<b>15% Aporte Trabajadores</b>	\$ 32.830,59	\$ 32.959,59	\$ 33.085,67	\$ 33.311,43	\$ 33.458,07
<b>(-) Impuesto a la Renta</b>	\$ 65.113,99	\$ 65.369,85	\$ 65.619,91	\$ 66.067,66	\$ 66.358,51
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 1.073.209,64</b>	<b>\$ 1.075.876,65</b>	<b>\$ 1.078.554,42</b>	<b>\$ 1.080.649,97</b>	<b>\$ 1.084.067,08</b>
<b>Flujo Neto</b>	<b>\$ 115.142,15</b>	<b>\$ 115.617,31</b>	<b>\$ 116.081,71</b>	<b>\$ 117.128,33</b>	<b>\$ 116.853,39</b>

Elaborado por: La autora, 2021

**Tabla 31**

Costos Totales

<b>COSTOS TOTALES</b>					
<b>Fabrica el "Paisano"</b>					
	2021	2022	2023	2024	2025
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Ventas</b>	1.188.351,79	1.191.493,96	1.194.636,13	1.197.778,30	1.200.920,47
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Sueldo y Salario</b>	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Préstamos Bancario</b>	5.292,59	2.207,23	1.548,07	7.277,51	7.277,51
	\$	\$	\$	\$	
<b>Depreciación</b>	4.385,76	4.385,76	4.385,76	3.785,76	
	\$	\$	\$		
<b>Intereses</b>	2.799,00	2.207,23	1.548,07		
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>15% Aporte Trabajadores</b>	32.830,59	32.959,59	33.085,67	33.311,43	33.458,07
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Total de Costos Fijos</b>	60.307,94	57.059,80	56.173,56	60.292,82	56.972,07
<b>Costos Variables</b>					
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Compras</b>	943.466,36	945.961,02	948.455,67	950.950,33	953.444,99
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Transporte</b>	6.000,00	6.060,00	6.181,20	6.304,82	6.430,92
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Servicios Básicos</b>	1.927,20	1.946,47	1.985,40	2.025,11	2.065,61
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Costos Variables</b>	951.393,56	953.967,49	956.622,28	959.280,27	961.941,52
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Costos Fijos + Variables</b>	1.011.701,50	1.011.027,29	1.012.795,84	1.019.573,08	1.018.913,59

Elaborado por: La autora, 2021

## 5.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio dentro de la fábrica el “Paisano” es de gran ayuda ya que nos proporcionara puntos de referencia al largo plazo de la fábrica, para la implementación de las estrategias de diversificación de productos lácteos. Nos facilitara conocer sobre las áreas de ventas, producción y la recuperación de la inversión realizada para la implementación de las nuevas estrategias en la fábrica. El punto de equilibrio son los ingresos totales del negocio es igual a los gastos que la fábrica incurre para poder producir los productos lácteos (Núñez, 2017). En este caso, para encontrar el punto de equilibrio dentro de la fábrica el “Paisano” se utilizará la siguiente fórmula:

$$PEP = \frac{\text{Costos fijos}}{\frac{1 - \text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}}$$

**Tabla 32**

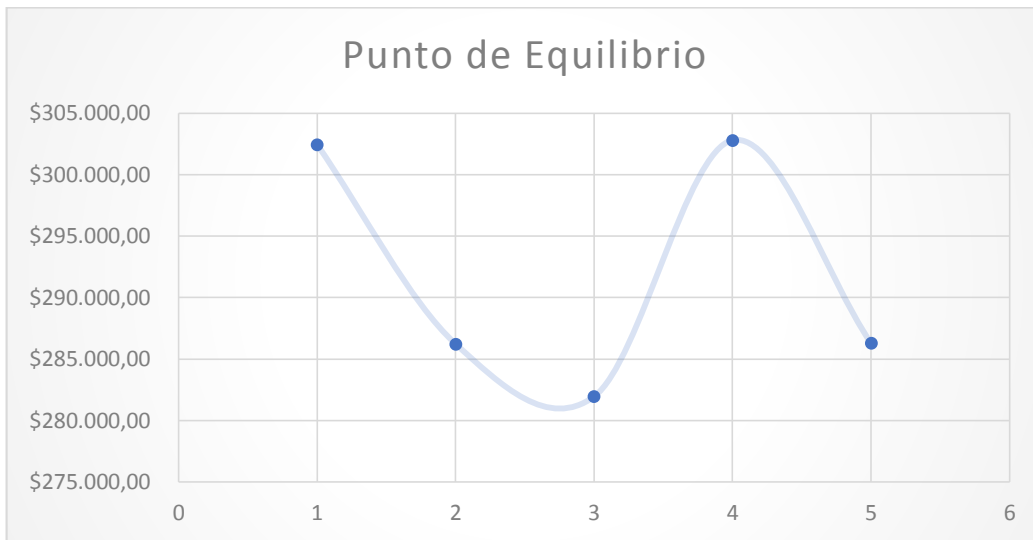
Cálculo del punto de equilibrio proyectado

<b>Calculo Punto de Equilibrio Proyectado</b>					
	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Costos Fijos</b>	\$ 60.307,94	\$ 57.059,80	\$ 56.173,56	\$ 60.292,82	\$ 56.972,07
<b>Costos Variables</b>	\$ 951.393,56	\$ 953.967,49	\$ 956.622,28	\$ 959.280,27	\$ 961.941,52
<b>Ventas</b>	\$ 1.188.351,79	\$ 1.191.493,96	\$ 1.194.636,13	\$ 1.197.778,30	\$ 1.200.920,47
<b>Punto de Equilibrio</b>	\$ 302.445,90	\$ 286.226,67	\$ 281.945,64	\$ 302.800,94	\$ 286.296,85

Elaborado por: La autora, 2021

**Figura 13**

Punto de Equilibrio



**Elaborado por:** La autora, 2021

En el punto de equilibrio que se calcula para la fábrica el “Paisano” se lo está realizando para 5 años, donde el primer año se tiene un buen comienzo, pero el último año caen las ventas, donde se tendrá que tener precaución en este año, aunque dentro de todo negocio ahí estos desequilibrios.

## **5.7 Evaluación Financiera**

### **5.7.1 Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento (Tmar)**

La tasa mínima de rendimiento es el valor que ayuda a ver si la inversión que se desea realizar es rentable o no. En esta fórmula se calculan los interés, la inflación que se tiene al momento de realizar esta inversión, el riesgo que se corre al invertir en este proyecto (Blank, 2012) tal y como se muestra en la Tabla 33.

**Tabla 33**

Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento (TMAR)

<b>TASA MÍNIMA ACCEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)</b>	
<b>Fabrica el "Paisano"</b>	
<b>TMAR=i+f+(i*f)+rp</b>	
<b>i= Interés</b>	11,83
<b>f=inflación</b>	1,12
<b>i*f</b>	0,09
<b>rp= riesgo país</b>	0,0665
<b>TMAR= i+f+(i*f)+rp</b>	
<b>TMAR= i+f+(i*f)+rp</b>	<b>20%</b>

Elaborado por: La autora, 2021

**5.7.2 Valor Actual Neto**

El valor actual Neto de la fábrica el “Paisano” es la rentabilidad que tendrá al momento de implementar las estrategias de diversificación de productos lácteos, permitirá que se mida desde el inicio de la implementación de las estrategias durante los cinco primeros años. Asimismo, se calcula la Tasa Interna de Retorno y se analiza el costo beneficio (Tabla 35).

**Tabla 34**

Valor Actual Neto

<b>VALOR ACTUAL NETO</b>						
<b>Fabrica el "Paisano"</b>						
	Inv. Inicial	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flujo Neto</b>	-	\$	\$	\$	\$	\$
	67.516	119.693,05	120.168,20	120.632,60	121.679,22	121.404,28
<b>Valor Actual</b>	-					
	67.516					
	TASA	20%				
	VPN	\$295.097,29				

Elaborado por: La autora, 2021

**Tabla 35**

Análisis costo-beneficio

<b>ANÁLISIS COSTO BENEFICIO</b>			
<b>Fabrica el "Paisano"</b>			
$B/C = \frac{E1}{(1+i)^1} + \frac{E2}{(1+i)^2} + \frac{E3}{(1+i)^3} + \frac{E4}{(1+i)^4} + \frac{E5}{(1+i)^5}$			
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>			
<b>INVERSION</b>	67.516		
		V	\$295.0
		AN	97,29
		TI	177%
		R	
		C/B	3,37

**Elaborado por:** La autora, 2021

Al implementar las estrategias de diversificación de productos lácteos dentro de la fábrica el “Paisano” permitirá que los propietarios tengan una ganancia de 3,17 centavos lo que hace que este proyecto sea rentable.

## CAPITULO VI

### Conclusiones

Una vez realizada la investigación, los hallazgos obtenidos de los diferentes análisis y mediciones permiten llegar a las siguientes conclusiones:

- Las empresas ayudan al desarrollo económico y productivo de un país ya que generan fuentes de trabajo, así como a la productividad del mismo. Las estrategias diversificación de productos lácteos de la fábrica el “Paisano” del cantón San Fernando contribuirá con el desarrollo a la sociedad al distribuir sus productos en lugares estratégicos que permitirán generar nuevas formas de ingreso no sólo a los vendedores sino a los distribuidores, choferes, etc. Asimismo, la calidad de sus productos contribuirá con la satisfacción de las exigencias de los clientes, aunque existen otras fábricas que se dedican a la misma rama de producción de lácteos.
- La fábrica el “Paisano” era una empresa que no se encontraba bien constituida, así como muchos negocios que se desarrollan dentro del país, no contaba con estrategias de marketing, que son importantes para diferenciarse de la competencia que existe en el mercado, un buen marketing hace que una empresa sea llamativa para los clientes actuales como futuros.
- Los cuellos de botella dentro de las organizaciones hacen que las mismas no se desarrollen correctamente ya que disminuye la productividad, la eficacia y la efectividad de los trabajadores, así como también de los directivos.
- Llevar adecuadamente el sistema contable es de gran importancia ya que esto permite que las empresas puedan tomar decisiones adecuadas en los momentos precisos.

- El análisis financiero evidencia que las acciones estratégicas para la fábrica El Paisano son rentables debido a que la ganancia por producto es de al menos 0,67 centavos, lo que hace que sea una inversión atractiva que retornará oportunamente a favor del desarrollo económico de la empresa.

## **Recomendaciones**

- Es preciso revisar constantemente la cadena de valor de la empresa de manera que se pueda mejorar cada vez más los nuevos productos que protagonizan la diversificación de la empresa atendiendo a las nuevas exigencias del mercado y las necesidades insatisfechas de los clientes, de manera que exista una constante mejora que sirva de ventaja competitiva para mejorar el desempeño frente a la competencia.
- Para contribuir con la promoción y el marketing es necesario construir la filosofía de gestión para la empresa debido a que representa la base para poder aplicar las estrategias de marketing en virtud de que pueda darse a conocer la identidad e imagen de la empresa en el mercado y en los clientes.
- Para mejorar el desempeño de cada uno de los actores que forman parte de la fábrica El Paisano, es necesario aplicar un liderazgo que invite al trabajo en equipo, mantener un clima organizacional sano, trabajar bajo el concepto de visión compartida de manera que todos puedan sugerir mejoras de sus áreas en función de mejorar el desarrollo integral de la empresa, incrementar la productividad y alcanzar un mejor desempeño por parte de los trabajadores.
- En virtud de mantener un orden y organización en la contabilidad de la empresa, es útil que los especialistas contables generen líneas de acción a seguir por los trabajadores administrativos que puedan contribuir con el trabajo contable de la empresa desde las áreas que cubren a través de formularios, formatos y registros que mejoren los procesos contables.
- Ajustarse a las sugerencias financieras por parte de los expertos aprovechando que existe una factibilidad financiera que hace viable esta diversificación.

## REFERENCIAS

- Achiras. (2017). Achiras. <https://Achiras.Net.Ec/San-Fernando-31-Anos-Canton/>, 10.
- Agenica Nacional De Regulación, C. Y. (S.F.). *Agenica Nacional De Regulación, Control Y Vigilancia Sanitaria* . Obtenido De Agenica Nacional De Regulación, Control Y Vigilancia Sanitaria : <https://Www.Controlsanitario.Gob.Ec/Emision-De-Permisos-De-Funcionamiento/>
- Alex Medina Giacomozzi, A. C. (2011). Estrategias De Diversificación Y Concentración. 23.
- Blank, L. Y. (2012). Ingeniería Economica. En L. T, *Ingeniería Economica*. España: Mcgraw-Hill/Interamericana.
- Bomberos. (S.F.).  
<https://Bomberos.Gob.Ec/Site/Index.Php/2015/06/05/Funcionamientolocales/>.  
Obtenido De  
<https://Bomberos.Gob.Ec/Site/Index.Php/2015/06/05/Funcionamientolocales/>:  
<https://Bomberos.Gob.Ec/Site/Index.Php/2015/06/05/Funcionamientolocales/>
- Borges. (18 De Abril De 2013). *Metodología De Marketing*. Obtenido De Metodología De Marketing: <https://Metodomarketing.Com/Slogan/>
- Censos, I. N. (Mayo De 2017). *Inec*. Obtenido De Inec:  
[https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Documentos/Web-Inec/Estadisticas\\_Economicas/Ipi-M/2017/Mayo/Reporte\\_Ipi\\_M\\_%202017\\_05.Pdf](https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Documentos/Web-Inec/Estadisticas_Economicas/Ipi-M/2017/Mayo/Reporte_Ipi_M_%202017_05.Pdf)
- Censos, I. N. (Mayo De 2019). *Inec*. Obtenido De Inec:  
[https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Documentos/Web-Inec/Estadisticas\\_Economicas/Ipi-M/2017/Mayo/Reporte\\_Ipi\\_M\\_%202017\\_05.Pdf](https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Documentos/Web-Inec/Estadisticas_Economicas/Ipi-M/2017/Mayo/Reporte_Ipi_M_%202017_05.Pdf)

- Chad, L. Y. (2012). Principios De Administación Financiera. En L. Y. Chad, *Principios De Administación Financiera* (Pág. 726). Mexico: Decimosegunda Edición.
- Chiavetano, I. (2008). *Gestion Del Talento Humano*. Mexico: Tercera Edición.
- Christopher, M. (1991). Marketin Relacional Integrando La Calidad, El Servicio Al Cliente Y El Marketing. En M. Christopher, *Marketin Relacional Integrando La Calidad, El Servicio Al Cliente Y El Marketing* (Pág. 317).
- Cruz, D., López De León, F., Pascual, L., & Battaglia, M. (2010). *Guía Técnica De Producción De Hongos Comestibles De La Especie De Hongos Ostra*.
- Giacomozzi, M. (15/05/2011). Estrategias De Diversificacion Y Concentracion Empleadas Por Las Sociedades Anonimas En Chile. *Redalyc*, 24.
- Gómez Cejas, G. (1997). *Scribd*. Obtenido De Scribd:  
<https://es.scribd.com/document/139311509/Flujograma-Pdf>
- Guiltinan, S. Y. (2015). Investigación De Mercado. 5.
- Gutiérrez, X. E. (Marzo De 05 De 2018). Obtenido De  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6052/1/T2544-Mae-Torres-Estudio.Pdf>
- Hernando, E. S. (2015). Ciclo De Vida De Producto. 21.
- Inec. (4 De Mayo De 2019). *Sector Lechero En El Ecuador*. Obtenido De Inec:  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Kotler. (2002). *Direccion De Marketing*. Monterrey: Decimacuarta Edición.
- Kotler, P. (Agosto De 2017).  
<https://eiagpostgrado.files.wordpress.com/2017/09/Marketing-Version-Para-Latinoamerica-Kotler-Phillip-Armstrong-Gary.Pdf>. Obtenido De  
<https://eiagpostgrado.files.wordpress.com/2017/09/Marketing-Version-Para-Latinoamerica-Kotler-Phillip-Armstrong-Gary.Pdf>:

<https://Eiagpostgrado.Files.Wordpress.Com/2017/09/Marketing-Version-Para-Latinoamerica-Kottler-Phillip-Armstrong-Gary.Pdf>

León, D. D. (S.F.). *Técnicas De Investigación Cualitativa Y Cuantitativa* .

Malhotra, N. A. (2004). *Investigación De Mercados*.

Monferrer. (2013). *Fundamentos De Marketing*. En D. M. Tirado, *Fundamentos De Marketing* (Pág. 159). Publicacions De La Universitat Jaume I. Servei De Comunicació I Publicacions.

Núñez, W. Y. (2017). *Análisis Del Punto De Equilibrio En La Toma De Decisiones En Un Negocio*. *Estrategias Del Desarrollo Empresarial*, 11.

Porter, M. (2018). *Ventajas Competitivas*. *Web Y Empresas*, 10.

Stanton, E. Y. (2015). *Fundamentos De Marketing*. En E. Y. Stanton, *Fundamentos De Marketing* (Pág. 774). Mexico : Decimacuarta Edición.

Strikland, T. Y. (1998). *Administración Estratégica*. En T. Y. Peteraf, *Administración Estratégica*.

Achiras. (2017). Achiras. <https://Achiras.Net.Ec/San-Fernando-31-Anos-Canton/>, 10.

Agenica Nacional De Regulación, C. Y. (S.F.). *Agenica Nacional De Regulación, Control Y Vigilancia Sanitaria* . Obtenido De Agenica Nacional De Regulación, Control Y Vigilancia Sanitaria : <https://Www.Controlsanitario.Gob.Ec/Emision-De-Permisos-De-Funcionamiento/>

Alex Medina Giacomozzi, A. C. (2011). *Estrategias De Diversificación Y Concentración*. 23.

Blank, L. Y. (2012). *Ingeniería Económica*. En L. T, *Ingeniería Económica*. España: McGraw-Hill/Interamericana.

Bomberos. (S.F.).

<https://Bomberos.Gob.Ec/Site/Index.Php/2015/06/05/Funcionamientolocales/>.

Obtenido De  
[Https://Bomberos.Gob.Ec/Site/Index.Php/2015/06/05/Funcionamientolocales/](https://Bomberos.Gob.Ec/Site/Index.Php/2015/06/05/Funcionamientolocales/)  
[Https://Bomberos.Gob.Ec/Site/Index.Php/2015/06/05/Funcionamientolocales/](https://Bomberos.Gob.Ec/Site/Index.Php/2015/06/05/Funcionamientolocales/)  
Borges. (18 De Abril De 2013). *Metodologia De Marketing*. Obtenido De Metodologia  
De Marketing: [Https://Metodomarketing.Com/Slogan/](https://Metodomarketing.Com/Slogan/)  
Censos, I. N. (Mayo De 2017). *Inec*. Obtenido De Inec:  
[Https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Documentos/Web-  
Inec/Estadisticas\\_Economicas/Ipi-  
M/2017/Mayo/Reporte\\_Ipi\\_M\\_%202017\\_05.Pdf](https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Documentos/Web-Inec/Estadisticas_Economicas/Ipi-M/2017/Mayo/Reporte_Ipi_M_%202017_05.Pdf)  
Censos, I. N. (Mayo De 2019). *Inec*. Obtenido De Inec:  
[Https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Documentos/Web-  
Inec/Estadisticas\\_Economicas/Ipi-  
M/2017/Mayo/Reporte\\_Ipi\\_M\\_%202017\\_05.Pdf](https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Documentos/Web-Inec/Estadisticas_Economicas/Ipi-M/2017/Mayo/Reporte_Ipi_M_%202017_05.Pdf)  
Chad, L. Y. (2012). Principios De Administación Financiera. En L. Y. Chad, *Principios  
De Administación Financiera* (Pág. 726). Mexico: Decimosegunda Edición.  
Chiavetano, I. (2008). *Gestion Del Talento Humano*. Mexico: Tercera Edición.  
Christopher, M. (1991). Marketin Relacional Integrando La Calidad, El Servicio Al  
Cliente Y El Marketing. En M. Christopher, *Marketin Relacional Integrando La  
Calidad, El Servicio Al Cliente Y El Marketing* (Pág. 317).  
Cruz, D., López De León, F., Pascual, L., & Battaglia, M. (2010). *Guía Técnica De  
Producción De Hongos Comestibles De La Especie De Hongos Ostra*.  
Giacomozzi, M. (15/05/2011). Estrategias De Diversificacion Y Concentracion  
Empleadas Por Las Sociedades Anonimas En Chile. *Redalyc*, 24.  
Gómez Cejas, G. (1997). *Scribd*. Obtenido De Scribd:  
[Https://Es.Scribd.Com/Document/139311509/Flujograma-Pdf](https://Es.Scribd.Com/Document/139311509/Flujograma-Pdf)

- Guiltinan, S. Y. (2015). Investigación De Mercado. 5.
- Gutiérrez, X. E. (Marzo De 05 De 2018). Obtenido De  
[Https://Repositorio.Uasb.Edu.Ec/Bitstream/10644/6052/1/T2544-Mae-Torres-Estudio.Pdf](https://Repositorio.Uasb.Edu.Ec/Bitstream/10644/6052/1/T2544-Mae-Torres-Estudio.Pdf)
- Hernando, E. S. (2015). Ciclo De Vida De Producto. 21.
- Inec. (4 De Mayo De 2019). *Sector Lechero En El Ecuador*. Obtenido De Inec:  
[Https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Institucional/Home/](https://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Institucional/Home/)
- Kotler. (2002). *Direccion De Marketing*. Monterrey: Decimacuarta Edición.
- Kotler, P. (Agosto De 2017).  
[Https://Eiagpostgrado.Files.Wordpress.Com/2017/09/Marketing-Version-Para-Latinoamerica-Kottler-Phillip-Armstrong-Gary.Pdf](https://Eiagpostgrado.Files.Wordpress.Com/2017/09/Marketing-Version-Para-Latinoamerica-Kottler-Phillip-Armstrong-Gary.Pdf). Obtenido De  
[Https://Eiagpostgrado.Files.Wordpress.Com/2017/09/Marketing-Version-Para-Latinoamerica-Kottler-Phillip-Armstrong-Gary.Pdf](https://Eiagpostgrado.Files.Wordpress.Com/2017/09/Marketing-Version-Para-Latinoamerica-Kottler-Phillip-Armstrong-Gary.Pdf):  
[Https://Eiagpostgrado.Files.Wordpress.Com/2017/09/Marketing-Version-Para-Latinoamerica-Kottler-Phillip-Armstrong-Gary.Pdf](https://Eiagpostgrado.Files.Wordpress.Com/2017/09/Marketing-Version-Para-Latinoamerica-Kottler-Phillip-Armstrong-Gary.Pdf)
- León, D. D. (S.F.). *Tecnicas De Investigación Cualitativa Y Cuantitativa* .
- Malhotra, N. A. (2004). *Investigación De Mercados*.
- Monferrer. (2013). Fundamentos De Marketing. En D. M. Tirado, *Fundamentos De Marketing* (Pág. 159). Publicacions De La Universitat Jaume I. Servei De Comunicació I Publicacions.
- Núñez, W. Y. (2017). Analisis Del Punto De Equilibrio En La Toma De Decisiones En Un Negocio. *Estrategias Del Desarrollo Empresarial*, 11.
- Porter, M. (2018). Ventajas Competitivas. *Web Y Empresas*, 10.
- Stanton, E. Y. (2015). Fundamentos De Marketing. En E. Y. Stanton, *Fundamentos De Marketing* (Pág. 774). Mexico : Decimacuarta Edición.

Strikland, T. Y. (1998). Administración Estratégica. En T. Y. Peteraf, *Administración Estratégica*.

## ANEXOS



