

GLENDAMPAMELA PAUTA DURÁN

**PLAN DE MARKETING INTEGRAL DE LÁCTEOS "SAN
FERNANDO"**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía, especialización mayor Marketing, especialización menor, Negocios Internacionales.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Cuenca, 2014

PAUTA, Glenda P., Plan de Marketing Integral de Lácteos "San Fernando". Cuenca: UPACÍFICO, 2014, 120p. Ing. Alex Cordero (Trabajo de Conclusión de Carrera - TCC presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El presente proyecto constituye el diseño de un Plan Estratégico de Marketing Integral, que busca impulsar la marca de "LÁCTEOS SAN FERNANDO", en especial su producto de queso pasteurizado empacado al vacío de 500 gramos y queso pasteurizado de 500 gramos con empaque artesanal, enfocándonos en las ventajas existentes al tratarse de productos de consumo diario en los hogares no sólo azuayos, sino también a nivel nacional.

Palabras claves: Plan, Marketing, Financiero, Factibilidad, Lácteos

DECLARACION DE AUTORÍA

Yo, Pauta Durán Glenda Pamela declaro ser la autora exclusiva del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autora a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de mi Trabajo de Conclusión de Carrera a título PLAN DE MARKETING INTEGRAL DE LÁCTEOS "SAN FERNANDO", con fines académicos y/o de investigación.

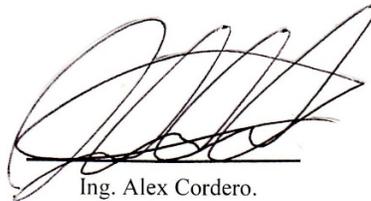


Glenda Pamela Pauta Duran.

Cuenca, 2014

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing, Alex Cordero, docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente Trabajo de Conclusión de Carrera, certifico que la señorita, Glenda Pamela Pauta Durán, egresada de esta institución, es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Ing. Alex Cordero.

Director de Tesis.

Cuenca, 2014

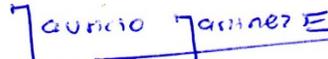
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Econ. Abg. Mauricio Martínez E. MAEE
Decano Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Cuenca, 2014
Título de Tesis:	Plan De Marketing Integral de Lácteos San Fernando.
Autor:	Pauta Durán Glenda Pamela
Tutor:	Ingeniero Cordero Alex
Miembro del Tribunal:	Ingeniera Lazo Mónica
Fecha de sustentación y/o fecha calificación:	23 de Abril de 2014

Contenido

CAPÍTULO I	1
I. RESUMEN EJECUTIVO	2
I.A. Justificación del Proyecto	3
I.A.1 Marco teórico	3
I.A.2. Objetivos del Estudio	6
I.A.2.a) Objetivo General	6
I.A.2.b) Objetivos Específicos	6
I.A.3. Metodología Utilizada	7
CAPÍTULO II.....	8
II. ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DEL ECUADOR	9
II.A. Factor Gobierno	12
II.B. Factor Economía	14
II.C. Factor Sociedad	15
II.D. Factor Tecnología.....	16
II.E. Factor Mercados.....	17
II.F. Foda de Lácteos San Fernando	19
II.F.1. Fortalezas	19
II.F.2. Debilidades	20

II.F.3. Oportunidades	21
II.F.4. Amenazas.	22
II.G. La Industria de Quesos en el Ecuador	23
II.H. Reseña Histórica de la Empresa	27
II.I. Giro del Negocio	28
II.I.1. Misión	28
II.I.2. Visión	28
II.I.3. Valores Corporativos de Lácteos San Fernando	28
II.J. Productos de Cartera.....	29
II.K. Mercado	31
II.K.1 Proveedores	31
II.K.1.a) Proveedores de Asistencia Técnica	31
II.K.1.b) Proveedores de Insumos	31
II.K.1.c) Proveedores de Financiamiento	32
II.K.2 Clientes.....	33
II.K.3 Competidores	34
II.H Análisis de la Situación.....	37
II.H.1 Mercados	38
II.H.1.a Oferta	38
CAPÍTULO III	40
III. ESTRATEGIA DEL PLAN DE MARKETING	41
III.A. Objetivos de Posicionamiento Competitivo	41
III.A.1. Objetivos de Posicionamiento.....	41

III.B. Diseño del Plan de Marketing	43
III.B.1 Componentes de la Mercadotecnia	45
III.B.1.a Producto	45
III.B.1.b Plaza.....	46
III.B.1.b.1 Canales de Distribución	47
III.B.1.b.2 Sistema de Distribución Corto	47
III.B.1.b.3 La Mezcla de Venta.....	47
III.B.1.c Promoción de Ventas	48
III.B.1.c.1) Publicidad.....	49
III.B.1.c.2) Promoción de ventas.....	49
III.B.1.c.3)	49
III.A.2.f Precio.....	55
III.A.3 Proceso.....	56
III.A.3 Plan de Marketing.....	60
CAPITULO IV.....	63
IV.A VIABILIDAD FINANCIERA	64
IV.A.1 Presupuesto.	64
IV. A.1 Planificación.	65
IV.A.2 Métodos de Elaboración de Presupuesto.....	65
IV.A.3 Presupuesto para la Propuesta.....	66
IV.A.3.a) Ingresos Ordinarios.....	66
IV.A.3.b) Presupuesto de Egresos o Gastos.....	67
IV.A.3.c) Gastos de Administración.....	67

IV.A.3.d) Gastos de Materiales de Limpieza.....	67
IV.A.3.e) Otros Gastos.....	67
IV.A.3.f) Gastos de Personal.....	68
IV.A.3.g) Gastos Financieros	69
IV.A.4 Fuentes de Financiamiento	72
IV.A.5 Presupuesto de operaciones.....	72
IV.A.5.a) Materias Primas	72
IV.A.5.b) Insumos Directos.....	73
IV.A.5.c) Costos Indirectos:	74
IV.B. Inversiones.....	75
IV.B.1 Depreciación de los Activos fijos	76
IV.C Presupuesto de Marketing.....	78
IV.D Capital de Trabajo.....	79
CAPÍTULO V	81
V.A EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.....	82
V.A.1 Ventas Proyectadas	82
V.A.1.a) Escenario sin Plan de Marketing.....	83
V.A.1.b Escenario incluido el plan de Marketing	95
V.A.1.c Punto De Equilibrio.....	102
CAPÍTULO VI.....	104
VI.B CONCLUSIONES	106
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS.....	109

ANEXO I..... 110**Índice De Tablas:**

Tabla 1.- Indicadores Macroeconómicos	9
Tabla 2.- Número de Vacas Ordeñadas, Producción y Destino de la Leche, Según región y ..	10
Tabla 3.- Factor Gobierno	13
Tabla 4.- Factor Economía	14
Tabla 5.- Factor Sociedad.....	15
Tabla 6.- Factor Tecnología	16
Tabla 7.- Factor Mercados	18
Tabla 8.- Las Fortalezas	20
Tabla 9.- Las Debilidades.....	21
Tabla 10.- Las Oportunidades	22
Tabla 11.- Las Amenazas	23
Tabla 12.- Características de las Queseras	36
Tabla 13.- Relaciones entre las Queseras y los Consumidores	37
Tabla 14.- Número de Vacas Ordeñadas, Producción y Destino de la Leche, Según Región Sierra	39
Tabla 15.- Medios de Promoción	49
Tabla 16.- Técnicas para la Promoción.....	54
Tabla 17.- Cronograma de actividades para la Promoción	55
Tabla 18.- Comparación de precios con la Competencia.....	55
Tabla 19.- Mercado de Cuenca	60
Tabla 20.- Mercado de Guayaquil.....	61
Tabla 21.- Mercado de Machala.....	62

Tabla 22.- Ventas	66
Tabla 23.- Gastos Administrativos.....	68
Tabla 24.- Sueldo Mensual.....	69
Tabla 25.- Sueldos Anuales.....	69
Tabla 26.- Tabla De Amortización.....	70
Tabla 27.- Materia Prima	73
Tabla 28.- Insumos Directos	73
Tabla 29.- Costos Indirectos.....	75
Tabla 30.- Inversiones	75
Tabla 31.- Depreciación De Activos	77
Tabla 32.- Presupuesto de Medios	78
Tabla 33.- Cronograma con Presupuesto de Medios.....	79
Tabla 34.- Gastos de Administración y Ventas.....	79
Tabla 35.- Capital De Trabajo.....	80
Tabla 36.- Balance Inicial de la Empresa Lácteos San Fernando	82
Tabla 37.- Estado de Resultados sin Plan de Marketing	83
Tabla 38.- Flujo de caja Proyectado (Sin Plan de Marketing)	90
Tabla 39.- Balance General Proyectado (Sin Plan de Marketing)	91
Tabla 40.- Cálculo VAN (Sin Plan de Marketing).....	94
Tabla 41.- Cálculo de la TIR (Sin Plan de Marketing)	95
Tabla 42.- Ventas (Incluido Plan de Marketing).....	95
Tabla 43.- Gastos de Administración y Ventas (Incluido Plan de Marketing)	96
Tabla 44.- Materia Prima (Incluido Plan de Marketing).....	96
Tabla 45.- Balance General Proyectado (Incluido Plan de Marketing)	97
Tabla 46.- Estado de Resultados Proyectado (Incluido el Plan de Marketing).....	98

Tabla 47.- Flujo de caja Proyectado (Incluido el Plan de Marketing)	99
Tabla 48.- Calculo del VAN (Incluido el Plan de Marketing)	101
Tabla 49.- Cálculo de la TIR (Incluido el Plan de Marketing)	102
Tabla 50.- Cálculo del Punto de Equilibrio.....	103
Tabla 51.- Comparación.....	105

Índice De Gráficos:

Gráfico 1.- Contribución de la Producción de Leche.....	24
Gráfico 2.- Principales Lugares de Contribución de la Producción de Leche	24
Gráfico 3.- Queso Bloque.....	29
Gráfico 4.- Queso Empaque al Vacío.....	30
Gráfico 5.- Queso Empaque Artesanal.....	30
Gráfico 6.- Lugar de Compra del Queso de Mesa.....	34
Gráfico 7.- Marcas de quesos consumidas en la ciudad de Cuenca	42
Gráfico 8.- Las Cuatro P de la Mezcla de Mercadotecnia	45
Gráfico 9.- Proceso Distribución.....	47
Gráfico 10.- Pizarra	50
Gráfico 11.-Delantal.....	51
Gráfico 12.- Gorro.....	51
Gráfico 13.- Fundas.....	52
Gráfico 14.- Vallas	53

CAPÍTULO I

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto constituye el diseño de un Plan Estratégico de Marketing Integral, que busca impulsar la marca de “LÁCTEOS SAN FERNANDO”, en especial su producto de queso pasteurizado empacado al vacío de 500 gramos y queso pasteurizado de 500 gramos con empaque artesanal, enfocándonos en las ventajas existentes al tratarse de productos de consumo diario en los hogares no sólo azuayos, sino también a nivel nacional.

Lácteos “San Fernando”, es un negocio de la familia de Martín Gavilanes, a la cabecera con su esposa Andrea Hernández, en esta fábrica aproximadamente unos 79 ganaderos entregan 1.970 litros diarios de leche, de sus ganados. La empresa genera fuentes de trabajo directo, si tomamos en cuenta que los surtidores de materia prima son por lo menos 79 personas tienen un lugar fijo donde entregar su producto y no desperdiciarlo.

La empresa puede ofrecer sus productos en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Machala, ya que son lugares en donde hay gran demanda del producto, sobre todo queso artesanal apetecido por las amas de casa. El producto se puede distribuir por los canales directos e indirectos. El precio del mismo es de 3,00 dólares asequible al target mencionado. Para promocionar los productos en las plazas, se deberá seguir los pasos que se ha trazado en el plan, uno de los puntos menciona que se debe mantener un contacto directo con los clientes.

La empresa puede expandir su cobertura de mercado, es decir llegar a más mercados, dando a conocer sus productos a sus clientes.

I.A. Justificación del Proyecto

I.A.1 Marco teórico

Durante el proceso de este trabajo de conclusión de carrera es necesario conocer varios conceptos que van a ser utilizados.

- Sector Secundario: “Es el conjunto de actividades que suponen la transformación de alimentos, mercancías y materias primas por medio de distintos procesos productivos cada vez más automatizados

Forman parte de este sector la siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático, etc. La construcción, aunque se considera sector secundario, suele contabilizarse aparte pues, su importancia le confiere entidad propia.”¹

- Agro-industria: “La agro-industria es un concepto general que se refiere al establecimiento de empresas y cadenas productivas para desarrollar, transformar y distribuir insumos específicos y productos en el sector agrícola.

La agro-industria se refiere al valor agregado y a la comercialización en el sector agrícola, en particular a las empresas de post-producción (Agro-Alimentarias) y a las relaciones entre empresas en las cadenas.”²

-

¹ http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//1000/1136/html/5_sector_productivos.html

² <http://www.ailaonline.net/documentos/AgroindustriaEcuadorpptPABLOJACOME.pdf>

- Queso: “el queso es un alimento sólido elaborado a partir de la leche cuajada de vaca, cabra, oveja, búfala, camella u otros mamíferos rumiantes.

Es la conserva ideal pues muy difícilmente se estropea con el transcurso del tiempo ya que al secarse mejoran sus cualidades en relación al peso. La leche es inducida a cuajarse usando una combinación de cuajo (o algún sustituto), y acidificación. Las bacterias se encargan de acidificar la leche, jugando también un papel importante en la definición de la textura y el sabor de la mayoría de los quesos. Algunos también contienen mohos, tanto en la superficie exterior como en el interior.”³

- Queso fresco: “El Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización INEN. (1996), reporta que el queso fresco es un queso que está listo para el consumo después de la fabricación y no será sometido a ningún cambio físico o químico adicional. No requieren almacenamiento y salen a la venta inmediatamente después de obtenidos, es decir sin madurar.”⁴

- Costos fijos: “Los costos fijos son aquellos que en total son constantes dentro del rango relevante a medida que varía el nivel del generador de la actividad.”⁵

³ <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/808/1/27T0173.pdf>

⁴ <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/808/1/27T0173.pdf>

⁵ Don R Hansen. & Maryanne M Mowen. Administración de Costos: Contabilidad y Control. 5th Ed México: Santa Fe Cengage Learning, Inc. pág 68.

- Costos variables: 'los costos variables se definen aquellos que varían en forma total en proporción directa a los cambios en el generador de actividad."⁶

- Materia Prima: La materia prima es cada una de las materias que empleará la industria para la conversión de productos elaborados. Generalmente, las materias primas son extraídas de la mismísima naturaleza, sometiéndolas luego a un proceso de transformación que desembocará en la elaboración de productos de consumo.⁷

- Marketing: "El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes."⁸

- El Marketing Mix: "Es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatros variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

⁶ Don R Hansen. & Maryanne M Mowen. Administración de Costos: Contabilidad y Control. 5th Ed México: Santa Fe Cengage Learning, Inc. pág 70.

⁷ <http://www.definicionabc.com/general/materia-prima.php>

⁸ Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Pág. 7.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: Price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción)."⁹

I.A.2. Objetivos del Estudio

I.A.2.a) Objetivo General

Diseñar un plan de marketing integral que permita la implementación la teoría de las 4p's para mejorar el posicionamiento de marca del queso.

I.A.2.b) Objetivos Específicos

1. Realizar el Plan de marketing, basados en las cuatros P, (producto, precio, plaza y promoción) con el fin de impulsar las ventas e ingresos que obtenga la empresa.
2. Analizar la situación financiera de la empresa y su factibilidad para seguir siendo solvente.
3. Diseñar un plan de marketing que muestre la factibilidad de crecimiento para la empresa asesorada.

⁹ <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix>

I.A.3. Metodología Utilizada

Para el desarrollo de la presente, la fuente de información que se utilizara es secundaria; es decir, con datos ya existentes basados en antecedentes, noticias, históricos, etc. (INEC, Cámara de Comercio, publicaciones).

CAPÍTULO II

II. ENTORNO ECONÓMICO, POLÍTICO Y SOCIAL DEL ECUADOR

Tabla 1.- Indicadores Macroeconómicos

INDICADORES MACROECONOMICOS					
PRODUCTO INTERNO BRUTO					
PIB Trimestral (miles USD del 2007)	2012 I. Trimestre (t-4)	2012 IV. Trimestre (t-1)	2013 II Trimestre (t)	$\Delta t / t-4$	$\Delta t / t-1$
PIB Nacional	15,665,169	16,174,528	16,207,139	3.46%	0.20%
PIB Agrícola	1,142,732	1,159,817	1,174,531	2.78%	1.27%
INFLACION NACIONAL (%)	2012. Agosto	2013. Julio	2013. Agosto	t - (t-12)	t - (t-1)
Anual	4.88%	2.39%	2.27%	-2.61%	-0.12%
Mensual	0.29%	-0.02%	0.17%	-0.12%	0.19%
Acumulada	2.97%	0.92%	1.10%	-1.87%	0.18%
INFLACION DE ALIMENTOS (%)	2012. Agosto	2013. Julio	2013. Agosto	t - (t-12)	t - (t-1)
Anual	5.32%	0.61%	0.51%	-4.81%	-0.10%
Mensual	0.43%	-0.59%	0.34%	-0.09%	0.93%
Acumulada	3.33%	-1.35%	-1.02%	-4.35%	0.33%
TASA DE INTERES ACTIVA (%)	2012. Agosto	2013. Julio	2013. Agosto	$\Delta t / t-12$	$\Delta t / t-1$
Productivo PYMES	11.20	11.20	11.20	0.00%	0.00%

Fuente: Baco Central del Ecuador/INEC

Elaboracion: Pauta P

El PIB ha crecido en el primer trimestre del año 2013 con relación al último trimestre del 2012, teniendo también un crecimiento del PIB Agrícola que creció, ello indicaría que la economía nacional ha mejorado notablemente su posición económica. La inflación mensual en tanto es mayor en el mes de agosto 0,17% que la obtenida en Julio que fue de -0,02%, importante crecimiento en el nivel de precios.

La inflación en alimentos, es menor en el mes de agosto 0,51%, entre las razones por las que existe este comportamiento en el nivel de precios, se debe a una baja demanda de productos de primera necesidad, tomando en cuenta que en estas fechas la asistencia a clases es menor.

La inflación para el mes de Agosto del año 2013 fue de 2,27% que es menor al mes de Julio que fue de 2,39% que representa un porcentaje aceptable, tomando en cuenta que vivimos en una economía dolarizada. La inflación acumulada en alimentos es negativa hasta el mes de agosto, -1,02%.

La tasa de interés para PYMES es de 11,20%, esta tasa se han mantenido desde el año 2012, hasta la presente fecha. Lo que indica la intención de impulsar las actividades productivas que realizan las PYMES.

Tabla 2.- Número de Vacas Ordeñadas, Producción y Destino de la Leche, Según región y Provincia

REGIÓN Y PROVINCIA	NÚMERO TOTAL DE VACAS ORDEÑADAS	PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE (Litros)	DESTINO PRINCIPAL DE LA LECHE (Litros)				
			Vendida en líquido	Consumo en la UPA	Alimentación al balde	Procesada en la UPA	Destinada a otros fines
TOTAL NACIONAL	1.127.363	6.375.323	4.488.185	748.212	102.314	992.296	44.316
REGIÓN SIERRA	726.521	4.836.974	3.795.480	518.252	88.478	414.128	20.637
REGIÓN COSTA	297.146	1.055.934	469.827	141.862	12.386	409.683	22.176
REGIÓN ORIENTAL	103.696	482.415	222.878	88.099	1.450	168.486	1.502
REGIÓN SIERRA							
AZUAY	126.169	712.350	483.651	97.740	13.745	103.551	13.663
BOLÍVAR	49.169	192.859	80.638	48.235	973	62.743	270
CAÑAR	62.715	482.237	442.119	27.798	1.233	11.064	*
CARCHI	46.823	437.094	401.581	17.504	16.859	277	874
COTOPAXI	75.105	498.043	408.999	68.976	9.159	10.133	777
CHIMBORAZO	78.219	461.061	319.930	115.151	5.256	20.194	529
IMBABURA	21.899	195.622	166.044	10.520	4.618	14.441	.
LOJA	55.612	224.717	60.982	39.280	2.924	119.848	1.683
PICHINCHA	112.388	970.516	844.061	44.373	24.580	54.757	2.745
TUNGURAHUA	64.050	484.474	434.776	38.424	8.599	2.674	.
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	34.372	178.000	152.699	10.249	533	14.446	*
REGIÓN COSTA							
EL ORO	19.206	106.470	40.502	5.854	583	59.413	*
ESMERALDAS	31.626	122.084	50.841	18.153	1.272	51.673	*
GUAYAS	48.644	148.510	79.510	26.168	477	41.204	1.151
LOS RÍOS	15.945	62.646	37.924	12.774	*	11.752	*
MANABÍ	181.040	612.261	257.476	78.523	9.927	245.641	20.694
SANTA ELENA	686	3.962	3.574	389	.	.	.
REGIÓN ORIENTAL							

NORORIENTE	23.972	111.915	81.941	20.375	1.372	8.227	.
CENTRO-SURORIENTE	79.724	370.500	140.937	67.724	*	160.259	1.502

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC) ESPAC – 2011

* Dato oculto por confiabilidad y confidencialidad estadística

La producción láctea en el país se encuentra en su mayoría en la región sierra, el 76%; en la costa esta el 26% y el 9% restante está en el oriente. Si vemos el destino que tiene esta producción en la región sierra, el 84% es destinada para la venta, en la costa el 10,4% y en el oriente se destinada el 4,9%. Estos porcentajes muestran que en la región sierra las familias que se dedican a la producción láctea viven de la comercialización de este producto.

Cuando vemos el procesamiento en las UPAs (Unidades Productivas Agropecuarias) del lácteo, tenemos que el 41% de las UPAs en la región sierra, en la región costa se procesan el 41% de las UPAs, mientras que el 17% restante está en la región Oriental.

En cuanto a la provincia que genera más producto lácteo se destaca la provincia de Pichincha, con el 15% con relación al producción nacional, seguido de la provincia del Azuay con el 11% , en tercer lugar está la provincia de Cañar con el 7,5%.

De la producción que se genera en la UPA, esta es consumida en un 13% en la provincia de Azuay, el 15% en la provincia de Chimborazo, 10% en Manabí, y en las provincias de Santo Domingo y El Oro se consume el 1% de la producción.

En las provincias en la cual es el producto es procesado por las UPAs, esta la provincia de Manabí con el 25%, le sigue la provincia de Loja con el 12% y en tercer lugar está la provincia del Azuay tiene el 10%.

En base al análisis de factores en el entorno, se tendrá una visión amplia, para tomar decisiones:

- Gobierno
- Economía
- Sociedad
- Tecnología
- Mercados

Para determinar la intensidad de la premisa de cambio se utilizara la siguiente escala.

1 a 4 baja

5 a 7 media

8 a 10 alta

La P = problema

La O= oportunidad

II.A. Factor Gobierno

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Como muchos factores del entorno general, cambios que benefician a un sector pueden perjudicar a otros. Así también las legislaciones pueden ayudar a las empresas, ampliando sus posibilidades para llegar a más clientes, o disminuyendo su accionar en el mercado.

Tabla 3.- Factor Gobierno

PREMISAS DE CAMBIO	EFFECTOS EXTERNOS	IMPLICACIONES EN LA EMPRESA	P	O	INTENSIDAD 1 A 10
Impulso a empresas nacientes	Programas de apoyo a las empresas productoras, por parte del MIPRO, y otras instituciones financieras del estado	Posible incremento de actividades productivas y comerciales		X	4
Creación de instituciones de apoyo	El apoyo por parte del gobierno viene, por la creación de instituciones de apoyo, que brindan asesoramiento, capacitación como el CADERS. Y el MAGAP	Acceso a capacitación para acceder a programas de apoyo y crédito, para inversiones en activos fijos		X	7
La dolarización se mantiene	No se presenta cambios en el modelo económico del gobierno	Se puede hacer planificación en la parte financiera y de comercialización para seguir con el proyecto		X	8
Leyes de control y regulación	Nuevas leyes de control, basadas en el esquema de economía solidaria, de impulso al comercio y de pequeños negocios	Varias modificaciones que pueden modificar los esquemas operativos de los pequeños negocio y de cómo pueden llegar los clientes a nuestra empresa	X		9

Elaboración: Pauta P.

II.B. Factor Economía

La economía tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materias primas hasta los productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios, intermediarios, gobierno y sectores sin ánimo de lucro de la economía. Entre los indicadores claves, podemos citar; la tasa de interés cambios en estas dificulta la posibilidad de acceso a créditos.

Tabla 4.- Factor Economía

PREMISAS DE CAMBIO	EFFECTOS EXTERNOS	IMPLICACIONES EN LA EMPRESA	P	O	INTENSIDAD 1 A 10
Tasas de interés bajas favorables a la inversión	Productores lácteos pueden acceder a créditos de bajo costo	Posibilidades de incremento de compras de leche, y de incremento de ventas		X	7
Incremento de costos salariales	El costos de la mano de obra se mantiene	No se realizara contratación de más personal, por lo que se puede mantener la mano de obra que labora en la planta	X		5

Inflación	Subida de precios		X		7
	Disminución de la demanda de productos lácteos	Reducción de ventas, actualmente la inflación se ha mantenido controlada, aunque una subida de precios puede bajar el consumo de lácteos, estos son de consumo masivo.			

Elaboración: Pauta P.

II.C. Factor Sociedad

Las fuerzas socioculturales influyen los valores, las creencias y el estilo de vida de la sociedad, como por ejemplo, podemos citar el alto porcentaje de mujeres dentro de la población económicamente activa, las familias con doble fuente de ingresos, el incremento del número de trabajadores. Esto nos da un panorama que quienes laboran con mayor intensidad son las mujeres.

Tabla 5.- Factor Sociedad

PREMISA DE CAMBIO	EFFECTOS EXTERNOS	IMPLICACIONES EN LA EMPRESA	P	O	INTENSIDAD 1 A 10
Cambios de moda	Nuevos productos en el mercado Utilización de nueva maquinaria Reducción de actividades productivas de los	Modificación de productos artesanales	X		8

	productores agropecuarios			
Nuevas actividades	Nuevas actividades productivas se generen en la comunidad, disminución de la producción láctea	Cambios en los productos que se genera en la comunidad, posible disminución de materia prima.	X	6
Migración	Reducción de las personas, que trabajan en la comunidad	Menor cantidad de productos para la venta	x	8

Elaboración: Pauta P.

II.D. Factor Tecnología

Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma de producción, de cómo nos comunicamos, del transporte, con ellos las innovaciones están al orden del día mejorando el nivel de vida de las personas, facilitando diversas actividades en menor tiempo

Tabla 6.- Factor Tecnología

PREMISAS DE CAMBIO	EFECTOS EXTERNOS	IMPLICACIONES EN LA EMPRESA	P	O	INTENSIDAD 1 A 10
Nuevos insumos	Se presentan mejoras en la producción de materias primas Reducción en tiempos de trabajo	La empresa tendrá mayor oportunidad de escoger el proveedor de materias primas Se puede llegar a más clientes con mayor rapidez		X	7

Nuevas maquinas	Se producen productos de mejor calidad a menor precio	Se puede incrementar las ventas, incremento de las utilidades, y un mayor número de clientes	X	8
Contacto con proveedores y clientes	Menor tiempo de pedidos y se incrementan los ingresos de los proveedores, comerciantes y clientes finales	Se puede ofrecer a los clientes productos de una manera segura cumpliendo a tiempo con el tiempo pactado.	X	6
Mejora la publicidad	El uso del Internet permite hacer conocer nuestros productos a los clientes tanto locales y nacionales	Se llega de forma efectiva a los clientes, a un costo bajo	X	8
Comunicaciones rápidas con clientes	Un mayor número de personas conocen de los beneficios de los productos	Se llega a más clientes, contando a la vez con una cartera de clientes muy diversa.	X	9

Elaboración: Pauta P.

II.E. Factor Mercados

Nos enfocamos en el comportamiento del sector en el cual operamos u ofrecemos nuestros productos y servicios, allí está la competencia y clientes, a los cuales tenemos que llegar.

Tabla 7.- Factor Mercados

PREMISAS DE CAMBIO	EFFECTOS EXTERNOS	IMPLICACIONES EN LA EMPRESA	P	O	INTE NSIDA D 1 A 10
Familias que mejoran sus ingresos	Incremento de demanda de productos Se abren varias empresas Incremento de ingresos para empresas de producción y comercialización de lácteos	La empresa puede incrementar sus ventas y tener una lista de clientes amplia		X	8
Empresas con propio personal y equipos	Incremento de financiamiento para empresas que salen al mercado	La empresa puede incrementar los servicios de ventas	x		9
Nuevas empresas ingresan al mercado	Un incremento de la competencia, nuevas empresas ofrecen sus productos	Se reduce la oferta de productos por parte de la empresa, se debe utilizar nuevas estrategias para ofrecer los productos y ello acarrea consigo nuevos costos		x	8

Aparecen empresas que venden u ofrecen productos y servicios nuevos	Un incremento de la competencia, otras empresas empiezan a vender similares productos	Se reducen los ingresos, para la empresa lo que implicara diversificar las ventas de productos	X		9
---	---	--	---	--	---

Elaboración: Pauta P.

II.F. Foda de Lácteos San Fernando

El análisis FODA (fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas- SWOT en inglés) es una herramienta de análisis que sirve para comprender el complejo ambiente actual y potencial en el que debe desenvolverse la empresa y sus negocios. Esencialmente se trata de evaluar interna y externamente a la organización.

En el análisis externo vamos a estudiar lo que sucede alrededor de la empresa, tomando en cuenta a las otras empresas y clientes, quienes intervienen en nuestro medio.

En los siguientes cuadros veremos lo interno y externo, en base del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), mismas que pueden beneficiar como afectar a la empresa.

II.F.1. Fortalezas

Son factores internos positivos controlables, que deberán ser utilizados para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas para lograr el éxito de la organización.

Aquí la calificación se realiza de la siguiente forma:

1 a 4 será considerada como baja fortaleza

5 a 7 será considerada como media fortaleza

8 a 10 será considerada como alta fortaleza

Tabla 8.- Las Fortalezas

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN 1-10
1- Acceso de Materias Primas de la localidad.	9
2- Las instalaciones son adecuadas para la producción.	5
3- La empresa mantiene relaciones con personas tanto del sector público como privado	7
4- Se cuenta con personal capacitado	8
5- Se tiene acceso a fuentes de financiamiento	7

Elaboración: Pauta P.

II.F.2. Debilidades

Son factores internos claves negativos controlables, que deberán ser mejorados para alcanzar el éxito de la organización y transformarlas en fortalezas.

Para ello vamos a proceder a calificarla de la siguiente manera:

1 a 4 será considerada como baja debilidad

5 a 7 será considerada como media debilidad

8 a 10 será considerada como alta debilidad

Tabla 9.- Las Debilidades

DEBILIDADES	CALIFICACIÓN 1-10
1 Tenemos alta rotación de personal	8
2 Los productos que se ofrecen, tienen demanda por personas muy exigentes	7
3 Poca capacitación en el manejo de técnicas de ventas para llegar al cliente con eficiencia	6
4 A cada momento se presentan nuevos productos en el mercado.	5
5 El capital con el que se cuenta es básico.	8

Elaboración: Pauta P.

II.F.3. Oportunidades

Son aquellas que puede aprovechar la empresa para salir adelante

Aquí la calificación se realiza de la siguiente forma:

1 a 4 será considerada como baja amenaza

5 a 7 será considerada como media amenaza

8 a 10 será considerada como alta amenaza

Tabla 10.- Las Oportunidades

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN 1-10
1. Negociación con proveedores locales, productores minorista y mayoristas	7
2. Productores cerca de la empresa	9
3. Comunicación y negociación directa con empresas y familias.	5
4. Se puede acceder a financiamiento ya sea en la banca o en las cooperativas.	8
5. Familiares que desean que sus alimentos que consumen sus hijos sea el mejor y nutritivo	8
6. La población está creciendo constantemente.	9
7. La tecnología para la producción está mejorando constantemente.	7

Elaboración: Pauta P.

II.F.4. Amenazas.

Son factores externos negativos no controlables, que deberán ser minimizados, con la finalidad de evitar que perjudiquen el camino al éxito de la organización

Aquí la calificación se realiza de la siguiente forma:

1 a 4 será considerada como baja amenaza

5 a 7 será considerada como media amenaza

8 a 10 será considerada como alta amenaza

Tabla 11.- Las Amenazas

AMENAZAS	CALIFICACIÓN
1. Incremento de la competencia, del número de empresas que ofrecen sus servicios de comercialización de productos	9
2. Proveedores que reducen plazos de cobro	4
3. Empresas que cierran o quiebran.	10
4. Disminución de la actividad de productiva en el cantón y la provincia	5

Elaboración: Pauta P.

II.G. La Industria de Quesos en el Ecuador

El queso.- Se entiende por queso el producto blando, semiduro, duro y extra duro, madurado o no madurado, y que puede estar recubierto, en el que la proporción entre las proteínas de suero y la caseína no sea superior a la de la leche.

Las diferentes zonas climáticas de nuestro país hacen posible la crianza de ganado, producción lechera y a la vez la producción quesera ya que el queso es uno de los alimentos que se debe incluir en la dieta diaria.

En la figura siguiente podemos apreciar, la producción nacional de leche, tenemos que el 76% de producción láctea se da en la región Sierra, mientras que el 16% se produce en el Guayas, y en el Oriente el 6%.

Fuente: INEC año 2011

En la provincia del Azuay se realizó un estudio de lácteos, del cual se ha determinado las condiciones de producción láctea, tomando como referencia el enfoque de cadena de valor, que indica los actores del proceso productivo y de comercialización de lácteos.

Fuente: Informe de Lácteos del Azuay, año 2009, Biblioteca Fondo Ecuatoriano Popoloroon Progressio

A continuación hacemos una caracterización de los actores de la cadena y su nivel de importancia. Los ganaderos de los grupos micro y pequeño, así como las queseras familiares se caracterizan por el autoconsumo de la producción que elaboran.

Los productores de las categorías PEQUEÑO y MEDIANO comercializan su producción de leche directamente con intermediarios o compradores, llamados en algunas comunidades como piqueros, los mismos que venden a empresas como Nutrí Leche e Indulac.

La gran mayoría de los ganaderos del grupo GRANDE, entregan sus productos sin intermediarios a los diferentes mercados, especialmente a los grandes compradores como Nutrí Leche, y en el caso de Tarqui y Cumbe Indulac. Por eso es importante dentro de la cadena productiva de lácteos observar a estos grupos, pues son actores importantísimos que pueden facilitar el desarrollo de estrategias de mejoramiento productivo, especialmente a los grupos micro, pequeño y mediano.

En lo referente a los productores del grupo GRANDE, es importante señalar y observar su protagonismo dentro de la cadena, pues son los ganaderos más grandes de la región, con gran poder de negociación con los grandes compradores (Nutrí Leche, Indulac), pero también son líderes de opinión en el sector de la cadena, pues la gran mayoría de este grupo alcanza excelentes niveles de rendimiento de litros por animal al día, con un promedio que oscila entre los 10 y 20 litros /vaca / día. Este grupo tiene un importante protagonismo en la zona lechera, especialmente en los cantones de Girón y San Fernando, así como en las zonas de Tarqui y Cumbe; en donde el ganadero mayor, es un referente y un ejemplo en el manejo tecnológico del ganado y su producción; así como –en pocos casos- en la elaboración de derivados lácteos.

También son, en su gran mayoría por herencia y/ capacidad económica, los que tienen el

mayor acceso al recurso agua, y en gran medida monopolizan en alguna zonas.

Los ganaderos del grupo GRANDE son generadores de empleo, muchos de los ganaderos pertenecientes a los grupos micro y pequeño trabajan como jornaleros en las grandes propiedades, que superan las 50 has. El jornal día, dependiendo del sector y del trabajo, se encuentra entre los cinco y diez dólares.

Los intermediarios dentro del análisis de la cadena de lácteos les podemos identificar en un primer momento comercializando la leche líquida dentro de su parroquia y/o comunidad, posteriormente se encuentran acopiando la leche para transformar en queso y/o quesillo, también realizan actividades de comercialización de quesillo a nivel cantonal, por ultimo podemos encontrar a los intermediarios externos que se encargan de comercializar la leche y derivados a plantas procesadoras, mercados finales de la costa como por ejemplo Machala, Huaquillas, etc..

Entre los prestadores de servicios a los diferentes actores de la cadena podemos mencionar a Instituciones Públicas, Privadas, ONGs, Iglesia, Cooperativas de Ahorro y Crédito, etc., y que mayoritariamente se encuentran desarrollando sus actividades en torno a los productores, en menor escala se encuentran apoyando al grupo de queseras, y es casi nulo el apoyo a los intermediarios y consumidores.

Según el Fondo Ecuatoriano Popoloroon Progressio, el cantón que mayor producción de litros de leche por día es Girón con un total de 66.062 lts, seguido de San Fernando con 35.631 lts, Nabón con 28. 759 lts, luego Tarqui y Cumbe con 22.797 lts y finalmente Shagli en Santa Isabel con 3.292 lts.

La situación cambia cuando analizamos el rendimiento de litros por día y por vaca, San Fernando es el que tiene mejor rendimiento, se ubica en 6,93 litros/vaca/día , seguido de Tarqui 6,45 litros/vaca/día, Girón , Shagli y Nabón con el rendimiento más bajo y que está en los 3,62 litros/vaca/día.

Nabón es el cantón de mayor número de Unidades productivas Agropecuarias UPAS, y Girón tiene el más alto rendimiento por UPA, 37,93 Lts/UPA/día.

En general el rendimiento del Círculo lechero del Azuay (CLA) es de 5,67 litros/vaca/día, mayor que el provincial que se ubica en 3,54 litros/vaca/día. Esto refleja el alto potencial que tiene este sector con las debidas acciones que mejoren su potencial productivo.

En la provincia del Azuay, alrededor del 23% de la población económicamente activa se dedican a actividades agropecuarias, una producción promedio por animal de tan solo de 3,54 lts/vaca/día.

El ingreso promedio por la actividad lechera en el CLA, es apenas de USD 178,00 por mes, versus la canasta familiar que supera los USD 300 mes.

II.H. Reseña Histórica de la Empresa

Como ya se ha dejado indicado, Lácteos “San Fernando”, surge como una microempresa de la familia de Martín Gavilanes, en la cual se da empleo aproximadamente a unas 7 personas para la elaboración de los productos derivados como el queso, con denominación “San Fernando”.

La empresa láctea “San Fernando” se ha consolidado en el mercado gracias a la aceptación y preferencia de los consumidores, con una marcada tendencia a permanecer en el mercado local desde el surgimiento de esta microempresa o nacimiento del negocio desde el año 1974.

II.I. Giro del Negocio

Siendo de carácter familiar, con el transcurso del tiempo se ha solidificado en una fábrica de orden social al servicio de los consumidores de queso, con una esmerada atención al cliente, prevaleciendo las normas de salubridad en la elaboración del producto, que han sido factores decisivos para alcanzar el merecido sitio de prestigio en el mercado, cumpliendo con las expectativas del cliente; orientado principalmente su distribución en la venta al detalle, llegando de esta manera en forma directa al demandante del producto, dando además énfasis a la comercialización del queso en los sectores mayoristas y de manera especial con entrega en supermercados, comisariatos y tiendas mayoristas y minoristas, por ser estos lugares donde se concentra el potencial de consumo, y al que por lo general, acude el consumidor a adquirir el producto.

II.I.1. Misión

Liderar con excelencia y calidad la producción y comercialización de queso de denominación “San Fernando”, para satisfacer a nuestros consumidores, comprometidos con el bienestar del cliente, colaboradores y comunidad.

II.I.2. Visión

“Al año 2015 ser una de las empresas reconocidas en la provincia del Azuay como líder en la producción y comercialización de productos lácteos, impulsando la producción agropecuaria y la identidad local”.

II.I.3. Valores Corporativos de Lácteos San Fernando

- Honestidad: Hacemos uso correcto de los recursos.
- Lealtad: Estamos comprometidos con la organización.

- Constancia: Somos firmes y perseverantes con la organización.
- Responsabilidad: Cumplimos nuestra labor con excelencia.

II.J. Productos de Cartera

Lácteos “San Fernando”, cuenta entre otros productos:

- Yogurt: El yogurt es un derivado de la leche, encontrándose dentro del grupo de leches fermentadas, este producido una sola vez al año en el mes de mayo.
- Queso: elaborado con normas estrictas de calidad que preservan la inocuidad, tiene una vida útil de 30 días y su nombre comercial es “Queso San Fernando” siendo un producto enriquecido con vitaminas, calcio y con las normas INEN. El queso es el producto que tiene un mayor peso en los productos que vende la empresa. Por lo que nuestro enfoque principal serán los quesos.

Gráfico 3.- Queso Bloque

(Queso crudo, peso 10 libras)



Gráfico 4.- Queso Empaque al Vacío

(Queso especial, peso 500 gramos)

Parte Frontal

Parte Posterior

Gráfico 5.- Queso Empaque Artesanal

(Queso pasteurizado, peso, 500 gramos)

Parte Frontal

Parte Posterior

II.K. Mercado

II.K.1 Proveedores

II.K.1.a) Proveedores de Asistencia Técnica

Entre los prestadores de asistencia técnica a los diferentes productores locales encontramos a los siguientes:

- ***El grupo de Productores***, actualmente vienen recibiendo asistencia técnica de instituciones como; Fundación Ser, Cesa, Red local de Girón, Conefa y Agrocalidad, Juntas de Riego, MAGAP, Técnico Agropecuario y Almacenes agropecuarios.
- **Las Queseras**, sean estas familiares, semitecnificadas o tecnificadas, han recibido asistencia técnica de Prolocal, MAGAP, Municipio, Junta Parroquial, Junta de Riego, etc., para la elaboración de quesos. Cabe señalar que esta capacitación y asistencia técnica es eventual.
- **Los intermediarios**, encargados del manejo de la leche y sus derivados, han recibido mínima asistencia y capacitación para el manejo de alimentos y buenas prácticas de manufactura (BPM), salvo alguna capacitación de Prolocal.
- **Con los consumidores**, es mínimo el trabajo que se ha realizado, pues no se da planes de capacitación para una correcta alimentación, trabajo en escuelas y colegios locales para difundir el consumo sano de derivados de la leche.

II.K.1.b) Proveedores de Insumos

Cada uno de los productores de la provisión de insumos para realizar su actividad. A

continuación detallamos quienes ofertan servicios de insumo en cada uno de los eslabones.

- ***El grupo de Productores***, se proveen de insumos para mejora su ganado, alimentación, riego, sanidad, manejo de almacenes agropecuarios locales y en su gran mayoría adquieren estos insumos en la Ciudad de Cuenca.
- **Las Queseras**, familiares, semitecnificadas y tecnificadas, compran sus insumos directamente de los almacenes agropecuarios de Cuenca y al igual que sucede con el grupo de productores son abastecidos por los intermediarios que compran los quesos, quesillos, yogurt de la zona y la comercializan en la costa.
- **Los intermediarios**, son en muchos casos quienes proveen de insumos a los ganaderos y queseros de la zona, se presenta en algunas ocasiones que el intermediario otorga crédito con estos insumos.

II.K.1.c) Proveedores de Financiamiento

El BNF con baja cobertura, pocos son los ganaderos que tienen acceso a créditos, en especial de los grupos medio grande y grandes productores.

Los Municipios y Juntas Parroquiales con apoyo realmente importante, en especial, los cuatro pertenecientes a la Mancomunidad del Jubones.

- ***Para el grupo de Productores***, existe un apoyo de parte de instituciones crediticias como cooperativas de ahorro y crédito, entre ellas encontramos a la Cooperativa Señor de Girón, Jardín Azuayo, la Merced, que si bien tienen abierto líneas de crédito productivos, dentro de sus políticas generales no se diferencian en mayor medida en lo que a créditos de consumo se refiere. Es decir están bajo las mismas condiciones de

tasas de interés, plazos y requisitos.

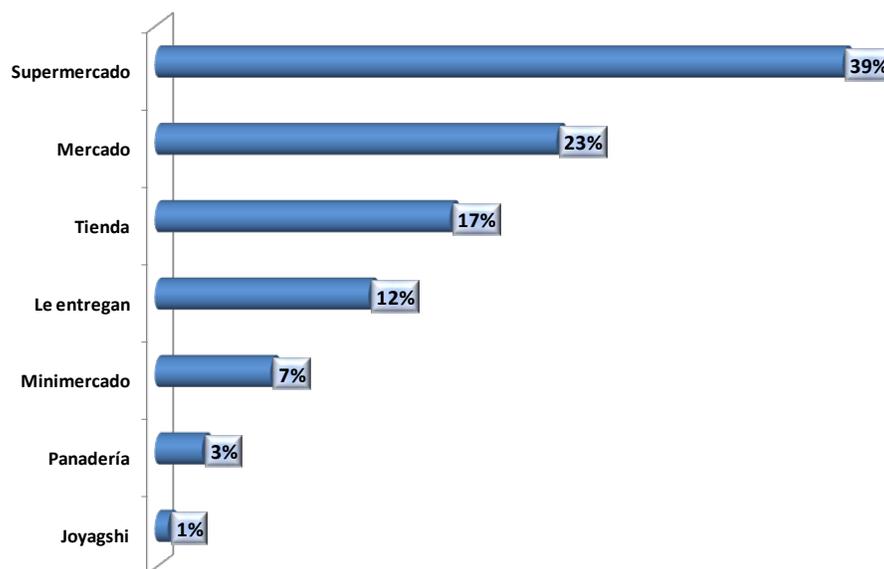
Una figura alternativa de financiamiento pueden ser las caja de ahorro y crédito, bancos comunales, presentes en la zona pero que requieren de un mayor apoyo para que manejen líneas de crédito con montos más altos y en condiciones óptimas para los productores.

- **Las Queseras**, familiares y semitecnificadas manifiestan que tienen la necesidad urgente de contraer un crédito, pues si bien podrían mejorar su equipamiento y volúmenes de acopio y transformación más bien prefieren esperar cautelosamente, las ocasiones que han requerido crédito lo han realizado directamente de familiares.
- **Los intermediarios**, son más resistentes a dar este tipo de información pero de la investigación directa realizada se observa que cubren sus necesidades de financiamiento en corto plazo, algunos de ellos se interesan por mejorar su transporte pero siempre que existan créditos en mejores condiciones que el sistema financiero convencional.

II.K.2 Clientes

Según los estudios de ITALACT en Cuenca el lugar de compra de queso se centra más en los supermercados en un 39%; seguido por los mercados (siendo nuestro fuerte) con un 23%; en las tiendas un 17%.

Gráfico 6.- Lugar de Compra del Queso de Mesa



FUENTE: Jeton a. Italact, 2012

II.K.3 Competidores

Entre los principales competidores en el Austro tenemos:

- **LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A:** La empresa de lácteos San Antonio C.A. nace en la hacienda San Antonio Provincia del Cañar, en el año de 1976, como fruto del esfuerzo de un grupo de ganaderos, liderado por el Sr. Alejandrino Moncayo Alvarado en su búsqueda de fomentar el desarrollo de la región Austral del Ecuador.
 - o La empresa comenzó sus operaciones como centro de acopio, para luego construir su primera planta de proceso con la producción de leche pasteurizada y derivados. Con su marca “NUTRILECHE” cubriendo con la demanda de todo el austro del país. Luego de un largo periodo de un constante trabajo y mejora continua, los directivos de la empresa deciden en el año de 1997 montar

una segunda planta en el parque industrial de la ciudad de Cuenca en donde instalan maquinaria de alta tecnología que les posibilita producir la leche UHT o larga vida, ampliando el campo para poder proveer a todo el mercado a nivel nacional. La producción se concentra en leches, néctares, jugos, quesos, mantequillas, yogurt, crema y avenas.

- **PRODUCTOS LÁCTEOS NANDITO:** Es una empresa creada hace más de treinta años en ciudad de Cuenca está dedicada a la elaboración y comercialización de queso de excelente calidad. Su principal y única actividad económica se centra en la producción de queso.
- **PREFECTURA DEL AZUAY:** Mediante la creación de la empresa de economía mixta Lactjubones, la misma que agrupa a 1.500 pequeños productores de lácteos. Los primeros productos en salir al mercado han sido la leche y el queso con denominación “De la Vaca”, los cuales cuentan con una muy buena aceptación, actualmente se está iniciando la producción de yogur bajo la marca “De la Vaca”.
- **DENTRO DE SAN FERNANDO:** Existen aproximadamente 50 fábricas dedicadas a la producción y comercialización de queso siendo las más representativa “Queso Peña” ya que es un queso similar al artesanal y es distribuido por los mismo canales.

LAS QUESERAS.- Las queseras son familiares, con activa participación del hombre y de la mujer, la única diferenciación visible es la especialización que tiene el hombre durante en el proceso de comercialización.

Los productores son capacitados por instituciones como PROLOCAL, Fundación María Luisa Gómez de la Torre entre otras, en temas de elaboración de derivados de la leche.

Los insumos como la sal, cuajo, etc., para la elaboración de quesos son adquiridos principalmente en la Ciudad de Cuenca y Machala, también se compran en las respectivas cabeceras cantorales.

Las Queseras, se clasifican por su nivel tecnológico en 3 grupos: tecnificadas, semitecnificadas y queseras familiares, cuyas características se describen en el siguiente cuadro: Numero de queseras, registros sanitarios,

Tabla 12.- Características de las Queseras

Queseras Tecnificadas	Queseras semitecnificadas	Queseras Familiares
Productos: Queso fresco, maduros, manjar, yogurt, ahumado, etc.	Productos: Queso fresco, quesillo en bloque.	Productos: Queso fresco, quesillo, en bloque,
Tecnología: equipos en acero inoxidable, cuarto frío, movilización propia, personal calificado, registro sanitarios tramitados.	Tecnología: equipos en acero inoxidable, movilización propia.	Tecnología: maquinaria doméstica, materiales de plástico, conocimientos básicos, personal familiar.
Producción. Potencial y Actual: Tienen capacidad de producción de hasta 15.000 lts diarios, su producción promedio esta alrededor de 10.000 litros por semana.	Producción. Potencial y Actual: Tienen capacidad de producción de hasta 6.000 lts día, su producción promedio esta alrededor de 5.000 litros por semana. Aceptable presentación del producto.	Producción. Potencial y Actual: Tienen capacidad de producción de hasta 100 lts diarios, su producción promedio esta alrededor de 300 litros por semana. Se usa moldes domésticos de plástico.

Niveles de rentabilidad: son aceptables, cubren costos de producción de 0,85 centavos. El precio de venta es de 1.00 dólar.	Niveles de rentabilidad: Aceptables, cubren sus costos de producción que esta por los 0.90 centavos. El precio de venta está en 1.00 dólar.	Niveles de rentabilidad: es deficitario, no cubren costos de producción que esta por 0.90 centavos y el precio de venta por los 0.85 a 0.90 centavos.
Destino de Mercado Su producción la destina principalmente a ciudades de Cuenca, Guayaquil, Machala, Pasaje, Huaquillas, Mercados locales de sus respectivos cantones.	Destino de Mercado Su producción la destina principalmente a mercados locales, los intermediarios entregan la producción en Cuenca, Pasaje y sus respectivos mercados cantorales.	Destino de Mercado Su producción es fundamentalmente para el autoconsumo y casos excepciones hacia su cabecera parroquial y cantona.

Elaboración: Pauta P.

Queso.- El queso, es un mercado con una gran diversidad de marcas, pero también con una participación muy importante del queso al granel, lo que supone una demanda con bajos niveles de exigibilidad e intención baja de compra.

II.H Análisis de la Situación

Tabla 13.- Relaciones entre las Queseras y los Consumidores

Definición del precio del producto. Los precios de la leche varían de acuerdo a la época del año, el precio del galón en los mercados locales esta por 1 dólar. Para mercados urbanos el precio de la leche de un litro esta por los 0,5 centavos.
Modalidad de pago. Los pagos se realizan por lo general al contado, los consumidores adquieren la leche y queso de las ferias locales y también se entregan en tiendas. Las queseras tecnificadas de San Fernando, Girón etc., tienen implementados sistemas de comercialización para la región y sus políticas de venta están al contado y crédito dependiendo si es consumidor final o distribuidor.
Tipo de beneficios, Las queseras familiares tienen mínimos niveles de utilidad, las queseras semitecnificadas

y tecnificadas tiene mejores márgenes de ganancia, su costo de producción está entre los 1,4 centavos y el precio de venta oscila entre 2,50 a 3,5 dólares.

Cantidades de producto transado.

Las queseras semitecnificadas procesan hasta 6.000 litros de leche por semana, en cambio las queseras tecnificadas llegan hasta la producción de 10.000 litros por día.

Aspectos sociales y culturales.

Los consumidores de Cuenca y Machala tienen buen precio del producto de la zona del CLA. Sin embargo de lo cual cabe anotar que en los respectivos cantones se puede apreciar muchas marcas de otras regiones.

Elaboración: Pauta P.

II.H.1 Mercados

II.H.1.a Oferta

La oferta nacional asciende a más de 1.127.363 vacas que dan un total de leche de 6.375.323 litros de leche al mes, según datos del INEC del año 2011.

La sierra ecuatoriana tiene 726.521 vacas ordeñadas, en la provincia del Azuay se tiene 126.169, mientras que en la provincia de Pichincha se tiene 112.388 que dan un total de leche de 970.516 litros, que es un rendimiento mayor a lo que se tiene en la provincia del Azuay.

En la provincia del Azuay se genera el 15% de la producción lechera de la región sierra, mientras que Pichincha se genera el 20% de la leche, la provincia de menor producción lechera es Bolívar, genera el 4% de producción lechera, este porcentaje también lo tiene la provincia de Imbabura.

De la producción lechera que se genera a nivel nacional el 70% de la producción láctea que producen los productores es vendida como liquididad, en la provincia del Azuay el 78% de la producción láctea vendida como líquida.

En la Cuenca del Jubónes los productores locales aportan con 5,67 litros por animal al día.

En lo referente a la oferta de productos, alrededor del 37% de la producción lechera se destina para la elaboración de los diferentes derivados, que se comercializan en el país. El restante se dedica a leche líquida.

La demanda actual de leche líquida es quizás la más importante en términos de volumen, el per cápita de consumo en el país está alrededor de 63 litros año, sin embargo, el consumo de derivado tiene una particular importancia.

En lo referente a quesos de mesas, entendiéndose que en este grupo también se incluye los crudos y pasteurizados; observamos que la demanda nacional está alrededor de 132 toneladas al día. El consumo en la costa es mayor que en la sierra con una participación del 57%.

Tabla 14.- Número de Vacas Ordeñadas, Producción y Destino de la Leche, Según Región Sierra

REGIÓN Y PROVINCIA	NÚMERO TOTAL DE VACAS ORDEÑADAS	PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE (Litros)	%	DESTINO PRINCIPAL DE LA LECHE (Litros)				
				Vendida en líquido	Consumo en la UPA	Alimentación al balde	Procesada en la UPA	Destinada a otros fines
TOTAL NACIONAL	1.127.363	6.375.323		4.488.185	748.212	102.314	992.296	44.316
REGIÓN SIERRA	726.521	4.836.974		3.795.480	518.252	88.478	414.128	20.637
REGIÓN SIERRA								
AZUAY	126.169	712.350	15%	483.651	97.740	13.745	103.551	13.663
BOLÍVAR	49.169	192.859	4%	80.638	48.235	973	62.743	270
CAÑAR	62.715	482.237	10%	442.119	27.798	1.233	11.064	*
CARCHI	46.823	437.094	9%	401.581	17.504	16.859	277	874
COTOPAXI	75.105	498.043	10%	408.999	68.976	9.159	10.133	777
CHIMBORAZO	78.219	461.061	10%	319.930	115.151	5.256	20.194	529
IMBABURA	21.899	195.622	4%	166.044	10.520	4.618	14.441	.
LOJA	55.612	224.717	5%	60.982	39.280	2.924	119.848	1.683
PICHINCHA	112.388	970.516	20%	844.061	44.373	24.580	54.757	2.745
TUNGURAHUA	64.050	484.474	10%	434.776	38.424	8.599	2.674	.
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	34.372	178.000	4%	152.699	10.249	533	14.446	*

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC) ESPAC – 2011

* Dato oculto por confiabilidad y confidencialidad estadística

CAPÍTULO III

III. ESTRATEGIA DEL PLAN DE MARKETING

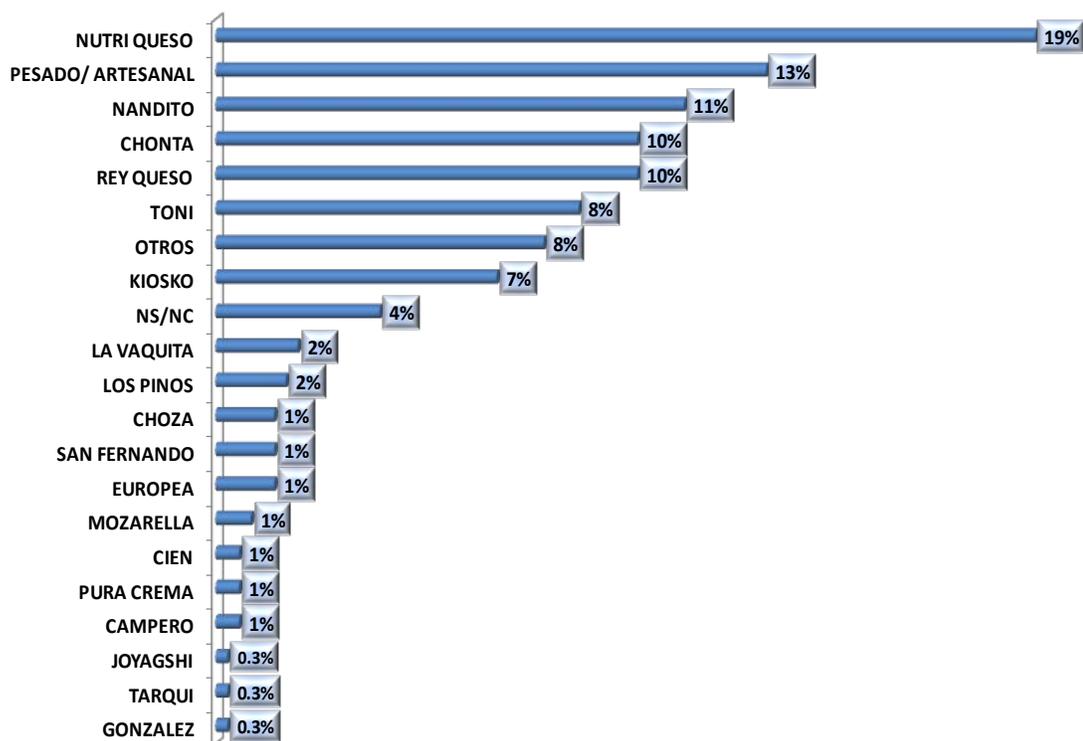
III.A. Objetivos de Posicionamiento Competitivo

El objetivo general de este Proyecto es elaborar un Plan de Marketing que ayude a posicionar la marca, “Lácteos San Fernando”.

III.A.1. Objetivos de Posicionamiento

Hay que tener en cuenta que el posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se plantean los siguientes objetivos:

- Duplicar las ventas actuales en 5 años
- Incrementar el valor de la marca de Quesos San Fernando.
 - Mejorar conciencia
 - Alcanzar posicionamiento *Positivo*.

Gráfico 7.- Marcas de quesos consumidas en la ciudad de Cuenca

Fuente: Jeton, A. ITALAC 2012

Dentro del estudio de ITALAC, estamos abarcando el 1% de posicionamiento de marca, del cual el objetivo es llegar a tener popularidad entre los consumidores.

Para que se cumplan estos objetivos, se tiene que tomar en cuenta las reglas de competitividad, de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas explicadas por Porter:

- a) La entrada de nuevos competidores en el mercado: Teniendo en cuenta que se trata de un mercado que aún no se encuentra saturado, sobre todo porque los consumidores cambian de marca de queso conforme al lugar en el que adquieran el producto y la disposición del mismo
- b) La amenaza de productos de sustitución: A pesar de que el queso es uno de los productos que se consumen a diario, pueden ser sustituidos por otros en tipo y

cantidad, como por ejemplo en lugar de consumir queso en su dieta diaria puede ser sustituido por leche, yogurt, mantequilla o mas derivados.

- c) La capacidad de negociación de los compradores: Debido a que las empresas lácteas en la actualidad proveen al consumidor de diferentes marcas y tamaños, entre los cuáles se diferencian por el costo y la calidad.
- d) La capacidad de negociación con los proveedores: Lácteos “San Fernando” adquiere la leche de *medianos y pequeños* ganaderos, los cuáles hacen posible el aumento de la producción y la garantía de contar con producto fresco; pero en caso de presentarse enfermedades en el ganado, sequías que hacen imposible la alimentación de los animales, entonces los precios de la leche existente variaría con perjuicio para las partes.
- e) La rivalidad entre empresas del mismo sector: Esto es una constante en el mercado de los lácteos, debido a la alta competitividad, ya sean con marcas ya conocidas como aquellas que recién desean posicionarme teniendo en cuenta que en el Cantón San Fernando hay alrededor de unas 50 fábricas que producen queso.

En cuanto a la marca y el precio, queso “San Fernando” tiene desventaja con respecto a los competidores, puesto que intenta posicionar su producto en presentaciones y costos más accesibles al bolsillo de los habitantes del Austro ecuatoriano.

III.B. Diseño del Plan de Marketing

El área de COMERCIALIZACION, es quizás el eslabón más sensible para los productores, en especial para los ganaderos del tipo micro y pequeño.

Existen experiencias positivas de comercialización, especialmente de los productores de quesos de la mayoría de los sectores del cantón San Fernando, con productos de buena calidad en cuanto a “producto y a empaque”, cubren el mercado llegando a clientes con un nivel socio-económico medio.

La industria quesera a pesar de ser una de las actividades primarias del hombre; como fuente generadora de divisas, es apenas en esta última década que ha tomado fuerza como impulsadora de la utilización de la leche en el mercado, si consideramos que la elaboración del queso ha estado limitada a la actividad o círculo familiar; por lo que se ha evidenciado un alto crecimiento en cuanto a la materia prima utilizada en la producción, estimándose que de toda la leche que se genera en el país, solamente el 20% se emplea en esta actividad, por tanto un gran porcentaje de la materia prima no es destinada para estos fines, situación que con el fortalecimiento empresarial va aumentando el porcentaje de crecimiento industrial directamente relacionado con la elaboración de quesos.

La producción quesera y el óptimo rendimiento del recurso base está sujeto a los diversos factores que nacen de las necesidades alimenticias de la población, relacionadas con los factores ambientales, que someten a la producción a variados procesos de obtención del queso, es quizás esta conjugación de elementos que han permitido dar pasos para crear un producto en el cual sobresale la calidad, del mismo que depende su aceptación en el mercado, por ende en su comercialización y atracción de consumo.

Cabe resaltar que la fabricación del queso demanda enormes porcentajes de materia prima, ya que no es lo mismo la producción de quesos frescos y la tendencia a elaborar quesos maduros, diferenciándose en que los primeros se utiliza la leche en menor concentración, en tanto que el proceso de maduración se requiere mayor volumen por kilogramo, de lo cual se deriva que

el rendimiento se centra principalmente en la utilización adecuada de la materia prima, lógicamente en atención al objetivo previsto de demanda insatisfecha.

III.B.1 Componentes de la Mercadotecnia

“Decidir cómo dividir el presupuesto de mercadotecnia entre las herramientas de mercadotecnia que utiliza las empresas para alcanzar sus objetivos en el mercado meta (mezcla de mercadotecnia). Una clasificación de las herramientas son las cuatro P’s”.¹⁰

Gráfico 8.- Las Cuatro P de la Mezcla de Mercadotecnia

Las cuatro P's de la mezcla de mercadotecnia



Kotler, DIRECCIÓN DEMERCADOTECNIA OCTAVA EDICION, 2001

¹⁰ Philip Kotler, DIRECCIÓN DEMERCADOTECNIA OCTAVA EDICION PAG 16,200

III.B.1.a Producto

Queso “San Fernando” es un queso amarillo, semimadurado, semiduro, de textura uniforme, graso, con corteza, olor neutro y un exquisito sabor, que puede ser consumido a cualquier hora

y es un buen complemento de toda clase de comidas y recetas simples, de fabricación artesanal.

Se trata de un producto con valor nutricional ya que sus componentes representan una fuente de proteínas al consumidor, y se vuelve recomendable su consumo en la alimentación diaria de las personas.

Se venderá tres tipos de queso; Queso artesanal, el queso bloque y el queso especial, que son productos que tienen una buena acogida en el mercado de la provincia del Azuay

III.B.1.b Plaza

El país ha desarrollado la industria quesera en forma paulatina en la última década, el crecimiento del sector empresarial se evidencia con el desarrollo poblacional que demanda constantemente fuentes alimenticias con un elevado valor nutritivo, de ahí que la demanda del producto se ha acrecentado en todas las regiones del país, surgiendo varias industrias especializadas, unas en la elaboración de queso fresco, que bien podría considerarse como el sector industrial de mayor auge, seguido de la fabricación de queso rallado o en polvo, y finalmente la producción de queso fundido, actividades que demuestran la importancia que conlleva este producto, hecho que no fuera posible, si el queso no tuviera aceptación en el mercado, o los índices de consumo no fueran atractivos para desarrollar la industria.

Para este proyecto se tendrá su planta de producción en el cantón San Fernando (provincia del Azuay), para la comercialización contará con un transporte exclusivo para el productos llegue en la mejores condiciones a nuestros intermediarios ya sea en los mercados, supermercados y tiendas.

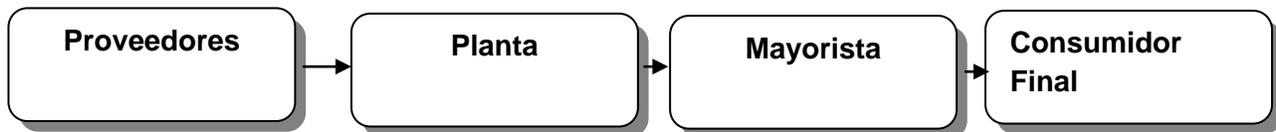
III.B.1.b.1 Canales de Distribución

Un canal de distribución es una serie de entidades de comercialización a través de la que pasan los bienes y servicios en su camino desde los productores hasta los usuarios terminales. Las entidades más comunes de los canales son:

III.B.1.b.2 Sistema de Distribución Corto

Es el sistema que se busca implementar en la empresa, el mayorista en este caso será el agente que nos compre en la comunidad, los consumidores locales y mayoristas, para llegar finalmente al cliente(segmento de mercado objetivo).

Gráfico 9.- Proceso Distribución



Elaboración: Pauta P.

III.B.1.b.3 La Mezcla de Venta

La venta es un proceso cuyo dominio es algo que se puede aprender. El proceso consiste en aprobar clientes, acercarse a ellos, presentarles y demostrarles el producto, responder a las objeciones, cerrar la venta y llevar la venta hasta sus últimas conclusiones, que se tendrá que hacer tanto con clientes locales, y en lo posible con representantes de los mayoristas.

- **Aprobación:** El personal encargado de hacer la venta buscara a prospectos de venta, aquellas empresas y personas que más probablemente comprarán los productos.
- **Acercamiento a los Clientes:** Luego de haber identificado a un cliente (organización o persona individual), el vendedor le pide una cita, para la cual es conveniente fijar una fecha y una hora específicas.

- **Presentación y Demostración del Producto:** La presentación y demostración pueden ser totalmente naturales. En una presentación totalmente automatizada, se exhibirá fotos, transparencias y después responderá a las preguntas y tomará los pedidos. Se hará una conversación casual, en la que el vendedor exponga los beneficios del producto que podrían interesarle al comprador potencial.
- **Respuestas a las Objeciones:** Casi todas las presentaciones de venta, se topan con alguna objeción. Ya que es muy raro que un cliente diga: “Si, lo compro” sin antes haber planteado preguntas o expresado sus dudas. El vendedor intentará anticipar las objeciones con las que habrá de encontrarse a fin de poder responder a ellas en forma rápida y segura.
- **El Cierre de la Venta:** La forma como se cerrara la venta puede ser: “Señor, su pedido estará listo en una semana”. Si el cliente no hace ninguna reclamación, el vendedor puede dar por supuesto que la venta ha sido hecha.
- **La Conclusión de la Venta:** El vendedor o la vendedora anotara cada detalle cuidadosamente y revisado para garantizar que el producto corresponde exactamente a lo que se pidió. Luego que al cliente le ha sido entregado el producto el vendedor debe hacerle una visita o llamada de rutina para saber si está satisfecho. La meta del vendedor es lograr que las ventas se repitan durante muchos años.

Las formas de pago deben exceder los 21 días en supermercados y al contado en los mercados y tiendas.

III.B.1.c Promoción de Ventas

La estrategia seleccionada se denomina comunicación:

III.B.1.c.1) Publicidad: Elaborar un plan de comunicación es muy importante ya que también genera posicionamiento: la publicidad se llevara a cabo de la siguiente manera.

III.B.1.c.2) Promoción de ventas: consiste en incentivos que fomentan a los clientes a comprar más productos, realizar promociones en los lugares de venta al público.

III.B.1.c.3) Venta personal: Profesionalidad en el personal de ventas con capacidad de influir y asesorar al cliente es muy importante para la empresa ya que un cliente satisfecho producto genera fidelidad y recomendación al momento de la venta a los clientes.

Tabla 15.- Medios de Promoción

		1 MES	12 meses
RADIOS	CIUDADES	NUM DE CUÑAS	NUM DE CUÑAS
1 K1	Cuenca	100	1200
2 96,1	Cuenca	100	1200
3 La Roja	Cuenca	100	1200
4 Tomebamba	Cuenca	100	1200
5 FM88	Cuenca	100	1200
TOTAL RADIOS			6000

Pizarra	70
Delantal	100
Gorro	100
Fundas	20.000
Vallas	2

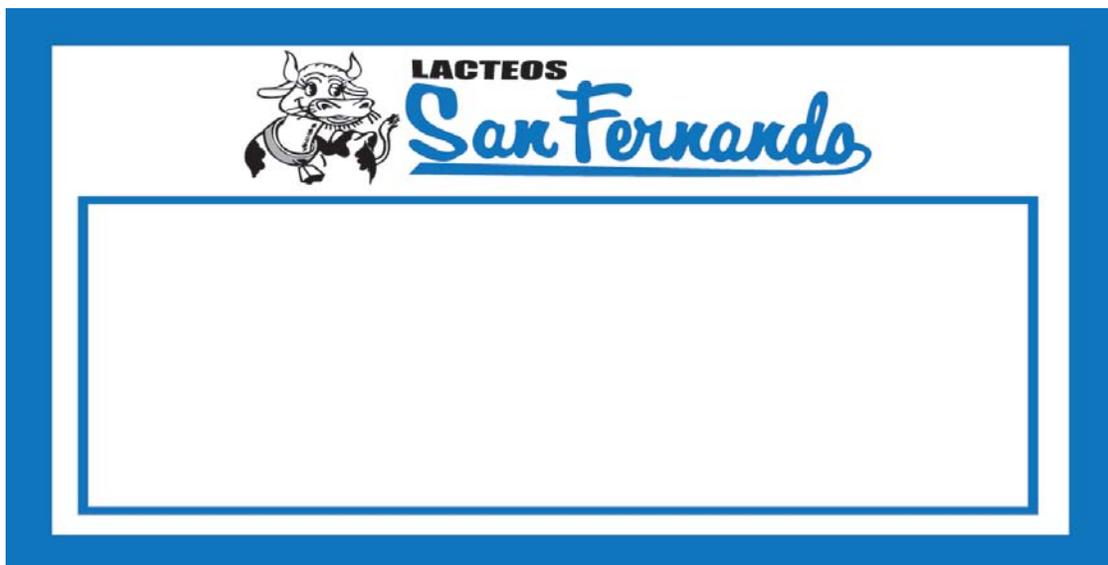
Elaborado por: Pauta P.

- Radio.- La ciudad de Cuenca y cantones aledaños, Se lo hará en las principales radios de la ciudad, en las horas donde los consumidores estas desayunando y acostumbras a tomar un aperitivo.

- Incentivos.- A nuestros clientes en los mercados y tiendas se les entregara unos incentivos, la percepción que tengan los clientes hacia nosotros va a ser positiva ya que por mínimo que sea el detalle, van a sentir que nos importan. A continuación muestran los incentivos.

-Pizarra.- Incentivo para los clientes de los mercados. 65cm x 45cm

Gráfico 10.- Pizarra



Elaborado por: LAB STUDIO

- *Delantal*.-Incentivo para los clientes de los mercados.

Gráfico 11.-Delantal



Elaborado por: LAB STUDIO

- *Gorro*.-Incentivo para los clientes de los mercados.

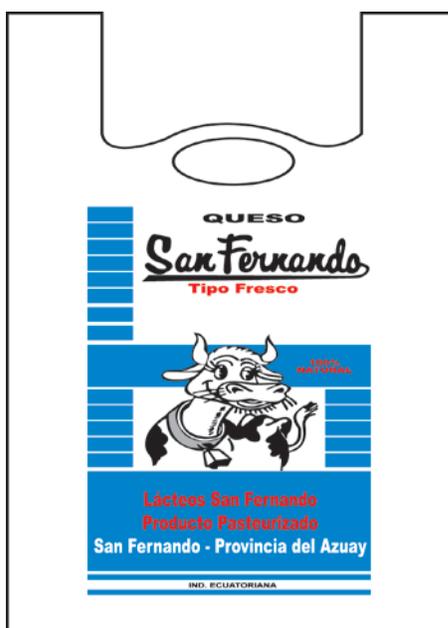
Gráfico 12.- Gorro



Elaborado por: LAB STUDIO

- *Fundas tipo Camiseta.*- Incentivo para los clientes de los mercados, tiendas y supermercados

Gráfico 13.- Fundas



Elaborado por: LAB STUDIO

- Vallas Publicitarias.- Se colocaran en los lugares estratégicos de la ciudad, que son en donde más transitan las personas.

Gráfico 14.- Vallas



Elaborado por: LAB STUDIO

Tabla 16.- Técnicas para la Promoción

<u>Objetivos</u>	<u>Actividades</u>								
	Ventas Agrupadas	Precio	Presentación	Sorteos	Muestras	Demostraciones	Publicidad directa	Promociones	Motivación
Incrementar las ventas	X	X	X		X			X	
Incitar a conseguir pedidos			X						X
Fidelidad				X	X	X		X	X
Ofrecer la gama de productos	X		X		X			X	
Ajustar el precio	X	X							X
Mejorar la rotación de stocks	X			X				X	
Dar a conocer los productos					X	X	X	X	
Dar a conocer el producto					X	X	X	X	
Dinamizar la marca			X			X	X		X
Actuar sobre un cliente preciso	X	X					X		

Elaboración: Pauta P.

Las actividades para promocionar las ventas de la producción tienen como objeto dar a conocer el producto a los clientes, y que estos a su vez lo reconozcan, de tal manera que lo compren

Tabla 17.- Cronograma de actividades para la Promoción

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
Actividades	Ene	Feb	Mar	Abl	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Presentación	X		X		X		X		X		X	X
Sorteos		X			X			X		X		X
Muestras		X			X	X			X	X		X
Demostraciones			X			X		X		X	X	X
Publicidad directa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promociones		X		X	X	X		X	X	X	X	X
Motivación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaboración: Pauta P.

III.A.2.f Precio

El precio que tiene el producto es inferior al de la competencia, la empresa ofrecerá tres tipos de quesos, que son: el *Queso especial* que tiene un precio de venta de \$3,00, el *Queso Bloque* que tiene un precios de \$1,80 la libra, y en total tiene un precio de \$18,00 (bloque de 10 libras) y el *Queso Especial (pasteurizado)* que tiene un precio de \$2,00 que son precios que son accesibles para muchos clientes, los dos primeros buscan llegar a consumidores muy exigentes, y que tienen una fuerte venta en los mercados de Cuenca y bajo pedido a Guayaquil y Machala.

Tabla 18.- Comparación de precios con la Competencia

Descripción	Precio de venta	Costo Ultima Compra
Queso Fresco Nandito	\$ 3,65	\$ 3,15
Queso Especial san Fernando	\$ 3,00	\$ 2,80
Queso Fresco los Finos	\$ 3,24	\$ 2,85
Queso la Chonta	\$ 3,59	\$ 3,23
Precio promedio	\$ 3,37	\$ 3,01
Precio mínimo	\$ 3,00	\$ 2,80
Precio máximo	\$ 3,65	\$ 3,23

Elaboración: Pauta P.

III.A.3 Proceso

La materia prima utilizada para la elaboración de los quesos es de buena calidad, proveniente de la fuente misma de donde se adquiere la leche, esto es de los sectores aledaños a la fábrica; para la recepción de la leche se tiene que realizar estudios de laboratorio, para de esta manera llegar a tener un producto de calidad (midiendo la acidificación de la leche PH).

Los recursos financieros son determinantes para designar el tamaño del proyecto desde el punto de vista físico, y para que pueda llevarse a cabo la ejecución del mismo.

Es necesario definir el financiamiento que tendrá nuestro proyecto, el cual se lo hará con recursos propios y de ser necesario con crédito bancario.

La localización del proyecto en un sitio que sea apto para el fomento de la producción, puede diferenciar entre el éxito o fracaso del mismo.

Para el proceso de producción de queso “San Fernando”, con el apoyo del instrumental indicado, se aplica la siguiente tecnología:

Para tener una leche adecuada para la utilización, las personas que trabajan deben cumplir con ciertas reglamentaciones básicas de salubridad, la limpieza por sobre todo tanto personal como del lugar; recortada las uñas de los operarios; se determina además que la ropa de trabajo debe consistir en un mandil, y la utilización de un gorro o sombrero cumpliendo con las BPM.

De la calidad de la leche empleada dependerá el producto final, para que tenga acogida por el consumidor, por lo que es necesario someterla a rigurosos análisis para determinar si la materia prima reúne las condiciones elementales que permitan fabricar un queso de excelencia, por lo que la leche debe reunir o presentar las siguientes características:

- La fuente de producción de la leche debe contemplar la garantía de que la vaca se encuentre en condiciones de salud estables, que no comprometan la transmisión de enfermedades.
- El producto debe estar libre de elementos químicos como resultado de haber sido tratadas por enfermedades o prevención de ellas.
- La buena calidad de la leche, demanda que está presente una apariencia sin sustancias extrañas.

La leche obtenida del ordeño en un primer momento presenta condiciones favorables para ser atacada por toda clase de bacterias, por lo que de forma inmediata deben tomarse las medidas necesarias, como es el proceso de enfriamiento que oscila entre 4 a 6 °C de temperatura, almacenadas en tinas de acero inoxidable que permanecen en cámaras frías hasta que sea sometida al proceso de industrialización para la obtención del queso.

El área de recepción de la leche es una plataforma de concreto donde hay un canal de acero inoxidable para receptor la materia prima sin necesidad de ingresar a la quesera. La medida se realiza en bidones de 40 litros. Por el acero pasa la leche previamente cernida.

Los bidones pasan al área de lavado, que es un canal de 0,5 x 3 metros de largo en el que se utiliza agua caliente de las marmitas una vez realizada la pasteurización de la leche.

El *filtrado* es un proceso de separación de las impurezas que pueda llegar a presentar la leche, de esta manera mediante el filtrado el paso de la leche se realiza a través de un tamiz para la eliminación de cuerpos extraños, almacenándose en un depósito de espera, para luego volver a ser enfriada, hasta que pase a ser degradada para la obtención del queso.

La *pasteurización* es el proceso mediante el cual se purifica la leche, eliminando los organismos patógenos que pueda contener, a través de un proceso de calentamiento de la materia prima a una temperatura de 65° C por un periodo de 30 minutos, en recipientes de

acero inoxidable conocida también como marmita, con capacidad para 400 litros de leche, en este proceso la leche pierde un alto porcentaje de calcio, que será recuperado en el proceso de cuajada.

Luego de la pasteurización o sometimiento de la materia prima al calor, se procede a enfriar o bajar la temperatura de la leche a 32°C, mediante circulación de agua fría por el doble fondo de la marmita

Para la *cuajada* se agregan elementos a la leche que permiten alcanzar la contextura del producto a un estado de cuajada, mediante la aplicación de nitrato de sodio y cloruro de calcio; así como la recuperación del calcio a razón de 100 grs. por cada 100 litros de leche que se pierde durante el proceso de pasteurización.

Para evitar la hinchazón del queso, se agrega cuajo concentrado líquido de potencia 1:10.000, 10 ml por cada 100 litros de leche, posteriormente se da una agitación de 5 minutos para que la mezcla de leche y cuajo sea uniforme. La consistencia del queso empieza a tomar forma luego de aproximadamente 35 minutos hasta que se cuaje. La cuajada, representa un proceso bioquímico determinado por la transformación de la leche de estado líquido a estado de Gel o lo que se conoce como coagulo.

La comprobación de esta metamorfosis o cambio bioquímico, se realiza mediante la prueba al tacto, que consiste en poner la mano en la superficie de la cuajada, y si la cuajada no se pega a la mano, está lista para realizar el corte, el mismo que se realiza con la lira de acero inoxidable de 5/8 de pulgada, dejando cuadros de cuajada, los cuajes se agitan suavemente por 20 minutos.

Se extrae 1/3 del suero para evitar que se acidifique y se reemplaza con agua a 55 grs. C. con lo cual se logra elevar la temperatura de la cuajada a 38°C, agitando continuamente durante 30

minutos, hasta lograr punto de cuaje sin que esta sea demasiado cauchosa ya que afectaría la elasticidad del suero.

Utilizando un colador vertical se saca todo el suero, dejando apenas un poco para que cubra los granos de la cuajada, este se deposita en bidones que será transportado para alimentar a los terneros.

La cuajada es transportada a la mesa de moldeo que puede llegar a ocupar una área de 7 mts², dependiendo de las circunstancias o factores de producción, teniendo cuidado que la masa no sufra enfriamiento, para luego proceder a colocar en moldes de acero inoxidable rectangulares y circulares para prensar manualmente para liberar el exceso del suero, luego se envuelve en tela para queso y se devuelve a los moldes con la finalidad de que la cuajada no se desparrame y adquiera la forma del lienzo que lo contiene, proceso que dura un periodo de dos horas treinta minutos.

A los moldes de acero inoxidable se les pone tapas, siendo sometido el producto al proceso de prensado a 190 p.s.i, por el tiempo aproximado de 10 horas; el área para el prensado puede comprender de 3 mts² o más, dependiendo de los requerimientos de la industria, lo que permitirá seguir eliminando el suero y evitar que se presenten espacios vacíos en el interior, dando calidad en el terminado del producto.

Luego de la prensa se pasa a la salmuera (22 grados Boume), a una mezcla de 30 Kg. de sal por cada 100 Lts. de agua, la que se encuentra en piscinas de azulejo, en donde permanece por doce horas.

Del sometimiento del producto en salmuera pasan los quesos a una cámara de conservación, donde existen repisas de madera de canelo para evitar la descomposición o corrosión de la sal, las mismas que deben mantenerse en un adecuado nivel de humedad, efecto que se consigue regando continuamente agua al piso; la humedad del ambiente contribuye a que el producto

adquiera un sabor especial, tornándole agradable para su degustación. Esta área puede comprender los 30 mts².

En esta misma cámara hay una mesas de madera de 1.2 x 2.4 mts, que se utiliza para el empaque de los quesos en fundas plásticas, proceso que puede ser realizado en forma manual o a través de una maquina empaquetadora, lo cual depende del grado de desarrollo de la industria.

El diseño del producto debe complementarse con: una imagen que comprende la marca comercial, etiquetas y publicidad, así como buena imagen corporativa de la empresa para que tenga una rápida aceptación del consumidor:

III.A.3 Plan de Marketing

Tabla 19.- Mercado de Cuenca

Producto	Preferencia por presentación	Precios	Lugar de compra	Promoción del producto
Queso especial Artesanal	500 gramos	\$3,00	Tiendas supermercado Otros lugares	Siguiendo la estrategia de seguidor, será exhibirlo en lugares visibles.
Queso bloque Crudo	4,54 kilogramos	\$1,80 cada libra	Panaderías, supermercado Otros lugares	Siguiendo la estrategia de seguidor, será exhibirlo en lugares visibles La promoción se la desarrollara por radio Se dará a conocer la marca del producto, para que sea conocido a nivel local
Queso Especial	500 gramos	\$2,00	Tiendas supermercado	Se dará a conocer la marca del producto, para que sea conocido

			Tiendas Otros lugares	a nivel local
--	--	--	--------------------------	---------------

Elaboración: Pauta P.

Tabla 20.- Mercado de Guayaquil

Producto	Preferencia por presentación	Precios	Lugar de compra	Promoción del producto
Queso especial Artesanal	500 gramos	3,00 la libra	Tiendas supermercado Otros lugares	Siguiendo la estrategia de seguidor, será en base de dar a conocer la marca, y exhibirlo en lugares visibles.
Queso bloque	4,54 kilogramos	1,80 a 2 Cada libra	Panaderías, supermercado Otros lugares	Siguiendo la estrategia de seguidor, será en base de dar a conocer la marca y exhibirlo en lugares visibles La promoción se la desarrollara por radio, dando mayor énfasis a este producto. Se dará a conocer la marca del producto, a fin de que la empresa sea conocido entre los consumidores
Queso Especial	500 gramos	2,00	Tiendas supermercado Tiendas Otros lugares	La promoción se la desarrollara por radio, dando mayor énfasis a este producto. Se dará a conocer la marca del producto, a fin de que la empresa sea conocido entre los consumidores

Elaboración: Pauta P.

Tabla 21.- Mercado de Machala

Producto	Preferencia por presentación	Precios	Lugar de compra	Promoción del producto
Queso Empaque Artesanal	500 gramos	3,00	Tiendas supermercado Otros lugares	Siguiendo la estrategia de seguidor, será en base de dar a conocer la marca y exhibirlo en lugares visibles. Se realizara degustaciones a los consumidores
Queso Bloque	4,54 kilogramos	1,80 la libra	Panaderías, supermercado Otros lugares	Siguiendo la estrategia de seguidor, será en base de dar a conocer la marca y exhibirlo en lugares visibles La promoción se la desarrollara por radio, dando mayor énfasis a este producto. Se dará a conocer la marca del producto, a fin de que la empresa sea conocido entre los consumidores
Queso Especial	500 gramos	2,00	Tiendas Panaderías, supermercado Otros lugares	Siguiendo la estrategia de seguidor, será en base de poner una marca, y exhibirlo en lugares visibles Se exigirá a los intermediarios que lo exhiban en lugares, donde los clientes vean al producto

Elaboración: Pauta P.

CAPITULO IV

IV.A VIABILIDAD FINANCIERA

IV.A.1 Presupuesto.

Es importante la elaboración de un presupuesto ya que el objetivo de este, al ser un instrumento de gestión y control, es ayudar a cumplir con los objetivos institucionales.

Para poder iniciar con la descripción del presupuesto debemos tomar en consideración el entorno que nos rodea, tanto interna como externamente, a la empresa que se encuentra en este proceso.

Dentro de los factores que debemos considerar para elaborar nuestro presupuesto están: la inflación, tasas de interés, evolución económica, conflictividad o tranquilidad social, la situación política del país.

En los factores internos a considerar están: la competencia y sus proyecciones, los proveedores, los productos sustitutos y complementarios, los clientes o demandantes de nuestro producto o servicio, la propia estructura y capacidad productiva de la empresa, etc. estos factores van a determinar el grado de cumplimiento de las metas impuestas de la planificación y si se determina que existen ciertos factores que fallan en la organización. Mediante la planificación se busca entender y atender las falencias

El presupuesto debe estar elaborado y aprobado antes del inicio de año que se está presupuestando y tener bien definido las políticas y lineamientos para su elaboración, es decir vislumbrar cuales van a ser las condiciones en las que se va a desenvolver la empresa

IV. A.1 Planificación.

Si tomamos en consideración a la planificación como un proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir el futuro curso de acción para lograrlos, nos daremos cuenta del papel preponderante que juega la implementación de un sistema de presupuesto, especialmente si las actividades que se realizan son de impulso y posicionamiento en el mercado, para lo cual es necesario determinar con objetividad y bases estadísticas los resultados que arroja cada uno de ellos en el sentido de resultados y su comparación con lo presupuestado inicialmente.

Si contamos con la división de actividades basadas en las funciones que realiza cada área o departamento de la empresa, debemos entender que cada uno de ellos debe elaborar su presupuesto por separado y luego el departamento de contabilidad consolidar cada uno de ellos para presentar uno general de toda la institución. Debemos señalar que las áreas de la empresa son: producción, ventas, contabilidad, en el área contable se elabora el presupuesto especialmente de gastos y necesidades durante un periodo contable.

IV.A.2 Métodos de Elaboración de Presupuesto.

La elaboración de un presupuesto es un proceso que cuando se comienza a implementar no se tiene una base estadística para su elaboración. Cuando termine el primer periodo de vigencia del presupuesto los directivos ya tendrán antecedentes estadísticos en que basarse para estructurar otro para el siguiente año, ya que también se está iniciando la implementación de la contabilidad en la misma, por lo que no podemos contar con archivos para tomarlos como punto de partida.

La manera más común y no por ello menos exacta de elaborar un presupuesto, es la que contiene básicamente los presupuestos de ingreso y gastos, de los activos y pasivos con los

cuales va a trabajar la empresa, luego de esta aclaratoria procedemos a exponer la forma en que se implementara el presupuesto baso en las clasificación expuesta y que se desarrolla a continuación.

IV.A.3 Presupuesto para la Propuesta.

IV.A.3.a) Ingresos Ordinarios

Dentro de este rubro de ingresos ordinarios, para empresa se incluirán aquellos recursos que ingresen por las actividades que son básicas para su funcionamiento y que son las que mayor representación tienen. La empresa tiene la función principal de la venta de quesos, de la venta de sus productos depende su funcionamiento, se trata en lo posible de vender toda la producción ya son productos muy sensibles y sobre todo de consumo masivo. Como se aprecia en el cuadro adjunto tenemos que las ventas de queso artesanal abarca el 58,75% de los ingresos que se espera tener, el 21,62% de ingresos está dada por la venta de queso bloque y el 19,63% son queso especial.

Tabla 22.- Ventas

PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
Queso artesanal	6840	82.080	\$ 3,00	\$246.240
Queso bloque	552	6.624	\$ 18,00	\$119.232
Queso Especial	4180	50.160	\$ 2,05	\$102.828
TOTALES	11.572	138.864		\$468.300

Realizado por: Pamela Pauta

IV.A.3.b) Presupuesto de Egresos o Gastos

El presupuesto de gastos, va a depender del tipo de proyecto o actividad que realicen, pero de manera general incluirán en cada uno de ellos los egresos por rubros de (materias primas, insumos, personal, financieros y mas)

Este va a ser uno de los más extensos, pero resultara de la consolidación de los elaborados en cada departamento, en este sentido abordaremos en las cuentas generales de los gastos.

IV.A.3.c) Gastos de Administración

Dentro de este rubro incluiremos todos aquellos rubros que significan egresos por los materiales utilizados. En este rubro están: papel, cintas de impresora, esferográficos, fotocopias, cartuchos, etc.

Este rubro del presupuesto de egreso hará una estimación mensual para su cálculo, tomando en cuenta el valor total y multiplicando por el número de meses.

IV.A.3.d) Gastos de Materiales de Limpieza

Para la presentación y mantenimiento de la oficina, se hace necesario adquirir materiales adecuados para el correcto mantenimiento y limpieza de la misma como son: cera para piso, rasqueteadores, escobas, trapeadoras, etc.

IV.A.3.e) Otros Gastos

En esta clasificación deberemos incluir aquellos rubros que presentan de cada departamento y que no se puede incluir en los rubros anteriormente mencionados.

Tabla 23.- Gastos Administrativos

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	TOTAL ANUAL
Materiales de limpieza	300	3600
Materiales de oficina	200	2400
Otros	154,16	1850
TOTALES	654,16	7850

Realizado por: Pamela Pauta

IV.A.3.f) Gastos de Personal

- *Gastos de remuneración mensual:*

Dentro de los presupuestos debemos incluir a los rubros que se cancelan mensualmente a través del rol de pagos, los que se estipulan en el Código de trabajo que son: sueldo básico que está basado en la tabla salarial

- *Gastos por beneficios sociales*

En el rol de pagos se incluyen también aquellos rubros que se van provisionando mensualmente aunque su pago se hace de acuerdo a las fechas que dispone el código de trabajo. Estos rubros son; decimos sueldos, vacaciones, aportaciones al IESS y otros valores

Tabla 24.- Sueldo Mensual

CARGO	Cantidad de Personal	SUELDO UNIFICADO	IESS PATRONAL	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL
Gte. General	1	550,00	66,83	45,83	11,30	22,92	45,83	742,71
Secretaria	1	330,00	40,10	27,50	11,30	13,75	27,50	450,15
Contador	1	264,00	32,08	22,00	11,30	11,00	22,00	362,38
Empleados	1	330,00	40,10	27,50	11,30	13,75	27,50	450,15

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 25.- Sueldos Anuales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL	MESES LABORADOS	TOTAL ANUAL
Administración	1	\$743	12	\$8.913
Secretaria	1	\$450	12	\$5.402
Contador	1	\$362	12	\$4.349
Empleados	6	\$450	12	\$5.402
TOTALES				\$24.065

Realizado por: Pamela Pauta

IV.A.3.g) Gastos Financieros

Este es otro de los rubros más importantes que por necesidades de la empresa, el factor de crédito en si será de vital importancia, uno de los componentes importantes será los intereses que se deba cubrir mensualmente. La empresa va a tomar un préstamo de 22000 dólares en la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, a una tasa de interés del 16%, a un plazo de 5

años con pagos mensuales de 535 dólares que incluye tanto capital como intereses, son un total de 60 cuotas.

El préstamo se solicitó para cubrir las operaciones diarias que hace la empresa, tanto en compra de materia prima, pago de mano de obra e inversiones de máquinas.

Tabla 26.- Tabla De Amortización

TABLA DE AMORTIZACION				
Capital		\$22.000		
Tasa de interés anual		16%		
Plazo en años		5		
Forma de Pago		MENSUAL		
Total Periodos		60		
Periodos de Gracia		0		
Periodos Normales		60		
Valor Dividendo		535,00		
No. De Dividendo	Valor de Intereses	Amortización de Capital	Valor del Dividendo	Saldo de Capital
0				<i>\$22.000</i>
1	\$293,33	\$241,66	\$535,00	\$21.758,34
2	\$290,11	\$244,89	\$535,00	\$21.513,45
3	\$286,85	\$248,15	\$535,00	\$21.265,30
4	\$283,54	\$251,46	\$535,00	\$21.013,84
5	\$280,18	\$254,81	\$535,00	\$20.759,03
6	\$276,79	\$258,21	\$535,00	\$20.500,82
7	\$273,34	\$261,65	\$535,00	\$20.239,16
8	\$269,86	\$265,14	\$535,00	\$19.974,02
9	\$266,32	\$268,68	\$535,00	\$19.705,34
10	\$262,74	\$272,26	\$535,00	\$19.433,08
11	\$259,11	\$275,89	\$535,00	\$19.157,20
12	\$255,43	\$279,57	\$535,00	\$18.877,63
13	\$251,70	\$283,30	\$535,00	\$18.594,33
14	\$247,92	\$287,07	\$535,00	\$18.307,26
15	\$244,10	\$290,90	\$535,00	\$18.016,36
16	\$240,22	\$294,78	\$535,00	\$17.721,58
17	\$236,29	\$298,71	\$535,00	\$17.422,87
18	\$232,30	\$302,69	\$535,00	\$17.120,18

19	\$228,27	\$306,73	\$535,00	\$16.813,45
20	\$224,18	\$310,82	\$535,00	\$16.502,63
21	\$220,04	\$314,96	\$535,00	\$16.187,67
22	\$215,84	\$319,16	\$535,00	\$15.868,51
23	\$211,58	\$323,42	\$535,00	\$15.545,09
24	\$207,27	\$327,73	\$535,00	\$15.217,36
25	\$202,90	\$332,10	\$535,00	\$14.885,26
26	\$198,47	\$336,53	\$535,00	\$14.548,73
27	\$193,98	\$341,01	\$535,00	\$14.207,72
28	\$189,44	\$345,56	\$535,00	\$13.862,16
29	\$184,83	\$350,17	\$535,00	\$13.511,99
30	\$180,16	\$354,84	\$535,00	\$13.157,15
31	\$175,43	\$359,57	\$535,00	\$12.797,59
32	\$170,63	\$364,36	\$535,00	\$12.433,22
33	\$165,78	\$369,22	\$535,00	\$12.064,00
34	\$160,85	\$374,14	\$535,00	\$11.689,86
35	\$155,86	\$379,13	\$535,00	\$11.310,72
36	\$150,81	\$384,19	\$535,00	\$10.926,54
37	\$145,69	\$389,31	\$535,00	\$10.537,23
38	\$140,50	\$394,50	\$535,00	\$10.142,73
39	\$135,24	\$399,76	\$535,00	\$9.742,97
40	\$129,91	\$405,09	\$535,00	\$9.337,87
41	\$124,50	\$410,49	\$535,00	\$8.927,38
42	\$119,03	\$415,97	\$535,00	\$8.511,42
43	\$113,49	\$421,51	\$535,00	\$8.089,90
44	\$107,87	\$427,13	\$535,00	\$7.662,77
45	\$102,17	\$432,83	\$535,00	\$7.229,95
46	\$96,40	\$438,60	\$535,00	\$6.791,35
47	\$90,55	\$444,45	\$535,00	\$6.346,90
48	\$84,63	\$450,37	\$535,00	\$5.896,53
49	\$78,62	\$456,38	\$535,00	\$5.440,15
50	\$72,54	\$462,46	\$535,00	\$4.977,69
51	\$66,37	\$468,63	\$535,00	\$4.509,06
52	\$60,12	\$474,88	\$535,00	\$4.034,19
53	\$53,79	\$481,21	\$535,00	\$3.552,98
54	\$47,37	\$487,62	\$535,00	\$3.065,35
55	\$40,87	\$494,13	\$535,00	\$2.571,23
56	\$34,28	\$500,71	\$535,00	\$2.070,51
57	\$27,61	\$507,39	\$535,00	\$1.563,12
58	\$20,84	\$514,16	\$535,00	\$1.048,97
59	\$13,99	\$521,01	\$535,00	\$527,96
60	\$7,04	\$527,96	\$535,00	\$0,00
Totales	\$10.099,84	\$22.000	\$32.100	

Realizado por: Pamela Pauta

IV.A.4 Fuentes de Financiamiento

Dentro de las actuales condiciones las modernas y grandes empresas cuentan con diversos tipos de financiamiento, siendo los principales proveedores, instituciones financieras, arriendo mercantil, emisión y suscripción de obligaciones.

Dentro del área de financiamiento es importante indicar que inicialmente para las actividades de la empresa debe contar con una base proviniendo de su misma actividad, lo que provee de una base económica inicial y a partir de allí continuar con sus actividades y operaciones normales.

Una de las fuentes de financiamiento está dada por las instituciones financieras.

IV.A.5 Presupuesto de operaciones

IV.A.5.a) Materias Primas

En este rubro están las materias primas para la elaboración de los productos que la empresa elabora, debemos hacer una aclaratoria, las materias primas son compradas a productores locales y los precios se basa siempre en negociación permanente con los mismos, por lo que para el cálculo de los rubros que se presenten en el cuadro siguiente, se ha tomado con el último valor de compra.

Tabla 27.- Materia Prima

MATERIA PRIMA/MERCADERIA/COSTO PROMEDIO X UNID.				
PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Litros de leche	1970	709.200	0,40	\$283.680
Cuajo	1,00	200	75,00	\$15.000
Calcio	1,00	200	72,00	\$14.400
Sal	1,00	299	5,00	\$1.495
TOTALES	1.973	709.899		\$314.575

Realizado por: Pamela Pauta

IV.A.5.b) Insumos Directos

En este rubro están los insumos en la producción, su ubicación es estar en el área de control, ya que al trabajar con leche, siendo un producto sensible a la contaminación se deberá tener un control muy alto del mismo a fin de evitar la contaminación, garantizando con ello alta calidad de los productos que vende la empresa.

Tabla 28.- Insumos Directos

INSUMOS DIRECTOS				
PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Supresores de pico.	2	24	10,00	\$240
Cubetas para coloración vertical (Coplin), para 10 láminas.	2	24	10,00	\$240
Cajas de 100 láminas porta objetos cada una.	4	48	5,00	\$240
Cajas de 100 laminillas cubre objetos cada una.	4	48	10,00	\$480
Pipetas serológicas de vidrio CF, 1x0.01 ml.	3	36	15,00	\$540
Pipetas serológicas de vidrio CF, 10x0.10 ml.	3	36	12,00	\$432

Pipetas serológicas de vidrio CF, 5x0.10 ml.	3	36	14,00	\$504
Fiola aforada, de 1 Litro.	1	12	12,00	\$144
Probeta de 50 mL.	1	12	12,00	\$144
Probeta de 100 mL.	1	12	15,00	\$180
01 Micropipeta 20-200 microlitros.	1	12	15,00	\$180
Tubos al vacío, 12 x 75 mm, o tubos de ensayo de medida semejante, con anti coagulante.	50	600	12,00	\$7.200
Tubos al vacío, 13 x 100 mm, o tubos de ensayo de medida semejante, sin anti coagulante.	50	600	10,00	\$6.000
Tubos de Wintrobe.	6	72	45	\$3.240
Guantes quirúrgicos con recubrimiento de látex, del número 7 al 8.	50	600	2	\$1.200
Mascarillas sin filtro biológico.	50	600	1,5	\$900
Viales de plástico de 2 ml.	1000	12.000	0,25	\$3.000
Frascos de plástico opaco con tapa rosca, con un diámetro de 6 cm. y una altura de 4.5cm.	100	1.200	1	\$1.200
Arco de cierra con hoja de cierra de 12 pulgadas, para metal.	1	12	70	\$840
Extintor, cuyo contenido y volumen será adecuado a los insumos existentes en el laboratorio, previa coordinación con el representante de Defensa Civil del ámbito.	1	12	120	\$1.440
TOTALES				\$28.344

Realizado por: Pamela Pauta

IV.A.5.c) Costos Indirectos:

Los costos indirectos incluirán aquellos rubros que nos ayuden al mantenimiento de la planta y al trabajo diario, tanto en las oficinas como en la planta.

Tabla 29.- Costos Indirectos

COSTOS INDIRECTOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Luz	1	\$120,0	\$1.440
Agua	1	\$80,0	\$960
Combustibles	1	\$300,0	\$3.600
TOTALES			\$6.000

Realizado por: Pamela Pauta

IV.B. Inversiones

La empresa tiene activos fijos, que están tanto en las oficinas de administración como en producción

Equipos y Muebles de Oficina

Son los muebles y equipos utilizados en el área de administración de la empresa.

Equipos de planta: Son los equipos utilizados en la planta.

Tabla 30.- Inversiones

ACTIVOS FIJOS –OTROS			
Descripción			
INVERSION	Cantidad	Valor unitario	Valor total
MUEBLES Y MUEBLES DE OFICINA			
Escritorio	3	250	750
Sillas	6	40	240
Archivadores	2	80	160
Equipos de computación			0
Computadoras	2	800	1600
Impresoras	2	200	400
Equipos de oficina			0
Copiadora	1	180	180

Fax	1	90	90
Teléfonos	2	25	50
EQUIPOS EN LA PLANTA			0
Calderos	2	7500,00	15000
Cantarillas para la leche	9	120,00	1080
Ollas	4	625,00	2500
Salmueras	3	330,00	990
Yogurera	1	3000,00	3000
Mesas de acero inoxidable	2	950,00	1900
Planchas para prensar	50	0,50	25
Prensadoras	2	90	180
Jabas para repartir el producto	8	5,00	40
Mesa de acero inoxidable para la empacadora al vacío	1	1200,00	1200
Empacadora al vacío	1	9000,00	9000
Pesas para prensar el queso	8	60,00	480
Moldes para queso bloque o corte	35	25,00	875
Moldes para queso artesanal	200	5,00	1000
Moldes para queso empacado al vacío	120	6,00	720
Fundas	4000	0,03	120
Cuarto frio	1	7000,00	7000
Local	1	10000,00	10000
Camión 1	1	30000,00	30000
Camión 2	1	30000,00	30000
Camión 3	1	15000,00	15000
Total Activos Fijos			\$133.580

Realizado por: Pamela Pauta

IV.B.1 Depreciación de los Activos fijos

La depreciación es un gasto que sufren los activos fijos.

Tabla 31.- Depreciación De Activos

ACTIVOS	COSTO	% valor residual	Valor residual	Valor a Deprecia	% DEPREC.	TOTAL ANUAL
MUEBLES Y MUEBLES DE OFICINA						\$0
Escritorio	750,00	10%	75,00	675,00	10,0%	\$68
Sillas	240,00	10%	24,00	216,00	10,0%	\$22
Archivadores	160,00	10%	16,00	144,00	10,0%	\$14
Equipos de computación	0,00					\$0
Computadoras	1600,00	10%	160,00	1440,00	33,0%	\$475
Impresoras	400,00	10%	40,00	360,00	33,0%	\$119
Equipos de oficina	0,00					\$0
Copiadora	180,00	10%	18,00	162,00	10,0%	\$16
Fax	90,00	10%	9,00	81,00	10,0%	\$8
Teléfonos	50,00	10%	5,00	45,00	10,0%	\$5
EQUIPOS EN LA PLANTA	0,00					\$0
Calderos	15000,00	10%	1500,00	13500,00	10,0%	\$1.350
Cantarillas para la leche	1080,00	10%	108,00	972,00	10,0%	\$97
Ollas	2500,00	10%	250,00	2250,00	10,0%	\$225
Salmueras	990,00	10%	99,00	891,00	10,0%	\$89
Yogurera	3000,00	10%	300,00	2700,00	10,0%	\$270
Mesas de acero inoxidable	1900,00	10%	190,00	1710,00	10,0%	\$171
Planchas para prensar	25,00	10%	2,50	22,50	10,0%	\$2
Prensadoras	180,00	10%	18,00	162,00	10,0%	\$16
Jabas para repartir el producto	40,00	10%	4,00	36,00	10,0%	\$4
Mesa de acero inoxidable para la empacadora al vacío	1200,00	10%	120,00	1080,00	10,0%	\$108
Empacadora al vacío	9000,00	10%	900,00	8100,00	10,0%	\$810
Pesas para prensar el queso	480,00	10%	48,00	432,00	10,0%	\$43
Moldes para queso bloque o corte	875,00	10%	87,50	787,50	10,0%	\$79
Moldes para queso artesanal	1000,00	10%	100,00	900,00	10,0%	\$90
Moldes para queso empacado al vacío	720,00	10%	72,00	648,00	10,0%	\$65

Fundas	120,00					
Cuarto frio	7000,00	10%	700,00	6300,00	5,0%	\$315
Local	10000,00	10%	1000,00	9000,00	5,0%	\$450
Camión 1	30000,00	10%	3000,00	27000,00	5,0%	\$1.350
Camión 2	30000,00	10%	3000,00	27000,00	5,0%	\$1.350
Camión 3	15000,00	10%	1500,00	13500,00	5,0%	\$675
TOTALES	\$133.580		\$13.346	\$120.114		\$8.285

Realizado por: Pamela Pauta

IV.C Presupuesto de Marketing

Tabla 32.- Presupuesto de Medios

			1 MES	12 meses		
	RADIOS	CIUDADES	NUM DE CUÑAS	NUM DE CUÑAS	COSTO CUÑA	VALOR CUÑAS PAUTADAS
1	K1	Cuenca	100	1200	3,25	3.900,00
2	96,1	Cuenca	100	1200	6,00	7.200,00
3	La Roja	Cuenca	100	1200	2,50	3.000,00
4	Tomebamaba	Cuenca	100	1200	4,60	5.520,00
5	FM88	Cuenca	100	1200	3,50	4.200,00
	TOTAL RADIOS			6000		23820
	Pizarra		7	70	\$ 490,00	\$ 490,00
	Delantal		5	100	\$ 500,00	\$ 500,00
	Gorro		1,25	100	\$ 125,00	\$ 125,00
	Fundas			12	\$ 220,00	\$ 2.640,00
	Vallas	Cuenca		2	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00
	TOTAL MEDIOS					\$ 47.820,00

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 33.- Cronograma con Presupuesto de Medios

Actividades	Presentación	Sorteos	Muestras	Demostraciones	Publicidad directa	Promociones	Motivación	TOTAL
Enero	\$200,00				\$3.985,00		\$100,00	\$4.285,00
Febrero		\$300,00	\$200,00		\$3.985,00	\$100,00	\$100,00	\$4.685,00
Marzo	\$200,00			\$300,00	\$3.985,00		\$100,00	\$4.585,00
Abril					\$3.985,00	\$100,00	\$100,00	\$4.185,00
Mayo	\$200,00	\$300,00	\$200,00		\$3.985,00	\$100,00	\$100,00	\$4.885,00
Junio			\$200,00	\$300,00	\$3.985,00	\$100,00	\$100,00	\$4.685,00
Julio	\$200,00				\$3.985,00		\$100,00	\$4.285,00
Agosto		\$300,00		\$300,00	\$3.985,00	\$100,00	\$100,00	\$4.785,00
Septiembre	\$200,00		\$200,00		\$3.985,00	\$100,00	\$100,00	4585
Octubre		\$300,00	\$200,00	\$300,00	\$3.985,00	\$100,00	\$100,00	4985
Noviembre	\$200,00			\$300,00	\$3.985,00	\$100,00	\$100,00	4685
Diciembre	\$200,00	\$300,00	\$200,00	\$300,00	\$3.985,00	\$100,00	\$100,00	5185
TOTAL	\$1.400,00	\$1.500,00	\$1.200,00	\$1.800,00	\$47.820,00	\$900,00	\$1.200,00	\$55.820,00

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 34.- Gastos de Administración y Ventas

Rubro	Valor anual
Gastos administrativos	\$7.850,00
Gastos en ventas	\$55.820,00
Total	\$63.670,00

Realizado por: Pamela Pauta

IV.D Capital de Trabajo

El capital de trabajo se lo ha dividido, en capital de trabajo operativo, que contiene los valores para cubrir tanto los costos directos como indirectos, para ello se ha establecido como un ciclo de caja, que es el tiempo en el cual circula el dinero entre ingresos y egresos, este número de días se nos ha proporcionado desde la gerencia basada en su propia experiencia.

Mientras que el capital de trabajo para los gastos administrativos, se ha destinado un menor

valor ya que el rubro total de gastos administrativos es menor en rotación en un periodo de 60 días

Tabla 35.- Capital De Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
Descripción		Valor sin Plan de MKT	Valor con Plan de MKT
Total Capital de Trabajo		\$ 64.472	\$ 86.903
Factor Caja (ciclo de caja)	DIAS	60	60
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO			
Costos directos		\$ 366.983,57	\$ 437.903,57
Costos indirectos		\$ 6.000	\$ 6.000
SUBTOTAL		\$ 372.984	\$ 443.903,57
Requerimiento diario		\$ 1.036,07	\$ 1.233,07
Requerimiento ciclo de caja		\$ 62.163,93	\$ 73.983,93
Inventario inicial			
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		\$ 62.163,93	\$ 73.983,93
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS			
Gastos administrativos y de ventas que representan desembolso		\$ 7.850,00	\$ 77.515,20
SUBTOTAL		\$ 70.014	\$ 77.515,20
Requerimiento diario		\$ 21,81	\$ 215,32
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS		\$ 2.308,33	\$ 12.919,1
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 64.472	\$ 86.903

Realizado por: Pamela Pauta

CAPÍTULO V

V.A EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.

V.A.1 Ventas Proyectadas

Para proyectar las ventas, se parte de la información de las ventas históricas, de acuerdo a los clientes a los cuales deseamos llegar, asumiendo que los clientes tienen el mismo comportamiento. Para ello se ha planteado tres escenarios, que se pueden presentar con la implementación del plan de marketing.

Tabla 36.- Balance Inicial de la Empresa Lácteos San Fernando

Balance General al 1 enero 2013

Activos Corrientes		94122
Caja – Bancos	94122	
Inversiones de		
Activos Fijos Netos		\$127.057
Activos Fijos		
Muebles y enseres	1150	
equipos de Oficina	320	
Equipos de computación	2000	
Maquinaria	38110	
Vehículos	75000	
Edificio	17000	
(Depreciación acumulada)	-6523	
TOTAL ACTIVOS		\$221.179

Pasivos

Cuenta por Pagar	22000
Total de pasivos	22000

Patrimonio

Aporte Futura Capitalización	199179
Utilidad del Ejercicio	
Utilidades Retenidas	

total de Patrimonio

199179**Total de pasivo y Patrimonio****\$221.179****Realizado por:** Pamela Pauta**V.A.1.a) Escenario sin Plan de Marketing**

Las tablas que se incluyen a continuación presentan el escenario real, es decir, aquel donde no se ha desarrollado el Plan de Marketing. Por lo tanto, muestra el efecto de no implementar dicho plan, describiendo para ello cada una de las cuentas con los valores y porcentajes correspondientes.

En tal sentido, el estado de la situación financiera actual es:

Tabla 37.- Estado de Resultados sin Plan de Marketing

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	468300	482349	496819,47	511724,0541	527075,7757
(Costos Directos)	366983,572	377993,0792	389332,8715	401012,8577	413043,2434
Utilidad Bruta	101316,428	104355,9208	107486,5985	110711,1964	114032,5323
(Costos Indirectos)	6000	6180	6365,4	6556,362	6753,05286
Utilidad Operativa	95316,428	98175,92084	101121,1985	104154,8344	107279,4795
Gastos de Administración y Ventas	13849,92	7849,92	8085,4176	8327,980128	8577,819532

Gastos Financieros	3297,594306	2759,700656	2129,143638	1389,960059	523,4367341
Depreciaciones y amortizaciones	8285,4	8285,4	8285,4	8285,4	8285,4
Utilidad antes de Beneficios	69883,51369	79280,90018	82621,23723	86151,49423	89892,82319
15% Utilidades trabajadores	10482,52705	11892,13503	12393,18558	12922,72413	13483,92348
Utilidad antes de impuestos	59400,98664	67388,76516	70228,05164	73228,7701	76408,89971
24 % impuesto a la renta	14256,23679	16173,30364	16854,73239	17574,90482	19102,22493
Utilidad Neta	45144,74985	51215,46152	53373,31925	55653,86527	57306,67478

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 38.- Flujo de caja Proyectado (Sin Plan de Marketing)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 468.300,00	\$ 482.349,00	\$ 496.819,47	\$ 511.724,05	\$ 527.075,78
(Costos Directos)	\$ 366.983,57	\$ 377.993,08	\$ 389.332,87	\$ 401.012,86	\$ 413.043,24
(Costos Indirectos)	\$ 6.000,00	\$ 6.180,00	\$ 6.365,40	\$ 6.556,36	\$ 6.753,05
Gastos de Administración y Ventas	\$ 13.849,92	\$ 7.849,92	\$ 8.085,42	\$ 8.327,98	\$ 8.577,82
Flujo Operativo	\$ 81.466,51	\$ 90.326,00	\$ 93.035,78	\$ 95.826,85	\$ 98.701,66
Ingresos no operativos	\$ 198.052,25				
Crédito	\$ 22.000,00				
Aporte Propio	\$ 176.052,25				
Egresos no operativos	\$ 229.210,98	\$ 34.485,41	\$ 35.667,89	\$ 36.917,60	\$ 39.006,12
Inversiones	\$ 198.052,25				
Activos Fijos	\$ 133.580,00				
Capital de Trabajo	\$ 64.472,25				
Pago de dividendos	\$ 3.122,37	\$ 3.660,27	\$ 4.290,82	\$ 5.030,01	\$ 5.896,53
Gastos Financieros	\$ 3.297,59	\$ 2.759,70	\$ 2.129,14	\$ 1.389,96	\$ 523,44
Impuestos	\$ 24.738,76	\$ 28.065,44	\$ 29.247,92	\$ 30.497,63	\$ 32.586,15
Flujo No Operativo	\$ (31.158,73)	\$ (34.485,41)	\$ (35.667,89)	\$ (36.917,60)	\$ (39.006,12)
FLUJO NETO	\$ 50.307,78	\$ 55.840,60	\$ 57.367,90	\$ 58.909,26	\$ 59.695,54
Flujo Acumulado	\$ 50.307,78	\$ 106.148,37	\$ 163.516,27	\$ 222.425,53	\$ 282.121,07
Flujo para VAN	\$ 53.430,15	\$ 59.500,86	\$ 61.658,72	\$ 63.939,27	\$ 65.592,07

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 39.- Balance General Proyectado (Sin Plan de Marketing)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	114780,0257	170620,6208	227988,5166	286897,7749	346593,3193
Caja – Bancos	50307,77707	106148,3722	163516,268	222425,5262	282121,0707
Capital de trabajo	64472,24867	64472,24867	64472,24867	64472,24867	64472,24867
Activos Fijos Netos	125294,6	117009,2	108723,8	100438,4	92153
Activos Fijos	133580	133580	133580	133580	133580
(Depreciación acumulada)	-8285,4	-16570,8	-24856,2	-33141,6	-41427
TOTAL ACTIVOS	240074,6257	287629,8208	336712,3166	387336,1749	438746,3193
Pasivos	18877,62723	15217,36081	10926,53736	5896,530345	0
Patrimonio	221196,9985	272412,46	325785,7793	381439,6446	438746,3193
Aporte Futura Capitalización	176052,2487	176052,2487	176052,2487	176052,2487	176052,2487
Utilidad del Ejercicio	45144,74985	51215,46152	53373,31925	55653,86527	57306,67478
Utilidades Retenidas	0	45144,74985	96360,21136	149733,5306	205387,3959
PASIVO + PATRIMONIO	240074,6257	287629,8208	336712,3166	387336,1749	438746,3193

Realizado por: Pauta Pamela

Tabla 40.- Cálculo VAN (Sin Plan de Marketing)

Descripción (Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Valor residual					\$ 13.346,00	
	\$ 50.307,78	\$ 55.840,60	\$ 57.367,90	\$ 58.909,26	\$ 59.695,54	
Flujos Netos						
Proyecto	\$ (198.052,25)	\$ 50.307,78	\$ 55.840,60	\$ 57.367,90	\$ 58.909,26	\$ 73.041,54
Flujo Acumulado	\$ 50.307,78	\$ 106.148,37	\$ 163.516,27	\$ 222.425,53	\$ 295.467,07	

Inversión			-198052,2487
AÑOS	FORMULA	VALOR DESCONTADO	
1	\$ 50.307,78 (1+0,17)	\$ 42.998,10	\$ (155.054,15)
2	\$ 55.840,60 (1+0,17)	\$ 40.792,31	\$ (114.261,84)
3	\$ 57.367,90 (1+0,17)	\$ 35.818,83	\$ (78.443,01)
4	\$ 58.909,26 (1+0,17)	\$ 31.436,93	\$ (47.006,08)
5	\$ 73.041,54 (1+0,17)	\$ 33.315,06	\$ (13.691,02)

Realizado por: Pauta Pamela

Tabla 41.- Cálculo de la TIR (Sin Plan de Marketing)

			-198052,2487
AÑOS	FORMULA	VALOR DESCONTADO	
1	\$ 50.307,78 (1+0,14115)	\$ 44.085,01	\$ (153.967,24)
2	\$ 55.840,60 (1+0,14115)	\$ 42.880,67	\$ (111.086,57)
3	\$ 57.367,90 (1+0,14115)	\$ 38.604,35	\$ (72.482,22)
4	\$ 58.909,26 (1+0,14115)	\$ 34.738,15	\$ (37.744,08)
5	\$ 73.041,54 (1+0,14115)	\$ 37.744,08	0

Realizado por: Pauta Pamela

V.A.1.b Escenario incluido el plan de Marketing

En este escenario se presentan las ventas que pueden dar en un escenario normal, que indique que el plan de marketing tenga el efecto deseado en las ventas.

Tabla 42.- Ventas (Incluido Plan de Marketing)

PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
		-		-
Queso artesanal	10.089,00	121.068,00	3,00	363.204,00
Queso bloque	552,00	6.624,00	18,00	119.232,00
Queso Especial	4.180,00	50.160,00	2,05	102.828,00
TOTALES	14.821,00	177.852,00		585.264,00

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 43.- Gastos de Administración y Ventas (Incluido Plan de Marketing)

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Materiales de limpieza	300,00		3.600,00
Materiales de oficina	200,00		2.400,00
Otros	154,16		1.849,92
Gastos en ventas			63.670,00
TOTALES	654,16		71.519,92

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 44.- Materia Prima (Incluido Plan de Marketing)

MATERIA PRIMA/MERCADERIA/COSTO PROMEDIO X UNID.				
PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Litros de leche	1.970,00	\$886.500,00	0,40	\$354.600,00
Cuajo	1,00	\$200,00	\$75,00	\$15.000,00
Calcio	1,00	\$200,00	\$72,00	\$14.400,00
Sal	1,00	\$299,00	\$5,00	\$1.495,00
TOTALES	1.973,00	\$ 887.199,00		\$385.495,00

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 45.- Balance General Proyectado (Incluido Plan de Marketing)

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	141.752,75	211.648,41	283.493,02	357.313,29	433.131,27
Caja - Bancos	67.977,17	137.872,83	209.717,44	283.537,71	359.355,69
Capital de trabajo	73.775,58	73.775,58	73.775,58	73.775,58	73.775,58
Activos Fijos Netos	125.294,60	117.009,20	108.723,80	100.438,40	92.153,00
Activos Fijos (Depreciación acumulada)	133.580,00 (8.285,40)	133.580,00 (16.570,80)	133.580,00 (24.856,20)	133.580,00 (33.141,60)	133.580,00 (41.427,00)
TOTAL ACTIVOS	267.047,35	328.657,61	392.216,82	457.751,69	525.284,27
Pasivos	18.877,63	15.217,36	10.926,54	5.896,53	-
Patrimonio	248.169,72	313.440,25	381.290,28	451.855,16	525.284,27
Aporte Futura Capitalización	185.355,58	185.355,58	185.355,58	185.355,58	185.355,58
Utilidad del Ejercicio	62.814,14	65.270,52	67.850,03	70.564,88	73.429,11
Utilidades Retenidas	-	62.814,14	128.084,67	195.934,70	266.499,58
PASIVO + PATRIMONIO	267.047,35	328.657,61	392.216,82	457.751,69	525.284,27

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 46.- Estado de Resultados proyectado (Incluido el Plan de Marketing)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	585.264,00	602.821,92	620.906,58	639.533,77	658.719,79
(Costos Directos)	437.903,57	451.040,68	464.571,90	478.509,06	492.864,33
Utilidad Bruta	147.360,43	151.781,24	156.334,68	161.024,72	165.855,46
(Costos Indirectos)	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Utilidad Operativa	141.360,43	145.601,24	149.969,28	154.468,36	159.102,41
Gastos de Administración y Ventas	77.519,92	7.849,92	8.085,42	8.327,98	8.577,82
Gastos Financieros	3.297,59	2.759,70	2.129,14	1.389,96	523,44
Depreciaciones y amortizaciones	8.285,40	8.285,40	8.285,40	8.285,40	8.285,40
Utilidad antes de Beneficios	52.257,51	126.706,22	131.469,32	136.465,02	141.715,75
15% Utilidades trabajadores	7.838,63	19.005,93	19.720,40	20.469,75	21.257,36
Utilidad antes de impuestos	44.418,89	107.700,29	111.748,92	115.995,26	120.458,39
24 % impuesto a la renta	10.660,53	25.848,07	26.819,74	27.838,86	30.114,60
Utilidad Neta	33.758,35	81.852,22	84.929,18	88.156,40	90.343,79

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 47.- Flujo de caja Proyectado (Incluido el Plan de Marketing)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	585.264,00	602.821,92	620.906,58	639.533,77	658.719,79
(Costos Directos)	437.903,57	451.040,68	464.571,90	478.509,06	492.864,33
(Costos Indirectos)	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Gastos de Administración y Ventas	77.519,92	7.849,92	8.085,42	8.327,98	8.577,82
Flujo Operativo	63.840,51	137.751,32	141.883,86	146.140,38	150.524,59
Ingresos no operativos	220.483,92				
Crédito	22.000,00				
Aporte Propio	198.483,92				
Egresos no operativos	245.403,04	51.273,97	52.960,11	54.728,58	57.791,93
Inversiones	220.483,92				
Activos Fijos	133.580,00				
Capital de Trabajo	86.903,92				
Pago de dividendos	3.122,37	3.660,27	4.290,82	5.030,01	5.896,53
Gastos Financieros	3.297,59	2.759,70	2.129,14	1.389,96	523,44

Impuestos	18.499,16	44.854,00	46.540,14	48.308,62	51.371,96
Flujo No Operativo	(24.919,13)	(51.273,97)	(52.960,11)	(54.728,58)	(57.791,93)
FLUJO NETO	38.921,38	86.477,35	88.923,76	91.411,79	92.732,66
Flujo Acumulado	38.921,38	125.398,73	214.322,49	305.734,28	398.466,94
Flujo para VAN	42.043,75	90.137,62	93.214,58	96.441,80	98.629,19

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 48.- Calculo del VAN (Incluido el Plan de Marketing)

Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor residual						\$13.346,00
Flujos Netos Proyecto	(220.483,92)	\$38.921,38	\$86.477,35	\$88.923,76	\$91.411,79	\$92.732,66
Flujo Acumulado		\$38.921,38	\$125.398,73	\$214.322,49	\$305.734,28	\$411.812,94

Inversión			(220.483,92)
AÑOS	FORMULA	VALOR DESCONTADO	
1	\$ 38.921,38 (1+0,17)	\$ 33.266,14	\$ (187.217,78)
2	\$ 86.477,35 (1+0,17)	\$ 63.172,88	\$ (124.044,90)
3	\$ 88.923,76 (1+0,17)	\$ 55.521,37	\$ (68.523,53)
4	\$ 91.411,79 (1+0,17)	\$ 48.781,91	\$ (19.741,62)
5	\$ 106.078,66 (1+0,17)	\$ 48.383,66	\$ 28.642,04

Realizado por: Pamela Pauta

Tabla 49.- Cálculo de la TIR (Incluido el Plan de Marketing)

	Inversión		(220.483,92)
AÑOS	FORMULA	VALOR DESCONTADO	
1	\$ 38.921,38 (1+0,21815)	\$ 31.951,15	\$ (188.532,77)
2	\$ 86.477,35 (1+0,21815)	\$ 58.277,21	\$ (130.255,56)
3	\$ 88.923,76 (1+0,21815)	\$ 49.194,03	\$ (81.061,53)
4	\$ 91.411,79 (1+0,21815)	\$ 41.514,04	\$ (39.547,49)
5	\$ 106.078,66 (1+0,21815)	\$ 39.547,49	(0,00)

TIR 21,82

Realizado por: Pamela Pauta

En un escenario normal incluido el plan de marketing el VAN es de \$26.724,82 USD a una tasa de interés del 17%, en un período de 5 años, la tasa TIR (Tasa interna de retorno) del 22,06% esta tasa es mayor a la tasa del 17% que es la tasa de descuento.

V.A.1.c Punto De Equilibrio

El punto de equilibrio de la empresa, donde cubre los costos totales sin aplicar un plan de marketing es **\$259.634,07** representa el **55,44%** de las ventas que tiene la empresa, con ello la empresa puede cubrir los costos administrativos y obtener utilidades.

Tabla 50.- Cálculo del Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO SIN PLAN DE MKT	
Ventas	\$ 468.300,00
Costos directos	\$ 366.983,57
Costos indirectos	\$ 56.171,68
(Costos Indirectos)	\$ 6.000,00
Gastos de Administración y Ventas	\$ 13.849,92
Gastos Financieros	\$ 3.297,59
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 8.285,40
15% Utilidades trabajadores	\$ 10.482,53
24 % impuesto a la renta	\$ 14.256,24
Costos indirectos/(1- (costos directos/ventas)	\$ 259.634,07
PUNTO DE EQUILIBRIO CON PLAN DE MKT	
Ventas	\$ 585.264,00
Costos directos	\$ 437.903,57
Costos indirectos	\$ 113.602,07
(Costos Indirectos)	\$ 6.000,00
Gastos de Administración y Ventas	\$ 77.519,92
Gastos Financieros	\$ 3.297,59
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 8.285,40
15% Utilidades trabajadores	\$ 7.838,63
24 % impuesto a la renta	\$ 10.660,53
Costos indirectos/(1- (costos directos/ventas)	\$ 451.187,64

Realizado por: Pamela Pauta

El punto de equilibrio de la empresa, donde cubre los costos totales aplicando un plan de marketing es **\$451.187,64** representa el **77,09%** de las ventas que tiene la empresa, con ello la empresa puede cubrir los costos administrativos financiando el plan de marketing y obtener utilidades.

CAPÍTULO VI

VI.A. RESULTADOS.**Tabla 51.- Comparación**

Descripción	sin plan	con plan
VENTAS	\$468.300	\$585.260
COSTO MATERIA PRIMA	\$314.575	\$385.495
VAN	(13691,02)	28.642,04
TIR	0,14	21,82
PUNTO DE EQUILIBRIO	259.634,07	451.187,64

Realizado por: Pamela Pauta.

Por medio de la anterior tabla se puede evidenciar las variaciones en los resultados, tanto cuando no se incluye el plan de marketing, como cuando sí se lo hace, en los rubros como: ventas, costo de materia prima, VAN y TIR.

Por una parte, no llevar a cabo el plan de marketing podría afectar a las ventas en un 25%, en cambio, el desarrollarlo conlleva a que el VAN cambie notablemente de manera positiva de (\$13.691,02) a \$28.642,04. Por lo tanto, es necesario que se ejecute el plan mencionado.

La tasa interna de retorno TIR también muestra una variación de 0,14% a 21,82%. El no ejecutar el plan de marketing significa que el negocio no obtendrá resultados económicos que permitan su crecimiento; mientras que el contemplar el plan dentro de los rubros de gastos de ventas hará que el negocio genere beneficios económicos futuros como el posicionamiento del producto en el mercado y dar a conocer al producto como marca posicionada.

En cuanto al punto de equilibrio, éste también presenta variaciones, pues al cambiar tanto las ventas como sus costos y gastos, hará que se produzca un nuevo punto de equilibrio, el cual,

sin el plan de marketing se encontraba en \$259.634,00 mientras que aplicarlos pasa a \$451.187,00 es decir, en este punto el negocio empieza a tener rentabilidad.

Por el análisis expuesto se puede concluir que el ejecutar el plan de marketing en el negocio resulta totalmente rentable, evidenciándose los beneficios económicos futuros que se obtendrán. Además, se puede mencionar que para cualquier actividad económica es vital que se lleve a cabo un plan de marketing dentro de su proceso de comercialización, pues resulta la principal vía para elevar el nivel de ventas.

VI.B CONCLUSIONES

- En base a los resultados obtenidos en el transcurso de la presente investigación se puede observar que el plan de marketing es una propuesta rentable y relevante, que permitirá a la empresa obtener los objetivos planteados por la gerencia.
- Llegar a los clientes con una propuesta que está dirigida a que los consumidores identifique el producto en el mercado, traerá consigo que las ventas se incrementen y, a su vez, que se logre una estabilidad y presencia en el mercado de la ciudad de Cuenca, sin descartar la posibilidad que el mercado se expanda a otras localidades más grandes como Machala y Guayaquil.
- Se han identificado a las empresas líderes en elaboración de queso, a las cuales se deberá seguir en su accionar estratégico, con el fin de llegar a conseguir los resultados deseados, principalmente, la obtención mayor porcentaje de participación en el mercado.

- Con la propuesta de marketing la empresa puede mejorar notablemente su rentabilidad, sus beneficios económicos futuros (en 5 años) pueden alcanzar un incremento de más del 50%, lo que significa que los objetivos económicos planteados por la gerencia.
- El conocimiento de estrategias de venta y marketing conlleva a que el personal encargado de la comercialización de los productos de “Lácteos San Fernando” cuenten con herramientas que les facilitarán la consecución de las metas planteadas por la administración.
- Es necesario que el encargado de la supervisión de la calidad en la planta, esté consciente de que el producto debe contar con los más altos estándares de calidad, a fin de cubrir las expectativas que tienen los clientes y el mercado en general.

VI.C RECOMENDACIONES

- Considerar las actividades que está desarrollando la competencia para atraer a los clientes.
- Capacitar al personal que se dedica a la comercialización, en temas relacionados con ventas, acercamiento al público, servicio al cliente y otros temas afines.
- Innovar las formas de cómo llegar a los clientes. Para ello habrá que tomar en cuenta y llevar a cabo las actividades que se han planteado en este trabajo para llegar a los clientes tanto directos como indirectos.
- Incursionar en los mercados cercanos (Machala, Guayaquil) a fin de llegar a más clientes, y hacer conocer nuestro producto en otros mercados.

BIBLIOGRAFÍA

- DUBACH José, El ABC para la Quesera Rural de los Andes, Pág. 3, Quito, 1988
- CADENA Mario, BOADA Jorge, Las Queseras Rurales del Ecuador, Quito, 1998
- UTE: “PROYECTO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESOS DE LA HACIENDA “EL SINCHE”, DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR AL MERCADO VENEZOLANO EN EL PERIODO 2006 AL 2010”. AUTORA: MARÍA EUGENIA DÁVILA VÁSCONEZ, Quito, 2006.
- La industria lechera en Ecuador: un modelo de desarrollo: Juan Pablo Grijalva Cobo. Revista Retos 1(1): Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Quito, 2011
- DIARIO EL COMERCIO, Quito, Sábado, 22 de septiembre de 2012: "Menos leche se desperdicia en el Austro"
- Guayaquil frente al futuro, Pág. 237, Guayaquil, 1978

ANEXOS

ANEXO I

GASTO MONETARIO MENSUAL POR HOGAR EN PRODUCTOS LACTEOS DE LA SUBCLASE LECHE - QUESO Y YOGURT A NIVEL NACIONAL

	Provincia : AZUAY	Gasto monetario mensual	% de Gasto
Código	Destino	Suma	
114003	Leche de Soya líquida	\$ 5.634	0,16%
114004	Leche descremada (cartón)	\$ 22.096	0,61%
114005	Leche descremada funda	\$ 13.486	0,37%
114006	Leche entera cartón	\$ 145.732	4,02%
114007	Leche entera funda	\$ 1.167.071	32,21%
114008	Leche fresca cruda o no pasteurizada (vaca)	\$ 610.073	16,84%
114009	Leche semidescremada cartón	\$ 56.782	1,57%
114010	Leche semidescremada funda	\$ 33.898	0,94%
114011	Leche deslactosada cartón	\$ 37.636	1,04%
114012	Leche deslactosada funda	\$ 8.470	0,23%
114013	Leches con calcio, antifibras, etc. semidescremadas cartón	\$ 569	0,02%
114014	Leche Light	\$ 2.051	0,06%
114099	Otras leches líquidas	\$ 1.381	0,04%
14101	Crema batida	\$ 7	0,00%
114102	Crema de leche (dulce y acida)	\$ 1.113	0,03%
114103	Cuajada	\$ 426	0,01%
114104	Dulce, manjar de leche	\$ 2.177	0,06%
114105	Leche azucarada, saborizada	\$ 10.427	0,29%
114106	Leche condensada	\$ 3.711	0,10%
114107	Leche en polvo	\$ 24.661	0,68%
114108	Leche de Soya en polvo	\$ 1.648	0,05%
114109	Leche evaporada	\$ 366	0,01%
114110	Leche malteada	\$ 120	0,00%
114111	Leche maternizada (Fórmula)	\$ 78.810	2,17%
114201	Yogurt Natural	\$ 39.919	1,10%
114202	Yogurt de frutas	\$ 285.654	7,88%
114203	Yogurt de sabores	\$ 205.116	5,66%
114204	Yogurt Light	\$ 5.395	0,15%
114299	Otros yogures	\$ 1.168	0,03%
114301	Cheddar amarillo (queso duro o semiduro encerado)	\$ 2.091	0,06%

114303	Queso de bola	\$ 2.871	0,08%
114304	Queso de cabra	\$ 213	0,01%
114305	Queso de cocina (tierno)	\$ 377.093	10,41%
114306	Queso de hoja	\$ 3.839	0,11%
114307	Queso de mesa	\$ 377.121	10,41%
114308	Queso fresco amasado	\$ 66.923	1,85%
114309	Queso mozzarella	\$ 19.294	0,53%
114310	Queso para untar (fundido o crema)	\$ 4.468	0,12%
114311	Queso parmesano	\$ 1.843	0,05%
114398	Otros quesos frescos	\$ 1.920	0,05%
114399	Otros quesos especiales	\$ 285	0,01%
	Total	\$ 3.623.558	100,00%

Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales -ENIGHUR 2011-2012
Instituto Nacional de Estadística y Censos.

ANEXO II

Estudio de Radios Cuenca.

