



Escuela Superior Politécnica
Agropecuaria de Manabí
MANUEL FELIX LOPEZ
Administración de Empresas

T E S I S

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL

**Con Mención en Administración de
Empresas Agroindustriales y
Agropecuarias**

Tema:

MODELO DE COMERCIALIZACION DE LECHE PARA LA
ASOCIACION DE GANADEROS DEL CANTON TOSAGUA

Autores:

Alcívar Cedeño Javier Atilio
Loor Anchundia Yamil René

Tutor:

Ing. Angel Vélez Mero

Calceña, septiembre 2011



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA
DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS AGROINDUSTRIALES Y AGROPECUARIAS**

TEMA:

**MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE PARA LA
ASOCIACION DE GANADEROS DEL CANTON TOSAGUA**

AUTORES:

ALCÍVAR CEDEÑO JAVIER ATILIO

LOOR ANCHUNDIA YAMIL RENÉ

TUTOR:

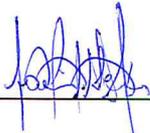
ING. ÁNGEL VÉLEZ MERO

Calceta, Septiembre de 2011

DERECHOS DE AUTORÍA

Alcívar Cedeño Javier Atilio y Loor Anchundia Yamil René, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que se han consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



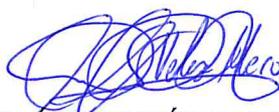
Alcívar Cedeño Javier Atilio



Loor Anchundia Yamil René

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ángel Vélez Mera certifica haber tutelado la tesis titulada “**MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE PARA LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTON TOSAGUA**”, que ha sido desarrollada por **JAVIER ATILIO ALCÍVAR CEDEÑO Y YAMIL RENÉ LOOR ANCHUNDIA**, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración de Empresas Agroindustriales y Agropecuarias, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



ING. ANGELVÉLEZ MERO

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos miembros del tribunal correspondiente, declaramos que hemos APROBADO la tesis titulada “**MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE PARA LA ASOCIACIÓN DE GANADEROS DEL CANTON TOSAGUA**”, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **JAVIER ATILIO ALCÍVAR CEDEÑO Y YAMIL RENÉ LOOR ANCHUNDIA**, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración de Empresas Agroindustriales y Agropecuarias, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Eco. Roberto Zambrano Farías

MIEMBRO



Mgs Clara Navarrete Torres

MIEMBRO



Ing. Ely Sacón Vera

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el artífice de nuestra vida.

A la institución por habernos acogido en sus aulas, y permitirnos crecer humana y profesionalmente.

A nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional desde el inicio de nuestra carrera.

A los Directivos y profesores de la carrera de Administración de Empresas, por los consejos y enseñanzas impartidas, que colaboraron en nuestra formación integral.

Los Autores

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

A Dios, motor espiritual de mi vida.

A mis queridos padres, consejeros y guardianes de mi bienestar.

A mis hermanos y sobrinos, a quienes adoro con todo mi corazón y mi alma.

A mis catedráticos, impulsores de la excelencia académica que caracteriza a los estudiantes politécnicos.

A mis amigos, quienes supieron ganarse mi cariño, confianza y respeto.

Yamil René Loor Anchundia

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:

A Dios, motor espiritual de mi vida.

A mi Madre y hermanos, a quienes adoro con todo mi corazón y mi alma.

A mis catedráticos, impulsores de la excelencia académica que caracteriza a los estudiantes politécnicos.

A mis amigos, quienes supieron ganarse mi cariño, confianza y respeto

Javier Atilio Alcívar Cedeño

CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO	viii
CONTENIDO DE TABLAS GRAFICOS Y FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xiii
SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPITULO I	1
ANTECEDENTES	1
1.1.-PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	1
1.1.1.-FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1 . JUSTIFICACIÓN.....	4
1.2 . OBJETIVOS.....	5
1.2.1 GENERAL.....	5
1.2.2 ESPECÍFICOS.....	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1.1 BENEFICIOS DE LA AGROINDUSTRIA.....	6
2.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS PLANTAS AGROINDUSTRIALES	6
2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA AGROINDUSTRIA	7
2.1.4 PRINCIPALES POTENCIALIDADES	8
2.5 . PLAN DE NEGOCIOS	12
2.5.1 IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	12
2.6 . PLAN ESTRATÉGICO	13
2.6.1 ELEMENTOS DEL PLAN	14
2.7. MARKETING	15
2.7.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.	16
2.7.2. MARKETING MIX	17
2.8. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	18
2.9. CADENAS PRODUCTIVAS	18
2.10. ESTUDIO TECNICO.....	19

2.11.	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	19
2.11.1.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	19
2.11.2.	VAN (VALOR ACTUAL NETO).....	20
2.11.3.	(TIR) TASA INTERNA DE RETORNO.....	20
2.11.4.	RELACIÓN COSTO BENEFICIO.....	21
2.12.	SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE.....	21
2.13.	MÉTODO DE PROCESAMIENTO DE LA LECHE.....	21
2.14.	SISTEMAS DE PROCESAMIENTO DE LA LECHE.....	22
2.14.1.	H.T.S.T.....	22
2.14.2.	PASTEURIZACIÓN LENTA.....	22
2.14.3.	ULTRA PASTEURIZACIÓN DE LECHE (U.H.T.).....	22
2.15.	ESTANDARIZACIÓN O NORMALIZACIÓN DE LA LECHE.....	23
2.16.	HOMOGENEIZACIÓN DE LA LECHE.....	23
2.17.	CENTROS DE ACOPIO DE LA LECHE.....	24
CAPÍTULO III.....		25
DESARROLLO METODOLÓGICO.....		25
3.1.	UBICACIÓN.....	25
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.3.	TÉCNICAS.....	25
3.3.1.	MARCO MUESTRAL.....	26
3.3.2.	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	28
3.3.3.	UBICACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA LECHE.....	30
3.3.4.	PUBLICIDAD.....	30
3.3.5.	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	30
3.4.	ENFOQUE.....	32
CAPÍTULO IV.....		33
RESULTADOS.....		33
4.1.	ESTUDIO DE MERCADO.....	33
4.1.2.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO DE LA DEMANDA.....	50
4.1.4.	MERCADO DE OFERTA.....	51
4.2.	PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO.....	51
4.2.1.	PLAN ESTRATEGICO DEL NEGOCIO.....	52
4.2.1.1.	GIRO DEL NEGOCIO.....	52
4.2.1.2.	MISIÓN.....	52
4.2.1.3.	VISIÓN.....	52
4.2.1.4.	ANÁLISIS FODA DEL NEGOCIO.....	52
4.2.1.5.	CONSTITUCIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO.....	53

4.2.1.6.	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	54
4.2.1.7.	DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y FUNCIONES.....	56
4.2.2.	ESTUDIO TECNICO.....	59
4.2.2.1.	UBICACIÓN DEL NEGOCIO.	59
4.2.2.2.	DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA DEL NEGOCIO.....	59
4.2.2.3.	TECNOLOGÍA UTILIZADA	60
4.2.2.4.	VIDA ÚTIL DEL NEGOCIO	60
4.2.2.5.	PROCESO DE PRODUCCIÓN	63
4.2.2.5.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO INDUSTRIAL DE LA LECHE	63
4.2.2.6.	INSUMOS Y MANO DE OBRA DIRECTA	64
4.2.2.7.	ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.....	64
4.2.2.8.	LOCALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA DE PRODUCCIÓN	64
4.2.2.9.	PRODUCCIÓN REQUERIDA PARA EL NEGOCIO.....	65
4.2.2.10.	DISPONIBILIDAD DE INSUMOS COMPLEMENTARIOS.	65
4.2.2.11.	PROGRAMACIÓN DE ABASTECIMIENTO.....	65
4.2.3.1.	EL PRODUCTO.....	66
4.2.3.3.	COMERCIALIZACIÓN Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	68
4.2.3.4.	PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	70
4.2.3.5.	PUBLICIDAD PRE-OPERACIONAL	71
4.2.3.6.	PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO.....	72
4.2.4.	ESTRUCTURACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO	75
4.2.4.1.	INVERSIONES	75
4.2.4.2.	FINANCIAMIENTO.....	78
4.2.4.3.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	79
4.2.4.4.	PRESUPUESTO DE EGRESOS.....	82
CAPITULO V		86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		86
5.1.	CONCLUSIONES.....	86
5.2.	RECOMENDACIONES.	87
ANEXOS		93

CONTENIDO DE TABLAS GRAFICOS Y FIGURAS

CONTENIDO DE TABLAS

TABLA 03.01. POBLACIÓN ESTIMADA DE CHONE, CALCETA, JUNÍN, TOSAGUA.....	26
TABLA 03.02. MUESTRA POBLACIONAL.....	28
TABLA 04.03. FRECUENCIA DE CONSUMO LECHE PASTEURIZADA ...	33
TABLA 04.04. TIPO DE PRESENTACIÓN.....	35
TABLA 04.05. TIPO DE ENVASE.....	36
TABLA 04.06. LUGAR DONDE SE ADQUIERE EL PRODUCTO.....	37
TABLA.04.07. MARCAS DE LECHE CONSUMIDA.....	38
TABLA.04.08. FACTORES IMPORTANTES PARA ELECCIÓN DE LA LECHE.	39
TABLA.04.09. DISPONIBILIDAD PARA CONSUMO DE LECHE ENVASADO EN EL CANTÓN TOSAGUA.....	40
TABLA.04.10. NÚMERO DE VACAS POR PRODUCTOR.....	42
TABLA.04.11. MESES DE MAYOR PRODUCCIÓN DE LECHE.....	43
TABLA.04.12. PRODUCCIÓN DE LECHE VENDIDA.....	44
TABLA.04.13. PRECIO CONSIDERADO POR LOS PRODUCTORES.....	45
TABLA.04.14. COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE.....	46
TABLA.04.15. LUGAR DE COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE.....	47
TABLA.04.16. CAPACITACIÓN RECIBIDA.....	48
TABLA.04.17. PRODUCTORES ASOCIADOS.....	49
TABLA.04.18. TECNOLOGÍA UTILIZADA.....	60
TABLA.04.19. PLAN PRE-OPERACIONAL DE PUBLICIDAD.....	72
TABLA.04.20. PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO.....	73
TABLA.04.22. INVERSIÓN DE EQUIPO	75
TABLA.04.23. INVERSIÓN EN OTROS ACTIVOS FIJOS.....	76
TABLA.04.24. INVERSIÓN EN OBRAS CIVILES.....	76
TABLA.04.25. INVERSIÓN EN OPERACIONES.....	77
TABLA.04.26. INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES.....	77
TABLA.04.27. INVERSIÓN INICIAL EN PUBLICIDAD	78
TABLA.04.28. INVERSIÓN INICIAL TOTAL	78
TABLA.04.29. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	79
TABLA.04.30. CARGA FABRIL.....	79
TABLA.04.31. COSTO ANUAL POR DEPRECIACIÓN.....	79
TABLA.04.32. COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN.....	80
TABLA.04.33. VENTAS ANUALES.....	81
TABLA.04.34. PROYECCIÓN DE VENTA.....	82
TABLA.04.35. SUELDO ANUAL DE PERSONAL.....	83
TABLA.04.36. ENERGÍA E INSUMOS.....	83
TABLA.04.37. CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO.....	84
TABLA.04.38. RELACIÓN COSTO/BENEFICIO.....	85

CONTENIDO DE FIGURA

FIGURA.- 02-01. FORMULA DEL VAN.....	20
FIGURA.- 03-02. MARCO MUESTRA	26
FIGURA.- 03-03. MARCO MUESTRA CHONE.....	27
FIGURA.- 03-04. MARCO MUESTRA CALCETA.....	27
FIGURA.- 03-05. MARCO MUESTRA JUNIN.....	27
FIGURA.- 03-06. MARCO MUESTRA TOSAGUA.....	27
FIGURA.- 03-07. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	28
FIGURA.- 03-08. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN POR PERSONA.....	29
FIGURA.-03-09. CONSUMO POTENCIAL.....	29
FIGURA.-03-10. PRECIO DE VENTA.....	30
FIGURA.-03-11. UTILIDAD.....	31
FIGURA.-03-12. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	32
FIGURA.-03-13. COSTO BENEFICIO.....	32
FIGURA.-03-14. ANALISIS DE LA RENTABILIDAD.....	32

TABLA DE GRÁFICOS

GRAFICO 04.01. FRECUENCIA DE CONSUMO LECHE PASTEURIZADA.....	33
GRAFICO 04.02. TIPO DE PRESENTACIÓN.....	35
GRAFICO 04.03. TIPO DE ENVASE.....	36
GRAFICO 04.04. LUGAR DONDE SE ADQUIERE EL PRODUCTO.....	37
GRAFICO.04.05. MARCAS DE LECHE CONSUMIDA.....	38
GRAFICO A.04.06. FACTORES IMPORTANTES PARA ELECCIÓN DE LA LECHE... ..	39
GRAFICO.04.07. DISPONIBILIDAD PARA CONSUMO DE LECHE ENVASADO EN EL CANTÓN TOSAGUA.....	40
GRAFICO.04.08. NÚMERO DE VACAS POR PRODUCTOR.....	42
GRAFICO.04.09. MESES DE MAYOR PRODUCCIÓN DE LECHE.....	43
GRAFICO.04.10. PRODUCCIÓN DE LECHE VENDIDA.....	44
GRAFICO.04.11. PRECIO CONSIDERADO POR LOS PRODUCTORES.....	45
GRAFICO.04.12. COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE.....	46
GRAFICO 04.13. LUGAR DE COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE.....	47
GRAFICO.04.14. CAPACITACIÓN RECIBIDA.....	48
GRAFICO.04.15. PRODUCTORES ASOCIADOS.....	49
GRAFICO.04.16. ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE ACOPIO.....	55
GRAFICO.04.17. PROCESO INDUSTRIAL DE LA LECHE.....	63
GRAFICO.04.18. MARCA.....	66
GRAFICO.04.18. CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA LECHE.....	69

RESUMEN

Este trabajo trata fundamentalmente, establecer un modelo de comercialización que permita a los productores de la leche facilitar un mejor comercio y un óptimo aprovechamiento de las zonas de producción existente en el sitio el Tambo, Cantón Tosagua.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó como herramientas las encuestas, gráficos estadísticos; que permitió diagnosticar la realidad del comercio, donde se determina las preferencias a la hora de elegir el producto, la disposición de consumir una leche de calidad que evoque frescura y pureza así como los diferentes tipos de presentaciones existentes en el mercado. Por tal razón se elaboró un modelo de comercialización de leche para la Asociación de Ganaderos del cantón Tosagua, el mismo que incluye las estrategias corporativas y de comercialización, determinantes para la conformación de un óptimo comercio de la leche y el respectivo análisis económico financiero que muestra la viabilidad de la presente propuesta. Al realizar el estudio financiero, la tasa interna de retorno y el valor actual neto muestran al proyecto como viable. La tasa interna de retorno de la inversión es de 38% mientras que el valor actual neto por su parte es de 162,972.19, con dichas estrategias se evidenció beneficios financieramente en la comercialización, el cual constituye una alternativa fundamental no solo para lograr impulsar el desarrollo socio - económico del cantón, sino también en el desarrollo técnico de los procesos de producción y comercialización.

SUMMARY

This work is primarily to establish a marketing model that allows milk producers to facilitate a better trade and optimal use of existing production areas on the site Tambo, Canton Tosagua.

For the development of this research was used as tools survey, statistical graphs, that allowed to diagnose the reality of trade, which sets the preferences in choosing the available product to consume milk that evokes freshness, quality and purity as well as different types of layouts available in the market. For this reason a marketing model was developed for the milk Cattlemen's Association in Tosagua Canton, the same which includes corporate and marketing strategies, determinants for the formation of an optimum milk trade and the respective economic and financial analysis that shows the viability of this proposal. In conducting the financial study, the internal rate of return and net present value shows the project as viable. The internal rate of return on investment is 38% while the net present value is 162,972.19, with these strategies is evident the benefits of the marketing and financially, which constitutes a fundamental alternative not only to boost socially and financially the Canton's economy but also the technical development of the production processes and marketing.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene la finalidad de establecer un modelo de comercialización para la Asociación de Ganaderos del cantón Tosagua, que permita mejorar la actividad comercial de la leche, como una alternativa para contribuir al desarrollo agroindustrial de la zona. Con el aporte e intervención de autores respectivamente en la contribución de información en este trabajo investigativo.

Se ha podido evidenciar que en la actualidad el cantón Tosagua se encuentra en una etapa de desarrollo que busca evitar la salida de la leche como materia prima hacia otros lugares; puesto que esta regresa a su lugar de origen con valor agregado, generando así el subdesarrollo del cantón.

Además sumado a lo mencionado anteriormente la falta de iniciativa privada y pública para invertir en esta región ha dado lugar a que en este cantón no exista instalaciones, ni el conocimiento necesario para formar una empresa que permita aprovechar la leche como recurso, pone en evidencia que Tosagua siendo un cantón ganadero solo comercialice la leche como tal, lo que genera poca remuneración a los productores, además un elevado costo y baja calidad de los productos terminados a nivel artesanal que se expenden en el cantón.

Con la realización de este proyecto se pretende mejorar las condiciones que actualmente dejan mucho que desear puesto que no se realizan controles necesarios que permitan indicar el estado en que se recibe la leche así mismo los riesgos que conllevan su consumo en caso de contaminación.

El comercio atraviesa una ineficiencia en: información de mercados, organización; productores con pequeñas cantidades de producción, que generalmente ofertan la mayor parte a intermediarios y para su propio consumo, obtienen ingresos cercanos al nivel de subsistencia, situaciones que se confirma con el análisis del comercio actual en la zona.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1.-PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La comercialización es de vital importancia porque planifica, controla los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que esté en el momento, el lugar y la cantidad requerida, garantizando así que su venta sea rentable. Para el responsable de este proceso la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión.

Conocer este proceso y las diferentes técnicas, y métodos que se utilizan para el óptimo desarrollo de los sectores de la producción, permitirá al productor satisfacer la demanda potencial del mercado y conocer las grandes oportunidades existentes en cada segmento del mismo logrando el crecimiento sostenido de su negocio y de la sociedad en la que se encuentra.

Tosagua ubicado en el centro occidental de la provincia de Manabí, con una superficie de 377 kilómetros cuadrados, y una población aproximada 36000 habitantes y su población económicamente activa es de 10516 habitantes de los cuales un 60% viven en el área rural considerada económicamente la principal fuente de ingreso del cantón, de los cuales un 95% desarrollan actividades agro productivas (INEC 2001).

Tosagua posee una Asociación de Ganaderos que fue creada en el año 1996 con la participación de 6 socios, luego el 25 de Enero del año 2002 se constituyen en una entidad con vida jurídica que contaba con 56 socios, pero en la actualidad tan solo constan en sus registros 23 socios activos con aportes mensuales. Su actual presidente es el señor Frowen Vera, en su administración ha gestionado el comienzo de la construcción de una oficina para el funcionamiento de la asociación ubicada en un terreno de aproximadamente una hectárea de superficie

ubicado en el sitio El Tambo del cantón Tosagua, ya que hasta el momento dicha entidad se encuentra funcionando en un local alquilado. Vera, F. (2010).

En la zona rural del cantón Tosagua existe una gran cantidad de pequeños y medianos ganaderos dedicados a la producción de leche gracias a las grandes condiciones de tierras fértiles, buenas fuentes de agua para el riego del pasto, un clima favorable. Muchos de ellos con gran esfuerzo y prestamos financieros han logrado llegar a producir considerables cantidades de leche, las que no logran ser consumidas en su totalidad en esta localidad, perjudicando la economía de dichos productores, puesto que al no comercializar toda su producción de leche tienen que optar por vender su producto a un menor precio y otras veces utilizar la leche en la elaboración de queso, y que se lo comercializa en un valor muy bajo que no alcanza a cubrir los costos de producción.

Los productores de leche no asociados y aquellos que pertenecen a la asociación se ven perjudicados al no poder recuperar la inversión en el incremento de tecnologías, mejora de raza de ganado, donde el costo promedio de una vaca lechera o productora de 10 litros diarios es de 1000 dólares y el precio del litro de leche al productor es de 0,42 dólares, una sola vaca generaría un ingreso diario de 4,2 dólares, mientras que elaborando queso con esta misma cantidad de leche apenas se generarían tres libras que tienen un precio al productor de 1,20 dólares, lo que apenas generaría un ingreso de 3,60 dólares diarios por vaca encontrando una diferencia considerable si hablamos en volumen si consideramos que para la elaboración del queso se necesitan otros insumos como son el cuajo y la sal los que elevarían el costo de producción por libra de queso, siendo necesaria la creación de un centro de acopio para la comercialización y procesamiento de leche en Tosagua.

Para los comerciantes del lácteo es necesario buscar soluciones en la cadena productiva de la leche, investigar y proponer alternativas que permitan regular el mercado de leche y con ello garantizar la salud de los consumidores, ofreciendo un producto de calidad y con un valor agregado.¹

¹Vera, F. 2010. Producción y comercialización de leche (entrevista). Asociación de Ganaderos de Tosagua. – Manabí. EC, Presidente de la Asociación.

1.1.1.-FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar la cadena productiva de la leche en el cantón Tosagua, mediante la creación e implantación de un modelo de comercialización en la Asociación de Ganaderos?

1.1. JUSTIFICACIÓN.

El modelo de comercialización de leche para la Asociación de Ganaderos del cantón Tosagua es fundamental para el desarrollo del sector lácteo, además permite establecer canales óptimos para la comercialización de la leche y finalmente conocer el beneficio económico para quienes se dedican a la producción lechera en Tosagua.

El modelo propuso el montaje de un centro de acopio y procesamiento en el que los productores aporten su materia prima a un precio rentable para ambas partes y así obtener productos con valor agregado que se puedan comercializar sin inconvenientes, y con ello completar la cadena productiva de la leche llegando con una variedad de productos derivados con una marca de calidad y diferencia a los consumidores.

Esta alternativa tecnológica permitiría a los ganaderos y comercializadores de leche cruda la pasteurización de la leche poder obtener un valor agregado de la misma. Se transferirá conocimientos técnicos para proponer modelos alternativos a los actores de la cadena productiva y a la vez acompañará la formulación de planes de negocio.

La solución sería de tipo social, rural e integral, ya que beneficiaría a los ganaderos y comercializadores de leche de las diferentes zonas del cantón Tosagua.

Este modelo de comercialización está comprometido con proyectos que mejoren las condiciones nutricionales de las comunidades y con el apoyo técnico a productores de leche para mejorar la dinámica de sus negocios. Con la instalación de un centro de acopio y procesamiento de lácteos se aprovechara la materia prima de forma adecuada logrando minimizar el impacto ambiental con el correcto manejo de los desechos sólidos y líquidos que se generen en la producción y elaboración de productos lácteos.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 GENERAL

Diseñar un modelo de comercialización de leche para la asociación de ganaderos del cantón Tosagua.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Establecer un plan estratégico para la comercialización de la leche en la asociación de ganaderos del cantón Tosagua.
- Determinar el estudio técnico de la comercialización de leche.
- Determinar un marketing mix para la comercialización de leche.
- Establecer el costo beneficio de la elaboración de productos lácteos en la asociación de ganaderos del cantón Tosagua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LA AGROINDUSTRIA.

La agroindustria contribuye al Producto Interno Bruto (PIB) en un 15.5%, representado en el 25% de las exportaciones totales y el 34% de las importaciones. El sector agroindustrial ocupa el 27% de la Población Económicamente Activa (PEA), dando trabajo a 1'675.000 personas. **Avilan, R.et. al (2010).**

2.1.1 BENEFICIOS DE LA AGROINDUSTRIA

- ✓ Racionaliza la producción estacional de materia prima agrícola con procesos de transformación.
- ✓ Prolonga la vida útil de los bienes agropecuarios.
- ✓ Distribuye adecuadamente estos productos a las zonas de una región.
- ✓ Genera nuevas fuentes de trabajo.
- ✓ Fomentar e instalar plantas agroindustriales puede mejorar el desarrollo de zonas que han sido afectadas. Igualmente se puede incorporar a población rural al desarrollo económico, para así lograr el progreso de muchas comunidades. **Socios rumbo al éxito (2010)**

2.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS PLANTAS AGROINDUSTRIALES

Según el mercado, pueden ser:

- ✓ Elaboradora de productos procesados para el autoconsumo y comercio local. Estos productos son elaborados con tecnologías tradicionales y

tienen un mercado restringido, con un área de influencia sólo en las zonas rurales cercanas a la unidad productiva.

- ✓ Elaboradora de productos procesados con fines comerciales, tanto para mercados locales como regionales.
- ✓ Elaboradora de productos procesados de comercialización interregional. Tienen parámetros de calidad y presentación que les permite alcanzar mercados urbanos.
- ✓ Elaboradora de productos procesados para la exportación, que han encontrado nichos de mercado en el ámbito internacional.

Según el nivel de tecnología son:

- ✓ Tradicional: no incorporan avances tecnológicos y usan prácticas transmitidas de generación en generación.
- ✓ Artesanal: usan procedimientos manuales o domésticos.
- ✓ Intermedia: usan tecnologías adecuadas al nivel de producción y de mercado.

Alta: poseen tecnologías que incorporan grados de automatización en el proceso y su control. **Avilan, R.et. al (2010).**

2.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA AGROINDUSTRIA

- ✓ Emplea mano de obra y materias primas propias de las zonas rurales.
- ✓ El valor agregado de los productos agropecuarios permanece en manos de los productores.
- ✓ Existe integración entre la producción de materias primas, la transformación y comercialización.
- ✓ Las unidades son pequeñas y poco complejas en cuanto a volúmenes de procesamiento, tecnología utilizada, organización de la producción y estructura empresarial.

2.1.4 PRINCIPALES POTENCIALIDADES

- ✓ No necesitan mucha inversión para ser instaladas
- ✓ Las mujeres cumplen un rol vital en su funcionamiento.
- ✓ Sirven para aumentar el ingreso de las familias.
- ✓ Es mano de obra rural, especialmente femenina.
- ✓ Puede aprovechar recursos naturales inexplorados.
- ✓ Mejora las condiciones de mercado de los productos. **Socios rumbo al éxito (2010)**

2.2. MERCADO

El mercado es donde confluye la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio. **P. Bonta. M y. Farber. (2005).**

2.3 . COMERCIALIZACIÓN

La Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre si para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Implica el vender, dar carácter comercial a las actividades de mercadeo, desarrollar estrategias y técnicas de venta de los productos y servicios, la importación y exportación de productos, compra-venta de materia prima y mercancías al por mayor, almacenaje, la exhibición de los productos en mostradores, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, pruebas de ventas, logística, compras, entregar y colocar el producto en las manos de los clientes, financiamiento etc. **Fischer, L y Espejo, J. (2005).**

2.3.1 MODELOS DE COMERCIALIZACIÓN

Vemos como en esta época de continuos avances las grandes corporaciones tienden a converger en sus estrategias aplicando reducciones de costos, competencias por disminución de precios entre otras estrategias tradicionales, y por ende se ha visto que los “newcomers” cada más les quitan su mercado, un ejemplo de este es Starbucks y Nestlé que nos muestra sin lugar a duda que una innovación en el modelo de comercialización, nos lleva a rendimientos muy superiores a los de mercado y nos aleja de la competencia . Como se ha planteado es necesario evitar la competencia, mediante la innovación buscar nuevas oportunidades y no soluciones a corto plazo a nuestras necesidades, basándonos en la creación de modelos de negocio innovadores que en corto plazo nos van a significar menos riesgo y a futuro riqueza por encima del promedio del mercado. **Garzòn, J. (2008).**

2.4. ESTRATEGIA COMERCIAL.

La estrategia comercial es un conjunto de actividades que se realizan en un organización relacionada con el diseño de la mezcla comercial y dirigida a un mercado específico.

Es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. **Steiner, G. (1996).**

Si, por ejemplo, hablamos de estrategias de marketing, nos estaríamos refiriendo a estrategias relacionadas con el mercado y la empresa, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos de marketing, y que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Ejemplos de estrategias de marketing podrían ser el desarrollar nuevos productos, el disminuir los precios, el abrir nuevos puntos de ventas, etc. **Sánchez, M. (2007).**

2.4.1 ORGANIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Una estrategia de marketing, cuidadosamente formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la acción comercial, pero no constituye una garantía. Las estrategias comerciales pueden fallar porque se ha sobreestimado el potencial del mercado, o porque el producto no satisface realmente una necesidad, o bien por la presencia de barreras socioculturales. Pero también pueden fracasar por problemas estructurales y de la organización y por falta de capacitación del personal, tanto directivo como operativo. La organización, o disposición de los medios humanos y materiales, y la implantación de la estrategia comercial, son las tareas a realizar por la dirección de marketing para alcanzar los objetivos establecidos en el programa comercial. La implantación de la estrategia supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Requiere, por tanto, la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización. Esta actividad es dirigir. **Levinton, G. (2004)**

La **dirección**, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para obtener los resultados esperados. Para ejecutar los planes establecidos, la dirección necesita disponer de la organización adecuada, a la que debe coordinar, motivar, administrar y controlar. En concreto, la dirección de marketing debe tomar decisiones y llevar a cabo las tareas siguientes:

- Identificación de las funciones comerciales a desarrollar por los distintos niveles y posiciones de la organización.
- Agrupación de las funciones que guarden relación entre sí y asignación de las mismas a las distintas posiciones de la organización.
- Establecimiento del nivel de autoridad de responsabilidades de cada posición de la organización.
- Determinación de los niveles de supervisión necesarios.

- Clarificación de las relaciones entre las distintas posiciones de la organización comercial. **Levinton, G. (2004)**

2.4.2 CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.

El control de la estrategia comercial tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo.

El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras. Dado que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es esencial controlar y reevaluar los resultados obtenidos con la estrategia comercial. Este control ha de incluir el seguimiento regular de aspectos clave para la acción comercial, tales como los siguientes:

- Ingresos y costos
- Participación de mercado
- Rentabilidad
- Necesidades de los usuarios
- Potencial del mercado
- Comportamiento de compra y uso
- Fidelidad de marcha producto
- Estilos de vida
- Actitudes
- Percepciones y preferencias
- Niveles de conocimiento de la empresa y sus productos
- Imagen de la empresa
- Calidad del servicio.

El sistema de control comercial debe actuar sobre objetivos cuantificables y directamente imputables a las gestiones comerciales. Para ello debe contar con un sistema de información efectivo. **Fisher, L; Navarro, A. (1998)**

2.5. PLAN DE NEGOCIOS

Planear es una forma de pensar en el futuro de una empresa. En el momento que se planifica, el emprendedor está tomando decisiones anticipadas acerca de los objetivos que desea cumplir y de la manera cómo alcanzarlos.

A través del plan de negocios se pone por escrito la idea de emprender en un negocio y al mismo tiempo se establece una visión de la empresa, con el análisis de varios aspectos, como el mercado en que se va a competir, qué productos o servicios son los que se va a ofrecer, y las ventajas competitivas que se tendrán.

"El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha".

En el plan de negocios predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas. **Benassini, M. (2001)**

2.5.1 IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Si bien es cierto que en esencia un plan de negocio simplemente indicará como se debe operar una empresa en papel, y que este plan puede diferir en algunos aspectos con la realidad. Es importante contar con uno, puesto que a través de estudios de operaciones, estudios de mercado, administración y análisis financieros nos permitirá validar la creación de una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente. **Borrego D. (2009)**

2.6. PLAN ESTRATÉGICO

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. **Caldera, R. (2006).**

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

- **Etapa 1: Análisis de la situación:** Que permite conocer la realidad en la cual opera la organización.
- **Etapa 2: Diagnóstico de la situación:** Permite conocer las condiciones actuales en las que se desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa)
- **Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos:** Los objetivos estratégicos son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; pues que luego han de ser medidos.
- **Etapa 4: Estrategias corporativas:** Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder “jugar” adecuadamente, mediante “fichas” y “jugadas” correctas, en los tiempos y condiciones correctas,
- **Etapa 6: Planes de actuación:**
- **Etapa 5: Seguimiento:** El seguimiento permite “controlar la evaluación de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la

empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas

- **Etapa 6: Evaluación:** Es el proceso que permite medir los resultados y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un “corte” en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. **Venegas, J. (2005).**

2.6.1 ELEMENTOS DEL PLAN

- **Misión.** La misión de la siguiente manera: La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. **Fleitman, J (2000).**
- **Visión.** Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. **Thompson, A. y Strickland A. (2001).**
- **Ejes.** Son las líneas directrices que deben contribuir a acelerar la evolución de la institución en la dirección adecuada. Se espera que actúen como grandes objetivos generales que articulan el sistema de objetivos específicos del plan. **Mc Graw, H. (2000).**
- **Objetivos.** Formalizan y concretan los ejes de actuación de la institución proponiendo avances parciales. **Malassis, L. (2000).**

- **Estrategias.** Actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos. **Sallenave, J. (1992).**
- **Acciones.** Prácticas que deben conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos, su ejecución es la clave del éxito del plan. Es conveniente que estén elaboradas con gran nivel de detalle (incluyendo, por ejemplo, período de ejecución, responsables e indicadores de control) en la confianza de que la concreción transmite mejor el sentido de las políticas requeridas para el cambio estratégico. **UVA. (2005).**

2.7. MARKETING

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización. **Kotler, P. (2003).**

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo. Las ventas, en cambio, comprenden solamente las acciones impulsadas por la empresa con el objeto de lograr la salida de sus productos, y obtener el dinero producto de la transacción. No se preocupa de las necesidades particulares del consumidor. Ya en 1.975 decía Peter Drucker: "hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica".

Por su parte Thompson, I. (2010), define que Marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio.

Más allá de las definiciones, lo importante es comprender que el concepto moderno del marketing se debe orientar hacia el consumidor, no es sinónimo de

ventas y debe ser dinámico, con amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad de los mercados. **Thompson, I. (2010)**,

En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente.
- Cuándo lo quiere.
- Dónde lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién realmente quiere comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué puede querer comprarlo.
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

2.7.1 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Pdmkt forma parte de la planificación estratégica de una compañía. No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.) El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir. Este es, por lo tanto, el punto de partida.

Debemos preguntarnos:

- a) Donde está la empresa en estos momentos.
- b) A dónde vamos.
- c) A dónde queremos ir.

El marketing tradicional ha tocado techo. Para tener hoy éxito empresarial (y en el marketing) necesitamos crear ventajas claras para nuestros clientes. Saber

realmente quiénes son nuestros competidores y dónde estarán en dos años. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener al cliente; debemos fijar los valores de nuestra compañía, los objetivos y nuestra visión de futuro. **Philip Kotler (2003).**

2.7.2. MARKETING MIX

El plan de marketing, como parte del plan estratégico de la empresa, propondrá estrategias específicas combinando de forma adecuada los distintos instrumentos del marketing: producto, precio, plaza o distribución y promoción, comúnmente llamado MIX.

El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las **Cuatro P** del profesor Eugene Jerome McCarthy. (**Kotler, P. 2003**).

Como se ha indicado anteriormente, una de las finalidades de la formulación de la estrategia de marketing es desarrollar y explotar eficazmente las ventajas competitivas que posea la empresa. Estas ventajas pueden apoyarse en uno o varios de los instrumentos del marketing, tal como se expone en los apartados siguientes:

Producto: Para obtener una ventaja competitiva en el producto es necesario partir de un concepto del mismo centrado en las necesidades que satisface y no en las características específicas del producto o servicio ofertado. **Kotler, 2001**

Precio: El precio es un instrumento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos. El precio no es sólo lo que se paga, sino también el tiempo utilizado para obtener el producto o servicio, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona él conseguirlo. **Kotler (2008)**

Plaza o Distribución: Mediante una distribución efectiva la empresa puede lograr la diferenciación y, por tanto, una ventaja competitiva. No sólo se ha de considerar

el número de puntos de venta disponibles, sino también su ubicación, dimensión y ambientación. La logística juega también un papel muy importante, sobre todo en aquellas empresas que tienen una distribución intensiva y que comercializan productos de alta rotación. **Fleitman J. (2000)**

Promoción: Mediante la promoción, la empresa puede obtener también una adecuada diferenciación, que le permita mantener una ventaja competitiva. No sólo se ha de considerar el número de puntos de venta disponibles, sino también su ubicación, dimensión y ambientación. La diferenciación puede lograrse, en primer lugar, a través de la adecuada formación del personal de la organización, que convierta a los colaboradores en auténticos profesionales y vendedores, no sólo de sus productos y servicios, sino también de la imagen pública de la empresa.

La diferenciación puede estar también en el mensaje y tono de la publicidad de la empresa, en sus campañas de promoción de ventas y en sus acciones de relaciones públicas. **Kotler y Armstrong (2003)**

2.8. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a la clientela, se debe a canales de distribución bien escogidos y mantenidos. **Kotler, P. (2003).**

2.9. CADENAS PRODUCTIVAS

El concepto de cadena se refiere a un producto o un grupo de productos conjuntos o ligados por el uso. La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción, el papel de los

volúmenes y las relaciones de poder en la determinación de los precios, etc. **Malassis, (1992).**

2.10. ESTUDIO TECNICO

El objetivo de aquí es diseñar como se producirá aquello que venderás. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar como se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define:

- Donde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto.
- Donde obtener los materiales o materia prima.
- Que máquinas y procesos usar.
- Que personal es necesario para llevar a cabo este proyecto.

En este estudio, se describe que proceso se va a usar, y cuanto costara todo esto, que se necesita para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gastos. **Círculo de lectores, (1991).**

2.11. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA.

Análisis de un proyecto, que determina la posibilidad de ser realizado en forma efectiva. Los aspectos operacionales (funcionamiento), económicos, (costo/beneficio) y técnicos (posible ejecución); son partes del estudio. Los resultados de un estudio de factibilidad proveen datos para una decisión de iniciar el proyecto. **UNMSM, (2000).**

2.11.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

Se define el punto de equilibrio como la cantidad producida y vendida que iguala a los ingresos con los costos. Es decir que el punto de equilibrio es aquella cantidad que permite recuperar exactamente los costos variables, más los costos fijos

asociados a la operación. **Estrategias Financieras para Emprendedores y Administración (2009).**

2.11.2. VAN (VALOR ACTUAL NETO)

El Valor Actual Neto (VAN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Actual Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: MAXIMIZAR la inversión.

Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Actual Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VAN. Si el resultado del VAN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.

Es importante tener en cuenta que el valor del Valor Actual Neto depende de las siguientes variables: La inversión inicial previa, las inversiones durante la operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de periodos que dure el proyecto. **Didier, J. (2010).**

La fórmula del VAN es:

Figura.02.01 Formula del VAN

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

2.11.3. (TIR) TASA INTERNA DE RETORNO

Una inversión es aceptable si su tasa interna de retorno excede al rendimiento requerido. De lo contrario, la inversión no es provechosa. Cuando se desconoce el valor de la tasa de descuento, se establece que el Valor Presente Neto, es igual a cero, ya que cuando ocurre es indiferente aceptar o no la inversión.

La tasa interna de retorno de una inversión es la tasa de rendimiento requerida, que produce como resultado un valor presente neto de cero cuando se le utiliza como tasa de descuento. **Neira, D. (2009).**

2.11.4. RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Valorización de evaluación que relaciona las utilidades en el capital invertido o el valor de la producción con los recursos empleados y el beneficio generado. **López G. (2006)**

2.12. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE

La leche se la comercializa de manera artesanal. La mayor parte se la vende a personas particulares que viven en los alrededores de las haciendas, los cuales acuden a la hacienda a comprar la leche. Otra parte se la vende en cantones cercanos a las haciendas. También una parte es consumida por los obreros de las fincas y otra destinada a la alimentación de terneros.

Algunas queserías también compran leche de estas haciendas. Otra parte es desperdiciada. No existe ningún tipo de sistema organizado de distribución, que permita trasladar la leche a otros lugares más alejados y de una manera segura, es decir garantizando el buen estado de la leche. **Romero, O; Huerta, M; Reyes, D. (2008)**

2.13. MÉTODO DE PROCESAMIENTO DE LA LECHE.

Para el procesamiento de la leche, se pueden elegir dos tipos de pasteurización; el tipo de pasteurización básico y el UHT o ultra pasteurización. En la pasteurización, la leche se calienta a 72 °C por 15 segundos, para destruir a todos los gérmenes patógenos, dándole una durabilidad de 7 días, mientras que en la ultra pasteurización, la leche se calienta a 132 °C por 2 segundos, para destruir a todos los gérmenes patógenos y las esporas, dándole un periodo de vida a la leche de hasta 180 días.

2.14. SISTEMAS DE PROCESAMIENTO DE LA LECHE.

Los sistemas de procesamiento de leche son:

2.14.1.H.T.S.T

Conocido también como pasteurización rápida o continua. Es el más utilizado por su capacidad de procesamiento y su eficiencia germicida.

La pasteurización de la leche en este sistema se lleva a cabo a 72 grados centígrados durante 15 minutos. Si se pasteurizan los productos como leche con sabores, cremas o mezclas para helados, las temperaturas y tiempos varían con el fin de que cada partícula de producto alcance la temperatura de pasteurización. El intercambiador de placas está constituido por cuatro secciones básicas para su funcionamiento:

1. Regeneración
2. Calentamiento
3. Retención
4. Enfriamiento

Debemos anotar que este equipo cuenta con un dispositivo de seguridad que permite retornar la leche al tanque de volumen constante si la temperatura o tiempo de pasteurización fueron insuficientes.

2.14.2. PASTEURIZACIÓN LENTA

Conocido también como pasteurización baja, trabaja a una temperatura de 63 grados centígrados durante 30 minutos. Es muy utilizado para procesar pequeños volúmenes de leche o productos derivados.

2.14.3. ULTRA PASTEURIZACIÓN DE LECHE (U.H.T.)

Este permite producir leche de alta duración, es decir de 6 a 8 meses, sin necesidad de refrigeración. Mientras el envase no sea abierto. Este equipo consiste en un intercambio de placas, que funciona bajo el mismo principio que el sistema H.T.S.T., con la diferencia de que la temperatura del equipo U.H.T., está

calibrado a 137 grados centígrados durante 4 a 6 segundos; y el proceso debe complementarse con un sistema de envasado aséptico, que se lleva a cabo en envasadoras especiales. La eficiencia germicida de este método varía del 99.90% al 100%, y las modificaciones físico-químicas causadas a la leche son similares a las que produce el método H.T.S.T.

2.15. ESTANDARIZACIÓN O NORMALIZACIÓN DE LA LECHE

La leche proviene de distintos hatos ganaderos de diferentes razas y que son alimentados de manera muy variada; por lo tanto, es necesario que el contenido de grasa de esta leche se normalice o estandarice, ya que existe una fluctuación que va desde 3.50% hasta 4.50%. La regulación del contenido de grasa se realiza estandarizando la leche al 3.00% de grasa. Para este fin contamos con una descremadora hermética la que a su vez clarifica, descrema y estandariza la leche, por lo que se la conoce como triprocesadora.

2.16. HOMOGENEIZACIÓN DE LA LECHE.

Este proceso consiste en reducir tamaño de los glóbulos de grasa, para de esta manera formar una emulsión más estable entre la grasa y la leche descremada y evitar así la separación de la crema y la leche descremada en el envase, con la finalidad de que el producto tenga una mejor apariencia.

Este trabajo lo realiza una máquina homogeneizadora que es prácticamente una bomba que trabaja a alta presión. Sección De Envasado Y Empaque De Productos El envasado es la única manera de garantizar la calidad del producto y la salud del consumidor. Importancia del envase: El envase debe ser capaz de proteger y mantener la calidad de la leche, independientemente del tipo de envase que se utilice, que por cierto debe reunir características específicas para conservar este producto. El envase es el vehículo que nos permitirá mantener el esfuerzo que hemos realizado durante el procesamiento.

Los productos lácteos, debidamente envasados o empaquetados, garantizan sus características sanitarias hasta el momento de ser consumidos. Tipos de envases

y empaques utilizados: Dentro de la industria lechera, existe un sinnúmero de envases como: botellas de vidrio, plástico, envases de cartón, etc. Sin embargo, conforme la industria Láctea ha ido evolucionando, se ha visto en la necesidad de usar cuatro envases fáciles de manejar para la misma industria como para el consumidor. **Nielsen, H.; Illingworth, V. (1986).**

2.17. CENTROS DE ACOPIO DE LA LECHE.

Los centros de acopio cumplen la función de reunir la producción de pequeños productores para que puedan compartir en cantidad y calidad en los mercados de los grandes centros urbanos.

Inmediatamente después de producida la leche hay que enfriarla para detener el proceso natural de deterioro. Generalmente el ganadero deposita su leche en recipientes para remitirlos hasta el Centro de Acopio para su enfriamiento y almacenamiento hasta su procesamiento o hasta que un camión cisterna pase a recolectar las leches destinadas a las Plantas de procesamiento. El enfriamiento se realiza en tanques especiales empleados en los centros de acopio y en las industrias lácteas, donde la leche se enfría desde la temperatura de ordeño (35 a 37°C) a la temperatura ideal de conservación de la leche de 4°C, (a una temperatura ambiental de 32 °C). **Zavala, J. (2009).**

CAPÍTULO III

DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN.

El presente trabajo se realizó en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López y en la Asociación de Ganaderos del cantón Tosagua ubicado en el centro occidental de la provincia de Manabí, a una Altura Media de 69m sobre el nivel del mar.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de este trabajo se aplicó una investigación de campo, ya que se obtuvieron datos e información a través de encuestas a los consumidores de leche y a los productores.

También se aplicó la investigación documental, ya que los postulantes se apoyaron en libros, artículos y publicaciones relacionadas con la temática planteada.

3.3 TÉCNICAS

Con la finalidad de obtener información acerca del entorno que rodea al producto, fue necesario utilizar herramientas tales como la encuesta, con este método aplicado se pudo conocer el nivel de consumo de leche procesada, la preferencia en cuanto a las marcas que existen en el mercado, la determinación de las características atribuidas al producto, así como también la elección del lugar al momento de adquirir el mismo.

Para determinar el tamaño del mercado, se procedió a tomar como referencia los datos correspondientes al VI Censo de Población y V de Vivienda del año 2001,

considerando la población urbana de los cantones de Chone, Junín y Tosagua, como también Calceta.

Además se calculó una proyección del número de habitantes en el año 2009, a través de la tasa de crecimiento anual, con el fin de tener datos aproximados a la realidad. Estos datos están representados en la tabla No 03.01, que se muestra a continuación:

TABLA 03.01
POBLACIÓN ESTIMADA DE CHONE, CALCETA, JUNÍN,
TOSAGUA.

CANTÓN/PARROQUIA	POBLACIÓN 2001	T/C ANUAL	POBLACIÓN APROX.2009
Chone	45,526	0.2%	46,259.54
Calceta	14,296	0.5%	14,877.95
Junín	4,320	0.3%	4,424.78
Tosagua	8,424	0.6%	8,836.95
TOTAL			74,399.31

Fuente: INEC 2001

Elaboración: Los autores

3.3.1. MARCO MUESTRAL

Para determinar la muestra poblacional se empleó la fórmula a continuación:

Fig. 03.02.

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

Donde

N= Total de la población

Z= nivel de confianza 95%= 1.96

p= 50%=0.50

q= 50%=0.50

e= 5%= 0.05

El nivel de confianza utilizado fue de 95%, debido a que se aplicaron encuestas en varios cantones.

Los resultados fueron:

Fig. 03.03. CHONE

$$n = \frac{(46,259.54) (1.96)^2(0.50)(0.50)}{(46,259.54)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 379$$

Fig. 03.04. CALCETA

$$n = \frac{(14,877.95) (1.96)^2(0.50)(0.50)}{(14,877.95)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 378$$

Fig. 03.05. JUNÍN

$$n = \frac{(4,424.78) (1.96)^2(0.50)(0.50)}{(4,424.78)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 372$$

Fig. 03.06. TOSAGUA

$$n = \frac{(8,836.95)(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(8,836.95)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 376$$

A continuación el resumen de la muestra poblacional obtenida:

TABLA 03.02. MUESTRA POBLACIONAL

CANTÓN/PARROQUIA	MUESTRA
Chone	379
Calceta	378
Junín	372
Tosagua	376
TOTAL ENCUESTADOS	1505

Elaborado por: Los Autores

Como se detalla en la tabla 03.01 la muestra general para la aplicación de la encuesta a los consumidores fue de 1505 personas. Mientras que la encuestas a los productores se la aplicó a un número de personas escogidas al azar, siendo éstas 15.

Los datos obtenidos tanto de los consumidores como de los productores fueron tabulados y representados gráficamente. Luego de la revisión de los resultados de las encuestas se pudo definir:

- ✓ La capacidad de producción
- ✓ El tamaño y ubicación de la planta
- ✓ La necesidad de equipos y maquinarias
- ✓ Los procesos a cumplir
- ✓ La estructura de la organización, es decir la mano de obra directa e indirecta que se necesitará para iniciar el negocio, con su respectiva descripción de funciones.

3.3.2. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Para obtener la capacidad de producción se procedió a calcular la demanda aparente, aplicando la siguiente fórmula:

$$Da = Ca + Di \quad [03.07]$$

DONDE:

D_i Demanda Insatisfecha

C_a Consumo Aparente

D_a Demanda Aparente

A continuación se tomaron los datos de la cantidad de consumo de los clientes según la pregunta No.3 de la encuesta que hace referencia al tipo de presentación del producto.

Para obtener el consumo aparente se multiplicó la suma de encuestados de las diferentes ciudades por cada uno de los tipos de presentación seleccionado.

Luego se procedió a calcular el porcentaje del número de encuestados con cada una de las presentaciones escogidas, y finalmente la cantidad tanto en mililitros como en litros que consumen en las zonas encuestadas.

Además considerando la frecuencia de consumo obtenida en base a la pregunta N° 4, se pudo determinar la cantidad diaria de consumo real en mililitros y litros.

Para conocer el consumo del producto por persona se utilizó la siguiente fórmula:

$$C_{pc} = \frac{C_a}{n} \quad [03.08]$$

DONDE:

C_{pc} : Consumo Per cápita.

n : Población encuestada

C_a : Consumo Aparente.

Posteriormente se calculó el consumo potencial, que corresponde al total de la población:

$$C_p = C_{pc} * N \quad [03.09]$$

DONDE:

C_p : Consumo Potencial.

Cpc: Consumo Per cápita.

N: Tamaño de Población

3.3.3 UBICACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA LECHE.

Para determinar la ubicación óptima del proyecto, se analizaron los siguientes factores:

- Cercanía de los proveedores de materia prima.
- Cercanía de los puntos de venta del producto.
- Presencia de vías de acceso.
- Suministro de servicios básicos.

3.3.4. PUBLICIDAD

Se propuso un plan de publicidad y promoción pre operacional con el objetivo de que los consumidores conozcan o identifiquen el producto, utilizando como medios: la televisión, radio, periódicos, afiches, visitas a instituciones, entre otros.

3.3.5. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Dentro del estudio económico y financiero se pudo determinar el precio del producto, la inversión operacional, es decir mano de obra directa, materia prima y costos indirectos; así como activos fijos, gastos administrativos, financiamiento.

a. Para obtener el precio de venta de los intermediarios se utilizó la siguiente fórmula:

$$PV = CTU + U \quad [03.10]$$

En donde:

PV= Precio de venta

CTU= Costo total unitario

U= Utilidad

La utilidad se obtuvo multiplicando el costo unitario por un porcentaje de ganancia que se denomina margen de contribución, que en este caso fue del 46%.

$$U = CTU * \% \quad [03.11]$$

A) VALOR ACTUAL NETO

Se determinó el Valor Actual Neto, mediante la siguiente fórmula

$$VAN = - A + [FC1 / (1+r)^1] + [FC2 / (1+r)^2]+...+ [FCn / (1+r)^n] \quad [03.11]$$

Siendo: A: desembolso inicial

FC: flujos de caja

n: número de años (1,2,...,n)

r: tipo de interés ("la tasa de descuento")

$1/(1+r)^n$: factor de descuento para ese tipo de interés y ese número de años

FCd.: flujos de caja descontados

Si $VAN > 0$: El proyecto es rentable.

Si $VAN < 0$: El proyecto no es rentable. A la hora de elegir entre dos proyectos, elegiremos aquel que tenga el mayor VAN.

Este método es considerado el más apropiado para analizar la rentabilidad de un proyecto.

B) TASA INTERNA DE RETORNO

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno se utilizó la misma fórmula del valor actual neto y con los mismos datos que se obtuvieron se aplicó una tasa de descuento que igualó el valor actual neto anterior a cero.

C) EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para obtener el punto de equilibrio, es decir conocer el número de unidades de leche pasteurizada que se debe vender y el ingreso que se obtiene, se aplicó la siguiente fórmula:

$$(PV * N) - (CV * N) - (CF) = 0 \quad [03.12]$$

PV.-Precio de Venta

N.- Unidades

CV.- Costo Variable

CF.- Costo fijo

D) EL ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO

Ingresos/Egresos [03.13]

E) EL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Se lo realizó mediante las siguientes fórmulas:

- Rentabilidad de las ventas = Utilidad Neta/ventas netas [03.14]
- Margen de utilidad neta/Ventas netas [03.15]
- Utilidad neta en ventas / Ventas [03.16]

La aplicación de estas fórmulas permitió determinar qué tan rentable es la propuesta.

3.4. ENFOQUE.

El enfoque se basó en la creación de un modelo de comercialización de leche para la Asociación de Ganaderos del cantón Tosagua, así como el diseño de un plan estratégico para esta agremiación que permita establecer canales de comercialización de este producto para obtener un valor agregado al pasar un proceso de transformación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. ESTUDIO DE MERCADO.

4.1.1. RESULTADOS DE ENCUESTA.

La encuesta para los consumidores estuvo formada por nueve preguntas, las cuales estaban divididas en: selecciones múltiples y cerradas. (Ver anexo No 01).

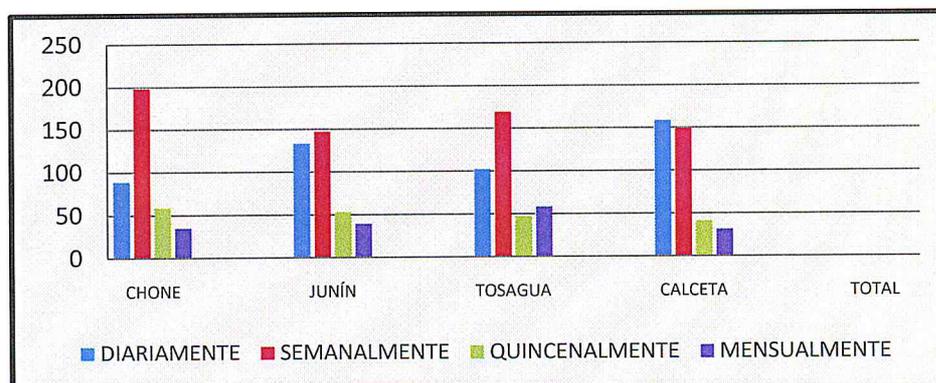
4.1.1.1. CONSUMIDORES.

2.- ¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME LECHE PASTEURIZADA?

TABLA 04.03. FRECUENCIA DE CONSUMO LECHE PASTEURIZADA

VARIABLES	CHONE		JUNÍN		TOSAGUA		CALCETA		TOTAL
DIARIAMENTE	89	24%	133	36%	102	27%	158	42%	32%
SEMANALMENTE	198	52%	147	40%	169	45%	149	39%	44%
QUINCENALMENTE	58	15%	53	14%	47	13%	41	11%	13%
MENSUALMENTE	35	9%	39	10%	58	15%	31	8%	11%
	379	100%	372	100%	376	100%	378	100%	100%

GRÁFICO 04.01. FRECUENCIA DE CONSUMO LECHE PASTEURIZADA.



Elaborado por: Los autores

En Chone, Junín y Tosagua el consumo de leche pasteurizada se lo hace en forma semanal, con un porcentaje entre el 40% al 53% a diferencia de Calceta, donde se da un consumo diario. El promedio de consumo en forma semanal es del 46%, seguido de un 32% que lo adquieren diariamente, 13% quincenalmente y un 11% mensualmente.

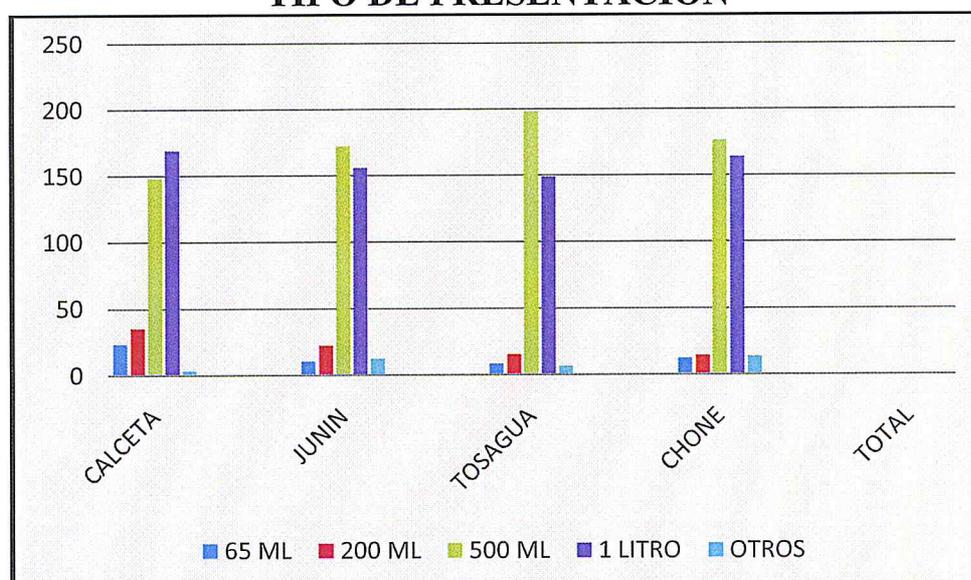
3¿QUÉ TIPO DE PRESENTACIÓN CONSUME?

TABLA 04.04

TIPO DE PRESENTACIÓN

VARIABLES	CALCETA		JUNIN		TOSAGUA		CHONE		TOTAL
65 ML	23	6%	10	3%	8	2%	12	3%	3.5%
200 ML	35	9%	22	6%	15	4%	14	4%	5.5%
500 ML	148	39%	172	46%	198	53%	176	46%	46%
1 LITRO	169	45%	156	42%	149	40%	164	43%	43%
OTROS	3	1%	12	3%	6	1%	13	4%	2%
TOTAL	378	100%	372	100%	376	100%	379	100%	100%

GRÁFICO 04.02
TIPO DE PRESENTACIÓN



Elaborado por: Los autores

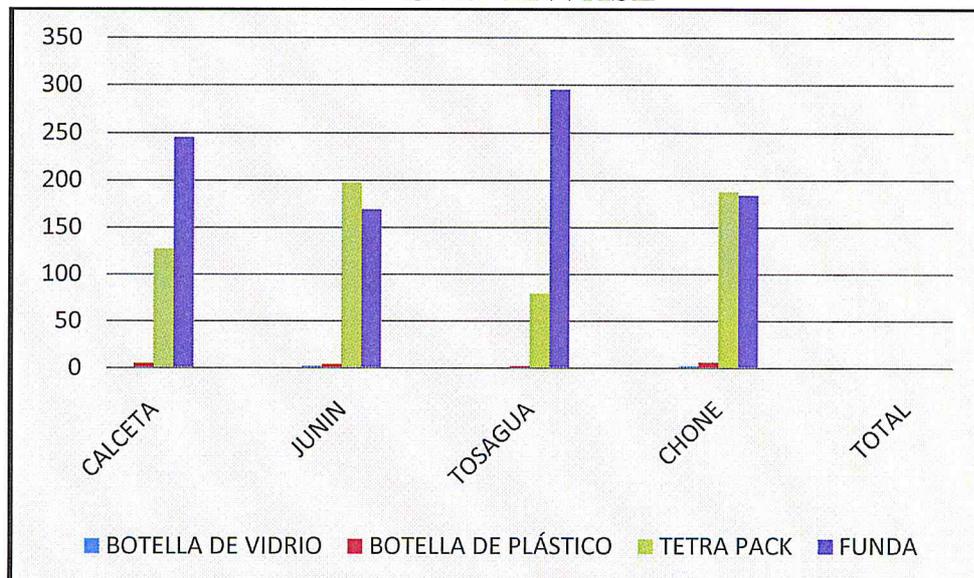
La presentación preferida por los encuestados en Chone y Junín y Tosagua, con un intervalo entre el 46% al 56%, es el envase de 500ml, en Calceta se prefiere el envase de 1 litro. El envase que tiene una mayor aceptación en promedio es el de 500ml. Pero se puede observar que hay un promedio similar entre la presentación de 500 ml y un litro

4.- ¿QUÉ ENVASE PREFIERE?

TABLA 04.05

TIPO DE ENVASE

VARIABLES	CALCETA		JUNIN		TOSAGUA		CHONE		TOTAL
BOTELLA DE VIDRIO	1	0%	2	1%	0	0%	2	1%	1%
BOTELLA DE PLÁSTICO	5	1%	4	1%	2	1%	6	1%	1%
TETRA PACK	127	34%	197	53%	79	21%	187	49%	39%
FUNDA	245	65%	169	45%	295	78%	184	49%	59%
TOTAL	378	100%	372	100%	376	100%	379	100%	100%

GRÁFICO 04.03
TIPO DE ENVASE

Elaborado por: Los autores

De acuerdo a los resultados, en todas las ciudades encuestadas el tipo de envase preferido para el consumo es la funda a excepción de Junín en donde se prefirió el tetrapack; las otras alternativas de envasado no tuvieron mayor incidencia en la encuesta

5.- ¿DÓNDE ADQUIERE LA LECHE?

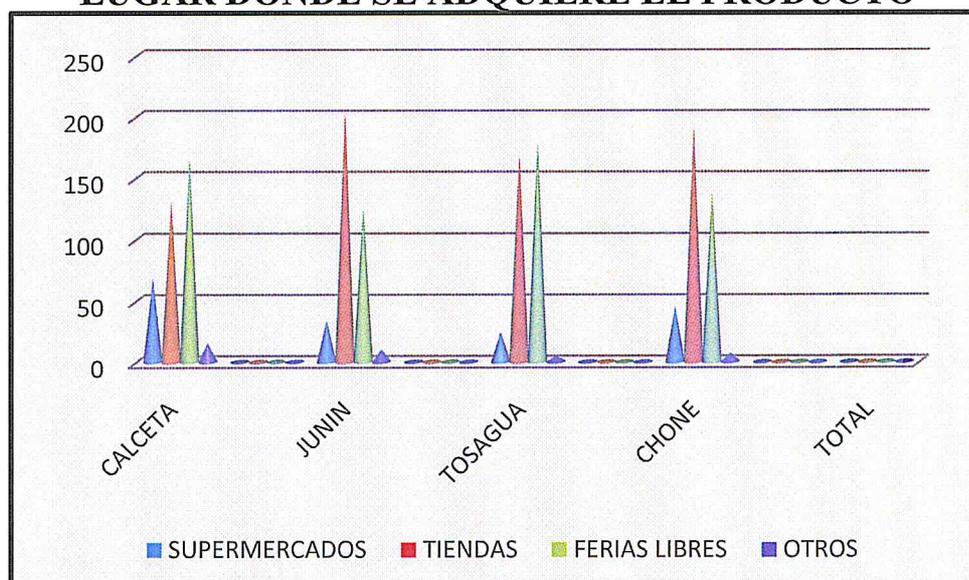
TABLA 04.06

LUGAR DONDE SE ADQUIERE EL PRODUCTO

VARIABLES	CALCETA		JUNIN		TOSAGUA		CHONE		TOTAL
SUPERMERCADOS	68	18%	34	9%	24	6%	45	12%	11%
TIENDAS	130	34%	203	54%	169	45%	190	50%	46%
FERIAS LIBRES	165	44%	125	34%	178	46%	137	36%	40%
OTROS	15	4%	10	3%	5	1%	7	2%	3%
TOTAL	378	100%	372	100%	376	100%	379	100%	100%

GRÁFICO 04.04

LUGAR DONDE SE ADQUIERE EL PRODUCTO



Elaborado por: Los autores

Las respuestas obtenidas sobre el lugar en donde adquieren el producto dan como resultado que la preferencia se acentúa en las tiendas en las ciudades de Junín y Chone mientras que en la ciudad de Calceta, Tosagua, la tendencia se dan por las ferias libres, siendo ésta la segunda opción de las otras ciudades.

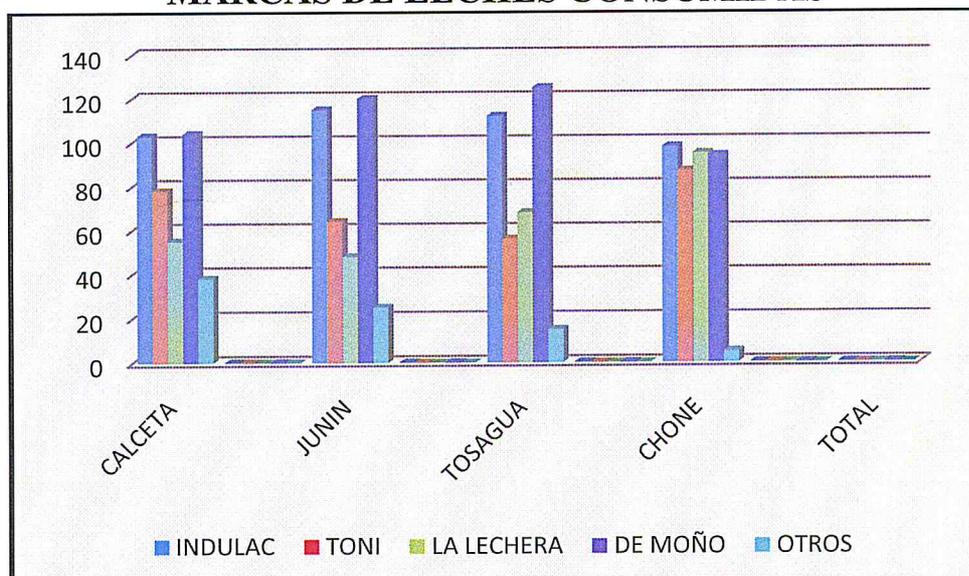
6.- DE LAS SIGUIENTES MARCAS DE LECHE, ¿CUÁL HA CONSUMIDO EN MAYOR PROPORCIÓN? MARQUE SÓLO UNA OPCIÓN

TABLA 04.07

MARCAS DE LECHE CONSUMIDAS

VARIABLES	CALCETA		JUNIN		TOSAGUA		CHONE		TOTAL
INDULAC	103	26%	115	31%	112	30%	98	26%	28%
TONI	78	21%	64	17%	56	15%	87	23%	19%
LA LECHERA	55	15%	48	13%	68	18%	95	25%	18%
DE MOÑO	104	28%	120	32%	125	33%	94	25%	30%
OTROS	38	10%	25	7%	15	4%	5	1%	6%
TOTAL	378	100%	372	100%	376	100%	379	100%	100%

GRÁFICO 04.05
MARCAS DE LECHE CONSUMIDAS



Elaborado por: Los autores

La preferencia de consumo de leche se encuentra liderada por la marca indulac y la tradicional leche de moño, estableciéndose una apretada diferencia entre éstas. Se debe indicar que las personas encuestadas no establecen diferencias al momento de adquirir el producto, en lo que se relaciona al tipo de la leche pasteurizada y no pasteurizada.

7.- SEÑALE EL FACTOR MÁS IMPORTANTE PARA UD. AL MOMENTO DE ELEGIR LA LECHE A CONSUMIR

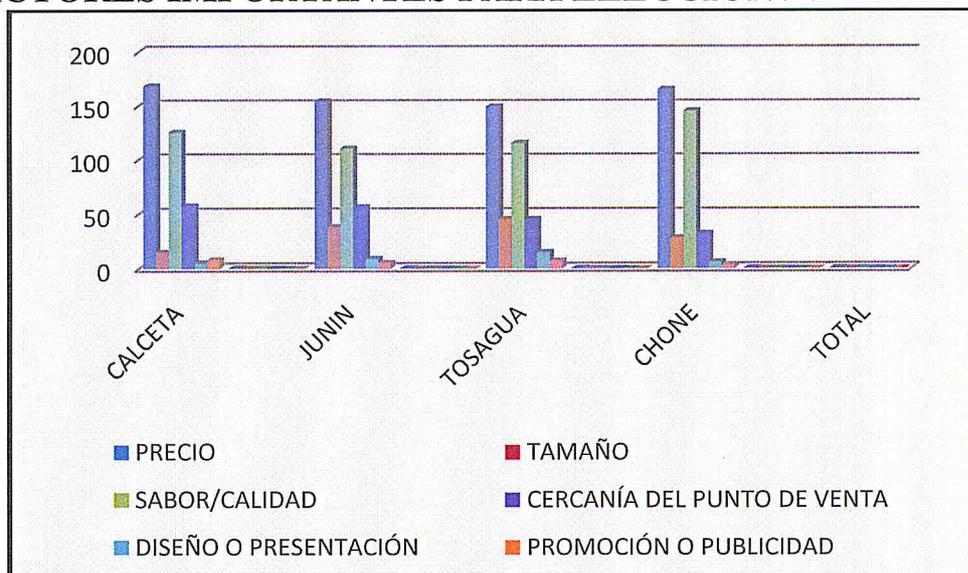
TABLA 04.08.

FACTORES IMPORTANTES PARA ELECCIÓN DE LA LECHE

VARIABLES	CALCETA		JUNIN		TOSAGUA		CHONE		TOTAL
PRECIO	168	44%	154	41%	149	40%	165	44%	42%
TAMAÑO	15	4%	38	10%	45	12%	28	7%	8%
SABOR/CALIDAD	125	33%	110	30%	115	30%	145	38%	33%
CERCANÍA DEL PUNTO DE VENTA	57	15%	56	16%	45	12%	32	8%	13%
DISEÑO O PRESENTACIÓN	5	2%	9	2%	15	4%	6	2%	2%
PROMOCIÓN O PUBLICIDAD	8	2%	5	1%	7	2%	3	1%	2%
TOTAL	378	100%	372	100%	376	100%	379	100%	100%

GRÁFICO 04.06

FACTORES IMPORTANTES PARA ELECCIÓN DE LA LECHE



Elaborado por: Los autores

El factor más importante a la hora de elegir el producto es el precio, con un promedio del 42% de los encuestados. El segundo es el sabor y la calidad, con un 33%. La cercanía de los puntos de venta, el diseño o presentación, la promoción y publicidad no son factores decisivos para la elección del producto,

9.- ¿LE GUSTARÍA PROBAR UNA LECHE PASTEURIZADA ELABORADA EN EL CANTÓN TOSAGUA?

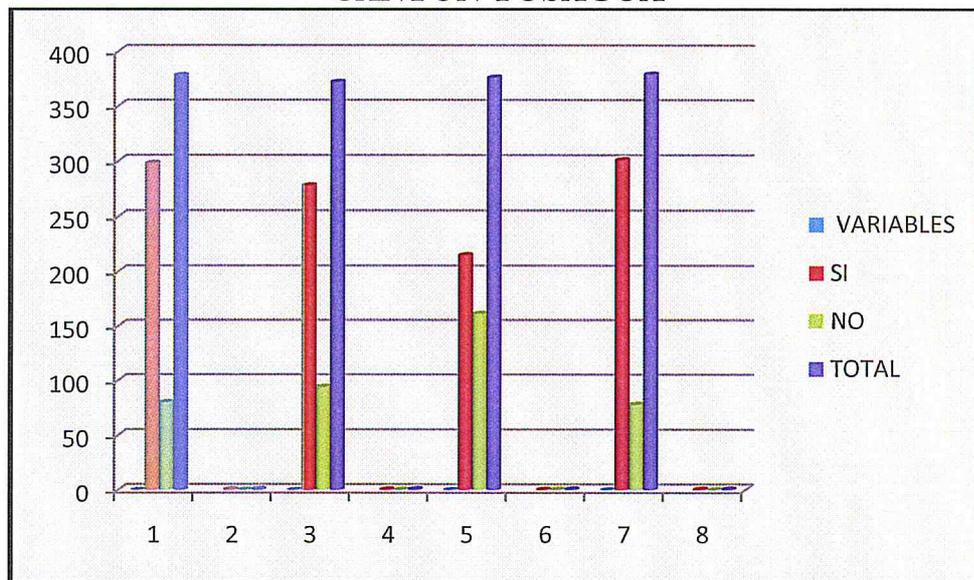
TABLA 04.09

DISPONIBILIDAD PARA CONSUMO DE LECHE ENVASADO EN EL CANTÓN TOSAGUA

VARIABLES	CALCETA		JUNIN		TOSAGUA		CHONE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
SI	298	79%	278	75%	215	57%	301	79%
NO	80	21%	94	25%	161	43%	78	21%
TOTAL	378	100%	372	100%	376	100%	379	100%

GRÁFICO 04.07

DISPOSICIÓN PARA CONSUMO DE LECHE ELABORADO EN EL CANTÓN TOSAGUA



Elaborado por: Los autores

Como se refleja en los resultados el promedio de las personas encuestadas que desearían consumir una leche elaborada en el cantón es superior a las que no lo desean.

Este antecedente refleja la aceptación que tendría el producto al ser elaborado utilizando la materia prima proveniente de las zonas rurales.

4.1.1.2. ENCUESTA A PRODUCTORES

La encuesta hacia los productores estuvo compuesta por once preguntas relacionadas con la producción y formas de comercialización de la leche. (Ver anexo N°02).

Se encuestaron a 15 productores de los sectores aledaños a las zonas en las que realizó la encuesta y en las que va a tener incidencia nuestro trabajo.

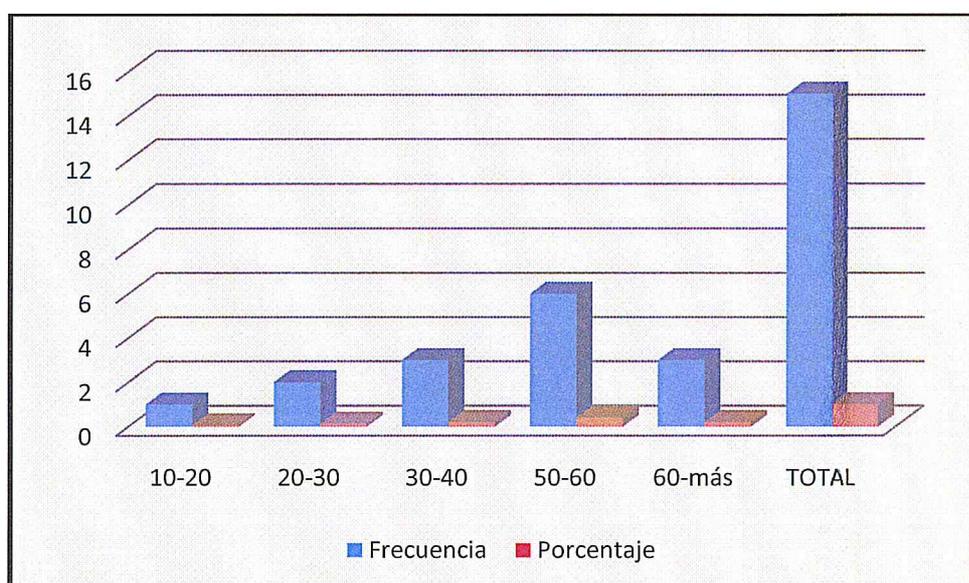
A continuación se presentan cuadros y gráficos de los resultados obtenidos.

¿CUANTAS VACAS POSEEE?

TABLA 04.10

NÚMERO DE VACAS POR PRODUCTOR

Variable	Frecuencia	Porcentaje
10-20	1	7%
20-30	2	13%
30-40	3	20%
50-60	6	40%
60-más	3	20%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO 04.08
NÚMERO DE VACAS POR PRODUCTOR

Elaborado por: Los autores

Como se puede apreciar en los gráficos los productores de las zonas en cuestión poseen una cantidad de ganado promedio que va acorde con nuestras expectativas y que permitirán asegurar una oferta de leche sin procesar constante que evite que en algún momento nuestra producción se vea afectada.

¿EN QUÉ MESES DEL AÑO PRODUCEN MAS LECHE SUS VACAS?

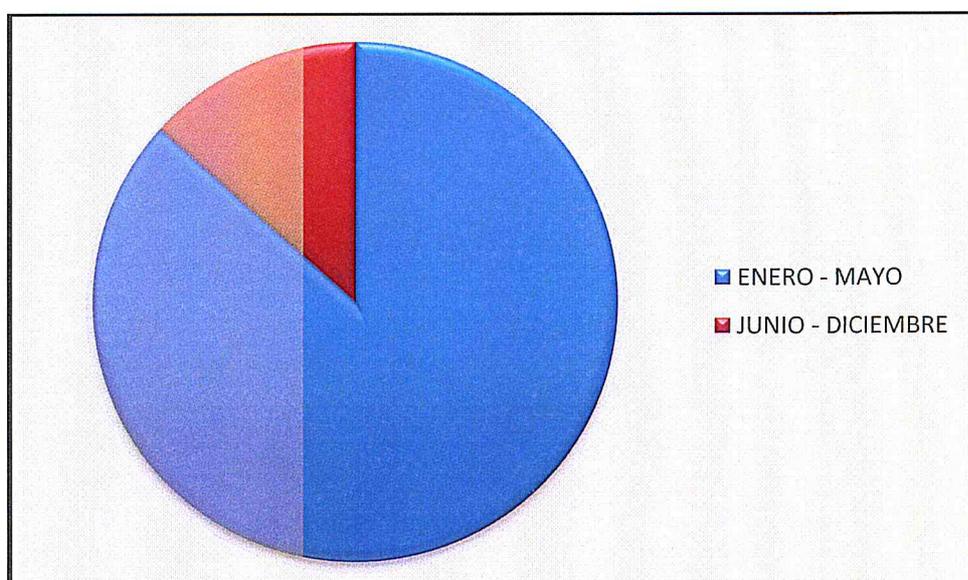
TABLA 04.11

MESES DE MAYOR PRODUCCIÓN DE LECHE

Variables	Frecuencia	Porcentaje
ENERO - MAYO	13	87%
JUNIO - DICIEMBRE	2	13%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO 04.09

MESES DE MAYOR PRODUCCIÓN DE LECHE



Elaborado por: Los autores

Como se puede observar, de acuerdo a los productores la temporada en que existe mayor producción de leche son en los meses de enero a mayo, ya que precisamente después de estos meses comienza la época de sequía en la zona. Sin embargo ciertos encuestados manifestaron no tener problemas ante esto ya que poseen sistemas de riego que les permiten asegurar pasto para su ganado durante todo el año.

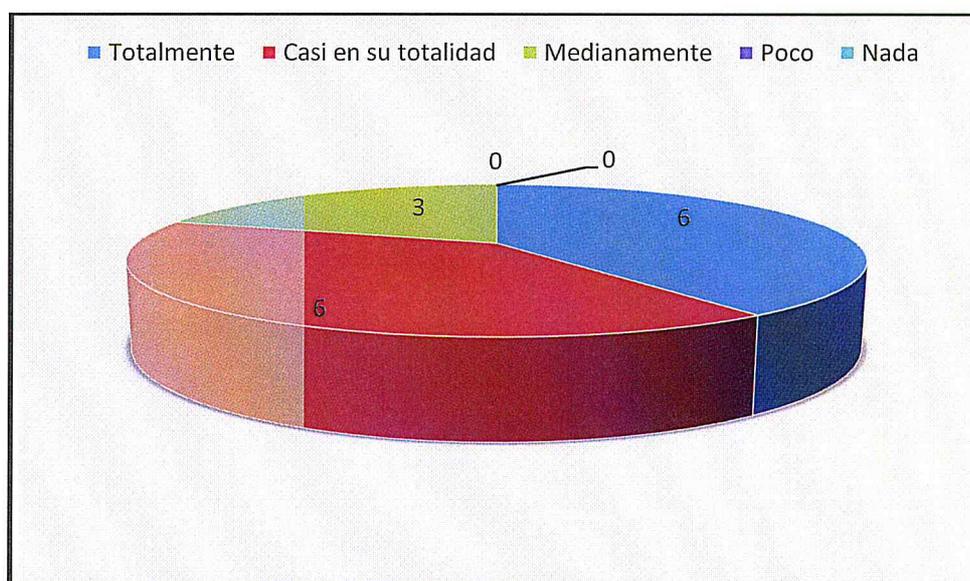
¿DE LA PRODUCCIÓN OBTENIDA, QUÉ CANTIDAD VENDE?

TABLA 04.12

PRODUCCIÓN DE LECHE VENDIDA

Variables	Productores	Porcentaje
Totalmente	6	40%
Casi en su totalidad	6	40%
Medianamente	3	20%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO 04.10
PRODUCCIÓN DE LECHE VENDIDA



Elaborado por: Los autores

Según los encuestados, el 40% de los productores venden la producción totalmente y otro 40% la vende casi en su totalidad, mientras que solo un 20% la vende medianamente. No hubo nadie que respondiera que no vendía nada o casi nada ya que los encuestados poseían mínimo 10 cabezas de ganado, por lo que resultaría ilógico pensar en conservar la cantidad de leche extraída por día.

¿ESTE PRECIO LO CONSIDERA?

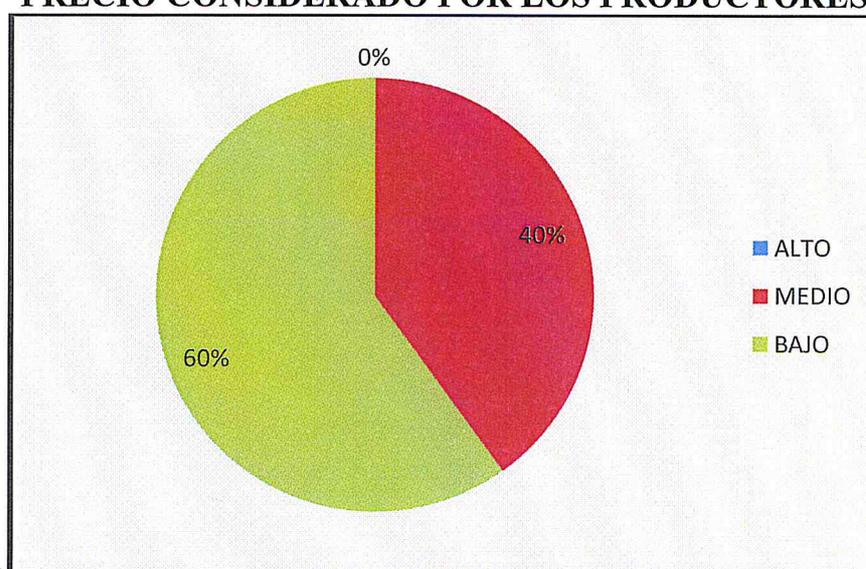
TABLA 04.13

PRECIO CONSIDERADO POR LOS PRODUCTORES

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0%
Medio	6	40%
Bajo	9	60%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO 04.11

PRECIO CONSIDERADO POR LOS PRODUCTORES



Elaborado por: Los autores

El 60% de los productores consideran que el valor que reciben por la venta de la leche es bajo, mientras que el 40% considera que es un precio promedio. Ninguno de ellos está plenamente satisfecho con el pago. Por esta, muchos productores están de acuerdo con industrializar el producto, lo que generará un valor agregado que le permitirá percibir un ingreso mayor con respecto a su producción.

8.- COMO COMERCIALIZA SUS PRODUCTOS?

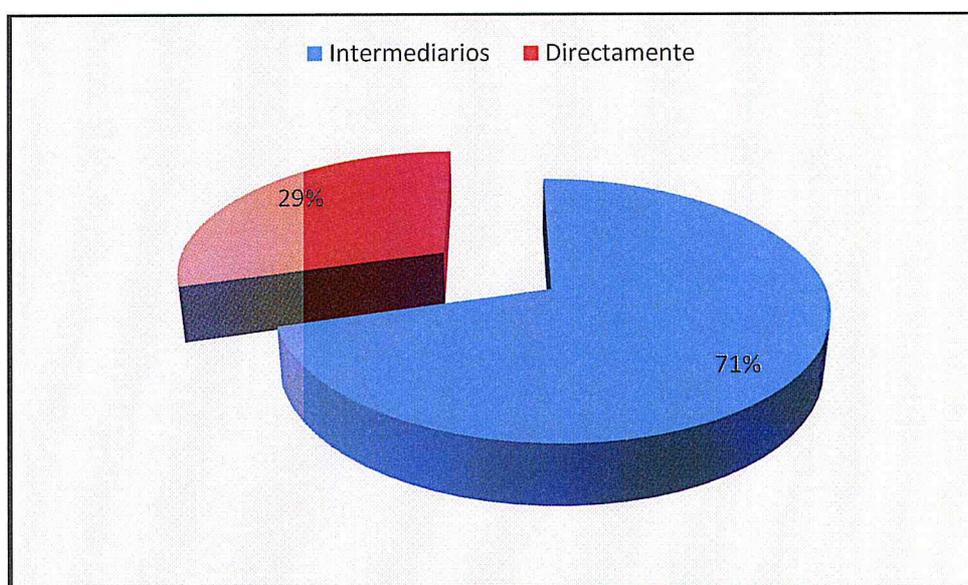
TABLA 04.14

COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Intermediarios	12	71%
Directamente	5	29%
TOTAL	17	100%

GRÁFICO 04.12

COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE



Elaborado por: Los autores

De acuerdo a los productores, estos negocian la leche a través de los intermediarios en un 71% y de manera directa en un 29%. Manifestando que muchas veces lo hacen por los “problemas” que genera la comercialización, aunque en la mayoría de casos es por falta de conocimiento, por esta razón prefieren venderla a los intermediarios, recibiendo precio relativamente bajos.

DÓNDE COMERCIALIZA SUS PRODUCTOS?

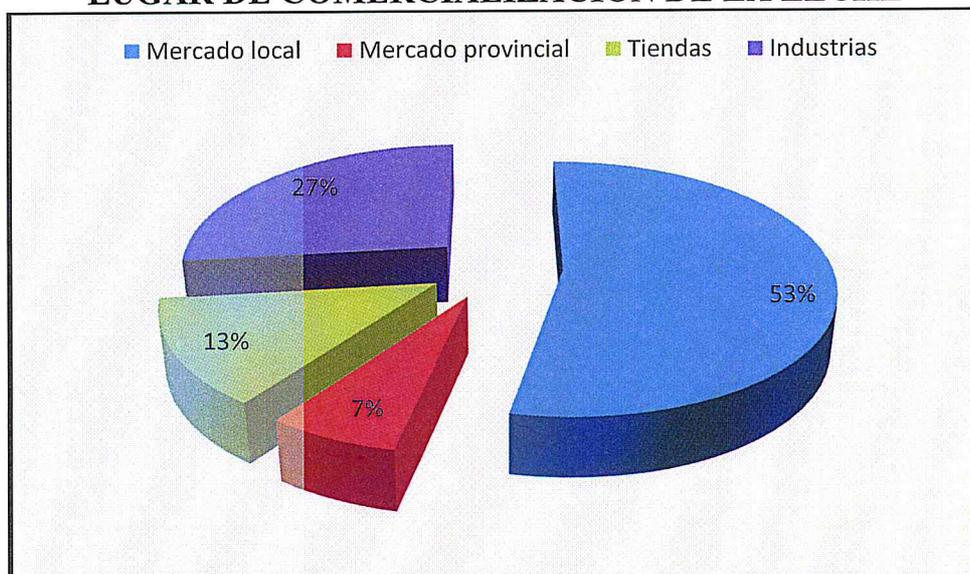
TABLA 04.15

LUGAR DE COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE

Variables	Productores	Porcentaje
Mercado local	8	53%
Mercado provincial	1	7%
Tiendas	2	13%
Industrias	4	27%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO 04.13

LUGAR DE COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE



Elaborado por: Los autores

El mayor porcentaje de los encuestados, esto es el 53% señalan que comercializan sus productos en el mercado de la localidad y el 27% lo hace para las industrias. El 7% se comercializa a nivel provincial y un 13% se lo hace a través de tiendas.

¿RECIBE ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD?

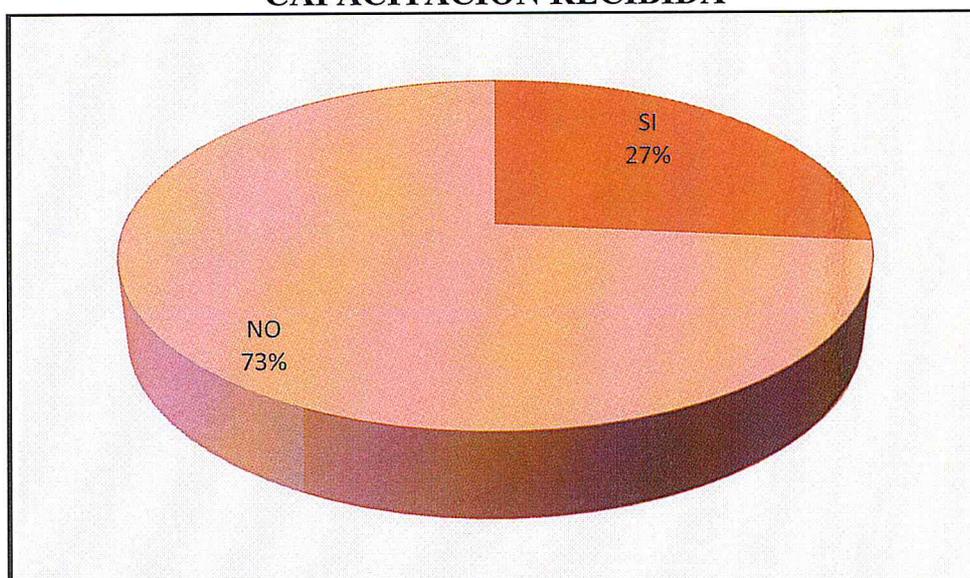
TABLA 04.16

CAPACITACIÓN RECIBIDA

Variables	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO 04.14

CAPACITACIÓN RECIBIDA



Elaborado por: Los autores

El 73% de los encuestados afirma que no recibe ningún tipo de capacitación para el mejoramiento de la producción de su ganado, o mejoramiento de la calidad. Un 27% de los productores asegura haber recibido por lo menos una vez charlas y capacitación por parte de Toni, Nestlé industrias dominantes de la zona y también por parte de entidades gubernamentales.

¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN O ESTÁ AFILIADO A ALGÚN GRUPO GREMIAL?

TABLA 04.17

PRODUCTORES ASOCIADOS

Variables	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

GRÀFICO 04.15



Elaborado por: Los autores

De los encuestados, el 80% está relacionado o asociado a alguna agrupación por cada cantón denominada asociación de ganaderos.

4.1.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO DE LA DEMANDA.

Macro segmentación.

- *Tecnología:* Leche en funda
- *Funciones o necesidades:* Alimentación- Nutrición
- *Consumidores:* Adultos, jóvenes, niños

La leche se la venderá en funda, debido a que las ganancias serían mayores. que vender leche en cartón. Los consumidores de la leche son todas las personas, pero los compradores son los padres y madres de familia.

Micro segmentación.

- Por ventajas Buscadas
- Condiciones sociodemográficas

La micro segmentación fue realizada en base a las ventajas que busca el consumidor y en base a las condiciones sociodemográficas. El producto está dirigido a aquellas personas de estrato medio típico que buscan una leche pura, de buena calidad, pero no gastan en una leche en cartón y que no disponen de un ingreso suficiente que les permita realizar compras semanales.

4.1.3. DEMANDA

4.1.3.1. DETERMINACIÓN DE CONSUMO

La demanda total del mercado de leche en la provincia es de aproximadamente 526027 litros diarios de leche, 341918 litros diarios de leche pasteurizada, 239342 litros diarios de leche en funda y 102576 de leche en cartón. **Magap (2011)**

Las personas afirman que sí estarían dispuestas a comprar una nueva leche, si es de buena calidad. Al principio es probable que no se vendan las cantidades

estimadas pero de poco se ira ganando cuota en el mercado. Si vemos el panorama macroeconómico, el PIB y el ingreso están en crecimiento, la inflación decayendo, todo esto eleva la capacidad de compra de las personas.

El proyecto busca captar una cuota de mercado de la competencia, atacando principalmente a las marcas pequeñas, y ganando parte del mercado que está en crecimiento.

4.1.4. MERCADO DE OFERTA

A nivel nacional el mercado de leche crece a un ritmo del 8% al año, En el Ecuador este mercado se encuentra conformado por varias industrias, las cuales se encuentra liderada por oligopolio, formado por una serie de empresas que manejan a su antojo las cuotas de producción así como los precios. **Magap (2011)**

Las empresas que conforman este grupo son: INDULAC, NESTLÉ, TONI, LA LECHERA. Ellas ofrecen una serie de productos que van desde la leche pasteurizada hasta la leche en polvo.

4.2. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO.

Una vez establecida la demanda que tendrá el producto a ofrecer, se expone la propuesta de los postulantes sobre la organización, procesos, publicidad y el respectivo estudio económico y financiero para el negocio.

4.2.1. PLAN ESTRATEGICO DEL NEGOCIO

4.2.1.1. GIRO DEL NEGOCIO.

- Esta empresa estará dedicada a la industrialización de la leche, siendo su actividad principal la elaboración de leche pasteurizada envasada, como producto de consumo final.

4.2.1.2. MISIÓN

- Elaborar nuestros productos con los más altos estándares de calidad, garantizando la seguridad alimentaria de nuestros clientes.

4.2.1.3. VISIÓN

- Ser reconocida como una organización líder en el mercado de leches envasadas a nivel provincial y nacional.

4.2.1.4. ANÁLISIS FODA DEL NEGOCIO.

A) FORTALEZAS

- **Disponibilidad de leche:** se cuenta con una producción constante durante todo el año.
- **Producto de primera necesidad:** La leche es un producto obligatorio en la dieta alimenticia de la población.
- **Producto de calidad:** La inversión que se realiza le da al proyecto la posibilidad de obtener una leche de buena calidad.

- **Capacidad de disminuir costos:** se dispone de mano de obra local y cercanías de zonas de Producción y comercialización
- **Cercanía de la Planta:** Esto hace más atractivo para el distribuidor ir hacia la planta a recoger la leche, pues así gasta menos en gasolina.

B) OPORTUNIDADES

- Mayor proporción de consumo de leche en funda.
- Actitud positiva hacia las promociones por parte de los consumidores.
- Leve mejora de la economía ecuatoriana.
- Disposición del consumidor a consumir más.

C) DEBILIDADES

- No tiene propia fuerza de distribución.
- Producto de poca duración.
- No hay conocimiento de la marca.

D) AMENAZAS

- Existen muchas marcas competidores.
- Gran posicionamiento de algunas marcas.
- Tendencia a consumir en cartón.

4.2.1.5. CONSTITUCIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO.

El Centro de acopio de la leche se conformará como Sociedad Anónima y se someterá a las disposiciones legales emitidas por la Superintendencia de Compañías para el efecto.

Para obtener el permiso de funcionamiento se debe remitir comunicación a la Alcaldía de Tosagua, quien dispone la inspección por parte del Departamento de Planificación y Comisaría Municipal en un plazo de 48 horas. Posteriormente se debe cancelar la Patente.

Los permisos a obtener son:

- Construcción
- Cuerpo de Bomberos
- Salud
- Permiso Intendencia

Además se deberá tramitar el RUC para el inicio de las actividades y el respectivo registro patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. La planta procesadora de leche pertenece al grupo de pequeñas empresas, ya que su capacidad está dentro del rango de los 500 a 3000 litros diarios de producción.

4.2.1.6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La estructura de la organización será adecuada para permitir el mejor desarrollo de las actividades de la planta, así como la comercialización de los productos finales. Para iniciar las actividades, la empresa necesita del siguiente personal:

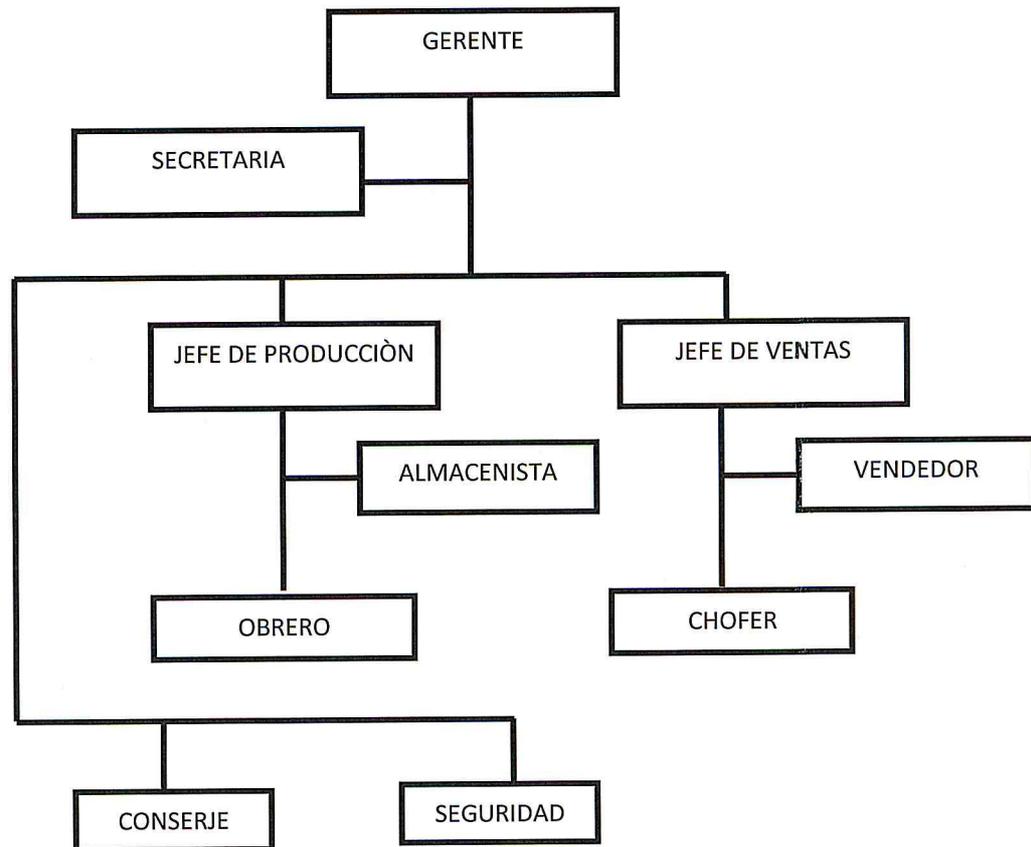
- 1 Gerente
- 1 Secretaria Contadora
- 1 Jefe de Producción
- 1 Jefe de Comercialización y Ventas
- 1 Vendedor/promotor
- 1 Almacenista
- 6 Obreros
- 1 Chofer
- 1 Conserje Mensajero
- 2 Guardias

Jornada de trabajo: La jornada de trabajo estará comprendida de 8 horas diarias, 40 horas semanalmente, tal como lo determina el Código de Trabajo.

A continuación se muestra el organigrama que se ha estructurado para la empresa.

GRÁFICO 04.16

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA LECHE



La estructura del presente organigrama es funcional y está dividida por líneas de mando. En la primera línea se encuentra el gerente, quien dispone bajo su responsabilidad a la secretaria, mensajero y un guardia. En la segunda línea están el jefe de producción, que tiene bajo su responsabilidad seis obreros, un almacenista y el jefe de comercialización, de quien depende el Vendedor/promotor y el chofer.

4.2.1.7. DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y FUNCIONES.

Siendo parte importante las actividades que tiene bajo su responsabilidad cada uno de los colaboradores de la empresa, es imprescindible dejar establecidas el perfil y las funciones a desempeñar por cada uno de ellos.

a) PERFILES

GERENTE.- Deberá tener título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, o títulos a fines, con experiencia comprobada en el manejo gerencial y de personal. Debe tener iniciativa propia, ser proactivo.

SECRETARIA- CONTADORA.- Plenos conocimientos de manejo tributario y contable, experiencia en este campo, saber trabajar bajo presión. Profesional o que se encuentre actualmente realizando estudios superiores en: Auditoría, economía e ingeniería comercial. Tener conocimiento del manejo de utilitarios, archivos y documentación.

JEFE DE PRODUCCIÓN.- Imprescindible Ingeniero Agroindustrial, que conozca la zona de producción, experiencia en procesamiento de alimentos, manejo de equipos y control de calidad.

JEFE DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN.- Ingeniero en Marketing, o carreras afines. Experiencia comprobada, conocimiento del mercado, conocimientos en estrategias y planes operativos de ventas y comercialización, ser creativo, manejar buenas relaciones personales.

VENDEDOR/PROMOTOR.- Realizando estudios superiores en carreras relacionadas a la comercialización, conocimiento de zona de distribución, ser activo.

ALMACENISTA.- Conocimiento sobre manejo de inventarios, controles, despacho y recepción

b) FUNCIONES

GERENTE.- Tiene a su cargo la planificación, dirección y control de las actividades de la empresa, así como una eficiente toma de decisión, buscando siempre alcanzar los objetivos de rentabilidad y producción, Además es el encargado de las relaciones financieras y Administrativas.

SECRETARIA CONTADORA.- Serán sus funciones:

- ✓ Recepción de llamadas telefónicas
- ✓ Manejo de comunicaciones y documentación en general. Archivos
- ✓ Elaboración de informes
- ✓ Declaraciones mensuales SRI
- ✓ Registros e Informes contables
- ✓ Pagos a proveedores
- ✓ Roles de pagos
- ✓ IESS

JEFE DE PRODUCCIÓN.- La función principal del jefe de producción será la supervisión y control del proceso de producción, para lo cual deberá:

- ✓ Verificar el buen funcionamiento de los equipos.
- ✓ Controlar el suministro de materia prima e insumos.
- ✓ Emitir informes sobre producción a gerencia.
- ✓ Controlar procesos de calidad

JEFE DE VENTA Y COMERCIALIZACIÓN.- Tendrá a su cargo:

- ✓ Planificación de Ventas
- ✓ Desarrollo de estrategias para ofertar de producto
- ✓ Atención a canales de comercialización
- ✓ Planes de Promoción, venta y distribución del producto
- ✓ Satisfacer las necesidades del producto de los clientes

VENDEDOR PROMOTOR.- La persona que se desempeñe como vendedor tendrá a su cargo responsabilidades muy importantes para la maximización de las ventas del producto, entre las principales están:

- ✓ Captación de clientes
- ✓ Incrementar cartera de clientes
- ✓ Receptar los pedidos
- ✓ Visitar los puntos de venta
- ✓ Reporte de ventas

ALMACENISTA.- Son funciones del almacenista:

- ✓ Realizar inventarios de materia prima y productos terminados.
- ✓ Suministrar materia prima y productos terminados.
- ✓ Elaborar órdenes de compras

Con respecto a los obreros, éstos tendrán a su cargo las siguientes actividades:

- ✓ Descarga de materia prima
- ✓ Selección y limpieza o lavado de materia prima
- ✓ Alimentación de la máquina extractora
- ✓ Participación en proceso productivo
- ✓ Colocación etiqueta
- ✓ Empaquetado
- ✓ Carga de producto final a bodega y camión

4.2.2. ESTUDIO TECNICO.

4.2.2.1. UBICACIÓN DEL NEGOCIO.

La planta procesadora de leche propuesta a instalar estará ubicada en el sitio el Tambo cantón Tosagua, esta localización le da una situación estratégica buena debido a la disponibilidad de materia prima. Además el acopio es menos costoso debido a que se gasta menos en gasolina (ver anexo 03).

4.2.2.2. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA DEL NEGOCIO

Para determinar el programa de producción se ha considerado la capacidad instalada promedio de la planta que equivale al 61,43% de la producción total diaria del cantón.

DISEÑO DE LA PLANTA PROCESADORA DE LECHE

Se establece un diseño funcional formado por las siguientes áreas:

1. Área de Producción, conformada:

- Área de recepción de la leche cruda.
- Área de procesos
- Cuarto frío para la materia prima.
- Bodega de producto terminado y cuarto frío.
- Bodega de mantenimiento y limpieza.
- Bodega de envases y empaques.
- Baños.
- Área administrativa, que a su vez está conformada por la oficina del gerente, de la secretaria-contadora y del jefe marketing y ventas.
- Laboratorio. (ver anexo 04)

4.2.2.3. TECNOLOGÍA UTILIZADA.

A continuación se enlistan los equipos necesarios para el funcionamiento de la planta. (ver anexo 05).

TABLA 04.18

TECNOLOGÍA UTILIZADA

EQUIPOS	ESPECIFICACIONES
PASTEURIZADORA	2000/2500 litros /hora. 3HP
HOMOGENEIZADORA	2000/2500 litros /hora. 10HP
CLARIFICADORA	2000/2500 litros /hora. 3HP
LLENADORA	3000 litros hora. 5HP
BOMBAS	2HP
TANQUE PULMON 1	Cap 500 litros
TANQUE PULMON 2	Cap 350 litros
SILO 1	Cap 5000 litros
SILO 2	Cap 2500 litros
CAMION REFRIGERADO	Cap 3000 litros

Cada uno de los equipos y maquinarias las proveen las empresas **Astimec Ecuapack y Fao (2011)**.

Los precios de cada uno de los equipos se encuentran detallados en la sección de estructuración financiera en la tabla de inversiones en equipos.

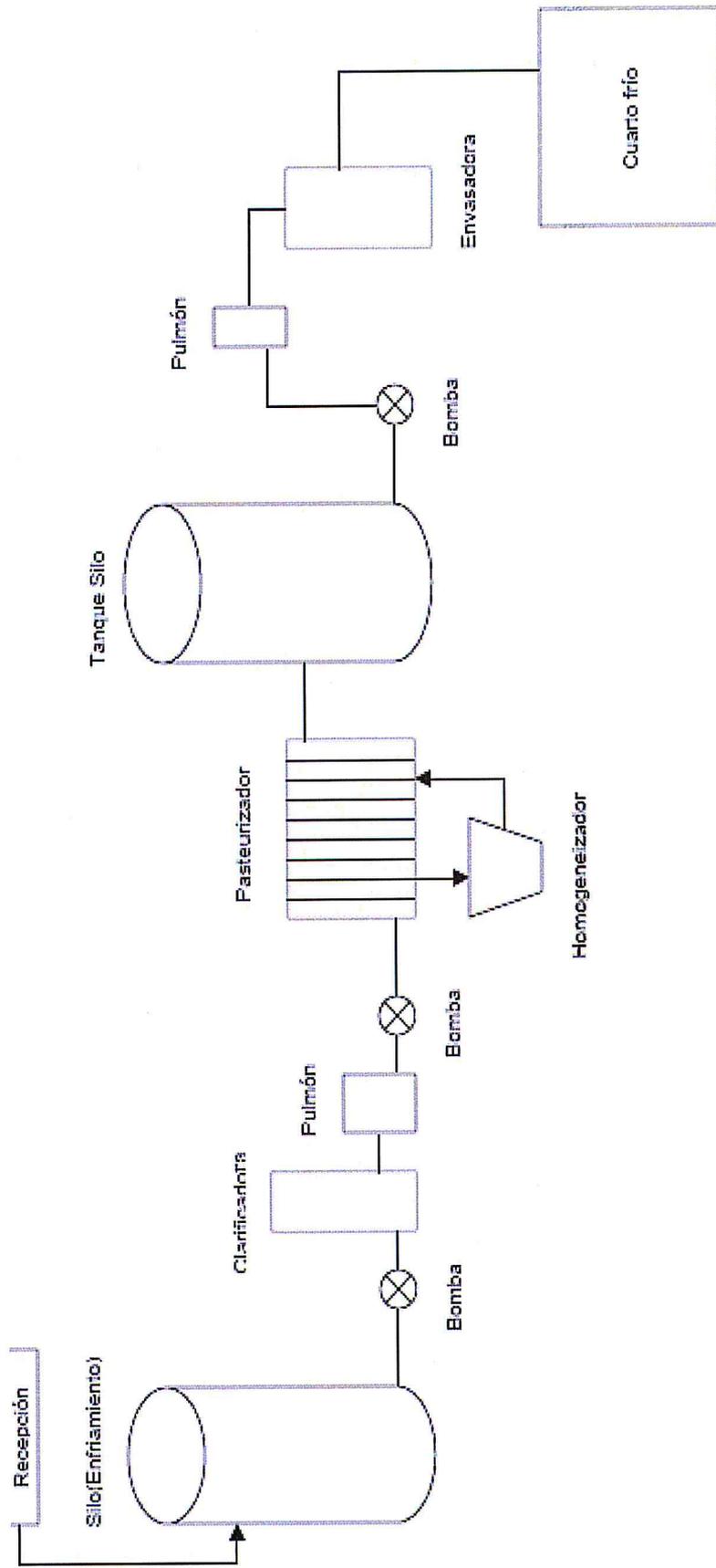
4.2.2.4. VIDA ÚTIL DEL NEGOCIO

Al establecer que la industria de la leche tiende a aumentar y desarrollarse en mayor proporción conforme pasan los años se consideró una vida útil de 10 años; pero siendo una de las metas expandir y ser parte importante en el mercado nacional tiende a prolongar su existencia por más años de lo previsto.

4.2.2.5. PROCESO DE PRODUCCIÓN

4.2.2.5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO INDUSTRIAL DE LA LECHE

GRÁFICO 04.17



4.2.2.6. INSUMOS Y MANO DE OBRA DIRECTA.

Con respecto a otros de los insumos del producto, como los conservantes, se utilizarán en la dosis que determine la norma INEN 0019 relacionada con este aspecto; y se adicionará en caso de ser necesario otros ingredientes permitidos por la norma.

En cuanto al envasado que es la única manera de garantizar la calidad del producto y la salud del consumidor, serán fundas de polietileno de 1 litro cada envase tendrá impresa la respectiva información relacionada al producto estarán, debidamente envasados o empaquetados, para garantizar sus características sanitarias hasta el momento de ser consumidos. En la planta se necesitará la presencia de seis operarios que serán los encargados de realizar actividades tales como el desembarque de la materia prima, almacenamiento, y demás actividades que demande tanto de materia prima como de producto terminado, y de alimentación de los equipos de proceso. El horario de trabajo será de ocho horas diarias conforme lo establece el Código de Trabajo.

4.2.2.7. ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS.

La materia prima se obtendrá directamente de los ganaderos a los que se les asegura la compra de su producción, a 0,40 ctvs. el litro. El abastecimiento de materia prima se lo hará de manera diaria a partir de las 07:00 am. Hay que destacar además que la leche es producida durante todo el año lo cual da una ventaja competitiva ya que la planta estará trabajando todo el tiempo lo que asegura la provisión continua materia prima.

4.2.2.8. LOCALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA DE PRODUCCIÓN.

La planta se ubicará en el sitio el Tambo del cantón Tosagua, el mismo que resulta un punto clave de convergencia o encuentro con el resto de cantones afines a este proyecto, fundamental para la comercialización del producto.

Hablamos de una zona que posee buenos pastos en la época de invierno y que a pesar de las sequias en verano, esta se mantiene.

4.2.2.9. PRODUCCIÓN REQUERIDA PARA EL NEGOCIO.

Para las actividades productivas de la empresa se receptorá la leche de los productores de la zona, dicha producción es aproximadamente 3000 litros diarios de la cual se requerirá el 61,43% que equivale a 1843 litros diarios que es el promedio de la capacidad instalada de la planta.

4.2.2.10. DISPONIBILIDAD DE INSUMOS COMPLEMENTARIOS.

La adquisición de los insumos complementarios se la realizará conforme al inventario manejado por el al almacenista, que proveerá de la información necesaria para poder planificar la compra de los insumos complementarios. Se debe tomar en cuenta el tiempo de duración de estos insumos con la finalidad de no tener inconvenientes en el momento de su utilización.

4.2.2.11. PROGRAMACIÓN DE ABASTECIMIENTO.

En relación al abastecimiento de la materia prima, ésta se lo hará de manera diaria a partir de la 07:00 am; se comprara el 61.43% de la producción total lo que equivale a 1843 litros aprovechando así toda la capacidad de la planta.

4.2.3. MARKETING MIX.

4.2.3.1. EL PRODUCTO.

La leche que se ofrecerá será, únicamente leche entera. Esa es la leche más consumida.

Calidad.- El producto debe estar de acuerdo a lo que se ofrece en el posicionamiento, es decir un producto sin agua, pura, pasteurizada y homogeneizada.

- **Características.-** Las características de la leche son aquellas que exige la norma INEN 0019, La leche no pierde ninguno de sus nutrientes con el proceso de pasteurización empleado.
- **Marca.-** La marca de la leche será “Del Campo”. Este nombre evoca la idea de una leche pura, natural, espesa, tal como la leche de las haciendas en el campo. En las pruebas realizadas, las personas afirmaron percibir a una leche con este nombre como una leche espesa, de buen sabor.

GRÁFICO 04.18

MARCA



- **Empaque.-** El empaque del producto será en funda de polietileno, blanca la cual llevara impresa las característica del producto tendrá un peso de 5 gr y un espesor de 0.4mm lo que garantiza la conservación del producto para el tiempo de consumo establecido.
- **Etiqueta.-** El producto no lleva etiqueta, debido a que el producto se vende en funda. Sin embargo el nombre de la marca y las distintas indicaciones, van impresos en la funda. Estas impresiones serán mayoritariamente de color amarillo con rojo. No existe ninguna marca con este color, así podremos también diferenciarnos de la competencia.
- **Tamaño.-** El tamaño del envase será de 1 litro. Este es el tamaño estándar, y garantiza un llenado eficiente, pues la funda no queda muy llena y se evita que la funda se rompa.
- **Duración.-** La duración del producto es de 72 horas, una vez que el consumidor lo compra.

4.2.3.2. NECESIDADES QUE SATISFACE EL PRODUCTO.

Los diferentes tipos de consumidores han encontrado en la leche un producto que tiene cualidades en cuanto a su calidad para responder a sus necesidades específicas de consumo. Esta aseveración está relacionada con los resultados obtenidos en la encuesta al mencionar elaborar con calidad, como uno de los factores más importantes que los consumidores consideran al momento de elegir.

Las nuevas tendencias de consumo han diversificado a la industria envasadoras de la leche, tal es el caso de la alimentación de los niños y jóvenes que en su etapa estudiantil los lácteos forman parte de su alimentación diaria, siendo este sector del mercado un potencial consumidor de la leche.

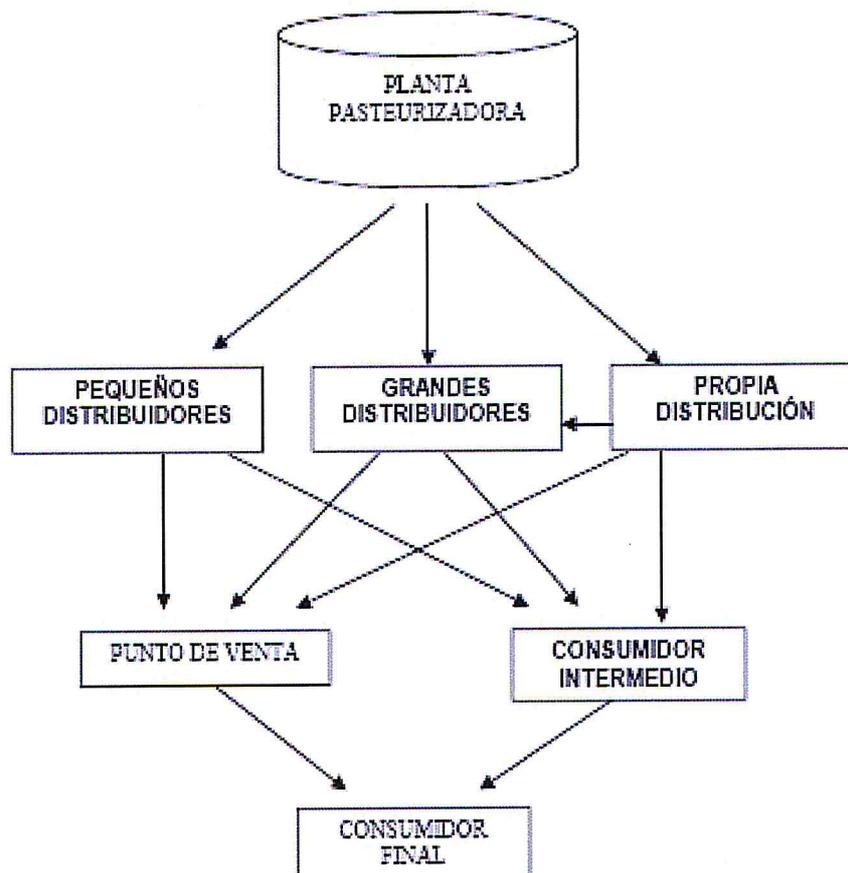
4.2.3.3. COMERCIALIZACIÓN Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

La estrategia de distribución es una estrategia de distribución intensiva, es decir llevar el producto a la mayor cantidad de canales y puntos de venta.

Canales.- Los canales utilizados para la distribución son dos. Primero se buscarán distribuidores que lleven la leche a pequeños puntos de venta, como despensas, mini markets, tiendas, etc. Estos pueden ser grandes distribuidores o pequeños distribuidores. En su mayoría serían camionetas que se encargan específicamente de entregar leche. Estos distribuidores deben llevar la leche a tempranas horas de la mañana o a horas de la noche. Esto es importante porque la leche en funda se vende en su mayoría en las mañanas, antes del desayuno. Esta distribución debe ser de alrededor de las 4:30 a.m. El producto debe estar en los puntos de venta, a las 6:00 de la mañana.

También se usará un camión propio, para distribuir a clientes clave, como Mi comisariato, otros comisariatos, hoteles, restaurantes e instituciones. Esta distribución debe ser en la mañana, pero no es necesario que sea tan temprano como las otras distribuciones. Si existieran problemas con la distribución, el camión propio tendrá que llevar la leche a lugares más cercanos para los distribuidores. Pero una ventaja que se tiene es que la planta no está ubicada muy lejos, lo que facilita la llegada de los distribuidores, y les hace atractiva la distribución.

Grafico 04.19
CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA LECHE.



- **Cobertura.-** La cobertura de la leche debe ser en todo el cantón, a la mayor cantidad de tiendas posibles, que tengan refrigeración para mantener la leche en buen estado. Se incluyen también todos los alrededores de la planta. Todas las personas que iban a las haciendas a comprar leche cruda, pueden ahora obtener la leche pasteurizada. Luego se debe ir llegando a otros cantones. Para asegurar el ingreso al mercado es recomendable iniciar vendiendo en los comisariatos.
- **Puntos de venta.-** La leche será ofrecida en gran variedad de puntos de venta, principalmente en los locales de comisariatos independientes. También en las despensas, minimarkets, tiendas, minicomisariatos, panaderías, etc. Para esto es importante que los distribuidores tengan buenos contactos y buenas relaciones.

- También la leche será vendida en las tiendas de los demás cantones. Además en los distintos pueblos que están en las carreteras. Otra parte de la leche se venderá en la misma planta, pues existen personas que querrán comprar la leche directamente. Las personas que antes le compraban a las haciendas, también son clientes potenciales.
- Otro grupo de clientes serían los restaurantes y hoteles que usan la leche como materia prima para sus respectivos servicios.
- Es importante recalcar que a los lugares más lejanos debe buscarse que el producto llegue en buen estado. Para esto se requiere que el camión sea refrigerado, térmico o por lo menos que tenga cabina para que no le dé el sol. Otra opción sería llevar la leche en las noches, donde el clima es más frío y la leche resiste más.
- **Inventarios.**- La planta no tendrá inventarios, debido a la poca duración del producto. La materia prima, así como el producto terminado se recogen y distribuyen diariamente. El producto terminado permanecerá en bodega hasta un máximo de 12 horas. Parte de la producción se la distribuye en la noche, mientras que la gran mayoría se la distribuye en la madrugada.
- **Transportes.**- Los transportes deben ser refrigerados, para garantizar la calidad del producto, cuando se transporta a distancias largas. Solamente cuando sean distancias cortas, podrán ser transportadas en camionetas sin refrigeración. Es importante enfatizar esto, porque de esto depende en gran parte el éxito del producto.

4.2.3.4. PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

En esta etapa la publicidad debe ir encaminada a posicionar al producto, destacando sus atributos y dando a conocer el producto, construyendo así la marca. Además la publicidad debe ir dirigida a las personas que compran el producto en el punto de venta. Leche del campo es una empresa nueva dentro del cantón Tosagua, por tanto para introducir su producto se propone el siguiente plan promocional, con el que se pretende lograr:

- Dar a conocer el producto, elaborado en el cantón Tosagua.

- Informar sobre las características del producto
- Resaltar los principales beneficios o atributos del producto
- Incentivar y motivar la compra de la leche
- Fortalecer la imagen y mantener la preferencia de los consumidores

4.2.3.5. PUBLICIDAD PRE-OPERACIONAL

Un mes antes de iniciar las operaciones de producción en la planta se realizarán acciones para difundir la leche. Se hará énfasis en la calidad del producto, en los procesos de calidad empleados y en el hecho de que es producción local con materia prima y mano de obra local.

A continuación se establecen actividades a realizar en los diferentes medios de publicidad:

**TABLA 04.19
PLAN PRE-OPERACIONAL DE PUBLICIDAD.**

TIPO	MEDIO	CONTENIDO	TIEMPO
Publicidad en Televisión	Calceta TV	Entrevistas	1 mes, Lunes, miércoles y viernes (transmisión programa mayor audiencia)
	Capital Televisión	Spot publicitario de 15 segundos de duración	
		Invitación a inauguración de empresa	
Publicidad en Radio	Radio Politécnica (Bolívar)	Spot publicitario de 15 segundos de duración	1 mes, Lunes, miércoles y viernes (En la mañana noticiario 6H30 a 7H00 y en la tarde desde 17H00)
	Radio Carrizal (Bolívar)		
	Radio Libertad (Chone)		
	Radio Stereo (Junín)		
Afiches y banner	Calceta	Colocados al ingreso y salida de la ciudad	
	Canuto-Chone		
	Junín		
Entrega de invitación	Tosagua	15 días antes de inauguración	
	Autoridades, Instituciones públicas y privadas, dueño de negocios, tiendas y supermercados		

Elaborado por: Las autores

4.2.3.6. PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO.

Cumplida la primera etapa de la publicidad se inicia la segunda, una vez que ya los futuros consumidores tienen conocimiento sobre el producto. Básicamente se utiliza la prensa escrita, radio y televisión, planificación de visitas y exposición del producto en los supermercados de mayor movimiento comercial..

TABLA 04.20
PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

TIPO	MEDIO	CONTENIDO	TIEMPO
Publicidad en Televisión	Calceta TV	Spot publicitario de 15 segundos de duración	1 mes, Lunes, miércoles, viernes, domingos (transmisión programa mayor audiencia)
	Capital Televisión		
Publicidad en Radio	Radio Politécnica (Bolívar)	Spot publicitario de 15 segundos de duración	1 mes, Lunes, miércoles, viernes, domingos (En la mañana noticiario 6H30 a 7H00 y en la tarde desde 17H00)
	Radio Carrizal (Bolívar)		
	Radio Libertad (Chone)		
	Radio Stereo (Junín)		
Publicidad Escrita	Diario Manabita	Anuncio publicitario (un cuarto página)	2 veces en el mes
Afiche Publicitario	Vehículo de transporte intercantonal	Publicidad Móvil	
Exposición	Supermercados (Tía, Junical, Abastos Cleyton)	Colocación de Stand, entrega trípticos y muestras gratis	Durante una semana
Visitas	Tiendas, despensas, entre otros	Ejecutivo de venta entregará información, precios, presentación	Una vez a la semana

Elaborado por: Las autores

Promoción.- Las promociones usadas serán únicamente las pruebas del producto. Debe incentivarse la compra del producto a través de pruebas. En los comisariatos deben ubicarse pequeños stands, que oferten el producto. Estos puestos deben ser decorados de una manera típica del campo lo que ayudará a crear una imagen de leche como en las haciendas.

Por otra parte, la prueba no debe incentivarse solamente al consumidor final, sino que también debe ofrecer pruebas a los minoristas o tenderos y a los distribuidores y los restaurantes y hoteles. Esto ayudará a introducir el producto. Las pruebas a pequeños tenderos, distribuidores debe realizarse regalando

fundas para que las consuman en los momentos que quieran o haciéndoles probar en el momento, dependiendo del caso.

Anuncios.- Los anuncios deben ser elaborados siempre con el estilo que evoque campo, evidenciando que el producto es un producto puro y natural. Deben llevar un mensaje pegajoso y que indique algo preciso. Deben llevar el nombre de la marca en grande y el slogan debajo en un tamaño más pequeño.

El slogan será "Sólo leche". Este slogan es llamativo debido a que evoca a la idea de que la marca se especializa en leche, y además no tiene agregado de agua, contrarrestando así la idea de que a la leche se le agrega agua y harina.

Además se ubicara alguna frase que explique que la leche es pura; Se decidió colocar la frase "leche sin agua" separando así nuestro producto de la competencia. Si recordamos que el marketing es una guerra de percepciones y no de productos, este slogan podría decirle mucho a la gente, más aún si tomamos en consideración que la gente piensa que las leches en funda son rebajadas con agua.

Hay que considerar también el material publicitario. Esto es importante para que el consumidor sepa que hay una nueva leche y se interese por conocerla. Este material pueden ser simplemente afiches que muestren una foto de la leche y lleven un enunciado concreto y que vaya de acuerdo a la estrategia de posicionamiento. Los afiches deben estar ubicados en lugares donde puedan ser vistos fácilmente.

Relaciones Públicas.- Para iniciarse en este mercado es clave llevar buenas relaciones. Para esto contratara a la prensa escrita y televisiva, de tal modo que sean ellos quienes ayuden a dar a conocer la nueva marca.

Para lograr esto se realizara una visita a la planta donde se inviten a los medios de comunicación, explicando públicamente los atributos y beneficios del producto y ofreciendo pruebas del producto.

De esta manera la marca se escucharía en las noticias y saldría en el periódico. Así algunas personas escucharán y leerán acerca de la marca.

Publicidad no pagada- La publicidad no pagada se hará a través de los distribuidores y tenderos que hablarán acerca del producto.

Presupuesto para la comunicación

El presupuesto destinado a la comunicación es de 1275 dólares. El costo de cada uno de los medios es tan detallado en la sección de estructuración financiera en la tabla de inversiones en publicidad.

4.2.4. ESTRUCTURACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO

4.2.4.1. INVERSIONES

El capital de trabajo comprende aquella cantidad que se requerirá para poner en funcionamiento la empresa durante los primeros meses. Este asciende a **\$20347,21** monto que se necesitará en forma mensual y también se incluye en el monto de la inversión inicial.

**TABLA 04.21
INVERSIÓN EN EQUIPO**

EQUIPOS DE PROCESO				
TANQUE DE FRIO 1	1	UNIDAD	10000,00	10000,00
CLARIFICADORA	1	UNIDAD	1200,00	1200,00
PASTEURIZADORA	1	UNIDAD	5000,00	5000,00
HOMOGENIZADORA	1	UNIDAD	2000,00	2000,00
BOMBAS	3	UNIDADES	1100,00	3300,00
TANQUE DE FRIO 2	1	UNIDAD	8000,00	8000,00
PULMONES	2	UNIDADES	600,00	1200,00
CAMION REFRIGERADO	1	UNIDAD	25000,00	25000,00
SISTEMA DE EMBASADO	1	UNIDAD	10000,00	10000,00
CUARTO DE FRIO	1	UNIDAD	4500,00	4500,00
OTROS	GLOBAL		2000,00	2000,00
TOTAL INVERSIONES EQUIPOS PROCESO				72200,00

Elaborado por: Los autores

TABLA 04.22
INVERSIÓN EN OTROS ACTIVOS FIJOS

EQUIPOS DE LABORATORIO				
EQUIPO PARA PRUEBAS MATERIA PRIMA	1	UNIDAD	1500,00	1500,00
TOTAL INVERSIONES EQUIPOS DE LABORATORIO				1500,00
EQUIPOS DE OFICINA				
COMPUTADORAS	3	UNIDAD	530,00	1590,00
AIRE ACONDICIONADO CENTRAL	2	UNIDAD	546,00	1092,00
FAX	1	UNIDAD	54,00	55,00
TELÉFONO	1	UNIDAD	50,00	50,00
TOTAL INVERSIONES EQUIPOS DE OFICINA				2787,00
COSTOS DE MUEBLES Y ENSERES				
Escritorio gerencial	2	UNIDAD	700,00	1.400,00
Escritorio secretarial	1	UNIDAD	580,00	580,00
Mesas auxiliares	2	UNIDAD	116,00	232,00
Archivadores	1	UNIDAD	83,00	83,00
Sillas tipo gerente	2	UNIDAD	99,00	198,00
Silla tipo secretaria	2	UNIDAD	45,00	90,00
TOTAL INVERSIONES MUEBLES DE OFICINA				2.583,00
VEHÍCULO	1		15.000,0	15.000,00

Elaborado por: Los autores

✓ Obras Civiles

TABLA 04.23
INVERSIÓN EN OBRAS CIVILES

CONSTRUCCIONES				
GALPON PARA PLANTA DE PROCESO 30 X 10	300	m2	80,00	24000,00
OFICINAS 8x3	24	m2	150,00	3600,00
GUARDIANIA 3 X 2	6	m2	120,00	720,00
BODEGA PRODUCTO TERMINADO 10 X 5	50	m2	120,00	6000,00
BODEGA MATERIA PRIMA 4 X 3	12	m2	120,00	1440,00
BODEGA MATERIALES INDIRECTOS 3X3	9	m2	120,00	1080,00
TOTAL INVERSION CONSTRUCCIONES				36840,00

Elaborado por: Los autores

**TABLA 04.24
INVERSIÓN EN OPERACIONES**

CAPITAL DE OPERACIÓN	
Materia prima (30 días)	15886,28
Mano de obra directa (30 días)	2340,00
Carga fabril (30 días)	2120,93
TOTAL CAPITAL OPERATIVO	20347,21

Elaborado por: Los autores

B) INVERSIONES EN ACTIVOS INTANGIBLES

A continuación se presenta los valores por concepto de trámites para la iniciación del negocio:

**TABLA 04.25
INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES**

ACTIVOS INTANGIBLES	
TRÁMITES LEGALES	1500,00
TRAMITES SANITARIOS	2500,00
PRUEBAS PREVIAS	2000,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	6000,00

Elaborado por: Los autores

✓ Inversiones en publicidad

Con la finalidad de entrar en el mercado y posicionarse de éste se deberá realizar una inversión inicial en publicidad. Esta inversión, como ya se detalló anteriormente constará de anuncios por radio, televisión, prensa escrita, entre otros.

**TABLA 04.26
INVERSIÓN INICIAL EN PUBLICIDAD**

PUBLICIDAD	
RADIO LOCAL	65,00
TRÍPTICOS Y MUESTRAS	360,00
VISITAS A LOCALES COMERCIALES	200,00
PERIÓDICOS	500,00
OTROS	150,00
TOTAL PUBLICIDAD	1275,00

Elaborado por: Los autores

El proyecto se iniciará en el 2011, el cual es tomado como año pre operacional, el cual se comenzará con los trabajos de instalación de la planta, como las obras civiles, la adecuación de las maquinarias y su funcionamiento, para poder iniciar el siguiente año con la fase operativa de la planta.

**TABLA 04.27
INVERSION INICIAL TOTAL**

TOTAL INVERSIÓN	
Inversiones fijas	130910,00
Capital de Operación	20347,21
Activos intangibles	6000,00
Publicidad	1275,00
TOTAL DE INVERSION	158532,21

Elaborado por: Los autores

4.2.4.2. FINANCIAMIENTO

Para financiar el total de la inversión se prevé solicitar un crédito productivo a la CFN que cubra los activos fijos, pre-operativos, el capital de operación y los activos intangibles.

Dicho préstamo tendrá un vencimiento de cinco años, con un 10.85% de interés y la forma de pago será anual.

**TABLA 04.28
FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

DESCRIPCION	MONTO
PRESTAMO A INSTITUCIONES FINANCIERAS	
CREDITO A LARGO PLAZO	\$158532,21

Elaborado por: Los autores

**TABLA 04.29
CARGA FABRIL**

CARGA FABRIL	TOTAL ANUAL
MANO DE OBRA INDIRECTA	14820,00
MANTENIMIENTO	7031,20
ENERGIA	3600,00
TOTAL DE CARGA FABRIL	25451,20

Elaborado por: Los autores

**TABLA 04.30
COSTO ANUAL POR DEPRECIACIÓN**

COSTO ANUAL POR DEPRECIACION		INVERSIONES	TOTAL ANUAL
CONSTRUCCIONES	5%	36840,00	1842,00
EQUIPOS DE PROCESOS	10%	72200,00	7220,00
EQUIPOS DE LABORATORIO	10%	1500,00	150,00
COMPUTADORAS	33%	1590,00	524,70
EQUIPOS DE OFICINA	10%	0,00	0,00
MUEBLES DE OFICINA	10%	2583,00	258,30
VEHÍCULO	20%	15000,00	3000,00
TOTAL ANUAL POR DEPRECIACION		114713,00	12995,00

Elaborado por: Los autores

4.2.4.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

A) PRECIO

La estrategia de precios que se adoptará estará en función de los costos de producción y del precio que manejan los competidores. Al ser un producto nuevo y que necesita ser introducido al mercado donde existe una amplia diversificación en cuanto a leches, el rango de precios que se debe manejar debe tener relación con el precio que oferta la competencia, fijando un precio inicial inferior a ésta para lograr penetrar en el mercado con rapidez y profundidad y así atraer una gran cantidad de compradores consiguiendo de esta manera una importante participación en el mercado.

Considerando el total del costo de producción anual y el total de los litros producidos en el año, se obtiene el costo unitario anual que es de \$0.59 el litro de leche.

TABLA 04.31
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN
COSTO TOTAL DE PRODUCCION

Materia prima	190.635,31
Mano de obra directa	28.080,00
Carga fabril	38.446,20
Depreciación	12995,00
Total anual de costos de producción	270.156,21
Producción anual en litros	460.750,00
COSTO UNITARIO	0,59

Elaborado por: Los autores

Para obtener el precio de venta se calculó la utilidad multiplicando el costo unitario por el margen de contribución del 70%:

Entonces:

$$U = 0.59 * 0.70$$

$U = 0.41$ En donde:

$$PV = 0.59 + 0.41$$

$$PV = 1.00$$

Por tanto el precio de venta por unidad será de \$1.00 el litro de leche pasteurizada.

La propuesta incluye un tipo de presentación de la leche pasteurizada: en funda plástica de 1 litro

Por tanto el precio de la presentación de 1 litro será de 1.00 dólar.

B) VENTAS ANUALES

Tomando en cuenta el primer año de vida útil del proyecto se calcularon los ingresos generados en forma anual. Para esto se ha tomado en consideración el precio asignado del producto, y la cantidad anual de litros de leche pasteurizados que equivalen a 460,750 litros; los ingresos que generan se detallan a continuación:

**TABLA 04.32
VENTAS ANUALES**

INGRESO ANUAL POR VENTAS EN DÓLARES AMERICANOS			
	UNIDADES	PVP	TOTAL
Venta de leche pasteurizada de 1000 ml.	460.750,00	1,00	460.750,00
TOTAL INGRESO ANUAL POR VENTAS	460.750,00		460.750,00

Elaborado por: Los autores

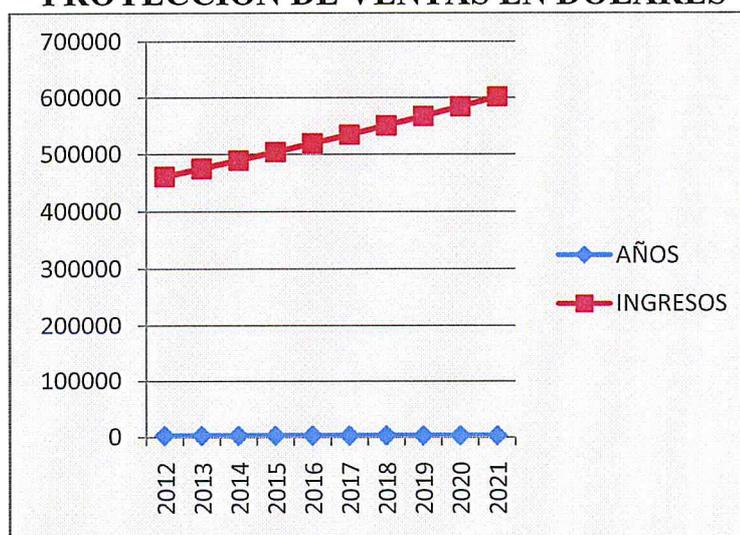
Las proyecciones de las ventas anuales, están basados en una estimación de la tasa de inflación del 3%, de esta manera los ingresos estimados del proyecto para sus diez años de vida útil quedan de la siguiente manera:

TABLA 04.33
PROYECCIÓN DE VENTAS

AÑOS	INGRESOS
2012	460.750,00
2013	474.572,50
2014	488.809,68
2015	503.473,97
2016	518.578,18
2017	534.135,53
2018	550.159,60
2019	566.664,38
2020	583.664,31
2021	601.174,24

Elaborado por: Los autores

GRÁFICO 04.20
PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES



Elaborado por: Los autores

4.2.4.4. PRESUPUESTO DE EGRESOS.

A) REQUERIMIENTO DE PERSONAL.

A continuación se detalla la plantilla de personal mano de obra indirecta, personal administrativo y personal de ventas.

**TABLA 04.34
SUELDO ANUAL DE PERSONAL**

MANO DE OBRA DIRECTA				
	CANTIDAD	MENSUAL	ANUAL	ANUAL+BENEF
OBREROS	6	300,00	21600,00	28080,00
COSTO ANUAL MANO DE OBRA DIRECTA				28080,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTA				
GERENTE	1	600,00	7200,00	9360,00
JEFE DE VENTAS Y COMERC.	1	600,00	7200,00	9360,00
SECRETARIA-CONTADORA	1	274,00	3288,00	4274,40
VENDEDOR	1	400,00	4800,00	6240,00
CONSERJE MENSAJERO	1	267,00	3204,00	4165,20
CHOFER	1	350,00	4200,00	5460,00
ALMACENISTA	1	350,00	4200,00	5460,00
GUARDIAS	2	320,00	7680,00	9984,00
COSTO ANUAL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTA	9			54303,60

Elaborado por: Los autores

C) ENERGÍA E INSUMOS

En el caso de la energía eléctrica se ha tomado en consideración el consumo de energía de los equipos y maquinarias que se van a utilizar en la planta; dicha utilización será de 60 kw/h, y tomando en cuenta un turno diario de ocho horas tenemos un consumo de 480 kw/d; es decir que en el año, tendremos un consumo real de 150,000 Kw.

**TABLA 04.35
ENERGÍA E INSUMOS**

COSTO ANUAL DE ENERGIA	KW-H	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
ENERGIA TRIFASICA (60 KW)	150000	0,08	12,000.00
ENERGIA MONOFASICA(15)	36000	0,09	3,240.00
TOTAL ANUAL POR COSTO DE ENERGIA			15,240.00

Elaborado por: Los autores

4.2.4.5. EVALUACIÓN FINANCIERA

A) ANÁLISIS DEL VALOR ACTUAL NETO

En la siguiente tabla se puede apreciar que luego de recuperar la inversión inicial, existiría un monto adicional, que resulta de la utilidad obtenida en cada uno de los períodos. Este valor asciende a \$162.972,19 aplicando una tasa de descuento de 18% y restando la inversión inicial. Por tanto se puede concluir que el proyecto de inversión es rentable puesto que el VAN es mayor a cero

**TABLA 04.36
CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO**

	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO					
ANUAL	0	1	2	3	4	5
INGRESO ANUAL POR VENTAS		460.750,00	479.180,00	498.347,20	518.281,09	539.012,33
COSTO ANUAL DE PRODUCCIÓN		257.161,51	267.447,97	278.145,89	289.271,73	300.842,60
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		203.588,49	211.732,03	220.201,31	229.009,36	238.169,73
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS		91.213,40	94.861,94	98.656,41	102.602,67	106.706,78
UTILIDAD EN OPERACIÓN		112.375,09	116.870,09	121.544,89	126.406,69	131.462,96
GASTOS FINANCIEROS		42.732,37	42.732,37	42.732,37	42.732,37	42.732,37
DEPRECIACIÓN		12.995,00	12.995,00	12.995,00	12.995,00	12.995,00
VALOR DE RESCATE						
UTILIDAD NETA		82.637,71	87.132,72	91.807,52	96.669,32	101.725,58
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		12.395,66	13.069,91	13.771,13	14.500,40	15.258,84
UTILIDAD GRAVABLE		70.242,06	74.062,81	78.036,39	82.168,92	86.466,75
IMPUESTO A LA RENTA 25%		17.560,51	18.515,70	19.509,10	20.542,23	21.616,69
UTILIDAD LÍQUIDA		52.681,54	55.547,11	58.527,29	61.626,69	64.850,06
INVERSIONES	158.532,21	-	-	-	-	-
FLUJO DE OPERACIONES	158.532,21	52.681,54	55.547,11	58.527,29	61.626,69	64.850,06
FLUJO NETO	158.532,21	105.850,67	50.303,56	8.223,73	69.850,42	134.700,48
FLUJO DE OPERACIONES	158.532,21	52.681,54	55.547,11	58.527,29	61.626,69	64.850,06
TASA DESC 18% Valor Actual Neto VAN	162.972,19	44.645,37	39.893,07	35.621,52	31.786,36	28.346,56
DESC. TIR	158.532,21	37.935,96	28.803,60	21.854,27	16.570,65	12.556,65
FLUJO ACUMULADO	0,00					
TASA INTERNA DE RETORNO TIR	39%	TIR				

Elaborado por: Los autores

B) TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno permite que el valor actual neto sea igual a cero. En este caso es igual a 39%, lo que indica que el negocio es viable.

C) RELACIÓN COSTO- BENEFICIO

La relación costo-beneficio compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, sin incluir la inversión

TABLA 04.37
RELACIÓN COSTO/BENEFICIO

Relación B/C	Beneficio	\$ 460.750,00	1,71
	Costo	270.156,21	

Elaborado por: Los autores

RELACIÓN BENEFICIO/COSTO \$1.71

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Después de haber efectuado los respectivos estudios se obtiene como conclusión que el proyecto es viable y a medida del tiempo sustentable cabe recalcar que para cada uno de los estudios se concluye:

- ✓ Se mejoró la situación organizacional de la asociación de ganaderos del cantón Tosagua mediante implementación de estrategias corporativas como la visión y misión las cuales sirvieron para fortalecer la imagen institucional.
- ✓ La planta pasteurizadora de leche se instalara en el Sitio El Tambo del cantón Tosagua por que la Asociación cuenta con un terreno ubicado en dicho sector y cuenta con vías de acceso que facilitan la recepción de la materia prima y distribución del producto, además cuenta con los principales servicios básicos necesarios para el funcionamiento de la planta.
- ✓ Mediante el marketing MIX se realizaron estrategias que ayudaran a obtener un posicionamiento del nuevo producto en el mercado gracias a las ventajas en el precio del producto en relación a la competencia y la calidad del mismo. Se establecieron los mejores canales de comercialización para mejorar la cadena productiva de la leche llegando directamente al consumidor final.

- ✓ A nivel financiero el ingreso por ventas aventajan a todos los egresos tanto operacionales como no operacionales lo cual lo hace un proyecto interesante para inversión.
- ✓ Se garantiza la viabilidad del proyecto debido a que los valores del VAN y el TIR son óptimos

5.2. RECOMENDACIONES.

- ✓ Para mejorar el nivel organizacional productivo y comercial de la planta pasteurizadora de la asociación de ganaderos del Cantón Tosagua se deberán realizar planes de capacitación al personal que labora en la organización.
- ✓ Para la selección del lugar donde se instalará la planta pasteurizadora se deben tomar en cuenta factores como vías de acceso para la facilidad de adquisición de la materia prima.
- ✓ Debido a las instalaciones con que cuenta la planta se sugiere una futura compra de maquinaria para aumentar la producción a medida que crezca la demanda.
- ✓ .Es necesario realizar un estudio económico durante la realización de cualquier producto porque este nos indicará los niveles de venta del proyecto

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Avilan Rovira, L., Rengifo, C. 2010. Los Cítricos. Editorial América CA. 1ra Edición. Consultado 15 ago. 2010. Disponible en <http://www.infoagro.com>
- 2) Borrego, D. 2009. La importancia de un plan de negocios. Consultoría, Capacitación y Negocios. Consultado 20 ag. 2010 Disponible en <http://www.Herramientas para Pymes.com>
- 3) Caldera Mejía, Rafael. (2006) Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría Edición electrónica gratuita.
- 4) Círculo de lectores. (1991).Curso Básico De Administración Editorial Norma. Colombia Formato (DOC) Disponible en <http://www.Monografias.com>
- 5) Didier, José. 2010. El valor presente neto. Asesoría y consultoría para Pymes. Consultado 08 feb.2011 Formato (HTM). Disponible en <http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>
- 6) Estrategias Financieras para Emprendedores y Administración. 2009. Módulo IV. Guayaquil. p 9-61
- 7) Fisher, L; Navarro, A. 1998. Mercadotecnia. 2 ed. México. Mc. Graw Hill. p 458.
- 8) Fleitman J. (2000). Negocios Exitosos. Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 82
- 9) Garzón, J. (2008). Modelo de comercialización para la creación de empresas. (En línea). Consultado, 1 de Sept. Formato (PDF). Disponible en: <http://www.puj.edu.com>
- 10) Gregory Mankiw. (2007). Principios de Economía, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Pág. 41
- 11) INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). 2010. Disponible en <http://www.inec.gov.ec>
- 12) INEN Instituto Nacional de Normalización. 2009-2011. Catálogo de Normas. Norma INEN 437, Leche Requisitos. Consultado 13 ene. 2011 Formato PDF. Disponible en webmaster@inen.gob.ec
- 13) Jorge Enrique Venegas. (2006). Etapas del proceso de planeación estratégica. Colombia, Edición electrónica gratuita.

- 14) Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición 2003 , Prentice Hall, Págs. 470 y 476)
- 15) Kotler, P. (2001).Marketing. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712
- 16) Kotler, P. (2003). Fundamentos de Marketing 6ª edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712.
- 17) Kotler, P. (2008). El Marketing según Kotler. Pearson Editorial Paidós SAICF, Pág. 136.
- 18) Laura Fischer y Jorge Espejo, Mercadotecnia, Tercera Edición Mc Graw Hill, Págs. 26 y 27
- 19) López, F. y Castrillón, P. 2007. Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria.Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. (En línea) COL. Consultado, 19 nov. 2010. Formato (PDF). Disponible <http://www.eumed.net/libros/2007b/304/indice.htm>
- 20) Lopez, G. (2006), Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional,2a edición, Editorial La Ley, Buenos Aires.
- 21) MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca). 2010. Consultado 15 ene. 2011. Disponible en www.magap.gov.ec
- 22) Malassis, L. (2000). Políticas de Desarrollo Económico y de Cooperación. Editorial IICA, Mexico pg.25. consultado el 15 de Octubre.
- 23) Neira, D. 2009. Determinación de la tasa interna de retorno. (En línea). Consultado 8 mar.2011. Formato (HTM). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/vepeme/vepeme.shtml>

- 24)** Neira, D. 2009. Determinación de la tasa interna de retorno. (En línea). Consultado 8 mar.2011. Formato (HTM). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/vepeme/vepeme.shtml>
- 25)** Neira, D. 2009. Determinación de la tasa interna de retorno. (En línea). Consultado 8 mar.2011. Formato (HTM). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/vepeme/vepeme.shtml>
- 26)** Nielsen, H.; Illingworth, V.(1986). Guía Practica Para Técnicos en Lechería. Centro de Adiestramiento Lechero del Instituto Tecnológico Agropecuario de la Sierra "Luis A. Martinez" ERFCL-AL, Ambato- Ecuador.
- 27)** P. Bonta y M. Farber. 2005. Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, Grupo Editorial Norma, Pág. 19.
- 28)** Proforma de Maquinaria y Equipos. Consultado, 27 de mayo del 2011. Formato (HTM). Disponible en:<http://www.astimec.com>
- 29)** Proforma de Maquinaria y Equipos. Consultado, 27 de mayo del 2011. Formato (HTM). Disponible en: <http://www.ecuapack.com>
- 30)** Proforma de Maquinaria y Equipos. Consultado, 27 de mayo del 2011. Formato (HTM). Disponible en:<http://www.fao.org>
- 31)** Reglamento de Registro y Control Sanitario. 2001. Suplemento de Registro Oficial. Consultado 4 feb. Disponible en www.ecomint.com.ec
- 32)** Sallenave, Jean, P. (1992). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.
- 33)** Sánchez, M. (2007). El Mundo de la Comercialización (en línea) consultado el 15 de Oct. Formato (HTML). Disponible en www.fundloyola.org
- 34)** Socios rumbo al éxito. 2010. La agroindustria un gran potencial del país. Revista. Décima novena edición. p 7-10

- 35)** Steiner, George A. (1996). Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición. / Ed. Compañía Editirial Continental, SA, México. 360 pp.
- 36)** Tamayo C. 2008. Gerencia Estratégica de Costos. Serie Educación y Desarrollo. Gráficas Ruiz. Quito Ecuador P- 66 a 67. "Punto de Equilibrio"
- 37)** Thompson Arthur y Strickland A. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, de 2001, Pág. 4.
- 38)** Thompson, I. 2010. Definición del Marketing. Consultado 22 Jul. Disponible en <http://www.Marketing-Free.com>
- 39)** Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2000. Técnicas para la Organización y Gestión de los Servicios Informáticos para la Administración Pública. Perú. Disponible en: <http://www.unmsm.edu.pe/ogp>
- 40)** Uva (Universidad de Valladolid). (2005). Bases para la elaboración de un Plan Estratégico. Formato (PDF). Disponible en [http:// www.uva.es](http://www.uva.es)
- 41)** Vera Frowen. (2010) .Antecedentes de la administración de la Asociación de Ganaderos de Tosagua. Consultado el 08 de Noviembre.
- 42)** Zavala, J. (2009). Manual de centros de acopio y pasteurización en pequeña escala. (En línea). Consultado, 1 de Sept. Formato (PDF). Disponible en:<http://www.infolactea.com>

ANEXOS

ANEXO 01

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LECHE PASTEURIZADA

Objetivo.- Conocer los criterios de los encuestados sobre el consumo de leche pasteurizada para la implementación de un modelo de comercialización.

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

1.- SEXO: F ___ M ___

2.- EDAD: _____

3. OCUPACIÓN _____

INSTRUCCIONES

MARCAR CON UNA "X" LA RESPUESTA

1.- ¿CONSUME LECHE PASTEURIZADA?

Si

No

2.- ¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME LECHE PASTEURIZADA?

Diariamente

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

3.- ¿QUÉ TIPO DE PRESENTACIÓN CONSUME?

65ml

200ml

500ml

1 litros

OTROS

4.- ¿QUÉ ENVASE PREFERE?

Botella de vidrio

Botella de plástico

Tetra pack

Funda

5.- ¿DÓNDE ADQUIERE LA LECHE?

Supermercados Tiendas
Ferias libres Otros

6.- DE LAS SIGUIENTES MARCAS DE LECHE, ¿CUÁL HA CONSUMIDO EN MAYOR PROPORCIÓN? MARQUE SÓLO UNA OPCIÓN

INDULAC LA LECHERA TONI
DE MOÑO OTROS

7.- SEÑALE EL FACTOR MÁS IMPORTANTE PARA UD. AL MOMENTO DE ELEGIR LA LECHE A CONSUMIR

Precio Sabor/Calidad Diseño/Presentación
Tamaño Cercanía del punto/venta Promoción/Publicidad

8.- ¿CREE QUE LA LECHE QUE CONSUME ES SALUDABLE?

Si No

9.- ¿LE GUSTARÍA PROBAR UNA LECHE PASTEURIZADA ELABORADA EN EL CANTÓN TOSAGUA?

Si No

ANEXO 02

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA PRODUCTORES DE LECHE

Objetivo.- Conocer la producción de leche en el cantón Tosagua para la implementación de un modelo de comercialización de leche.

MARCAR CON UNA "X" LA RESPUESTA SEGÚN SU CRITERIO

1.- ¿ES PRODUCTOR DE LECHE?

SI NO

2.-¿CUANTAS VACAS POSEEE?

3.- ¿EN QUÉ MESES DEL AÑO PRODUCEN MAS LECHE SUS VACAS?

4.- ¿CUÁL ES LA CANTIDAD DE LECHE QUE OBTIENE POR ANIMAL?

5.- ¿DE LA PRODUCCIÓN OBTENIDA, QUÉ CANTIDAD VENDE?

Totalmente	<input type="checkbox"/>	Casi en su totalidad	<input type="checkbox"/>		
Medianamente	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>

6.- ¿A QUÉ PRECIO VENDE EL PRODUCTO?

7.-¿ESTE PRECIO LO CONSIDERA

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

8.- COMO COMERCIALIZA SUS PRODUCTOS?

INTERMEDIARIOS	<input type="checkbox"/>
DIRECTAMENTE AL CONSUMIDOR FINAL	<input type="checkbox"/>

9.- DÓNDE COMERCIALIZA SUS PRODUCTOS?

MERCADO LOCAL	<input type="checkbox"/>	TIENDA	<input type="checkbox"/>
MERCADO PROVINCIAL	<input type="checkbox"/>	INDUSTRIAS	<input type="checkbox"/>

10.- ¿RECIBE ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD?

SI

NO

DIGA CUAL

11.- ¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN O ESTÁ AFILIADO A ALGÚN GRUPO GREMIAL?

SI

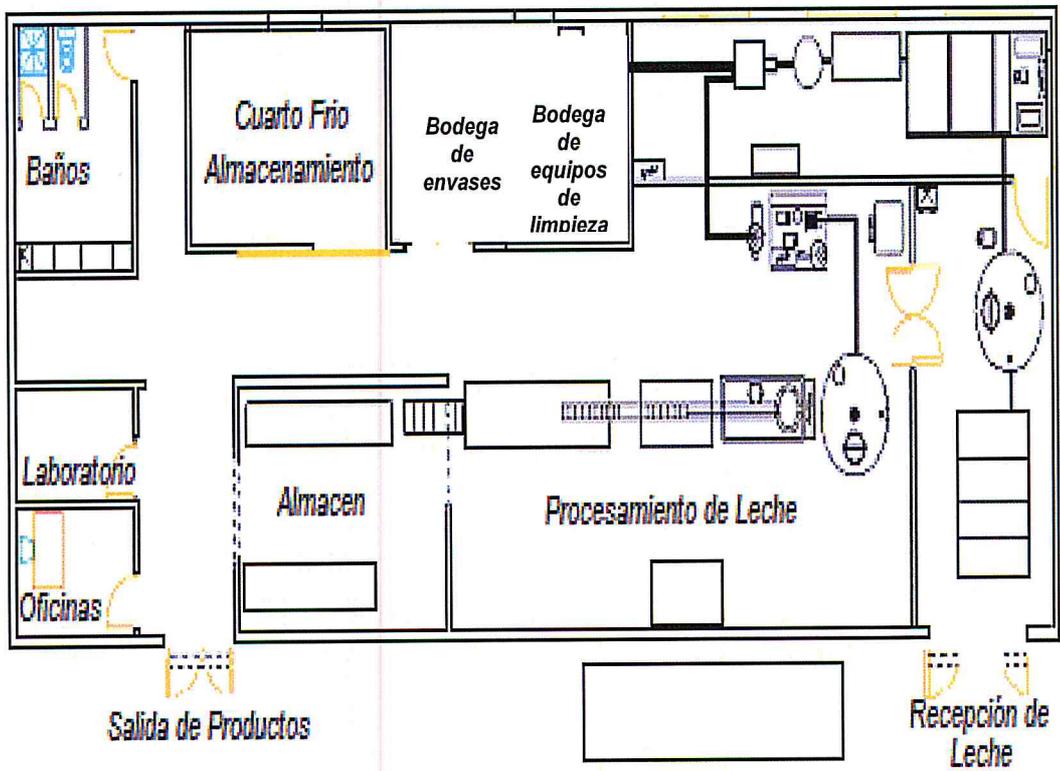
NO

ANEXO 03

MAPA DE UBICACIÓN DE LA PLANTA



ANEXO 04
DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA PROCESADORA DE LECHE
PLANO 01



ANEXO 05
FIGURA A
PASTEURIZADOR



FIGURA B
HOMOGENEIZADORA



FIGURA C
LLENADORA



FIGURA D
CLARIFICADORA



FIGURA F
BOMBA

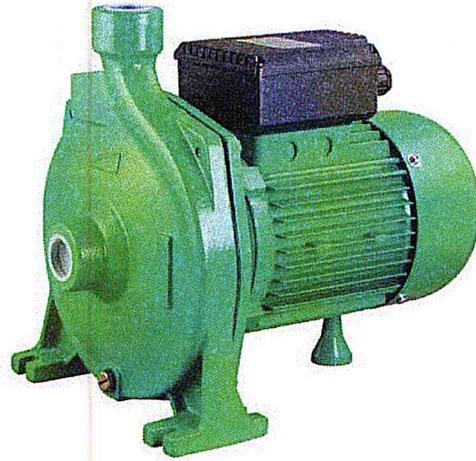


FIGURA G
TANQUE PULMON

