



UNIVERSIDAD UTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORÍA, CPA**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS DE LA HACIENDA LA
MARLENE, CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS, 2018.**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

WENDY YULIANA ZAMBRANO ZAMBRANO

DIRECTOR: ECO. FERNANDO USET RUIZ, PhD.

Santo Domingo, octubre 2018

©Universidad UTE. 2018

Reservados todos los derechos de reproducción

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	2300237662
APELLIDOS Y NOMBRES:	Zambrano Zambrano Wendy Yuliana
DIRECCIÓN:	Coop. Juan Eulogio Calle G y 9 Lote # 10
EMAIL:	wendyzambranozambrano@gmail.com
TELÉFONO FIJO:	(02)3707-876
TELÉFONO MOVIL:	0988057656

DATOS DE LA OBRA					
TÍTULO:	Plan de negocios para la producción y comercialización de lácteos de la Hacienda La Marlene, Cantón San Miguel de los Bancos, 2018.				
AUTOR O AUTORES:	Zambrano Zambrano Wendy Yuliana				
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Octubre 11, 2018				
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Eco. Fernando Uset Ruiz, PhD				
PROGRAMA	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">PREGRADO</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">x</td> <td style="width: 45%; text-align: center;">POSGRADO</td> <td style="width: 5%;"></td> </tr> </table>	PREGRADO	x	POSGRADO	
PREGRADO	x	POSGRADO			
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Finanzas y Auditoría, CPA.				
RESUMEN	<p>La presente investigación se realizó en la Hacienda La Marlene, dada la necesidad de aplicar un método científico y profesional para la realización de un rediseño de la gestión de producción y comercialización de la finca, que promueva resultados superiores en términos de eficiencia y eficacia.</p> <p>Los resultados fundamentales que se lograron están expresados en el diseño de un Plan de Negocios que promueva una mejora en términos de rentabilidad, un desarrollo pleno de la misión de la unidad de producción "La Marlene", un desempeño superior de la responsabilidad social de la finca como institución productiva y una validación profesional y detallada de una inversión para el logro de financiamiento en las entidades financieras consideradas.</p> <p>Concretamente, el objetivo del trabajo se declara como: Diseñar un Plan de Negocios para la producción y comercialización de lácteos adecuado a las condiciones y particularidades de la Hacienda "La Marlene", Cantón San Miguel de los Bancos, 2018.</p> <p>Para cumplir el objetivo, el informe se estructuró en seis capítulos: en el capítulo 1, se planteó los fundamentos teóricos del Plan de Negocios, en los capítulos 2, 3 y 4, se determinó la demanda real existente, la captación del mercado, los requerimientos de tecnología, procesos, recursos humanos, y el diseño organizacional más idóneo para la Hacienda "La Marlene", en el capítulo 5, se determinó los niveles de</p>				

	rentabilidad económica y financiera con la ejecución del Plan de Negocios propuesto, y finalmente en el capítulo 6, se concluyó el trabajo y se emitió recomendaciones que se consideró para mejorar la investigación.
PALABRAS CLAVES:	Plan de Negocios, Indicadores Financieros, Rentabilidad, Leche.
ABSTRACT:	<p>The present investigation was carried out at the Cattle Ranch "La Marlene", due to the need to apply a scientific and professional method to carry out a redesign of the farm's production and commercialization management, which promotes superior results in terms of efficiency and effectiveness.</p> <p>The fundamental results that were achieved are expressed in the design of a Business Plan that promotes an improvement in terms of profitability, a full development of the mission of the production unit "La Marlene", a superior performance of the social responsibility of the farm as a productive institution and a professional and detailed validation of an investment for the achievement of financing in the financial entities considered.</p> <p>Specifically, the objective of the work is declared as: To Design a Business Plan for the production and marketing of dairy products appropriate to the conditions and particularities of the Cattle Ranch "La Marlene", San Miguel de los Bancos Canton, 2018.</p> <p>In order to fulfill the objective, the report was structured in six chapters: in Chapter 1, the theoretical foundations of the Business Plan were raised, in chapters 2, 3 and 4, the real existing demand, the capture of the market, the requirements of technology, processes, human resources, and the most suitable organizational design for the Cattle Ranch "La Marlene", in chapter 5, the levels of economic and financial profitability were determined with the execution of the proposed Business Plan, and finally in Chapter 6, the work was concluded and recommendations that were considered were issued to improve the research.</p>
KEYWORDS	Business Plan, Financial Indicators, Profitability, Milk.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.



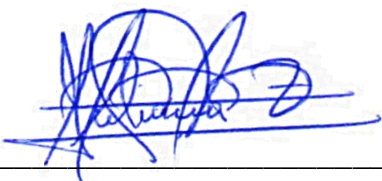
f: _____
ZAMBRANO ZAMBRANO WENDY YULIANA
C.C. 2300237662

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ZAMBRANO ZAMBRANO WENDY YULIANA**, CI 230023766-2 autora del proyecto titulado: **“Plan de negocios para la producción y comercialización de lácteos de la Hacienda La Marlene, Cantón San Miguel de los Bancos, 2018.”**, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA** en la Universidad UTE.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en forma digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad UTE a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 11 de octubre de 2018

f: 
ZAMBRANO ZAMBRANO WENDY YULIANA
C.C. 2300237662

DECLARACIÓN

Yo **WENDY YULIANA ZAMBRANO ZAMBRANO**, declaro que el trabajo aquí descrito 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.

La Universidad UTE puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



ZAMBRANO ZAMBRANO WENDY YULIANA
C.C. 2300237662

CERTIFICACIÓN

Santo Domingo, 09 de octubre de 2018

Certifico que el presente trabajo que lleva por título “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS DE LA HACIENDA LA MARLENE, CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS, 2018.**” que, para aspirar al título de **Ingeniera en Finanzas y Auditoría, CPA** fue desarrollado por **WENDY YULIANA ZAMBANO ZAMBRANO**, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de Trabajos de Titulación artículos 19, 27 y 28.



Eco. Fernando Uset Ruiz, PhD
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN
C.C. 1754599429

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada...

A Dios por haber bendecido mi camino para poder concluir esta importante etapa de mi vida.

A mis padres que con su amor, sacrificio y duro trabajo se han convertido en mi inspiración para salir adelante, porque son ellos quienes siempre me han apoyado incondicionalmente, inculcándome desde toda la vida valores y ganas de superación.

A mis hermanos que son mi más importante compromiso porque como su hermana mayor, me motivan a no rendirme y ser su ejemplo a seguir.

A mi familia en general porque siempre han estado conmigo brindándome su apoyo y de cada uno de ellos me guardo grandes enseñanzas.

A la Universidad por haberme permitido lograr finalizar el pensum académico, junto con los docentes que se mantuvieron firmes compartiéndome sus conocimientos.

Wendy Yuliana Zambrano Zambrano

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento...

A Dios por ser mi guía en todo momento, por darme la fuerza y sabiduría que necesité para cumplir una de las metas más importantes de mi vida.

A mis padres Roque y Alexandra, por haber confiado en mí, por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente, ya que con su esfuerzo a diario desde muy temprano hasta muy tarde han trabajado duro y se han sacrificado por mí y mis hermanos para sacarnos adelante. Gracias a ellos por haber sido mi sustento durante la realización de la presente investigación pese a todos los obstáculos que se me presentaron desde un inicio.

A mis compañeros, que desde un inicio de la carrera compartimos aulas y muchas experiencias en general, también a una amiga en especial que se mantuvo a mi lado en las buenas y en las malas brindándome su apoyo de manera incondicional hasta que el destino lo permitió.

A la Dra. Clemencia Carrera que con su generosidad y buen corazón ha sabido ganarse mi respeto y admiración, además de que siempre está pendiente de sus estudiantes, en lo personal no la conocí desde que inicié la universidad pero siento que me ha brindado su apoyo desde mi comienzo en esta prestigiosa institución.

A mi director de tesis el Dr. Fernando Uset por su gentileza y paciencia, por haberme brindado su amistad y haberme orientado correctamente con su experiencia y sus conocimientos al desarrollo y culminación de esta investigación.

Wendy Yuliana Zambrano Zambrano

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINA
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. ESTRUCTURA METODOLÓGICA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1.3. OBJETIVOS.....	5
1.1.3.1. General.....	5
1.1.3.2. Específicos.....	5
1.1.4. JUSTIFICACIONES	6
1.2. MARCO REFERENCIAL.....	7
1.2.1. MARCO TEÓRICO.....	7
1.2.1.1. Plan de Negocios.....	7
2. EL MERCADO	10
2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	10
2.1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	10
2.1.2. ANÁLISIS DE PORTER DEL SECTOR PRODUCTOR DE LECHE DE SAN MIGUEL DE LOS BANCOS.....	10
2.1.2.1. El poder de negociación de los proveedores.....	10
2.1.2.2. El poder de negociación de los clientes.....	10
2.1.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	10
2.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.1.2.5. Rivalidad competitiva dentro de la industria.....	11
2.1.3. LA DEMANDA.....	11
2.1.3.1. Definición del grupo objetivo.....	11
2.1.3.2. Perfil del consumidor.....	11
2.1.3.3. Segmentación.....	12
2.1.3.4. Proceso de recolección de información.....	12
2.1.3.5. Cálculo de la muestra.....	12
2.1.3.6. Tabulación de las encuestas.....	14
2.1.3.7. Cuantificación y proyección de la demanda.....	22
2.1.3.8. Identificación de potenciales clientes reales para los productos lácteos.....	24
2.1.4. LA OFERTA.....	25
2.1.4.1. Determinación del perfil de la competencia.....	25

2.1.4.2. Definición del segmento en el cual se encuentra posicionada la competencia.....	26
2.1.4.3. Análisis de productos o servicios complementarios y/o sustitutos.....	26
2.1.5. LOS PROVEEDORES.....	26
2.1.5.1. Identificación y ubicación de los proveedores.....	26
2.1.5.2. Identificación de precios de materias primas e insumos	28
2.2. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	28
2.2.1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.....	28
2.2.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	31
2.2.3. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	32
2.2.4. ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	32
2.2.5. ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....	32
3. LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO.....	33
3.1. DEFINICIÓN DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL NEGOCIO.....	33
3.2. DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN DEL NEGOCIO.....	33
3.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN / OPERACIÓN.....	34
3.3.1. DIAGRAMA DE PROCESOS.....	34
3.3.2. FLUJOGRAMA DE PROCESOS	35
3.4. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD UTILIZADA	38
3.5. DETALLE DE LA MAQUINARIA ACTUAL DE LA HACIENDA	38
3.6. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE MAQUINARIA	39
4. LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA JURÍDICA.....	40
4.1. HACIENDA LA MARLENE.....	40
4.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	40
4.2.1. MISIÓN.....	40
4.2.2. VISIÓN.....	41
4.2.3. VALORES.....	41
4.2.4. ANÁLISIS FODA.....	41
4.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
4.2.6. MANUAL DE FUNCIONES.....	46
4.3. ESTRUCTURA LEGAL.....	49
4.3.1. CONSTITUCIÓN.....	49
4.3.2. MARCO REGULATORIO.....	50

4.3.3.	REQUISITOS NECESARIOS PARA LA CONSTITUCIÓN...	50
5.	ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO	52
5.1.	DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE LA LECHE CRUDA.....	52
5.1.1.	ACTIVOS FIJOS ACTUALES DE LA HACIENDA.....	52
5.1.2.	COSTO DE PRODUCCIÓN DE LECHE CRUDA.....	52
5.1.3.	COSTO VARIABLE UNITARIO.....	52
5.1.4.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANCIEROS ACTUALES DE LA HACIENDA.....	52
5.1.5.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	53
5.2.	DETERMINACIÓN DE INVERSIONES PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS.....	54
5.2.1.	INVERSIONES TANGIBLES.....	54
5.2.2.	INVERSIONES NO CORRIENTES.....	56
5.2.3.	CAPITAL DE TRABAJO.....	56
5.2.4.	ESTADO DE FUENTES Y USOS.....	57
5.3.	DETERMINACIÓN DE COSTOS, GASTOS E INGRESOS.....	58
5.3.1.	COSTOS PRIMO.....	58
5.3.2.	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.....	60
5.3.3.	COSTO DE PRODUCCIÓN.....	62
5.3.4.	COSTO VARIABLE UNITARIO.....	63
5.3.5.	NÓMINA.....	64
5.3.6.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	65
5.3.7.	GASTOS DE VENTAS.....	67
5.3.8.	GASTOS FINANCIEROS.....	68
5.4.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	70
5.4.1.	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL.....	70
5.4.2.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	71
5.4.3.	BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	72
5.4.4.	CALENDARIO DE REPOSICIÓN.....	73
5.4.5.	CALENDARIO DE VENTA DE ACTIVOS.....	73
5.4.6.	VALOR EN LIBROS DE LOS ACTIVOS.....	74
5.4.7.	CÁLCULO DEL VALOR DE DESECHO.....	74
5.4.8.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	75
5.4.9.	ÍNDICES FINANCIEROS.....	76
5.4.9.1.	Costo Promedio Ponderado de Capital.....	76
5.4.9.2.	Valor Actual Neto.....	77
5.4.9.3.	Tasa Interna de Retorno.....	78
5.4.9.4.	Período de Recuperación de la inversión.....	79
5.4.9.5.	Costo/Beneficio.....	80
5.4.9.6.	Punto de Equilibrio.....	80

5.4.9.7. Razones Financieras.....	83
5.4.9.8. Razones Financieras proyectadas.....	84
6. DISCUSIÓN.....	85
6.1. CONCLUSIONES.....	85
6.2. RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁGINA
Tabla 1.	Comparativo de estructura de un plan de negocios.....7
Tabla 2.	Proyección de la población económicamente activa del cantón San Miguel de los Bancos.....13
Tabla 3.	Significados y valores aplicados a los elementos que conforman la ecuación de la muestra.....13
Tabla 4.	Proyección de la Población Económicamente Activa.....22
Tabla 5.	Proyección de la demanda del proyecto en función a la PEA....23
Tabla 6.	Cálculo del nivel de aceptación del proyecto.....23
Tabla 7.	Proyección de los niveles de captación de la demanda en función a la PEA.....24
Tabla 8.	Proyección de clientes reales e ingresos.....25
Tabla 9.	Ficha Técnica del Producto – Leche pasteurizada.....28
Tabla 10.	Ficha Técnica del Producto – Queso fresco.....29
Tabla 11.	Ficha Técnica del Producto – Yogurt.....30
Tabla 12.	Producción aproximada de leche cruda de la Hacienda La Marlene.....33
Tabla 13.	Simbología utilizada en los flujogramas.....35
Tabla 14.	Detalle de la producción de leche cruda requerida para producir los productos propuestos.....38
Tabla 15.	Capacidad utilizada.....38
Tabla 16.	Necesidades de maquinaria y herramientas.....39
Tabla 17.	Análisis Interno y Externo – FODA.....42
Tabla 18.	Matriz EFI.....43
Tabla 19.	Matriz EFE.....44
Tabla 20.	Matriz de estrategias FODA.....45
Tabla 21.	Descripción de cargo – Gerente Administrativo.....46
Tabla 22.	Descripción de cargo – Asistente Administrativo.....47
Tabla 23.	Descripción de cargo – Jefe de Producción.....47
Tabla 24.	Descripción de cargo – Responsable de Ventas.....48
Tabla 25.	Descripción de cargo – Responsable Financiero.....48
Tabla 26.	Descripción de cargo – Operario de Producción.....48
Tabla 27.	Descripción de cargo – Operario de Logística.....49
Tabla 28.	Costos de Gastos de Constitución.....51
Tabla 29.	Cálculo del costo variable unitario de producción para un litro de leche cruda.....52
Tabla 30.	Estado de Resultados actual de la Hacienda La Marlene y proyectado para diez años.....53
Tabla 31.	Equipos de Computación.....54
Tabla 32.	Muebles y Enseres.....54
Tabla 33.	Vehículos.....54

Tabla 34.	Equipos de Oficina.....	54
Tabla 35.	Edificio e Instalaciones.....	55
Tabla 36.	Maquinaria y Herramientas.....	55
Tabla 37.	Cuadro de resumen de las inversiones tangibles.....	55
Tabla 38.	Detalle de los activos diferidos.....	56
Tabla 39.	Detalle del capital de trabajo para los años del proyecto.....	57
Tabla 40.	Detalle de fuentes y usos.....	57
Tabla 41.	Detalle de la materia prima directa para la elaboración de un litro de leche pasteurizada.....	58
Tabla 42.	Detalle de la materia prima directa para la elaboración de una libra de queso fresco.....	58
Tabla 43.	Detalle de la materia prima directa para la elaboración de un litro de yogurt.....	58
Tabla 44.	Detalle de la mano de obra directa para la elaboración de lácteos	58
Tabla 45.	Cuadro de resumen de los costos directos.....	59
Tabla 46.	Costos indirectos de fabricación – MPI leche pasteurizada.....	60
Tabla 47.	Costos indirectos de fabricación – MPI queso fresco.....	60
Tabla 48.	Costos indirectos de fabricación – MPI yogurt.....	60
Tabla 49.	Costos indirectos de fabricación – MOI.....	60
Tabla 50.	Costos indirectos de fabricación – Servicios básicos.....	60
Tabla 51.	Costos indirectos de fabricación – Seguros.....	61
Tabla 52.	Costos indirectos de fabricación – Reparación y mantenimiento de activos fijos.....	61
Tabla 53.	Costos indirectos de fabricación – Suministros.....	61
Tabla 54.	Cuadro de resumen de costos indirectos de fabricación.....	62
Tabla 55.	Cuadro de resumen de costos de producción proyectado.....	62
Tabla 56.	Cálculo del costo variable unitario – litro de leche Pasteurizada.....	63
Tabla 57.	Cálculo del costo variable unitario – libra de queso fresco.....	63
Tabla 58.	Cálculo del costo variable unitario – litro de yogurt.....	63
Tabla 59.	Detalle de nómina para la Hacienda La Marlene.....	64
Tabla 60.	Detalle de los gastos de administración.....	65
Tabla 61.	Gastos de administración proyectado.....	66
Tabla 62.	Detalle de gastos de ventas fijos.....	67
Tabla 63.	Detalle de gastos de ventas variables.....	67
Tabla 64.	Cuadro de resumen de gastos de ventas proyectado.....	67
Tabla 65.	Tabla de amortización – Simulador de crédito.....	68
Tabla 66.	Estado de situación inicial para la hacienda.....	70
Tabla 67.	Estado de Resultados proyectado.....	71
Tabla 68.	Balance General proyectado.....	72
Tabla 69.	Calendario de reposición de activos.....	73
Tabla 70.	Calendario de ventas de activos.....	73
Tabla 71.	Valor en libros de activos.....	74

Tabla 72.	Cálculo del valor de desecho del proyecto al año 10.....	74
Tabla 73.	Flujo de caja proyectado.....	75
Tabla 74.	Cálculo del costo del socio.....	76
Tabla 75.	Cálculo del costo bancario.....	76
Tabla 76.	Cálculo del costo promedio ponderado de capital.....	76
Tabla 77.	Significados para la fórmula del VAN.....	77
Tabla 78.	Cálculo del Valor Actual Neto del Inversionista.....	77
Tabla 79.	Cálculo del Valor Actual Neto del Inversionista.....	77
Tabla 80.	Significados para la fórmula de la TIR.....	78
Tabla 81.	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno del Inversionista.....	78
Tabla 82.	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno del Proyecto.....	78
Tabla 83.	Significados para la fórmula del período de recuperación.....	79
Tabla 84.	Cálculo del Período de Recuperación del Inversionista.....	79
Tabla 85.	Cálculo del Período de Recuperación del Proyecto.....	79
Tabla 86.	Cálculo de la Relación Costo/Beneficio del Inversionista y del Proyecto.....	80
Tabla 87.	Cálculo del Punto de Equilibrio – Leche pasteurizada.....	80
Tabla 88.	Cálculo del Punto de Equilibrio – Queso fresco.....	81
Tabla 89.	Cálculo del Punto de Equilibrio – Yogurt.....	82
Tabla 90.	Cálculo y análisis de las razones financieras.....	83
Tabla 91.	Cálculo de las razones financieras proyectadas.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁGINA
Figura 1. Modelo de Plan de Negocios asumido.....	8
Figura 2. Pregunta 1.....	14
Figura 3. Pregunta 2.....	14
Figura 4. Pregunta 3.....	14
Figura 5. Pregunta 4.....	15
Figura 6. Pregunta 5.....	15
Figura 7. Pregunta 6.....	15
Figura 8. Pregunta 7.....	16
Figura 9. Pregunta 8.....	16
Figura 10. Pregunta 9.....	16
Figura 11. Pregunta 10.....	17
Figura 12. Pregunta 11.....	17
Figura 13. Pregunta 12.....	18
Figura 14. Pregunta 13.....	18
Figura 15. Pregunta 14.....	19
Figura 16. Pregunta 15.....	19
Figura 17. Pregunta 16.....	19
Figura 18. Pregunta 17.....	20
Figura 19. Pregunta 18.....	20
Figura 20. Pregunta 19.....	20
Figura 21. Pregunta 20.....	21
Figura 22. Pregunta 21.....	21
Figura 23. Pregunta 22.....	21
Figura 24. Imagen de la empresa.....	22
Figura 25. Pregunta 23.....	22
Figura 26. Ubicación del proveedor de leche.....	27
Figura 27. Ubicación del proveedor de maquinaria.....	27
Figura 28. Canal de distribución de lácteos.....	31
Figura 29. Ubicación del negocio.....	34
Figura 30. Diagrama de bloques del proceso productivo de lácteos.....	34
Figura 31. Flujograma de la elaboración de la leche pasteurizada.....	35
Figura 32. Flujograma de la elaboración del queso fresco.....	36
Figura 33. Flujograma de la elaboración del yogurt.....	37
Figura 34. Organigrama Funcional.....	46
Figura 35. Gráfico del Punto de Equilibrio – Leche pasteurizada.....	81
Figura 36. Gráfico del Punto de Equilibrio – Queso fresco.....	81
Figura 37. Gráfico del Punto de Equilibrio – Yogurt.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

	PÁGINA
Anexo A. Encuesta.....	90
Anexo B. RUC Hacienda La Marlene.....	94
Anexo C. Descripción de activos fijos actuales de la Hacienda La Marlene.....	95
Anexo D. Activos biológicos de la Hacienda La Marlene para la producción de leche cruda.....	95
Anexo E. Detalle de los costos de producción actuales de la Hacienda La Marlene.....	95
Anexo F. Detalle de los gastos de administración actuales de la Hacienda La Marlene.....	96
Anexo G. Tabla de amortización de la Hacienda La Marlene.....	97

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Hacienda La Marlene, dada la necesidad de aplicar un método científico y profesional para la realización de un rediseño de la gestión de producción y comercialización de la finca, que promueva resultados superiores en términos de eficiencia y eficacia.

Los resultados fundamentales que se lograron están expresados en el diseño de un Plan de Negocios que promueva una mejora en términos de rentabilidad, un desarrollo pleno de la misión de la unidad de producción “La Marlene”, un desempeño superior de la responsabilidad social de la finca como institución productiva y una validación profesional y detallada de una inversión para el logro de financiamiento en las entidades financieras consideradas.

Concretamente, el objetivo del trabajo se declara como: Diseñar un Plan de Negocios para la producción y comercialización de lácteos adecuado a las condiciones y particularidades de la Hacienda “La Marlene”, Cantón San Miguel de los Bancos, 2018.

Para cumplir el objetivo, el informe se estructuró en seis capítulos: en el capítulo 1, se planteó los fundamentos teóricos del Plan de Negocios, en los capítulos 2, 3 y 4, se determinó la demanda real existente, la captación del mercado, los requerimientos de tecnología, procesos, recursos humanos, y el diseño organizacional más idóneo para la Hacienda “La Marlene”, en el capítulo 5, se determinó los niveles de rentabilidad económica y financiera con la ejecución del Plan de Negocios propuesto, y finalmente en el capítulo 6, se concluyó el trabajo y se emitió recomendaciones que se consideró para mejorar la investigación.

Palabras Claves: Plan de Negocios, Indicadores Financieros, Rentabilidad, Leche.

ABSTRACT

The present investigation was carried out at the Cattle Ranch "La Marlene", due to the need to apply a scientific and professional method to carry out a redesign of the farm's production and commercialization management, which promotes superior results in terms of efficiency and effectiveness.

The fundamental results that were achieved are expressed in the design of a Business Plan that promotes an improvement in terms of profitability, a full development of the mission of the production unit "La Marlene", a superior performance of the social responsibility of the farm as a productive institution and a professional and detailed validation of an investment for the achievement of financing in the financial entities considered.

Specifically, the objective of the work is declared as: To Design a Business Plan for the production and marketing of dairy products appropriate to the conditions and particularities of the Cattle Ranch "La Marlene", San Miguel de los Bancos Canton, 2018.

In order to fulfill the objective, the report was structured in six chapters: in Chapter 1, the theoretical foundations of the Business Plan were raised, in chapters 2, 3 and 4, the real existing demand, the capture of the market, the requirements of technology, processes, human resources, and the most suitable organizational design for the Cattle Ranch "La Marlene", in chapter 5, the levels of economic and financial profitability were determined with the execution of the proposed Business Plan, and finally in Chapter 6, the work was concluded and recommendations that were considered were issued to improve the research.

Keywords: Business Plan, Financial Indicators, Profitability, Milk.

CAPÍTULO 1

ESTRUCTURA METODOLÓGICA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las faldas del noroccidente de Pichincha, los cantones con clima subtropical como son: San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito y la parte noroccidental del Cantón Quito, forman un nuevo tipo de producción lechera del sub trópico, que crece y mejora cada año, aportando cientos de miles de litros al consumo nacional. (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2016, p. 58)

De acuerdo con estimaciones del CIL, el consumo de lácteos transformado a leche líquida en Ecuador es de 114 litros per cápita por año. Dicha cantidad se encuentra muy alejada de los 220 litros recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS). (Vilca, 2017)

La leche líquida, que entre 2015 y 2016 tuvo una reducción en términos de ventas del 15%, principalmente por la situación económica, sería el producto de mayor recuperación durante el año 2017, con una variación de 36%. De acuerdo a las investigaciones, la reducción se debió a la introducción del “Semáforo”, que se materializa en un sistema que permite identificar con colores los contenidos de sal, azúcar y grasa en los alimentos, aspecto que sensibilizó las ventas en los dos últimos años. (Comercio, 2017)

En el Ecuador, actualmente la ganadería ha dejado de ser una actividad exclusiva, para convertirse en la principal fuente de ingresos de pequeños, medianos y grandes productores, quienes han visto en esta labor, la oportunidad para crecer.

Al respecto, en la bibliografía consultada prima el criterio de que la gestión de producción y comercialización de lácteos en la región se caracteriza hoy por un alto nivel de empirismo, improvisación, reactividad y falta de sistematicidad, lo que limita el aumento de la eficiencia y la eficacia de las producciones.

La Hacienda “La Marlene” se incierta en esa región y en esa problemática, ubicada en la zona ganadera estratégica de San Miguel de los Bancos, cuenta con un ganado de calidad, de la raza vacuna Jersey, Brown Swiss y Holstein que con 101 vacas en producción producen cerca de 1155 litros de leche diarios.

En la investigación exploratoria realizada se pudieron constatar factores que avalan la existencia del problema y por ende, de la investigación realizada. Algunos de ellos son:

- La comercialización directa a la empresa Toni de Guayaquil de la leche que obtiene la hacienda con su ganado vacuno ha limitado su crecimiento, perdiendo la oportunidad de que su producción sea orientada a elaborar productos con valor agregado.
- La gestión en la hacienda es realizada de forma empírica, en ausencia de una planificación, lo cual ha suscitado distintos limitantes para acceder a mercados diferenciados, ocasionando que sus resultados obtenidos no sean los adecuados generándole menores ingresos.
- El nivel técnico y tecnológico de la producción es bajo.
- El pragmatismo y empirismo tradicional prima en las decisiones al más alto nivel de dirección y gestión en la hacienda.
- El personal de la hacienda cuenta con un nivel de preparación bajo en conocimientos, encaminados a la producción y comercialización de lácteos representando un limitante en el desarrollo en esta industria.
- No se han identificado adecuadamente los patrones del consumo de lácteos, que le permita a la hacienda llevar a cabo un plan de negocios orientado a la producción y comercialización de lácteos.
- Los procesos productivos no están bien definidos en la hacienda, para que permita determinar correctamente los requerimientos en recursos humanos, materiales y financieros, que generen optimización de estos recursos y alcanzar altos niveles de calidad y productividad.
- Poco conocimiento de los recursos económicos necesarios y de las diferentes fuentes de financiamiento externo para la producción y comercialización de lácteos.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo planear el rediseño de la gestión de la producción y comercialización de lácteos para potenciar mejores resultados en la Hacienda “La Marlene”, Cantón San Miguel de los Bancos?

Sobre la base de este problema a resolver, se analizaron diferentes variantes de métodos de planificación y se decidió asumir un modelo de Plan de Negocios que permita estructurar el rediseño de la gestión de la producción y comercialización de la leche, adecuándolo a las particularidades de la Finca “La Marlene” y a los requerimientos de establecidos por las instituciones que aportarían el financiamiento para los cambios en la hacienda.

1.1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del modelo de negocio propuesto para la producción y comercialización de lácteos en San Miguel de los Bancos?
- ¿Cuáles serían las particularidades de la gestión en la Hacienda “La Marlene”?
- ¿Cuáles sería la oferta, la demanda, precios y comercialización del plan de negocios para para la producción y comercialización de lácteos en San Miguel de los Bancos?
- ¿Cuáles serían la tecnología, los procesos y recursos humanos a utilizar por la Hacienda “La Marlene” para producción y comercialización de lácteos en San Miguel de los Bancos?
- ¿Cuál sería el diseño organizacional idóneo para la Hacienda “La Marlene” en San Miguel de los Bancos?
- ¿Cuál es la rentabilidad económica y financiera, que obtendrá la hacienda al implementar el plan de negocios para la producción y comercialización de lácteos en San Miguel de los Bancos?

1.1.3. OBJETIVOS

1.1.3.1. General

Diseñar un plan de negocios para la producción y comercialización de lácteos adecuado a las condiciones y particularidades de la Hacienda “La Marlene”, Cantón San Miguel de los Bancos, 2018.

1.1.3.2. Específicos

- Fundamentar teóricamente mediante investigación documental la variante metodológica de Plan de Negocios asumida.

- Determinar la oferta, demanda, precios y comercialización del plan de negocios para la producción y comercialización de lácteos en San Miguel de los Bancos.
- Establecer la tecnología, procesos y recursos humanos requeridos por la Hacienda “La Marlene” para la producción y comercialización de lácteos en San Miguel de los Bancos.
- Definir el diseño organizacional más adecuado a las expectativas de una gestión más eficiente y eficaz del negocio.
- Determinar los niveles de rentabilidad económica y financiera que obtendrá la hacienda al implementar el plan de negocios para la producción y comercialización de lácteos en San Miguel de los Bancos.

1.1.4. JUSTIFICACIONES

La investigación realizada se argumenta en dos direcciones:

- En primer lugar, se sustenta en la necesidad de hacer una gestión científica de la producción que garantice mejores resultados en términos de rentabilidad de la hacienda, garantizando mayores niveles de oferta ante la demanda y las necesidades sociales.
- En segundo lugar, la utilización de un modelo contingencial de Plan de Negocios se argumenta porque esta tecnología administrativa aporta:
 - Definición y enfoque del objetivo usando la información y el análisis apropiado.
 - Una demostración argumentada de la factibilidad de la propuesta de cambio que puede utilizarse como una herramienta estratégica de ventas y construcción de relaciones con instituciones crediticias, inversionistas y bancos.

Con esta actividad también se busca aportar al sector ganadero, veterinario y empresarial, puesto que se analizarán las condiciones en las cuales este negocio produce una rentabilidad óptima manejando criterios de producción adecuados para reducir desperdicios y utilizar eficientemente los recursos; es así que se está cumpliendo con el objetivo N° 4 del Plan Nacional de Desarrollo que dice *“Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización”*.

1.2. MARCO REFERENCIAL

1.2.1. MARCO TEÓRICO

1.2.1.1. Plan de Negocios

El plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro. (Borello, 1994, p. 75)

El plan de negocios es una herramienta de trabajo útil para emprender un desarrollo empresarial, esta herramienta se plasma por escrito en un documento formal que detalle las acciones a seguir y las estrategias que se utilizarán, todo esto en un orden cronológico, de tal manera que posteriormente se pueda evaluar la calidad del negocio y poder asignar los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Tabla 1. Comparativo de estructura de un plan de negocios

JACK FLEITMAN	LONGENECKER, MOORE Y PETTY	UNIANDES	GABRIEL BACA URBINA
	Portada	Portada	
	Contenido	Introducción	Introducción y marco de desarrollo
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo	Fundamentación teórica	
Antecedentes de la empresa	Declaración de visión y misión	Diseño metodológico y diagnóstico	
Situación del mercado	Panorama general de la compañía	Caracterización del modelo de negocio	
Productos y servicios	Plan de productos o servicios	Estudio de mercado para el negocio	Estudio de mercado
Mercadotecnia	Plan de mercadotecnia		
Ventas			
Personal de confianza y sindicalizado	Plan de administración	Estudio técnico – organizativo	Estudio técnico
Planes, programas y presupuestos	Plan de operaciones		Estudio económico

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 1. (Cont.)

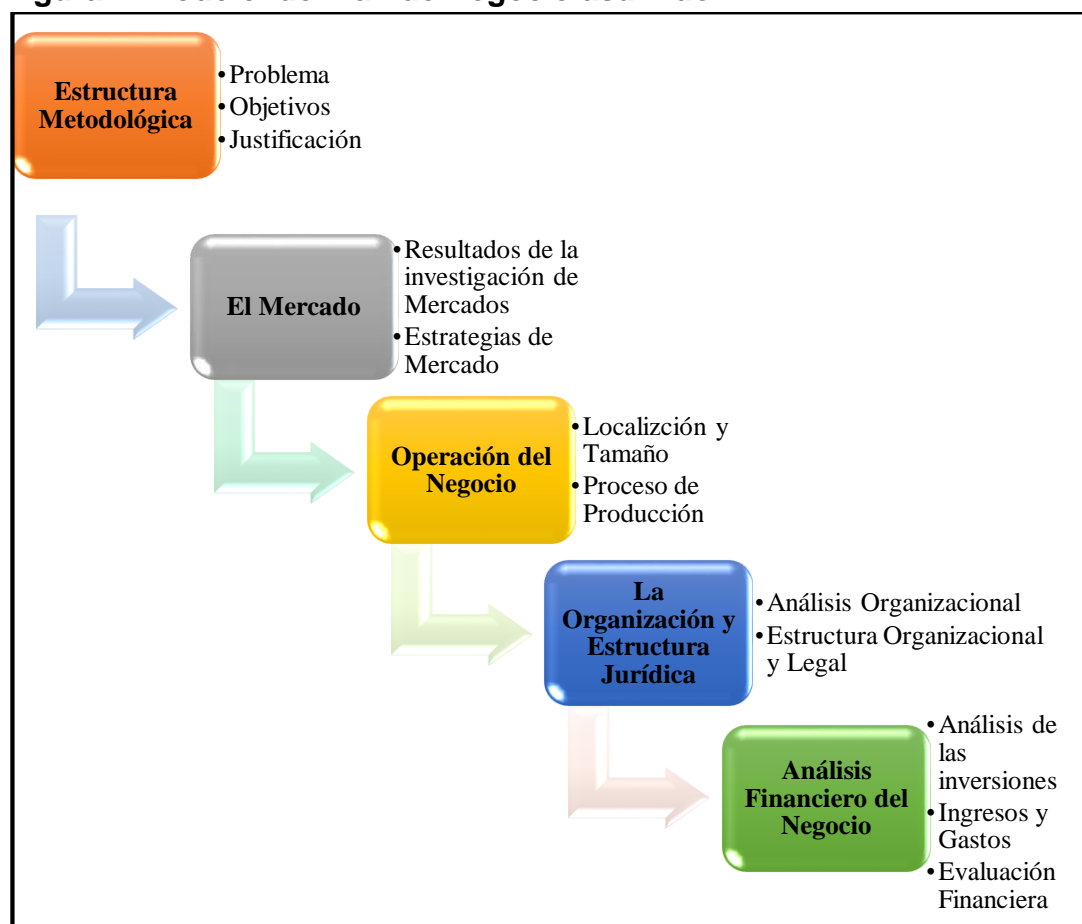
Contabilidad y finanzas	Plan financiero	Estudio de factibilidad	Evaluación económica
Conclusiones	Apéndice de documentos de apoyo	Conclusiones y recomendaciones	Análisis y evaluación del riesgo
		Referencias bibliográficas	
Contratos y oportunidades de negocios nuevos		Anexos	

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

De acuerdo al cuadro comparativo presentado, se pueden apreciar los modelos de planes de negocio de diferentes autores, observándose que existen coincidencias entre los diferentes modelos en cuanto a la inclusión de un estudio de mercado, un estudio técnico y un estudio económico – financiero.

La autora asume como Modelo de Plan de Negocios a trabajar en el campo de acción elegido el siguiente:

Figura 1. Modelo de Plan de Negocio asumido



Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la figura 1., se puede apreciar un modelo de Plan de Negocios adaptado a las condiciones de la Hacienda “La Marlene”.

La estructura este modelo de Plan de Negocios se detalla a continuación:

- **Estructura Metodológica.-** Se define la problemática y los objetivos a seguir, por otro lado, se fundamenta teóricamente y se adecua un modelo de Plan de Negocios a las condiciones y particularidades de la Hacienda “La Marlene”.
- **El Mercado.-** Se realiza una investigación de mercados, que es el punto de partida de la presentación detallada de un plan de negocios, en este apartado se podrá conocer los patrones de consumo de la demanda y se determinará la captación del mercado que el plan de negocios es capaz de cubrir. Finalmente se establece las estrategias de mercado integrado por los siguientes elementos: estrategia de producto, de distribución, de promoción y comunicación, de precio y de servicio.
- **La Operación.-** En la operación se pretende responder a interrogantes básicos como ¿cuándo, dónde, cómo y qué producirá el negocio?, permitiendo de esta manera, diseñar la función de producción que optimice los recursos a utilizar para elaborar el producto. Concretamente se determinará las necesidades de la inversión requerida para maquinaria y espacio físico.
- **La Organización y Estructura Legal.-** Se realizará un análisis organizacional y se definirá la estructura más adecuada para iniciar la propuesta. Esta estructura se irá implementando a medida en que se apliquen los cambios técnicos y tecnológicos. Por otro lado también se definirá la estructura legal y los requerimientos legales para formalizar el negocio.
- **Análisis Financiero.-** En el análisis financiero se determinará las necesidades en recursos humanos, materiales, financieros y de capital en unidades monetarias, mismas que serán proyectadas a diez años para tener un claro panorama de lo que se podría generar a futuro, con la información obtenida se construirá los estados financieros que permitirán conocer porcentualmente si la ejecución de la propuesta es factible.

Una vez determinado el modelo de Plan de Negocios, se transita al desarrollo del mismo.

CAPÍTULO 2 EL MERCADO

2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

El presente estudio de mercado busca obtener información sobre las condiciones del mercado para tomar las decisiones y realizar las estrategias más acertadas al interés del plan propuesto, en donde cuyos objetivos principales son:

- Determinar la oferta y demanda lácteos que existe en el cantón San Miguel de los Bancos.
- Establecer estrategias de comercialización de la producción.
- Establecer el precio que los clientes potenciales estarían dispuesto a pagar por adquirir lácteos de la Hacienda La Marlene.

2.1.2. ANÁLISIS DE PORTER DEL SECTOR PRODUCTOR DE LECHE DE SAN MIGUEL DE LOS BANCOS.

2.1.2.1. El poder de negociación de los proveedores

En el negocio de la crianza de ganado leche para la producción y comercialización de lácteos uno de los principales insumos es el balanceado el cual es adquirido en Santo Domingo de los Tsáchilas en el comercial “Granito” y como segundo insumo está la melaza la cual es adquirida en San Miguel de los Bancos en el comercial “Don Jaramillo”, el poder de negociación es bajo ya que existen varios comerciantes de estos insumos.

2.1.2.2. El poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es muy alto, ya que existen demasiados comerciantes de los mismos productos, razón por la cual si se busca posicionamiento en el mercado deberá ofertarse productos con precios similares o hasta inferiores al de los demás comerciantes, para de esta manera poder captar la mayor cantidad del mercado.

2.1.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Se puede decir que probablemente no existan nuevos competidores en el mercado, ya que la situación económica actual en el país no es muy favorable y se requiere de una grande inversión para llevar a cabo esta actividad, por

otro lado, existen empresas que se encuentran fuertemente posesionadas en el mercado.

2.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Existen varios sustitutos de los lácteos como los de origen vegetal que de por si son muy nutritivos, también los de origen de otros mamíferos como lo son la cabra, entre otros, pero cabe recalcar que los lácteos de origen bovino son los más consumidos en todo el mundo ya que se sabe más de su leche que la de cualquier otro animal u otro origen, motivo por el cual se puede afirmar que no son sustitutos fuertes frente a la leche de vaca y sus derivados que pueda competir en el mercado sobre todo en relación a los precios.

2.1.2.5. Rivalidad competitiva dentro de la industria

Existe rivalidad entre las industrias lácteas de San Miguel de los Bancos ya que es una zona estratégica para obtener materia prima de calidad, entre las empresas más conocidas en el cantón está Productos Lácteos Guerrero la cual no representa gran amenaza ya que ellos se encargan de procesar la materia prima que adquieren de sus proveedores en cambio la hacienda ya cuenta con su propia materia prima para ser procesada hasta lograr el producto final.

2.1.3. LA DEMANDA

2.1.3.1. Definición del grupo objetivo

El grupo objetivo es la población del cantón San Miguel de los Bancos, zona la cual ha sido escogida debido a su cercanía con la hacienda, además el cantón está presentando un crecimiento económico y poblacional constante.

2.1.3.2. Perfil del consumidor

Los consumidores potenciales están interesados en consumir productos lácteos (leche, queso y yogurt) de manera constante y permanente, con excelentes características organolépticas y de excelente calidad a un bajo costo.

Como consumidores para este tipo de productos se tienen, niños, jóvenes y adultos del cantón de San Miguel de los Bancos. Tanto hombres como mujeres potenciales a todos los estratos socioeconómicos. No hay un nivel de escolaridad, ni estado civil, ni ocupación requerida para el consumo de este tipo de alimentos, pues la nutrición y la alimentación no tienen requisito alguno además como consumidores potenciales se tienen todas las personas que

gusten de consumir alimentos con un alto valor nutritivo como leche, queso y yogurt.

Entonces las características que deben cumplir los clientes potenciales en condiciones de adquirir los productos son:

- Nivel de ingresos alto, medio o bajo
- De 18 años en adelante

2.1.3.3. Segmentación

Segmentación geográfica estructurada de la siguiente manera:

Segmentación geográfica:

- Cantón: San Miguel de los Bancos
- Población objetivo: 10863 (PEA proyectada por la SENPLADES)
- Nivel de educación: Primaria, secundaria y educación superior.

Segmentación demográfica:

- Edad: 18 años en adelante (en condiciones de adquirir los productos)
- Género: Masculino y femenino

Segmentación socioeconómica:

- Nivel de ingreso: De un SBU en adelante

Segmentación psicográfica:

- Clase social: Bajo, medio, alto

2.1.3.4. Proceso de recolección de información

Se recolectarán datos mediante una encuesta aplicada a la muestra determinada de la población del cantón San Miguel de los Bancos con el objetivo de conocer los patrones de consumo de lácteos y posteriormente tabular los datos para proyectar la demanda del negocio.

2.1.3.5. Cálculo de la muestra

La muestra se obtendrá de la población económicamente activa de San Miguel de los Bancos, es decir, 7037 habitantes (INEC, 2010) más el índice

de crecimiento poblacional que de acuerdo a la SENPLADES es 1,5437 por lo tanto, para el 2018 asciende a 10863 habitantes.

En la siguiente tabla se puede observar el cálculo de la población económicamente activa para el 2018 en función a la población proyectada por el INEC 2010:

Tabla 2. Proyección de la población económicamente activa del cantón San Miguel de los Bancos

Población INEC 2010		17573	100%
PEA INEC 2010		7037	40%
Año	Proyección de la Población total	% PEA	PEA proyectada
2010	17573	40%	7037
2011	18931	40%	7581
2012	19953	40%	7990
2013	21020	40%	8417
2014	22136	40%	8864
2015	23303	40%	9332
2016	24524	40%	9820
2017	25798	40%	10331
2018	27128	40%	10863

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Fuente: INEC 2010, SENPLADES

Ecuación de la muestra:
$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{\epsilon^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

En Donde:

Tabla 3. Significados y valores aplicados a los elementos que conforman la ecuación de la muestra

Abreviatura	Significado	Valores aplicados
N	Tamaño de la muestra	371
Z	Nivel de confianza	1,96
N	Tamaño de la población	10863
P	Probabilidad de éxito	0,50
Q	Probabilidad de fracaso	0,50
ϵ	Error máximo permisible	0,05

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Cálculo desarrollado:

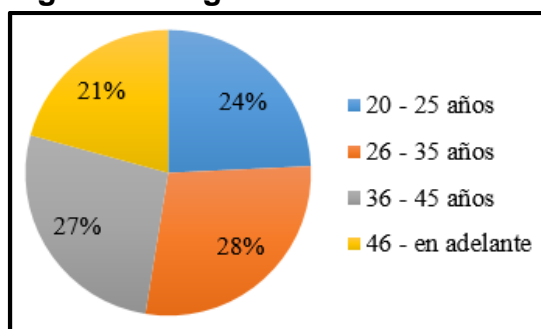
$$n = \frac{1,96^2 * 10863 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 (10863 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50} = \frac{10432,8252}{28,1154} = 371$$

2.1.3.6. Tabulación de las encuestas

En el proceso de recolección de datos se plantearon 23 preguntas (ANEXO A), las cuales se realizaron a la muestra de 371 habitantes de San Miguel de los Bancos. A continuación se refleja los resultados estadísticos obtenidos de manera tabulada e interpretada:

Pregunta N° 1: ¿Cuántos años tiene?

Figura 2. Pregunta 1

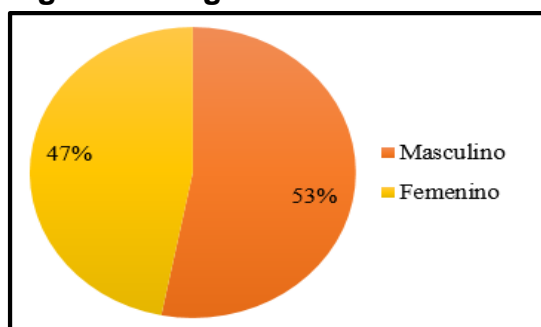


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la figura 2., se puede apreciar que la mayoría de la población encuestada es joven con menos de 46 años.

Pregunta N° 2: Sexo

Figura 3. Pregunta 2

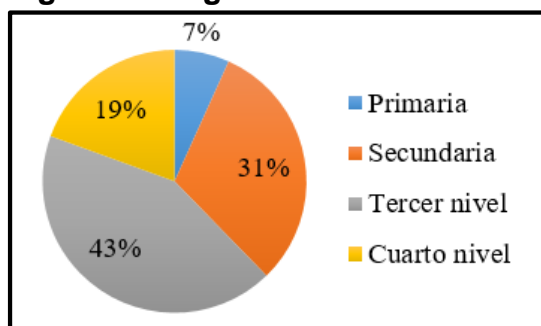


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la figura 3., se muestra que la composición de la fuerza laboral es mayoritariamente masculina, esto se debe también a que en el cantón San Miguel de los Bancos existen más hombres que mujeres.

Pregunta N° 3: ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Figura 4. Pregunta 3

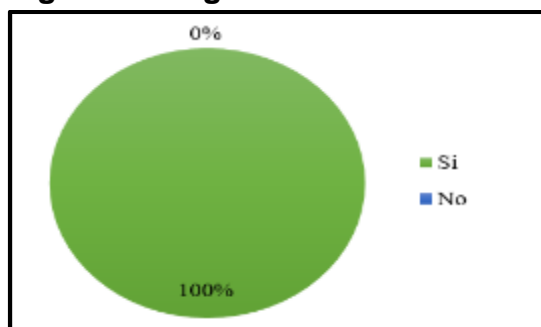


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Como se puede observar en la figura 4., el nivel cultural es medio alto, esto se debe a que el cantón actualmente es una zona estratégica.

Pregunta N° 4: ¿Se encuentra laborando actualmente?

Figura 5. Pregunta 4

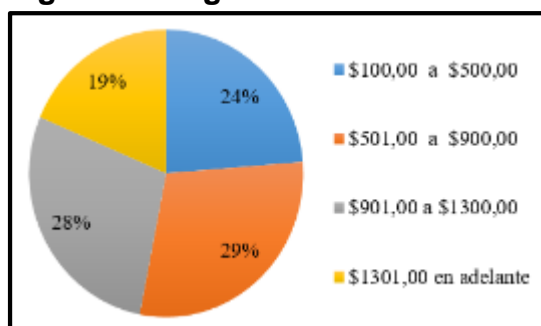


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la figura 5., se muestra que, la totalidad de los encuestados si se encuentran laborando actualmente, lo que significa que existen probabilidades de consumir los productos propuestos.

Pregunta N° 5: Aproximadamente, ¿Cuáles son sus ingresos mensualmente?

Figura 6. Pregunta 5

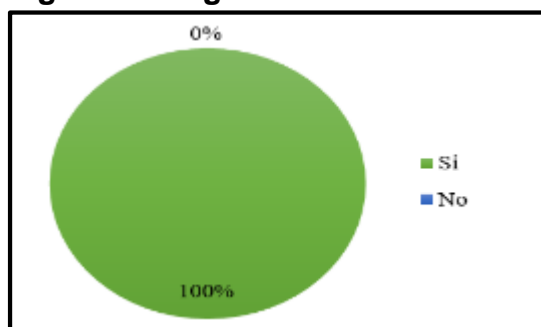


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la figura 6., indica que la mayoría de la población del cantón San Miguel de los Bancos se encuentran en óptimas condiciones para poder adquirir los productos propuestos.

Pregunta N° 6: Dentro de sus hábitos alimenticios, ¿acostumbra usted a consumir productos lácteos?

Figura 7. Pregunta 6

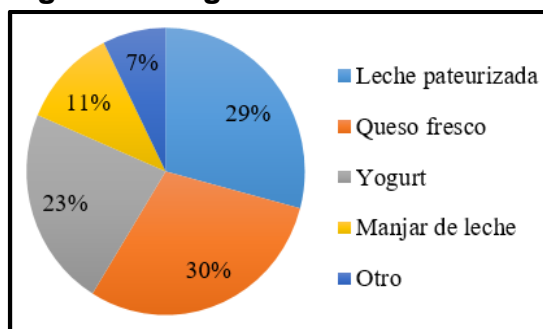


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Se puede observar en la figura 7., que la totalidad los encuestados afirman consumir productos lácteos dentro de su dieta, porcentaje importante para la decisión de llevar a cabo el presente plan de negocios.

Pregunta N° 7: ¿Qué tipo de lácteos acostumbra usted ha consumido?

Figura 8. Pregunta 7

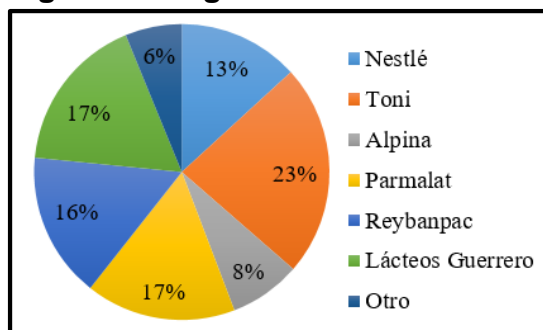


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Se puede apreciar en la figura 8., que los lácteos más consumidos son: la leche pasteurizada, el queso fresco y el yogurt, cifras importantes para la decisión del lanzamiento de estos nuevos productos.

Pregunta N° 8: ¿Qué marca de lácteos compra o prefiere?

Figura 9. Pregunta 8

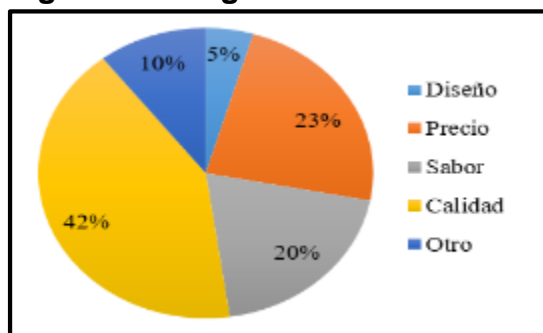


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Como se observa en la figura 9., existe un grupo grande de competidores, es decir que hay una rivalidad fuerte en el mercado, por otro lado, los competidores que más participación tienen en el cantón son Toni a nivel nacional con el 23%, y Productos Guerrero a nivel cantonal con el 17%.

Pregunta N° 9: Al momento de comprar productos lácteos, ¿Qué es lo primero que toma en cuenta para su adquisición?

Figura 10. Pregunta 9

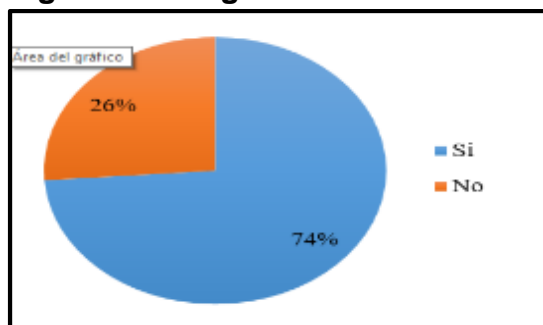


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la figura 10., se observa que una mayor proporción de la población consumista considera importante al momento de adquirir lácteos, su calidad y precio, lo cual le da la oportunidad a la Hacienda La Marlene tener una mayor y rápida acogida en el mercado.

Pregunta N° 10: ¿Conoce de empresas que produzcan y comercialicen productos lácteos en San Miguel de los Bancos?

Figura 11. Pregunta 10

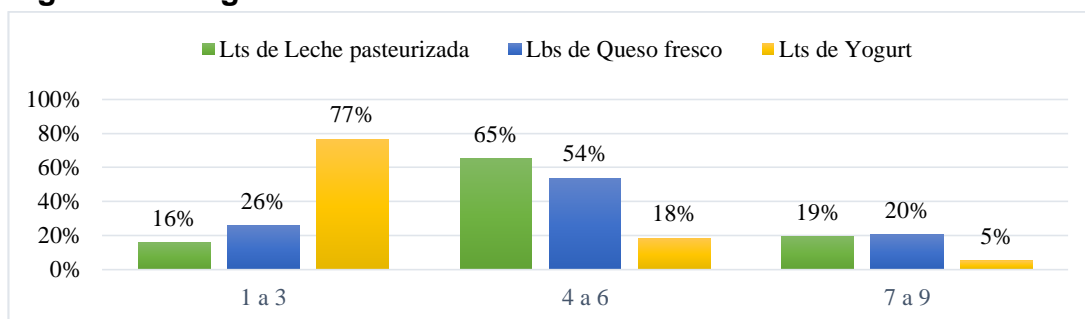


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

De acuerdo a la figura 11., la mayoría de la población muestra que si están pendientes de este sector, esta información es importante ya que permite determinar de mejor manera las estrategias para dar a conocer los productos propuestos.

Pregunta N° 11: ¿Qué cantidad de litros de leche, libras de queso y litros de yogurt compra usted semanalmente?

Figura 12. Pregunta 11



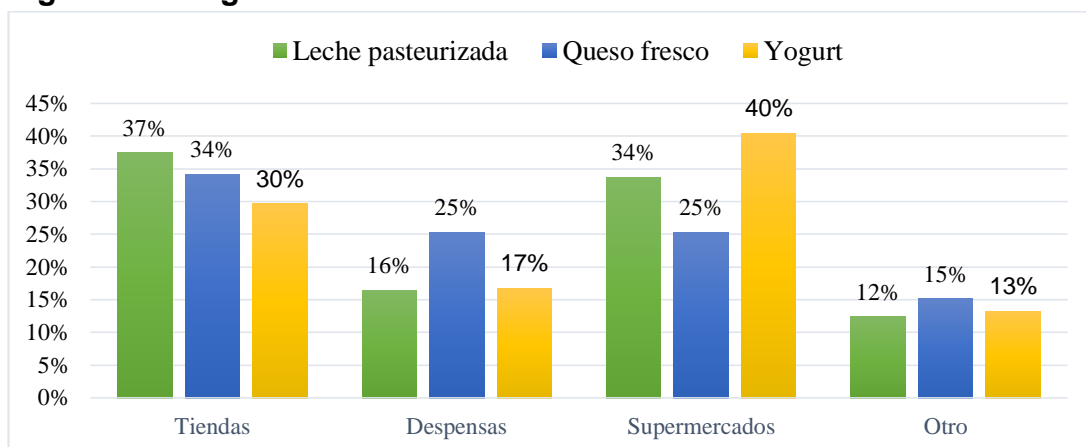
Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la figura 12., se obtuvo resultados del volumen de compra semanalmente:

- **Leche pasteurizada.-** En su mayoría, la población especificó que consumen de 4 a 6 litros semanalmente, entonces se establece un promedio de consumo por persona de 5 $(4+6/2)$ litros de leche pasteurizada semanales, lo que da como resultado un consumo anual de 260 litros de leche pasteurizada.
- **Queso fresco.-** En su mayoría, la población manifestó que adquieren de 4 a 6 libras de queso por semana, entonces se establece un promedio de consumo por persona de 5 $(4+6/2)$ libras de queso semanalmente, lo que da como resultado un consumo anual de 260 libras de queso anualmente.
- **Yogurt.-** A diferencia de la leche y el queso, en su mayoría de la población encuestada manifestó que compran de 1 a 3 litros semanalmente, por lo que en este caso se establece un promedio de consumo por persona de 2 $(1+3/2)$ litros de yogurt semanales, lo que da como resultado un consumo anual de 104 litros de yogurt.

Pregunta N° 12: Indique el lugar de su preferencia al momento de adquirir productos lácteos

Figura 13. Pregunta 12

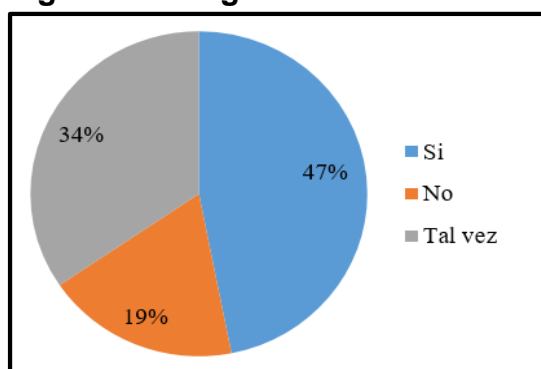


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

De acuerdo a la figura 13., en su mayoría, la población adquiere la leche pasteurizada en tiendas de barrio y supermercados, el queso fresco igualmente en tiendas de barrio, despensas y supermercados, y el yogurt es más adquirido en supermercados. Esta pregunta permite establecer o direccionar la potencial logística de abastecimiento.

Pregunta N° 13: ¿Estaría usted dispuesto a consumir productos lácteos (leche, queso y yogurt) elaborados por una empresa de San Miguel de los Bancos?

Figura 14. Pregunta 13

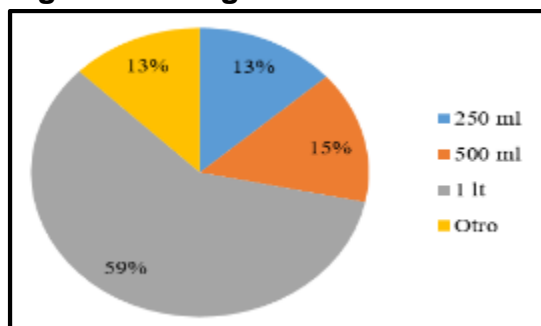


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Los resultados confirman en la figura 14., que en su mayoría la población si estaría dispuesto a consumir productos lácteos por una nueva empresa, información importante para poder determinar más adelante una estimación del nivel de aceptación del mercado.

Pregunta N° 14: ¿En qué tipo de presentación le gustaría adquirir la leche pasteurizada?

Figura 15. Pregunta 14

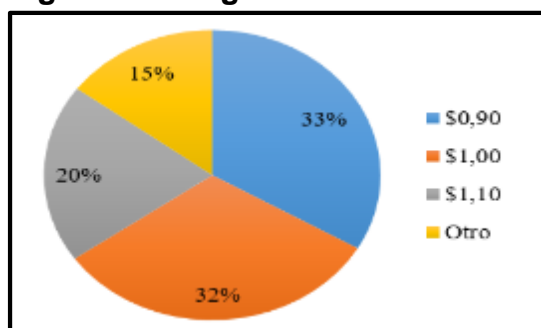


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la figura 15., se ve reflejado que la mayoría de los encuestados les gustaría adquirir la leche en presentaciones de 1 litro.

Pregunta N° 15: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por un litro de leche pasteurizada?

Figura 16. Pregunta 15

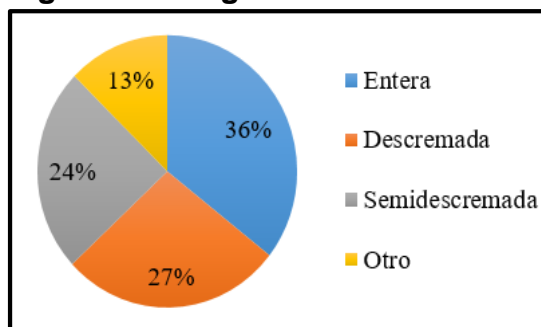


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Los resultados de la figura 16., muestran que la mayoría de los encuestados optan por pagar \$0,90 por un litro de leche, información importante para establecer el precio de venta de este producto.

Pregunta N° 16: ¿De qué manera le gustaría consumir la leche pasteurizada?

Figura 17. Pregunta 16

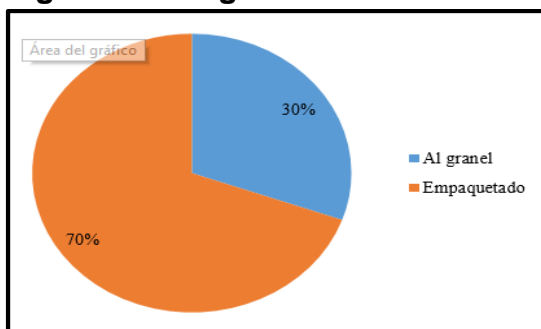


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

De acuerdo a la figura 17., indica que mayoría de la población ha manifestado que le gustaría adquirir leche entera. Esta información es importante para producir lácteos acorde a las necesidades de los consumidores.

Pregunta N° 17: ¿En qué presentación le gustaría adquirir el queso fresco?

Figura 18. Pregunta 17

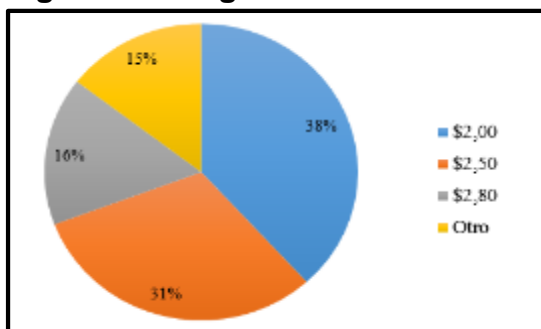


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Según la figura 18., se puede apreciar que en su mayoría, los encuestados optan por adquirir el queso en presentación empaquetada. Información relevante para brindar una buena imagen de los productos ofertados al consumidor.

Pregunta N° 18: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por una libra de queso fresco?

Figura 19. Pregunta 18

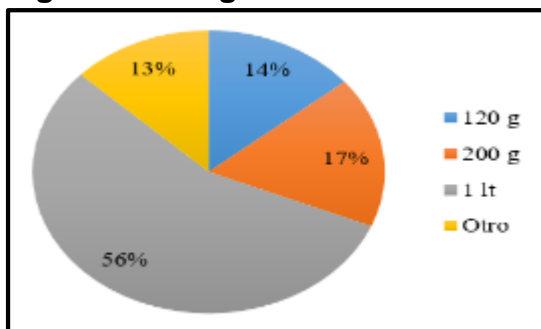


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Como se observa los resultados en la figura 19., una mayor proporción de los encuestados estarían dispuestos a pagar por una libra de queso fresco \$2,00, información relevante que permite establecer el precio de venta del nuevo queso propuesto en el cantón.

Pregunta N° 19: ¿En qué tipo de presentación le gustaría adquirir el yogurt?

Figura 20. Pregunta 19

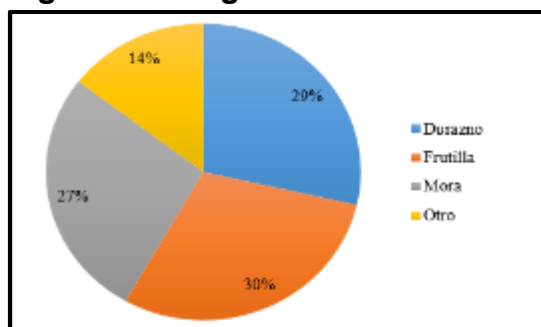


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la figura 20., se puede apreciar que el yogurt también es preferido por los encuestados en una presentación de un litro, información que permite acogerse a las necesidades de los consumidores.

Pregunta N° 20: ¿De qué sabor le gustaría adquirir el yogurt?

Figura 21. Pregunta 20

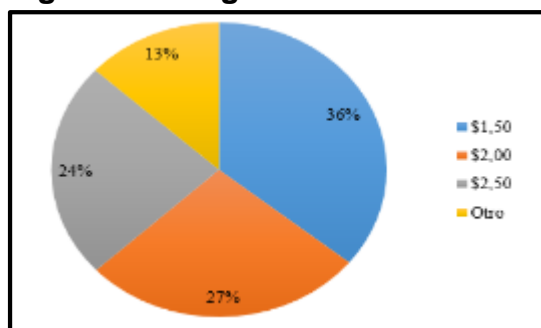


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

De acuerdo a la figura 21., una proporción mayor de la población prefiere adquirir yogurt con sabor a frutilla. Esta información es importante para acogerse inicialmente a las necesidades de los consumidores.

Pregunta N° 21: ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por un litro de yogurt?

Figura 22. Pregunta 21

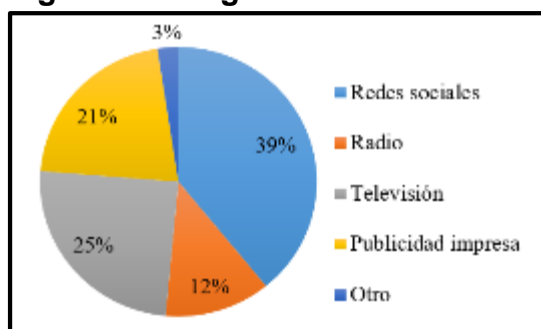


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

El precio tentativo para este producto es de \$2,00 y en la figura 22., se evidencia que el 51% de la población si estaría dispuesta a cancelar esta cantidad por un litro de yogurt.

Pregunta N° 22: ¿Mediante qué medios le gustaría recibir información sobre los beneficios, nuevos productos, innovaciones y plazas de distribución de productos lácteos?

Figura 23. Pregunta 22



Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

La figura 23., indica que en mayor proporción, la población de encuestada considera que las redes sociales son el medio de publicidad más utilizado para recibir información, seguido de la televisión y la publicidad impresa.

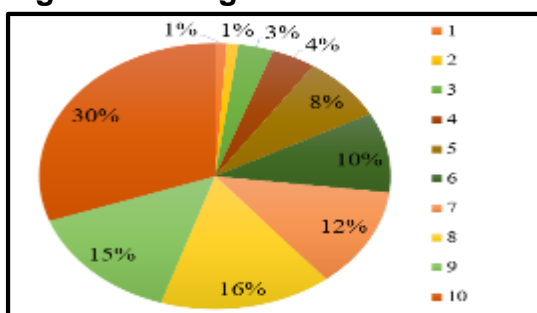
Pregunta N° 23: Del 1 al 10, ¿en cuánto calificaría la imagen de la empresa?

Figura 24. Imagen de la empresa



Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Figura 25. Pregunta 23



Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

La figura 25., indica que una mayor proporción de encuestados señaló una calificación más alta al logo junto con su slogan. Opinión importante para determinar una nueva imagen llamativa y moderna para la hacienda.

2.1.3.7. Cuantificación y proyección de la demanda

A continuación se explicará la estimación de la demanda tomando en cuenta las respuestas que se obtuvieron en las encuestas:

Tabla 4. Proyección de la Población Económicamente Activa

Población total INEC 2010		17573	100%
PEA INEC 2010		7037	40%
Año	Población total INEC 2010	% PEA	Proyección PEA
2010	17573	40%	7037
2011	18931	40%	7581
2012	19953	40%	7990
2013	21020	40%	8417
2014	22136	40%	8864
2015	23303	40%	9332
2016	24524	40%	9820
2017	25798	40%	10331
2018	27128	40%	10863

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Fuente: INEC

En la tabla anteriormente expuesta se determinó la población económicamente activa para el año 2018 de San Miguel de los Bancos en función a la proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la cual se ve reflejada en la página del Sistema Nacional de Información en el siguiente link <http://sni.gob.ec/inicio>. En donde se obtuvo una población proyectada de 10863 habitantes.

Tabla 5. Proyección de la demanda del proyecto en función a la PEA

Año	Población total	% PEA	Proyección PEA
2019	28517	40%	11419
2020	29969	40%	12001
2021	31481	40%	12606
2022	33059	40%	13238
2023	34704	40%	13897
2024	36423	40%	14585
2025	38212	40%	15302
2026	40074	40%	16047
2027	42015	40%	16825
2028	44038	40%	17635

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Fuente: INEC

En la tabla 5 se ha realizado la proyección de la población económicamente activa para el presente plan de negocios el cual está destinado para 10 años.

Posteriormente se estimó un nivel de aceptación del 64,15%, mismo que se calculó en base a los datos obtenidos de la pregunta número 13 de la siguiente manera:

Tabla 6. Cálculo del nivel de aceptación del proyecto

Tipo de respuesta	Cantidad	Ponderación	% sobre la muestra 371
Personas que respondieron si	174	174	46,90%
Personas que respondieron tal vez	128	64	17,25%
Total personas	302	238	64,15%

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Fuente: Encuestas

Luego de determinar la estimación del nivel de aceptación del mercado, se procede a calcular la cantidad de total de litros de leche y yogurt, y la cantidad total de libras de queso que se espera vender, de acuerdo a la producción actual de leche cruda de la hacienda se estableció un nivel de captación del 5% sobre el total del mercado que se estima como aceptado.

Tabla 7. Proyección de los niveles de captación de la demanda en función a la PEA

Año	Proyección PEA	Nivel de aceptación (64,15%)	Nivel de captación (5%)
2019	11419	7326	366
2020	12001	7699	385
2021	12606	8087	404
2022	13238	8492	425
2023	13897	8915	446
2024	14585	9357	468
2025	15302	9816	491
2026	16047	10295	515
2027	16825	10793	540
2028	17635	11313	566

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la tabla 7., se puede observar la proyección de la demanda en función a la PEA que se utilizó para calcular el nivel de aceptación para los años de vida del proyecto mismo que dio como resultado de las encuestas un 64,15%, luego de realizar este cálculo se procedió a determinar el nivel de captación de un 5% considerado en vista de que representa aproximadamente a la producción de leche cruda actual de la Hacienda La Marlene.

2.1.3.8. Identificación de potenciales clientes reales para los productos lácteos

Para los años de vida del proyecto se tiene que los potenciales clientes para la leche, el queso y el yogurt que se desea vender de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas son las personas cuya edad está comprendida de entre 26 a 45 años, con ingresos que van desde un sueldo básico unificado en adelante, con una clase social baja, media y alta, y que sí están dispuestos a consumir productos lácteos de calidad producidos por una nueva empresa.

En la tabla 8., se puede observar las unidades anuales a vender por cada producto durante todo el proyecto, cifra que se obtuvo luego de multiplicar el nivel de captación por las unidades que consume una persona anualmente, dato que fue obtenido de la pregunta 11 de las encuestas, posteriormente se procedió a multiplicar por los precios de \$ 0,90, \$2,00 y \$2,00 que se obtuvieron por sugerencia de los encuestados de acuerdo a las preguntas 15, 18 y 21 respectivamente.

Tabla 8. Proyección de clientes reales e ingresos

Año	Nivel de captación (5%)	Unidades a vender al año	Ingresos anuales
LECHE PASTEURIZADA		260	\$ 0,90
2019	366	95234	\$ 85.710,57
2020	385	100083	\$ 90.074,70
2021	404	105132	\$ 94.619,16
2022	425	110402	\$ 99.361,99
2023	446	115896	\$ 104.306,19
2024	468	121636	\$ 109.472,81
2025	491	127611	\$ 114.849,82
2026	515	133829	\$ 120.446,24
2027	540	140311	\$ 126.280,10
2028	566	147067	\$ 132.360,42
QUESO FRESCO		260	\$ 2,00
2019	366	95234	\$ 190.467,93
2020	385	100083	\$ 200.165,99
2021	404	105132	\$ 210.264,79
2022	425	110402	\$ 220.804,41
2023	446	115896	\$ 231.791,54
2024	468	121636	\$ 243.272,91
2025	491	127611	\$ 255.221,82
2026	515	133829	\$ 267.658,31
2027	540	140311	\$ 280.622,45
2028	566	147067	\$ 294.134,27
YOGURT		104	\$ 2,00
2019	366	38094	\$ 76.187,17
2020	385	40033	\$ 80.066,40
2021	404	42053	\$ 84.105,92
2022	425	44161	\$ 88.321,77
2023	446	46358	\$ 92.716,61
2024	468	48655	\$ 97.309,16
2025	491	51044	\$ 102.088,73
2026	515	53532	\$ 107.063,32
2027	540	56124	\$ 112.248,98
2028	566	58827	\$ 117.653,71

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

2.1.4. LA OFERTA

2.1.4.1. Determinación del perfil de la competencia

Para hablar de la competencia basta con visitar cadenas comerciales y tiendas de barrio, además de recorrer la sección de lácteos y darse cuenta que se cuenta con una oferta muy amplia de productos. Los productos como la leche, el queso y el yogurt se encuentran de diferentes precios,

presentaciones y sabores lo que para el consumidor se convierte en una opción atractiva a la hora de elegir el producto.

Competidores como Toni, Parmalat, Reybanpac, Productos Guerrero entre otros, llevan mucho tiempo en el mercado además de estar posicionados, con marcas y productos establecidos, esto les permite llevar ventaja en cuanto a producción, volúmenes de venta y consumidores permanentes a las marcas en San Miguel de los Bancos.

2.1.4.2. Definición del segmento en el cual se encuentra posicionada la competencia

La competencia se encuentra posesionada en producción y volúmenes de venta lo cual le ha permitido mantener consumidores permanentes con sus marcas. De esta manera se concluye que en el cantón San Miguel de los Bancos actualmente no existen empresas que cuenten con un círculo cerrado como el que propone este plan de negocios, el cual va desde el ganado lechero con el que cuenta la hacienda para la obtención de la leche cruda hasta la producción y comercialización de lácteos.

2.1.4.3. Análisis de productos o servicios complementarios y/o sustitutos

Existen varios sustitutos de los lácteos pero actualmente estos no pueden poner en riesgo el mercado de la venta de lácteos de origen bovino debido a que son los más consumidos en todo el Ecuador, motivo por el cual se puede afirmar que no existe una fuerte competencia de sustitutos frente a la leche de vaca y sus derivados que pueda competir en el mercado sobre todo en relación a los precios.

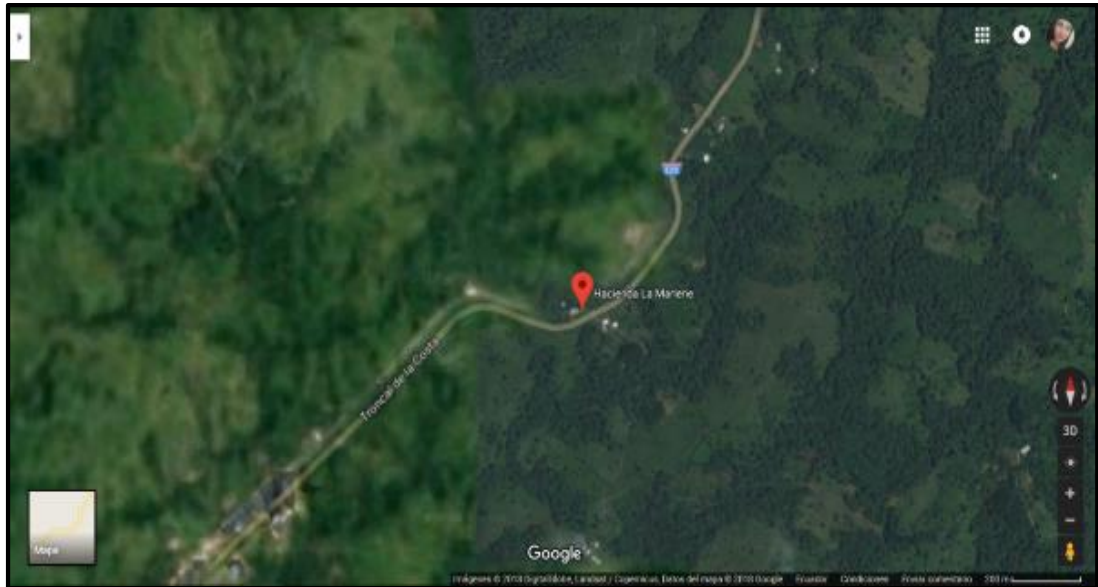
2.1.5. LOS PROVEEDORES

2.1.5.1. Identificación y ubicación de los proveedores

Proveedor de leche

La misma hacienda es la encargada de proveer la producción de leche cruda, esta está ubicada en San Miguel de los Bancos km 17 vía a Santo Domingo sector Ganaderos Orense a 1km margen izquierdo pasando el Recinto Ganaderos Orense vía a Los Bancos.

Figura 26. Ubicación del proveedor de leche

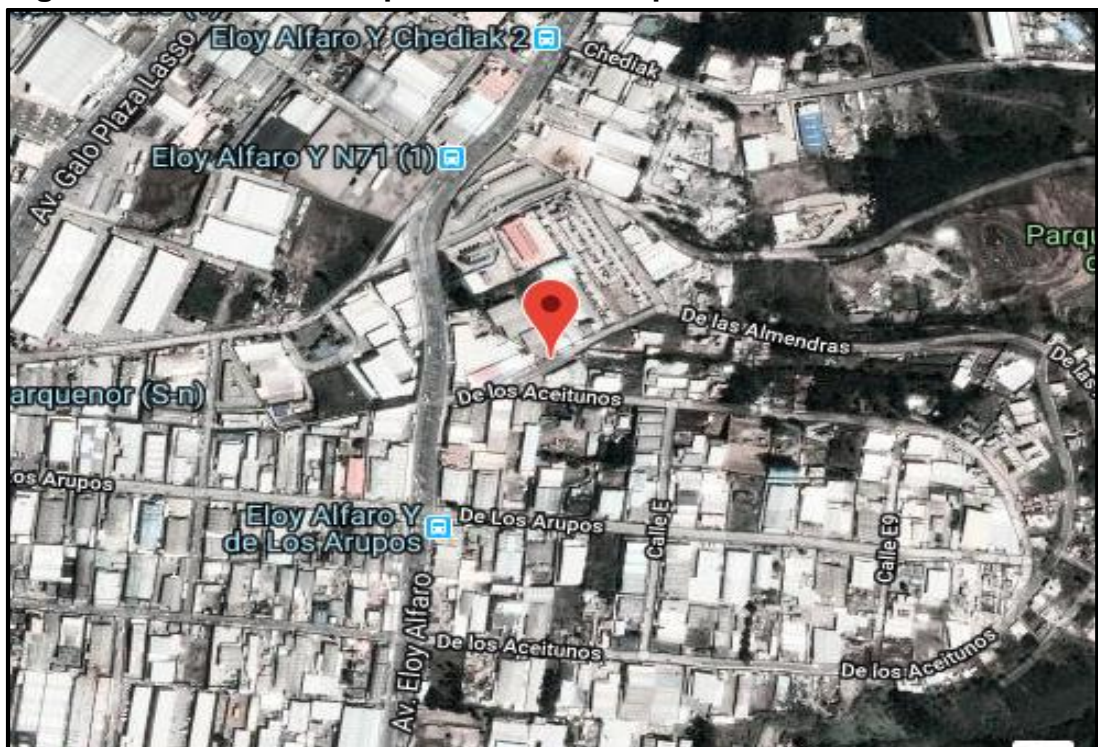


Fuente: Google Maps

Proveedor de maquinaria

El principal proveedor que interviene para el procesamiento de lácteos es INOXIDABLES M/T, mismo que se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, entrando por la Av. Eloy Alfaro en la calle D y De los Aceitunos N68-105.

Figura 27. Ubicación del proveedor de maquinaria



Fuente: Google maps

2.1.5.2. Identificación de precios de materias primas e insumos

La producción y comercialización de lácteos se realizará mediante circuito cerrado, es decir, que la materia prima para la elaboración de lácteos ya la produce actualmente la hacienda y únicamente se requieren insumos para la transformación, mantenimiento y comercialización de los productos lácteos ofertados de los cuales se detallan sus costos en el análisis financiero.

2.2. ESTRATEGIAS DE MERCADO

2.2.1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Como estrategias de producto se busca mostrar a los consumidores finales la calidad de los productos, en aspectos la elaboración, de donde provienen las materias primas que son utilizadas en la elaboración del mismo, además de que para el acceso a los supermercados se harán pequeñas muestras del producto que serán entregadas en los supermercados a los consumidores finales como degustaciones.



Inicialmente los productos tendrán un ciclo de vida de 10 años en donde los dos primeros años serán básicamente de introducción y búsqueda de nuevos mercados, fuera del ya establecido inicialmente que es la ciudad de San Miguel de los Bancos. A continuación se presenta las fichas técnicas de cada uno de los productos propuestos en este plan de negocios:

Tabla 9. Ficha Técnica del Producto – Leche pasteurizada

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		
Preparado por: Wendy Zambrano	Aprobado por: Fernando Uset	Fecha: 17/05/2018
NOMBRE DEL PRODUCTO	Leche "La Marlene"	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Es una bebida a base de leche de vaca 100% pura y natural que cumple con todos los estándares de calidad lista para el consumo con alto valor nutritivo, ya que contiene calcio y vitaminas A y D3	
LUGAR DE ELABORACIÓN	Recinto Ganaderos Orense, San Miguel de los Bancos, Pichincha-Ecuador	
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL (Tomado de Productos Guerrero Cia. Ltda.)	Energía	670KJ
	Energía de grasa	293KJ
	Grasa total	8g
	Grasa saturada	5g
	Ácidos grasos monoinsaturados	2g
	Ácidos grasos polinsaturados	1g
	Colesterol	26mg
	Sodio	110mg
	Carbohidratos totales	13g
	Proteína	8g
Calcio	35%	
Vitamina A	30%	

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 9. (Cont.)

PRESENTACIÓN Y EMPAQUES COMERCIALES	Presentación de 1 litro en fundas de polietileno	
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS 	Olor	Característico
	Sabor	Característico
	Color	Blanco natural
	Textura	Líquido
BENEFICIOS	<p>“Tiene una vida de anaquel más larga que la leche cruda, que resiste más tiempo sin echarse a perder por periodo mayor de tiempo” (<i>Cornell University</i>) Previene enfermedades como tuberculosis y tifoidea. Es mayoritariamente libre de bacterias dañinas para la salud.</p>	
MARCA	 <p>La marca del producto está compuesta por dos símbolos representativos que son: El campo: Ya que representa a una de las áreas más productivas para el ganado lechero en todo el Ecuador. La vaca: Debido a que es la que produce la materia prima para su elaboración</p>	
SLOGAN	Formulada con una corta frase que caracteriza la calidad del producto: “ <i>Te acompaña en tu nutrición...</i> ”	

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 10. Ficha Técnica del Producto – Queso Fresco

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		
Preparado por: Wendy Zambrano	Aprobado por: Fernando Uset	Fecha: 17/05/2018
NOMBRE DEL PRODUCTO	Queso fresco “La Marlene”	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Es un alimento fresco a base de leche de vaca 100% pura y natural que cumple con todos los estándares de calidad listo para el consumo con alto valor nutritivo, ya que contiene proteínas, calcio y vitamina A.	
LUGAR DE ELABORACIÓN	Recinto Ganaderos Orense, San Miguel de los Bancos, Pichincha-Ecuador	
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL (Tomado de Productos Guerrero Cía. Ltda.)	Energía	391,48KJ
	Grasa total	25,40g
	Grasa saturada	13,68g
	Grasa monoinsaturada	7,28g
	Grasa polinsaturada	0,73g
	Glúcidos	3,3
	Proteína	26g
	Calcio	17,50g
	Hierro	1,30mg
Vitamina A	420mg	
PRESENTACIÓN Y EMPAQUES COMERCIALES	Presentación de una libra empaquetado al vacío en fundas de polietileno	

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 10. (Cont.)

<p>CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS</p> 	Olor	Característico al queso
	Sabor	Característico
	Color	Blanco crema
	Textura	Sólido semiblando
BENEFICIOS	Rico en nutrientes, posee gran cantidad de proteína que ayuda a aportar al cuerpo la proteína necesaria para permitir la reparación de los músculos y el correcto cumplimiento de sus funciones estructurales. Además en las mujeres embarazadas les favorece la producción de leche materna.	
MARCA		La marca del producto está compuesta por dos símbolos representativos que son: El campo: Ya que representa que representa a una de las áreas más productivas para el ganado lechero en todo el Ecuador. La vaca: Debido a que es la que produce la materia prima para su elaboración
SLOGAN	Formulada con una corta frase que caracteriza la calidad del producto: <i>"Te acompaña en tu nutrición..."</i>	


Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 11. Ficha Técnica del Producto – Yogurt

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		
Preparado por: Wendy Zambrano	Aprobado por: Fernando Uset	Fecha: 17/05/2018
NOMBRE DEL PRODUCTO	Yogurt "La Marlene"	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Es un alimento nutritivo a base de leche de vaca 100% pura y natural que cumple con todos los estándares de calidad que cuida tu salud, ya que contiene sodio, calcio y fósforo.	
LUGAR DE ELABORACIÓN	Recinto Ganaderos Orense, San Miguel de los Bancos, Pichincha-Ecuador	
COMPOSICIÓN NUTRICIONAL (Tomado de Productos Guerrero Cia. Ltda.)	Energía	922KJ
	Energía de grasa	251KJ
	Grasa total	7g
	Grasa saturada	5g
	Ácidos grasos monoinsaturados	1g
	Ácidos grasos polinsaturados	2g
	Colesterol	18mg
	Sodio	160mg
	Calcio	150mg
	Proteína	7g
Fósforo	100mg	
Azúcares	17g	

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 11. (Cont.)

PRESENTACIÓN Y EMPAQUES COMERCIALES	Presentación de 1 litro en envase de plástico	
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS 	Olor	Característico al sabor
	Sabor	Característico
	Color	Característico al sabor
	Textura	Cremoso suave
BENEFICIOS	<p>El yogurt beneficia a la digestión y a estabilizar la flora intestinal ya que contiene microorganismos y estos a su vez permiten reforzar las defensas. Sus bacterias vivas convierte la lactosa a en ácido láctico.</p> <p>“El yogurt sería un aliado contra los catarros comunes y otras infecciones.” (<i>Escuela de Medicina de la Universidad Yale</i>)</p> <p>“Quienes consumen yogurt, por lo menos una porción cada tres días, son un 31% menos propensos a desarrollar hipertensión” (<i>Universidad Tufts de Boston, EEUU</i>)</p>	
MARCA	 <p>La marca del producto está compuesta por dos símbolos representativos que son: El campo: Ya que representa que representa a una de las áreas más productivas para el ganado lechero en todo el Ecuador. La vaca: Debido a que es la que produce la materia prima para su elaboración</p>	
SLOGAN	Formulada con una corta frase que caracteriza la calidad del producto: <i>“Te acompaña en tu nutrición...”</i>	

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

2.2.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

En cuanto a la estrategia de distribución, las negociaciones con los supermercados y tiendas serán parte del canal indirecto que de acuerdo a Kotler el Canal 2 (Productor-Minorista-Cliente) se ajusta más al presente plan, y se detalla a continuación:

Figura 28. Canal de distribución de lácteos



Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

2.2.3. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Promoción

En esta estrategia de promoción se harán descuentos por volúmenes de compras y por pronto pago en los plazos escogidos por los clientes para cancelar el producto; también se manejarán clientes especiales a los que se les podrá dar, previo a un análisis de costos, unos mejores precios por compras periódicas y volúmenes del producto. Otra estrategia en cuanto al producto será ofrecer a los consumidores promociones que asumirá el productor como lanzamiento o muestra de este nuevo producto.

Comunicación

Dado que en las encuestas aplicadas a los habitantes de San Miguel de los Bancos se pudo observar que en su mayoría la población prefiere conocer acerca de las promociones que se ofrecen a menudo de estos productos por medio de redes sociales, se ha optado por empezar con las redes sociales como Facebook, Instagram y Whatsapp, para que a través de las funciones que brinda cada una de estas aplicaciones, dar a conocer los productos y promociones que ofrecerá la Hacienda La Marlene, y de la misma manera recibir y considerar las sugerencias de los consumidores que permitan mejorar los productos.

2.2.4. ESTRATEGIAS DE PRECIO

Como estrategia de precios se buscará que el producto salga al mercado con un precio justo y que las personas de los diferentes estratos puedan acceder a él con facilidad, para esto la base será establecer los precios en función a las encuestas para los consumidores finales y de acuerdo a los costos de producción establecer un precio de venta al por mayor, lo que se hará con esto también será captar un número mayor de consumidores, además de resaltar las excelentes características nutricionales y un inigualable sabor. Además para los clientes fijos o de acuerdo al volumen de producción que adquiera se le concederá descuentos de entre el 10% al 15%.

2.2.5. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Para esta estrategia se buscará que el servicio postventa direccionado a las necesidades y requerimientos de los clientes, que sientan que la empresa hace un acompañamiento y un seguimiento constante de sus necesidades.

Una vez definidos los términos del negocio en referencia al mercado, se transita a la operación de los procesos de la Finca “La Marlene”

CAPÍTULO 3 LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

3.1. DEFINICIÓN DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL NEGOCIO

La capacidad de producción de lácteos ha sido identificada basándose en el nivel de aceptación en el mercado del 64,15% de acuerdo a las encuestas realizadas para poder proyectar la demanda total del consumo de leche, queso y yogurt, y de esta manera obtener un total de 95234 litros de leche pasteurizada, 95234 libras de queso fresco y 38094 litros de yogurt que se espera producir anualmente de acuerdo al nivel de captación establecido del 5% considerando la producción actual de leche cruda de la hacienda.

Las cifras antes mencionadas han sido tomadas como punto de partida para estimar el nivel de producción de lácteos de la hacienda La Marlene, ya que su producción anual en la actualidad es de aproximadamente 421575 litros de leche cruda como se explica a continuación.

Tabla 12. Producción aproximada de leche cruda de la Hacienda La Marlene

Vacas	Litros diarios	Días del año	Litros anuales
DOBLE ORDEÑO (ANEXO D)			
1	14	365	5110
64	896	365	327040
UN ORDEÑO (ANEXO D)			
1	7	365	2555
37	259	365	94535
LITROS ANUALES			421575

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

3.2. DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN DEL NEGOCIO

- **Macro-localización:**

Provincia Pichincha, cantón San Miguel de los Bancos

- **Micro-localización**

Kilómetro 17 vía Santo Domingo a 1 km pasando el Recinto Ganaderos Orense vía a Los Bancos.

Figura 29. Ubicación del negocio



Fuente: Google Maps

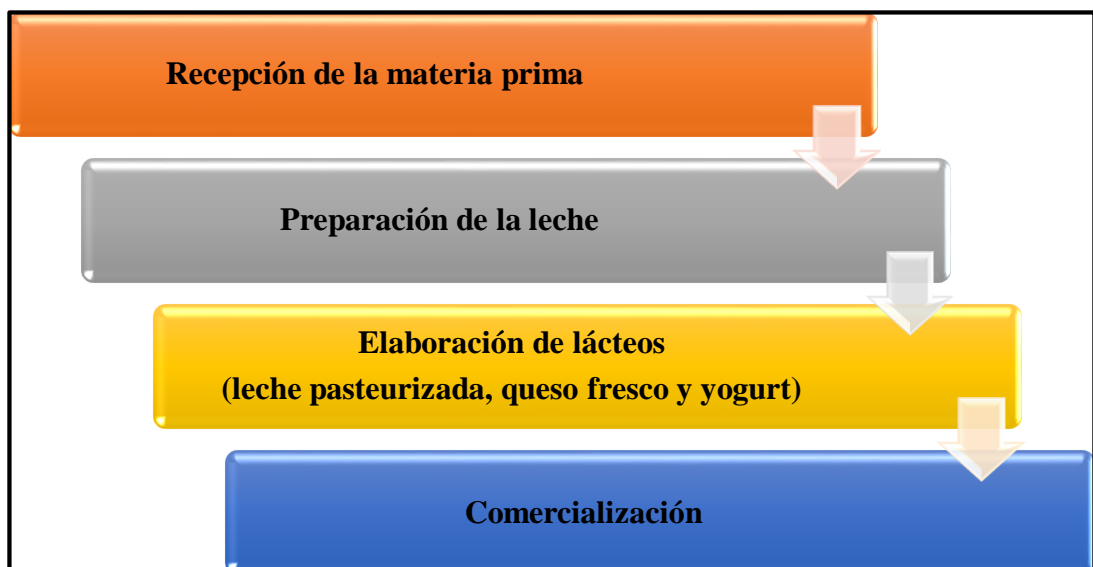
Se ha elegido esta ubicación justo donde es señalada con un globo rojo, debido a que es una propuesta nueva para la hacienda por ende su operación de logística es sencilla ya que se encuentra muy cerca de la población centro del cantón San Miguel de los Bancos.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN / OPERACIÓN

3.3.1. DIAGRAMA DE PROCESOS

En la figura 30., se puede apreciar un diagrama de bloques en el cual se esquematiza de forma clara y sencilla los procesos a seguirse en el negocio:

Figura 30. Diagrama de bloques del proceso productivo de lácteos.



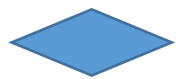




Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

3.3.2. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

En la tabla 13., se detalla la simbología a utilizar en los flujogramas de procesos para la elaboración de los productos propuestos.

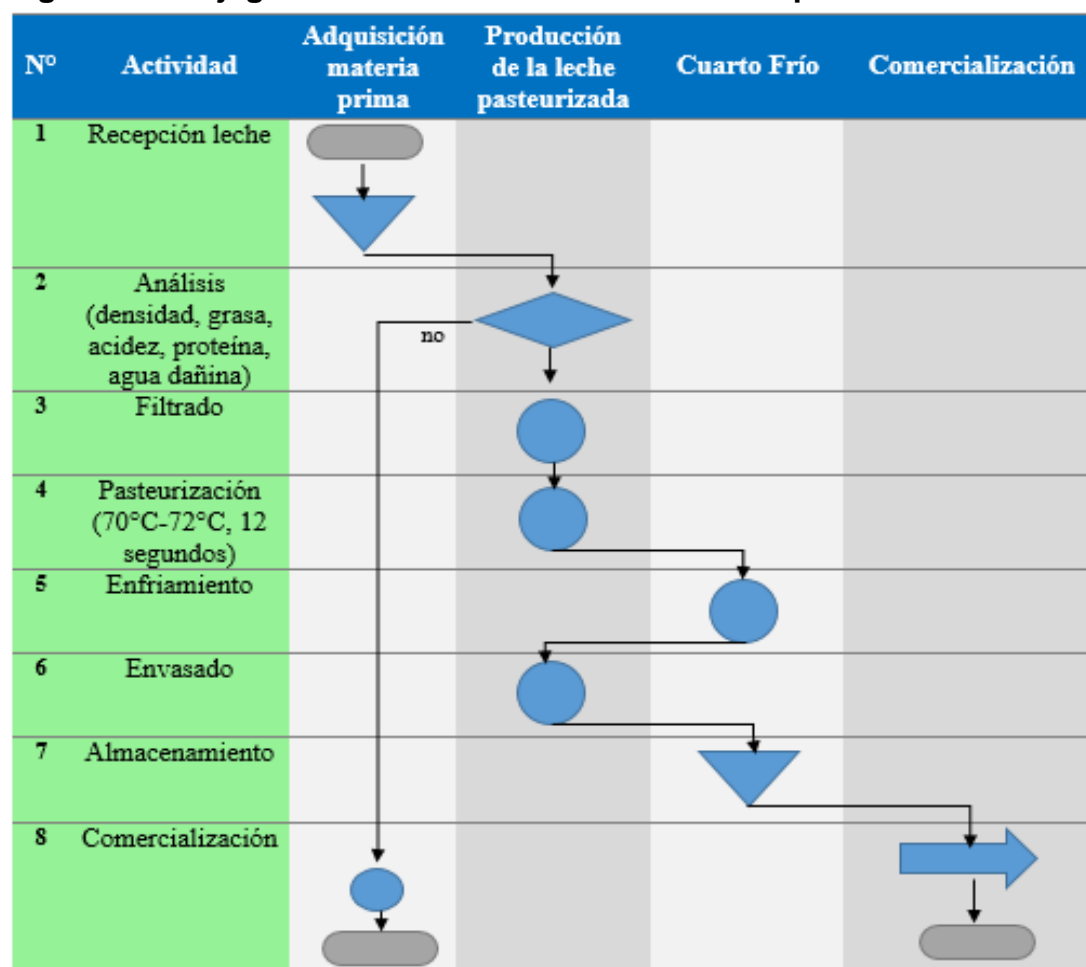
Tabla 13. Simbología utilizada en los flujogramas

Símbolo					
Descripción	Inicio/Fin	Operación	Decisión	Transporte	Almacenaje

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

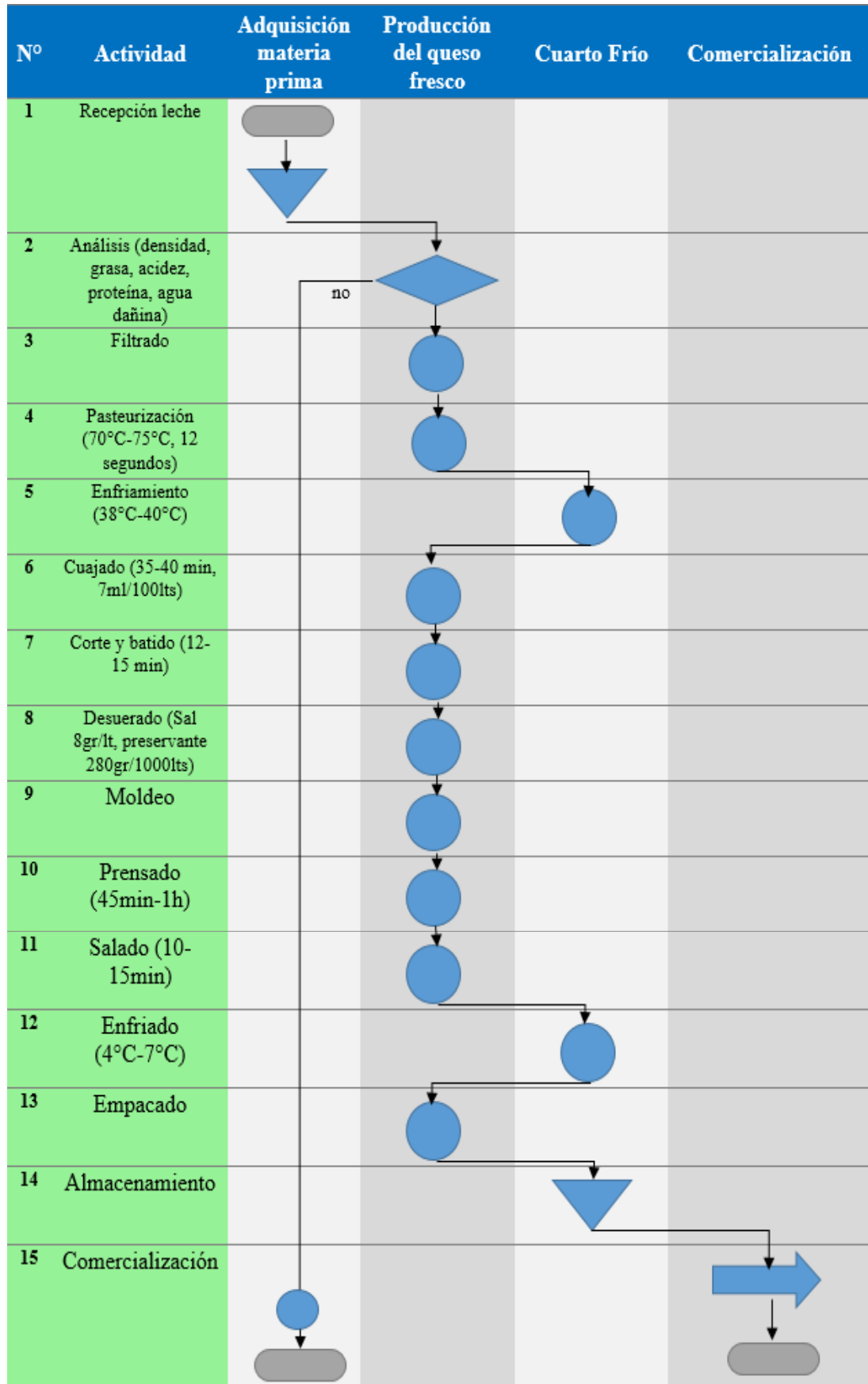
A continuación se detallan los procesos a seguir para la elaboración de cada uno de los productos propuestos:

Figura 31. Flujoograma de la elaboración de la leche pasteurizada



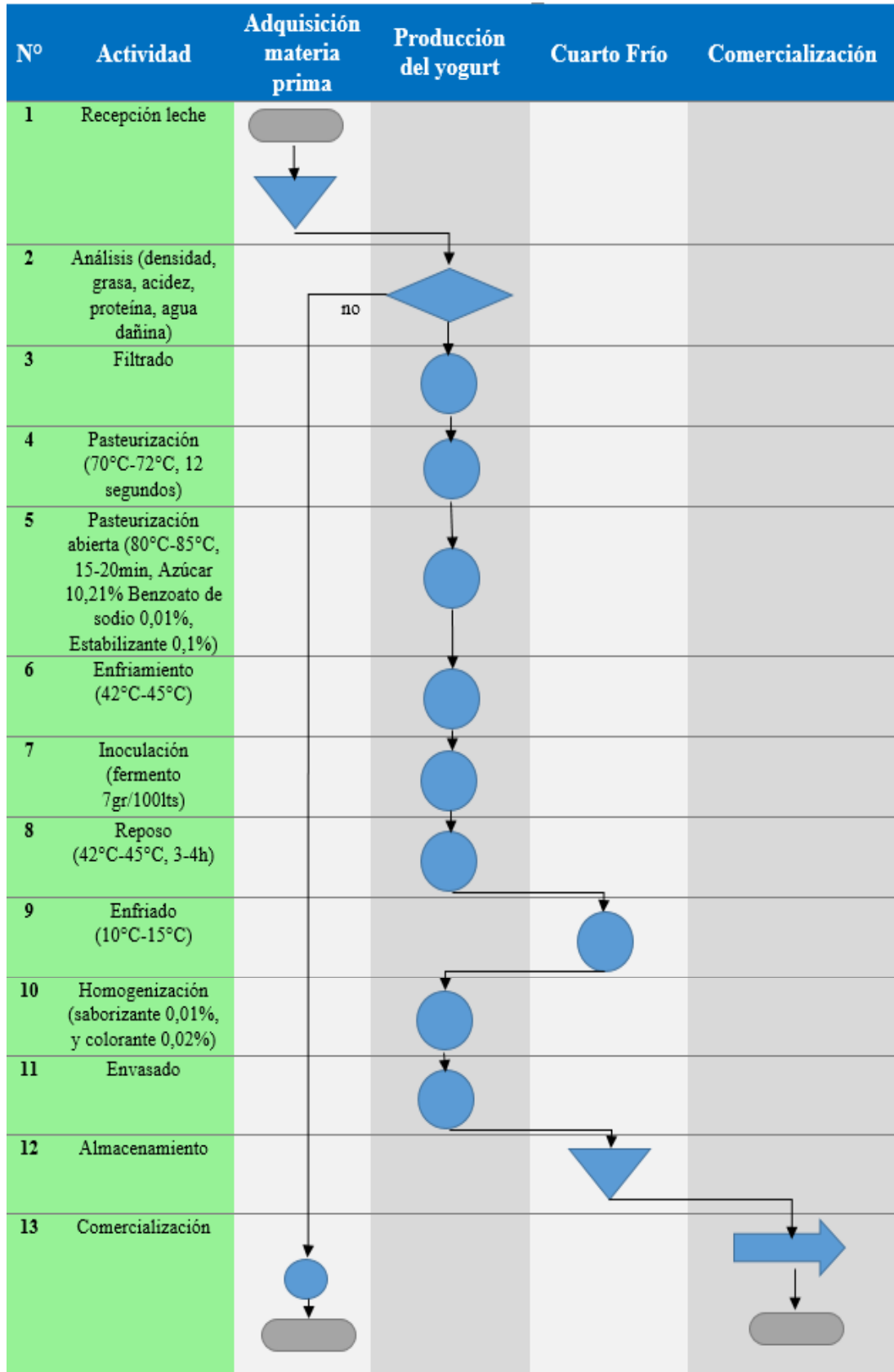
Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Figura 32. Flujograma de la elaboración del queso fresco



Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Figura 33. Flujograma de la elaboración del yogurt



Elabora por: Wendy Zambrano, 2018

3.4. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD UTILIZADA

A continuación se explica la capacidad utilizada de la producción de leche cruda:

Tabla 14. Detalle de producción de leche cruda requerida para producir los productos propuestos

Productos	Unidad de medida	Unidades producidas anualmente	Leche cruda requerida para la producción
Leche pasteurizada	litro	95234	95234
Queso fresco	libra	95234	285702
Yogurt	litro	38094	38094
Total			419029

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 15. Capacidad utilizada

Litro de leche cruda requerida para la producción propuesta	419029
Producción actual de leche cruda en la Hacienda La Marlene	421575
Capacidad utilizada	99,40%

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

La capacidad de producción anual de leche cruda en la hacienda es de aproximadamente 421575 litros como se demostró en la tabla 14., misma que en función a su ganado ya representa su capacidad máxima de producción, mientras que la producción requerida para elaborar los productos propuestos al año es de 419029 litros de leche cruda, lo cual representa una capacidad a utilizarse para iniciar el negocio del 99, 40%.

3.5. DETALLE DE LA MAQUINARIA ACTUAL DE LA HACIENDA

- **Ordeñadora.-** La hacienda dispone de 2 ordeñadoras: una de 4 puestos que se adquirió hace 12 años y su precio fue de \$5000, y otra de 3 puestos que se adquirió hace 5 años y su precio fue de \$4000.
- **Tina de frío.-** La hacienda dispone de una tina de frío de 1550 litros de capacidad que se adquirió hace 10 años y su precio fue de \$9000.
- **Picadora de hierba.-** La hacienda dispone de una picadora de hierba que se adquirió hace 18 años y su precio fue de \$1000.
- **Bomba de agua.-** La hacienda dispone de una bomba de agua que se adquirió hace 10 años y su precio fue de \$500.
- **Bidón de acero inoxidable.-** La hacienda dispone de 10 bidones de acero inoxidable que se adquirieron hace 5 años a un precio de \$12 c/u, los cuales suman en su totalidad \$120.
- **Vehículos de carga.-** La hacienda dispone de un camión de carga marca Hino modelo FF2HMSA año 1998, el cual fue adquirido hace 2 años a un

valor de \$30000. También dispone de una camioneta de marca Mazda modelo BT-50 2.5 CR CD año 2008 misma que fue adquirida hace 2 años a un precio de \$16000.

3.6. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE MAQUINARIA

En este punto se procedió a cotizar los equipos e implementos requeridos en la empresa INOXIDABLES MT, la cual se encarga de fabricar e instalar los equipos y maquinaria necesaria para la industria láctea. En la tabla 16., se enlista las necesidades de maquinaria y herramientas para la producción requerida:

Tabla 16. Necesidades de maquinaria y herramientas

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Pasteurizador	1	\$11.000,00	\$11.000,00
Marmita con agitador	2	\$2.000,00	\$4.000,00
Mesa de acero inoxidable	2	\$190,00	\$380,00
Saladero	1	\$430,00	\$430,00
Molde quesero	100	\$11,74	\$1.174,00
Lira de corte de queso	2	\$54,00	\$108,00
Cámara de refrigeración	1	\$17.500,00	\$17.500,00
Báscula digital	1	\$120,00	\$120,00
Botas Industriales	8	\$15,00	\$120,00
Empacadora aséptica	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Tubería de acero inoxidable	20	\$50,00	\$1.000,00
Kit de plomería y electricidad	20	\$450,00	\$9.000,00
Boquillas para llenado manual	2	\$12,00	\$24,00
Empacadora selladora al vacío	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Homogeneizador	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Prensa para queso 18 puestos	1	\$228,97	\$228,97
Furgón térmico	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Etiquetadora	1	\$13,00	\$13,00
Cuchilla de acero inoxidable	1	\$7,00	\$7,00
Termómetro	1	\$80,00	\$80,00
Lactodensímetro	1	\$100,00	\$100,00
Pipeta	1	\$60,00	\$60,00
Estantería	1	\$350,00	\$350,00
Gaveta	15	\$10,00	\$150,00
Balde	4	\$5,00	\$20,00
Caldero	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Total			\$65.364,97

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Fuente: Investigación de campo

Una vez establecidos los procesos referentes a la operación, se procese al diseño de la organización y la estructura jurídica para la Hacienda “La Marlene”.

CAPÍTULO 4

LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA JURÍDICA

4.1. HACIENDA LA MARLENE

En las faldas del noroccidente de Pichincha se encuentra el cantón San Miguel de los Bancos, reconocido a nivel nacional por su clima sub-tropical. En uno de sus recintos aladaños como lo es Ganaderos Orense, está ubicada la Hacienda “La Marlene” de los propietarios el señor Polivio Naranjo y la señora Edelmira Fares, quienes son uno de los primeros fundadores del recinto, ellos llegaron con su familia desde el Oro instalándose en aquellas productivas tierras, que en ese entonces se consideraban baldías, puesto que en esa época era muy común esta forma de asentarse.

Fue así como Hacienda “La Marlene” inició sus actividades agrícolas con el cultivo y cosecha de café, pero dado que existieron muchos factores que impidieron continuar con esta actividad, optaron por la ganadería, de esta manera la hacienda llegó a ser una productora de leche cruda de vaca desde hace aproximadamente 35 años atrás, tiempo en el cual ha ido mejorando considerablemente la genética, nutrición y tratamiento físico de su ganado.

Cabe recalcar que además de la ganadería, la hacienda también se dedica a la cría y engorde de cerdos, y parte de sus tierras son aprovechadas para el cultivo de palmito, pero su fuerte ha sido desde hace décadas la ganadería vacuna.

Hoy por hoy, cuenta con más de cien cabezas de ganado de excelente genética, y su producción supera los mil litros diarios, que hasta la actualidad son destinados a la empresa Tony, pero considerando su volumen y calidad de producción, además del apoyo que brinda el Gobierno de Pichincha, el Centro de la Industria Láctea y demás instituciones estatales interesados en fomentar el desarrollo productivo con valor agregado mediante la aplicación de sistemas de gestión de calidad y asistencia técnica entre otros, la producción se pretende destinar directamente a la elaboración de productos lácteos por parte de la hacienda mismo.

4.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

4.2.1. MISIÓN

Fomentar el desarrollo sustentable y el bienestar a la sociedad, mediante la producción y comercialización de un producto con los mejores y más altos

estándares de calidad que logre un crecimiento empresarial, bienestar social y económico.

4.2.2. VISIÓN

Para el 2028 ser la empresa industrial líder en la producción y comercialización de lácteos mediante la innovación continua, siendo preferidos por la población al satisfacer sus necesidades alimenticias permitiéndonos ser reconocidos a nivel provincial y nacional por ofrecer siempre un producto de primera calidad.

4.2.3. VALORES

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Compromiso
- Transparencia
- Integridad
- Excelencia

4.2.4. ANÁLISIS FODA

En este apartado se muestra un análisis interno y externo de la hacienda, determinando como análisis interno a las fortalezas y debilidades, y como análisis externo a las oportunidades y amenazas que se consideran importantes para tener un claro diagnóstico de la entidad y poder tomar decisiones estratégicas oportunas que permitan mejorar en un futuro.

En la tabla 17., se enlistan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se han considerado para realizar un diagnóstico de la situación de hacienda con la implementación del plan de negocios propuesto.

Tabla 17. Análisis Interno y Externo – FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de tecnología en parte del proceso (genética, instalaciones y ordeño). 2. Disponibilidad de razas de ganado reconocidas por su gran capacidad de producción lechera. 3. Recurso humano directamente vinculado a la producción, cuenta con habilidades y preparación técnica básica para el buen desarrollo de sus funciones. 4. Nutrición apropiada y clima favorable para la obtención de materia prima producida por la misma hacienda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de intermediarios para la comercialización, existiendo la posibilidad de generar inestabilidad en las ventas. 2. Ser nuevo en la industria, no contando con la experiencia ni posicionamiento con el que cuenta la competencia. 3. Limitada producción de leche por el tamaño del hato lechero. 4. Falta de infraestructura para la producción y comercialización de lácteos de la Hacienda La Marlene. 5. Débil poder de negociación con los distribuidores. 6. Incremento de los costos y gastos en general.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento sostenido del consumo lácteo, permitiendo generar la producción necesaria. 2. Calidad percibida de la producción 3. Aumento de los programas de capacitaciones dirigidos al sector ganadero. 4. Facilidades de financiamiento público que apoyan a la producción del sector agropecuario. 5. Prioridad para la ganadería lechera en la política sectorial agraria. 6. Gran existencia del consumo habitual de productos lácteos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia con grandes productores y comercializadores de lácteos. 2. Existencia de sustitutos de los lácteos de origen bovino. 3. Sector estratégico y vulnerable expuesto al abigeato. 4. Introducción de enfermedades por el contrabando de ganado de países fronterizos.

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En las tablas 18. y 19. se muestran las evaluaciones tanto de los factores internos como de los factores externos, en donde se ha asignado a cada factor crítico de éxito un peso de acuerdo a la importancia que representa y estos deben de sumar 1, posteriormente deben ser calificados con valores que van desde 1 hasta 4, luego se multiplican estos valores para definir la calificación ponderada de cada variable, y finalmente se suman todas las calificaciones ponderadas de cada tabla para obtener el valor ponderado.

Tabla 18. Matriz EFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
1. Disponibilidad de tecnología	0,12	3	0,36
2. Disponibilidad de ganado de gran producción lechera	0,15	4	0,60
3. Recurso humano capacitado	0,12	3	0,36
4. Nutrición apropiada y clima favorable	0,14	4	0,56
DEBILIDADES			
1. Dependencia de intermediarios	0,08	3	0,24
2. Ser nuevo en la industria láctea	0,10	4	0,40
3. Limitada producción de leche	0,06	4	0,24
4. Falta de infraestructura	0,09	3	0,27
5. Débil poder de negociación con distribuidores	0,06	3	0,18
6. Incremento de costos y gastos en general	0,08	3	0,24
Total	1,00	Total ponderado	3,45
Criterios de calificación	Criterios de ponderación total		
4 Alta fortaleza	4,00 Máximo		
3 Mediana fortaleza	3,00 Caracteriza a las organizaciones que son fuertes internamente		
2 Mediana debilidad	2,50 Media		
1 Alta debilidad	2,00 Caracteriza a las organizaciones que son débiles internamente		
	1,00 Mínimo		

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Se puede apreciar que en la matriz EFI, la Hacienda La Marlene muestra que su fuerza mayor es que tienen la disponibilidad de ganado de gran producción lechera y su mayor debilidad es ser nuevos en la industria láctea.

Por otra parte, el valor total ponderado suma 3,45 lo cual quiere decir que la hacienda se caracteriza por ser fuerte internamente.

Tabla 19. Matriz EFE


Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
1. Aumento del consumo lácteo	0,13	4	0,52
2. Calidad percibida de la producción	0,10	4	0,40
3. Aumento de capacitaciones para el sector ganadero	0,10	3	0,30
4. Facilidades de financiamiento	0,12	4	0,48
5. Prioridad para la ganadería lechera	0,10	3	0,30
6. Consumo habitual de lácteos	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
1. Alta competencia	0,12	4	0,48
2. Existencia de sustitutos	0,06	2	0,12
3. Sector expuesto al abigeato	0,09	3	0,27
4. Introducción de enfermedades por contrabando	0,07	3	0,21
Total	1,00	Total ponderado	3,52
Criterios de calificación	Criterios de ponderación total		
4 Respuesta superior	4,00 La organización responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas que existen en la industria láctea		
3 Respuesta superior a la mediana	2,50 Promedio		
2 Respuesta mediana	1,00 Las estrategias de la organización no aprovechan eficazmente las oportunidades ni minimiza efectos negativos de las amenazas		
1 Respuesta mala			

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

En la matriz EFE, la Hacienda La Marlene muestra que su mayor oportunidad es el aumento del consumo lácteo y que este es habitual, mientras que su mayor amenaza es que existe una alta competencia externamente. Por otra parte, su valor total ponderado suma 3,52 lo cual quiere decir que la hacienda responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas que existen en la industria láctea.

En la tabla 20., se enlistan las estrategias del análisis FODA que se han considerado para mejorar la situación de la hacienda.

Tabla 20. Matriz de Estrategias FODA

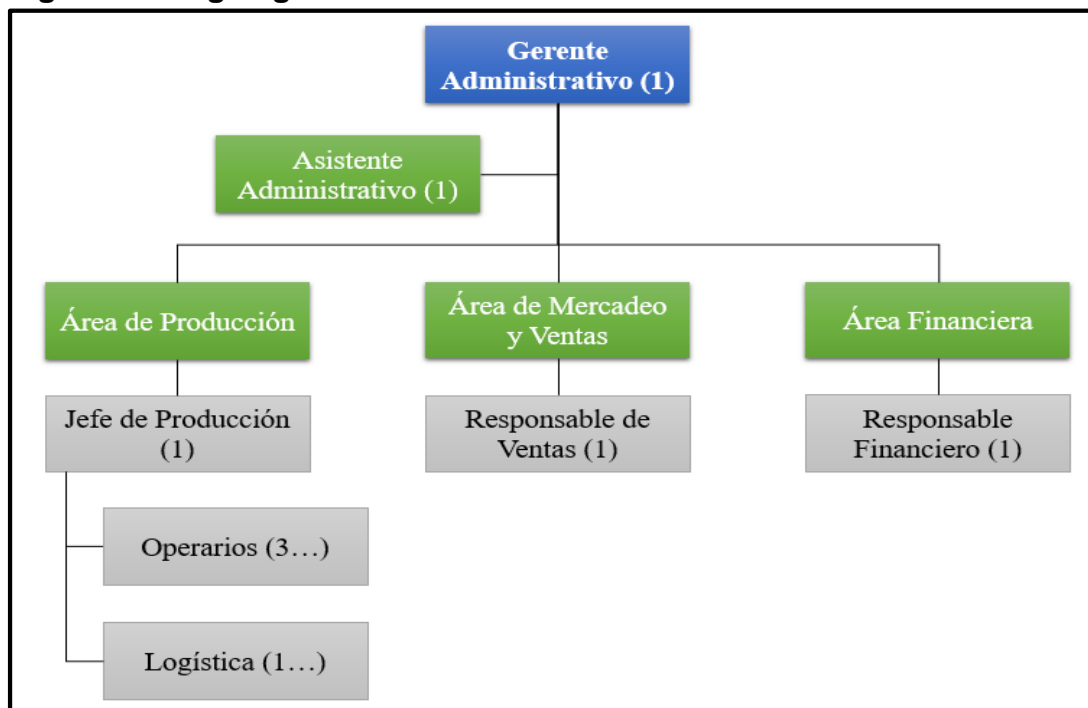
		FORTALEZAS		DEBILIDADES							
		1. Disponibilidad de tecnología	2. Disponibilidad de ganado de gran producción lechera	3. Recurso humano capacitado	4. Nutrición apropiada y clima favorable	1. Dependencia de intermediarios	2. Ser nuevo en la industria láctea	3. Limitada producción de leche	4. Falta de infraestructura	5. Débil poder de negociación con minoristas	6. Incremento de costos y gastos
OPORTUNIDADES		Estrategias FO				Estrategias DO					
1. Aumento del consumo lácteo	2. Calidad percibida de producción	3. Aumento de capacitaciones para el sector ganadero	4. Facilidades de financiamiento	5. Prioridad para la ganadería lechera	6. Consumo habitual de lácteos	1. Aprovechar la disponibilidad de tecnología con la que cuenta la hacienda que permita producir mayor cantidad de productos y de esta manera abastecer al creciente consumo lácteo. (F1-O1)	2. Actualizar al personal en cuanto a capacitaciones que brindan las instituciones interesadas en mejorar la producción pecuaria que permiten fomentar el desarrollo de productos con valor agregado. (F4-O3)	3. Minimizar riesgos recurriendo al fácil acceso de financiamiento que le permita a la hacienda realizar inversiones de mejora para obtener convenientes resultados. (F1-O4)	1. Diseñar un plan de marketing creativo e innovador para dar a conocer la producción de lácteos y satisfacer el constante crecimiento de la demanda. (D2-O1)	2. Aprovechar las facilidades que brinda la banca pública al sector agropecuario y poder financiar la infraestructura adecuada que permita llevar a cabo el desarrollo sostenible del plan propuesto. (D4-O4)	3. Aplicar procesos estratégicos de comunicación entre los canales de distribución para fortalecer la negociación con los intermediarios y poder atender de manera adecuada el considerable consumo habitual de lácteos. (D5-O6)
AMENAZAS		Estrategias FA				Estrategias DA					
1. Alta competencia	2. Existencia de sustitutos	3. Sector expuesto al abigeato	4. Introducción de enfermedades por contrabando	1. Mejorar e incorporar las medidas necesarias para los procesos de producción que garanticen la calidad del producto, permitiendo a la hacienda luchar contra grandes competidores. (F3-A1)	2. Desarrollar estrategias de mejoras inmediatas en cuanto al perfeccionamiento de genética y nutrición apropiada del ganado, permitiendo de esta manera minimizar los riesgos de enfermedades por contrabando que obstaculizan combatir este acto ilícito generado con países fronterizos. (F4-A4)	1. Diseñar un plan estratégico que permita disminuir la vulnerabilidad antes grandes competidores. (D2-A1)	2. Invertir en infraestructura adecuada con instalaciones de alta seguridad que permita disminuir el riesgo de abigeato. (D4-A3)	3. Implementar técnicas de mejora para la obtención de forraje de calidad y con alto valor nutricional que le permita a los activos biológicos aumentar sus niveles de producción y de esta manera poder optimizar los costos en suplementos. (D3-A2)			

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

4.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional para el presente plan de negocios es la siguiente.

Figura 34. Organigrama Funcional



Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: El presente organigrama se irá implementando en la misma medida en que se apliquen los cambios tecnológicos y técnicos, así como el crecimiento de producción y ventas de la hacienda

4.2.6. MANUAL DE FUNCIONES

Tabla 21. Descripción de cargo – Gerente Administrativo

GERENTE ADMINISTRATIVO	
Cargo	Gerente Administrativo
Perfil	Nivel de Instrucción: Tercer nivel. Ingeniero en Empresas o Agroindustrial.
	Experiencia: 1 año mínimo
Función Básica	Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa. Además de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
Funciones Específicas	Dar informes periódicos al propietario sobre el estado económico de la empresa.
	Desarrollar políticas de ventas que fomenten su crecimiento y la satisfacción de sus clientes.
Funciones Específicas	Medir el desempeño de todos y cada uno de los empleados de la organización mediante el control del desarrollo eficiente de todos los procesos de la organización.

Elaborado por: Wendy Zambrano

Tabla 21. (Cont.)

	Contratar, contraer obligaciones y ordenar gastos de acuerdo al presupuesto de la compañía.
	Diseñar, proponer y coordinar con los empleados estrategias que ayuden para el desarrollo y logro de los objetivos organizacionales.
	Sancionar de acuerdo a este manual, las políticas de la empresa y el Código Laboral a quienes incumplan con las funciones asignadas.
	Vigilar y realizar el seguimiento al control de calidad.
	Interpretar y aprobar los estados financieros de la hacienda.
Sueldo	\$ 600,00

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 22. Descripción de cargo – Asistente Administrativo

ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
Cargo	Asistente Administrativo
Perfil	Nivel de Instrucción: Secundaria
	Experiencia: 1 años mínimo en cargos afines
Función Básica	Cumplir con funciones asociadas al gerente administrativo.
Funciones Específicas	Preparar, ejecutar y controlar la documentación de gerencia.
	Elaborar todo tipo de escritos que se relacionen con la empresa.
	Controlar la calidad en la obtención de la leche cruda.
	Llevar el control de la agenda del gerente.
Sueldo	\$ 400,00

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 23. Descripción de cargo – Jefe de Producción

JEFE DE PRODUCCIÓN	
Cargo	Jefe de Producción
Perfil	Nivel de Instrucción: Tercer nivel. Ingeniero Agroindustrial.
	Experiencia: 1 año mínimo
Función Básica	Programar, preparar y supervisar el proceso de producción.
Funciones Específicas	Manejar la distribución de producto terminado.
	Manejar las relaciones con proveedores de materia prima e insumos.
	Controlar la calidad en la obtención de la leche cruda.
	Enviar informes al gerente administrativo acerca de las actividades desempeñadas en el área de producción.
	Brindar información a las diferentes áreas de la organización, para consolidar información.
Sueldo	\$ 500,00

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 24. Descripción de cargo – Responsable de Ventas

RESPONSABLE DE VENTAS	
Cargo	Responsable de Ventas
Perfil	Nivel de Instrucción: Secundaria
	Experiencia: 1 año mínimo con conocimientos en ventas
Función Básica	Atención al cliente, además de coordinar, organizar y controlar las ventas.
Funciones Específicas	Conseguir y estar pendiente de ventas nuevas
	Dar a conocer beneficios de los productos ofertados.
	Tomar pedidos.
	Seguimiento de ventas.
	Brindar información a las diferentes áreas de la organización, para consolidar información.
Sueldo	\$ 500,00

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 25. Descripción de cargo – Responsable Financiero

RESPONSABLE FINANCIERO	
Cargo	Responsable Financiero
Perfil	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel. Ingeniero en Empresas o en Finanzas
	Experiencia: 2 año mínimo en áreas relacionadas
Función Básica	Ejecutar, analizar e interpretar la información contable y financiera generada por las actividades comerciales de la empresa.
Funciones Específicas	Realizar un presupuesto de ingresos y egresos, así como el plan operativo.
	Preparación de reportes exactos y oportunos para poder evaluar y controlar las operaciones de la empresa.
	Mantener las relaciones con los bancos y la supervisión de las actividades relacionadas con el crédito y con la cobranza de los clientes.
	Realizar los estados financieros de la empresa.
	Brindar información a las diferentes áreas de la organización, para consolidar información.
Sueldo	\$ 500,00

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 26. Descripción de cargo – Operario de Producción

OPERARIO DE PRODUCCIÓN	
Cargo	Operario de Producción
Perfil	Nivel de Instrucción: Secundaria
	Experiencia: 1 año mínimo en áreas relacionadas
Función Básica	Operar y manejar las maquinarias para el proceso de lácteos.
Funciones Específicas	Ejecutar y controlar procesos
	Solucionar posibles problemas en la cadena de producción y notificar inmediatamente al jefe de producción.

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 26. (Cont.)

Funciones Específicas	Emplear un adecuado uso y lavado de maquinaria para garantizar su buen funcionamiento.
	Cumplir puntualmente con los horarios establecidos para no retrasar los procesos productivos.
	Cumplir adecuadamente con las normas de seguridad establecidas.
Sueldo	SBU

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 27. Descripción de cargo – Operario de Logística

OPERARIO DE LOGÍSTICA	
Cargo	Operario de Logística
Perfil	Nivel de Instrucción: Secundaria
	Experiencia: 1 año mínimo en áreas relacionadas
Función Básica	Asegurar el abastecimiento de la producción desde su origen hasta su destino en óptimas condiciones.
Funciones Específicas	Preparar el espacio físico en la cámara de frío para el almacenaje de la producción.
	Determinar el volumen de la producción que se debe tener disponibles para los clientes al momento de su entrega.
	Determinar estrategias que reduzcan los costos de transporte, elaborando planes de ruta.
Sueldo	\$ 400,00

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

4.3. ESTRUCTURA LEGAL

En este punto se define aspectos legales y sociales para la Hacienda “La Marlene”. Se analiza aspectos como el tipo de sociedad, obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella derivan, permisos requeridos, reglamentaciones, leyes, regulaciones locales.

4.3.1. CONSTITUCIÓN

La hacienda actualmente se encuentra registrada en el SRI con el nombre comercial Hacienda La Marlene. En el presente plan de negocios se determina que para formalizar e institucionalizar las actividades propuestas, la finca se constituirá como Compañía de Responsabilidad Limitada y con denominación social Hacienda La Marlene Cía. Ltda.

4.3.2. MARCO REGULATORIO

Actualmente, las actividades económicas de la Hacienda se rigen a las exigencias de la Administración Tributaria, a raíz de que el propietario Sr. Polivio Isaías Naranjo es una persona natural no obligada a llevar contabilidad debe cumplir con sus deberes de acuerdo a la actividad económica de producción de leche cruda, además las transacciones comerciales que se realicen deberán realizarse bajo el nombre del propietario, cabe recalcar que de acuerdo al SRI el contribuyente se encuentra en categoría mi PYMES como MICROEMPRESA y su nombre comercial es HACIENDA LA MARLENE (ANEXO B), entonces con el plan propuesto su actividad económica en el RUC deberá cambiar a producción y comercialización de productos lácteos.

El equipamiento tecnológico para la producción y comercialización de lácteos deberá cumplir las normas de sanidad las mismas que exigen limpieza después de haber sido utilizado, además se debe contar con un área exclusiva para el manejo y destino de desechos que se encuentre alejado del área de producción y vivienda como lo indica la “Guía de buenas prácticas pecuarias de producción de leche”.

Para llevar a cabo la presente actividad propuesta es necesario cumplir con lo que dispone el “Reglamento de control y regulación de cadena de producción de leche” mismo que tiene por objeto asegurar la inocuidad y calidad en los procesos de producción, manipulación, elaboración, almacenamiento, transporte y comercialización de la leche y sus derivados, para garantizar el acceso a los mercados y prevenir las prácticas anticompetitivas que pueden inducir a un error, confusión o engaño a los consumidores.

4.3.3. REQUISITOS NECESARIOS PARA LA CONSTITUCIÓN

- Minuta de constitución de la compañía
- Pago por derechos notariales
- Aprobación por la Superintendencia de Compañías
- Derecho de marca registrada en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual)
- Permisos municipales
- Solicitud de código de barras
- Aprobación del Ministerio de Salud
- Registro en el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca)
- Permiso de funcionamiento del Ministerio del Ambiente

Tabla 28. Costos de Gastos de Constitución

Concepto	Costo
Constitución – Minuta	\$ 450,00
Permiso Anual de Funcionamiento	\$ 138,96
Notificación Sanitaria Obligatoria	\$ 187,82
Patente Municipal	\$ 120,00
Marca aprobada en el IEPI	\$ 224,00
Total	\$1120,78

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Fuente: Investigación de campo

Establecido el diseño organizacional adecuado y la estructura jurídica, se procede a realizar el análisis financiero del plan de negocios.

CAPÍTULO 5 ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO

5.1. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE LA LECHE CRUDA

5.1.1. ACTIVOS FIJOS ACTUALES DE LA HACIENDA

Los activos fijos actuales de la hacienda están valorizados en \$782.918,08 (ANEXO C), y anualmente la depreciación de estos activos suma \$13.593,50. Información importante para analizar los resultados que gana actualmente la hacienda con los resultados que ganaría al implementar el presente plan de negocios.

5.1.2. COSTO DE PRODUCCIÓN DE LECHE CRUDA

Los costos de producción de leche cruda actualmente suman \$116.992,25 (ANEXO E), y los costos más representativos son la alimentación del ganado y los sueldos a los empleados, representando un 35% y 27% respectivamente de los costos totales.

5.1.3. COSTO VARIABLE UNITARIO

En la tabla 29., se muestra el cálculo del costo variable unitario, información útil para conocer el costo de la materia prima para la producción de lácteos.

Tabla 29. Cálculo del costo variable unitario de producción para un litro de leche cruda

Costo de producción anual (ANEXO E)	\$ 116.992,25
Litros producidos anualmente (Tabla 3.1)	421.575,00
Costo variable unitario	\$ 0,28

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

5.1.4. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANCIEROS ACTUALES DE LA HACIENDA

Hacienda “La Marlene”, actualmente gasta \$5.685,08 (ANEXO F) para su normal funcionamiento en el lapso de un año, mientras que por intereses de un préstamo para adecuaciones de la hacienda corresponde a \$11.219,52 (ANEXO G). Este dato será útil para demostrar más adelante en el estado de resultados su utilidad actual.

5.1.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En la tabla 30., se expone el estado de resultados actual de la hacienda, este proyecta sus ingresos según los datos de operación del último año, con el fin de comparar y analizar los resultados actuales con los que obtendría al implementar este plan de negocios.

Tabla 30. Estado de resultados actual de la Hacienda La Marlene y proyectado para diez años

Hacienda La Marlene										
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades en litros a vender	421575	440967	461252	482470	504663	527878	552160	577559	604127	631917
Precio	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,49	\$0,49	\$0,49	\$0,49
Ventas netas	\$202.356	\$212.067	\$222.243	\$232.908	\$244.085	\$255.798	\$268.073	\$280.937	\$294.418	\$308.547
Costo de producción	\$116.992	\$122.374	\$128.003	\$133.891	\$140.050	\$146.493	\$153.231	\$160.280	\$167.653	\$175.365
Utilidad Bruta en Ventas	\$85.364	\$89.693	\$94.240	\$99.017	\$104.034	\$109.305	\$114.841	\$120.657	\$126.765	\$133.182
Gasto de Administración y Ventas	\$5.685	\$5.969	\$6.268	\$6.581	\$6.910	\$7.256	\$7.619	\$7.999	\$8.399	\$8.819
Depreciación	\$13.594	\$13.594	\$13.594	\$13.594	\$13.594	\$13.594	\$13.594	\$13.594	\$13.594	\$13.594
Utilidad Operacional	\$66.085	\$70.130	\$74.379	\$78.842	\$83.531	\$88.456	\$93.629	\$99.064	\$104.772	\$110.769
Gastos Financieros	\$2.973	\$2.022	\$1.074	\$177						
Utilidad antes de participación	\$63.112	\$68.108	\$73.305	\$78.665	\$83.531	\$88.456	\$93.629	\$99.064	\$104.772	\$110.769
15% Participación Utilidades	\$9.467	\$10.216	\$10.996	\$11.800	\$12.530	\$13.268	\$14.044	\$14.860	\$15.716	\$16.615
Utilidad Antes de Impuestos	\$53.645	\$57.892	\$62.309	\$66.865	\$71.001	\$75.187	\$79.585	\$84.204	\$89.057	\$94.154
25% Impuesto a la Renta	\$13.411	\$14.473	\$15.577	\$16.716	\$17.750	\$18.797	\$19.896	\$21.051	\$22.264	\$23.538
Utilidad Antes de Reservas	\$40.234	\$43.419	\$46.732	\$50.149	\$53.251	\$56.391	\$59.689	\$63.153	\$66.792	\$70.615
5% Reservas	\$2.012	\$2.171	\$2.337	\$2.507	\$2.663	\$2.820	\$2.984	\$3.158	\$3.340	\$3.531
Utilidad Neta	\$38.222	\$41.248	\$44.395	\$47.641	\$50.588	\$53.571	\$56.704	\$59.996	\$63.453	\$67.084

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: Para la proyección se consideró un nivel de inflación de 0,19%, y un nivel de crecimiento de consumo final de hogares de 4,6%, valores determinados por el Banco Central del Ecuador para el año 2018.

5.2. DETERMINACIÓN DE INVERSIONES PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LÁCTEOS

5.2.1. INVERSIONES TANGIBLES

A continuación se detalla las inversiones tangibles que serán necesarias para llevar a cabo el plan de negocios propuesto, además a cada inversión se le incluye un 2% por concepto de imprevistos que se puedan generar durante la adquisición de los activos.

Tabla 31. Equipos de computación

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora de escritorio	4	\$ 460,00	\$ 1.840,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Imprevistos 2%			\$ 40,80
Total			\$ 2.080,80

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 32. Muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Estación de Trabajo Gerencial	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Estación de Trabajo Ejecutiva	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Sillones para estación de trabajo	6	\$ 95,00	\$ 570,00
Sala de Espera Contorno	2	\$ 130,00	\$ 260,00
Sillas de visita	10	\$ 25,00	\$ 250,00
Mesa de Juntas	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Basureros	5	\$ 4,00	\$ 20,00
Archivadores verticales	6	\$ 70,00	\$ 420,00
Imprevistos 2%			\$ 64,00
Total			\$ 3.264,00

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 33. Vehículos

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Camión Hyundai Metrotruck HD55	1	\$ 27.990,00	\$ 27.990,00
Imprevistos 2%			\$ 559,80
Total			\$ 28.549,80

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 34. Equipos de oficina

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Teléfono	1	\$ 37,00	\$ 37,00
Celular	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Grapadora eléctrica	3	\$ 18,66	\$ 55,98
Sumadora Casio	1	\$ 88,00	\$ 88,00
Imprevistos 2%			\$ 12,62
Total			\$ 643,60

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 35. Edificio e Instalaciones

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Edificio 400m2	1	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Red Estructurada de Planta	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Red Telefónica e Internet	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Imprevistos 2%			\$ 1.561,20
Total			\$ 79.621,20

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 36. Maquinaria y herramientas

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Pasteurizador	1	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00
Marmita con agitador	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Mesa de acero inoxidable	2	\$ 190,00	\$ 380,00
Saladero	1	\$ 430,00	\$ 430,00
Molde quesero	100	\$ 11,74	\$ 1.174,00
Lira de corte de queso	2	\$ 54,00	\$ 108,00
Cámara de refrigeración	1	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00
Báscula digital	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Botas Industriales	8	\$ 15,00	\$ 120,00
Empacadora aséptica	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Tubería de acero inoxidable	20	\$ 50,00	\$ 1.000,00
Kit de plomería y electricidad	20	\$ 450,00	\$ 9.000,00
Boquillas para llenado manual	2	\$ 12,00	\$ 24,00
Empacadora selladora al vacío	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Homogeneizador	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Prensa para queso 18 puestos	1	\$ 228,97	\$ 228,97
Furgón térmico	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Etiquetadora	1	\$ 13,00	\$ 13,00
Cuchilla de acero inoxidable	1	\$ 7,00	\$ 7,00
Termómetro	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Lactodensímetro	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Pipeta	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Estantería	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Gaveta	15	\$ 10,00	\$ 150,00
Balde	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Caldero	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Imprevistos 2%			\$ 1.307,30
Total			\$ 66.672,27

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 37. Cuadro de resumen de las inversiones tangibles

Detalle	Total
Equipos de Computación	\$ 2.080,80
Muebles y Enseres	\$ 3.264,00
Vehículos	\$ 28.549,80
Equipos de Oficina	\$ 643,60
Edificio e Instalaciones	\$ 79.621,20
Maquinarias y herramientas	\$ 66.672,27
Total Inversiones tangibles	\$ 180.831,67

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Las inversiones tangibles necesarias para una adecuada operación y normal funcionamiento de las actividades en la organización suman un total de \$180.831,67, de los cuales los valores más representativos están en la construcción del área en donde se realizarán las operaciones, seguido de las adecuaciones en instalaciones y maquinaria requerida como el pasteurizador, cámara de refrigeración y caldero entre otros.

5.2.2. INVERSIONES NO CORRIENTES

Tabla 38. Detalle de los activos diferidos

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Constitución – Minuta	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Permiso Anual de Funcionamiento	1	\$ 138,96	\$ 138,96
Notificación Sanitaria Obligatoria	1	\$ 187,82	\$ 187,82
Patente Municipal	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Marca aprobada en el IEPI	1	\$ 224,00	\$ 224,00
Software de análisis financiero	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Plan de negocios	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Imprevistos 2%			\$ 78,42
Total			\$ 3.999,20

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

El costo de la inversión en activos diferidos asciende a \$3.999,20 dentro de los cuales se ha incluido los gastos necesarios para constituir legalmente a la hacienda como compañía de responsabilidad limitada, también los gastos para implementar un software de análisis financiero y cubrir el valor por la realización del presente plan de negocios.

5.2.3. CAPITAL DE TRABAJO

Dado que la principal fuente del capital de trabajo son las ventas, y su uso fundamental es atender a las operaciones de producción y comercialización que se requiere en este plan de negocios, se ha considerado utilizar el método del período de desfase ya que en vista de que se pretende otorgar crédito de quince días, más el tiempo requerido para el normal funcionamiento del proyecto abastecería la estimación de 30 días de los ingresos anuales proyectados como capital de trabajo. Y es así como en la tabla 39., se puede observar que el capital de trabajo para iniciar el proyecto es de \$29.364.

Tabla 39. Detalle del capital de trabajo para los años del proyecto

Capital de trabajo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	\$352.366	\$371.011	\$390.815	\$411.549	\$433.234	\$455.965	\$479.699	\$504.483	\$530.400	\$557.499
Un mes del ingreso anual	\$29.364	\$30.918	\$32.568	\$34.296	\$36.103	\$37.997	\$39.975	\$42.040	\$44.200	\$46.458
		\$1.554	\$1.650	\$1.728	\$1.807	\$1.894	\$1.978	\$2.065	\$2.160	\$2.258

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

5.2.4. ESTADO DE FUENTES Y USOS

Tabla 40. Detalle de fuentes y usos

Descripción	Valor	Recursos propios		Recursos ajenos	
		%	Valor	%	Valor
Equipos de Computación	\$ 2.08,00	0,97%	\$ 2.080,80		
Muebles y Enseres	\$ 3.264,00	1,52%	\$ 3.264,00		
Vehículos	\$ 28.549,80	13,33%	\$ 28.549,80		
Equipos de Oficina	\$ 643,60	0,30%	\$ 643,60		
Edificio e Instalaciones	\$ 79.621,20	1,43%	\$ 3.060,00	35,74%	\$ 76.561,20
Maquinarias y herramientas	\$ 66.672,27	15,81%	\$ 33.865,28	15,32%	\$ 32.806,99
Capital de trabajo	\$ 29.363,81			13,71%	\$ 29.363,81
Activo Diferido	\$ 3.999,20	1,87%	\$ 3.999,20		
Total	\$ 214.194,67	35,23%	\$ 75.462,67	64,77%	\$ 138.732,00

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: En la tabla 40., se observó detalladamente el origen de los recursos (fuente) y el destino que se les dio a los mismos (usos), entonces la hacienda aportará con el 35,23% de estos recursos, mientras que el 64,77% será financiado por la Corporación Financiera Nacional ya que dentro de las actividades que esta entidad estaría dispuesta a financiar está la industria láctea y su límite de financiamiento para la misma es de 65%.

5.3. DETERMINACIÓN DE COSTOS, GASTOS E INGRESOS

5.3.1. COSTOS PRIMO

A continuación se detallan cada uno de los costos por materia prima directa y mano de obra directa.

Tabla 41. Detalle de la materia prima directa para la elaboración de un litro de leche pasteurizada

Materia Prima Directa – Leche Pasteurizada				
Insumo	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Leche cruda	Litro	1,00	\$ 0,2775	\$ 0,28
Total				\$ 0,28

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 42. Detalle de la materia prima directa para la elaboración de una libra de queso fresco

Materia Prima Directa – Queso Fresco				
Insumo	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Leche cruda	Litro	3,00	\$ 0,2775	\$ 0,83
Cuajo	Pastillas	0,04	\$ 0,2000	\$ 0,01
Sal	Gramos	24,00	\$ 0,0003	\$ 0,01
Cloruro de calcio	Gramos	0,30	\$ 0,0070	\$ 0,00
Nitrato de potasio	Gramos	0,60	\$ 0,0050	\$ 0,00
Persevante	Gramos	0,84	\$ 0,1000	\$ 0,08
Total				\$ 0,94

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 43. Detalle de la materia prima directa para la elaboración de un litro de yogurt

Materia Prima Directa – Yogurt				
Insumo	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Leche cruda	Litro	1,00	\$ 0,2775	\$ 0,28
Azúcar	Kilogramo	0,14	\$ 0,7600	\$ 0,10
Esencias	Mililitro	0,30	\$ 0,0280	\$ 0,01
Estabilizantes	Gramos	1,50	\$ 0,0200	\$ 0,03
Fermento lácteo	Gramos	0,02	\$ 1,2000	\$ 0,02
Colorante vegetal	Gramos	0,02	\$ 0,0250	\$ 0,00
Sorbato de potasio	Gramos	0,10	\$ 0,0160	\$ 0,00
Total				\$ 0,45

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 44. Detalle de la mano de obra directa para la elaboración de lácteos

Mano de Obra Directa			
Concepto	Cantidad	Total Mensual	Total Anual
Operario para leche	1	\$ 498,57	\$ 5.982,85
Operario para queso	1	\$ 498,57	\$ 5.982,85
Operario para yogurt	1	\$ 498,57	\$ 5.982,85
Total			\$ 17.948,54

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 45. Cuadro de resumen de los costos directos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Materia Prima Directa										
<i>Unidades leche</i>	95234	100083	105132	110402	115896	121636	127611	133829	140311	147067
<i>Costo unitario leche</i>	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28
MPD Leche pasteurizada	\$26.429	\$27.827	\$29.287	\$30.813	\$32.408	\$34.078	\$35.819	\$37.636	\$39.534	\$41.516
<i>Unidades queso</i>	95.234	100.083	105.132	110.402	115.896	121.636	127.611	133.829	140.311	147.067
<i>Costo unitario queso</i>	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,94	\$0,95	\$0,95	\$0,95	\$0,95	\$0,95	\$0,95
MPD Queso fresco	\$89.348	\$94.076	\$99.010	\$104.171	\$109.562	\$115.207	\$121.096	\$127.238	\$133.654	\$140.355
<i>Unidades yogurt</i>	38.094	40.033	42.053	44.161	46.358	48.655	51.044	53.532	56.124	58.827
<i>Costo unitario yogurt</i>	\$0,45	\$0,45	\$0,45	\$0,45	\$0,45	\$0,45	\$0,45	\$0,45	\$0,45	\$0,45
MPD Yogurt	\$16.995	\$17.894	\$18.833	\$19.814	\$20.840	\$21.913	\$23.033	\$24.202	\$25.422	\$26.697
Total MPD	\$132.772	\$139.797	\$147.129	\$154.798	\$162.809	\$171.198	\$179.948	\$189.075	\$198.610	\$208.568
Mano de Obra Directa										
Leche pasteurizada	\$5.983	\$6.282	\$6.596	\$6.926	\$7.272	\$7.636	\$8.018	\$8.418	\$8.839	\$9.281
Queso fresco	\$5.983	\$6.282	\$6.596	\$6.926	\$7.272	\$7.636	\$8.018	\$8.418	\$8.839	\$9.281
Yogurt	\$5.983	\$6.282	\$6.596	\$6.926	\$7.272	\$7.636	\$8.018	\$8.418	\$8.839	\$9.281
Total MOD	\$17.949	\$18.846	\$19.788	\$20.778	\$21.817	\$22.907	\$24.053	\$25.255	\$26.518	\$27.844
Imprevistos 2%	\$3.014	\$3.173	\$3.338	\$3.512	\$3.693	\$3.882	\$4.080	\$4.287	\$4.503	\$4.728
Costo Primo	\$153.735	\$161.816	\$170.256	\$179.087	\$188.318	\$197.988	\$208.081	\$218.617	\$229.631	\$241.141

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: En la tabla 45., se puede observar la proyección de los costos directos para los años de vida del proyecto. Además se ha considerado un nivel de inflación del 0,19% estimado por el Banco Central del Ecuador para el año 2018. Cabe destacar que a la información consolidada en la tabla anterior, al igual que las inversiones tangibles se le asignó como imprevistos un 2% al total de los valores obtenidos.

5.3.2. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

A continuación se detallan los costos indirectos de fabricación que se necesitan para la elaboración de cada uno de los productos lácteos propuestos.

Tabla 46. Costos indirectos de fabricación – MPI leche pasteurizada

Materia Prima Indirecta – Leche pasteurizada				
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Funda de polietileno	95234	\$ 0,0100	\$ 79,36	\$ 952,34
Etiquetado	95234	\$ 0,0002	\$ 14,29	\$ 171,42
Cajas de cartón	5952	\$ 0,0050	\$ 29,76	\$ 357,13
Total			\$ 123,41	\$ 1.480,89

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 47. Costos indirectos de fabricación – MPI queso fresco

Materia Prima Indirecta – Queso Fresco				
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Empaque al vacío	95234	\$ 0,0200	\$ 158,72	\$ 1.904,68
Etiquetado	95234	\$ 0,0002	\$ 14,29	\$ 171,42
Cajas de cartón	5291	\$ 0,0050	\$ 26,45	\$ 317,45
Total			\$ 199,46	\$ 2.393,55

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 48. Costos indirectos de fabricación – MPI yogurt

Materia Prima Indirecta de Fabricación – Yogurt				
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Envase de plástico	38094	\$ 0,1000	\$ 317,45	\$ 3.809,36
Etiquetado	38094	\$ 0,0002	\$ 5,71	\$ 68,57
Cajas de cartón	6349	\$ 0,0050	\$ 31,74	\$ 380,94
Total			\$ 164,44	\$ 4.258,86

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 49. Costos indirectos de fabricación – MOI

Mano de obra indirecta			
Concepto	Cantidad	Total Mensual	Total Anual
Jefe de producción	1	\$ 636,32	\$ 7.635,80
Operario Logística	1	\$ 515,49	\$ 6.185,84
Total (se distribuirá en partes iguales para los productos propuestos)			\$ 13.821,64

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 50. Costos indirectos de fabricación – Servicios básicos

Servicios básicos				
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Electricidad	1	38,99	\$ 38,99	\$ 467,88
Agua	1	30	\$ 30,00	\$ 360,00
Total (se distribuirá en partes iguales para los productos propuestos)				\$ 827,88

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 51. Costos indirectos de fabricación – Seguros

Seguros			
Concepto	Valor	Porcentaje	Valor Anual
Edificio e Instalaciones	\$ 79.621	3%	\$ 2.388,64
Maquinarias y herramientas	\$ 66.672	3%	\$ 2.000,17
Total (se distribuirá en partes iguales para los productos propuestos)			\$ 4.388,80

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 52. Costos indirectos de fabricación – Reparación y mantenimiento de activos fijos

Reparación y mantenimiento de activos fijos			
Concepto	Valor	Porcentaje	Valor Anual
Equipos de Computación	\$ 2.080,80	2%	\$ 41,62
Vehículos	\$ 28.549,80	2%	\$ 571,00
Equipos de Oficina	\$ 643,60	2%	\$ 12,87
Edificio e Instalaciones	\$ 79.621,20	2%	\$ 1.592,42
Maquinarias y herramientas	\$ 66.672,27	2%	\$ 1.333,45
Total (se distribuirá en partes iguales para los productos propuestos)			\$ 3.551,35

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 53. Costos indirectos de fabricación – Suministros

Suministros		
Concepto	Total Mensual	Total Anual
Suministros	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Total (se distribuirá en partes iguales para los productos propuestos)		\$ 2.160,00

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 54. Cuadro de resumen de costos indirectos de fabricación proyectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Materia prima indirecta	\$8.133	\$8.540	\$8.967	\$9.415	\$9.886	\$10.380	\$10.899	\$11.444	\$12.017	\$12.617
Servicios básicos	\$828	\$869	\$913	\$958	\$1.006	\$1.057	\$1.109	\$1.165	\$1.223	\$1.284
Seguros	\$4.389	\$4.608	\$4.839	\$5.081	\$5.335	\$5.601	\$5.881	\$6.175	\$6.484	\$6.808
Mano de obra indirecta	\$13.822	\$14.513	\$15.238	\$16.000	\$16.800	\$17.640	\$18.522	\$19.448	\$20.421	\$21.442
Reparación y mantenimiento de activos fijos	\$3.551	\$3.729	\$3.915	\$4.111	\$4.317	\$4.533	\$4.759	\$4.997	\$5.247	\$5.509
Suministros	\$2.160	\$2.268	\$2.381	\$2.500	\$2.625	\$2.757	\$2.895	\$3.039	\$3.191	\$3.351
Imprevistos 2%	\$658	\$691	\$725	\$761	\$799	\$839	\$881	\$925	\$972	\$1.020
Costos Indirectos de Fabricación	\$33.541	\$35.218	\$36.979	\$38.827	\$40.769	\$42.807	\$44.948	\$47.195	\$49.555	\$52.033

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: Los costos indirectos de fabricación fueron estimados en base a la información de campo obtenida luego de visitar a Productos Lácteos Guerrero y también incluyendo al total de estos costos un 2% por concepto de imprevistos que puedan acontecer. Para el rubro de reparación y mantenimiento de activos fijos se estimó en un 2% del costo total de los activos fijos, además para realizar la proyección a diez años de vida del proyecto se ha considerado un crecimiento del en los costos del 5% para cada período.

5.3.3. COSTO DE PRODUCCIÓN

Tabla 55. Cuadro de resumen de costos de producción proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo primo	\$153.735	\$161.816	\$170.256	\$179.087	\$188.318	\$197.988	\$208.081	\$218.617	\$229.631	\$241.141
CIF	\$33.541	\$35.218	\$36.979	\$38.827	\$40.769	\$42.807	\$44.948	\$47.195	\$49.555	\$52.033
Costo de Producción	\$187.275	\$197.034	\$207.234	\$217.914	\$229.087	\$240.795	\$253.029	\$265.812	\$279.185	\$293.173

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

5.3.4. COSTO VARIABLE UNITARIO

El costo variable unitario de cada producto propuesto se calculó en función a los costos anuales que se determinaron en el costo primo y en los costos indirectos de fabricación dividido para el número de unidades que se esperan producir y vender en el año.

Tabla 56. Cálculo del costo variable unitario – litro de leche pasteurizada

CVU Leche Pasteurizada			
Detalle	Costo Anual	Litros producidos anualmente	Costo por litro
Materia prima directa	\$ 26.957,17	95234	\$ 0,28
Mano de obra directa	\$ 6.102,50	95234	\$ 0,06
Costo indirecto de fabricación	\$ 9.925,40	95234	\$ 0,10
Total	\$42.985,07	285702	\$ 0,45

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 57. Cálculo del costo variable unitario – libra de queso fresco

CVU Queso Fresco			
Detalle	Costo Anual	Litros producidos anualmente	Costo por libra
Materia prima directa	\$91.135,18	95234	\$0,96
Mano de obra directa	\$6.102,50	95234	\$0,06
Costo indirecto de fabricación	\$10.856,31	95234	\$0,11
Total	\$108.093,99	285702	\$1,14

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 58. Cálculo del costo variable unitario – litro de yogurt

CVU Yogurt			
Detalle	Costo Anual	Litros producidos anualmente	Costo por litro
Materia prima directa	\$17.334,68	38094	\$0,46
Mano de obra directa	\$6.102,50	38094	\$0,16
Costo indirecto de fabricación	\$12.758,93	38094	\$0,33
Total	\$33.864,78	114281	\$0,95

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

5.3.5. NÓMINA

Tabla 59. Detalle de nómina para la Hacienda La Marlene

Nombre	Cargo	Sueldo	13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones	Aporte	Aporte	Fondo de	Costo	Total
						Personal	Patronal	Reserva	real	anual a
						9,45%	11,15%	8,33%	mensual	pagar
Administrativos	Gerente Administrativo	\$600,00	\$50,00	\$32,17	\$25,00	\$56,70	\$66,90	\$49,98	\$757,15	\$9.085,76
	Asistente Administrativo	\$400,00	\$33,33	\$32,17	\$16,67	\$37,80	\$44,60	\$33,32	\$515,49	\$6.185,84
	Responsable de ventas	\$500,00	\$41,67	\$32,17	\$20,83	\$47,25	\$55,75	\$41,65	\$636,32	\$7.635,80
	Responsable financiero	\$500,00	\$41,67	\$32,17	\$20,83	\$47,25	\$55,75	\$41,65	\$636,32	\$7.635,80
Total Administrativos		\$2.000,00	\$166,67	\$128,67	\$83,33	\$189,00	\$223,00	\$166,60	\$2.545,27	\$30.543,20
Administrativos (Fábrica)	Jefe de producción	\$500,00	\$41,67	\$32,17	\$20,83	\$47,25	\$55,75	\$41,65	\$636,32	\$7.635,80
	Operario Logístico 1	\$400,00	\$33,33	\$32,17	\$16,67	\$37,80	\$44,60	\$33,32	\$515,49	\$6.185,84
Subtotal Administrativos de fábrica		\$400,00	\$400,00	\$33,33	\$32,17	\$16,67	\$37,80	\$44,60	\$33,32	\$515,49
Operarios	Operario 1	\$386,00	\$32,17	\$32,17	\$16,08	\$36,48	\$43,04	\$32,15	\$498,57	\$5.982,85
	Operario 2	\$386,00	\$32,17	\$32,17	\$16,08	\$36,48	\$43,04	\$32,15	\$498,57	\$5.982,85
	Operario 3	\$386,00	\$32,17	\$32,17	\$16,08	\$36,48	\$43,04	\$32,15	\$498,57	\$5.982,85
Subtotal Operarios		\$1.158,00	\$96,50	\$96,50	\$48,25	\$109,43	\$129,12	\$96,46	\$1.495,71	\$17.948,54
Total Fábrica		\$1.558,00	\$129,83	\$128,67	\$64,92	\$147,23	\$173,72	\$129,78	\$2.011,20	\$24.134,38
TOTAL NÓMINA		\$3.558,00	\$296,50	\$257,33	\$148,25	\$336,23	\$396,72	\$296,38	\$4.556,46	\$54.677,58

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: En la nómina se encuentra detallado el desembolso anual para todo el personal que hará posible el normal funcionamiento de las actividades propuestas, en donde se incluye el personal administrativo conformado por gerente y asistente administrativo, responsables de ventas y financiero, y el personal de planta conformado por jefe de producción, un operador de logística, y tres operadores de fábrica.

5.3.6. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Tabla 60. Detalle de los gastos de administración

Gastos de Administración	Valor Anual
Gerente Administrativo	\$ 9.085,76
Asistente Administrativo	\$ 6.185,84
Responsable de ventas	\$ 7.635,80
Responsable financiero	\$ 7.635,80
Teléfono	\$ 395,76
Electricidad	\$ 232,08
Útiles de Oficina	\$ 200,00
Materiales de limpieza	\$ 360,00
Movilización y viáticos	\$ 1.200,00
Matrícula vehículos	\$ 100,00
Imprevisto 2%	\$ 660,62
Total	\$ 33.691,66

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: En la tabla 60 se detallaron los gastos administrativos que necesita la hacienda para su correcta administración, dentro de los cuales se incluye los sueldos del personal administrativo, servicios básicos, suministros de oficina y limpieza, matrícula vehicular y además como imprevistos se estima un 2% del total de los gastos enlistados. Por lo que se puede apreciar que para el primer año los gastos administrativos son de \$33.691,66

Tabla 61. Gastos de administración proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerente Administrativo	\$9.086	\$9.540	\$10.017	\$10.518	\$11.044	\$11.596	\$12.176	\$12.785	\$13.424	\$14.095
Asistente Administrativo	\$6.186	\$6.495	\$6.820	\$7.161	\$7.519	\$7.895	\$8.290	\$8.704	\$9.139	\$9.596
Responsable de ventas	\$7.636	\$8.018	\$8.418	\$8.839	\$9.281	\$9.745	\$10.233	\$10.744	\$11.282	\$11.846
Responsable financiero	\$7.636	\$8.018	\$8.418	\$8.839	\$9.281	\$9.745	\$10.233	\$10.744	\$11.282	\$11.846
Teléfono	\$396	\$416	\$436	\$458	\$481	\$505	\$530	\$557	\$585	\$614
Electricidad	\$232	\$244	\$256	\$269	\$282	\$296	\$311	\$327	\$343	\$360
Útiles de Oficina	\$200	\$210	\$221	\$232	\$243	\$255	\$268	\$281	\$295	\$310
Materiales de limpieza	\$360	\$378	\$397	\$417	\$438	\$459	\$482	\$507	\$532	\$558
Movilización y viáticos	\$1.200	\$1.260	\$1.323	\$1.389	\$1.459	\$1.532	\$1.608	\$1.689	\$1.773	\$1.862
Matrícula vehículos	\$100	\$105	\$110	\$116	\$122	\$128	\$134	\$141	\$148	\$155
Imprevisto 2%	\$661	\$694	\$728	\$765	\$803	\$843	\$885	\$930	\$976	\$1.025
Subtotal	\$33.692	\$35.376	\$37.145	\$39.002	\$40.952	\$43.000	\$45.150	\$47.408	\$49.778	\$52.267
Gastos Administrativos no Desembolsables										
Depreciaciones	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443
Amortización diferidos	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Valor en Libros	\$0	\$0	\$0	\$5.710	\$0	\$257	\$0	\$6.363	\$0	\$0
Subtotal	\$17.843	\$17.843	\$17.843	\$23.552	\$17.843	\$18.100	\$17.843	\$24.205	\$17.843	\$17.843
Gastos de Administración	\$51.534	\$53.219	\$54.988	\$62.555	\$58.795	\$61.100	\$62.993	\$71.613	\$67.620	\$70.109

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: En la proyección anterior de los gastos administrativos de la hacienda para diez años se consideró un crecimiento en estos desembolsos del 5%, además por temas de impuestos se incluyó los gastos administrativos que no son desembolsables, y es así como en el primer año del proyecto, los gastos administrativos incluidos los no desembolsables suman un total de \$51.534.

5.3.7. GASTOS DE VENTAS

Tabla 62. Detalle de gastos de ventas fijos

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total Anual
Publicidad en periódico	6	57	\$ 342,00
Publicidad en radio	4	20	\$ 80,00
Tarjetas de presentación	2000	0,05	\$ 100,00
Imprevistos 2%			\$ 10,44
Total			\$ 532,44

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 63. Detalle de gastos de ventas variables

Detalle	Total Anual
Comisiones (1,5%)	\$ 5.285,49
Imprevistos 2%	\$ 105,71
Total	\$ 5.391,19

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 64. Cuadro de resumen de gastos de ventas proyectado




Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos de ventas fijos	\$532	\$559	\$587	\$616	\$647	\$680	\$714	\$749	\$787	\$826
Gastos de ventas variables	\$5.391	\$5.676	\$5.974	\$6.286	\$6.611	\$6.952	\$7.307	\$7.677	\$8.065	\$8.469
Gastos de Ventas	\$5.924	\$6.236	\$6.561	\$6.902	\$7.258	\$7.631	\$8.020	\$8.427	\$8.851	\$9.295

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: En la tabla 64. se puede observar la proyección de los gastos de ventas para los diez años de vida del proyecto, además se considera un crecimiento del 5% para los gastos de ventas fijos, mientras que para los gastos de ventas variables se estimó como comisiones un 1,5% de los ingresos anuales determinados anteriormente. Además en cada uno de los gastos de ventas se ha incluido el 2% como imprevisto que puedan acontecer.

5.3.8. GASTOS FINANCIEROS

Tabla 65. Tabla de amortización – Simulador de crédito

  (http://www.presidencia.gob.ec/)		
 Página CFN (http://www.cfn.fin.ec/) / Simuladores /		
Segmento Crédito		Subsegmento de Crédito
Crédito Comercial Prioritario		Comercial Prioritario Pymes
Sistema de Amortización		Alemana
Producto		Activo Fijo (Otros Hasta 180 meses)
DATOS DE FINANCIAMIENTO		
Monto Capital Solicitado	\$138,732.00	Monto de crédito solicitado por el cliente
Monto de Capital a Desembolsar	\$138,732.00	Monto de crédito a ser desembolsado
Plazo	120 meses	Plazo solicitado del préstamo
Periodicidad de Pago	Anual	
Tasa de Interés Nominal	9.75%	Es la tasa básica que se nombra o declara en la operación; es decir, tipo de interés que se causa sobre el valor nominal de una transacción financiera
Tasa de Interés Efectiva	9.75%	Es la tasa de interés que se obtiene como resultado del período de capitalización (mensual, trimestral o semestral) que se calcula para el pago de la cuota a lo largo del plazo de vigencia del préstamo.
Valor de Cuota	\$27,399.57	Es el valor a cancelar de acuerdo a la periodicidad de capital e intereses.
Número de Cuotas	10	Número de cuotas a cancelar en el transcurso del crédito.
Suma de Cuotas	\$213,127.03	Es el valor total del capital e intereses por la vigencia por la vigencia del crédito.
Carga Financiera	\$74,395.04	Es el valor correspondiente a los intereses generados en el transcurso del crédito.
Relación Valor Total/Monto Solicitado de Capital	1.54	Es la relación entre el valor total (capital e intereses) y el monto solicitado.
NOTAS EXPLICATIVAS E INFORMATIVAS		
Los valores presentados en esta simulación de crédito son solamente una guía de carácter informativo con valores aproximados. No conlleva responsabilidad alguna de la Corporación Financiera Nacional B.P. para la entrega de recursos sobre esta simulación.		

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Tabla 65. (Cont.)

Esta información cambia sin previo aviso, los pagos periódicos al tener tasa reajutable cada 90 días, pueden aumentarse o reducirse, según la tasa vigente. Los gastos financieros no incluyen pagos adicionales a terceros, ni valores de comisiones u otros gastos de instrumentación de crédito.					
Monto mínimo de financiamiento.- Desde USD 50.000 por cada cliente.					
CONCEPTOS BÁSICOS					
1.Tasa de interés: Precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período. Es el porcentaje de rendimiento o costo, respecto al capital comprometido por un crédito.					
2.Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito). Son activas porque son recursos a favor de la banca.					
3.Tasa activa de interés nominal: Es la tasa básica que se nombra o declara en la operación; es decir, tipo de interés que se causa sobre el valor nominal de una transacción financiera.					
Tipo de tabla de amortización					
Francés o dividendos iguales: Aquel que genera de pagos periódicos iguales, cuyos valores de amortización del capital son crecientes en cada período, y los valores de intereses sobre el capital adeudado son decrecientes.					
Alemán o cuotas de capital iguales: Aquel que genera dividendos de pago periódicos decrecientes, cuyos valores de amortización del capital son iguales para cada período y los valores de intereses sobre el capital son decrecientes.					
Numero Cuota	Fecha	Saldo Capital	Capital	Interés	Valor Cuota
0	15/12/2018	\$ 138,732.00			
1	15/12/2019	\$ 124,858.80	\$ 13,873.20	\$ 13,526.37	\$ 27,399.57
2	15/12/2020	\$ 110,985.60	\$ 13,873.20	\$ 12,173.73	\$ 26,046.93
3	15/12/2021	\$ 97,112.40	\$ 13,873.20	\$ 10,821.10	\$ 24,694.30
4	15/12/2022	\$ 83,239.20	\$ 13,873.20	\$ 9,468.46	\$ 23,341.66
5	15/12/2023	\$ 69,366.00	\$ 13,873.20	\$ 8,115.82	\$ 21,989.02
6	15/12/2024	\$ 55,492.80	\$ 13,873.20	\$ 6,763.19	\$ 20,636.39
7	15/12/2025	\$ 41,619.60	\$ 13,873.20	\$ 5,410.55	\$ 19,283.75
8	15/12/2026	\$ 27,746.40	\$ 13,873.20	\$ 4,057.91	\$ 17,931.11
9	15/12/2027	\$ 13,873.20	\$ 13,873.20	\$ 2,705.27	\$ 16,578.47
10	15/12/2028	\$ 0.00	\$ 13,873.20	\$ 1,352.64	\$ 15,225.84
TOTAL:			\$ 138,732.00	\$ 74,395.04	\$ 213,127.03

Elaborador por: Wendy Zambrano, 2018

Fuente: Corporación Financiera Nacional

En la tabla 65., se aprecia el simulador de crédito que brinda la página de la Corporación Financiera Nacional, y es así como en la tabla de amortización se observa que los gastos por concepto de intereses suman un total de \$74.395,04 de una inversión de \$138.732,00

5.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.4.1. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Tabla 66. Estado de situación inicial para la hacienda

Hacienda La Marlene Cía. Ltda.		
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL		
al 01 de enero del 2019		
ACTIVOS		
Activos Corrientes		\$ 29.363,81
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 5.872,76	
Documentos y cuentas por cobrar	\$ 8.809,14	
Inventarios	\$ 14.681,90	
Activos no Corrientes		
Propiedad, planta y equipo		\$ 180.831,67
Equipos de Computación	\$ 2.080,80	
Muebles y Enseres	\$ 3.264,00	
Vehículos	\$ 28.549,80	
Equipos de Oficina	\$ 643,60	
Edificio e Instalaciones	\$ 79.621,20	
Maquinarias y herramientas	\$ 66.672,27	
Activos Intangibles		\$ 3.999,20
Constitución – Minuta	\$ 459,00	
Permiso Anual de Funcionamiento	\$ 141,74	
Notificación Sanitaria Obligatoria	\$ 191,58	
Patente Municipal	\$ 122,40	
Marca aprobada en el IEPI	\$ 228,48	
Software de análisis financiero	\$ 1.020,00	
Estudio Técnico	\$ 1.836,00	
TOTAL ACTIVOS		\$ 214.194,67
PASIVOS		
Pasivo a largo plazo		\$ 138.732,00
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ 138.732,00	
PATRIMONIO		\$ 75.462,67
Capital Social	\$ 75.463	
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 214.194,67

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Fuente: Investigación de campo

Nota: La inversión inicial para empezar con la actividad propuesta es de \$214.194,67 misma que se encuentra distribuida de la siguiente manera: \$75.462,67 con recursos propios y \$138.732,00 con recursos ajenos.

5.4.2. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tabla 67. Estado de Resultados proyectado

Hacienda La Marlene Cía. Ltda.										
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas netas	\$352.366	\$371.011	\$390.469	\$410.821	\$432.083	\$454.347	\$477.569	\$501.791	\$527.095	\$553.524
Costo de producción	\$187.275	\$197.034	\$207.234	\$217.914	\$229.087	\$240.795	\$253.029	\$265.812	\$279.185	\$293.173
Utilidad Bruta en Ventas	\$165.091	\$173.977	\$183.235	\$192.907	\$202.996	\$213.552	\$224.540	\$235.979	\$247.910	\$260.351
Gasto de Venta o Publicidad	\$5.924	\$6.236	\$6.561	\$6.902	\$7.258	\$7.631	\$8.020	\$8.427	\$8.851	\$9.295
Gastos Administración	\$51.534	\$53.219	\$54.988	\$62.555	\$58.795	\$61.100	\$62.993	\$71.613	\$67.620	\$70.109
Utilidad Operacional	\$107.633	\$114.523	\$121.686	\$123.450	\$136.943	\$144.821	\$153.527	\$155.940	\$171.438	\$180.947
Gastos Financieros	\$13.526	\$12.174	\$10.821	\$9.468	\$8.116	\$6.763	\$5.411	\$4.058	\$2.705	\$1.353
Utilidad antes de participación	\$94.106	\$102.349	\$110.865	\$113.982	\$128.827	\$138.058	\$148.117	\$151.882	\$168.733	\$179.594
15% Participación Utilidades	\$14.116	\$15.352	\$16.630	\$17.097	\$19.324	\$20.709	\$22.217	\$22.782	\$25.310	\$26.939
Utilidad Antes de Impuestos	\$79.990	\$86.997	\$94.235	\$96.884	\$109.503	\$117.349	\$125.899	\$129.099	\$143.423	\$152.655
25% Impuesto a la Renta	\$19.998	\$21.749	\$23.559	\$24.221	\$27.376	\$29.337	\$31.475	\$32.275	\$35.856	\$38.164
Utilidad Antes de Reservas	\$59.993	\$65.248	\$70.677	\$72.663	\$82.127	\$88.012	\$94.424	\$96.825	\$107.567	\$114.491
5% Reservas	\$3.000	\$3.262	\$3.534	\$3.633	\$4.106	\$4.401	\$4.721	\$4.841	\$5.378	\$5.725
Utilidad Neta	\$56.993	\$61.985	\$67.143	\$69.030	\$78.021	\$83.611	\$89.703	\$91.983	\$102.189	\$108.767

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Fuente: Investigación de campo

Nota: En la tabla 67., se puede apreciar el estado de resultados que fue generado en base a la información obtenida con anterioridad.

5.4.3. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 68. Balance General proyectado

Hacienda La Marlene Cía. Ltda.										
BALANCE GENERAL PROYECTADO										
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVOS										
Activos Corrientes	\$29.364	\$30.918	\$32.539	\$34.235	\$36.007	\$37.862	\$39.797	\$41.816	\$43.925	\$46.127
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$5.873	\$6.184	\$6.508	\$6.847	\$7.201	\$7.572	\$7.959	\$8.363	\$8.785	\$9.225
Documentos y cuentas por cobrar	\$8.809	\$9.275	\$9.762	\$10.271	\$10.802	\$11.359	\$11.939	\$12.545	\$13.177	\$13.838
Inventarios	\$14.682	\$15.459	\$16.270	\$17.118	\$18.003	\$18.931	\$19.899	\$20.908	\$21.962	\$23.064
Activos no Corrientes										
Propiedad, planta y equipo	\$180.832	\$163.389	\$145.946	\$130.585	\$135.982	\$118.539	\$103.564	\$86.121	\$94.129	\$78.768
Equipos de Computación	\$2.081	\$1.387	\$694	\$2.081	\$1.387	\$694	\$2.081	\$1.387	\$694	\$2.081
Muebles y Enseres	\$3.264	\$2.938	\$2.611	\$2.285	\$1.958	\$1.632	\$1.306	\$979	\$3.264	\$2.938
Vehículos	\$28.550	\$22.840	\$17.130	\$11.420	\$28.550	\$22.840	\$17.130	\$11.420	\$28.550	\$22.840
Equipos de Oficina	\$644	\$579	\$515	\$451	\$386	\$322	\$644	\$579	\$515	\$451
Edificio e Instalaciones	\$79.621	\$75.640	\$71.659	\$67.678	\$63.697	\$59.716	\$55.735	\$51.754	\$47.773	\$43.792
Maquinarias y herramientas	\$66.672	\$60.005	\$53.338	\$46.671	\$40.003	\$33.336	\$26.669	\$20.002	\$13.334	\$6.667
Activos Intangibles	\$3.999	\$3.599	\$3.199	\$2.799	\$2.400	\$2.000	\$1.600	\$1.200	\$800	\$400
Gastos de constitución	\$3.999	\$3.599	\$3.199	\$2.799	\$2.400	\$2.000	\$1.600	\$1.200	\$800	\$400
TOTAL ACTIVOS	\$214.195	\$197.906	\$181.685	\$167.619	\$174.388	\$158.401	\$144.961	\$129.137	\$138.854	\$125.295
PASIVO										
Pasivo a Largo Plazo	\$138.732	\$124.859	\$110.986	\$97.112	\$83.239	\$69.366	\$55.493	\$41.620	\$27.746	\$13.873
Obligaciones Bancarias	\$138.732	\$124.859	\$110.986	\$97.112	\$83.239	\$69.366	\$55.493	\$41.620	\$27.746	\$13.873
Total Pasivos	\$138.732	\$124.859	\$110.986	\$97.112	\$83.239	\$69.366	\$55.493	\$41.620	\$27.746	\$13.873
PATRIMONIO										
Capital Social	\$75.463	\$73.047	\$70.699	\$70.507	\$91.149	\$89.035	\$89.468	\$87.517	\$111.108	\$111.421
Total Patrimonio	\$75.463	\$73.047	\$70.699	\$70.507	\$91.149	\$89.035	\$89.468	\$87.517	\$111.108	\$111.421
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$214.195	\$197.906	\$181.685	\$167.619	\$174.388	\$158.401	\$144.961	\$129.137	\$138.854	\$125.295

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: El patrimonio va aumentando acorde pasan los años, esto se debe a que las utilidades netas se han mostrado positivas, lo cual favorece rentablemente a los socios.

5.4.4. CALENDARIO DE REPOSICIÓN

Tabla 69. Calendario de reposición de activos

Calendario de Reposición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipos de Computación			\$2.081			\$2.081			\$2.081	
Muebles y Enseres								\$3.264		
Vehículos				\$28.550				\$28.550		
Equipos de Oficina						\$644				
Total	\$ -	\$ -	\$2.081	\$28.550	\$ -	\$2.724	\$ -	\$31.814	\$2.081	

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: En la tabla 69., se muestran las reposiciones de los activos fijos a lo largo del horizonte del proyecto, considerando la vida útil real de cada uno de ellos. Esta información es importante porque ayudará a la construcción del flujo de efectivo más adelante.

5.4.5. CALENDARIO DE VENTA DE ACTIVOS

Tabla 70. Calendario de venta de activos

Calendario de venta de activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipos de Computación			\$694			\$694			\$694	
Muebles y Enseres								\$979		
Vehículos				\$11.420				\$11.420		
Equipos de Oficina						\$322				
Maquinarias y herramientas										\$6.667
Total	\$ -	\$ -	\$694	\$11.420	\$ -	\$1.015	\$ -	\$12.399	\$694	\$6.667

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: En la tabla 70., se muestran los ingresos por ventas de los activos fijos durante la vida del proyecto. Esta información es útil para la construcción del flujo de efectivo.

5.4.6. VALOR EN LIBROS DE LOS ACTIVOS

Tabla 71. Valor en libros de activos

Valor Libros de Activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipos de Computación			\$ -			\$ -			\$ -	
Muebles y Enseres								\$653		
Vehículos				\$5.710				\$5.710		
Equipos de Oficina						\$257				
Maquinarias y herramientas										\$ -
Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$5.710	\$ -	\$257	\$ -	\$6.363	\$ -	

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: En la tabla 71., se calculó y ubicó el valor contable de los activos fijos en los años correspondientes al momento de ser reemplazados, además se puede observar que el valor en libros de los equipos de computación y de la maquinaria es de 0 esto se debe a que su vida útil real es igual a la vida legal de los activos en mención.

5.4.7. CÁLCULO DEL VALOR DE DESECHO

Tabla 72. Cálculo del valor de desecho del proyecto al año 10

Valor de Desecho	Valor	Vida útil	Vida legal	Antigüedad	Depreciación	Valor de desecho
Equipos de Computación	\$ 2.080,80	3	3	1	\$ 693,60	\$ 1.387,20
Muebles y Enseres	\$ 3.264,00	8	10	2	\$ 326,40	\$ 2.611,20
Vehículos	\$ 28.549,80	4	5	2	\$ 5.709,96	\$ 17.129,88
Equipos de Oficina	\$ 643,60	6	10	4	\$ 64,36	\$ 386,16
Edificio e Instalaciones	\$ 79.621,20	20	20	10	\$ 3.981,06	\$ 39.810,60
Maquinarias y herramientas	\$ 66.672,27	10	10	10	\$ 6.667,23	\$ -
Total	\$ 180.831,67				\$ 17.442,61	\$ 61.325,04

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: El cálculo del valor de desecho fue realizado en base al método contable. Y es así como el valor de desecho de los activos fijos al final del proyecto asciende a \$61.325,04. Es decir que al término del proyecto el valor de desecho no supera el 50% de su inversión inicial en activos tangibles, lo que significa que es favorable ya que tendría su edificación disponible para seguir utilizando 10 años más.

5.4.8. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla 73. Flujo de caja proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+)Ingresos		\$352.366	\$371.011	\$390.469	\$410.821	\$432.083	\$454.347	\$477.569	\$501.791	\$527.095	\$553.524
(+)Venta de Activos		\$0	\$0	\$694	\$11.420	\$0	\$1.015	\$0	\$12.399	\$694	\$6.667
(-)Costo Primo		\$153.735	\$161.816	\$170.256	\$179.087	\$188.318	\$197.988	\$208.081	\$218.617	\$229.631	\$241.141
(-)CIF		\$33.541	\$35.218	\$36.979	\$38.827	\$40.769	\$42.807	\$44.948	\$47.195	\$49.555	\$52.033
(-)Gastos Administrativos		\$33.692	\$35.376	\$37.145	\$39.002	\$40.952	\$43.000	\$45.150	\$47.408	\$49.778	\$52.267
(-)Gastos de Venta		\$5.924	\$6.236	\$6.561	\$6.902	\$7.258	\$7.631	\$8.020	\$8.427	\$8.851	\$9.295
(-)Gastos Financieros		\$13.526	\$12.174	\$10.821	\$9.468	\$8.116	\$6.763	\$5.411	\$4.058	\$2.705	\$1.353
(-)Depreciación		\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443
(-)Amortización de diferidos		\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
(-)Valor en libros		\$0	\$0	\$0	\$5.710	\$0	\$257	\$0	\$6.363	\$0	\$0
(=)Utilidad Antes de Impuestos		\$94.106	\$102.349	\$111.559	\$125.401	\$128.827	\$139.073	\$148.117	\$164.281	\$169.427	\$186.262
(-)Impuestos 39,44%		\$37.113	\$40.364	\$43.996	\$49.455	\$50.806	\$54.847	\$58.413	\$64.788	\$66.818	\$73.457
(=)Utilidad Neta		\$56.993	\$61.985	\$67.563	\$75.946	\$78.021	\$84.226	\$89.703	\$99.493	\$102.609	\$112.805
(+)Depreciación		\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443	\$17.443
(+)Amortización diferidos		\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
(+)Valor en libros		\$0	\$0	\$0	\$5.710	\$0	\$257	\$0	\$6.363	\$0	\$0
(+)Inversiones tangibles	\$180.832										
(-)Calendario de reposición		\$0	\$0	\$2.081	\$28.550	\$0	\$2.724	\$0	\$31.814	\$2.081	\$0
(+)Activo Diferido	\$3.999										
(+/-)Capital de Trabajo	\$29.364	\$1.554	\$1.622	\$1.696	\$1.772	\$1.855	\$1.935	\$2.019	\$2.109	\$2.202	\$46.127
(-)Préstamo	\$138.732										
(-)Amortización de la deuda		\$13.873	\$13.873	\$13.873	\$13.873	\$13.873	\$13.873	\$13.873	\$13.873	\$13.873	\$13.873
(+)Valor de Desecho											\$61.325
(=)Flujo de Caja Proyectado	\$75.463	\$59.409	\$64.333	\$67.755	\$55.304	\$80.135	\$83.793	\$91.654	\$75.902	\$102.295	\$224.226

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: Los impuestos se han calculado en base a la ponderación de la participación de los trabajadores (15%), impuesto a la renta (25%) y reservas (5%). Además se puede observar en el flujo de efectivo que el proyecto refleja ganancias ya que sus valores se muestran aceptables desde su primer año de funcionamiento con un valor de \$59.409.

5.4.9. ÍNDICES FINANCIEROS

5.4.9.1. Costo Promedio Ponderado de Capital

El costo promedio ponderado de capital (CPPC) se refiere a la tasa mínima de rendimiento que debe tener el proyecto. Para ello se debe ponderar el costo que exige el inversionista y el costo bancario, considerando que su aporte está distribuido de la siguiente manera: 35,23% aporte con recursos propios y el 64,77% mediante financiamiento por parte de la Corporación Financiera Nacional.

A continuación se procederá a calcular primero el costo del socio y el costo bancario, para posteriormente poder realizar el cálculo del CPPC.

Tabla 74. Cálculo del costo del socio

Costo del Socio		
Rf	Tasa Libre de Riesgo	10,1%
B	Coeficiente Beta	1,28
Rm	Rentabilidad de Mercado	9,5%
$\bar{R}_j = R_f + \beta(R_m - R_f)$		9,30%

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: La tasa libre de riesgo se calculó en base a la tasa pasiva emitida por el Banco Central del Ecuador para agosto del 2018 más la ponderación del riesgo país al momento del cálculo, y el coeficiente beta con la rentabilidad de mercado es calculado en base al indicador bursátil Dow Jones.

Tabla 75. Cálculo del costo bancario

Costo Bancario		
I	Tasa de Interés Bancario	9,75%
T	Tasa de Impuesto	39%
$I*(1-T)$		5,90%

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 76. Cálculo del costo promedio ponderado de capital

Costo Promedio Ponderado de Capital				
Tipo	Aporte \$	Aporte %	Costo	CPPC
Banco	\$ 138.732,00	64,77%	5,90%	3,82%
Socio	\$ 75.463	35,23%	9,30%	3,28%
Total	\$ 214.194,67	100,00%	15%	7,10%

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

5.4.9.2. Valor Actual Neto

La fórmula para calcular el valor actual neto es la siguiente:

$$\text{Donde: } VAN = \frac{FE_1}{(1+k)^1} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+k)^n} - I$$

Tabla 77. Significados para la fórmula del VAN

VAN	Valor Actual Neto
FE	Flujo de Efectivo
k	Tasa de rendimiento requerida o Costo Promedio Ponderado de Capital
n	Año o período
I	Inversión Inicial

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 78. Cálculo del Valor Actual Neto del Inversionista

Periodos	Flujos de efectivo	Flujos de efectivo descontados
0	\$ (75.462,67)	\$ (75.462,67)
1	\$ 59.408,72	\$ 55.469,82
2	\$ 64.332,94	\$ 56.084,98
3	\$ 67.755,42	\$ 55.152,31
4	\$ 55.303,95	\$ 42.032,23
5	\$ 80.134,78	\$ 56.866,16
6	\$ 83.793,26	\$ 55.519,87
7	\$ 91.653,90	\$ 56.701,81
8	\$ 75.902,14	\$ 43.843,63
9	\$ 102.295,11	\$ 55.171,39
10	\$ 224.226,04	\$ 112.915,01
Valor Actual Neto		\$ 514.294,53

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 79. Cálculo del Valor Actual Neto del Proyecto

Periodos	Flujos de efectivo	Flujos de efectivo descontados
0	\$ (214.194,67)	\$ (214.194,67)
1	\$ 59.408,72	\$ 55.469,82
2	\$ 64.332,94	\$ 56.084,98
3	\$ 67.755,42	\$ 55.152,31
4	\$ 55.303,95	\$ 42.032,23
5	\$ 80.134,78	\$ 56.866,16
6	\$ 83.793,26	\$ 55.519,87
7	\$ 91.653,90	\$ 56.701,81
8	\$ 75.902,14	\$ 43.843,63
9	\$ 102.295,11	\$ 55.171,39
10	\$ 224.226,04	\$ 112.915,01
Valor Actual Neto		\$ 375.562,53

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

El valor actual neto del proyecto es positivo, lo cual indica que cubre la inversión inicial por lo que es factible aceptar el proyecto.

5.4.9.3. Tasa Interna de Retorno

La fórmula para calcular la tasa interna de retorno es la siguiente:

$$TIR = ki + (ks - ki) * \left[\frac{VAN_{ks}}{VAN_{ks} - VAN_{ki}} \right]$$

Donde:

Tabla 80. Significados para la fórmula de la TIR

TIR	Tasa Interna de Retorno
Ki	Tasa de rendimiento inferior
Ks	Tasa de rendimiento superior
VANki	Valor Actual Neto con la tasa de rendimiento inferior
VANks	Valor Actual Neto con la tasa de rendimiento superior

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 81. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno del Inversionista

Períodos	Flujos de efectivo
0	\$ (75.462,67)
1	\$ 59.408,72
2	\$ 64.332,94
3	\$ 67.755,42
4	\$ 55.303,95
5	\$ 80.134,78
6	\$ 83.793,26
7	\$ 91.653,90
8	\$ 75.902,14
9	\$ 102.295,11
10	\$ 224.226,04
Tasa Interna de Retorno	84,29%

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 82. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno del Proyecto

Períodos	Flujos de efectivo
0	\$ (214.194,67)
1	\$ 59.408,72
2	\$ 64.332,94
3	\$ 67.755,42
4	\$ 55.303,95
5	\$ 80.134,78
6	\$ 83.793,26
7	\$ 91.653,90
8	\$ 75.902,14
9	\$ 102.295,11
10	\$ 224.226,04
Tasa Interna de Retorno	31,23%

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

La tasa interna de retorno del proyecto es de 31,23% la cual es mayor a la tasa de rendimiento mínima aceptable de 7,10%, esto indica que es factible aceptar el proyecto ya que el rendimiento promedio del mismo es cuatro veces mayor que el costo promedio de una inversión de \$214.194,67.

5.4.9.4. Período de Recuperación de la inversión

La fórmula para calcular el período de recuperación de la inversión es la siguiente:

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

Donde:

Tabla 83. Significados para la fórmula del período de recuperación

Pr	Periodo de recuperación
a	Año en el cual el flujo de efectivo descontado acumulado se encuentra más próximo y no excede a la inversión inicial
b	Inversión inicial
c	Flujo de efectivo descontado acumulado más próximo y que no excede a la inversión inicial
d	Flujo de efectivo descontado del año siguiente para pagar la inversión inicial

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 84. Cálculo del Período de Recuperación del Inversionista

Periodos	Flujos de efectivo	Flujos de efectivo descontado	Flujos de efectivo descontado acumulado
0	\$(75.462,67) (-b)		
1 (a)	\$ 59.408,72	\$ 55.469,82	\$ 55.469,82 (c)
2	\$ 64.332,94	\$ 56.084,98 (d)	\$ 111.554,80
3	\$ 67.755,42	\$ 55.152,31	\$ 166.707,11
4	\$ 55.303,95	\$ 42.032,23	\$ 208.739,33
5	\$ 80.134,78	\$ 56.866,16	\$ 265.605,49

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Al aplicar la fórmula se tiene que Hacienda La Marlene recuperará la inversión propia del 35,13% en año, cuatro meses y ocho días.

Tabla 85. Cálculo del Período de Recuperación del Proyecto

Periodos	Flujos de efectivo	Flujos de efectivo descontado	Flujos de efectivo descontado acumulado
0	\$(214.194,67) (-b)		
1	\$ 59.408,72	\$ 55.469,82	\$ 55.469,82
2	\$ 64.332,94	\$ 56.084,98	\$ 111.554,80
3	\$ 67.755,42	\$ 55.152,31	\$ 166.707,11
4 (a)	\$ 55.303,95	\$ 42.032,23	\$ 208.739,33 (c)
5	\$ 80.134,78	\$ 56.866,16 (d)	\$ 265.605,49

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Aplicando la fórmula, se tiene que el proyecto recuperará la inversión total en cuatro años, un mes y cuatro días, lo cual indica que es factible aceptar el proyecto ya que su inversión inicial se recupera antes de los cinco años.

5.4.9.5. Costo/Beneficio

$$\text{Costo/Beneficio} = \frac{\text{Valor Actual Neto}}{\text{Inversión Inicial}}$$

Tabla 86. Cálculo de la Relación Costo/Beneficio del Inversionista y del Proyecto

Costo/Beneficio		Cálculo		Resultado
Inversionista	=	\$514.294,53	=	\$ 6,82
		\$75.462,67		
Proyecto	=	\$375.562,53	=	\$ 1,75
		\$214.194,67		

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Con los datos obtenidos en el cálculo de la relación costo/beneficio se demuestra que proyecto es viable ya que genera un alto nivel de ganancias, en vista de que el inversionista por cada dólar invertido gana \$6,82, mientras que el proyecto gana \$1,75 por cada dólar de inversión.

5.4.9.6. Punto de Equilibrio

A continuación se calculará el punto de equilibrio tanto en unidades como en dólares para los diferentes productos propuestos (leche pasteurizada, queso fresco, yogurt).

Donde la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio en unidades es la siguiente:

$$PE(Q) = \frac{CF}{P - CVU}$$

Y la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio en dólares es la siguiente:

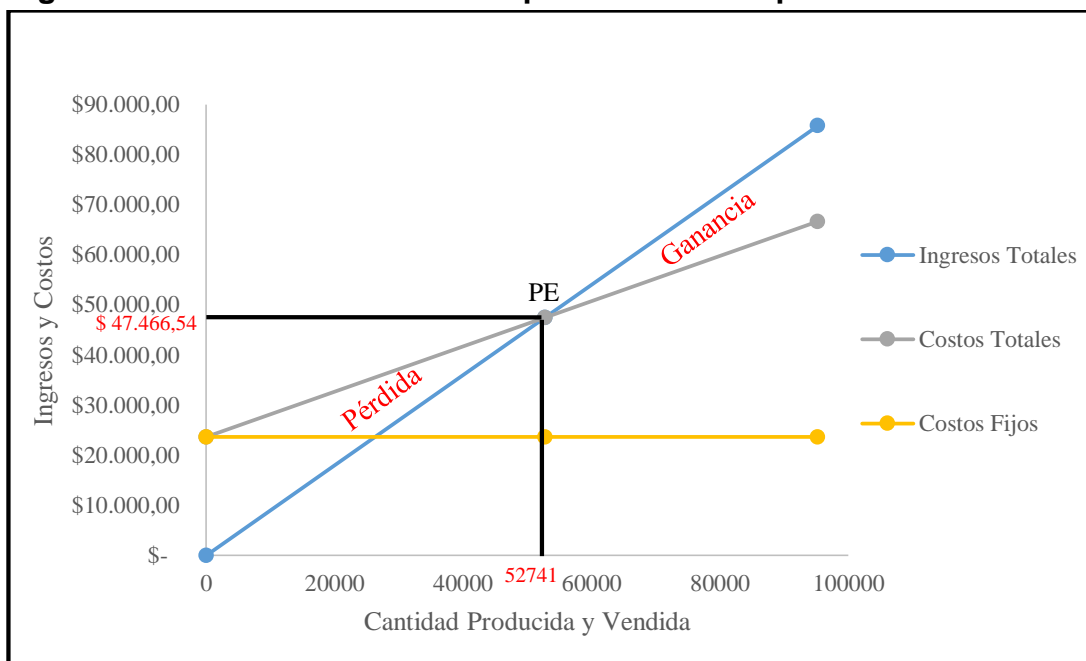
$$PE(\$) = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{IT}}$$

Tabla 87. Cálculo del Punto de Equilibrio – Leche pasteurizada

CF	Costos Fijos	\$ 23.661,40
P	Precio	\$ 0,90
CVU	Costo Variable Unitario	\$ 0,45
PE(Q)	Punto de Equilibrio en Unidades	52741
PE(\$)	Punto de Equilibrio en Dólares	\$ 47.466,54

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Figura 35. Gráfico del Punto de Equilibrio – Leche pasteurizada



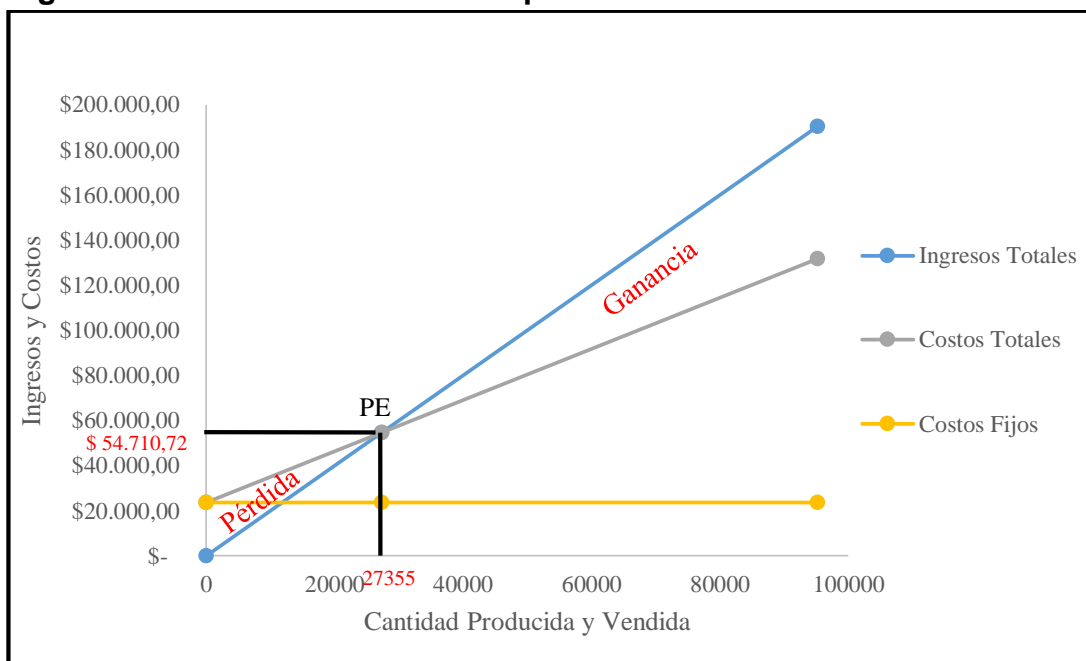
Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 88. Cálculo del Punto de Equilibrio – Queso fresco

CF	Costos Fijos	\$ 23.661,40
P	Precio	\$ 2,00
CVU	Costo Variable Unitario	\$ 1,14
PE(Q)	Punto de Equilibrio en Unidades	27355
PE(\$)	Punto de Equilibrio en Dólares	\$ 54.710,72

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Figura 36. Gráfico del Punto de Equilibrio – Queso fresco



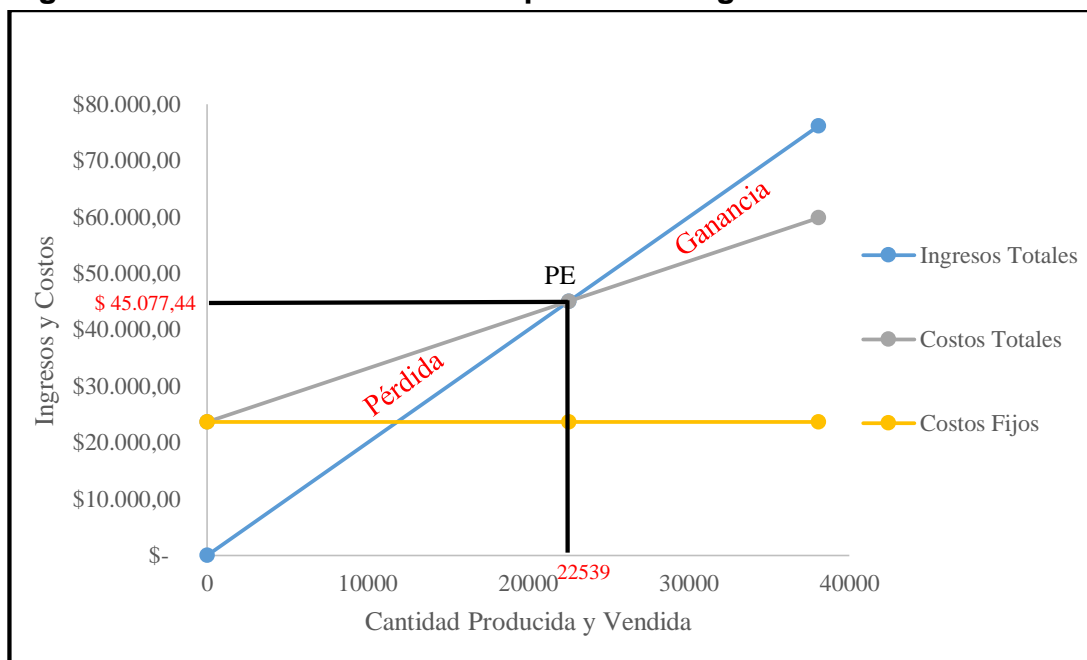
Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Tabla 89. Cálculo del Punto de Equilibrio – Yogurt

CF	Costos Fijos	\$ 23.661,40
P	Precio	\$ 2,00
CVU	Costo Variable Unitario	\$ 0,95
PE(Q)	Punto de Equilibrio en Unidades	22539
PE(\$)	Punto de Equilibrio en Dólares	\$ 45.077,44

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Figura 37. Gráfico del Punto de Equilibrio – Yogurt



Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Los cálculos y la gráfica del punto de equilibrio tanto en unidades como en dólares para cada producto propuesto, indican que el proyecto es convenientemente aceptable, en vista de que lo que se espera vender durante el año está por encima de lo que se debería vender para no ganar ni perder.

5.4.9.7. Razones Financieras

Tabla 90. Cálculo y análisis de las razones financieras

Nombre del Indicador	Fórmula	Cálculo	Resultado	Análisis
Rentabilidad bruta	$= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	$= \frac{\$165.090,51}{\$352.365,68}$	46,85% +	El costo de producción no sobre pasa el 60% de ingresos obtenidos, lo cual evidencia la factibilidad de la propuesta.
Rentabilidad Operativa	$= \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	$= \frac{\$107.632,69}{\$352.365,68}$	30,55% +	Los ingresos obtenidos si cubren la totalidad de los costos fijos y variables, resultado positivo para la ejecución del Plan de Negocios.
Rentabilidad Neta	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$= \frac{\$56.993,14}{\$352.365,68}$	16,17% *	La cifra del resultado obtenido ratifica la viabilidad del negocio, dado que la utilidad neta sí procede principalmente de la operación propia de la organización.
Rentabilidad Financiera	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$= \frac{\$56.993,14}{\$75.862,59}$	75,52% +	El capital aportado genera un significativo margen de rentabilidad para los socios.
Rentabilidad Económica	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$	$= \frac{\$56.993,14}{\$213.794,75}$	26,61% +	La capacidad básica de la empresa para generar utilidades con los activos obtenidos es estable, lo cual denota un normal nivel de eficacia de la gestión.
Endeudamiento	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total Activo}}$	$= \frac{\$138.732,00}{\$213.794,75}$	64,77% *	Para una empresa ya establecida este porcentaje indica que está sobre endeudada la organización, pero dado el caso que es una inversión para rediseñar una empresa, el resultado no afecta al negocio.
Rotación de Inventarios en Días	$= \frac{360}{\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Inventarios}}}$	$= \frac{\$360,00}{\frac{\$187.275,17}{\$14.681,90}}$	28,22 -	La empresa debe esforzarse más con relación a las ventas para disminuir este índice ya que se trata de producto perecibles.
Rotación de Activos	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activo}}$	$= \frac{\$352.365,68}{\$213.794,75}$	1,65 *	Para demostrarse la eficiencia con la que se utilizan los activos de la empresa para generar ingresos, este resultado debe aumentar año a año.

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

5.4.9.8. Razones Financieras proyectadas

Tabla 91. Cálculo de las razones financieras proyectadas

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Rentabilidad bruta	46,85%	46,89%	46,93%	46,96%	46,98%	47,00%	47,02%	47,03%	47,03%	47,04%
Rentabilidad Operativa	30,55%	30,87%	31,16%	30,05%	31,69%	31,87%	32,15%	31,08%	32,53%	32,69%
Rentabilidad Neta	16,17%	16,71%	17,20%	16,80%	18,06%	18,40%	18,78%	18,33%	19,39%	19,65%
Rentabilidad Financiera	75,52%	84,86%	94,97%	97,91%	85,60%	93,91%	100,26%	105,10%	91,97%	97,62%
Rentabilidad Económica	26,61%	31,32%	36,96%	41,18%	44,74%	52,78%	61,88%	71,23%	73,59%	86,81%
Endeudamiento	64,77%	63,09%	61,09%	57,94%	47,73%	43,79%	38,28%	32,23%	19,98%	11,07%
Rotación de Inventarios	28,22	28,24	28,26	28,28	28,29	28,30	28,31	28,32	28,32	28,32
Rotación de Activos	1,65	1,87	2,15	2,45	2,48	2,87	3,29	3,89	3,80	4,42

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Nota: En la tabla 91. se puede apreciar las razones financieras a lo largo del horizonte del Plan de Negocios, lo cual indica que la ejecución de la propuesta es convenientemente aceptable, ya que como se observa, la rentabilidad para el primer año es del 16,17%, esto se debe a que existe un amplio, constante y habitual consumo de los productos propuestos y que los ingresos obtenidos son capaces de cubrir todos los costos y gastos que incurren en el negocio, además la aplicación de este proyecto permitirá que su rentabilidad sobre el patrimonio vaya aumentando acorde pasan los años, esto se debe a que su nivel de endeudamiento va disminuyendo según se va devengando. Por otro lado el negocio necesita reforzar estrategias que le permitan disminuir la rotación de inventarios en vista de que se trata de productos perecederos. Y finalmente se muestra que la utilización de los activos para generar ingresos es eficiente dado que año a año el negocio presenta una mayor rotación de sus activos.

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN

6.1. CONCLUSIONES

La inversión inicial que se propone para el rediseño de la gestión de la Hacienda “La Marlene” es totalmente factible desde el punto de vista de mercado, técnico, organizativo y financiero. Entonces, una vez expuesto los elementos principales del informe y sobre la base de los resultados presentados, se concluye que:

1. Existe una demanda real en el mercado, siendo posible captar el 5% del mercado dada la relación actual entre la demanda y la capacidad de producción de la finca. Además, los precios son asequibles al segmento de ingresos medios de la población, aceptado por ellos para los productos de leche, queso y yogurt.
2. Resulta significativamente más efectiva la alternativa de asumir el rol de intermediario en la distribución de los productos de la Hacienda “La Marlene”, en la medida que el negocio va creciendo y adquiriendo posicionamiento.
3. Dado el tamaño reducido del monto de la inversión, esta puede ser cofinanciada por instituciones como la Corporación Financiera Nacional.
4. Actualmente no existe una estructura organizacional definida.
5. Finalmente, se ha demostrado un incremento del 49% en sus utilidades netas, es decir, el presente plan de negocios es factible llevarlo a cabo, ya que los indicadores demuestran que la operación y la gestión de la finca reditúan y que los márgenes de ganancia son suficientes para poder desarrollar el presente plan de negocios.

6.2. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones presentadas, se recomienda que:

1. Fortalecer las estrategias en ventas que le permita a futuro posicionarse en el mercado y ganar clientes permanentes. Además es muy importante analizar e implementar un método que defina con mayor precisión el desgaste de los activos biológicos de la hacienda, que permita determinar de mejor manera los costos y precios de los productos elaborados.
2. El canal de distribución a utilizar debe ser el Canal 2 (Productor-Minorista-Cliente).
3. Realizar un plan de inversión en mejoras inmediatas en cuanto al perfeccionamiento genético y nutrición apropiada del ganado con el que cuenta la hacienda, financiado a través de la Corporación Financiera Nacional.
4. La propuesta de diseño organizacional debe partir de una estructura muy simple e ir aumentando su tamaño y complejidad en la medida en que el negocio se desarrolle y especialice, generando resultados cuantitativa y cualitativamente superiores.
5. Se ejecute la propuesta de Plan de negocios en Hacienda "La Marlene", ya que los resultados obtenidos en los indicadores financieros son positivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agrocalidad. (23 de Octubre de 2012). Guía de Buenas Prácticas Pecuarias de Ganadería de Leche. Obtenido de www.agrocalidad.gob.ec/documentos/dia/guia-leche-agrocalidad.pdf
2. Ámbito.com. (13 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
3. Andrade, M. d. (2011). Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de producción y comercialización de productos lácteos en la comunidad de Zuleta de la parroquia Angochagua. Ibarra.
4. Baca Urbina, G. (2006). Evaluación de Proyectos (Quinta ed.). México, México: McGraw Hill.
5. Banco Central del Ecuador. (Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
6. Borello, A. (1994). El Plan de Negocios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
7. Castro, E., García del Junco, J., Martín, F., & Perianez, C. (2001). Administración y Dirección. Mc-Graw-Hill Interamericana .
8. Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2016). La Leche del Ecuador - Historia de la lechería ecuatoriana. QUITO.
9. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
10. Comercio, E. (27 de JUNIO de 2017). El Comercio. Obtenido de www.elcomercio.com/actualidad/industria-lactea-ecuador-ventas-produccion.html
11. Córdoba, M. (2011). Formulación y Evaluación de Proyectos (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
12. Corporación Financiera Nacional B.P. (Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/>
13. El Productor. (Marzo de 2018). Obtenido de <https://elproductor.com/>
14. FAO. (2017). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Obtenido de <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/es/>
15. Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. McGraw Hill.
16. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de los Bancos. (Julio de 2018). Obtenido de <http://gadmsmb.gob.ec/>
17. Google Maps. (Febrero de 2018). Obtenido de <https://maps.google.com/>
18. Hill, C. (10 de Mayo de 2017). Muy fitness. Obtenido de https://muyfitness.com/beneficios-salud-aporta-info_12142/
19. Hola Doctor. (11 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://holadoctor.com/es/%C3%A1lbum-de-fotos/10-buenas-razones-para-comer-yogurt>

20. Inoxidables MT. (06 de 2018). Obtenido de <https://www.inoxidablesmt.com/>
21. Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (Mayo de 2018). Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/>
22. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Octubre de 2017). Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/
23. Jobandtalent. (27 de Junio de 2013). jt Blog. Obtenido de jt Blog: <https://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
24. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (Décimo cuarta ed.). México: Pearson Educación.
25. La Prensa Gráfica. (27 de Noviembre de 2015). Obtenido de <https://www.laprensagrafica.com/salud/Importancia-de-las-encias-y-el-hueso-de-soporte-dental-en-tratamientos-de-ortodoncia-20180915-0079.html>
26. Lerma González, H. D. (2009). Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá: Ecoe .
27. Lerma González, H. D. (2011). Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyeto y proyecto. En M. Córdoba Padilla, Formulación y evaluación de proyectos (pág. 34). Bogotá: Ecoe Ediciones.
28. López Gómez, A. (2003). Manual de Industrias Lácteas. Madrid: A. Madrid Vicente.
29. Mejía Sánchez, H. T. (2011). Bienes y Necesidades. En M. Córdoba Padilla, Formulación y evaluación de proyotos (pág. 56). Bogotá: Ecoe Ediciones.
30. Morales C., C. M. (2010). Colección Gerencia de Proyectos. Formulación y Evaluación de Proyectos - Estudio Organizacional y Legal.
31. Normas Internacionales de los Alimentos Codex Alimentarius. (Marzo de 2018). Obtenido de <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/list-standards/es/>
32. Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021. (11 de Octubre de 2017). Obtenido de www.planificacion.gob.ec/wp-content/.../PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
33. Reglamento de Control y Regulación de Cadena de Producción de Leche. (25 de Abril de 2013). Obtenido de www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/.../06NOR2013-ACUERDO03.pdf
34. Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (Décimoquinta edición ed.). México: PEARSON.
35. Sapag Chain, N. (2011). Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación (Segunda ed.). Chile: Pearson Educación.
36. Sarmiento, R. (2003). Contabilidad General (Novena Edición ed.). Quito: Editorial Voluntad.

37. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (Octubre de 2017).
Obtenido de www.planificacion.gob.ec/
38. Servicios de Rentas Internas. (Marzo de 2018). Obtenido de
<http://www.sri.gob.ec/>
39. Sistema Nacional de Información. (Octubre de 2017). Obtenido de
sni.gob.ec/
40. Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de
Administración Financiera (Decimotercera edición ed.). México:
Pearson Educaación.
41. Vilca, H. (23 de mayo de 2017). RADIO HUANCAVILCA. Obtenido de
RADIO HUANCAVILCA: radiohuancavilca.com.ec
42. Yahoo Finance. (Agosto de 2018). Obtenido de
<https://finance.yahoo.com/>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES DE LÁCTEOS

Objetivo

Conocer y evaluar el consumo de lácteos en el cantón San Miguel de los Bancos, para poder determinar el nivel de aceptación, y consecuentemente la captación en el mercado local

Instrucciones

Estimado usuario: Lea detenidamente cada una de las interrogantes que se encuentran a continuación y responda con sinceridad señalando en los espacios designados la opción que más se aproxime a su punto de vista. Gracias.

1. Indique el rango de edad en el que se encuentra

20 – 25 años <input type="radio"/>	26 – 35 años <input type="radio"/>	36 – 45 años <input type="radio"/>	46 – en adelante <input type="radio"/>
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---

2. Sexo

Masculino <input type="radio"/>	Femenino <input type="radio"/>
------------------------------------	-----------------------------------

3. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Primaria <input type="radio"/>	Secundaria <input type="radio"/>	Tercer nivel <input type="radio"/>	Cuarto nivel <input type="radio"/>
-----------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

4. ¿Se encuentra laborando actualmente?

Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
-----------------------------	-----------------------------

5. Aproximadamente, ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

\$100,00 - \$500,00 <input type="radio"/>	\$501,00 - \$900,00 <input type="radio"/>	\$901,00 - \$1300,00 <input type="radio"/>	\$1301,00 en adelante <input type="radio"/>
--	--	---	--

Anexo A-1. Encuesta

6. Dentro de sus hábitos alimenticios, ¿Acostumbra usted a consumir productos lácteos?

Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
-----------------------------	-----------------------------

7. ¿Qué tipo de lácteos usted ha consumido?

Leche pasteurizada <input type="radio"/>	Queso fresco <input type="radio"/>	Yogurt <input type="radio"/>	Manjar de leche <input type="radio"/>	Otro: _____ _____ <input type="radio"/>
--	--	---------------------------------	---	---

8. ¿Qué marca de lácteos compra o prefiere?

Nestlé <input type="radio"/>	Toni <input type="radio"/>	Alpina <input type="radio"/>	Parmalat <input type="radio"/>
Reybanpac <input type="radio"/>	Lácteos Guerrero <input type="radio"/>	Otro: _____ _____ <input type="radio"/>	

9. Al momento de comprar productos lácteos, ¿Qué es lo primero que toma en cuenta para su adquisición?

Diseño <input type="radio"/>	Precio <input type="radio"/>	Sabor <input type="radio"/>	Calidad <input type="radio"/>	Otro: _____ <input type="radio"/>
---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

10. ¿Conoce de empresas que produzcan y comercialicen productos lácteos en San Miguel de los Bancos?

Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
-----------------------------	-----------------------------

11. ¿Qué cantidad de litros de leche, libras de queso y litros de yogurt compra usted semanalmente?

	1 a 3	4 a 6	7 a 9
Leche pasteurizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Queso fresco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yogurt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo A-2. Encuesta

12. Indique el lugar de su preferencia al momento de adquirir productos lácteos

	Tiendas	Despensas	Supermercados	Otro
Leche pasteurizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Queso fresco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yogurt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Estaría usted dispuesto a consumir productos lácteos (leche, queso y yogurt) elaborados por una empresa de San Miguel de los Bancos?

Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>	Tal vez <input type="radio"/>
-----------------------------	-----------------------------	----------------------------------

14. ¿En qué tipo de presentación le gustaría adquirir la leche pasteurizada?

250 ml <input type="radio"/>	500 ml <input type="radio"/>	1 lt <input type="radio"/>	Otro: _____ <input type="radio"/>
---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

15. ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por un litro de leche pasteurizada?

\$0,90 <input type="radio"/>	\$1,00 <input type="radio"/>	\$1,10 <input type="radio"/>	Otro: _____ <input type="radio"/>
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

16. ¿De qué manera le gustaría consumir la leche pasteurizada?

Entera <input type="radio"/>	Descremada <input type="radio"/>	Semidescremada <input type="radio"/>	Otro: _____ <input type="radio"/>
---------------------------------	-------------------------------------	---	--------------------------------------

17. ¿En qué presentación le gustaría adquirir el queso fresco?

Al granel <input type="radio"/>	Empaquetado <input type="radio"/>	Otro: _____ <input type="radio"/>
------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

18. ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por una libra de queso fresco?

\$2,00 <input type="radio"/>	\$2,50 <input type="radio"/>	\$2,80 <input type="radio"/>	Otro: _____ <input type="radio"/>
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

Anexo A-3. Encuesta

19. ¿En qué tipo de presentación le gustaría adquirir el yogurt?

120 ml <input type="radio"/>	200 ml <input type="radio"/>	1 lt <input type="radio"/>	Otro: _____ <input type="radio"/>
---------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

20. ¿De qué sabor le gustaría consumir el yogurt?

Durazno <input type="radio"/>	Frutilla <input type="radio"/>	Mora <input type="radio"/>	Otro: _____ <input type="radio"/>
----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

21. ¿Qué precio estaría usted dispuesto a pagar por un litro de yogurt?

\$1,50 <input type="radio"/>	\$2,00 <input type="radio"/>	\$2,50 <input type="radio"/>	Otro: _____ <input type="radio"/>
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

22. ¿Mediante qué medios le gustaría recibir información sobre los beneficios, nuevos productos, innovaciones y plazas de distribución de productos lácteos?




Redes sociales <input type="radio"/>	Radio <input type="radio"/>	Televisión <input type="radio"/>	Publicidad impresa <input type="radio"/>	Otro: _____ <input type="radio"/>
---	--------------------------------	-------------------------------------	---	--------------------------------------

23. Del 1 (calificación baja) al 10 (calificación alta), ¿En cuánto calificaría la imagen de la empresa?



1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>	6 <input type="radio"/>	7 <input type="radio"/>	8 <input type="radio"/>	9 <input type="radio"/>	10 <input type="radio"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

Anexo B. RUC Hacienda La Marlene

		REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES			
NÚMERO RUC:		1200262002001			
APELLIDOS Y NOMBRES:		NARANJO POLIBIO ISAIAS			
NOMBRE COMERCIAL:		HACIENDA MARLENE			
CLASE CONTRIBUYENTE:		OTROS		OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO	
CALIFICACIÓN ARTESANAL:		S/N		NÚMERO: S/N	
FEC. NACIMIENTO:		05/12/1932		FEC. INICIO ACTIVIDADES: 20/02/2008	
FEC. INSCRIPCIÓN:		20/02/2008		FEC. ACTUALIZACIÓN: 27/11/2014	
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:				FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL					
PRODUCCION DE LECHE CRUDA.					
DOMICILIO TRIBUTARIO					
Provincia: PICHINCHA Canton: MEJIA Parroquia: MANUEL CORNEJO ASTORGA (TANDAPI) Calle: VIA A LOS BANCOS KM. 16 Numero: S/N Interseccion: MARGEN DERECHO Referencia: RECINTO GANADEROS ORENSES A UN KILOMETRO Y MEDIO DEL CENTRO POBLADO Email: lamarlenenaranjo12@hotmail.com Celular: 0982921527					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS					
* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA					
<i>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</i>					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS		1		ABIERTOS 1	
JURISDICCIÓN		\ ZONA 9\ PICHINCHA		CERRADOS 0	
					
Código: RIMRUC2018002049106					
Fecha: 18/09/2018 10:00:50 AM					

Anexo C. Descripción de activos fijos actuales de la Hacienda La Marlene.

Activos Fijos	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil	Depreciación anual
Terreno	110	\$ 6.153,85	\$ 76.923,08	-	-
Ordeñadora					
- de 3 puestos	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	10	\$ 400,00
- de 4 puestos	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	10	\$ 500,00
Tina de frío	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	10	\$ 900,00
Picadora de hierba	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00
Bomba de agua	1	\$ 500,00	\$ 500,00	10	\$ 50,00
Vehículos de carga					
- Camión	1	\$30.000,00	\$ 30.000,00	5	\$ 6.000,00
- Camioneta	1	\$16.000,00	\$ 16.000,00	5	\$ 3.200,00
Laptop	1	\$ 720,00	\$ 720,00	3	\$ 240,00
Impresora	1	\$ 540,00	\$ 540,00	3	\$ 180,00
Teléfono	1	\$ 35,00	\$ 35,00	10	\$ 3,50
Bidón de acero inoxidable	10	\$ 120,00	\$ 1.200,00	10	\$ 120,00
Obras físicas					
- Un ordeño	2	\$15.000,00	\$ 30.000,00	20	\$ 1.500,00
- doble ordeño	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	20	\$ 400,00
Subtotal			\$782.918,08		\$ 13.593,50

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Anexo D. Activos biológicos de la Hacienda La Marlene para la producción de leche cruda.

Activos Biológicos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Ganado bovino			
Distribuido así:			
<i>Producción doble ordeño</i>	64	\$ 1.000,00	\$ 64.000,00
<i>Producción un ordeño</i>	37	\$ 1.200,00	\$ 44.400,00
<i>Ganado seco</i>	25	\$ 1.200,00	\$ 30.000,00
<i>Terneritas de levante</i>	23	\$ 700,00	\$ 16.100,00
<i>Terneritas destetadas</i>	12	\$ 550,00	\$ 6.600,00
<i>Terneritas en cría</i>	25	\$ 500,00	\$ 12.500,00
Total	186	Total	\$ 173.600,00

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Anexo E. Detalle de los costos de producción actuales de la Hacienda La Marlene

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad mensual	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Alimentación					
<i>Canecas Melaza 20 lts</i>	Litros	1800	\$0,43	\$765,00	\$9.180,00
<i>Harina de maíz 45kg</i>	Libras	3564	\$0,18	\$630,00	\$7.560,01
<i>Afrecho de Trigo 40 kg</i>	Libras	2640	\$0,15	\$390,00	\$4.679,99
<i>Palmiste 100lb</i>	Libras	2400	\$0,07	\$162,00	\$1.944,00
<i>Pasta de Soya 100lb</i>	Libras	1200	\$0,27	\$318,00	\$3.816,00
<i>Galleta fina 40 kg</i>	Libras	1056	\$0,17	\$177,00	\$2.124,00
<i>Lechero El Granito</i>	Libras	2640	\$0,20	\$540,00	\$6.479,99
<i>Cono de arroz 100lb</i>	Libras	600	\$0,14	\$81,60	\$979,20
<i>Terneritas crecimiento 40kg</i>	Libras	1587	\$0,25	\$393,11	\$4.717,36

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Anexo E-1. Detalle de los costos de producción actuales de la Hacienda La Marlene

Personal Operativo					
<i>Vaqueros</i>	Unidad	3	\$498,57	\$1.495,71	\$17.948,54
Administrador	Unidad	1	\$636,32	\$636,32	\$7.635,80
Chofer	Unidad	1	\$498,57	\$498,57	\$5.982,85
Energía Eléctrica				\$44,00	\$528,00
Agua				\$30,00	\$360,00
Mantenimiento y reparaciones				\$441,65	\$5.299,75
Antibióticos					
<i>Thoromangan</i>	Unidad	5	\$5,50	\$27,50	\$330,00
<i>Penfort</i>	Unidad	10	\$6,75	\$67,50	\$810,00
<i>Yodo tónico</i>	Unidad	5	\$6,25	\$31,25	\$375,00
<i>Coccigan</i>	Unidad	14	\$2,25	\$31,50	\$378,00
<i>Lactato de ringer</i>	Unidad	5	\$2,20	\$11,00	\$132,00
<i>Escarlat flu pour on</i>	Unidad	3	\$46,75	\$140,25	\$1.683,00
<i>Multifosvit max 1kg</i>	Unidad	5	\$6,18	\$30,90	\$370,80
<i>Mastivet parenteval</i>	Unidad	32	\$24,00	\$768,00	\$9.216,00
Vitaminas	Unidad			\$66,67	\$800,00
Pajuelas		10	\$30,00	\$300,00	\$3.600,00
Seguro	Unidad		\$984,00	\$984,00	\$11.808,00
Suministros de limpieza				\$80,00	\$960,00
Transporte				\$416,67	\$5.000,00
Imprevistos 2%				\$191,16	\$2.293,97
Costo total de producción anual de la leche cruda					\$116.992,25

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Anexo F. Detalle de los gastos de administración actuales de la hacienda

Gastos de Administración	Costo Mensual	Costo Anual
Servicios Contables	\$ 20,00	\$ 240,00
Suministros de Oficina	\$ 25,00	\$ 300,00
Internet	\$ 25,56	\$ 306,72
Electricidad	\$ 19,43	\$ 233,16
Impuesto predial		\$ 305,87
Matrícula vehículos	\$ 25,30	\$ 303,57
Materiales de limpieza	\$ 50,00	\$ 600,00
Movilización y viáticos	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Teléfono	\$ 32,98	\$ 395,76
Imprevistos	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Total		\$ 5.685,08

Elaborado por: Wendy Zambrano, 2018

Anexo G. Tabla de amortización vigente de la Hacienda "La Marlene"

BanEcuador B.P.
 No. RUC: 1766153520001

PAGINA:
 FECHA:
 Sucursal:

TABLA DE AMORTIZACION

CLIENTE: CEO/RUC/PASAPORTE:
 GRUPO:
 DIRECCION: TELEFONO:

DATOS DE LA OPERACION

No. OPERACION: FECHA LIQUIDACION:
 TIPO DE PRODUCTO: FECHA VENCIMIENTO:
 MONTO: MONEDA: MES DE GRACIA:
 PLAZO: TASA INTERES: % GRACIA CAPITAL:
 TIPO AMORTIZACION: PAGO CAPITAL: GRACIA INTERES:
 CUOTA: PAGO INTERES: PAGO ANTECIPADO INTERES:
 REAJUSTABLE: PERIODO: días

Div.	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	CAPITAL	INTERES	SEGUIDES	OTROS	ABONO	CUOTA	POR PAGAR	ESTADO
1	05-09-2016	40.850,00	2.042,50	908,14	31,39	0,00	2.962,00	2.962,00	0,00	CANCELADO
2	05-12-2016	38.607,50	2.042,50	957,42	29,38	0,94	3.030,24	3.030,24	0,00	CANCELADO
3	05-03-2017	36.765,00	2.042,50	1.057,00	26,38	0,00	3.127,68	3.127,68	0,00	CANCELADO
4	05-06-2017	34.722,50	2.042,50	1.020,45	26,71	1,44	3.091,10	3.091,10	0,00	CANCELADO
5	05-09-2017	32.680,00	2.042,50	959,60	24,78	0,00	3.028,88	3.028,88	0,00	CANCELADO
6	05-12-2017	30.637,50	2.042,50	898,84	22,85	0,00	0,00	2.955,19	2.955,19	VIGENTE
7	05-03-2018	28.595,00	2.042,50	821,39	21,70	0,00	0,00	2.865,59	2.865,59	POR VENCER
8	05-06-2018	26.552,50	2.042,50	779,67	20,09	0,00	0,00	2.842,20	2.842,20	POR VENCER
9	05-09-2018	24.510,00	2.042,50	719,70	18,15	0,00	0,00	2.780,36	2.780,36	POR VENCER
10	05-12-2018	22.467,50	2.042,50	652,55	16,32	0,00	0,00	2.711,37	2.711,37	POR VENCER
11	05-03-2019	20.425,00	2.042,50	586,71	15,02	0,00	0,00	2.644,23	2.644,23	POR VENCER
12	05-06-2019	18.382,50	2.042,50	530,77	13,35	0,00	0,00	2.595,62	2.595,62	POR VENCER
13	05-09-2019	16.340,00	2.042,50	479,80	11,55	0,00	0,00	2.533,85	2.533,85	POR VENCER
14	05-12-2019	14.297,50	2.042,50	415,26	9,80	0,00	0,00	2.467,66	2.467,66	POR VENCER
15	05-03-2020	12.255,00	2.042,50	355,94	8,35	0,00	0,00	2.406,79	2.406,79	POR VENCER
16	05-06-2020	10.212,50	2.042,50	299,87	6,68	0,00	0,00	2.349,05	2.349,05	POR VENCER
17	05-09-2020	8.170,00	2.042,50	239,90	4,85	0,00	0,00	2.287,35	2.287,35	POR VENCER
18	05-12-2020	6.127,50	2.042,50	177,97	3,26	0,00	0,00	2.223,73	2.223,73	POR VENCER
19	05-03-2021	4.085,00	2.042,50	117,34	1,67	0,00	0,00	2.161,51	2.161,51	POR VENCER
20	05-06-2021	2.042,50	2.042,50	59,97	0,00	0,00	0,00	2.102,47	2.102,47	POR VENCER
TOTALES		0,00	40.850,00	12.038,29	314,38	2,38	15.258,08	63.205,05	37.946,97	