



Valeria Cristina Moncayo Gutierréz

“Introducción y Comercialización de los Productos de la Marca Nutri en el Cantón Santa Cruz, en la Provincia de Galápagos”

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC)
presentado como requisito parcial para la
obtención del grado en Ingeniería Comercial
de la Facultad de Negocios, especialización
mayor Negocios Internacionales,
especialización menor Finanzas.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Cuenca, 2013

MONCAYO GUTIERRÉZ, Valeria Cristina, “Introducción y Comercialización de los Productos de la marca Nutri en el Cantón Santa Cruz, en la Provincia de Galápagos”. Cuenca: UPACIFICO, 2013, 185 p. Director de tesis ECO. Fabián Carvallo Coellar (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC presentado a la Facultad de Negocios de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Mediante el desarrollo del siguiente trabajo se demostró la factibilidad de la Introducción y Comercialización de los Productos de la marca Nutri fabricados por la Empresa Lácteos San Antonio C A. en el Cantón Santa Cruz, mediante los diferentes estudios realizados en el mismo; apuntan a indicar la necesidad de productos de consumo masivo y diario en esta localidad.

Palabras Claves: Introducción, Comercialización, Nutri, Cantón Santa Cruz.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Valeria Moncayo Gutiérrez 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 autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título “Introducción y Comercialización de los Productos de la Marca Nutri en el Cantón Santa Cruz, en la provincia de Galápagos” con fines académicos y/o de investigación.

Valeria Moncayo-----

Valeria Cristina Moncayo Gutiérrez

Cuenca - 2013

CERTIFICACIÓN

Yo, Eco. Fabián Carvalho, docente de la facultad de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, como Director de la presente tesis, certifico que la Srta. Valeria Cristina Moncayo Gutiérrez egresada de ésta institución, es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.

A handwritten signature in black ink, written in a cursive style, positioned above a horizontal dashed line. The signature appears to read 'Fabián Carvalho'.

Eco. Fabián Carvalho Coellar.

Cuenca - 2013

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del título de grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, autorizamos a la Biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura.

Estamos de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art. 144.

Cuatro copias digitales de ésta tesis de grado quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso suscribe,



Ing. Oswaldo Webster

Pro Rector (E) de la Universidad del Pacífico - Sede Cuenca.

Cuenca - 2013

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mis padres, quiénes son mi apoyo incondicional en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por mi vida y por mi familia.

Agradezco a mi Director de Tesis, el Eco. Fabián Carvallo por haberme guiado en la realización de este proyecto.

Agradezco a mis familiares y docentes quiénes mediante sus conocimientos me han transmitido el emprendimiento.

INDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	1
Resumen Ejecutivo.....	2
Capítulo I - Lineamientos del Estudio de factibilidad.....	3
I.A. Problema.....	4
I.B. Objetivos del Estudio.....	5
I.B.1. Objetivo General.....	5
I.B.2. Objetivos Específicos.....	5
I.C. Justificación del Objetivo.....	6
I.C.1. Oportunidad del proyecto.....	6
I.C.2. Viabilidad del proyecto.....	7
I.C.3. Importancia del proyecto.....	7
I.D. Presuposiciones e Hipótesis.....	8
I.E. Metodología.....	9
I.F. Plan de Trabajo.....	10
Capítulo II – Análisis Estratégico.....	11
II.A. Análisis Geográfico de la provincia de Galápagos.....	12
II.B. Análisis Económico de la provincia de Galápagos.....	13
II.B.1. Cantón Santa Cruz.....	14
II.C. Análisis Demográfico de la provincia de Galápagos.....	15
II.D. Análisis Ecológico de la provincia de Galápagos.....	17
II.E. Análisis Legal de la provincia de Galápagos.....	18
II.E.1. Consejo del Instituto Nacional Galápagos (INGALA).....	19

II.F. Análisis Cultural del consumo de leche.....	19
II.F.1. Consumo Per – Cápita de leche en Ecuador.....	20
II.F.2. Consumo Per – Cápita de leche en la provincia de Galápagos..	20
Capítulo III – Estudio de Mercado.....	21
III.A. Antecedentes.....	22
III.B. Objetivos.....	22
III.B.1. Objetivo General.....	22
III.B.2. Objetivos Específicos.....	22
III.C. Fuentes de Información.....	23
III.D. Segmentación del Mercado.....	24
III.D.1. Área del Mercado.....	24
III.D.2. Población Objetivo.....	24
III.D.3. Segmento de Mercado.....	26
III.D.3.a. Características del Segmento.....	26
III.D.3.b. Selección de la Muestra.....	27
III.D.3.c. Realización de encuestas a los consumidores.....	29
III.D.3.d. Tabulación de datos de las encuestas.....	29
III.D.3.e. Tabulación de las respuestas de las entrevistas.....	33
III.E. Oferta.....	35
III.E.1. Comportamiento de la Competencia.....	35
III.E.1.a. Producción Interna de la provincia.....	35
III.E.1.a. (1) Leche “La Noruega”.....	36
III.E.1.b. Ingreso de producción elaborada en el	
Ecuador continental.....	36
III.F. Demanda.....	39

III.F.1. Consumo de leche Per – Cápita.....	39
III.F.1.a. Consumo de leche Per - Cápita en Ecuador.....	39
III.F.1.b. Consumo de leche Per – Cápita en el cantón Santa Cruz.	39
III.F.2. Demanda Potencial.....	41
III.G. Marketing Mix.....	41
III.G.1. Estrategia de Producto.....	41
III.G.1.a. Ciclo de Vida del Producto.....	41
III.G.1.b. Producto.....	42
III.G.1.b. (1) Características del Producto.....	42
III.G.1.b. (1) (a) La Marca.....	42
III.G.1.b. (1) (b) El Envase.....	43
III.G.1.b. (1) (c) La Etiqueta.....	43
III.G.2. Estrategia del Precio.....	44
III.G.2.a. Precios de la Competencia.....	44
III.G.2.b. Precios del producto – Nutri Leche.....	44
III.G.3. Estrategia para Plaza.....	46
III.G.3.a. Aprovisionamiento.....	46
III.G.3.b. Localización.....	46
III.G.3.c. Almacenamiento.....	46
III.G.3.d. Transporte.....	47
III.G.3.e. Canal de Distribución.....	47
III.G.4. Estrategia de Comunicación.....	48
III.G.4.a. Venta Personal.....	48
III.G.4.b. Publicidad.....	48
III.G.4.b. (1) En el Punto de Venta.....	49
III.G.4.b. (2) Medios de Comunicación Masiva.....	49

III.G.5. Promoción de Ventas.....	51
Conclusiones.....	52
Capítulo IV – Plan Estratégico.....	54
IV.A. Análisis de Integración.....	55
IV.A.1. Cinco Fuerzas de Porter.....	55
IV.A.1. a. Grado de Rivalidad.....	55
IV.A.1. b. Amenaza de Entrada.....	56
IV.A.1. c. Amenaza de Sustitutos.....	57
IV.A.1. d. Poder del Comprador.....	58
IV.A.1. e. Poder de Negociación del Proveedor.....	59
IV. B. Análisis FODA.....	60
IV.B.1. Matriz FODA.....	65
IV.C. Directrices de la Distribuidora.....	65
IV.C.1. Misión.....	65
IV.C.2. Visión.....	65
IV.C.3. Objetivos Generales.....	65
IV.C.4. Valores.....	66
IV.D. Selección de la Estrategias Competitivas.....	67
IV.D.1. Identificación de los Objetivos Estratégicos.....	67
IV.D.2. Estrategias de Mercadeo.....	68
IV.D.2.a. Estrategias de Producto.....	68
IV.D.2.b. Estrategias de Precio.....	68
IV.D.2.c. Estrategias de Venta.....	69
IV.D.2.d. Estrategias de Comunicación.....	70

IV.D.2.e. Estrategias de Distribución.....	71
IV.E. Posicionamiento Estratégico.....	72
IV.E.1. Diferenciación en el Servicio.....	72
IV.F. Plan de Monitoreo y Evaluación de la distribución en el cantón Santa Cruz.....	73
IV.G. Plan de Contingencia de la distribución en el cantón Santa Cruz.....	75
IV.G.1. Objetivos.....	75
IV.G.2. Metodología.....	75
Conclusiones.....	77
Capítulo V – Estructura Técnica.....	78
V.A. Localización.....	79
V.A.1. Macro Localización.....	79
V.A.2. Micro Localización.....	80
V.A.2.a. Distribución de la oficina y bodega.....	81
V.A.3. Manejo del proceso de distribución de los productos.....	82
V.A.3.a.Cronograma de trabajo.....	84
V.A.3.b. Manejo de Inventarios.....	84
Conclusiones.....	86
Capítulo VI – Estructura Organizacional.....	87
VI.A. Estructura de la organización.....	88
VI.B. Manual de Funciones.....	89
VI.B.1. Representante.....	89
VI.B.2. Administrador.....	89
VI.B.3. Agente de Ventas.....	90

VI.B.4. Secretaria.....	90
VI.B.5. Contador.....	91
VI.C. Sistema de Remuneraciones y Compensaciones.....	91
Conclusiones.....	92
Capítulo VII – Análisis Ambiental.....	93
VII.A. Descripción.....	94
VII.B. Normas para el transporte de productos de origen vegetal y animal que se transportan a Galápagos y entre islas.....	94
VII.C. Políticas Internas de la distribución para el debido cumplimiento de las Normas Ambientales.....	95
VII. D. Plan de Monitoreo y Evaluación Ambiental.....	97
VII. E. Plan de Contingencia Ambiental.....	98
VII.E.1. Objetivos.....	98
VII.E.2. Metodología.....	99
Conclusiones.....	101
Capítulo VIII – Estructura Legal.....	102
VIII.A. Leyes.....	103
VIII.A.1. Ley de Compañías.....	103
VIII.A.1.a. Sociedad Anónima.....	103
VIII.A.1.b. Ley Orgánica de Régimen Especial para Galápagos	105
VIII.A.1.b. (1) Régimen de Residencia en Galápagos...	105
VIII.A.1.b. (2) De las Disposiciones Generales y Transitorias.....	106

VIII.A.1.b. (3) Consejo del Instituto Nacional	
Galápagos (INGALA).....	107
VIII.B. Procedimiento para Constituir una Sociedad Anónima.....	107
VIII.B. 1. Requisitos.....	109
VIII.B. 2. Requisitos adicionales para Galápagos.....	109
VIII.C. Permisos de Funcionamiento.....	109
Conclusiones.....	112
Capítulo IX – Análisis Económico – Financiero.....	113
IX.A. Proyección de Ventas.....	114
IX.B. Proyección de Costos Directos.....	115
IX.C. Proyección de Costos Indirectos.....	117
IX.D. Proyección de Gastos Administrativos y de Ventas.....	118
IX.E. Proyección de Inversión.....	119
IX.F. Proyección de Depreciación.....	122
IX.G. Proyección de Financiamiento del Proyecto.....	122
IX.H. Proyección del Estado de Resultados.....	124
IX.I. Proyección del Flujo de Caja.....	125
IX.J. Proyección del Balance General.....	126
IX.K. Proyección de los Índices Financieros.....	127
IX.L. Proyección de Ratios Financieros.....	129
IX.M. Proyección de Riesgos Financieros.....	129
IX.N. Proyección de Razones Financieras.....	130
IX.O. Análisis de Sensibilidad.....	131
IX.O.1. Variación de las ventas, costos directo e indirecto anuales:	
10%, -10%.....	121

IX.O.2. Variación Tasa de Descuento: -5%, 5%..... ..	132
Conclusiones.....	133
Capítulo X – Resultados de la Implementación.....	135
X.A. Trámite Legal.....	136
X.A.1. Permisos de Funcionamiento.....	137
X.A.1. a. Registro Único del Contribuyente (RUC).....	137
X.A.1. b. Patente Municipal.....	137
X.A.1. c. Permiso de los Bomberos.....	138
X.B. Bitácora.....	138
X.C. Informe.....	142
X.C.1. Descripción.....	142
X.C.2. Competencia.....	144
X.C.3. Diferenciación en el Servicio.....	144
X.C.4. Posicionamiento.....	145
X.C.5. Mercado Meta.....	145
X.C.6. Dificultades.....	146
X.C.7. Expansión a futuro.....	146
X.C.8. Nivel de frecuencia y afectación de los Planes de Contingencia	147
X.C.8.a. Nivel de Frecuencia y Afectación de los Plan de	
Contingencia Ambiental.....	147
X.C.8.b. Nivel de Frecuencia y Afectación del	
Plan de Contingencia.....	149
X.D. Análisis Económico – Financiero Real.....	151
X.D.1. Ventas.....	151
X.D.2. Costos Directos.....	153

X.D.3. Costos Indirectos.....	155
X.D.4. Gastos Administrativos y de Ventas.....	155
X.D.5. Inversión.....	157
X.D.6. Depreciación.....	159
X.D.7. Financiamiento del Proyecto.....	159
X.D.8.Estado de Resultados.....	162
X.D.9. Flujo de Caja.....	163
X.D.10. Balance General.....	164
X.D.11. Índices Financieros.....	165
X.D.12. Ratios Financieros.....	167
X.D.13.Riesgos Financieros.....	167
X.D.14. Razones Financieras.....	168
Conclusiones.....	170
Conclusiones y Recomendaciones.....	172
Glosario.....	177
Bibliografía.....	180
Anexos.....	185

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Plan de Trabajo.....	10
Tabla 2. Provincia de Galápagos: Evolución del turismo.....	18
Tabla 3. Consumo Per – Cápita de leche en Ecuador.....	20
Tabla 4. Galápagos: población y crecimiento.....	25
Tabla 5. Provincia de Galápagos: crecimiento poblacional.....	25
Tabla 6. Tamaño de la muestra.....	28
Tabla 7. Oferta diaria local.....	36
Tabla 8. Ingreso de productos agrícolas proveniente del Ecuador continental a la provincia de Galápagos - 2001.....	37
Tabla 9. Proyección del ingreso de litros de leche al cantón Santa Cruz producidos en el Ecuador continental 2001 – 2008.....	37
Tabla 10. Consumo de leche per – cápita en Ecuador.....	39
Tabla 11. Proyección de la demanda anual Santa Cruz año 2001 – 2008.....	40
Tabla 12. Precios de los Productos que no tienen IVA – Nutri leche.....	45
Tabla 13. Precios de los Productos que tienen IVA – Nutri Leche.....	45
Tabla 14. Precios de los productos.....	69
Tabla 15. Proyección de ventas en litros y unidades.....	70
Tabla 16. Proyección de ventas en litros y unidades.....	114
Tabla 17. Proyección de ventas en unidades y en dólares.....	115
Tabla 18. Resumen de la proyección de costos directos.....	116
Tabla 19. Proyección de la compra de mercadería.....	116

Tabla 20. Proyección de los insumos directos.....	117
Tabla 21. Proyección de la mano de obra directa.....	117
Tabla 22. Proyección de costos indirectos.....	118
Tabla 23. Proyección del Resumen de Gastos Administrativos y Ventas.....	118
Tabla 24. Proyección de gastos de personal administrativa.....	119
Tabla 25. Proyección de gastos de administrativos y de ventas.....	119
Tabla 26. Proyección del total de inversión.....	120
Tabla 27. Proyección de la adquisición de activos.....	120
Tabla 28. Proyección del capital de trabajo y factor caja.....	120
Tabla 29. Proyección de la Depreciación Anual.....	122
Tabla 30. Proyección del financiamiento del Proyecto.....	123
Tabla 31. Proyección de la Amortización del monto financiado.....	123
Tabla 32. Proyección del Estado de Resultados.....	125
Tabla 33. Proyección del Flujo de Caja.....	125
Tabla 34. Proyección del Balance General.....	127
Tabla 35. Proyección de los Índices Financieros.....	128
Tabla 36. Proyección de los Ratios Financieros.....	129
Tabla 37. Proyección de los Riesgos Financieros.....	130
Tabla 38. Proyección de las Razones Financieras.....	131
Tabla 39. Proyección de los escenarios del Análisis de Sensibilidad, según las ventas, costos directos e indirectos.....	132
Tabla 40. Proyección de los Escenarios del Análisis de Sensibilidad, según la Tasa de Descuento.....	132
Tabla 41. Ventas en unidades y litros.....	151
Tabla 42. Ventas en unidades y en dólares.....	152
Tabla 43. Resumen de costos directos.....	153

Tabla 44. Compra de mercadería.....	154
Tabla 45. Insumos directos.....	154
Tabla 46. Mano de obra directa.....	155
Tabla 47. Costos directos.....	155
Tabla 48. Gastos administrativos y ventas.....	156
Tabla 49. Gastos personal administrativo.....	156
Tabla 50. Gastos administrativos y de ventas.....	156
Tabla 51. Inversión.....	157
Tabla 52. Activos Fijos.....	157
Tabla 53. Capital de Trabajo y Factor Caja.....	158
Tabla 54. Depreciación anual.....	159
Tabla 55. Financiamiento.....	160
Tabla 56. Amortización del financiamiento.....	161
Tabla 57. Estado de Resultados.....	162
Tabla 58. Flujo de Caja.....	163
Tabla 59. Balance General.....	165
Tabla 60. Índices Financieros.....	166
Tabla 61. Ratios Financieros.....	167
Tabla 62. Riesgos Financieros.....	168
Tabla 63. Razones Financieras.....	169

FIGURAS

Figura 1. Mapa de la ubicación geográfica de Galápagos.....	13
Figura 2. Distribución de gastos turísticos en Galápagos.....	14
Figura 3. Mapa de los cantones de la provincia de Galápagos.....	15
Figura 4. Crecimiento de la población en Galápagos en el periodo 1974 – 2006.....	16
Figura 5. Crecimiento poblacional comparativo en Galápagos periodo 1974 – 2006	17
Figura 6. Gráfico de la Segmentación de Mercado en el cantón Santa Cruz.....	26
Figura 7. Edad de los encuestados.....	29
Figura 8. Género de los encuestados.....	29
Figura 9. El encuestado realiza las compras del hogar.....	30
Figura 10. El encuestado consume leche.....	30
Figura 11. Preferencias de tipo de leche a consumir.....	31
Figura 12. Preferencias en el tipo de envase al comprar leche.....	31
Figura 13. El encuestado compra leche de sabores.....	32
Figura 14. El encuestado compraría una nueva marca de leche.....	32
Figura 15. Logo de la Marca “Nutri Leche”.....	43
Figura 16. Imagen de los envases de los productos.....	44
Figura 17. Canal de distribución en el cantón Santa Cruz.....	47
Figura 18. Afiche de los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A.....	49
Figura 19. Fotografía del tipo de exhibidor de la “Nutri Leche”.....	49
Figura 20. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	58
Figura 21. Análisis FODA.....	59
Figura 22. Matriz FODA.....	60
Figura 23. Matriz FODA - Fortalezas Vs. Oportunidades.....	61
Figura 24. Matriz FODA - Debilidades Vs. Oportunidades.....	62

Figura 25. Matriz FODA.- Debilidades Vs. Amenazas.....	63
Figura 26. Matriz FODA - Fortalezas Vs. Amenazas.....	64
Figura 27. Objetivos Estratégicos.....	67
Figura 28. Plan de Monitoreo y Evaluación de la distribución en el cantón Santa Cruz	74
Figura 29. Plan de Contingencia de la distribución en el cantón Santa Cruz.....	76
Figura 30. Mapa de la provincia de Galápagos.....	79
Figura 31. Plano de la distribución de las oficinas de la empresa.....	80
Figura 32. Plano primera planta.....	81
Figura 33. Plano subterráneo.....	82
Figura 34. Diagrama del proceso de distribución en el cantón Santa Cruz.....	83
Figura 35. Imagen del cronograma de trabajo.....	84
Figura 36. Organigrama del personal de la oficina de distribución en el cantón Santa Cruz de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A.”.....	88
Figura 37. Gráfico de productos permitidos y restringidos por el SESA – SICGAL.	95
Figura 38. Políticas Internas de la distribución para el cumplimiento de las Normas Ambientales.....	96
Figura 39. Plan de Monitoreo y Evaluación Ambiental.....	98
Figura 40. Plan de Contingencia Ambiental.....	100
Figura 41. Nivel de frecuencia y afectación del Plan de Contingencia Ambiental.....	148
Figura 42. Nivel de frecuencia y afectación del Plan de Contingencia del funcionamiento de la Distribuidora en el cantón Santa Cruz.....	151

INTRODUCCIÓN

La Empresa Lácteos San Antonio C.A. se constituye en 1975, siendo su gestor Don Alejandrino Moncayo Alvarado junto con otros ganaderos de la región austral del país. El crecimiento de la empresa y su proyección regional, basados en conceptos de calidad y en la diversificación de su producción, permiten a finales del año 2008, implementar su introducción y venta en el Cantón Santa Cruz, ubicado en la Provincia de Galápagos. Se nombra como representante de la distribución en esta localidad al Ing. Romeo Moncayo, el mismo que hace las adecuaciones de la oficina y de la bodega en la parroquia urbana de Puerto Ayora para su debido funcionamiento.

El trabajo que se desarrolla a continuación, refiere el proceso de introducción y mercadeo de los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Santa Cruz, de la provincia de Galápagos para lo cual se realiza las siguientes acciones: investigación de mercado, estructuración técnica, organizacional y legal, análisis ambiental y financiero proyectado, estrategias para captar el mercado proyectado y finalmente la verificación de los resultados de la implementación del proyecto.

El desarrollo de esta tesis se realizó con el conocimiento adquirido en el transcurso de la carrera y cuanto se iba obteniendo en la práctica. Adicionalmente, se incluyó la información de campo que el personal que labora en Puerto Ayora brindó, siendo un gran aporte.

RESUMEN EJECUTIVO

El realizar un estudio de factibilidad es fundamental para implementar un negocio en cualquier momento o medio, pues nos permitirá contar con el suficiente grado de certeza para desarrollarlo enmarcado en una visión técnica de análisis que posibilite los ajustes necesarios en el tiempo requerido que lleven al éxito del negocio. En el presente trabajo se han desarrollado los aspectos fundamentales para la correcta introducción de la marca Nutri en el cantón Santa Cruz, contemplando las acciones a realizar para su debido funcionamiento.

Como punto de partida se efectuó un análisis del mercado con el objetivo de tener una visión clara del área y del comportamiento del mismo. Esto permitió además analizar otros aspectos de relevancia como el funcionamiento técnico de la distribución del producto, el trámite legal, la estructuración del personal y el estudio ambiental para conocer los productos y procesos permitidos en las Islas Galápagos. Con toda esta información, se planteó el mercado meta a conseguir y se desarrolló un estudio financiero proyectado para cinco años.

Adicionalmente, para posicionar a la marca y cumplir con lo proyectado, se realizó un plan de negocios en el cual se desarrollaron estrategias de mercadeo, se propone un sistema de monitoreo y un plan de contingencia ante cualquier inconveniente que pudiere suscitarse.

Finalmente, se sustenta este trabajo con una evaluación resumen de lo sucedido en el primer año de funcionamiento, resultados obtenidos, en los mismos que se incluyen el mercado captado y algunos inconvenientes durante el proceso, culminando con un análisis financiero.

LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

I.A. Problema

Este proyecto se desarrolló con el objetivo de demostrar la escasa oferta de leche de vaca existente en la provincia de Galápagos, según explica el Ing. Pablo Rizzo Pastor “en la isla Santa Cruz, se ha realizado con mucho esfuerzo técnico la producción de leche, obviamente las condiciones del clima y el pasto tropical existente junto a las exigencias de los cultivos orgánicos no benefician sus producciones, sin embargo, (...) la raza adaptada a éste ambiente, tienen como resultado que sus rendimientos sean aceptables económicamente” (sica.gov.ec, párr. 2).

A pesar de ello, la baja producción agropecuaria de la región limita la obtención de lácteos y sus derivados, por lo que la oferta de leche en esta provincia no cubre la demanda de su población generando que los establecimientos comerciales y los cruceros deban abastecerse de estos productos con la oferta de otras partes del Ecuador, presentándose aquí un nuevo problema: un mercadeo de lácteos y sus derivados no constante dentro de la provincia debido a que la cadena actual de comercialización no cuenta con una logística adecuada para el total abastecimiento, provocando constantemente escasez de estos productos, irregularidad en su oferta y por consiguiente altos precios en la venta al público.

Esto ha repercutido principalmente en el hábito alimenticio de la población en donde, la mayor parte de ella, no tiene el conocimiento de que la leche es parte fundamental dentro de la cadena alimenticia.

I.B. Objetivos del Estudio

I.B.1. Objetivo General

El objetivo principal de este proyecto es comprobar la factibilidad de la introducción y comercialización del producto “Nutri Leche” de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Santa Cruz de la Provincia de Galápagos, simultáneamente brindando una mayor oportunidad de que su población mejore sus condiciones alimenticias.

I.B.2. Objetivos Específicos

- Comprobar la necesidad existente de brindar al mercado productos lácteos y sus derivados elaborados en el continente.
- Comprobar la necesidad de cambio en la alimentación de la población de Santa Cruz relacionado a lácteos y sus derivados.
- Investigar sobre el consumo de leche en el Ecuador y de manera específica en el cantón Santa Cruz.
- Analizar el mercado a través de las Cinco Fuerzas de Porter y la elaboración de la Matriz FODA.
- Generar los lineamientos estratégicos para poder implementar nuevas marcas de productos.
- Desarrollar estrategias efectivas que logren captar la cuota de mercado propuesta.
- Identificar el enfoque de diferenciación en el servicio para posicionar adecuadamente la marca.
- Definir la ubicación apropiada para la oficina y la bodega dentro del Cantón.

- Desarrollar un proceso de distribución adecuado para Santa Cruz.
- Definir el personal necesario para el funcionamiento de la oficina y bodega en el Cantón.
- Analizar las funciones y responsabilidades respectivas del personal.
- Investigar sobre las Normas Ambientales específicas para las Islas Galápagos.
- Elaborar políticas internas para el cumplimiento de las Normas Ambientales.
- Definir en caso de crear una compañía, qué tipo sería la más adecuada.
- Conocer la Ley Orgánica de Régimen Especial para Galápagos.
- Cumplir con todos los permisos de funcionamiento.
- Comprobar la factibilidad financiera del proyecto a través de proyecciones.
- Obtener el resultado real una vez ejecutado el proyecto.

I.C. Justificación del Objetivo

Ante la necesidad de mejorar la alimentación en los habitantes del Cantón Santa Cruz, generada por la escasa producción interna y por la oferta irregular de leche, se vió prioritario insertar una nueva marca que colabore en la región a promover e incrementar el consumo diario de este producto.

I.C.1. Oportunidad del proyecto

La composición de la oferta de leche es inestable en el Cantón Santa Cruz, debido a que lo producido en esta localidad es únicamente 109.500 litros de leche pasteuriza al año, lo cual no cubre la demanda de su población y ha generado que los establecimientos comerciales y los cruceros deban abastecerse con productos de otras partes del Ecuador.

Sin embargo, no existe una comercialización constante dentro de la Provincia de Galápagos debido a que la logística de compra y envío desde la Ciudad de Guayaquil se da por parte de los mayoristas de los establecimientos comerciales de los tres cantones, lo que produce que muchas de las veces se dé la falta de variedad de estos productos, la irregularidad de los mismos y de sus precios.

I.C.2. Viabilidad del proyecto

El desarrollo de este proyecto es viable debido a que la Empresa Lácteos San Antonio C.A., contaría con su oficina y bodega de distribución en el Cantón de Santa Cruz, el mismo que tiene la mayor cantidad de población de la Provincia, lo que facilita el posicionamiento de los diferentes productos al entregárselos directamente a los establecimientos a precios más cómodos y en el local respectivo ahorrando tiempo y dinero. A diferencia de las demás marcas que ofertan en la isla, no cuentan con presencia constante en el cantón.

I.C.3. Importancia del Proyecto

La necesidad que se está atendiendo con el proyecto es el abastecer a la población del cantón Santa Cruz con leche (Nutrileche) de buena calidad y a un buen precio, debido a que es un producto fundamental en la alimentación diaria del ser humano.

La escasa oferta existente de este producto en la Isla Santa Cruz proviene de una procesadora local de leche que cuenta con buena aceptación, pero con una cobertura insuficiente, dado que la mayor cantidad de ganado está dedicado a la producción de cárnicos, lo que incentiva a la venta

de estos productos de otras marcas elaboradas en diferentes zonas del Ecuador, pero a pesar de ello la escasez de lácteos y derivados es muy alta.

I.D. Presuposiciones e Hipótesis

Durante la búsqueda del proyecto, a más de ser factible, se deseaba que brinde resultados positivos a la comunidad.

Es así, como luego de varios meses de observación y seguimiento al comportamiento del mercado alimenticio en el Cantón Santa Cruz, se pudo concluir la falta de abastecimiento de productos de primera necesidad.

Parte de una buena alimentación, el consumo de leche es primordial. Por ello se empezó a buscar marcas, enfatizando que no hayan estado antes en este mercado, para evitar una mala experiencia de algún consumidor y que esto pudiera afectar al posicionamiento de la marca. Se decidió hablar con la Empresa Lácteos San Antonio C.A., quienes no habían comercializado sus productos anteriormente en esta localidad y ellos accedieron para el inicio de la negociación; sin embargo se necesitaba datos certeros que comprueben las presuposiciones concluidas por observación.

Desde ese momento surgieron muchas preguntas y expectativas, entre las que fueron:

- ¿Los habitantes del cantón estarían dispuestos a probar una nueva marca de leche?
- ¿En qué se debe diferenciar esta marca a las anteriormente ya comercializadas en el mercado cantonal?
- ¿Cómo captar a los establecimientos comerciales a que accedan a vender esta marca?

En el desarrollo de este trabajo se obtuvo respuestas a lo anterior y a muchas otras incógnitas suscitadas en un inicio.

I.E. Metodología

En esta investigación se realizó un estudio que abarcaba el crecimiento de la población y la necesidad de abastecimiento de productos en el cantón Santa Cruz. Se utilizaron los métodos a continuación detallados para tener una información respaldada por diferentes fuentes:

Empíricos: observación en establecimientos comerciales y entrevistas a los dueños de los mismos. Las encuestas se realizaron a 368 personas en diferentes hogares con el fin de conocer las preferencias de los consumidores.

Estadísticos: tabulación de las encuestas realizadas en el cantón, cálculo de la proyección de la población en el año 2009, basándose en los censos realizados por el INEC (año 2006 y 2001), y el consumo per - cápita de leche en el Ecuador realizado por la CORPEI y el MICIP en la Provincia de Galápagos (año 2004).

Teóricos: a través del análisis e interpretación de los datos mencionados anteriormente.

I.F. Plan de Trabajo

El proyecto fue aprobado en la Universidad en el mes de septiembre de 2008, la sustentación del grupo de gestión fue en el mes de febrero de 2009, como egresada de Ingeniería Comercial; por lo cual para sustentar la tesis se debió ajustar a las resoluciones para su debida presentación. A

continuación, mediante un cuadro, se resume las actividades cumplidas de todo el presente trabajo.

Tabla 1. Plan de Trabajo

PLAN DE TRABAJO		
AÑO	MES	ACTIVIDADES CUMPLIDAS
2008	Octubre	Inició del Funcionamiento del Negocio
2009	Enero - Diciembre	Desarrollo del Grupo de Gestión
2010	Febrero	Sustentación del Grupo de Gestión
2011	Julio	Solicitud para Aprobación del tema de Tesis
2012	Enero	Aprobación del tema de Tesis
2012	Febrero - Septiembre	Desarrollo del Proyecto de Tesis
2012	Agosto	Solicitud para Aprobación del Proyecto de Tesis
2012	Noviembre	Aprobación del Proyecto de Tesis en la Universidad

Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis de variables del Entorno Externo

II.A. Análisis geográfico de la provincia de Galápagos

El Parque Nacional Galápagos en su página web indica la ubicación geográfica:

“Las Islas Galápagos forman parte del territorio de la República del Ecuador, están ubicadas en el Océano Pacífico sobre la línea ecuatorial, aproximadamente a 960 Km. de la costa continental ecuatoriana, (...). El archipiélago está formado por 19 islas mayores y más de 200 islotes y rocas que conforman aproximadamente 8.010 km², dispersas en un área aproximada de 70.000 km².

En 1973 se constituyó a este archipiélago, en la vigésima segunda provincia del Ecuador, con los cantones de Isabela, Santa Cruz y San Cristóbal, donde se ubica Puerto Baquerizo Moreno, capital de la provincia.

De la superficie terrestre total de (788.200 ha.) el 96.7% (761.844 ha.) es Parque Nacional, Patrimonio Natural de la Humanidad y el 3.3% (26.356 ha.) es zona colonizada por área urbana y rural (agrícola).” (galapagospark.org, párr. 1)

Las condiciones geológicas, las climáticas sumadas a la limitación de uso del suelo limitan la producción interna en la región de productos necesarios para sus habitantes haciéndoles dependientes de los elaborados y producidos en el Ecuador continental para su abastecimiento.

Fuente: Parque Nacional Galápagos

Figura 1. Mapa de la Ubicación Geográfica de Galápagos



Fuente: Parque Nacional Galápagos - Ecuador

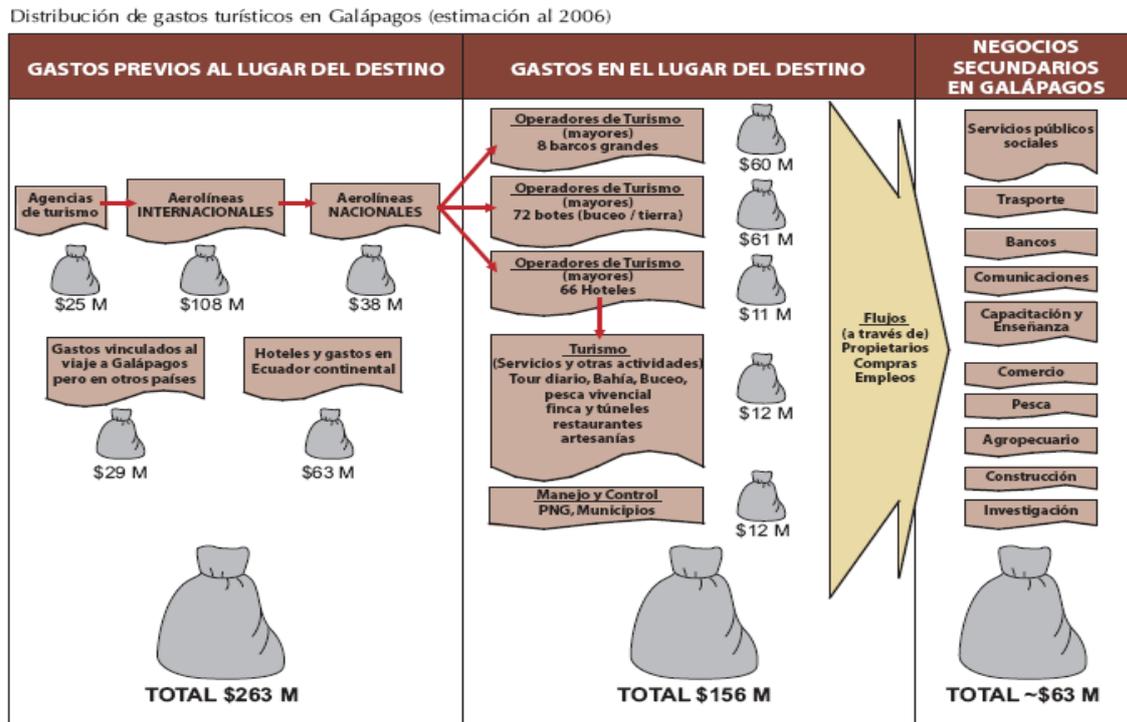
II.B. Análisis económico de la provincia de Galápagos

El turismo es la principal actividad económica en la provincia de Galápagos y contribuye directa e indirectamente al desarrollo comercial y crecimiento poblacional de las islas; al igual que a la economía de Ecuador. Igualmente, esta actividad desencadena la mayor y más compleja red de vínculos de distribución de los ingresos generados en el archipiélago, según el Informe Galápagos 2006-2007: “se estimó un monto de aproximadamente US\$62,9 millones como el ingreso anual por actividades turísticas relacionadas con el comercio, transporte, bancos, agricultura, construcción, servicios públicos y sociales” (Informe Galápagos 2006-2007, 46).

A pesar, de la constante discusión sobre cómo se distribuyen los flujos del turismo y sobre todo cuánto de estos beneficios llega a los residentes de la provincia de Galápagos, según el Informe Galápagos 2006 – 2007 se menciona: “las estimaciones de los estudios más recientes sobre el

tema sugieren que alrededor del 15,5% del valor total del turismo se queda en el archipiélago” (47).

Figura 2. Distribución de Gastos Turísticos en Galápagos (estimación 2006)



Fuente: Epiker 2007¹ y Taylor et al 2006¹

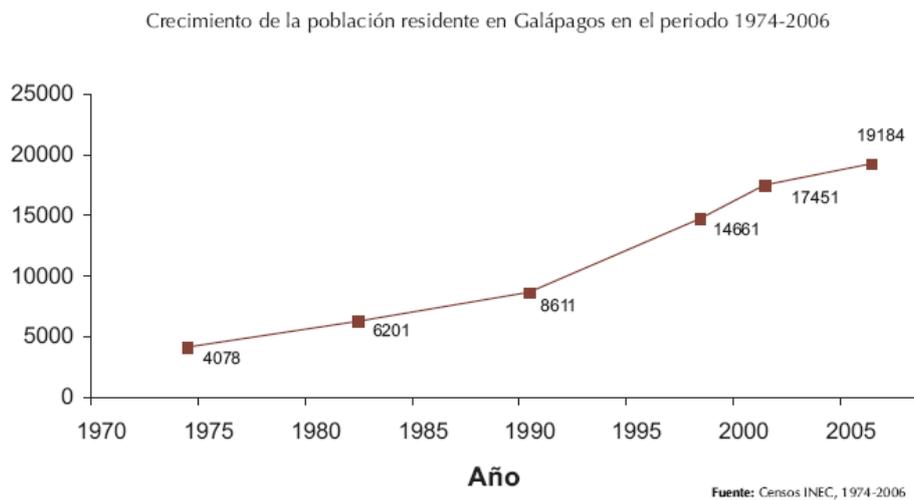
II.B.1. Cantón Santa Cruz

Previo a la etapa de desarrollo turístico, en el Cantón San Cristóbal (capital de la provincia) vivía el 49% de la población del archipiélago. Sin embargo, en la década de los 70, Santa Cruz adoptó una nueva modalidad de turismo con base en tierra, lo que sumado a su buena localización en el centro del Archipiélago, su cercanía al aeropuerto de Baltra y la presencia de las oficinas del Parque Nacional Galápagos y de la Fundación Charles Darwin lo han convertido en la actualidad en el cantón con mayor población y en el eje de desarrollo de la provincia. Este cantón es considerado la capital financiera del archipiélago ya que su crecimiento económico y poblacional ha excedido al de las demás islas habitadas en conjunto. Los ingresos por turistas captados por la economía basada en tierra son substancialmente más altos que en cualquiera de

con el despertar del interés por la actividad turística basada en las excepcionales condiciones de paisaje, unicidad de sus especies, se da un gran incremento con tasas que llegaron a superar al 6 % anual.

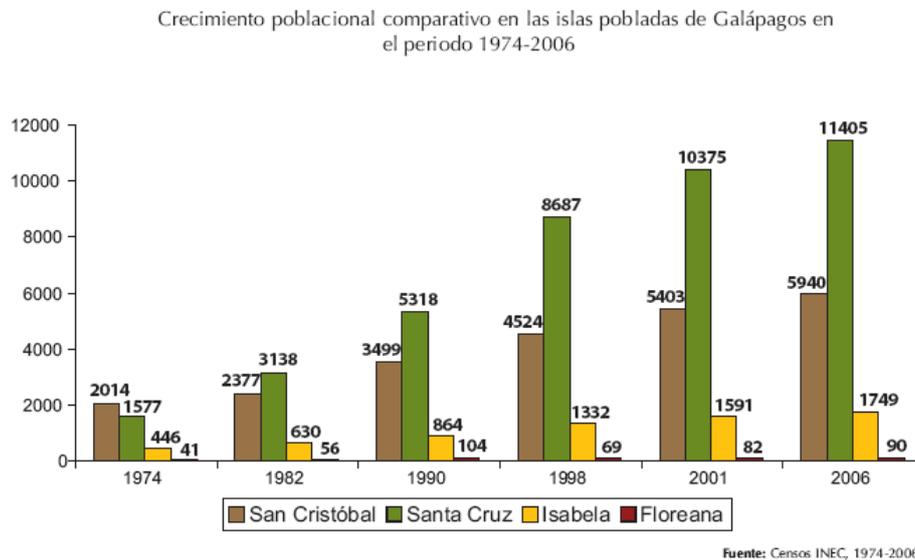
Según datos del INEC, en un periodo de 30 años, la población residente se ha cuadruplicado de 4.078 habitantes en 1974 ha 19.184 en 2006. Entre 1982 y 1990 fue el periodo con mayor porcentaje de incremento de población, en un 6,4%.

Figura 4. Crecimiento de la Población en Galápagos en el periodo 1974 – 2006



En cuanto al crecimiento poblacional por islas, se puede notar que éste se concentra mayoritariamente en la Isla Santa Cruz, dada su ubicación geocéntrica en el archipiélago que le permite una mayor facilidad para el desarrollo de las operaciones de turismo y abastecimiento, contando para el efecto con un aeropuerto y puerto de desembarque. Poblacionalmente es la más grande como se aprecia en el siguiente gráfico.

Figura 5. Crecimiento poblacional comparativo en las islas pobladas de Galápagos en el periodo 1974 – 2006



II.D. Análisis ecológico de la provincia de Galápagos

Patrimonio Mundial de la Humanidad

La UNESCO en 1978 designó a las Islas Galápagos como el primer lugar del mundo inscrito en la Lista de Patrimonio Mundial, por ser un museo vivo, único y un lugar incomparable para estudiar la evolución. El área protegida se extendió en 2001 y constan las 19 islas del archipiélago y la Reserva Marina que las rodea.

Siendo el turismo el motor que dinamiza la economía de las islas, al existir un acelerado crecimiento, las necesidades de abastecimiento ante la falta de producción local genera una cadena de amenazas a la conservación de las islas por la introducción de especies exógenas lo

que llevó en junio del 2007 a que estas islas ecuatorianas entraran en la Lista de Patrimonio en Peligro.

En la Tabla #2 se puede observar cómo se incrementó el número de turistas anuales, pudiendo manifestarse que existe una clara relación entre el incremento poblacional y el ingreso de turistas.

Tabla 2. Provincia de Galápagos: Evolución del Turismo

**PROVINCIA DE GALÁPAGOS: EVOLUCIÓN DEL
TURISMO
(Número de visitantes)**

Año	Visitantes		Total
	Nacionales	Extranjeros	
1.990	15.549	25.643	41.192
1.991	14.815	25.931	40.746
1.992	12.855	26.655	39.510
1.993	10.136	36.682	46.818
1.994	13.357	40.468	53.825
1.995	15.483	40.303	55.786
1.996	16.113	45.782	61.895
1.997	13.979	48.830	62.809
1.998	14.440	50.351	64.791
1.999	12.602	53.469	66.071
2.000	14.561	54.295	68.856
2.001	19.711	57.859	77.570
2.002	22.939	59.287	82.226
2.003	27.637	62.896	90.533
2.004	33.707	74.876	108.583
2.005	35.545	86.908	122.453

FUENTE: PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS

II.E. Análisis legal de la provincia de Galápagos

La provincia de Galápagos al ser un territorio vulnerable tiene leyes adicionales llamadas Leyes Especiales de Conservación y Manejo establecidas para el Archipiélago de Galápagos.

La ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos fue expedida mediante la Ley No. 67, publicada en el Registro Oficial 278, de 18 de marzo de 1998; para la protección del archipiélago de Galápagos mediante la cual podrá restringirse los derechos de libre residencia, propiedad y comercio.

II.E.1. Consejo del Instituto Nacional Galápagos (INGALA)

El Consejo del INGALA es un ente regulador de las actividades en la Región Insular y son quienes, para evitar la descapitalización, disponen ciertas resoluciones como las siguientes:

Las inversiones en Galápagos están prohibidas para aquellas personas que no tengan la calificación de residente permanente. Solamente se podrá realizar inversiones en la provincia respetando el porcentaje de inversión del 51% para el residente permanente y 49% para la inversionista extra-regional.

II.F. Análisis cultural del consumo de leche

II.F. 1. Consumo per-cápita de leche en Ecuador

Según un estudio realizado por la CORPEI y el MICIP en el año 2004, se estableció que el consumo per-cápita de lácteos en el Ecuador fue de 137 litros/año. (Tabla 3)

Para el año 2008 debido a la crisis económica, analistas estimaron que este consumo disminuyó en un 20% o 110 litros/año, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3. Consumo Per – Cápita de Leche en Ecuador

	Años		
	2004	2008	
Litros Per-Cápita de Leche	137	110	
Productos	Litros		Porcentaje
Leche	82	66	60%
Leche en Polvo	9	7	7%
Leche en Quesos	36	29	26%
Leche de Yogurt	10	8	7%

Fuente: CORPEI y MICIP

II.F. 2. Consumo per-cápita de leche en la provincia de Galápagos

Debido a costumbres alimenticias diferentes en esta región del país, los habitantes prefieren otro tipo de bebida y cabe añadir que existe un escaso sistema de información acerca de la importancia del consumo de este tipo de producto de primera necesidad, en comparación con la media de consumo del resto del país, en la zona de estudio, consumen menos de la cuarta parte tal como se detalla en el Estudio de Mercado en la sección de la Demanda.

ESTUDIO DE MERCADO

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

ESTUDIO DEL MERCADO

III.A. Antecedentes

Para realizar el estudio de mercado para la Introducción y Distribución de leche de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. en la Isla Santa Cruz; fue primordial conocer el entorno, los consumidores y la competencia existente.

III.B. Objetivos

III.B.1. Objetivo General

- Dimensionar la demanda, conocer las necesidades y preferencias actuales de los consumidores finales.

III.B.2. Objetivos Específicos

- Conocer a nuestros competidores y estudiar sus comportamientos.
- Averiguar las necesidades y preferencias de nuestros posibles clientes.
- Saber las características del sector lácteo.

- Investigar los precios a los que actualmente se ofrecen los productos lácteos en la provincia de Galápagos.
- Descubrir cuáles son los productos más solicitados.

III.C. Fuentes de Información

Los medios de información que se utilizaron para realizar el estudio de mercado están detallados a continuación:

- Como fuentes primarias, se obtuvo la información acerca de las necesidades y preferencias de nuestros posibles clientes, a través de encuestas a los habitantes de la Isla Santa Cruz porque ellos son los que consumen y se realizaron entrevistas a los dueños de los establecimientos comerciales porque ellos conocen las preferencias de los consumidores.
- Como fuentes secundarias se utilizó información proveniente de Instituciones tales como: INEC (Institución Nacional de Estadísticas y Censos), SICA (Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador), Parque Nacional Galápagos, entre otros. Debido a que se necesita conocer el área del mercado, la población y la oferta actual existente.

Cabe destacar la falta de actualización de datos y la escasa información que existe sobre el consumo de alimentos.

III.D. Segmentación del Mercado

III.D.1. Área del mercado

Se necesitaba conocer la población objetivo que se deseaba abastecer y servir eficientemente. Para ello, primero se debió conocer el área de mercado a satisfacer, para lo cual se utilizó como fuente de información al Parque Nacional Galápagos

El Parque Nacional Galápagos indica que el área destinada a uso humano en las islas Galápagos es de 283 km²; el 48% o 136 km² se encuentran en la Isla de Santa Cruz que cuenta con dos zonas:

- La primera, es la zona agrícola ubicada en la parte alta de la isla, donde la mayoría de terreno se utiliza para el agro, es decir un área de 114 km² que equivale al 84%.
- La segunda, es la zona urbana ubicada en Puerto Ayora y cuenta con 22 km², equivale a la mitad del área urbana de las islas colonizadas.

III.D.2. Población Objetivo

Para conocer el área de afectación del proyecto se consultó en el INEC con los últimos cuatro censos de población, siendo el último el del año 2001. A nivel regional la población crece al 5.9% anual, sin embargo cada cantón tiene un variación distinta de crecimiento, como es el caso del cantón Santa Cruz del 6.1%. Se descartó al censo del año 2006 porque es un censo parcial de la población.

Tabla 4. Galápagos: Población y Crecimiento

GALÁPAGOS: POBLACIÓN Y CRECIMIENTO

AÑO	CANTÓN			TOTAL
	San Cristóbal	Isabela	Santa Cruz	
1.982	2.321	644	3.154	6.119
1.990	3.603	864	5.318	9.785
1.998	5.491	1.428	9.164	16.083
2.001	5.633	1.619	11.388	18.640
Crecimiento	5.1%	6.5%	6.1%	5.9%

Fuente: INEC

Fuente: La determinación de la población para el año 2009 se obtuvo por extrapolación de datos basados en las cifras del cuadro anterior.

Tabla 5. Provincia de Galápagos: Crecimiento Poblacional

**PROVINCIA DE GALÁPAGOS : CRECIMIENTO
POBLACIONAL
(En número de habitantes)**

AÑO	CANTONES			PROVINCIA
	San Cristóbal	Isabela	Santa Cruz	
1982	2321	644	3154	6119
1990	3603	864	5318	9785
1998	5491	1428	9164	16083
2001	5633	1619	11388	18640
2002	5864	1711	12174	19749
2003	6104	1809	13014	20927
2004	6355	1912	13912	22178
2005	6615	2021	14872	23508
2006	6886	2136	15898	24920
2007	7169	2258	16995	26421
2008	7463	2387	18167	28017
2009	7769	2523	19421	29712

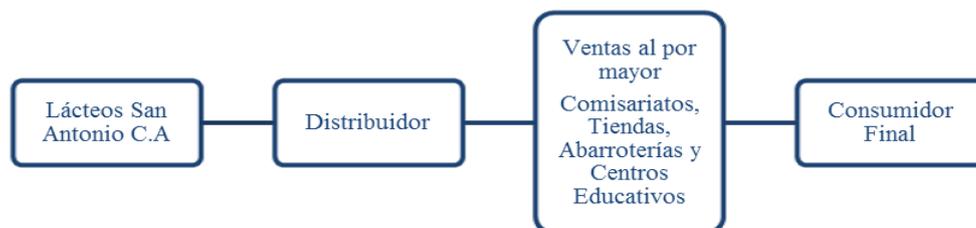
Fuente: INEC

Como se puede observar en el cuadro que antecede, el cantón con mayor población es Santa Cruz que alberga más del 60% de los habitantes de la provincia, justificado por las condiciones que ya se han enumerado anteriormente. Además, se debe tomar en cuenta que esta isla recibe anualmente más turistas ya sea en hoteles o en cruceros y transeúntes (científicos, funcionarios de gobierno, funcionarios de ONG, conferencistas, etc.) dentro de la provincia de Galápagos.

III.D.3. Segmento de Mercado

El segmento de mercado está compuesto por las personas que viven en las tres parroquias del Cantón Santa Cruz puesto que son quienes consumen leche pasteurizada y acuden a comprar en establecimientos comerciales tratándose de productos de consumo masivo y diario.

Figura 6. Gráfico de la Segmentación de Mercado en el cantón Santa Cruz



Fuente: Elaboración Propia

III.D.3.a. Características del Segmento

- Personas que compran leche pasteurizada y son quienes deciden que marca comprar.
- Desean para ellos y para su familia fomentar una buena alimentación en el hogar.

- Dispuestas a probar nuevos productos.
- Buscan variedad para tener más opciones a la hora de comprar.

III.D.3.b. Selección de la Muestra

Para obtener información válida y certera, se decidió encuestar al grupo de personas entre el rango de edad de 15 a 62 años ya que son la gente con criterio propio.

En el censo de población del año 2001 realizado por el INEC indica que el 65.20% están en ese rango de edad, según el cuadro proyectado para el año 2009 la población total del cantón Santa Cruz es de 19.421, y la población a ser estudiada es de 12.663 habitantes.

Tabla 6. Tamaño de la muestra

TAMANO DE LA MUESTRA			
n=	?	373	
Z=	nivel de confianza	95%	1.96
P=	probabilidad	50%	0.5
Q=	1-P	50%	0.5
N=	Poblacion a ser mustrada	12663	12663
e=	error	5%	0.05

Fuente: Elaboración Propia

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

N =	12162
	33
N =	372.88

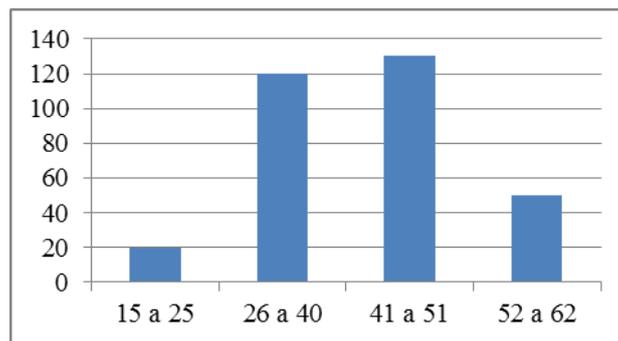
Resultado

Se realizó las encuestas a 373 personas en el Cantón Santa Cruz.

III.D.3.c. Realización de las Encuestas a los consumidores

III.D.3.d. Tabulación de los datos de la Encuesta

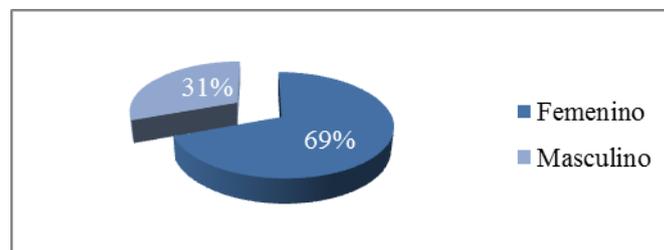
Figura 7. Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración Propia

Si observamos la gráfica de las edades, la mayoría de las respuestas se obtuvieron en edades, de 26 a 51 años, vale recalcar que solo se encuestaban a un miembro por hogar.

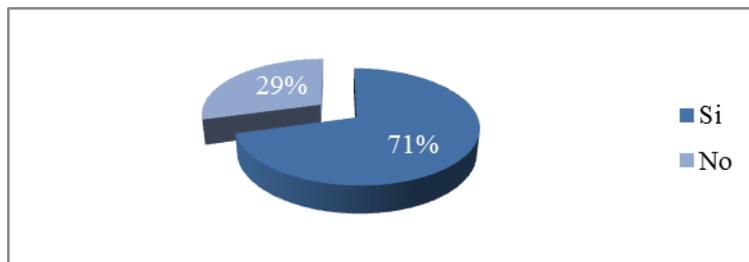
Figura 8. Género de los encuestados



Fuente: Elaboración Propia

Un 69% de las respuestas fueron obtenidas del sexo femenino. Una de las razones es que las mujeres se encuentran más en el hogar.

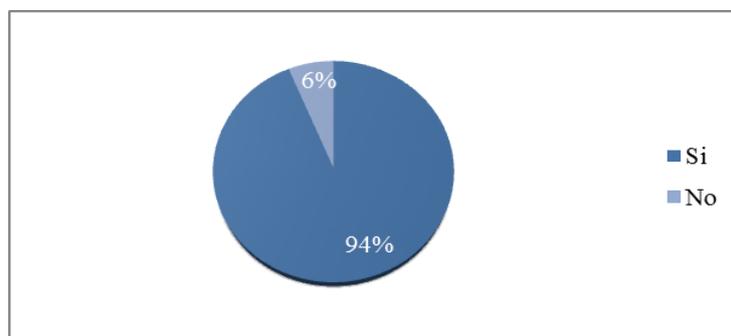
Figura 9. El encuestado realiza las compras del hogar



Fuente: Elaboración Propia

Al responder si realizan las compras, un alto porcentaje hacen las compras de su hogar o toman la decisión a la hora de comprar.

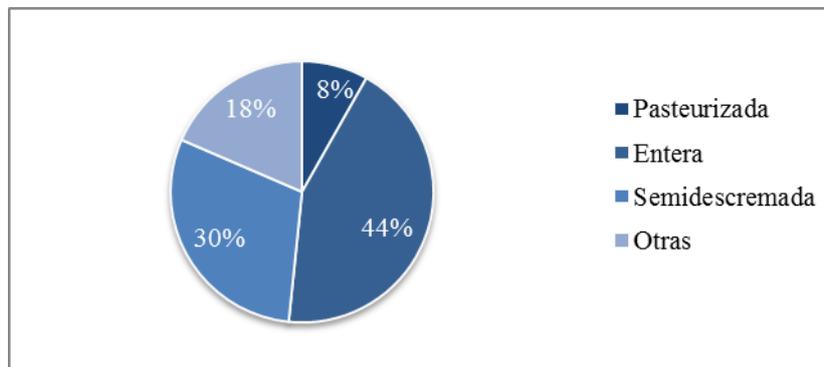
Figura 10. El encuestado consume leche



Fuente: Elaboración Propia

Un 94% de los encuestados respondieron que consumen leche y el 6% que no consume, por motivos de enfermedad, porque no le agrada, entre otros. En su mayoría las personas consumen algún tipo de leche y fomentan a sus hijos el consumo de este producto.

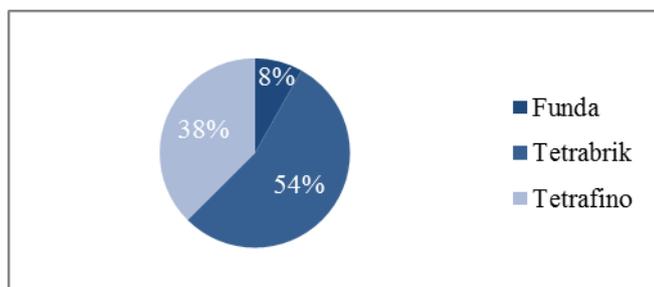
Figura 11. Preferencias de tipo de leche a consumir



Fuente: Elaboración Propia

Un 8% de los encuestados consumen leche pasteurizada, es decir La Noruega; un 44% leche entera; un 30% leche semidescremada y el restante en otras presentaciones.

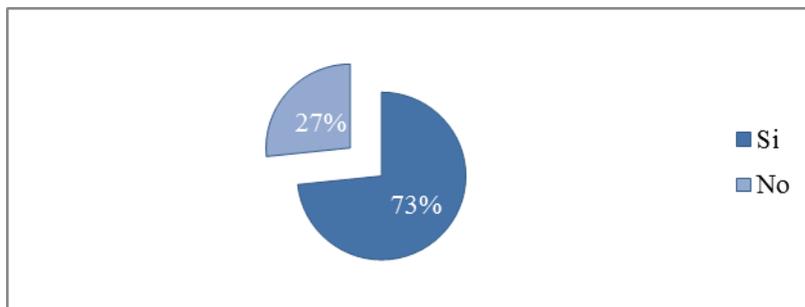
Figura 12. Preferencias en el tipo de envase al comprar leche



Fuente: Elaboración Propia

Un 8% de los encuestados prefieren comprar la leche en envase de funda, el 54% en tetrabrik o cartón y el 38% en tetrafino o funda-cartón.

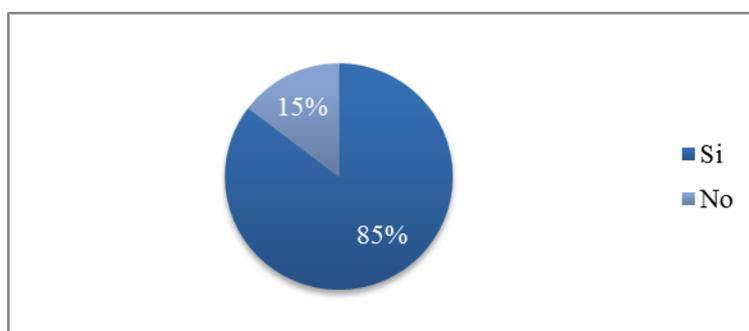
Figura 13. El encuestado compra leche de sabores



Fuente: Elaboración Propia

El 73% de los encuestados compran leche de sabores, mientras la diferencia no lo hace.

Figura 14. El encuestado compraría una nueva marca de leche



Fuente: Elaboración Propia

Un 85% está dispuesto a comprar una nueva marca de leche, lo que significa que la gente desea variedad en este producto.

III.D.3.e. Tabulación de las respuestas de las entrevistas realizadas a los dueños de los establecimientos comerciales

Por medio de la observación, se determinó los 25 establecimientos comerciales de productos alimenticios más concurridos del cantón. En los cuales se realizaron varias preguntas a los dueños para conocer lo que piden los consumidores, las cuales fueron:

1. ¿Usted cree conveniente la introducción de una nueva marca de leche al cantón?
 - Todos los entrevistados respondieron que sí.

2. ¿Le han preguntado sus clientes por otros tipos y presentaciones de leche?
 - La mayoría de ellos respondieron afirmativamente debido a que la gente desea variedad a la hora de comprar, para tomar una mejor decisión.

3. ¿Según su experiencia, la introducción de una nueva marca de leche tendría aceptación en sus clientes?
 - Todos respondieron afirmativamente, que anteriormente han ingresado otras marcas de leche y que han tenido buena aceptación. Sin embargo, la presencia de las mismas ha desaparecido por falta de un seguimiento de ventas por parte de los distribuidores.

4. ¿En promedio, cuál es el porcentaje de ganancia que le brindan al establecimiento por venta de producto?

– Todos dijeron que alrededor del 15% al 25%.

5. ¿Qué recomendaría a los distribuidores para introducir una nueva marca de leche?

– La principal recomendación fue tener una presencia constante y una cantidad considerable de productos a la venta en los establecimientos, para mantenerse en la mente del consumidor ya que son productos de consumo diario y masivo.

– Tener un precio estable y competitivo ante las demás marcas.

– Que el vendedor sea una persona con quien se pueda tener una buena comunicación y sea abierto a las sugerencias de los dueños de los establecimientos.

III.E. Oferta

III.E.1. Comportamiento de la Competencia

Se observó el comportamiento de las marcas de leche ya ofertadas en el mercado cantonal.

III.E.1.a. Producción interna de la provincia

En el Análisis Aproximativo a los Flujos de Productos y Elementos del Mercado Agropecuario en Galápagos realizado en el año 2007, según los datos procesados por el Ing. Marco Carrión Bonilla: “la oferta local de productos lácteos está integrada por leche pasteurizada, yogurt, queso fresco, queso mozzarella, queso maduro y mantequilla, y proviene de las empresas GALACARNES y EL GALAPAGUITO, así como de los finqueros – en el caso del queso fresco.” Todos los oferentes son de Santa Cruz, isla que, según la misma investigación, produce alrededor del 95% de la oferta regional.

En la investigación se destaca que la oferta de quesos es poco diversificada y que no se aprovecha la demanda generada por el turismo que, aunque de volúmenes limitados, antes que un mercado de precios, es de calidad.

Carrión Bonilla cuantifica también el mercado de leche cruda, es decir sin pasteurizar que es comercializada directamente por los productores o por intermediarios, obviamente a un precio menor al de la leche pasteurizada y cuyos volúmenes son bastante parecidos al de la leche pasteurizada de oferta local. (Bonilla, 26)

Tabla 7. Oferta diaria local

OFERTA DIARIA LOCAL

PRODUCTO	UNIDAD	GALACARNES ¹⁰	FINCAS	GALAPAGUITO ¹¹	TOTAL
Leche Pasteurizada	l	320			320
Yogurt	l	250		300	550
Queso Fresco	Kg.	104	50		154
PRODUCTO	UNIDAD	GALACARNES ¹²	FINCAS	GALAPAGUITO ¹³	TOTAL
Queso Mozzarella	Kg.	20			20
Queso Maduro	Kg.	20			20
Mantequilla	Kg.	2			2

Fuente: Ing. Marco Carrión B, tesis de Grado de Ingeniero Agropecuario, 2006

III.E.1.a. (1) Leche “La Noruega”

En el cantón Santa Cruz existe la compañía Galápagos, Lácteos y Carnes “GALACARNES S.A.”, integrada por la mayoría de los ganaderos productores de leche de esta zona. Se encuentra instalada en la parroquia de Bellavista, tiene una capacidad para 4.500 litros de leche/día, pero en la actualidad procesa solamente 1.500 litros/día esto se debe principalmente a que la mayor cantidad de ganado está destinada a la producción de cárnicos.

III.E.1.b. Ingreso de producción elaborada en el Ecuador continental

Lo procesado en la isla Santa Cruz no satisface a las necesidades de la población, por lo cual es necesaria la compra de productos del continente.

PRODEIN realizó una investigación acerca del ingreso de productos agrícolas a Galápagos por vía marítima en el 2002, último año para el que se cuentan con registros. Las cifras se refieren

solamente a Santa Cruz y San Cristóbal ya que son las dos islas que cuentan con puertos para su abastecimiento interno.

Tabla 8. Ingreso de productos agrícolas proveniente del Ecuador continental a la provincia de Galápagos – 2001

INGRESO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS PROVENIENTE DEL ECUADOR CONTINENTAL A LA PROVINCIA DE GALÁPAGOS - 2001

Producto	Embalaje	Santa Cruz	San Cristóbal	Total
Leche de marca	Caja de 12 litros	974	398	1372

Fuente: PRODEIN, Estudio Técnico - Económico del Proyecto "Construcción del Centro de Acopio para la Asociación de Agricultores "Unión de Santa Cruz". 2002

Se puede observar que al cantón Santa Cruz ingresaron durante el año 2001, 974 cajas de 12 litros, es decir 11.688 litros anuales. Se realizó una proyección del ingreso de litros de leche producidos en el continente hasta el año 2008 mediante la información de PRODEIN. Se tomó como referencia a la tasa de crecimiento de la población del Cantón Santa Cruz (6.10%).

Tabla 9. Proyección del ingreso de litros de leche al cantón Santa Cruz producidos en el Ecuador continental 2001 – 2008

PROYECCIÓN DEL INGRESO DE LITROS DE LECHE AL CANTÓN SANTA CRUZ PRODUCIDOS EN EL ECUADOR CONTINENTAL 2001- 2008

Año	Litros de Leche
2001	11688
2002	12401
2003	13157
2004	13960
2005	14812
2006	15715
2007	16674
2008	17691

Fuente: PRODEIN, Estudio Técnico - Económico del Proyecto "Construcción del Centro de Acopio para la Asociación de Agricultores "Unión de Santa Cruz". 2002

Las marcas de leche producidas en Ecuador y que se comercializan en el cantón son: La Lechera, Toni y Rey Leche. El sistema de compra y de transporte se realiza por parte de los dueños de tiendas (generalmente por parte de los mayoristas) quienes realizan toda la logística desde la ciudad de Guayaquil; el proceso consiste en la compra de los productos en una de las distribuidoras de las marcas respectivas, se encargan del embalaje adecuado, del embarque, del transporte marítimo y del retiro de los productos una vez que llegan a Puerto Ayora (Cantón Santa Cruz), sin embargo ninguna de las marcas tienen un sistema de distribución continuo y regular, y los precios son variables debido a todos los factores anteriormente mencionados.

III.F. Demanda

III.F.1. Consumo de Leche Per-Cápita

III.F.1.a. Consumo de Leche Per - Cápita en Ecuador

Según un estudio realizado por la CORPEI y el MICIP en el año 2004, se estableció que el consumo per-cápita de lácteos en el Ecuador fue de 137 litros/año. (Cuadro N° 5). Para el año 2008, debido a la crisis económica, analistas estimaron que este consumo disminuyó en un 20% o 110 litros/año, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 10. Consumo de leche per – cápita en Ecuador

	Años		
	2004	2008	
Litros Per-Cápita de Leche	137	110	
Productos	Litros		Porcentaje
Leche	82	66	60%
Leche en Polvo	9	7	7%
Leche en Quesos	36	29	26%
Leche de Yogurt	10	8	7%

Fuente: CORPEI y MICIP

III.F.1.b. Consumo de leche per –cápita en el cantón Santa Cruz

La leche “La Noruega” ha mantenido en el transcurso de todos estos años su producción de 115.200 litros anuales de leche (320 litros diarios), más la producción de leche cruda o no pasteurizada que tiene el mismo nivel de producción anual en esta localidad.

Para conocer el consumo de leche por habitante en el cantón Santa Cruz, se utilizó la información de la oferta y se realizó el siguiente cuadro en donde se puede ver claramente el consumo de leche anual.

Tabla 11. Proyección de la demanda anual de leche en el cantón Santa Cruz año 2001 – 2008

**PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ANUAL DE LECHE EN EL CANTÓN SANTA CRUZ
AÑO 2001 - 2008**

Año	Litros de Leche Producida en el continente	Leche "La Noruega" Producción Cantonal	Leche Cruda Producción Cantonal	Total de Litros de Leche en el Cantón
2001	11,688	115,200	115,200	242,088
2002	12,401	115,200	115,200	242,801
2003	13,157	115,200	115,200	243,557
2004	13,960	115,200	115,200	244,360
2005	14,812	115,200	115,200	245,212
2006	15,715	115,200	115,200	246,115
2007	16,674	115,200	115,200	247,074
2008	17,691	115,200	115,200	248,091

Fuente: PRODEIN

Durante el año 2004 la población fue de 13.912 habitantes y el consumo anual 244.360 litros de leche entre la producción cantonal y la elaborada, es decir, por cada habitante se consumía alrededor de 17 litros de leche anualmente.

En el año 2008 la población fue de 18.167 habitantes en el cantón Santa Cruz y el consumo de leche total fue de 248.091 litros de leche, es decir, un consumo de 13 litros por habitante y concuerda con el estudio realizado por la CORPEI y el MICIP que durante este año habría una disminución del 20% del consumo de leche.

Cabe aclarar que la baja cantidad de consumo de leche obedece a costumbres alimenticias y a un escaso sistema de información acerca de la importancia del consumo de este tipo de producto de primera necesidad, además no existía diversificación en los tipos y presentaciones de leche.

III.F.2. Demanda potencial

Durante el levantamiento de datos de las encuestas, el 85% de la población que consume leche respondió que estarían dispuestos a consumir una nueva marca de leche. Sin embargo de los 248.091 litros de leche que se consumieron en el año 2008 se debe restar los 115.200 litros de leche no pasteurizada consumida en este cantón. Es decir, de los 132.891 litros de leche pasteurizada que se consumió en el año 2008, se tiene una posibilidad de captar al 85% de los consumidores que están dispuestos a probar una nueva marca de leche es decir, 112.944 litros anuales de leche.

III.G. Marketing Mix

III.G.1.Estrategia del producto

III.G.1.a. Ciclo de vida del producto

La leche por ser un producto de primera necesidad se mantiene en la etapa de madurez, la estrategia que se utilizó fue ser la primera y única marca de leche elaborada en el Ecuador Continental presente con una oficina de distribución en el Cantón Santa Cruz, contar con un agente de ventas y la entrega directa del producto en el establecimiento, con lo que se tiene una presencia constante en el cantón.

III.G.1.b. Producto

En un inicio en el cantón Santa Cruz se decidió distribuir la leche pasteurizada (envasada o leche larga vida) que tiene una variedad de tipos y presentaciones como son: leche entera, leche semidescremada, leche light, leche deslactosada y leche de sabores (chocolate y fresa).

Sin embargo, para prevenir la introducción de nuevas especies y organismos a las islas, el Sistema de Inspección y Cuarentena para Galápagos (SICGAL) prohíbe la entrada de leche pasteurizada (funda de poliuretano), siendo este el único tipo de presentación que no se va a poder distribuir en el cantón Santa Cruz.

Todos los productos cuentan desde el año 2004, con la norma de Buenas Prácticas de Manufactura, BPM; y desde Febrero del 2009 es la primera y la única empresa en su industria

en el país en haber obtenido el certificado de calidad ISO 22000:2005 garantizando la inocuidad de alimentos y seguridad alimentaria

III.G.1.b. (1) Características del producto

Las principales características del producto son las siguientes:

III.G.1.b. (1) (a) La Marca

Para posicionar estos productos en la mente del consumidor su logo (Fig. 5) se compone de tres partes: la primera, la frase 100% natural; la segunda, la imagen de una vaca y la tercera, la palabra Nutri. Esto también ayuda a diferenciarlos de su competencia directa.

Figura 15. Logo de la Marca “Nutri Leche”



Fuente: Empresa Lácteos San Antonio C.A.

III.G.1.b. (1) (b) El Envase

Los envases utilizados para la leche larga vida son tetrabrik (cartón) y tetrafino (funda-cartón), y se encuentran en las siguientes cantidades:

- Leche entera en presentación de 1 lit. y 200 ml en tetrabrik.
- Leche semidescremada, light y deslactosada en presentaciones de 1 lit en tetrabrik y tetrafino.
- Leche de Sabores: chocolate y fresa en presentaciones de 1 lit. y 200 ml en tetrabrik.

III.G.1.b. (1) (c) La Etiqueta

Viene impresa en los mismos envases, con el nombre de cada producto, además contiene información como el nombre de la empresa, su dirección, sus teléfonos, la información nutricional y que cantidad contiene.

Figura 16. Imagen de los Envases de los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A.



Fuente: Empresa Lácteos San Antonio C.A.

III.G.2.Estrategia del precio

Para determinar los precios a los que se debían vender los productos se tomó en cuenta: el precio de la competencia y el cálculo de los costos más el margen de utilidad y bajo estos dos parámetros se establece los precios de los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A.

III.G.2.a. Precios de la competencia

Los precios de los productos de la competencia se basan en los fijados en el continente, se debe tener en cuenta la extensa cadena de comercialización entre la provincia de Galápagos y el continente, la cual está conformada por fabricante, distribuidor en Guayaquil, sub-distribuidor del cantón de Santa Cruz, minoristas y consumidor final, esto hace que los precios sean altos debido a que cada participante en la cadena desea obtener su respectivo beneficio.

III.G.2.b. Precios del producto - Nutri Leche

Mediante un seguimiento permanente de disponibilidad de productos y toma de costos de la competencia, como un adicional al cálculo de los costos más el margen de utilidad de los productos la Empresa Lácteos San Antonio C.A., tanto para el distribuidor cuanto para las tiendas se ha fijado los precios de los productos, cuyos valores se detallan en la tabla 12, vale acotar que los precios se han fijado sin IVA

Tabla 12. Precios de los productos que no tienen IVA – NutriLeche

PRODUCTOS SIN IVA			
Productos Lácteos	Presentación	PVC	PVP
Leche UHT entera	Cartón 1 Lt	\$ 1.16	\$ 1.39
Leche UHT entera	Cartón 200 CC	\$ 0.34	\$ 0.41
Leche UHT entera	Funda 1 Lt	\$ 1.07	\$ 1.28
Leche UHT entera	Funda 1/2 Lt	\$ 0.56	\$ 0.67
Leche UHT semidescremada	Cartón 1 Lt	\$ 1.16	\$ 1.39
Leche UHT semidescremada	Funda 1 Lt	\$ 1.07	\$ 1.28
Leche UHT descremada	Cartón 1 Lt	\$ 1.19	\$ 1.43
Leche light UHT	Funda 1 Lt	\$ 1.11	\$ 1.33
Leche light UHT	Cartón 1 Lt	\$ 1.19	\$ 1.43
Leche UHT deslactosada	Funda 1 Lt	\$ 1.23	\$ 1.47
Leche UHT deslactosada	Cartón 1 Lt	\$ 1.32	\$ 1.58

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Precios de los Productos que tienen IVA – Nutrileche

PRODUCTOS CON IVA							
Productos Lácteos	Presentación	PVC	IVA	PVC Total	PVP	IVA	PVP Total
Leche UHT chocolatada/fresa	Cartón 1 Lt	\$ 1.45	\$ 0.17	\$ 1.62	\$ 1.95	\$ 0.23	\$ 2.18
Leche UHT chocolatada/fresa	Cartón 200 CC	\$ 0.46	\$ 0.06	\$ 0.51	\$ 0.62	\$ 0.07	\$ 0.69

Fuente: Elaboración Propia

El PVC es el precio al que se va a vender a los establecimientos comerciales, a los cuales se les ofrece un alto porcentaje de utilidad por cada producto vendido y el PVP Total es al precio que se va a vender al público.

III.G.3. Estrategias para plaza

III.G.3.a. Aprovechamiento

Debido a que la fábrica de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, se estableció el contacto con las bodegas de la ciudad de Guayaquil. Quienes harán la entrega de los productos en el puerto de esta ciudad, para ser embarcados en las navieras con destino a Puerto Ayora (Santa Cruz).

III.G.3.b. Localización

Se decidió establecer la distribución en el Cantón Santa Cruz debido a que en esta localidad se encuentra la mayor cantidad de la población de la provincia, en sus respectivas parroquias: la urbana Puerto Ayora y las rurales Bellavista y Santa Rosa.

III.G.3.c. Almacenamiento

La oficina y bodega de la distribuidora está localizada en la parroquia de Puerto Ayora; en las calles José Joaquín de Olmedo y El Edén, a 10 minutos del puerto, siendo una localización muy conveniente.

III.G.3.d. Transporte

Se cuenta con un carro de reparto para la entrega de los pedidos con el fin de captar con mayor facilidad el porcentaje del mercado previsto.

III.G.3.e. Canal de Distribución

Los productos se venden en establecimientos comerciales, de insumos de consumo diario y masivo.

Se cuenta con un agente de ventas quién ofrece los productos en alrededor de 150 establecimientos entre los cuales son comisariatos, tiendas, abarroterías y centros educativos como ventas al por mayor, el 80% de los mismos se encuentran en la parroquia urbana de Puerto Ayora y las demás entre las parroquias de Bellavista y Santa Rosa. Sin embargo, si algún consumidor final desea comprar directamente en la oficina se le venderá al mismo precio que dan los establecimientos comerciales para no ser competencia directa de nuestros clientes (Fig. 17).

Figura 17. Gráfico del canal de distribución de los productos “Nutri Leche” en el cantón Santa Cruz



Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, en el estudio técnico está detallado el proceso de distribución, el cronograma de trabajo y el manejo de inventarios.

III.G.4. Estrategia de comunicación

A través del siguiente Plan de Comunicación se ha desarrollado las estrategias adecuadas para captar el mercado cantonal proyectado del consumo de leche pasteurizada:

III.G.4.a. Venta Personal

El 80% de los establecimientos en los que se distribuye el producto dentro del cantón Santa Cruz se encuentra en la parroquia urbana de Puerto Ayora, lo que comprenden alrededor de 60 cuadras (Anexo #4), es por ello que se ha definido contar con un solo vendedor debido a que es suficiente para abarcar la zona de mercado a captar quien debe buscar la fidelización de los clientes (establecimientos comerciales), a través de un excelente servicio, los conocimientos globales de las características del producto que vende, una buena relación y saber concretar la venta.

III.G.4.b. Publicidad

La publicidad que brinda la Empresa Lácteos San Antonio C.A. para mantener el mismo tipo de imagen en el país, y se definió colocar en los siguientes medios:

III.G.4.b. (1) En el punto de venta

Se coloca 1 afiche por local, en los establecimientos que tienen mayor importancia en Puerto Ayora se colocan exhibidores con el logo de la marca y en los demás se negocia para que la

ubicación del producto sea visible. El material publicitario es enviado por la Empresa Lácteos San Antonio C.A., el cual no tiene costo para la distribuidora.

Figura 18. Afiche de los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A.



Fuente: Empresa Lácteos San Antonio C.A.

Figura 19. Fotografía del tipo de exhibidor de la “Nutri Leche”



Fuente: Empresa Lácteos San Antonio C.A.

III.G.4.b. (2) Medios de Comunicación Masiva

Adicionalmente, se utilizará medios de comunicación masiva, es decir, radio, televisión y periódicos diferentes tipos de anuncios que servirán para mantener la marca y el producto en la mente del consumidor en el cantón Santa Cruz.

III.G.5. Promoción de Ventas

La promoción planteada es de dos maneras:

- Al vendedor se le incentivaré con comisiones según el volumen de ventas.
- A los establecimientos comerciales y consumidores finales se les obsequiaré diferentes tipos de suvenires con la marca “Nutri”, brindados por la Empresa Lácteos San Antonio C.A.

CONCLUSIONES

- Mediante la investigación realizada se conoció que el cantón Santa Cruz es el eje económico de la provincia y que está estrechamente relacionado el turismo con el crecimiento económico, por ende es el cantón más poblado de la provincia.
- El segmento de mercado de la leche, son las personas que viven en las tres parroquias del Cantón Santa Cruz, quienes consumen leche pasteurizada y acuden a comprar en los establecimientos comerciales tratándose de productos de consumo masivo y diario.
- En base a encuestas realizadas a los habitantes del cantón se obtuvo que el 85% estaría dispuesto a probar una nueva marca de leche.
- Por medio, de entrevistas realizadas a los dueños de establecimientos comerciales que venden productos de consumo masivo y diario, se conoció que los habitantes desean variedad, por lo que para lograr un posicionamiento cantonal recomendaron el ser constantes y contar con un volumen adecuado de productos en cada establecimiento.
- La Empresa “GALACARNES S.A.” de su producción diaria destina el 20% para la elaboración de leche pasteurizada y el resto en otros productos lácteos y a la producción de cárnicos; esto no es suficiente para abastecer al mercado cantonal, produciéndose la compra de productos elaborados en el Ecuador continental que hasta el momento no tienen un sistema de distribución continuo y regular.

- Mediante elaboración de proyecciones más la información obtenida se definió que existe una demanda potencial de 112.944 litros de leche anuales.

- Refiriéndose al párrafo anterior se estimó cubrir para el año 2009 una demanda de 112.944 litros de leche/año, lo que equivale a 9.412 litros/mes, 4.706 litros/quincenales.

- Se desarrolló un Marketing Mix para: describir al producto, definir el precio, organizar la plaza y establecer la publicidad y promoción de ventas con que se dará a conocer el producto al mercado.

PLAN ESTRATÉGICO

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO

IV.A. Análisis de Integración

IV.A.1. Cinco Fuerzas de Porter

IV.A.1. a. Grado de rivalidad

En lo que respecta a la competencia, en Ecuador existen varias plantas procesadoras que elaboran leche. Sin embargo, ninguna de ellas cuenta con una oficina de distribución en la región insular, además, muy pocas tienen contacto directo con los establecimientos comerciales de la región insular, siendo un factor a favor de la distribución de los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. en Santa Cruz. Esto indica que el grado de rivalidad es bajo.

Los principales competidores que se encuentran en las islas son:

- La Noruega
- La Lechera
- Rey Leche
- Toni

La Noruega es producida en el cantón Santa Cruz, sin embargo no abastece a toda la población.

Por lo cual, es necesario la compra de productos elaborados en el continente.

IV.A.1. b. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La distribución de los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Santa Cruz tenía las siguientes barreras de entrada a su favor ante la competencia existente y la potencial:

- Economías de escala.- la Empresa Lácteos San Antonio C.A. produce para vender a nivel nacional sus productos, esto implica reducción de costos ante la competencia.
- Diferenciación en el servicio: al tener un local de distribución en este cantón, se realiza la venta y entrega directa de los productos en los respectivos establecimientos. Además, se cuenta con la presencia de la oficina en caso de reclamos por parte de los clientes, lo que a su vez es una garantía para ellos.
- Inversiones de Capital: la Empresa Lácteos San Antonio C.A. facilita un crédito interno a su distribuidora.
- Acceso a los canales de distribución: se les brinda una buena atención a los clientes mediante la facilidad de crédito, un alto porcentaje de utilidad por cada producto vendido y la garantía de calidad y conservación del producto por el sistema de seguimiento del mismo en la cadena de introducción- comercialización.
- Políticas Gubernamentales: para crear una empresa en las Islas Galápagos, se debe partir respetando el porcentaje de inversión del 51% para el residente permanente y del 49% para el inversionista extra-regional, lo cual también constituye un limitante para la presencia competitiva de otras marcas.

IV.A.1. c. Amenaza de productos sustitutos

La fuerza potencial para el ingreso de productos sustitutos es baja, ya que la leche es un alimento básico en la nutrición humana porque posee características muy especiales, lo que hace difícil que en el mercado existan productos que la sustituyan en su totalidad. Sin embargo, existe un producto de tipo vegetal que se asemeja a la característica de la leche, como es: la leche de soya.

IV.A.1. d. Poder de negociación del comprador

En el cantón Santa Cruz se puede encontrar diferentes tipos de establecimientos comerciales como comisariatos, tiendas, abarroterías, centros educativos, entre otros. En los cuales se vende los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A., siendo el poder de negociación del comprador bajo por dos razones:

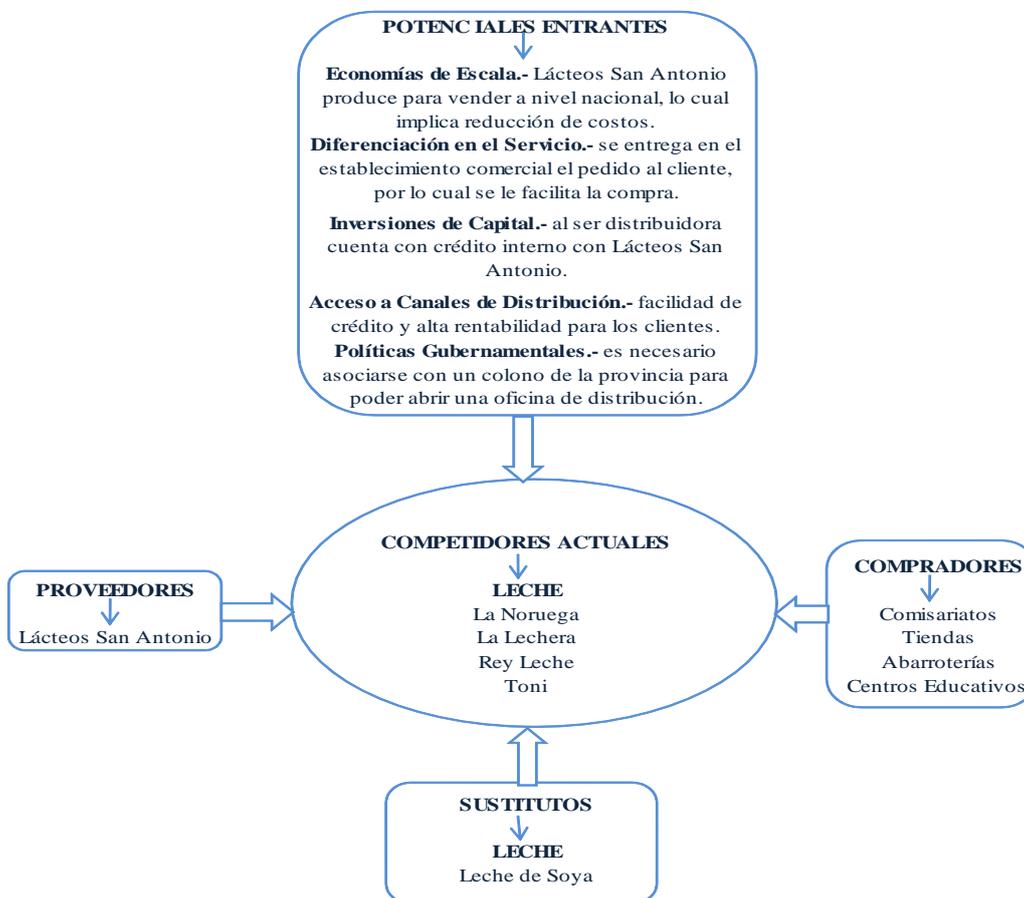
- Existen varios establecimientos donde se puede vender el producto.
- Existe un grado de complejidad en la cadena de abastecimiento, la relación empresarial con los productores del continente y con las navieras para que puedan ofertarse en cantidades significativas periódicamente. A este efecto, la distribuidora NUTRI en Santa Cruz entrega el producto a precios más cómodos con facilidades de transporte y crédito, por lo que ahorran tiempo y dinero.

IV.A.1. e. Poder de negociación del proveedor

Al ser distribuidor de los productos de la empresa Lácteos San Antonio C.A., debe regirse a las condiciones del mismo. Por lo cual, el poder de negociación del proveedor es alto.

Figura 20. Las Cinco Fuerzas de Porter

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración Propia

IV. B. Análisis FODA

Se realizó este análisis al iniciar el negocio para obtener una visión más clara en función de las variables externas e internas que estaban directamente relacionadas con la distribución.

Figura 21. Análisis FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<p data-bbox="228 1301 576 1323"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol data-bbox="228 1352 751 1769" style="list-style-type: none"> 1. Leyes que protegen a las empresas creadas en la Provincia de Galápagos. 2. La población desea variedad en los tipos de leche. 3. Déficit de producción de leche en la región insular. 4. La oferta irregular de los productos de la competencia. 5. Crecimiento sostenido de la economía en la región insular debido a que su base es el turismo. 6. Los productos son de consumo masivo y diario. 7. Los productos se pueden enviar en barcos, para reducir los costos de envío. 8. Cada semana zarpan tres barcos del puerto de Guayaquil a las Islas Galápagos. 	<p data-bbox="1090 1301 1203 1323"><u>AMENAZAS</u></p> <ol data-bbox="930 1352 1361 1559" style="list-style-type: none"> 1. Control al crecimiento de la población y al turismo. 2. La competencia cuenta con posicionamiento y conoce el comportamiento del mercado. 3. Control a los productos elaborados en el continente, para evitar la introducción de especies invasoras a la región insular. 4. Inestabilidad política y económica a nivel nacional.

Fuente: Elaboración Propia

IV.B.1. Matriz FODA

La matriz FODA tiene por objeto hallar un conjunto de acciones estratégicas a partir del análisis interno y externo de la organización reflejada en sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su estructura es la siguiente:

Figura 22. Matriz FODA

La Matriz FODA

	<p>Fortalezas - F</p> <p>Liste las fortalezas</p>	<p>Debilidades - D</p> <p>Liste las debilidades</p>
<p>Oportunidades - O</p> <p>Liste las oportunidades</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</p>
<p>Amenazas - A</p> <p>Liste las amenazas</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Use fortalezas para evadir amenazas</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Minimice debilidades y evite amenazas</p>

Fuente: Administración Estratégica - Fred David

Figura 23. Matriz FODA - Fortalezas Vs. Oportunidades

<p style="text-align: center;"><u>MATRIZ FODA</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lácteos San Antonio C.A. es una empresa reconocida a nivel nacional por elaborar productos de alta calidad. 2. Los productos se venden a precios más bajos que la competencia en el cantón Santa Cruz. 3. Venta y entrega directa de los productos en los establecimientos comerciales correspondientes. 4. Se venden los productos en todos los tipos de establecimientos comerciales. 5. El abastecimiento de inventarios es cada 15 días, para vender productos con fecha reciente de elaboración y no próximos a caducarse. 6. Se cuenta con personal calificado que cumplen con sus respectivas funciones. 7. La ubicación de la oficina de distribución se encuentra en el cantón más poblado de la Provincia de Galápagos. 8. Por ser distribuidora autorizada de los productos Lácteos San Antonio C.A. se cuenta con un crédito interno de 15 días. 9. Se cuenta con la protección a los comercios internos de esta Provincia, a través de leyes establecidas.
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes que protegen a las empresas creadas en la Provincia de Galápagos. 2. La población desea variedad en los tipos de leche. 3. Déficit de producción de leche en la región insular. 4. La oferta irregular de los productos de la competencia. 5. Crecimiento sostenido de la economía en la región insular debido a que su base es el turismo. 6. Los productos son de consumo masivo y diario. 7. Los productos se pueden enviar en barcos, para reducir los costos de envío. 8. Cada semana zarpan tres barcos del puerto de Guayaquil a las Islas Galápagos. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionarle como distribuidora de productos de alta calidad, en el cantón Santa Cruzl. (F1,F7,O1,O5) 2. Fidelizar a la población a los productos a través de la variedad, de precios bajos y de la presencia constante de los mismos en todo tipo de establecimientos comerciales. (F2,F4,O2,O4,O6) 3. Brindar un excelente servicio a los clientes a través de la buena atención, de la garantización de los productos y de la entrega directa del pedido en el local respectivo. (F3,F5,F6,F7,O6) 4. Captar un mayor porcentaje del mercado de productos de consumo masivo y diario a través de la mantención de precios más bajos que la competencia. (F2,F8,O3,O7,O8)

Fuente: Elaboración Propia

Figura 24. Matriz FODA - Debilidades Vs. Oportunidades

<p><u>MATRIZ FODA</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La publicidad de Lácteos San Antonio C.A. no llega en los canales de comunicación pública regular a la región insular, por lo que se considera una deficiencia 2. Falta de contacto local con los establecimientos. 3. Falta de posicionamiento de la marca en el cantón.
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes que protegen a las empresas creadas en la Provincia de Galápagos. 2. La población desea variedad en los tipos de leche. 3. Déficit de producción de leche en la región insular. 4. La oferta irregular de los productos de la competencia. 5. Crecimiento sostenido de la economía en la región insular debido a que su base es el turismo. 6. Los productos son de consumo masivo y diario. 7. Los productos se pueden enviar en barcos, para reducir los costos de envío. 8. Cada semana zarpan tres barcos del puerto de Guayaquil a las Islas Galápagos. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar publicidad para el debido posicionamiento de los productos en el cantón. (D1,D3,O2,O3,O4,O5,O6) 2. Brindar una atractiva utilidad a los establecimientos comerciales para contar con una cartera de clientes. (D2,O1,O7)

Fuente: Elaboración Propia

Figura 25. Matriz FODA.- Debilidades Vs. Amenazas

<p style="text-align: center;"><u>MATRIZ FODA</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La publicidad de Lácteos San Antonio C.A. no llega en los canales de comunicación pública regular a la región insular, por lo que se considera una deficiencia. 2. Falta de contacto local con los establecimientos. 3. Falta de posicionamiento de la marca en el cantón.
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control al crecimiento de la población y al turismo. 2. La competencia cuenta con posicionamiento y conoce el comportamiento del mercado. 3. Control a los productos elaborados en el continente, para evitar la introducción de especies invasoras a la región insular. 4. Inestabilidad política y económica a nivel nacional. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estrategias de marketing a través de un plan de mercadeo. (D1,D3,A2) 2. Investigar continuamente de que producto existe demanda insatisfecha para cubrir las necesidades de la población del cantón. (D2,A1,A3) 3. Estar informados contiuamente de la situación política y económica del país. (D1,A4)

Fuente: Elaboración Propia

Figura 26. Matriz FODA - Fortalezas Vs. Amenazas

<p style="text-align: center;"><u>MATRIZ FODA</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lácteos San Antonio C.A. es una empresa reconocida a nivel nacional por elaborar productos de alta calidad. 2. Los productos se venden a precios más bajos que la competencia en el cantón Santa Cruz. 3. Venta y entrega directa de los productos en los establecimientos comerciales correspondientes. 4. Se venden los productos en todos los tipos de establecimientos comerciales. 5. El abastecimiento de inventarios es cada 15 días, para vender productos con fecha reciente de elaboración y no próximos a caducarse. 6. Se cuenta con personal calificado que cumplen con sus respectivas funciones. 7. La ubicación de la oficina de distribución se encuentra en el cantón más poblado de la Provincia de Galápagos. 8. Por ser distribuidora autorizada de los productos Lácteos San Antonio C.A. se cuenta con un crédito interno de 15 días. 9. Se cuenta con la protección a los comercios internos de esta Provincia, a través de leyes establecidas.
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control al crecimiento de la población y al turismo. 2. La competencia cuenta con posicionamiento y conoce el comportamiento del mercado. 3. Control a los productos elaborados en el continente, para evitar la introducción de especies invasoras a la región insular. 4. Inestabilidad política y económica a nivel nacional. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una buena imagen de la empresa en el cantón Santa Cruz. (F1,F6,F7,A1) 2. Analizar continuamente el comportamiento del mercado para contar con el inventario necesario. (F5,F7,A2) 3. Tener presencia en todo tipo de establecimiento comercial que venda productos de consumo masivo y diario. (F4,A2) 4. Contar con un control interno de la llegada y el estado de los productos. (F1,A3) 5. Establecer una buena relación con la empresa Lácteos San Antonio C.A.. (F8,A4)

Fuente: Elaboración Propia

IV.C. Directrices de la Distribuidora

IV.C.1. Misión

“Es una distribuidora de productos de consumo masivo y diario que mejora el nivel de vida de todos los habitantes de la provincia de Galápagos, a través de la venta de productos variados y de calidad, con lo cual se satisface necesidades en la comunidad y genera progreso en la misma”

IV.C.2. Visión

“Ser una empresa líder del sector de distribución de productos de consumo masivo y diario en la provincia de Galápagos, a través de una organización sólida, solvente, innovadora siendo la mejor solución a las necesidades de abastecimiento de productos de consumo masivo y brindando a nuestros trabajadores la confianza necesaria para un alto desempeño”

IV.C.3. Objetivos Generales

- Lograr un crecimiento sostenido de la rentabilidad anual del negocio.
- Conseguir las cuotas de mercado propuesta
- Posicionar como distribuidora de productos de alta calidad a precios razonables.
- Minimizar costos a través de la mejora constante en los procesos de distribución.

IV.C.4.Valores

- Integridad Absoluta.- desempeño con honestidad, justicia, compromiso, profesionalismo, capacidad de adaptación, espíritu empresarial, flexibilidad, lealtad, servicio, honradez y confianza.
- Respeto por las Personas.- tratando a los demás con dignidad, respeto a los derechos y responsabilidad social.
- Desarrollo sustentado en el Respeto al Medio Ambiente.- colaborando con la comunidad para preservar el ecosistema único y especial, a través del cumplimiento de las leyes establecidas en la provincia de Galápagos.
- Productividad.- promoviendo la capacitación y desarrollo del potencial humano para la optimización de todos los recursos dentro de la empresa.
- Innovación.- el crecimiento de la empresa basándose en el potencial creativo, lo cual se estimulará en todos los niveles de la empresa.
- Comunicación.- se promoverá la rápida transmisión de información veraz, la misma que fluya entre los niveles de la empresa en dirección descendente y ascendente, permitiendo la participación de todos.
- Puntualidad.- se motivará al cumplimiento de las obligaciones en el tiempo ya que ello genera credibilidad, buena imagen y mayor rentabilidad en la distribución de los productos. También motiva a los trabajadores a ser puntuales en sus responsabilidades sean estas laborales o personales.

IV.D. Selección de las Estrategias Competitivas

IV.D.1. Identificación de los Objetivos Estratégicos

Tomando como base a los Objetivos Generales, al Análisis Externo e Interno realizado a través de las Cinco Fuerzas de Porter y en la Matriz FODA, se ha desarrollado los siguientes Objetivos Estratégicos los cuales son muy importantes para impulsar el crecimiento estratégico de la distribución de los productos.

Figura 27. Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Lograr un crecimiento sostenido de la rentabilidad anual del negocio.	1.1. Distribuir los productos en todo el cantón.
	1.2. Analizar constantemente la rotación de los productos en los establecimientos comerciales.
2. Conseguir las cuotas de mercado propuestas.	2.1. Incrementar y mantener la cartera de clientes.
	2.2. Captar continuamente un mayor porcentaje del mercado a través de la calidad y entrega de los productos.
3. Posicionarle como distribuidora de productos de alta calidad a precios razonables.	3.1. Mejorar la exhibición de los productos en los puntos de venta.
4. Minimizar costos a través de la mejora constante en los procesos de comercialización.	4.1. Lograr entregar los productos en forma oportuna, con las más alta calidad y al menor costo.
5. Fidelizar al consumidor final a los productos.	5.1. Mejorar las opciones de compra a través de la variedad de productos.

Fuente Elaboración Propia

IV.D.2. Estrategias de mercadeo

Para lograr los objetivos anteriormente propuestos fue necesario desarrollar conjuntamente las debidas estrategias para conseguir lo propuesto.

IV.D.2.a. Estrategias de producto

La máxima prioridad es la seguridad de nuestros clientes, por lo cual, se cuenta con un control del estado de llegada y conservación de cada uno de los productos al cantón Santa Cruz, para evitar deterioro o caducidad de los mismos una vez que se encuentre en los establecimientos comerciales. También, se venden productos con fecha reciente de elaboración porque cada 15 días se realiza el abastecimiento de inventario; y así destacarse por comercializar productos de alta calidad.

IV.D.2.b. Estrategias de precio

Buscando una adecuada introducción de la marca en el mercado y para el debido posicionamiento de la misma, se estableció una buena relación con los clientes, fijando como base un 20% de utilidad por producto. Además, para captar y mantener al mercado meta se establecieron precios más bajos que la competencia, para que el consumidor final relacione Nutri Leche como un producto de alta calidad y a un precio más económico que la competencia.

El precio final de los productos está compuesto por tres componentes:

1. El PVC es el precio en el que se vende a los establecimientos comerciales (clientes) los productos.
2. El cliente tiene una utilidad del 20% por producto.
3. El PVP es el precio del producto en el que le vende el cliente al consumidor final.

(Tabla 14)

Tabla 14. Precios de los productos

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS								
LECHE								
Productos Lácteos	Presentación	Precio	IVA	PVC	Utilidad 20%	PVC + Util.	IVA	PVP
Leche UHT entera	Cartón 1 Lt	\$ 1.16	\$ -	\$ 1.16	\$ 0.23	\$ 1.39	\$ -	\$ 1.39
Leche UHT entera	Cartón 200 cc	\$ 0.34	\$ -	\$ 0.34	\$ 0.07	\$ 0.41	\$ -	\$ 0.41
Leche UHT entera	Funda 1 Lt	\$ 1.07	\$ -	\$ 1.07	\$ 0.21	\$ 1.28	\$ -	\$ 1.28
Leche UHT entera	Funda 1/2 Lt	\$ 0.56	\$ -	\$ 0.56	\$ 0.11	\$ 0.67	\$ -	\$ 0.67
Leche UHT semidescremada	Cartón 1 Lt	\$ 1.16	\$ -	\$ 1.16	\$ 0.23	\$ 1.39	\$ -	\$ 1.39
Leche UHT semidescremada	Funda 1 Lt	\$ 1.07	\$ -	\$ 1.07	\$ 0.21	\$ 1.28	\$ -	\$ 1.28
Leche UHT descremada	Cartón 1 Lt	\$ 1.19	\$ -	\$ 1.19	\$ 0.24	\$ 1.43	\$ -	\$ 1.43
Leche light UHT	Cartón 1 Lt	\$ 1.19	\$ -	\$ 1.19	\$ 0.24	\$ 1.43	\$ -	\$ 1.43
Leche light UHT	Funda 1 Lt	\$ 1.11	\$ -	\$ 1.11	\$ 0.22	\$ 1.33	\$ -	\$ 1.33
Leche UHT deslactosada	Cartón 1 Lt	\$ 1.23	\$ -	\$ 1.23	\$ 0.25	\$ 1.47	\$ -	\$ 1.47
Leche UHT deslactosada	Funda 1 Lt	\$ 1.32	\$ -	\$ 1.32	\$ 0.26	\$ 1.58	\$ -	\$ 1.58
Leche UHT chocolatada	Cartón 1 Lt	\$ 1.45	\$ 0.17	\$ 1.62	\$ 0.32	\$ 1.95	\$ 0.23	\$ 2.18
Leche UHT chocolatada	Cartón 200 cc	\$ 0.46	\$ 0.06	\$ 0.52	\$ 0.10	\$ 0.62	\$ 0.07	\$ 0.69
Leche UHT fresa	Cartón 1 Lt	\$ 1.45	\$ 0.17	\$ 1.62	\$ 0.32	\$ 1.95	\$ 0.23	\$ 2.18
Leche UHT fresa	Cartón 200 cc	\$ 0.46	\$ 0.06	\$ 0.52	\$ 0.10	\$ 0.62	\$ 0.07	\$ 0.69

Fuente: Elaboración Propia

IV.D.2.c. Estrategias de Venta

Se debe tener presencia en todos los establecimientos comerciales que vendan productos de consumo masivo y diario en el cantón Santa Cruz. Por ello, se les brinda un crédito de 7 días para cancelar su pedido, y en la mayoría de los casos reciben un considerable financiamiento,

considerando que en la mayoría de los casos no invierten ni su propio dinero para cancelar sus pedidos ya que son productos de alta rotación.

Conjuntamente, con el crédito y la utilidad brindada a los clientes y el manejo de precios bajos de los productos para el consumidor final, se desea cumplir con la siguiente Proyección de Ventas. (Tabla 15):

Tabla 15. Proyección de ventas en litros y unidades

PROYECCIÓN DE VENTAS							
LECHE							
Productos Lácteos	Presentación	Quincenal		Mensual		Anual	
		Litros	Unidades	Litros	Unidades	Litros	Unidades
Leche UHT entera	Cartón 1 Lt	1000	1000	2000	2000	24000	24000
Leche UHT entera	Cartón 200 cc	53	212	106	424	1272	5088
Leche UHT entera	Funda 1 Lt	782	782	1564	1564	18768	18768
Leche UHT entera	Funda 1/2 Lt	393	788	786	1576	9432	18912
Leche UHT semidescremada	Cartón 1 Lt	410	410	820	820	9840	9840
Leche UHT semidescremada	Funda 1 Lt	390	390	780	780	9360	9360
Leche UHT descremada	Cartón 1 Lt	225	225	450	450	5400	5400
Leche light UHT	Cartón 1 Lt	180	180	360	360	4320	4320
Leche light UHT	Funda 1 Lt	135	135	270	270	3240	3240
Leche UHT deslactosada	Cartón 1 Lt	130	130	260	260	3120	3120
Leche UHT deslactosada	Funda 1 Lt	170	170	340	340	4080	4080
Leche UHT chocolatada	Cartón 1 Lt	327	327	654	654	7848	7848
Leche UHT chocolatada	Cartón 200 cc	163	652	326	1304	3912	15648
Leche UHT fresa	Cartón 1 Lt	240	240	480	480	5760	5760
Leche UHT fresa	Cartón 200 cc	108	432	216	864	2592	10368
TOTAL		4706	6073	9412	12146	112944	145752

Fuente: Elaboración Propia

IV.D.2.d. Estrategias de Comunicación

- Fuerza de Ventas.- el agente de ventas continuamente visita a los clientes para tener un control sobre la presencia constante de los productos en los establecimientos. En caso, de que el cliente desea realizar un nuevo pedido el agente lleva consigo un catálogo de los productos, para facilitarle al cliente en el momento de realizar su orden de compra.
- Atención telefónica permanente en la oficina de la distribuidora, para receptar pedidos o información de los productos.

- Marketing Directo.- a través, de la ubicación adecuada de los productos en los diferentes establecimientos comerciales, en estantes con el logo de la empresa.

IV.D.2.e. Estrategias de Distribución

Los productos se comercializan en todo tipo de establecimientos comerciales, a través de una distribución masiva. La organización de la logística se propone ejecutarla de la siguiente manera:

- Rutas.- se creó una base de datos de los clientes (establecimientos comerciales) para conocer la cantidad de pedido y periodos en los que hacen su compra. De esta manera, se cuenta con una distribución más ordenada y facilita el cobro de los pedidos a crédito, y permite además tener un perfil de consumo sectorizado de la población.
- Recursos Humanos.- el administrador monitorea las actividades de la secretaria y del agente de ventas, maneja el inventario de bodega, programa los pedidos, supervisa la cartera de créditos, así como el oportuno abastecimiento de productos.
- La secretaria es quien lleva el registro de control sobre el despacho de los productos diariamente del agente de ventas para evitar inconvenientes y facilitar el control del inventario. Adicionalmente está a cargo de efectivizar el pedido quincenal, hacer el debido seguimiento logístico, comunicar las alteraciones en los procesos de transporte y evitar la falta de productos.
- El agente de ventas visita los establecimientos comerciales para receptar pedidos, hacer el seguimiento de los productos en los sub-distribuidores, verificar el estado de la mercadería al arribo y durante el bodegaje, efectuar la recuperación de créditos y pagos de los clientes.

- Transporte.- se cuenta con un carro repartidor propio, de esta manera se cumple con la entrega directa de los productos en los establecimientos comerciales dentro de condiciones de higiene y cuidado, garantizando la presencia de los mismos adecuadamente.
- Para captar los diferentes canales de distribución (comisariatos, tiendas, abarroterías y centros educativos), se ofreció una buena negociación mediante la facilidad de crédito de siete días para el pago de sus compras respectivas, se les brindó un conveniente porcentaje de utilidad por cada producto vendido y la garantía permanente de contar con productos de calidad, con un seguimiento total en cada etapa de comercialización, lo que se facilita por la presencia de la oficina ubicada en el mismo cantón para cualquier inquietud o queja que tengan.
- Además, se cuenta con un agente de ventas dedicado a tiempo completo, quién está a cargo de la recepción del producto en Puerto Ayora, de los pedidos, de la venta y de la cobranza de los mismos; y cuenta con un carro de reparto para facilitar sus funciones.

IV.E. Posicionamiento Estratégico

IV.E.1. Diferenciación en el Servicio

A pesar que desde un inicio existían marcas ya posicionadas en el mercado cantonal, se identificó y se actuó de manera distinta en muchos aspectos tales como:

- Facilitar el canal de distribución de “Productor, Distribuidor, Minorista y Consumidor Final” realizando y entregando el pedido directamente en el establecimiento comercial.

- Ser la única marca de leche producida en el Ecuador Continental en tener una oficina en el cantón de Santa Cruz para brindar una garantía extra al establecimiento comercial como al consumidor final, en caso de presentarse algún inconveniente con los productos.
- Mantener inventarios de productos necesarios para satisfacer la demanda proyectada y abastecer continuamente a los establecimientos. Adicionalmente, cada 15 días se recibe nuevos productos para contar con productos de fecha reciente.
- Brindar crédito de hasta 7 días a los establecimientos, sin que se hayan presentado hasta el momento problemas de recuperación de cartera.
- Como valor agregado la venta es personal es decir, visitando cada establecimiento comercial, el pedido es entregado directamente lo que le facilita al minorista la compra del producto más el ahorro de tiempo y dinero.

IV.F. Plan de Monitoreo y Evaluación del funcionamiento de la distribución en el cantón Santa Cruz

Se ha establecido un conjunto de indicadores estratégicos, a través de los cuales se puedan ir midiendo trimestralmente la evolución y resultados de los distintos objetivos estratégicos planteados y de esta manera evaluar el funcionamiento del negocio, a través del siguiente cuadro:

Figura 28. Plan de Monitoreo y Evaluación del funcionamiento de la distribución en el cantón Santa Cruz

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Línea Base	METAS			
			1er Trimestre (Nov, Dic, Ene)	2do Trimestre (Feb, Mar, Abr)	3er Trimestre (May, Jun, Jul)	4to Trimestre (Ago, Sep, Oct)
1.1. Distribuir los productos en toda el Cantón Santa Cruz.	Número de establecimientos comerciales en los que se distribuye los productos.	0	80	120	120	150
1.2. Analizar constantemente la rotación de los productos en los establecimientos comerciales.	Reuniones realizadas para revisar el funcionamiento del negocio.	0	6	4	3	3
2.1. Captar continuamente un mayor porcentaje del mercado propuesto a través de la calidad y entrega de los productos.	Porcentaje del mercado de leche captado.	0	60%	75%	80%	90%
3.1. Mejorar la exhibición de los productos en los puntos de venta.	Ubicar en lugares vistosos dentro del establecimiento.	0	50	80	100	120
4.1. Lograr entregar los productos en forma oportuna, con las más alta calidad y al menor costo.	Número de incidentes que afectan la entrega del producto	0	3	2	1	1
5.1. Mejorar las opciones de compra a través de la variedad de productos.	Índice de satisfacción de la población (a través de una encuesta muestral)	0	80%	85%	90%	90%

Fuente: Elaboración Propia

IV.G. Plan de Contingencia del funcionamiento de la distribución de productos lácteos en el cantón Santa Cruz

IV.G.1. Objetivos

Los objetivos a través de este plan de contingencia, es asegurar la capacidad de supervivencia de la distribución, ante eventos externos o internos que pongan en riesgo su existencia y asegurar su adecuada recuperación.

La función es contar con estrategias que minimicen las consecuencias de cualquier percance que pueda surgir durante el funcionamiento del negocio y que todo el personal sepa de la existencia del mismo para que se pueda actuar de manera inmediata.

IV.G.2. Metodología

A continuación, se identificó los posibles riesgos que se pueden presentar tanto externa como internamente en la empresa, definiendo la evaluación de cada uno de ellos, su respectivo plan de acción, el recurso humano responsable en cada uno de los planes y el costo y tiempo que conllevaría el ejecutar individualmente cada uno de ellos. Se realizó mediante un cuadro para una mejor comprensión.

Figura 29. Plan de Contingencia del funcionamiento de la distribución en el cantón Santa Cruz

PLAN DE CONTINGENCIA DEL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO						
	RIESGOS	EVALUACIÓN	PLANES DE ACCIÓN	PERSONAL RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO
EXTERNOS	El ingreso de nuevos competidores de otras marcas en el mercado local.	Ocasionaría la reducción del nivel de ventas.	Se promocionaría a los productos. con una campaña publicitaria llamativa para mantener a los clientes y a los consumidores.	Administrador, Agente de Ventas, Secretaria.	\$ 2,000.00	3 Meses
	Alto posicionamiento de un competidor actual en la mente de los consumidores.	Provocaría no obtener la cuota de mercado propuesta.	Añadir un servicio innovador ante la competencia.	Administrador	\$ 1,000.00	6 Meses
	Pérdida de un buen cliente.	Generaría la falta de presencia de los productos en un lugar clave.	Brindarle una mayor utilidad para atraer nuevamente al cliente.	Administrador, Agente de Ventas.	25% de la compra del cliente	Inmediato
INTERNOS	La ausencia del personal clave.	Ocasionaría actividades suspendidas temporalmente de alguna área de la distribución.	Realizar reuniones periódicas para mantenerse al tanto del manejo de cada área. de ser necesario.	Administrador, Agente de Ventas	\$ -	Cada 15 días
	La pérdida de la base de datos de la distribuidora.	Produciría la pérdida total del movimiento de la distribución (ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, cartera de clientes, entre otros)	Continuamente respaldar en otro dispositivo la información de la empresa.	Secretaria	\$ 1.00	Semanalmente
	Falta de espacio para almacenamiento en la bodega.	El daño de los productos por no mantenerlos en un lugar adecuado.	Tener un control periódico de la demanda de los productos para aumentar el espacio del mismo en caso de ser necesario.	Administrador, Agente de Ventas	\$ 500.00	Cada 15 días

Fuente: Departamento de Administración de la oficina de distribución de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Santa Cruz, más la colaboración de la autora de esta monografía, para obtener los datos mencionados durante el primer año de funcionamiento en esta localidad.

Conclusiones

- Mediante la ejecución del Plan Estratégico se ha desarrollado las estrategias y los planes de supervisión para captar el mercado propuesto.
- Así mismo, se ha desarrollado las directrices de la distribuidora para que todo el personal esté comprometido con la Misión, Visión, Objetivos y Valores de la misma.
- A través del análisis externo e interno con las herramientas de las Cinco Fuerzas de Porter y la Matriz FODA se ha obtenido los Objetivos Estratégicos planteados.
- Los Objetivos Estratégicos han facilitado el desarrollar las estrategias que tienen como finalidad el impulsar el crecimiento de la distribuidora en el cantón.
- Mediante la Diferenciación del Servicio ya descrito se desea lograr un Posicionamiento Estratégico de la marca dentro del cantón.
- Se ha desarrollado un Plan de Monitoreo y Evaluación para evaluar continuamente si se está cumpliendo con los Objetivos Estratégicos planteados.
- Se realizó un Plan de Contingencia para en caso de que ocurriera algún riesgo externo o interno que afecte a la distribuidora, el personal pueda responder más ágil y oportuna.

ESTRUCTURA TÉCNICA

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

ESTRUCTURA TÉCNICA

V.A. Localización

V.A.1. Macro Localización

La provincia de Galápagos abarca toda el área de las Islas Galápagos, las mismas que forman parte del territorio de la República del Ecuador. Están ubicadas en el Océano Pacífico sobre la línea ecuatorial, aproximadamente a 960 Km. de la costa continental ecuatoriana.

La oficina de distribución se encuentra localizada en el cantón Santa Cruz en la parroquia urbana de Puerto Ayora. Debido a que en esta isla reside la mayor parte de la población de la provincia, es decir 19.421 habitantes aproximadamente al año 2009 y cuenta con su propio puerto.

Figura 30. Mapa de la provincia de Galápagos



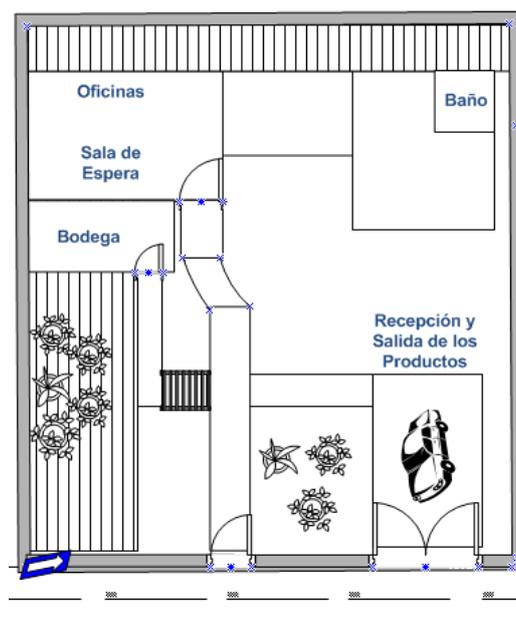
V.A.2. Micro Localización

La oficina está localizada en la parroquia de Puerto Ayora, estratégicamente, en las calles José Joaquín de Olmedo y El Edén, a unos 10 minutos del puerto

Se realizaron adecuaciones en una casa perteneciente al Ing. Romeo Moncayo para el funcionamiento de la oficina y el almacenaje de los productos. La infraestructura cuenta con todos los servicios básicos, con dos líneas telefónicas, tiene una buena iluminación, 5 ventanales para una adecuada ventilación y una puerta para acceder a las oficinas.

En el inmueble se utiliza de primer piso: el estudio, la sala, un baño y el patio delantero; que son utilizados para acomodar una sala de espera, las oficinas y el patio delantero para la recepción, y salida de los productos y el subterráneo para el bodegaje de los productos. Sin embargo, el resto del espacio que no se ocupa es extenso, lo que permite a futuro, en caso de ampliar las líneas de productos contar con esos espacios.

Figura 31. Plano de la distribución de las oficinas de la empresa



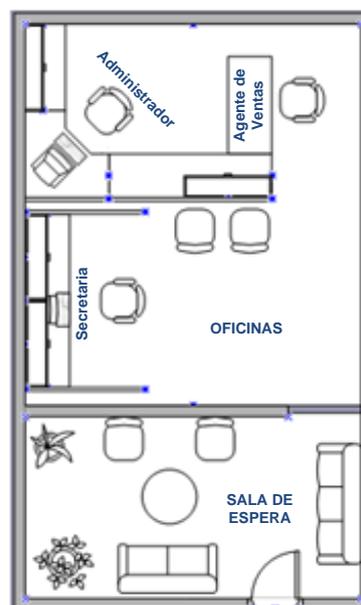
Fuente Elaboración Propia

V.A.2.a. Distribución de la oficina y bodega

Las oficinas tienen un área de 80 mts², en donde se ubicarán tres escritorios respectivamente para la administrador/a, el agente de ventas y la secretaria, la ubicación de los escritorios tiene como objetivo que sea más fácil la comunicación entre ellos.

La sala de espera se ubicará en un área de 35 mts², que siempre es necesaria en caso de que tengan que esperar los clientes.

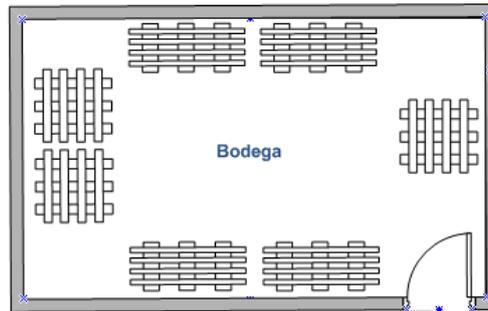
Figura 32. Plano primera planta



Fuente Elaboración Propia

La bodega se encuentra en el subterráneo debajo de la sala de espera, tiene un área de 45 mts², donde se almacenará los productos.

Figura 33. Plano subterráneo



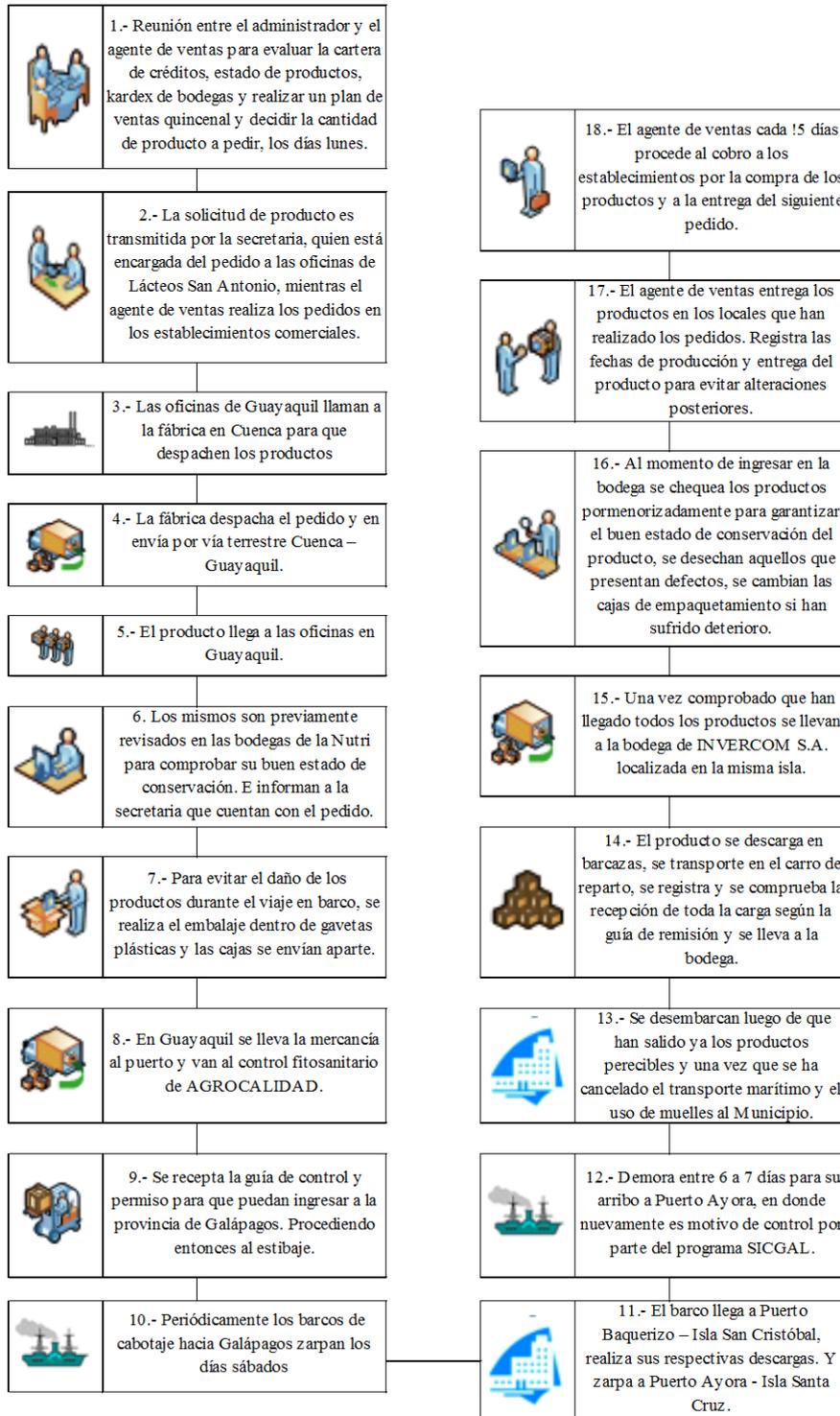
Fuente Elaboración Propia

V.A.3. Manejo del proceso de distribución de los productos

Para indicar el orden en que se deben ejecutar las tareas en el proceso de distribución se ha realizado el siguiente diagrama, el cual es conveniente para mantener un correcto y claro seguimiento, evitando cualquier problema durante alguna actividad.

Figura 34. Diagrama del proceso de distribución en el cantón Santa Cruz para la distribución de la “Nutri Leche”

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

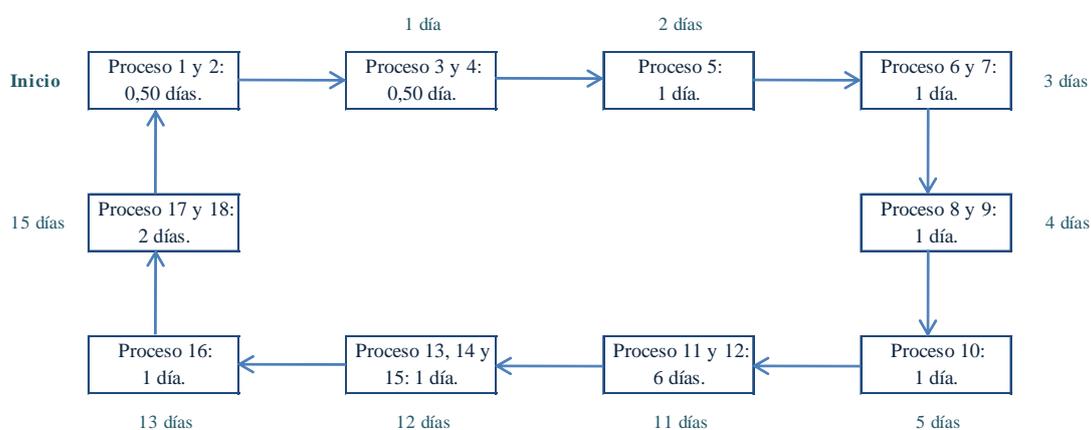


Fuente: Elaboración Propia

V.A.3.a.Cronograma de Trabajo

A continuación, se especifica el tiempo necesario para completar las actividades del diagrama anterior del proceso de distribución en el cantón Santa Cruz.

Figura 35. Imagen del cronograma de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Desde el proceso 3 hasta el proceso 13, es decir durante 11 días; el agente se encarga de realizar los pedidos y la secretaria se encarga de todo el monitorio y la documentación necesaria para efectuar el desembarque del producto.

Para cumplir con todo el diagrama se necesita en total 15 días.

V.A.3.b. Manejo de Inventarios

Para tener un eficiente manejo del inventario y para brindar un excelente servicio a nuestros clientes se tiene en cuenta lo siguiente:

- Según la fórmula EOQ o también conocida como la Fórmula de Wilson se calculó que cada pedido debe realizarse cada 12.5 días, (Anexo 5), sin embargo luego de ejecutar el cronograma de cada proceso se ha decidido realizarlo cada 15 días. Así mismo, esto permite disponer de productos con fecha reciente de elaboración y no vender productos próximos a caducarse, además, para no tener exceso de stock sino abastecerse según la demanda del mercado.
- Se maneja el inventario según el método PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) debido a la naturaleza de los productos.
- En la bodega este tipo de productos no necesitan refrigeración sin embargo, se mantienen a una temperatura adecuada mediante ventiladores y un estricto control de plagas y limpieza de bodegas.

Conclusiones

- Luego de conocer la cantidad de litros anuales de leche que se distribuirán, a través de la oficina ubicada en el Cantón Santa Cruz en la parroquia de Puerto Ayora se definió las instalaciones necesarias para su debido cumplimiento.
- Se decidió que las oficinas y la bodega se encuentren en el mismo establecimiento para que sea más ágil el control y seguimiento de todo el proceso.
- Se realizó un diagrama para conocer paso a paso el proceso de distribución y definir las responsabilidades del personal.
- Se describió el adecuado embalaje y transporte de los insumos y el seguimiento del producto en los sub-distribuidores con canales de atención permanente.
- Se añadió un cronograma de trabajo para describir el tiempo que debe tomar cada actividad en realizarse, del cual se obtuvo que cada 15 días se cumple el proceso completo de distribución.
- Al realizar la formula EOQ se obtuvo que los pedidos se deben hacer cada 12. 5 días, sin embargo se tomó la decisión de realizar cada 15 días para completar el cronograma de trabajo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO VI

CAPÍTULO VI

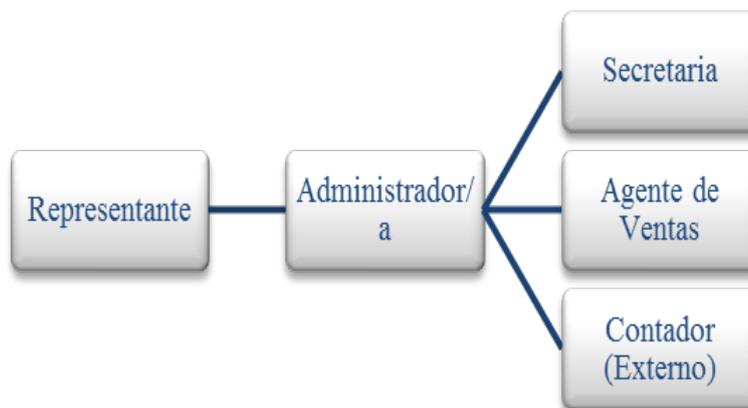
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

VI.A. Estructura de la Organización

Para que toda empresa tenga éxito en el mercado se debe tener en cuenta el personal necesario para su adecuado funcionamiento y al mismo tiempo determinar sus responsabilidades.

Se ha diseñado la estructura organizacional mediante un organigrama, el mismo que se realizó de manera horizontal para impulsar el trabajo en grupo, para motivar al personal a que brinden sus propias ideas sin preocupación por su nivel jerárquico y como resultado eliminar la triangulación.

Figura 36. Organigrama del personal de la oficina de Distribución en el cantón Santa Cruz de la Empresa “Lácteos San Antonio C.A.”



Fuente: Elaboración Propia

VI.B. Manual de Funciones

Se definió que el personal a contratar son 4 personas, quienes cumplen con los siguientes cargos y funciones:

VI.B.1. Representante

Es el Ing. Romeo Moncayo, a quién Lácteos San Antonio C.A. le brindó la distribución exclusiva de los productos de esta marca; por lo cual es quien está involucrado directamente en la toma de decisiones, control de decisiones y supervisión general del negocio.

VI.B.2. Administrador

- Dirigir al equipo de trabajo y organizar las ideas del grupo para aprovechar las oportunidades latentes en el mercado.
- Encargarse de planificar, programar y controlar al personal para que cumplan con las metas propuestas.
- Optimizar el proceso de distribución para cumplir a tiempo con los clientes y no tener problemas de escasez.
- Controlar conjuntamente con el agente de ventas, el control de calidad de los productos en el arribo de éstos en las islas y durante la entrega a los clientes.
- Encargarse del mercadeo de los productos.
- Ser responsable de que el agente de ventas recupere la cartera de los créditos vencidos de los clientes.
- Ser responsable del pago de los pedidos a la oficina de Lácteos San Antonio C.A.

VI.B.3. Agente de Ventas

Para el área de cobertura de la distribución fue necesario contratar a un agente, que cuenta con experiencia en este campo, y sus principales funciones son:

- Cumplir con las ventas según las metas establecidas.
- Explicar claramente la gama de productos ofertados a los clientes.
- Tener una buena relación y manejar correctamente la cartera de crédito con el cliente.
- Controlar el buen estado del producto en sus diversas fases de recepción, almacenaje, entrega y post-entrega.
- Control y manejo de bodegas y mantenimiento de vehículo

VI.B.4. Secretaria

Se contrató a una asistente de oficina que trabaje medio tiempo y que cumpla con las siguientes funciones:

- Encargarse de elaborar el pago de nómina y realizar la facturación.
- Envía los pedidos de los productos a la oficina de Lácteos San Antonio C.A. y realiza la documentación necesaria.
- Realiza el seguimiento del pedido, mantiene los calendarios de zarpe de las embarcaciones.
- Mantener los archivos en general.

VI.B.5. Contador

Está encargado de realizar y mantener los registros de todos los movimientos contables de las actividades del representante, ya que se está manejando bajo el mismo RUC. Trabaja a tiempo parcial.

VI.C. Sistema de remuneraciones y compensaciones

El pago de nómina será realizado de forma mensual, el valor de la remuneración se hará según lo acordado en el contrato laboral acatado a la legislación laboral de Galápagos.

- El administrador tiene un sueldo fijo por sus funciones, su horario de trabajo es de lunes a viernes, sin embargo en caso de cualquier eventualidad que se presentara en horas fuera del horario regular, debe estar presente.
- La secretaria debe tener un horario de medio tiempo de lunes a viernes, su sueldo es la mitad del básico.
- El agente de ventas tiene un horario de lunes a viernes a tiempo completo y el sábado medio tiempo si es necesario para cumplir con sus metas y su sueldo es el básico más el 3% de comisión.
- Al contador como es externo a la compañía se le pagará un valor fijo mensual y trabajará según el tiempo que el necesite para completar su trabajo.

Conclusiones

- Se estudió el área de afectación del proyecto y se determinó que se necesitaba un administrador, una secretaria y un agente de ventas y se decidió además, que el representante fuera quien formará parte en la toma de decisiones para el debido funcionamiento.
- La estructura de la organización se realizó mediante un organigrama horizontal, para promover entre el personal que fluyan ideas y recomendaciones.
- Se describió las principales funciones y responsabilidades del personal y se definió el sistema de pagos según el horario de trabajo.

ANÁLISIS AMBIENTAL

CAPÍTULO VI

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS AMBIENTAL

VII.A. Descripción

El turismo está estrechamente relacionado con el crecimiento poblacional y económico, generando mayor demanda de productos y servicios; lo cual conlleva consigo el incremento del riesgo de introducción de especies invasoras. Por esta razón se busca la inocuidad de los productos a través de procesos permanentes de control para que el mismo garantice hasta la entrega al consumidor final.

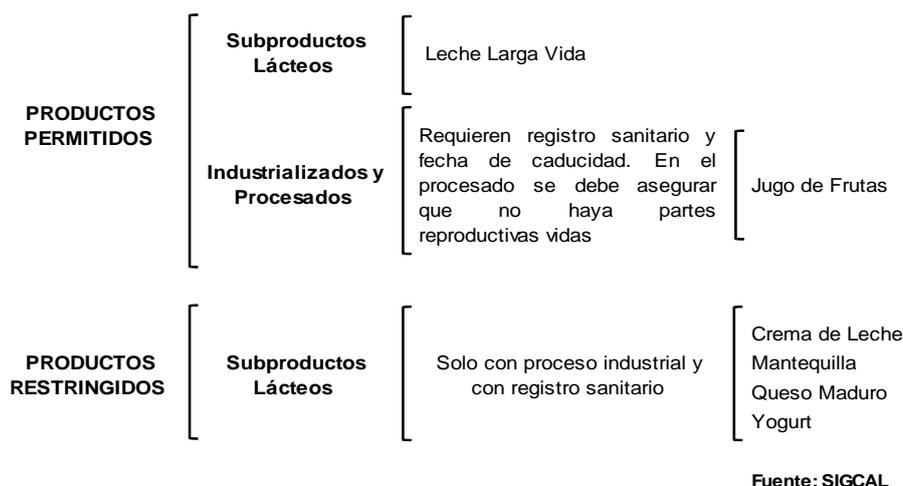
La actividad que se genera es únicamente dedicada a la distribución y comercialización, más no a la elaboración de productos al interior del territorio insular, deben acatarse ciertas medidas ambientales dispuestas por el Sistema de Inspección y Cuarentena de Galápagos (SICGAL) para evitar la introducción de especies invasoras, normas que se enumera a continuación:

VII.B. Normas para el transporte de productos de origen vegetal y animal que se transportan a Galápagos y entre islas

- 1.- Todos los productos vegetales y animales deben ser declarados e inspeccionados por los inspectores del SESA-SICGAL en los puertos de embarque y desembarque.
- 2.- Los embalajes y recipientes utilizados para el transporte de carga deben ser resistentes, inertes, limpios y cerrados.
- 3.- Los productos deben estar limpios, sin tierra y libres de insectos y otros organismos nocivos.

- 4.- Los productos deben estar en buen estado (sin agujeros, raspones, ni daños físicos) y libres de enfermedades.
- 5.- Solo se deben transportar productos permitidos y restringidos (Fig. 17), para los cuales no existen cupos de ingreso anuales.
- 6.- Los productos que no constan en esta lista serán considerados de "Ingreso No permitido a Galápagos".
- 7.- Los productos que necesitan requisitos especiales deben tener un certificado y ser acreditados por el SESA-SICGAL.

Figura 37. Gráfico de los Productos Permitidos y Restringidos por el SESA – SICGAL



VII.C. Políticas internas de la distribución para el debido cumplimiento de las Normas Ambientales

Como son productos realizados fuera del territorio provincial no tiene mayor incidencia en el ambiente, sin embargo se ha decidido tener en cuenta ciertas políticas internas definidas en el

Proceso de Distribución para cumplir con las normas ambientales impuestas para la provincia de Galápagos, mediante el siguiente cuadro:

Figura 38. Políticas internas de la distribución para el debido cumplimiento de las Normas Ambientales

POLÍTICAS INTERNAS DE LA DISTRIBUCIÓN PARA EL DEBIDO CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS AMBIENTALES	
POLÍTICAS INTERNAS	NORMAS AMBIENTALES
Los productos son previamente revisados en las bodegas de la Nutri en Guayaquil para comprobar su buen estado de conservación.	3.- Los productos deben estar limpios, sin tierra y libres de insectos y otros organismos nocivos.
	4.- Los productos deben estar en buen estado (sin agujeros, raspones, ni daños físicos) y libres de enfermedades.
Para evitar el daño de los productos durante el viaje en barco, se realiza el embalaje dentro de gavetas plásticas y las cajas se envían aparte.	2.- Los embalajes y recipientes utilizados para el transporte de carga deben ser resistentes, inertes, limpios y cerrados.
En Guayaquil se lleva la mercancía al puerto y los productos van al control fitosanitario de AGROCALIDAD.	1.- Todos los productos vegetales y animales deben ser declarados e inspeccionados por los inspectores del SESA-SICGAL en los puertos de embarque y desembarque.

Fuente: Elaboración Propia más la información del SICGAL

Para una correcta entrega del producto a los establecimientos comerciales y al consumidor final se definió lo siguiente:

- Al momento de ingresar en la bodega se chequea los productos pormenorizadamente para garantizar el buen estado de conservación del producto, se desechan aquellos que presentan defectos y se cambian las cajas de empaquetamiento si han sufrido deterioro.

- Los pedidos se realizan cada 15 días a las oficinas de Lácteos San Antonio C.A. para disponer de productos con fecha reciente de elaboración y no vender productos próximos a caducarse.
- Se decidió manejar el inventario según el método FIFO (sus siglas en ingles).- Primero en entrar – Primero en salir debido a la naturaleza de los productos.
- En la bodega este tipo de productos no necesita refrigeración sin embargo, se mantienen a una temperatura adecuada mediante ventiladores y un estricto control de plagas y limpieza de la bodega.

VII. D. Plan de monitoreo y evaluación ambiental

Para cumplir con cada una de las políticas internas mencionadas anteriormente se realizó, el siguiente plan, en el cual se especifica la política, el método de ejecución y el responsable.

Es obligatorio el cumplimiento de este plan, cada que esté en ejecución una orden de pedido a las oficinas de Lácteos San Antonio C.A.

Figura 39. Plan de Monitoreo y Evaluación Ambiental

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN AMBIENTAL	
POLÍTICAS INTERNAS	FUNCIÓN DEL PERSONAL
Los productos son previamente revisados en las bodegas de la Nutri en Guayaquil para comprobar su buen estado de conservación.	Los responsables de cumplir estas políticas son el personal de la bodega de la Nutri en Guayaquil. Sin embargo, la secretaria de la oficina de distribución de Santa Cruz es notificada de la ejecución de cada proceso. En caso, de que no llegara a ser notificada, la secretaria debe encargarse de realizar la llamada hasta tener el conocimiento al respecto.
Para evitar el daño de los productos durante el viaje en barco, se realiza el embalaje dentro de gavetas plásticas y las cajas se envían aparte.	
En Guayaquil se lleva la mercancía al puerto y los productos van al control fitosanitario de AGROCALIDAD.	
Al momento de ingresar en la bodega se chequea los productos pomenorizadamente para garantizar el buen estado de conservación del producto, se desechan aquellos que presentan defectos y se cambian las cajas de empaquetamiento si han sufrido deterioro.	Una vez que los productos llegan a la bodega, se les realiza un lavado a cada producto y se les revisa las costuras en especial de las fundas tetrafino para evitar vender algun envase con agujero. Ya que en el viaje en barco o durante la descarga puede suceder algo que produzca. Los responsables del control son el administrador y el agente de ventas.
Los pedidos se realizan cada 15 días a las oficinas de Lácteos San Antonio para disponer de productos con fecha reciente de elaboración y no vender productos próximos a caducarse.	Se reúnen cada 15 días, el administrador y el agente de ventas para analizar la demanda de mercado y en base a ello se realiza el pedido. Sin embargo, el administrador debe entregarle un informe al representante de la distribución indicándole como va el cumplimiento de metas de ventas quincenales.
Se decidió manejar el inventario según el método FIFO (sus siglas en ingles).- Primero en entrar – Primero en salir debido a la naturaleza de los productos.	Al momento de ubicar en los estantes de la bodega, deben primero estar los productos que hayan quedado del anterior pedido y se coloca atrás de estos los productos recién llegados, Es responsabilidad del administrador controlar y del agente de ventas la ubicación correcta.
En la bodega este tipo de productos no necesita refrigeración sin embargo, se mantienen a una temperatura adecuada mediante ventiladores y un estricto control de plagas y limpieza de la bodega.	El administrador es responsable de controlar que se cumpla esta política y cada que se requiera contratar el servicio del control de plagas.

Fuente: Elaboración Propia.

VII. E. Plan de Contingencia Ambiental

VII.E.1. Objetivos

Los objetivos a través de este Plan de Contingencia Ambiental, es evitar la falta de presencia de los productos en el mercado cantonal de Santa Cruz y tener planes de acción en caso de que ocurriera cualquier tipo de evento externo o interno. La función es contar con estrategias que

minimicen las consecuencias de cualquier percance que pueda surgir durante la distribución y que el personal sepa cuáles son las responsabilidades que deben cumplir.

VII.E.2. Metodología

A continuación se identificó los posibles riesgos que se puedan presentar tanto externamente como internamente en la distribución en el cantón de Santa Cruz, la evaluación de cada uno de ellos, su respectivo plan de acción, el recurso humano responsable en cada uno de los planes y el costo y tiempo que conllevaría ejecutar individualmente. Se ejemplifica mediante un cuadro para una mejor comprensión

Figura 40. Plan de Contingencia Ambiental

PLAN DE CONTINGENCIA AMBIENTAL						
	RIESGOS	EVALUACIÓN	PLANES DE ACCIÓN	PERSONAL RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO
EXTERNOS	Daño de la naviera en su transcurso hacia Santa Cruz.	Ocasionaría el retraso en la entrega de pedidos	Mantener un nivel de stock mínimo para cubrir por lo menos los pedidos más urgentes.	Administrador.	\$ 2,000	Continuo
	Daño del sistema de ventilación de la naviera en su transcurso a Santa Cruz.	Provocaría el daño parcial o total del pedido.	Mantener un nivel de stock mínimo para cubrir por lo menos los pedidos más urgentes.	Administrador	\$2000 - \$4000	Cada que se realice un pedido
	Descuido en la limpieza de los productos en el establecimiento comercial.	Ocasionaría una mala imagen al producto y la reducción de las ventas.	El administrador y el agente de ventas deben continuamente revisar la limpieza de los productos en los	Administrador, Agente de Ventas	\$0	Continuo
INTERNOS	Falta de control en el momento de llegada de los productos a la bodega en Puerto Ayora	Darían una mala imagen a los establecimientos comerciales en caso de	El administrador es el responsable de revisar que el agente de ventas haga un control del estado de la envoltura	Administrador, Agente de Ventas	\$0	Cada que se realice un pedido
	Daño en el sistema de ventilación de la bodega en Puerto Ayora.	Provocaría el daño parcial o total del pedido.	El administrador es el responsable de revisar el funcionamiento del sistema de ventilación de la bodega.	Administrador.	\$100	Continuo
	Aparición de alguna plaga en la bodega de Puerto Ayora.	Ocasionaría el daño del inventario existente en la bodega.	El administrador debe contratar periódicamente el servicio de plagas.	Administrador.	\$100	Periodicamente

Fuente: Departamento de Administración de la oficina de distribución de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Santa Cruz, más la colaboración de la autora de esta monografía, para obtener los datos mencionados durante el primer año de funcionamiento en esta localidad.

Conclusiones

- Debido a que las Islas Galápagos es un ecosistema único en el mundo, es necesario cumplir con las Normas Internas para evitar el riesgo de especies invasoras. Por ello, fue necesario conocer las “Normas para el Transporte de Productos de Origen Vegetal y Animal que se transportar a Galápagos y entre Islas”.
- El propósito de la comercialización de los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. es mejorar la calidad de alimentación de los habitantes del cantón Santa Cruz, sin descuidar el medio ambiente del mismo. Es por ello, que se han implantado “Políticas Internas de la Distribución para el debido cumplimiento de las Normas Ambientales”, las mismas que tienen relación con el Proceso de Distribución realizado en el Capítulo de Estructura Técnica.
- Para conocer si se están cumpliendo las Políticas Internas establecidas se realizó un Plan de Monitoreo y Evaluación Ambiental, del cual es responsable el personal para su debido cumplimiento.
- Si se diera el caso de que ocurriría algún riesgo interno o externo, se ha realizado un Plan de Contingencia Ambiental para saber responder.

ESTRUCTURA LEGAL

CAPÍTULO VIII

CAPÍTULO VIII

ESTRUCTURA LEGAL

VIII.A. Leyes

En un inicio el Ing. Romeo Moncayo quien es el representante de la distribución de los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. en la provincia de Galápagos, va a incluir estas actividades en su RUC personal. Sin embargo, en un futuro se desea crear una empresa suscrita bajo sociedad anónima la misma que distribuya una variedad de líneas de productos de diferentes empresas.

Debido a que la empresa será registrada en la provincia de Galápagos y debe cumplir con las leyes ecuatorianas y adicionalmente, con las leyes especiales de conservación y manejo establecidas para el archipiélago de Galápagos:

VIII.A.1. Ley de Compañías

VIII.A.1.a. Sociedad Anónima

La empresa se puede constituir según el régimen de sociedad anónima, por lo cual fue necesario conocer los principales artículos para constituirlos definidos en la Ley de Compañías de Ecuador aprobada el 5 de noviembre de 1999, los cuales se detallan a continuación:

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por

el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar [...]

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero [...]

VIII.A.1.b. Ley Orgánica de Régimen Especial para Galápagos

La ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la provincia de Galápagos fue expedida mediante la Ley No. 67, publicada en el Registro Oficial 278, de 18 de marzo de 1998; para la protección del archipiélago de Galápagos mediante la cual podrá restringirse los derechos de libre residencia, propiedad y comercio.

Se tomaron en cuenta los artículos relacionados con los tipos de residencia y sus respectivas actividades permitidas.

VIII.A.1.b. (1) Régimen de residencia en la provincia de Galápagos

Art. 24.- Principio General.- Toda persona que ingrese o permanezca en la provincia de Galápagos deberá legalizar su situación migratoria de conformidad con esta Ley [...] El control de la residencia, lo ejercerá el Comité de Calificación y Control de Residencia del Consejo del INGALA [...]

Art. 25.- Categorías de Residencia.- Para efectos de esta Ley se establecen tres categorías de residencia: los residentes permanentes, los residentes temporales y los Turistas y/o Transeúntes.

Art. 26.- Residentes Permanentes.- Se reconocerá la residencia permanente a: 1. Los nacidos en la provincia de Galápagos, [...]; 2. [...] 3. Los ecuatorianos o extranjeros que tengan legalizada su permanencia en el país, que a la fecha de expedición de esta ley, residan por más de cinco años continuos en la provincia de Galápagos. [...]

Art. 27.- Residentes Temporales.- Se reconocerá la residencia temporal a:

1. Las personas que cumplan dentro de la provincia funciones públicas, actividades castrenses, culturales, académicas, técnicas, deportivas, científicas, profesionales y religiosas, mientras dure el ejercicio de los correspondientes cargos o actividades [...]

Art. 28.- Actividades de los Residentes.- Los residentes permanentes podrán trabajar como empleados, trabajadores, ejercer actividades productivas o de servicios en la provincia de Galápagos.

Los residentes temporales podrán realizar únicamente las actividades que motivaron su ingreso a las Islas. [...]

VIII.A.1.b. (2) De las Disposiciones Generales y Transitorias

Séptima.- [...] Así también, los residentes de la provincia de Galápagos tendrán derecho a un descuento del treinta por ciento (30%) sobre las tarifas de transportación de carga por vía marítima, de los bienes que se determinen en el Reglamento General de Aplicación de esta Ley.

Novena actualización del régimen salarial para el sector privado.- Las remuneraciones de los trabajadores y empleados privados que prestan sus servicios dentro de la circunscripción territorial de la provincia de Galápagos, tienen un incremento equivalente al setenta y cinco por ciento, calculado sobre el salario mínimo vital general o salario mínimo sectorial según corresponda. El total resultante constituye el salario mínimo vital general, mínimo sectorial o sueldo básico de Galápagos. Sobre dicho monto se calcularán las remuneraciones complementarias establecidas o que se establecieren de acuerdo con la Ley. Para efecto del

cálculo y pago de los aportes al IESS, no se considerará este incremento del setenta y cinco por ciento.

Décima Segunda.- Las personas naturales no residentes y las personas jurídicas que no tengan su domicilio en Galápagos podrán realizar inversiones en la provincia siempre y cuando se asocien con un residente permanente y de acuerdo con el reglamento especial que para el efecto lo expedirá el Consejo del INGALA.

VIII.A.1.b. (3) Consejo del Instituto Nacional Galápagos (INGALA)

El CONSEJO DEL INGALA ente regulador de las actividades en la Región Insular dispone entre las resoluciones más importantes para evitar la descapitalización de las islas lo siguiente:

Las inversiones en Galápagos están prohibidas para aquellas personas que no tengan la calificación de residente permanente. Solamente se podrá realizar inversiones en la provincia respetando el porcentaje de inversión del 51% para el residente permanente y 49% para la inversionista extra-regional.

VIII.B. Procedimiento para constituir una Sociedad Anónima

Para constituir una compañía es necesario contar con el patrocinio de un abogado, entre las disposiciones para el efecto se tiene la siguiente información que se obtiene en la Superintendencia de Compañías.

1. Reservar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías.

2. Si la suscripción se realiza con dinero en efectivo (numerario) se tiene que abrir una “Cuenta de Integración de Capital” en cualquier banco y si es con especies, se tiene que sacar un Certificado en el Registro Mercantil de que no se encuentran gravados dichos bienes. La cuenta de integración pasa a formar parte de la Escritura como documento habilitante.
3. Otorgar en cualquier Notaría la escritura de constitución de la compañía cuyo borrador o minuta deberá ser elaborada previamente por un abogado.
4. Presentar a la Superintendencia de Compañías tres ejemplares de la escritura pública con una solicitud de aprobación firmada por el Abogado y la persona autorizada (que puede ser el mismo abogado).
5. Si cumple con las disposiciones de Ley se procede a emitir la Resolución de Aprobación y Extracto correspondiente.
6. Se publica por una sola vez en un diario de mayor circulación en el domicilio de la compañía el extracto respectivo.
7. Se margina la resolución aprobatoria en la Notaria.
8. Se afilia la compañía a una de las Cámaras de la Producción (si la compañía debe afiliarse a la Cámara de Industrias o Pequeña Industria, Construcción, Agricultura, Minería o Acuicultura, la afiliación es previa al paso No. 4).
9. Se inscribe la escritura de constitución en el Registro Mercantil.
10. Se emiten los nombramientos de administradores y se los inscribe en el Registro Mercantil.
11. Remitir a la Superintendencia de Compañías la siguiente documentación:
 - Publicación por la prensa.
 - Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita.
 - Copia del formulario 01-A RUC y 01-B RUC que el SRI emite para el efecto.
 - Nombramientos de Administradores.

12. La Superintendencia de Compañías emite una hoja de Datos Generales, para que el interesado pueda obtener el RUC en el S.R.I.

13. La Superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital de la compañía depositado en el Banco.

VIII.B. 1. Requisitos

- Capital Mínimo: USD \$800.
- No. de Socios: mínimo 2, máximo sin límite.

VIII.B. 2. Requisitos adicionales para Galápagos

Para constituir una empresa en la provincia de Galápagos se debe primero inscribir la misma en Guayaquil debido a que no existen oficinas de la Superintendencia de Compañías en Galápagos y se depende de la delegación de Guayaquil.

Una vez hecha la inscripción y calificación en Guayaquil, se procede ya normalmente con los trámites del SRI (RUC), se puede registrar en la Cámara de Comercio de Santa Cruz y la obtención de la Patente Municipal en el municipio de Santa Cruz a fin de cumplir lo solicitado por el INGALA en la Ley Orgánica de Régimen Especial para Galápagos.

VIII.C. Permisos de Funcionamiento

Después de haber inscrito la empresa en la Cámara de Comercio de Santa Cruz es necesario obtener la Patente Municipal la misma que se trata de un impuesto anual sobre el sujeto pasivo,

ya sea persona natural o jurídica que realicen actividades económicas dentro de la jurisdicción cantonal.

La Dirección Financiera Municipal, lleva el catastro de patentes comerciales, el trámite del mismo requerirá los siguientes datos proporcionados por el sujeto pasivo (Persona Jurídica), de acuerdo con la declaración del capital o su contabilidad para lo cual la Dirección Financiera elaborará un formulario el cual será firmado por el Sujeto Pasivo y deberá tener los siguientes documentos:

1. Copia certificada del testimonio de escritura pública de constitución de la persona jurídica debidamente inscrita en el Registro Mercantil del cantón Santa Cruz.
2. Copia del nombramiento del Representante Legal.
3. Copia de carne de Residente Permanente del Representante Legal.
4. Copia de Cédula de ciudadanía del representante legal;
5. Copia del certificado de votación del representante legal;
6. Copia del RUC
7. Formulario único de actualización de nómina de accionistas presentada a la Superintendencia de Compañías, con porcentajes de participación.
8. Copias de Balances aprobados por la Superintendencia de Compañías
9. Fecha de inicio de operaciones;
10. Domicilio del representante legal, en el cantón Santa Cruz provincia de Galápagos, calle y número;
11. Dirección del establecimiento, calle y número de este cantón;
12. Contrato de arriendo del local, de no poseer local propio, al ser propio, los documentos que lo faculte
13. Monto de capital con que opera la actividad económica del contribuyente;
14. Copia de patente del ejercicio anterior; (no requiere si es nuevo)

Adicionalmente, se necesita el Permiso de los Bomberos para lo que es necesaria la supervisión de las instalaciones del funcionamiento de la empresa.

Los documentos que se deben presentar son:

1. Copia de la Cédula del Representante Legal.
2. Copia del Certificado de Votación del Representante Legal.
3. Copia del RUC.

Conclusiones

- Que existan leyes adicionales tiene una consecuencia positiva en las islas debido a que evita que se produzca la descapitalización de la provincia y protege a los comercios de la región insular.
- El constituirse bajo sociedad anónima permite transmitir las acciones mediante venta; al momento de requerir de mayor capital es más accesible conseguirlo ya que se puede emitir acciones según las necesidades de la empresa. El dinero que los accionistas invierten en este tipo de sociedad se limita al valor de su inversión.
- La remuneración salarial del personal es más elevado en la provincia de Galápagos lo que da como resultado el incremento de los costos en la empresa.
- El tiempo que toma constituir una compañía en Ecuador, debe ser más ágil ya que dificulta el poner en marcha a la empresa.
- El inscribir la empresa en Guayaquil, ante la falta de una oficina de la Superintendencia de Compañías en la provincia de Galápagos genera mayores gastos y tiempo.

ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

CAPÍTULO IX

CAPÍTULO IX

ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

IX.A. Proyección de ventas

Una vez realizado el Estudio de Mercado se identificó que existe una demanda potencial del 85% de los habitantes del Cantón Santa Cruz que consume leche pasteurizada, por lo tanto se proyecta una venta de 112.944 litros de leche anuales, distribuidos según los diferentes tipos y presentaciones de leche.

Tabla 16. Proyección de Ventas en Litros y Unidades

PROYECCIÓN DE VENTAS							
LECHE							
Productos Lácteos	Presentación	Quincenal		Mensual		Anual	
		Litros	Unidades	Litros	Unidades	Litros	Unidades
Leche UHT entera	Cartón 1 Lt	1000	1000	2000	2000	24000	24000
Leche UHT entera	Cartón 200 cc	53	212	106	424	1272	5088
Leche UHT entera	Funda 1 Lt	782	782	1564	1564	18768	18768
Leche UHT entera	Funda 1/2 Lt	393	788	786	1576	9432	18912
Leche UHT semidescremada	Cartón 1 Lt	410	410	820	820	9840	9840
Leche UHT semidescremada	Funda 1 Lt	390	390	780	780	9360	9360
Leche UHT descremada	Cartón 1 Lt	225	225	450	450	5400	5400
Leche light UHT	Cartón 1 Lt	180	180	360	360	4320	4320
Leche light UHT	Funda 1 Lt	135	135	270	270	3240	3240
Leche UHT deslactosada	Cartón 1 Lt	130	130	260	260	3120	3120
Leche UHT deslactosada	Funda 1 Lt	170	170	340	340	4080	4080
Leche UHT chocolatada	Cartón 1 Lt	327	327	654	654	7848	7848
Leche UHT chocolatada	Cartón 200 cc	163	652	326	1304	3912	15648
Leche UHT fresa	Cartón 1 Lt	240	240	480	480	5760	5760
Leche UHT fresa	Cartón 200 cc	108	432	216	864	2592	10368
TOTAL		4706	6073	9412	12146	112944	145752

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro se demuestra cuánto genera económicamente, es decir, la proyección de la cantidad de leche de venta anual que es de \$141.515.08.

Tabla 17. Proyección de ventas en unidades y en dólares

VENTAS				
PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
Leche UHT entera - Cartón 1 Lt	2000	24,000	\$ 1.16	\$ 27,840.00
Leche UHT entera - Cartón 200 cc	424	5,088	\$ 0.34	\$ 1,729.92
Leche UHT entera - Funda 1 Lt	1564	18,768	\$ 1.07	\$ 20,081.76
Leche UHT entera - Funda 1/2 Lt	1576	18,912	\$ 0.56	\$ 10,590.72
Leche UHT semidescremada - Cartón 1 Lt	820	9,840	\$ 1.16	\$ 11,414.40
Leche UHT semidescremada - Funda 1 Lt	780	9,360	\$ 1.07	\$ 10,015.20
Leche UHT descremada - Cartón 1 Lt	450	5,400	\$ 1.19	\$ 6,426.00
Leche light UHT - Cartón 1 Lt	360	4,320	\$ 1.19	\$ 5,140.80
Leche light UHT - Funda 1 Lt	270	3,240	\$ 1.11	\$ 3,596.40
Leche UHT deslactosada - Cartón 1 Lt	260	3,120	\$ 1.23	\$ 3,829.76
Leche UHT deslactosada - Funda 1 Lt	340	4,080	\$ 1.32	\$ 5,385.60
Leche UHT chocolatada - Cartón 1 Lt	654	7,848	\$ 1.62	\$ 12,723.06
Leche UHT chocolatada - Cartón 200 cc	1304	15,648	\$ 0.52	\$ 8,061.85
Leche UHT fresa - Cartón 1 Lt	480	5,760	\$ 1.62	\$ 9,338.02
Leche UHT fresa - Cartón 200 cc	864	10,368	\$ 0.52	\$ 5,341.59
TOTALES	12,146	145,752		\$ 141,515.08

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.B. Proyección de costos directos

Los Costos Directos se dividen en tres rubros:

- El primero es de la compra de la mercadería y da un total de 98,927.04 dólares al año.
- El segundo rubro son insumos directos que son los costos del embalaje, estibaje, transporte marítimo, desembarque de los bultos que contienen los productos y el arrendamiento del muelle que se paga dos veces al mes cuando se envían los productos del Puerto de Guayaquil a Puerto Ayora y da un total de 7.759,20 dólares al año.
- El tercer rubro son los costos de salario, décimos del personal administrativo y de ventas, que da un total de 7,200.00 dólares al año.

Tabla 18. Resumen de la proyección de costos directos

RESUMEN	TOTALES
Mercadería	\$ 98,927.04
Insumos Directos	\$ 7,759.20
Mano de Obra Directa	\$ 7,200.00
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 113,886.24

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

A continuación se detalla cada rubro:

Tabla 19. Proyección de la compra de mercadería

MERCADERÍA				
PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
Leche UHT entera - Cartón 1 Lt	2000	24,000	\$ 0.82	\$ 19,680.00
Leche UHT entera - Cartón 200 cc	424	5,088	\$ 0.26	\$ 1,322.88
Leche UHT entera - Funda 1 Lt	1564	18,768	\$ 0.74	\$ 13,888.32
Leche UHT entera - Funda 1/2 Lt	1576	18,912	\$ 0.39	\$ 7,375.68
Leche UHT semidescremada - Cartón 1 Lt	820	9,840	\$ 0.82	\$ 8,068.80
Leche UHT semidescremada - Funda 1 Lt	780	9,360	\$ 0.74	\$ 6,926.40
Leche UHT descremada - Cartón 1 Lt	450	5,400	\$ 0.85	\$ 4,590.00
Leche light UHT - Cartón 1 Lt	360	4,320	\$ 0.85	\$ 3,672.00
Leche light UHT - Funda 1 Lt	270	3,240	\$ 0.77	\$ 2,494.80
Leche UHT deslactosada - Cartón 1 Lt	260	3,120	\$ 0.96	\$ 2,995.20
Leche UHT deslactosada - Funda 1 Lt	340	4,080	\$ 0.88	\$ 3,590.40
Leche UHT chocolatada - Cartón 1 Lt	654	7,848	\$ 1.08	\$ 8,475.84
Leche UHT chocolatada - Cartón 200 cc	1304	15,648	\$ 0.37	\$ 5,789.76
Leche UHT fresa - Cartón 1 Lt	480	5,760	\$ 1.08	\$ 6,220.80
Leche UHT fresa - Cartón 200 cc	864	10,368	\$ 0.37	\$ 3,836.16
TOTALES	12,146	145,752		\$ 98,927.04

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 20. Proyección de los insumos directos

INSUMOS DIRECTOS				
PRODUCTOS	UNIDADES	UNIDADES	COSTO	TOTAL
	MENSUALES	ANUALES	UNITARIO	ANUAL
Embalaje	400	4,800	\$ 0.07	\$ 336.00
Estibaje	400	4,800	\$ 0.02	\$ 96.00
Transporte Marítimo	400	4,800	\$ 1.48	\$ 7,104.00
Desembarque	400	4,800	\$ 0.03	\$ 144.00
Arrendamiento del Muelle	2	24	\$ 3.30	\$ 79.20
TOTALES				\$ 7,759.20

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 21. Proyección de la mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA				
DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL	DÉCIMO 3RO Y 4TO	TOTAL
				ANUAL
Agente de Ventas	1	\$ 600.00	\$ 574.23	\$ 7,200.00
TOTALES				\$ 7,200.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.C. Proyección de costos indirectos

Los costos indirectos es lo que se utiliza en papelería y en el reemplazo de gavetas que se averían durante el transporte de los productos en el viaje en barco para que tengan una menor incidencia en el daño de los mismos, su total anual es de \$462.

Tabla 22. Proyección de costos indirectos

COSTOS INDIRECTOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO	TOTAL
		MENSUAL	ANUAL
PAPELERIA	1	\$ 18.50	\$ 222.00
GAVETAS	8	\$ 2.50	\$ 240.00
TOTALES			\$ 462.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.D. Proyección de gastos administrativos y de ventas

Los gastos del personal administrativo se refieren a los sueldos de las personas que trabajan en la administración de la oficina del cantón Santa Cruz, dan 10,578.00 dólares al año.

Los gastos administrativos y de ventas en el funcionamiento del negocio son: la luz eléctrica de la oficina y de la bodega, el uso del teléfono, el internet que es necesario para estar en contacto con las oficinas de Guayaquil y de Cuenca de la Empresa Lácteos San Antonio C.A., la publicidad que se transmite en radio y televisión, la gasolina para la entrega de los productos en los establecimientos comerciales y el agua, y da un total de \$2.964.

Tabla 23. Proyección del resumen de gastos administrativos y ventas

RESUMEN	TOTALES
Gastos Personal Administrativo	\$ 10,578.00
Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 2,964.00
TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS	\$ 13,542.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 24. Proyección de gastos de personal administrativo

GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO				
DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL	DÉCIMO 3RO Y 4TO	TOTAL ANUAL
Administrador	1	\$ 500.00	\$ 774.23	\$ 6,000.00
Secretaria	1	\$ 190.75	\$ 314.98	\$ 2,289.00
Contador	1	\$ 190.75	\$ -	\$ 2,289.00
TOTALES				\$ 10,578.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 25. Proyección de gastos de administrativos y de ventas

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS		
DESCRIPCION	VALOR	TOTAL
	MENSUAL	ANUAL
Luz Eléctrica	\$ 17.00	\$ 204.00
Teléfono	\$ 15.00	\$ 180.00
Internet	\$ 25.00	\$ 300.00
Publicidad	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Gasolina	\$ 80.00	\$ 960.00
Agua	\$ 10.00	\$ 120.00
TOTALES	\$ 247.00	\$ 2,964.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.E. Proyección de inversión

La inversión necesaria para el funcionamiento del proyecto es de \$28,979.68 según lo proyectado; en el cual incluye los activos necesarios como la compra del vehículo, computadoras y los muebles y enseres. Más el capital de trabajo que incluye el requerimiento de ciclo de caja que es de 7 días, al inventario inicial que hace referencia a la primera compra

realizada de los productos para su entrega en los establecimientos comerciales y al requerimiento diario para gastos.

Tabla 26. Proyección del total de inversión

TOTAL INVERSION	\$ 28,979.68
Activos Fijos	\$ 14,700.00
Capital de Trabajo	\$ 14,279.68
Activos Fijos Históricos	\$ -

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 27. Proyección de la adquisición de activos

1. ACTIVOS FIJOS-OTROS	
Descripción	Valor
Carro	\$ 12,000.00
2 Computadoras	\$ 1,500.00
Muebles y Enseres	\$ 1,200.00
Total Activos Fijos	\$ 14,700.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 28^a1. Proyección del capital de trabajo y factor caja

2. CAPITAL DE TRABAJO	
Descripción	Valor
Total Capital de Trabajo	\$ 14,279.68

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

3. FACTOR CAJA		
Factor Caja		7
Crédito a clientes		7
Crédito de proveedores		15
Inventario de productos terminados		15
Inventario de productos en proceso		
Inventario de materias primas		
Inventario de materiales indirectos		
Factor Caja (ciclo de caja)	DIAS	7
		VALOR
		USD

Tabla 28ª2. Proyección del capital de trabajo y factor caja

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Costos directos	\$ 113,886.24
Costos indirectos	\$ 462.00
SUBTOTAL	\$ 114,348.24
Requerimiento diario	\$ 317.63
Requerimiento ciclo de caja	\$ 2,223.44
Inventario inicial	\$ 11,792.92
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	\$ 14,016.36
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	
Gastos administrativos y de ventas que representan desembolso	\$ 13,542.00
SUBTOTAL	\$ 13,542.00
Requerimiento diario	\$ 37.62
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 263.32
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 14,279.68

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.F. Proyección de Depreciación

En este rubro se incluye el carro, las computadoras que en un plazo de 3 años están sus valores depreciados y los muebles y enseres. Dan un total anual de \$3.015 en los primeros 3 años y a partir del cuarto año \$2.520.

Tabla 29. Proyección de la Depreciación Anual

DEPRECIACION ANUAL

Edificios	5%
Maquinarias y Equipos	10%
Muebles y Enseres	10%
Herramientas	10%
Vehículos	20%
Computadoras	33%

ACTIVOS	COSTO	% DEPREC.	TOTAL ANUAL
Carro	\$ 12,000.00	20.0%	\$ 2,400.00
2 Computadoras	\$ 1,500.00	33.0%	\$ 495.00
Muebles y Enseres	\$ 1,200.00	10.0%	\$ 120.00
TOTALES	\$ 14,700.00		\$ 3,015.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.G. Proyección de Financiamiento del Proyecto

Debido a que la inversión total necesaria para el funcionamiento de proyecto es de \$28,979.68, se desea que el 60% sea, a través, de un financiamiento bancario. El mismo que se cancelaría en 2 años y con un dividendo mensual de \$842,47.

Tabla 30. Proyección del financiamiento del Proyecto

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Inversión Total	\$ 28,979.68						
Activos Fijos	\$ 14,700.00						
Capital de Trabajo	\$ 14,279.68						
Inversión Total	\$ 28,979.68	100%					
Financiamiento	\$ 17,341.28	60%	CAPM				
Aporte Propio	\$ 11,638.40	40%					
Costo Promedio Ponderado de Capital							
	Costo	Proporción	Costos Ponderad	TASA LIBRE DE RIESGO	TASA MERCADO	BETA LECHE	%
Deuda	12.92%	60%	7.73%				
Capital	12.75%	40%	5.12%	0.06	0.11	1.35	12.75%
		100.0%	12.85%				

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 31. Proyección de la Amortización del monto financiado

TABLA DE AMORTIZACION				
	Capital		\$17,341	
	Tasa de interés anual		15.20%	
	Plazo en años		2	
	Forma de Pago		MENSUAL	
	Total Periodos		24	
	Periodos de Gracia		0	
	Periodos Normales		24	
	Valor Dividendo		842.47	
No. de Dividendo	Valor de Intereses	Amortización de Capital	Valor del Dividendo	Saldo de Capital
0				\$ 17,341.28
1	\$ 219.66	\$ 622.81	\$ 842.47	\$ 16,718.47
2	\$ 211.77	\$ 630.70	\$ 842.47	\$ 16,087.76
3	\$ 203.78	\$ 638.69	\$ 842.47	\$ 15,449.07
4	\$ 195.69	\$ 646.78	\$ 842.47	\$ 14,802.29
5	\$ 187.50	\$ 654.97	\$ 842.47	\$ 14,147.32
6	\$ 179.20	\$ 663.27	\$ 842.47	\$ 13,484.05
7	\$ 170.80	\$ 671.67	\$ 842.47	\$ 12,812.38
8	\$ 162.29	\$ 680.18	\$ 842.47	\$ 12,132.20
9	\$ 153.67	\$ 688.79	\$ 842.47	\$ 11,443.40
10	\$ 144.95	\$ 697.52	\$ 842.47	\$ 10,745.88
11	\$ 136.11	\$ 706.35	\$ 842.47	\$ 10,039.53
12	\$ 127.17	\$ 715.30	\$ 842.47	\$ 9,324.23
13	\$ 118.11	\$ 724.36	\$ 842.47	\$ 8,599.87
14	\$ 108.93	\$ 733.54	\$ 842.47	\$ 7,866.33
15	\$ 99.64	\$ 742.83	\$ 842.47	\$ 7,123.50
16	\$ 90.23	\$ 752.24	\$ 842.47	\$ 6,371.26
17	\$ 80.70	\$ 761.77	\$ 842.47	\$ 5,609.49
18	\$ 71.05	\$ 771.42	\$ 842.47	\$ 4,838.08
19	\$ 61.28	\$ 781.19	\$ 842.47	\$ 4,056.89
20	\$ 51.39	\$ 791.08	\$ 842.47	\$ 3,265.81
21	\$ 41.37	\$ 801.10	\$ 842.47	\$ 2,464.71
22	\$ 31.22	\$ 811.25	\$ 842.47	\$ 1,653.46
23	\$ 20.94	\$ 821.53	\$ 842.47	\$ 831.93
24	\$ 10.54	\$ 831.93	\$ 842.47	\$ 0.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.H. Proyección del Estado de Resultados

A continuación se encuentra el Estado de Resultados proyectado con todos los datos obtenidos en los anteriores cuadros.

En el segundo año se pone un incremento del 6% anual debido a que se desea ir incrementando la cuota de mercado.

Del tercero a quinto año funcionamiento se pone un crecimiento del 10% porque en el mercado cantonal el producto va a tener un mayor posicionamiento.

Como total de utilidad neta durante los 5 años de funcionamiento del negocio da \$41,880.

Tabla 32. Proyección del Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

% Incremento Anual Año 2	6%
% Incremento Anual Año 3-5	10%

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas		\$141,515	\$150,006	\$165,007	\$ 181,507.24	\$199,658	\$837,693
(Costos Directos)		\$113,886	\$120,287	\$132,316	\$ 145,547.77	\$160,103	\$672,140
Utilidad Bruta		\$27,629	\$29,719	\$32,690	\$35,959	\$39,555	\$165,553
(Costos Indirectos)		\$462	\$490	\$539	\$ 592.56	\$652	\$2,735
Utilidad Operativa		\$27,167	\$29,229	\$32,152	\$ 35,366.91	\$38,904	\$162,818
Gastos de Administración y Ventas		\$13,542	\$14,355	\$15,790	\$ 17,368.97	\$19,106	\$80,161
Gastos Financieros		\$2,093	\$785	\$0	\$ 0.00	\$0	\$2,878
Depreciaciones y amortizaciones		\$3,015	\$3,015	\$3,015	\$ 2,520.00	\$2,520	\$14,085
Utilidad antes de Beneficios		\$8,517	\$11,074	\$13,347	\$ 15,477.94	\$17,278	\$65,694
15% Utilidades trabajadores		\$1,278	\$1,661	\$2,002	\$ 2,321.69	\$2,592	\$9,854
Utilidad antes de impuestos		\$7,240	\$9,413	\$11,345	\$ 13,156.25	\$14,686	\$55,840
25 % impuesto a la renta		\$1,810	\$2,353	\$2,836	\$ 3,289.06	\$3,672	\$13,960
Utilidad Neta		\$5,430	\$7,060	\$8,509	\$ 9,867.19	\$11,015	\$41,880

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.I. Proyección del Flujo de Caja

En el Flujo de Caja Proyectado se le calcula a las ventas con el 100% de recuperación de cobro debido a que se maneja un crédito con los establecimientos adecuado de 7 días y el cual es muy beneficioso ya que son productos de alta rotación.

Tabla 33. Proyección del Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
% recuperación de ventas							
100.0%							
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas		\$ 141,515	\$ 150,006	\$ 165,007	\$ 181,507	\$ 199,658	\$ 837,693
(Costos Directos)		\$ 113,886	\$ 120,287	\$ 132,316	\$ 145,548	\$ 160,103	\$ 672,140
(Costos Indirectos)		\$ 462	\$ 490	\$ 539	\$ 593	\$ 652	\$ 2,735
Gastos de Administración y Ventas		\$ 13,542	\$ 14,355	\$ 15,790	\$ 17,369	\$ 19,106	\$ 80,161
Flujo Operativo		\$ 13,625	\$ 14,874	\$ 16,362	\$ 17,998	\$ 19,798	\$ 82,657
Ingresos no operativos	\$ 28,980						\$ -
Crédito	\$ 17,341						\$ -
Aporte Propio	\$ 11,638						\$ -
Egresos no operativos		\$ 13,197	\$ 14,124	\$ 4,838	\$ 5,611	\$ 6,263	\$ 44,033
Inversiones	\$ 28,980						\$ -
<i>Activos Fijos</i>	\$ 14,700						\$ -
<i>Capital de Trabajo</i>	\$ 14,280						\$ -
Pago de dividendos		\$ 8,017	\$ 9,324	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,341
Gastos Financieros		\$ 2,093	\$ 785	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2,878
Impuestos		\$ 3,088	\$ 4,014	\$ 4,838	\$ 5,611	\$ 6,263	\$ 23,814
Flujo No Operativo	\$ 14,280	\$ (13,197)	\$ (14,124)	\$ (4,838)	\$ (5,611)	\$ (6,263)	\$ (44,033)
FLUJO NETO	\$ 14,280	\$ 14,707	\$ 750	\$ 11,524	\$ 12,387	\$ 13,535	\$ 38,623
Flujo Acumulado	\$ 14,280	\$ 14,707	\$ 15,458	\$ 26,981	\$ 39,369	\$ 52,903	\$ 52,903
Flujo para VAN		\$ 10,537	\$ 10,860	\$ 11,524	\$ 12,387	\$ 13,535	\$ 58,843

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.J. Proyección del Balance General

En el Balance General Proyectado se tiene:

- En Activos: el rubro Caja o Bancos en el primer año se tendría \$14.707, como Inversión Inicial \$11.793, en Inventarios \$0 debido a que la naturaleza del mismo es de alta rotación y se tiene en la bodega lo necesario según un estudio previo del comportamiento de la demanda, y cuentas de cobrar en \$0 debido a que se maneja un crédito de 7 días con los establecimientos comerciales.
- En Pasivos: se tiene la cuenta de Préstamos a Instituciones Financieras que en el primer año es de \$9.324 y para el segundo año en \$0 debido a que se pagaría en un plazo de 2 años. En Cuentas por Pagar en \$0 debido a que con el proveedor (Empresa Lácteos San Antonio C.A.) se mantiene un crédito de 15 días.
- En Patrimonio: se tiene una cuenta Utilidad del Ejercicio de \$5.430, el cual indica que desde el primer año el negocio ya da ganancias.

Tabla 34. Proyección del Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Activos Corrientes	\$26,500	\$27,251	\$38,774	\$51,161	\$64,696	
Caja - Bancos	\$14,707	\$15,458	\$26,981	\$39,369	\$52,903	
Inventario Inicial	\$11,793	\$11,793	\$11,793	\$11,793	\$11,793	
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Ctas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Activos Fijos Netos	\$11,685	\$8,670	\$5,655	\$3,135	\$615	
Activos Fijos	\$14,700	\$14,700	\$14,700	\$14,700	\$14,700	
(Depreciación acumulada)	-\$3,015	-\$6,030	-\$9,045	-\$11,565	-\$14,085	
TOTAL ACTIVOS	\$38,185	\$35,921	\$44,429	\$54,296	\$65,311	
Préstamos Inst. Financieras	\$9,324	\$0	\$0	\$0	\$0	
Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Pasivo	\$9,324	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Patrimonio	\$28,861	\$35,921	\$44,429	\$54,296	\$65,311	
Capital Inicial	\$11,793	\$11,793	\$11,793	\$11,793	\$11,793	
Aporte Futura Capitalización	\$11,638	\$11,638	\$11,638	\$11,638	\$11,638	
Utilidad del Ejercicio	\$5,430	\$7,060	\$8,509	\$9,867	\$11,015	
Utilidades Retenidas	\$0	\$5,430	\$12,489	\$20,998	\$30,865	
PASIVO + PATRIMONIO	\$38,185	\$35,921	\$44,429	\$54,296	\$65,311	
	<i>0.0</i>	<i>0.0</i>	<i>0.0</i>	<i>0.0</i>	<i>0.0</i>	<i>0.0</i>

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.K. Proyección de los Índices Financieros

Una vez con la información necesaria proyectada, se da paso al análisis de los Índices Financieros Proyectados que indican lo siguiente:

- El tiempo de recuperación de la inversión sería en 13 meses o un 1 año 1 mes.
- El valor del VAN es positivo y es de \$11.935.
- El Índice de Rentabilidad es mayor es de 1.41, mayor a 1.
- El Rendimiento Real es de 41% mayor a la Tasa de Descuento que es de 12.8%.
- La Tasa Interna de Retorno o TIR es de 28% mayor a la Tasa de Descuento.

Tabla 35. Proyección de los Índices Financieros

Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Inversionista	-\$28,980	\$10,537	\$10,860	\$11,524	\$12,387	\$13,535
Flujo Acumulado		\$10,537	\$21,397	\$32,921	\$45,308	\$58,843
Tasa de Descuento	12.85%					

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

INDICES NOMINALES

Payback (<i>Recuperación de la Inversión</i>)	(Menor al plazo)
--	-------------------------

Año de Recuperación de la Inversión	Año	1	
Diferencia con Inversión Inicial	\$28,980	\$14,327	\$14,653
Flujo Mensual Promedio Año Siguiete	\$13,655	12	\$1,138
Número de Meses	\$14,653	\$1,138	12.88

PAYBACK **1** Año (s) **13** Mes(es)

Tasa de Rendimiento Promedio	(Mayor a la T. Dcto)
-------------------------------------	-----------------------------

Sumatoria de Flujos	\$58,843
Años	5
Inversión Inicial	\$28,980

TRP **40.6%**

INDICES DESCONTADOS

Suma Flujos Descontados **\$40,914**

Valor Actual Neto (VAN) proyecto	(Positivo)	\$11,935
Indice de Rentabilidad (IR)	(Mayor a 1)	1.41
Rendimiento Real (RR)	(Mayor a la T. Dcto)	41%
Tasa Interna de Retorno (Tir)	(Mayor a la T. Dcto)	28%

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.L. Proyección de Ratios Financieros

El análisis de los Ratios Financieros Proyectados, indican que:

- El Punto de Equilibrio Anual es de \$99.728.
- El Valor Agregado sobre Ventas es menor al 50%, es de 9%.

Tabla 36. Proyección de los Ratios Financieros

Ventas	\$199,658
Costos Directos	\$160,103
Costos Indirectos	\$19,758
Flujo Neto	\$13,535
Pagos de Dividendos	\$0
Gastos Financieros	\$0
Gastos de Personal	\$17,778
Activos Fijos Netos	\$615

Punto de Equilibrio Anual	(Menor a 50%)	\$99,728
		50%
Valor Agregado sobre Ventas	(Menor a 50%)	9%

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.M. Proyección de riesgos financieros

El análisis de los Riesgos Financieros Proyectados, indican que:

- El Riesgo de Iliquidez es menor al 50%, es de 1%.
- El Rendimiento Corriente es mayor a la Tasa de Descuento es de 17%.

Tabla 37. Proyección de los Riesgos Financieros

Activos Corrientes	\$64,696
Activos Totales	\$65,311
Utilidad Neta	\$11,015

Riesgo de Ilquidez	(Menor a 50%)	1%
Rendimiento Corriente	(Mayor a la T. Dcto)	17%

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.N. Proyección de las razones financieras

El análisis de los Razones Financieras Proyectadas, indican que:

- La Inversión Inicial es mayor a 1, es de 1.3.
- El Monto de Crédito es mayor a 1, es de 2.4.
- El Monto de Inversión es mayor a 1, es de 1.4.
- El Margen Neto de Utilidad es mayor a la tasa de descuento, es de 21%.
- La Rotación de Activos es mayor a 1, es de 3.1.
- Dupont es de 64.12%
- ROA es de 64.12%
- ROE es de 64.12%

Tabla 38. Proyección de las Razones Financieras

Utilidad Operativa	\$38,904
Gastos Financieros	\$0
Inversión Inicial	-\$28,980
Utilidad Neta	\$41,880
Valor del Crédito	\$17,341
Ventas	\$199,658
Total Activos	\$65,311

Inversión Total	(Mayor a 1)	1.3
Monto de Crédito	(Mayor a 1)	2.4
Monto de Inversión	(Mayor a 1)	1.4
Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	21%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	3.1
Dupont	Aprox. al 100%	64.12%
ROA	Histórico-Industria	64.12%
ROE	Histórico-Industria	64.12%

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

IX.O. Análisis de Sensibilidad

IX.O.1. Variación de las ventas, costos directo e indirecto anuales: 10%, - 10%

Se realizó el análisis de sensibilidad con los tres escenarios el positivo, el moderado y el pesimista con la variación del 10% en las ventas, costos directo e indirectos anuales debido a que los tres rubros están directamente relacionados.

Como escenario positivo, se puso que aumentan en un 10%, el VAN aumenta a \$23.185 y el TIR a 41%.

Como escenario negativo, se puso que disminuyen en un 10%, igual el VAN da un valor positivo de \$1.714 y el TIR de 15% mayor a la Tasa de Descuento.

Tabla 39. Proyección de los escenarios del Análisis de Sensibilidad, según las ventas, costos directos e indirectos.

ESCENARIOS	VAR. Ventas, Ctos Directos e Indirectos	VAN (\$)	TIR (%)
Positivo	Aumento 10%	\$ 23,185.05	41%
Moderado	Proyectado	\$ 11,935	28%
Pesimista	Disminución 10%	\$ 1,714	15%

Fuente: Elaboración Propia

IX.O.2. Variación Tasa de Descuento: -5%, 5%

- Como escenario positivo se puso si la Tasa de Descuento disminuiría un 5%, el VAN da un valor positivo de \$17.745.
- Como escenario negativo se puso si la Tasa de Descuento aumentaría un 5%, el VAN da un valor positivo de %7.197.

Tabla 40. Proyección de los Escenarios del Análisis de Sensibilidad, según la Tasa de Descuento

ESCENARIOS	VAR. TASA DE DESCUENTO	VAN (\$)
Positivo	Disminución 5%	\$ 17,745
Moderado	Proyectado	\$ 11,935
Negativo	Aumento 5%	\$ 7,197

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

- En el estudio de mercado se estimó cubrir una demanda de 112.944 litros de leche al año, una vez realizado la Proyección de Ventas da un valor de \$141.515,08.
- Una vez realizado la Proyección de costos directos da un valor de \$113.886,24, el mismo que incluye la compra de mercadería; insumos directos el mismo que se refiere al embalaje, estibaje, transporte marítimo, desembarque y arrendamiento del muelle debido a que estos costos afectan directamente al costo del producto; y el salario del agente de ventas.
- La Proyección de costos indirectos da un total de \$462. Y los gastos administrativos y de ventas un total de \$13.542.
- La Inversión Proyectada da un valor de \$28.979,68, para el cual se ha proyectado un tipo de financiamiento bancario del 60% del monto, es decir \$17.341,28.
- Una vez realizado la Proyección del Estado de Resultados se obtiene desde el primer año de funcionamiento una Utilidad Neta de \$5.430. Al sumar los cinco años de funcionamiento dan una Utilidad Neta de \$41.880.
- Una vez realizado la Proyección de los Índices Financieros dan como resultado que el tiempo de recuperación de la inversión sería en 13 meses o un 1 año 1 mes, el valor del VAN es positivo y es de \$11.935, el Índice de Rentabilidad es mayor es de 1.41, mayor a

- 1, el Rendimiento Real es de 41% mayor a la Tasa de Descuento que es de 12.8% y la Tasa Interna de Retorno o TIR ES DE 28% mayor a la Tasa de Descuento.
- Al igual que al realizar la Proyección de los Ratios Financieros, Riesgos Financieros y Razones Financieras indican que el funcionamiento del negocio es aceptable dentro de todos los parámetros de análisis.
 - Luego de realizar el análisis de sensibilidad en donde tanto a las variables de ventas, costos directos, costos indirectos al aumentar o disminuir en un 10% sus rubros el VAN da un valor positivo, que es de suma importancia en el escenario pesimista. Igual al realizar un aumento y disminución del 5% en la tasa de descuento, da un valor positivo el VAN en el escenario pesimista.
 - Como resumen se puede decir que el proyecto es factible financieramente, es rentable y da un resultado positivo aún si se llegara a presentar el 10% de disminución en las ventas.

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

CAPÍTULO X

CAPÍTULO X

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

X.A. Trámite legal

En el Capítulo VIII - Estructura Legal, se detalló todos los procedimientos necesarios para constituir la empresa en la provincia de Galápagos, ya que desde un inicio, se planteó que la distribución se maneje a través de la creación de la misma. Pero la principal problemática que se presentó fue el constituir primero en Guayaquil como menciona la ley, por lo que se dificultó conocer el avance del abogado en el procedimiento de los documentos.

Para no perder la distribución de los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A., se trabajó desde un inicio bajo el RUC del Ing. Romeo Moncayo. El hecho de ser residente permanente facilitó los procedimientos y desde luego disponía de RUC para sus otras actividades profesionales y comerciales en la región, únicamente, fue necesario actualizar y adicionar estas nuevas actividades económicas. Igualmente, para la patente municipal se agregaron estas nuevas actividades.

El registro sanitario de los productos corresponde al obtenido inicialmente por parte de la Empresa Lácteos San Antonio C.A.

X.A.1. Permisos de Funcionamiento

X.A.1. a. Registro Único del Contribuyente (RUC):

Se debió agregar al RUC ya existente del representante la siguiente actividad económica; venta al por mayor y menor de productos lácteos.

Se requirieron los siguientes documentos:

- Copia de cedula del solicitante o representante legal.
- Copia del certificado de votación.
- RUC original.

X.A.1. b. Patente Municipal.

Se compró un formulario, donde fue ingresada toda la información requerida y se obtuvo la Patente.

Se requirió:

- Copia de cedula del solicitante o representante legal.
- Copia del certificado de votación.
- RUC original.

X.A.1. c. Permiso de los Bomberos

Para obtenerlo se realizó una supervisión de la oficina y de la bodega de la distribución, así como de sus instalaciones eléctricas y que exista un extinguidor en cada uno.

Se requirió:

- Copia de cedula del solicitante o representante legal.
- Copia del certificado de votación.
- Copia del RUC.

X.B. Bitácora

Septiembre – 2008

- El Ing. Romeo Moncayo realizó el contacto con la Empresa Lácteos San Antonio C.A. para tener la distribución exclusiva de los productos en la provincia de Galápagos, obteniendo una respuesta favorable de la misma, se inició con el proceso de implementación que implicaba su debido funcionamiento.
- Se adecuaron las oficinas y la bodega de la distribución.

Octubre – 2008

- Se dio inicio a las actividades en la oficina de distribución.
- Se contrató al personal necesario.

- Se realizaron todos los trámites legales y la inversión en el carro repartidor.
- Se investigó los costos de embalaje, estibaje, transporte marítimo, desembarque y arrendamiento del muelle
- Se implementó la logística en el puerto de Guayaquil, para el debido embarque de los productos.
- Se analizaron las condiciones de comercialización de los productos lácteos en el cantón, presentación, precios, potenciales clientes, etc.
- Se analizaron y fijaron los precios de venta,
- En forma personalizada el agente de ventas realizó el acercamiento y la presentación de los nuevos productos, de los procedimientos de mercadeo y manejo, recepción de los respectivos pedidos y se recopiló una base de clientes.
- Se efectuó el primer pedido.

Noviembre – 2008

- Arribo de la primera compra
- Se organizó el bodegaje y el sistema de transporte y entrega del producto a los establecimientos comerciales.
- Pérdidas de algunos productos, determinación de causas y soluciones.
- Mejoramiento en el sistema de embalaje, se realizó la compra de gavetas para que no se maltrate los productos durante el viaje marítimo.
- Se definió realizar dos compras al mes.

Diciembre – 2008

- Se introdujo nuevas líneas de productos como el jugo, la crema de leche y la avena.
- Ajustes en el sistema de cobros a los clientes.
- Búsqueda de mejores maneras de presentar el producto en los locales comerciales; ante la falta de seriedad de ciertos establecimientos, se pretendió una ubicación adecuada de refrigeradores propios en los locales pero no se los entregó para evitar inconvenientes y la afectación de la base de clientes
- Se ubicó material publicitario en los establecimientos.

Enero – 2009

- Se tuvo contratiempos con la introducción de quesos frescos debido a las leyes internas de la región insular.

Febrero – 2009

- Se desarrolló el sistema de publicidad en medios de comunicación, en la televisión y en el radio.

Marzo – 2009

- Ampliación de la base de datos de los clientes y un seguimiento de los créditos brindados a los mismos.

Abril – 2009

- Se negoció un mejor almacenamiento de los productos en las navieras.

Mayo – 2009

- Contratiempos con la exclusividad de la distribución una vez que los productos ya tenían un posicionamiento en el mercado local, distribuidores de Guayaquil abastecían a los dueños de navieras que iniciaron una competencia directa vendiendo los mismos productos en el cantón, con precios más bajos debido a la propiedad del transporte marítimo que les generaba ventajas. Por lo que se tomó la decisión de retirar el sistema de distribución sino se respetaba lo acordado, sin embargo a través, de negociaciones directas con la empresa se logró controlar y mantener la exclusividad de la venta para la distribuidora de Santa Cruz.

Junio – 2009

- Mejoramiento en la relación comercial entre empresa y distribuidor, re-captación de los clientes con un nuevo incentivo en los precios, en base a mejoras conseguidas de la fábrica.

Julio 2009 hasta la actualidad

- Continuamente se realizan diferentes tipos de ajustes en las áreas de la distribución que continúa en funcionamiento.

X.C. Informe

X.C.1. Descripción

La oficina de distribución de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. inició sus actividades en octubre del año 2008 en el cantón Santa Cruz de la provincia de Galápagos, se decidió la implementación primero en esta localidad porque es en donde vive la mayor parte de la población. La oficina se encuentra en la parroquia de Puerto Ayora, en la calle José Joaquín de Olmedo siendo su ubicación muy conveniente ya que se encuentra a diez minutos del puerto y a cinco minutos del área comercial.

Durante los primeros embarques se realizó análisis de todas las variables, para dar seguridad del producto, ampliar la base de clientes, abarcar un mayor porcentaje del mercado, y tener un conocimiento más cercano a la realidad de la cantidad de pedido quincenal que obedecen a la demanda.

Las posibilidades plantearon a los lácteos como producto para la oferta, considerándose de alto interés por la demanda en la región. Sin embargo, desde la primera venta los establecimientos comerciales han realizado pedidos de productos adicionales como los néctares de frutas, la avena y crema de leche, lo cual amplía la oferta de productos.

Los productos lácteos son pasteurizados, su procesamiento y envasado garantizan la inocuidad del producto, y de larga vida cumpliendo con normas ambientales insulares. La leche tiene dos tipos de envases: tetrabrik (cartón) y tetrafino (funda-cartón).

- Los tipos de leche son: la leche entera en presentaciones 1lit., ½ lit. y 200 ml. La leche semidescremada, light, descremada, deslactosada y omega en presentaciones de 1 lit. Y la leche de sabores (chocolate y fresa) en presentaciones de 1 lit. y 200 ml.
- Los néctares de frutas se venden solamente en envase tetrabrik (cartón), en presentaciones de 1 lit. y 200 ml. con sabores de: durazno, mango, manzana, maracuyá, naranja y tomate.
- La crema de leche tiene un envase de tetrafino (funda-cartón) y su presentación de 1 Lt.
- La avena se vende en tetrabrik (cartón) en presentaciones de 1 Lt y 200 cc.

Se prohíbe el ingreso de leche en funda polietileno y queso fresco a las islas debido a las restricciones de control fitosanitarias implementadas.

Durante del primer año de funcionamiento se han estado realizando periódicamente ajustes en costos de venta en función de la variabilidad de los precios del producto en fábrica, correcciones y mejoras en el sistema de embalaje para evitar pérdidas de productos; se mantiene una buena relación con la empresa, mediante comunicación frecuente y directa con los directivos de la misma, igualmente el trato personalizado con los clientes y con los dueños de las navieras es de cordialidad.

Se hace un seguimiento continuo al movimiento y estado de conservación de los productos en los establecimientos para evitar deterioro y mantener stocks con una presencia constante y estable, se monitorea y controla permanentemente el precio de venta al público para mantener el adecuado posicionamiento. También se han introducido nuevos productos de la misma marca como los yogures, la mantequilla que conjuntamente con la crema de leche han elevado el nivel de ventas en este último año debido al mejoramiento del mercado en la repostería local, y se amplió el espacio de bodegaje.

X.C.2. Competencia

- En lo que se refiere a la leche, los principales competidores han sido: “La Noruega” producida en el cantón y marcas externas de la región ya presentes en el mercado local desde hace algunos años como son: “La Lechera”, “Toni” y “Rey Leche”.
- De los néctares de frutas los competidores específicos han sido “Natura”, “Sunny”, “Pulp”, “Jambo” y “Vida”, a lo que se suma la oferta de pulpa de fruta congelada
- En cuanto a la avena se tiene como competencia a la “Avena Alpina”.
- Y de la crema de leche su único competidor es la crema de leche de la marca “Nestlé”.

X.C.3. Diferenciación en el Servicio

A pesar que desde un inicio ya se conocía cuáles eran los principales competidores de los productos, se supo identificar y actuar de manera distinta en muchos aspectos tales como:

- Se facilitó el canal de distribución de “Productor, Distribuidor, Minorista y Consumidor Final” realizando y entregando el pedido directamente en el establecimiento comercial.
- Se cuenta con una oficina en el cantón de Santa Cruz siendo la primera y única marca de leche producida en el Ecuador Continental, para brindar una garantía extra al establecimiento comercial como al consumidor final, en caso de presentarse algún inconveniente con los productos.
- Se mantienen inventarios de productos necesarios para satisfacer la demanda proyectada y abastecer continuamente a los establecimientos. Adicionalmente, cada 15 días se recibe nuevos productos para contar con productos de fecha reciente.

- Además, se manejó de manera favorable el brindar crédito de hasta 7 días a los establecimientos, sin que se hayan presentado hasta el momento problemas de recuperación de cartera.
- Como valor agregado la venta es personal es decir, visitando cada establecimiento comercial, el pedido es entregado directamente lo que le facilita al minorista la compra del producto más el ahorro de tiempo y dinero.

X.C.4. Posicionamiento

Se cuenta con un buen posicionamiento de la marca “Nutri” en el cantón Santa Cruz, debido a que se manejó correctamente los diferentes parámetros de oferta y publicidad, mediante afiches y medios de comunicación.

La alta calidad del producto, sus características de sabor y conservación han llevado a una alta aceptación de los diferentes productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. distribuidos en el cantón.

X.C.5. Mercado Meta

En el estudio de factibilidad se proyectó vender 112.944 litros de leche en el primer año de funcionamiento de la distribución, sin embargo se llegó a vender 96.000 litros

X.C.6. Dificultades

La principal dificultad que hay que vencer está en los hábitos de consumo mínimo de la leche por parte de la población y como se ha manifestado requiere de tiempos mayores de permanencia en el mercado, con un servicio de alta calidad y una adecuada oferta.

La otra gran dificultad que se presenta es externa ya que si bien se acordó el 20% de utilidad otorgado a los establecimientos, los comerciantes no respetaron en un principio el precio de venta al público, para penetrar por medio de un precio bajo al mercado. Sin embargo, mediante varios ajustes indirectamente se ha logrado ya mantener a un precio muy competitivo en todos los establecimientos.

X.C.7. Expansión a futuro

Se desea ampliar la oferta de productos mediante la presentación y comercialización de otro tipo de productos de consumo masivo. Ampliar la oferta de productos al cantón San Cristóbal e Isabela para lo cual se necesita adoptar otros conceptos de distribución, adecuaciones en la logística de abastecimientos y control de productos, ajustes en las políticas de créditos para conseguir el éxito como en el cantón de Santa Cruz.

Adicionalmente, la Empresa Lácteos San Antonio C.A. tiene previsto la producción de leche en polvo y queso maduro, con los cuales se complementarían la oferta de productos de buena aceptación.

X.C.8. Nivel de frecuencia y afectación de los Planes de Contingencia

X.C.8.a. Nivel de frecuencia y afectación del Plan de Contingencia Ambiental

- En cuanto a los Riesgos Externos: las navieras cumplen con todas las seguridades debidas para mantener el producto y entregar en buen estado, en el momento de llegada a Puerto Ayora. Sobre el riesgo en el estado de conservación de los productos en los establecimientos comerciales, es decir, descuido en la limpieza de los productos, ya sea por el polvo o porque los envases están aplastados por su mala ubicación, continuamente el administrador o el agente de ventas revisa y sugiere a los dueños de los establecimientos como se debe mantener el producto ya que la venta del producto beneficia a todos.
- Sobre los Riesgos Internos: el administrador es el principal responsable de evitar que se produzca, para evitar se ha implementado todas las medidas necesarias para su debido cumplimiento. Está presente durante el lavado y la revisión de la envoltura del producto una vez que llega a la bodega en Puerto Ayora, cada mes contrata un técnico quién revisa el funcionamiento del sistema de ventilación de la bodega y cada tres meses contrata un servicio de plagas para evitar la aparición de los mismos.

Figura 41. Nivel de frecuencia y afectación del Plan de Contingencia Ambiental

NIVEL DE FRECUENCIA Y AFECTACIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA AMBIENTAL								
	RIESGOS	EVALUACIÓN	PLANES DE ACCIÓN	PERSONAL RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	NIVEL DE FRECUENCIA	NIVEL DE AFECTACIÓN
EXTERNOS	Daño de la naviera en su transcurso hacia Santa Cruz.	Ocasionaría el retraso en la entrega de pedidos	Mantener un nivel de stock mínimo para cubrir por lo menos los pedidos mas urgentes.	Administrador.	\$ 2,000	Continuo	No se ha producido	Sin daños.
	Daño del sistema de ventilación de la naviera en su transcurso a Santa Cruz.	Provocaría el daño parcial o total del pedido.	Mantener un nivel de stock mínimo para cubrir por lo menos los pedidos mas urgentes.	Adeministrador	\$2000 - \$4000	Cada que se realice un pedido	No se ha producido	Sin daños.
	Descuido en la limpieza de los productos en el establecimiento comercial.	Ocasionaría una mala imagen al producto y la reducción de las ventas.	El administrador y el agente de ventas deben continuamente revisar la limpieza de los productos en los establecimientos.	Administrador, Agente de Ventas	\$0	Continuo	Bajo	Bajo
INTERNOS	Falta de control en el momento de llegada de los productos a la bodega en Puerto Ayora	Darí una mala imagen a los establecimientos comerciales en caso de entregarles asi el producto.	El administrador es el responsable de revisar que el agente de ventas haga un control del estado de la envoltura de los productos.	Administrador, Agente de Ventas	\$0	Cada que se realice un pedido	No se ha producido	Sin daños.
	Daño en el sistema de ventilación de la bodega en Puerto Ayora.	Provocaría el daño parcial o total del pedido.	El administrador es el responsable de revisar el funcionamiento del sistema de ventilación de la bodega.	Administrador.	\$100	Continuo	No se ha producido	Sin daños.
	Aparición de alguna plaga en la bodega de Puerto Ayora.	Ocasionaría el daño del inventario existente en la bodega.	El administrador debe contratar periodicamente el servicio de plagas.	Administrador.	\$100	Periodicamente	No se ha producido	Sin daños.

Fuente: Departamento de Administración de la oficina de distribución de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Santa Cruz, más la colaboración de la autora de está monografía, para obtener los datos mencionados durante el primer año de funcionamiento en esta localidad.

X.C.8.b. Nivel de frecuencia y afectación del Plan de Contingencia del funcionamiento de la Distribuidora en el cantón Santa Cruz

- En cuanto a los Riesgos Externos.- el ingreso de nuevos competidores de otras marcas en el mercado cantonal, es un riesgo permanente, sin embargo por su falta de presencia constante el nivel de afectación es bajo. Un alto posicionamiento de un competidor actual en la mente de los consumidores, sucedió al inicio de la Introducción de la “Nutri Leche” hasta que los consumidores empezaron a probar y les gustó el producto, luego de ello se ha mantenido un nivel estable de ventas y su nivel de afectación fue bajo ya que estaba previsto que hasta lograr un posicionamiento en la mente del consumidor se iba a tomar un poco de tiempo.

- La pérdida de un buen cliente durante el primer año de funcionamiento de la distribución en el mercado cantonal sucedió por dos ocasiones con el mismo cliente, a pesar de las negociaciones, se prefirió la compra directa desde la ciudad de Guayaquil y bajo su responsabilidad toda la logística de la misma esto obedece a una razón muy puntual que es el abastecimiento de otros insumos, entre uno de ellos de la “Nutri Leche” y que a pesar de no comprar a la distribuidora directamente se mantiene el producto en este establecimiento importante del cantón.

- Sobre los Riesgos Internos.- durante el funcionamiento de la distribución no se han presentado ninguno, se mantiene el mismo personal contratado desde un principio lo cual es conveniente ya que cada uno sabe sus respectivas responsabilidades. Cuando el personal requiere de vacaciones no pueden salir todos en los mismos días, justamente para evitar la ausencia del personal clave, se quedan encargados temporalmente de las

responsabilidades de la persona que sale, y si es el caso del agente de ventas puede salir una semana y en otro mes la otra semana para que complete los 15 días.

Toda la información de la distribuidora se tiene almacenada en discos.

En cuanto al problema de la falta de almacenamiento en la bodega se ha procurado ocupar más espacio de la casa donde funciona para continuar con el control directo y facilitar al mismo tiempo a todo el personal.

Figura 42. Nivel de frecuencia y afectación del Plan de Contingencia del funcionamiento de la Distribuidora en el cantón Santa Cruz

NIVEL DE FRECUENCIA Y AFECTACIÓN DEL PLAN DEL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO								
	RIESGOS	EVALUACIÓN	PLANES DE ACCIÓN	PERSONAL RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	NIVEL DE FRECUENCIA	NIVEL DE AFECTACIÓN
EXTERNOS	El ingreso de nuevos competidores de otras marcas en el mercado local.	Ocasionaría la reducción del nivel de ventas.	Se promocionaría a los productos. con una campaña publicitaria llamativa para mantener a los clientes y a los	Administrador, Agente de Ventas, Secretaria.	\$ 2,000.00	3 Meses	Continuo	Bajo
	Alto posicionamiento de un competidor actual en la mente de los consumidores.	Provocaría no obtener la cuota de mercado propuesta.	Añadir un servicio innovador ante la competencia.	Administrador	\$ 1,000.00	6 Meses	Únicamente al inicio de la Introducción de la "Nutri Leche"	Bajo
	Pérdida de un buen cliente.	Generaría la falta de presencia de los productos en un lugar clave.	Brindarle una mayor utilidad para atraer nuevamente al cliente.	Administrador, Agente de Ventas.	25% de la compra del cliente	Inmediato	Bajo	Bajo
INTERNOS	La ausencia del personal clave.	Ocasionaría actividades suspendidas temporalmente de alguna	Realizar reuniones periódicas para mantenerse al tanto del manejo de cada área. de ser necesario.	Administrador, Agente de Ventas	\$ -	Cada 15 días	Bajo	Sin daños
	La pérdida de la base de datos de la distribuidora.	Produciría la pérdida total del movimiento de la distribución (ventas,	Continuamente respaldar en otro dispositivo la información de la empresa.	Secretaria	\$ 1.00	Semanalmente	No se ha producido	Sin daños
	Falta de espacio para almacenamiento en la bodega.	El daño de los productos por no mantenerlos en un lugar adecuado.	Tener un control periódico de la demanda de los productos para aumentar el espacio del mismo en caso	Administrador, Agente de Ventas	\$ 500.00	Cada 15 días	No se ha producido	Sin daños

Fuente: Departamento de Administración de la oficina de distribución de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Santa Cruz, más la colaboración de la autora de esta monografía, para obtener los datos mencionados durante el primer año de funcionamiento en esta localidad.

X.D. Análisis Económico – Financiero Real

X.D.1. Análisis de las Ventas

En el Estudio de Mercado se estimó cubrir una demanda de 112.944 litros de leche anuales. Ya una vez iniciado el negocio hasta que los habitantes empiecen a conocer la nueva marca y tener un posicionamiento en el mercado cantonal, se llegó a captar 96.006 litros de leche en el primer año de funcionamiento, es decir aproximadamente un 15% menos al estimado.

Tabla 41. Ventas en unidades y litros

VENTAS							
LECHE							
Productos Lácteos	Presentación	Quincenal		Mensual		Anual	
		Litros	Unidades	Litros	Unidades	Litros	Unidades
Leche UHT entera	Cartón 1 Lt	832	832	1664	1664	19968	19968
Leche UHT entera	Cartón 200 cc	45	178	89	356	1068	4272
Leche UHT entera	Funda 1 Lt	645	645	1290	1290	15480	15480
Leche UHT entera	Funda 1/2 Lt	393	650	786	1300	9432	15600
Leche UHT semidescremada	Cartón 1 Lt	338	338	676	676	8112	8112
Leche UHT semidescremada	Funda 1 Lt	321	321	642	642	7704	7704
Leche UHT descremada	Cartón 1 Lt	186	186	372	372	4464	4464
Leche light UHT	Cartón 1 Lt	149	149	298	298	3576	3576
Leche light UHT	Funda 1 Lt	111	111	222	222	2664	2664
Leche UHT deslactosada	Cartón 1 Lt	107	107	214	214	2568	2568
Leche UHT deslactosada	Funda 1 Lt	140	140	280	280	3360	3360
Leche UHT chocolatada	Cartón 1 Lt	270	270	540	540	6480	6480
Leche UHT chocolatada	Cartón 200 cc	135	538	269	1076	3228	12912
Leche UHT fresa	Cartón 1 Lt	240	198	480	396	5760	4752
Leche UHT fresa	Cartón 200 cc	89	357	179	714	2142	8568
TOTAL		4000	5020	8001	10040	96006	120480

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro, se demuestran los valores que generó económicamente la cantidad de leche vendida, más las ventas adicionales de los productos como son el jugo, la avena y la crema de leche, que han colaborado en el aumento de las ventas y el mantenimiento de la distribución de los productos.

Mensualmente las cantidades de productos vendidos se han mantenido, por lo cual el cálculo está hecho de forma anual para conocer al cabo del primer año cuanto se ha vendido, y cuyo resultado es de \$180.597,37.

Tabla 42. Ventas en unidades y en dólares

VENTAS				
PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
Leche UHT entera - Cartón 1 Lt	1664	19,968	\$ 1.16	\$ 23,162.88
Leche UHT entera - Cartón 200 cc	356	4,272	\$ 0.34	\$ 1,452.48
Leche UHT entera - Funda 1 Lt	1290	15,480	\$ 1.07	\$ 16,563.60
Leche UHT entera - Funda 1/2 Lt	1300	15,600	\$ 0.56	\$ 8,736.00
Leche UHT semidescremada - Cartón 1 Lt	676	8,112	\$ 1.16	\$ 9,409.92
Leche UHT semidescremada - Funda 1 Lt	642	7,704	\$ 1.07	\$ 8,243.28
Leche UHT descremada - Cartón 1 Lt	372	4,464	\$ 1.19	\$ 5,312.16
Leche light UHT - Cartón 1 Lt	298	3,576	\$ 1.19	\$ 4,255.44
Leche light UHT - Funda 1 Lt	222	2,664	\$ 1.11	\$ 2,957.04
Leche UHT deslactosada - Cartón 1 Lt	214	2,568	\$ 1.23	\$ 3,152.18
Leche UHT deslactosada - Funda 1 Lt	280	2,568	\$ 1.32	\$ 3,389.76
Leche UHT chocolatada - Cartón 1 Lt	540	3,360	\$ 1.62	\$ 5,447.18
Leche UHT chocolatada - Cartón 200 cc	1076	6,480	\$ 0.52	\$ 3,338.50
Leche UHT fresa - Cartón 1 Lt	396	12,912	\$ 1.62	\$ 20,932.74
Leche UHT fresa - Cartón 200 cc	714	4,752	\$ 0.52	\$ 2,448.23
NÉCTARES				
Néctar de Durazno - Cartón 1 Lt	684	8208	\$ 1.46	\$ 11,992.09
Néctar de Durazno - Cartón 200 CC	1200	14400	\$ 0.45	\$ 6,514.06
Néctar de Naranja - Cartón 1 Lt	336	4032	\$ 1.46	\$ 5,890.85
Néctar de Naranja - Cartón 200 CC	576	6912	\$ 0.45	\$ 3,126.75
Néctar de Mango - Cartón 1 Lt	336	4032	\$ 1.46	\$ 5,890.85
Néctar de Mango - Cartón 200 CC	336	4032	\$ 0.45	\$ 1,823.94
Néctar de Manzana - Cartón 1 Lt	288	3456	\$ 1.46	\$ 5,049.30
Néctar de Manzana - Cartón 200 CC	288	3456	\$ 0.45	\$ 1,563.37
Néctar de Maracuyá - Cartón 1 Lt	60	720	\$ 1.46	\$ 1,051.94
Néctar de Maracuyá - Cartón 200 CC	40	480	\$ 0.45	\$ 217.14
Néctar de Tomate - Cartón 1 Lt	60	720	\$ 1.46	\$ 1,051.94
Néctar de Tomate - Cartón 200 CC	40	480	\$ 0.45	\$ 217.14
OTROS PRODUCTOS				
Crema de Leche UHT - Funda 1 Lt	720	8640	1.28	\$ 11,048.42
Nutri Avena UHT - Cartón 1 Lt	228	2736	\$ 1.27	\$ 3,479.95
Nutri Avena UHT - Cartón 200 CC	600	7200	\$ 0.40	\$ 2,878.26
TOTALES	15,832	183,984		\$ 180,597.37

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.2. Costos directos

Los Costos Directos se dividen en tres rubros:

- El primero, es el de la compra de la mercadería y da un total de 124.739,04 dólares al año.
- El segundo rubro, son insumos directos que son los costos del embalaje, estibaje, transporte marítimo, desembarque de los bultos que contienen los productos y el arrendamiento del muelle que se paga dos veces al mes cuando se envían los productos del puerto de Guayaquil a Puerto Ayora y da un total de 9.679,20 dólares al año.
- El tercer rubro son los costos de salario, décimos del personal administrativo y de ventas, que da un total de 7.200.

Tabla 43. Resumen de costos directos

RESUMEN	TOTALES
Mercaderia	\$ 124,739.04
Insumos Directos	\$ 9,679.20
Mano de Obra Directa	\$ 7,200.00
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 141,618.24

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

A continuación se detalla cada rubro:

Tabla 44. Compra de mercadería

MERCADERÍA				
PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
Leche UHT entera - Cartón 1 Lt	1,664	19,968	\$ 0.82	\$ 16,373.76
Leche UHT entera - Cartón 200 cc	356	4,272	\$ 0.26	\$ 1,110.72
Leche UHT entera - Funda 1 Lt	1,290	15,480	\$ 0.74	\$ 11,455.20
Leche UHT entera - Funda 1/2 Lt	1,300	15,600	\$ 0.39	\$ 6,084.00
Leche UHT semidescremada - Cartón 1 Lt	676	8,112	\$ 0.82	\$ 6,651.84
Leche UHT semidescremada - Funda 1 Lt	642	7,704	\$ 0.74	\$ 5,700.96
Leche UHT descremada - Cartón 1 Lt	372	4,464	\$ 0.85	\$ 3,794.40
Leche light UHT - Cartón 1 Lt	298	3,576	\$ 0.85	\$ 3,039.60
Leche light UHT - Funda 1 Lt	222	2,664	\$ 0.77	\$ 2,051.28
Leche UHT deslactosada - Cartón 1 Lt	214	2,568	\$ 0.96	\$ 2,465.28
Leche UHT deslactosada - Funda 1 Lt	280	2,568	\$ 0.88	\$ 2,259.84
Leche UHT chocolatada - Cartón 1 Lt	540	3,360	\$ 1.08	\$ 3,628.80
Leche UHT chocolatada - Cartón 200 cc	1,076	6,480	\$ 0.37	\$ 2,397.60
Leche UHT fresa - Cartón 1 Lt	396	12,912	\$ 1.08	\$ 13,944.96
Leche UHT fresa - Cartón 200 cc	714	4,752	\$ 0.37	\$ 1,758.24
NÉCTARES				
Néctar de Durazno - Cartón 1 Lt	684	8,208	\$ 0.95	\$ 7,797.60
Néctar de Durazno - Cartón 200 CC	1,200	14,400	\$ 0.32	\$ 4,608.00
Néctar de Naranja - Cartón 1 Lt	336	4,032	\$ 0.95	\$ 3,830.40
Néctar de Naranja - Cartón 200 CC	576	6,912	\$ 0.32	\$ 2,211.84
Néctar de Mango - Cartón 1 Lt	336	4,032	\$ 0.95	\$ 3,830.40
Néctar de Mango - Cartón 200 CC	336	4,032	\$ 0.32	\$ 1,290.24
Néctar de Manzana - Cartón 1 Lt	288	3,456	\$ 0.95	\$ 3,283.20
Néctar de Manzana - Cartón 200 CC	288	3,456	\$ 0.32	\$ 1,105.92
Néctar de Maracuyá - Cartón 1 Lt	60	720	\$ 0.95	\$ 684.00
Néctar de Maracuyá - Cartón 200 CC	40	480	\$ 0.32	\$ 153.60
Néctar de Tomate - Cartón 1 Lt	60	720	\$ 0.95	\$ 684.00
Néctar de Tomate - Cartón 200 CC	40	480	\$ 0.32	\$ 153.60
OTROS PRODUCTOS				
Crema de Leche UHT - Funda 1 Lt	720	8,640	\$ 0.92	\$ 7,948.80
Nutri Avena UHT - Cartón 1 Lt	228	2,736	\$ 0.86	\$ 2,352.96
Nutri Avena UHT - Cartón 200 CC	600	7,200	\$ 0.29	\$ 2,088.00
TOTALES	15,832	183,984		\$ 124,739.04

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 45. Insumos directos

INSUMOS DIRECTOS				
PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
	Embalaje	500	6,000	\$ 0.07
Estibaje	500	6,000	\$ 0.02	\$ 120.00
Transporte Marítimo	500	6,000	\$ 1.48	\$ 8,880.00
Desembarque	500	6,000	\$ 0.03	\$ 180.00
Arrendamiento del Muelle	2	24	\$ 3.30	\$ 79.20
TOTALES				\$ 9,679.20

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 46. Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA				
DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL	DÉCIMO 3RO Y 4TO	TOTAL ANUAL
Agente de Ventas	1	\$ 600.00	\$ 574.23	\$ 7,200.00
TOTALES				\$ 7,200.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.3. Costos indirectos

Los Costos Indirectos es lo que se utiliza en papelería y en el reemplazo de gavetas que se averían durante el transporte de los productos en el viaje en barco para que tengan una menor incidencia en el daño de los mismos, su total anual es de \$582.

Tabla 47. Costos directos

COSTOS INDIRECTOS				
DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL		TOTAL ANUAL
PAPELERIA	1	\$ 18.50		\$ 222.00
GAVETAS	12	\$ 2.50		\$ 360.00
TOTALES				\$ 582.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.4. Gastos Administrativos y de Ventas

Los Gastos Administrativos y de Ventas en el funcionamiento del negocio son: la luz eléctrica de la oficina y de la bodega, el uso del teléfono, el internet que es necesario para estar en contacto con las oficinas de Guayaquil y de Cuenca de la Empresa Lácteos San Antonio C.A., la

publicidad que se transmite en radio y televisión, la gasolina para la entrega de los productos en los establecimientos comerciales y el agua, y da un total de \$2.964.

Tabla 48. Gastos administrativos y ventas

RESUMEN	TOTALES
Gastos Personal Administrativo	\$ 10,578.00
Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 2,964.00
TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS	\$ 13,542.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 49. Gastos personal administrativo

GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO				
DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL	DÉCIMO 3RO Y 4TO	TOTAL ANUAL
Administrador	1	\$ 500.00	\$ 774.23	\$ 6,000.00
Secretaria	1	\$ 190.75	\$ 314.98	\$ 2,289.00
Contador	1	\$ 190.75	\$ -	\$ 2,289.00
TOTALES				\$ 10,578.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 50. Gastos administrativos y de ventas

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS		
DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	TOTAL ANUAL
Luz Eléctrica	\$ 17.00	\$ 204.00
Teléfono	\$ 15.00	\$ 180.00
Internet	\$ 25.00	\$ 300.00
Publicidad	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Gasolina	\$ 80.00	\$ 960.00
Agua	\$ 10.00	\$ 120.00
TOTALES	\$ 247.00	\$ 2,964.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.5. Inversión

La inversión necesaria para el proyecto fue de \$27.474,64 según lo ejecutado; se incluyen los activos necesarios como el vehículo, computadoras y los muebles y enseres, más el capital de trabajo que incluye el requerimiento de ciclo de caja que es de cada 7 días, al inventario inicial que hace referencia a la primera compra realizada de los productos para su entrega en los establecimientos comerciales y al requerimiento diario para gastos.

Tabla 51. Inversión

TOTAL INVERSION	\$ 27,474.64
Activos Fijos	\$ 14,700.00
Capital de Trabajo	\$ 12,774.64
Activos Fijos Históricos	\$ -

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 52. Activos Fijos

1. ACTIVOS FIJOS-OTROS	
Descripción	Valor
Carro	\$ 12,000.00
2 Computadoras	\$ 1,500.00
Muebles y Enseres	\$ 1,200.00
Total Activos Fijos	\$ 14,700.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 53. Capital de Trabajo y Factor Caja

2. CAPITAL DE TRABAJO	
Descripción	Valor
Total Capital de Trabajo	\$ 12,774.64

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

3. FACTOR CAJA		
Factor Caja		7
Crédito a clientes		7
Crédito de proveedores		15
Inventario de productos terminados		15
Inventario de productos en proceso		
Inventario de materias primas		
Inventario de materiales indirectos		
Factor Caja (ciclo de caja)	DIAS	7
	VALOR	
	USD	
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO		
Costos directos	\$	141,618.24
Costos indirectos	\$	582.00
SUBTOTAL	\$	142,200.24
Requerimiento diario	\$	395.00
Requerimiento ciclo de caja	\$	2,765.00
Inventario inicial	\$	9,746.32
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	\$	12,511.32

CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	
Gastos administrativos y de ventas que representan desembolso	\$ 13,542.00
SUBTOTAL	\$ 13,542.00
Requerimiento diario	\$ 37.62
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 263.32
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 12,774.64

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.6. Depreciación

En este rubro se incluye el carro, las computadoras con un plazo de 3 años en sus valores depreciados y los muebles y enseres. Se avala en un total anual de \$3.015 en los primeros 3 años y a partir del cuarto año \$2.520.

Tabla 54. Depreciación anual

DEPRECIACION ANUAL

Edificios	5%
Maquinarias y Equipos	10%
Muebles y Enseres	10%
Herramientas	10%
Vehículos	20%
Computadoras	33%

ACTIVOS	COSTO	% DEPREC.	TOTAL ANUAL
Carro	\$ 12,000.00	20.0%	\$ 2,400.00
2 Computadoras	\$ 1,500.00	33.0%	\$ 495.00
Muebles y Enseres	\$ 1,200.00	10.0%	\$ 120.00
TOTALES	\$ 14,700.00		\$ 3,015.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.7. Financiamiento del Proyecto

Debido a que la inversión total necesaria para el funcionamiento de proyecto fue de \$27.474,64.

El 50%, es decir \$13.700 se obtuvo a través, de un financiamiento bancario. El mismo que se canceló en 2 años y con un dividendo mensual de \$ 665.57.

Tabla 55. Financiamiento

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Inversión Total	\$	27,474.64					
Activos Fijos	\$	14,700.00					
Capital de Trabajo	\$	12,774.64					
Inversión Total	\$	27,474.64	100%				
Financiamiento	\$	13,700.00	50%	CAPM			
Aporte Propio	\$	13,774.64	50%				
Costo Promedio Ponderado de Capital							
	Costo	Proporción	Costos Ponderad	TASA LIBRE DE RIESGO	TASA MERCADO	BETA LECHE	%
Deuda	12.92%	50%	6.44%				
Capital	12.75%	50%	6.39%	0.06	0.11	1.35	12.75%
		100.0%	12.83%				

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Tabla 56. Amortización del financiamiento

TABLA DE AMORTIZACION				
Capital		\$13,700		
Tasa de interés anual		15.20%		
Plazo en años		2		
Forma de Pago		MENSUAL		
Total Periodos		24		
Periodos de Gracia		0		
Periodos Normales		24		
Valor Dividendo		665.57		
No. de Dividendo	Valor de Intereses	Amortización de Capital	Valor del Dividendo	Saldo de Capital
0				\$ 13,700.00
1	\$ 173.53	\$ 492.04	\$ 665.57	\$ 13,207.96
2	\$ 167.30	\$ 498.27	\$ 665.57	\$ 12,709.69
3	\$ 160.99	\$ 504.58	\$ 665.57	\$ 12,205.11
4	\$ 154.60	\$ 510.97	\$ 665.57	\$ 11,694.14
5	\$ 148.13	\$ 517.44	\$ 665.57	\$ 11,176.70
6	\$ 141.57	\$ 524.00	\$ 665.57	\$ 10,652.70
7	\$ 134.93	\$ 530.64	\$ 665.57	\$ 10,122.07
8	\$ 128.21	\$ 537.36	\$ 665.57	\$ 9,584.71
9	\$ 121.41	\$ 544.16	\$ 665.57	\$ 9,040.55
10	\$ 114.51	\$ 551.06	\$ 665.57	\$ 8,489.49
11	\$ 107.53	\$ 558.04	\$ 665.57	\$ 7,931.45
12	\$ 100.47	\$ 565.10	\$ 665.57	\$ 7,366.35
13	\$ 93.31	\$ 572.26	\$ 665.57	\$ 6,794.09
14	\$ 86.06	\$ 579.51	\$ 665.57	\$ 6,214.58
15	\$ 78.72	\$ 586.85	\$ 665.57	\$ 5,627.72
16	\$ 71.28	\$ 594.29	\$ 665.57	\$ 5,033.44
17	\$ 63.76	\$ 601.81	\$ 665.57	\$ 4,431.63
18	\$ 56.13	\$ 609.44	\$ 665.57	\$ 3,822.19
19	\$ 48.41	\$ 617.16	\$ 665.57	\$ 3,205.03
20	\$ 40.60	\$ 624.97	\$ 665.57	\$ 2,580.06
21	\$ 32.68	\$ 632.89	\$ 665.57	\$ 1,947.17
22	\$ 24.66	\$ 640.91	\$ 665.57	\$ 1,306.27
23	\$ 16.55	\$ 649.02	\$ 665.57	\$ 657.24
24	\$ 8.33	\$ 657.24	\$ 665.57	\$ 0.00

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.8.Estado de Resultados

A continuación, se encuentra el Estado de Resultados real con todos los datos obtenidos en los anteriores cuadros.

En el segundo año se incluye un incremento del 6% anual debido a que se desea ir incrementando la cuota de mercado.

Del tercero a quinto año de funcionamiento se incluye un crecimiento del 10% porque en el mercado cantonal el producto va a tener un mayor posicionamiento.

Como total de utilidad neta durante los 5 años de funcionamiento del negocio da \$58.172.

Tabla 57. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS

% Incremento Anual Año 2	6%
% Incremento Anual Año 3-5	10%

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas		\$180,597	\$191,433	\$210,577	\$ 231,634.19	\$254,798	\$1,069,039
(Costos Directos)		\$141,618	\$149,683	\$164,652	\$ 181,116.83	\$199,229	\$836,299
Utilidad Bruta		\$38,979	\$41,750	\$45,925	\$50,517	\$55,569	\$232,740
(Costos Indirectos)		\$582	\$617	\$679	\$ 746.47	\$821	\$3,445
Utilidad Operativa		\$38,397	\$41,133	\$45,246	\$ 49,770.88	\$54,748	\$229,295
Gastos de Administración y Ventas		\$13,542	\$14,355	\$15,790	\$ 17,368.97	\$19,106	\$80,161
Gastos Financieros		\$1,653	\$620	\$0	\$ 0.00	\$0	\$2,274
Depreciaciones y amortizaciones		\$3,015	\$3,015	\$3,015	\$ 2,520.00	\$2,520	\$14,085
Utilidad antes de Beneficios		\$20,187	\$23,143	\$26,441	\$ 29,881.91	\$33,122	\$132,775
15% Utilidades trabajadores		\$3,028	\$3,471	\$3,966	\$ 4,482.29	\$4,968	\$19,916
Utilidad antes de impuestos		\$17,159	\$19,672	\$22,475	\$ 25,399.63	\$28,154	\$112,859
25 % impuesto a la renta		\$4,290	\$4,918	\$5,619	\$ 6,349.91	\$7,038	\$28,215
Utilidad Neta		\$12,869	\$14,754	\$16,856	\$ 19,049.72	\$21,115	\$84,644

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.9. Flujo de Caja

En el Flujo de Caja Proyectado se calcula al valor de las ventas el 100% de recuperación de cobro debido a que se maneja un crédito con los establecimientos adecuados de 7 días, esto es muy beneficioso ya que son productos de alta rotación.

Tabla 58. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA

% recuperación de ventas 100.0%

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas		\$ 180,597	\$ 191,433	\$ 210,577	\$ 231,634	\$ 254,798	\$ 1,069,039
(Costos Directos)		\$ 141,618	\$ 149,683	\$ 164,652	\$ 181,117	\$ 199,229	\$ 836,299
(Costos Indirectos)		\$ 582	\$ 617	\$ 679	\$ 746	\$ 821	\$ 3,445
Gastos de Administración y Ventas		\$ 13,542	\$ 14,355	\$ 15,790	\$ 17,369	\$ 19,106	\$ 80,161
Flujo Operativo		\$ 24,855	\$ 26,778	\$ 29,456	\$ 32,402	\$ 35,642	\$ 149,134
Ingresos no operativos	\$ 27,475						\$ -
Crédito	\$ 13,700						\$ -
Aporte Propio	\$ 13,775						\$ -
Egresos no operativos		\$ 15,305	\$ 16,376	\$ 9,585	\$ 10,832	\$ 12,007	\$ 64,105
Inversiones	\$ 27,475						\$ -
<i>Activos Fijos</i>	\$ 14,700						\$ -
<i>Capital de Trabajo</i>	\$ 12,775						\$ -
Pago de dividendos		\$ 6,334	\$ 7,366	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,700
Gastos Financieros		\$ 1,653	\$ 620	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2,274
Impuestos		\$ 7,318	\$ 8,389	\$ 9,585	\$ 10,832	\$ 12,007	\$ 48,131
Flujo No Operativo	\$ 12,775	\$ (15,305)	\$ (16,376)	\$ (9,585)	\$ (10,832)	\$ (12,007)	\$ (64,105)
FLUJO NETO	\$ 12,775	\$ 22,325	\$ 10,402	\$ 19,871	\$ 21,570	\$ 23,635	\$ 85,029
Flujo Acumulado	\$ 12,775	\$ 22,325	\$ 32,727	\$ 52,599	\$ 74,168	\$ 97,804	\$ 97,804
Flujo para VAN		\$ 17,537	\$ 18,389	\$ 19,871	\$ 21,570	\$ 23,635	\$ 101,003

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.10. Balance General

En el Balance General se tiene:

- En Activos: el rubro Caja o Bancos en el primer año con un valor de \$22.071, como Inversión Inicial fue necesario \$9.746, en Inventario \$0 debido a que cada año se procura tener el inventario necesario para satisfacer a la demanda y no quedarnos con stock, en Cuentas por Cobrar \$0 porque se mantiene el crédito de 7 días con los clientes quiénes cancelan dentro del plazo brindado.
- En Pasivos: se tiene la cuenta de Préstamos Instituciones Financieras que en el primer año fue de \$7.366 y para el año 2010 se canceló todo el préstamo realizado. En Cuentas por Pagar se tiene \$0 debido a que se cancela a tiempo a nuestro proveedor las compras.
- En Patrimonio: se tiene la cuenta de Utilidad del Ejercicio durante el primer año de \$12.869 el cual es superior al proyectado debido a que se incluyó a la distribución las otras líneas de producto de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. como son el jugo, la avena y la crema de leche y tuvieron una gran aceptación dentro del mercado cantonal.

Tabla 59. Balance General

BALANCE GENERAL

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	\$32,071	\$42,474	\$62,345	\$83,915	\$107,550
Caja - Bancos	\$22,325	\$32,727	\$52,599	\$74,168	\$97,804
Inventario Inicial	\$9,746	\$9,746	\$9,746	\$9,746	\$9,746
Inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ctas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Activos Fijos Netos	\$11,685	\$8,670	\$5,655	\$3,135	\$615
Activos Fijos	\$14,700	\$14,700	\$14,700	\$14,700	\$14,700
(Depreciación acumulada)	-\$3,015	-\$6,030	-\$9,045	-\$11,565	-\$14,085
TOTAL ACTIVOS	\$43,756	\$51,144	\$68,000	\$87,050	\$108,165
Préstamos Inst. Financieras	\$7,366	\$0	\$0	\$0	\$0
Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo	\$7,366	\$0	\$0	\$0	\$0
Patrimonio	\$36,390	\$51,144	\$68,000	\$87,050	\$108,165
Capital Inicial	\$9,746	\$9,746	\$9,746	\$9,746	\$9,746
Aporte Futura Capitalización	\$13,775	\$13,775	\$13,775	\$13,775	\$13,775
Utilidad del Ejercicio	\$12,869	\$14,754	\$16,856	\$19,050	\$21,115
Utilidades Retenidas	\$0	\$12,869	\$27,623	\$44,479	\$63,529
PASIVO + PATRIMONIO	\$43,756	\$51,144	\$68,000	\$87,050	\$108,165
	<i>0.0</i>	<i>0.0</i>	<i>0.0</i>	<i>0.0</i>	<i>0.0</i>

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.11. Índices Financieros

En el análisis de los Índices Financieros indican que:

- El tiempo de recuperación de la inversión es en un 1 año o 12 meses.
- El valor del VAN es positivo y es de \$42.573.
- El Índice de Rentabilidad es mayor a 1, es de 2.55.
- El Rendimiento Real es de 155%, mayor a la Tasa de Descuento.
- La Tasa Interna de Retorno o TIR es de 63%, mayor a la Tasa de Descuento.

Tabla 60. Índices Financieros

Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Inversionista	-\$27,475	\$17,537	\$18,389	\$19,871	\$21,570	\$23,635
Flujo Acumulado		\$17,537	\$35,926	\$55,798	\$77,368	\$101,003
Tasa de Descuento	12.83%					

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

INDICES NOMINALES

Payback (<i>Recuperación de la Inversión</i>)	(Menor al plazo)
--	-------------------------

Año de Recuperación de la Inversión	Año	1	
Diferencia con Inversión Inicial	\$27,475	\$14,327	\$13,148
Flujo Mensual Promedio Año Siguiete	\$13,655	12	\$1,138
Número de Meses	\$13,148	\$1,138	11.55

PAYBACK **1** Año (s) **12** Mes(es)

Tasa de Rendimiento Promedio	(Mayor a la T. Dcto)
-------------------------------------	-----------------------------

Sumatoria de Flujos	\$101,003
Años	5
Inversión Inicial	\$27,475

TRP **73.5%**

INDICES DESCONTADOS

Suma Flujos Descontados \$70,048

Valor Actual Neto (VAN) proyecto	(Positivo)	\$42,573
Indice de Rentabilidad (IR)	(Mayor a 1)	2.55
Rendimiento Real (RR)	(Mayor a la T. Dcto)	155%
Tasa Interna de Retorno (Tir)	(Mayor a la T. Dcto)	63%

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.12. Ratios Financieros

El análisis de los Ratios Financieros, indican que:

- El Punto de Equilibrio Anual es de \$91.370, 36%, menor al 50%.
- El Valor Agregado sobre Ventas es menor al 50%, es de 7%.

Tabla 61. Ratios Financieros

Ventas	\$254,798
Costos Directos	\$199,229
Costos Indirectos	\$19,927
Flujo Neto	\$23,635
Pagos de Dividendos	\$0
Gastos Financieros	\$0
Gastos de Personal	\$17,778
Activos Fijos Netos	\$615

Punto de Equilibrio Anual	(Menor a 50%)	\$91,370
		36%
Valor Agregado sobre Ventas	(Menor a 50%)	7%

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.13. Riesgos Financieros

- El Riesgo de Iliquidez es menor al 50%, es de 1%.
- El Rendimiento Corriente es mayor a la Tasa de Descuento es de 20%.

Tabla 62. Riesgos Financieros

Activos Corrientes	\$107,550
Activos Totales	\$108,165
Utilidad Neta	\$21,115

Riesgo de Ilquidez	(Menor a 50%)	1%
Rendimiento Corriente	(Mayor a la T. Dcto)	20%

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

X.D.14.Razones Financieras

El análisis de las Razones Financieras, indique que:

- La Inversión Inicial es mayor a 1, es de 2.
- El Monto de Crédito es mayor a 1, es de 6.2.
- El Monto de Inversión es mayor a 1, es de 3.1.
- El Margen Neto de Utilidad es mayor a la tasa de descuento, es de 33%
- La Rotación de Activos es mayor a 1, es de 2.4.
- Dupont es de 78,25%
- ROA es de 78.25%
- ROE es de 78.25%.

Tabla 63. Razones Financieras

Utilidad Operativa	\$54,748
Gastos Financieros	\$0
Inversión Inicial	-\$27,475
Utilidad Neta	\$84,644
Valor del Crédito	\$13,700
Ventas	\$254,798
Total Activos	\$108,165

Inversión Total	(Mayor a 1)	2.0
Monto de Crédito	(Mayor a 1)	6.2
Monto de Inversión	(Mayor a 1)	3.1
Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	33%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	2.4
Dupont	Aprox. al 100%	78.25%
ROA	Histórico-Industria	78.25%
ROE	Histórico-Industria	78.25%

Fuente: Plantilla elaborada por el Eco. Fabián Carvallo, con información del Análisis Financiero del Proyecto

Conclusiones

- Una vez que la Empresa Lácteos San Antonio C.A. aceptó brindar la distribución exclusiva al Ing. Romeo Moncayo, se empezó a realizar todos los trámites para el funcionamiento adecuado en el cantón Santa Cruz, proceso que fue ágil debido a que se utilizó el RUC ya existente del Ing. Romeo Moncayo.
- Los planes de monitoreo y evaluación desarrollados en el presente trabajo, fueron útiles para tener un mayor control de las actividades y del funcionamiento de la distribución.
- Los planes de contingencia fueron necesarios, en especial cuando se llegó a presentar ciertos riesgos. Y el personal supo responder ágil y adecuadamente.
- El haber tenido un análisis realizado del comportamiento de la demanda y de la logística para la llegada del producto al cantón Santa Cruz aportó para que mediante el día a día se vaya afinando ciertos detalles en los mismos.
- El posicionamiento adecuado de la Nutri Leche en el cantón Santa Cruz dio la oportunidad de introducir las otras líneas como son el jugo, avena y crema de leche de la misma marca.
- En el Análisis Financiero – Económico Real a pesar de vender menos del 15% de litros de leche al año aproximado de lo estimado en el Estudio de Mercado, el hecho de haber introducido las otras líneas colaboró para que la Utilidad Neta sea de \$12.869 un valor más alto que el proyectado.

- En el Análisis de los Índices Financieros se indica que el tiempo de recuperación de la inversión fue de 12 meses, el valor del VAN es positivo y es de \$42.573, el Índice de Rentabilidad fue de 2.55, mayor a 1, el Rendimiento Real es del 155% mayor a la Tasa de Descuento que es de 12.8% y la Tasa Interna de Retorno o TIR es de 63% mayor a la Tasa de Descuento.
- Al igual que al analizar los Ratios Financieros, Riesgos Financieros y Razones Financieras indican que el funcionamiento del negocio es rentable dentro de todos los parámetros de análisis.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- A través de la investigación del entorno de la provincia de Galápagos, dio como resultado que se escogiera que en el cantón Santa Cruz se debía introducir y comercializar los productos de la Empresa Lácteos San Antonio C.A., debido a su localización estratégica, por ser el cantón con más población, más visitantes al año y ser el eje económico de la provincia.
- Durante el levantamiento de datos, en el Estudio de Mercado, se analizó que el consumo de leche en el cantón de Santa Cruz era mínimo debido a los hábitos alimenticios y a la baja producción de productos lácteos en la provincia de Galápagos, en comparación con el consumo nacional de leche al año por habitante.
- El hecho de que la población de la provincia de Galápagos vive en un medio ambiente único y donde el principal objetivo es la preservación del mismo, indica que muchas de las veces los habitantes tengan limitantes a la hora de adquirir o de producir ciertos bienes como en este caso en especial, la comida.
- Al ser un cantón con pocos habitantes, y al querer ingresar una nueva marca la “Nutri” se debía introducir mediante un estudio cauteloso del mercado, es por ello que se levantó datos tanto en la población como con los clientes que en este caso son los establecimientos comerciales, y así conocer las necesidades reales de los consumidores.

- Para la contratación del personal se buscó personas que sepan cómo llegar al cliente mediante el buen servicio y que puedan manejar una excelente relación con los establecimientos comerciales donde se vende el producto. Es por ello, que también se les capacitó en temas de Atención al Cliente y sobre el producto Nutri, para cualquier eventualidad en la comercialización.
- El hecho de tener reuniones quincenales con el personal, permitió que la información fluya adecuadamente y así cada uno sepa sus responsabilidades y se identifique cada vez más con los objetivos planteados desde un principio para la comercialización de los productos Nutri.
- En el estudio de mercado se estimó cubrir una demanda de 112.944 litros de leche al año, sin embargo se llegó a vender durante el primer año 96.006 litros de leche al año, el 15% menos al proyectado. Sin embargo, los consumidores les gustó el producto y a los establecimientos comerciales les interesó el vender el resto de productos como son el NutriNéctar, Nutri Avena y Nutri Crema de Leche lo que favoreció a la distribuidora por las ventas efectuadas.
- El desarrollar objetivos estratégicos y con ello estrategias dieron lugar a conocer cuál era la meta que se debía captar, y utilizarlos en los momentos pertinentes. Así mismo, fue de gran ayuda para mantener el nivel de ventas y el posicionamiento en el mercado comercial del cantón Santa Cruz.
- El tener un sistema de logística mediante diagramas, cronogramas, planes de monitoreo y evaluación y planes de contingencia permitieron tener una visión más clara y conocer el

comportamiento del mercado, para siempre contar con el inventario necesario para la venta dentro del cantón.

- Al estar localizada la oficina y bodega en el cantón Santa Cruz toda la información recolectada tanto del ámbito ambiental y legal fueron de gran utilidad para saber los procedimientos que se debían cumplir.
- En cuanto al Plan de Contingencia del funcionamiento de la Distribuidora en el cantón Santa Cruz se debió implementar el primer punto, en el momento que entraron nuevos competidores con la misma marca. Como se mencionó en la bitácora mediante negociaciones directas con la empresa se logró controlar y mantener la exclusividad de la venta para la distribuidora de Santa Cruz.
- Como utilidad neta durante el primer año de funcionamiento se tuvo \$12.869 lo cual fue más alta a la proyectada, como se explicó anteriormente por la venta de 4 líneas de la Empresa Lácteos San Antonio C.A.
- El realizar un estudio previo antes del funcionamiento del proyecto fue de gran utilidad debido a que demostró que existía una necesidad latente en el mercado en lo que se refiere al consumo de leche, al igual que en lo que se refiere en general a productos alimenticios.

RECOMENDACIONES

- Como recomendación principal es la existencia de la necesidad de crear una empresa que se dedique a la distribución de productos de consumo masivo y diario en la provincia de Galápagos, ya que existe el problema de abastecimiento de los mismos.
- Es de suma importancia el hecho de que existan leyes para la protección del medio ambiente y su debido cumplimiento de los mecanismos de inspección, embalaje y envío de productos permitidos a la provincia de Galápagos para mantener este lugar único en el mundo y evitar la invasión de especies que afectaría directamente a este medio ambiente.
- Las instituciones vinculadas con los sectores de la salud, agropecuario, y medio ambiente deberían interesarse más en investigar y brindar una información más exacta y real de la situación de la población y de la provincia de Galápagos.
- Al desarrollar el presente trabajo se identificó la falta de información que existe sobre la alimentación básica que debe tener un ser humano, en especial los niños que en su crecimiento es de suma importancia la leche.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

GLOSARIO

- Consejo del Instituto Nacional Galápagos (INGALA).- se constituye como el órgano técnico asesor de las instituciones de Galápagos que así lo requieran. Además, es el ente planificador y coordinador a nivel regional de la provincia de Galápagos.
- Control y Evaluación.- es la revisión externa e interna continua de la empresa.
- Estudio Financiero.- comprende la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos. Se realiza los estados financieros y los criterios de evaluación financiera para determinar la rentabilidad del proyecto.
- Estudio Legal.- describe cuales son las leyes y requerimientos para forma la empresa. Menciona las leyes que benefician o limitan al proyecto
- Estudio de Mercado.- es un análisis de las variables competitivas del proyecto, describiendo la demanda actual y futura, la oferta, la competencia, el precio y la comercialización del producto, es decir plaza y promoción.
- Estudio Técnico.- suministra y analiza la información importante para la decisión final de invertir o no en un proyecto, tomando como referencia a donde, cuánto, cómo y con qué distribuir lo que se desea..
- Estrategias.- mecanismos mediante los cuales se logran los objetivos de largo plazo, como: expansión geográfica, diversificación, posicionamiento, adquisición, entre otros.
- Misión.- describe que vamos hacer, es decir la finalidad de la empresa.
- Patente.- es el permiso Municipal obligatorio para el ejercicio de toda actividad económica dentro de la jurisdicción territorial del cantón Santa Cruz.

- Plan de Contingencias.- son procedimientos alternativos al orden normal de una empresa, cuyo fin es permitir el normal funcionamiento de esta, aún cuando alguna de sus funciones se viese afectada por algún riesgo interno o externo.
- Objetivo del Proyecto.- detalla de forma tal que pueda medirse al final del proyecto, debe contener calidad, cantidad, tiempo y costo.
- SESA.- es el ente oficial de regulación, control, definición y ejecución de la política de sanidad agropecuaria en el Ecuador. Su acción está orientada a proteger la producción agropecuaria, garantizar la buena calidad de los alimentos, apoyar al comercio internacional, minimizando los riesgos a la salud pública y al medio ambiente, basado en los niveles de excelencia en su gestión técnica y operativa.
- Sistema de Inspección y Cuarentena para Galápagos (SICGAL).- es un programa integral del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) con un alto grado de coordinación interinstitucional, destinado a prevenir la introducción de nuevas especies y organismos a las islas Galápagos
- Valores.- enuncia los fundamentos éticos, morales y de calidad bajo los cuales se regirá la empresa.
- Visión.- es como queremos ver a la empresa a mediano plazo.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Instituciones

- CORPEI y MICIP.- Estudio realizado sobre el consumo de lácteos en el Ecuador.
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).- Censos 2001 y 2006, Provincia de Galápagos.
- Municipio de Santa Cruz.- Permisos de funcionamiento de una empresa: patente municipal.
- SESA-SICGAL (Servicio de Inspección y Cuarenta de Galápagos).- Normas para el Transporte de Productos de Origen Vegetal y Animal que se transportan a Galápagos y entre islas.
- Superintendencia de Compañías.- Procedimiento para constituir una empresa.

Libros

- Abell, D.F. & J.S. Hammond. Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y Enfoques. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A., 1990.
- Arthur, Diane. Selección Efectiva del Personal. Colombia: Editorial Norma S.A., 1987.
- Benkirane, Souad H. & Antonio San Millán Lopéz. Finanzas con Excel. Madrid: McGraw – Hill, Interamericana de España S.A.U., 2004.
- Bundy, Clarece E. & Ronal V. Diggins. Leche y sus Derivados. México D.F.: Compañía Editorial S.A., 1960.
- Corcoran, Wayne. Contabilidad, Costos y Control. México D.F.: Editorial Limusa S.A., 1983.
- Day, John S. & Paul Donhan. Dirección de Empresas Nuevas y Negocios Pequeños. México D.F.: Herrero Hermanos Sucesores S.A. Editores, 1980.
- Egan, H. et al. Composición y Análisis de Alimentos de Pearson. México D.F.: Compañía Editorial Continental, 1987.
- Elvira, Oscar. & Jordi Font. Confeción de Análisis de Balances. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 1998.
- Fernández de Armas, Gonzalo. Estados Financieros, Análisis e Interpretación. México D.F.: Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, 1977.
- Foster, George.&Charles T. HorngrenContabilidad de Costos, Un Enfoque Gerencial. Ciudad de Juarez: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1991.
- Goxéns, Antonio. Manual de Cálculo de Costos y Contabilidad Industrial. Barcelona: Boixareu Editores, 1978.

- Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control de Calidad? Colombia: Ediciones Norma S.A., 1985.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. La Organización Focalizada en la Estrategia. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2005.
- Sehall, Lawrence. & Charles W. Haley. Administración Financiera. México D.F.: McGraw – Hill, Interamericana de México S.A., 1991.
- Teisner, Christian. El Gran Libro de los Alimentos. Coruña: Editorial Everest S.A., 2004.
- Terry, George R. Principios de Administración. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A., 1980.

Artículos

- Epler, Bruce. “Turismo, Economía, Crecimiento Poblacional y Conservación en Galápagos, 2007”. Fundación Charles Darwin. Septiembre de 2007. 8 de agosto de 2008. http://www.darwinfoundation.org/espanol/_upload/Informe_Turismo-Epler-es_5-08.pdf.
- Fundación Charles Darwin, Instituto Nacional de Galápagos, Parque Nacional Galápagos. “Informe Galápagos 2006-2007”. 2 de octubre de 2008. http://www.galapagospark.org/documentos/DPNG-FCD-INGALA_informe_galapagos_2006-2007.pdf.
- Ing. Pablo Rizzo Pastor. La Ganadería de Leche en el Archipiélago. Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. 3 de Enero de 2009. http://www.sica.gov.ec/agronegocios/biblioteca/In...Rizzo/puertos%20&%20galapagos/ganaderia_leche.htm.
- INGALA. Análisis aproximativo a los flujos de productos y elementos del mercado agropecuario en Galápagos. Junio 2007.
- Reglamento a la Ley Especial para la Provincia de Galápagos, aprobada en 1998. 5 de noviembre de 2008. http://www.galapagospark.org/documentos/ecuador_reglamento_ley_organica_galapagos.pdf.

ANEXOS

ANEXO 1

LA EMPRESA LACTEOS SAN ANTONIO C.A.

Marco histórico

En 1975 se constituye la empresa Lácteos San Antonio C.A. en el cantón Cañar, en la zona austral del país, siendo su mentalizador y gestor don Alejandrino Moncayo Alvarado, quien agrupó a un número pequeño de importantes ganaderos de la región e incluyó también como socio estratégico al I. Municipio de Guayaquil.

Así, en ese año se acopia un volumen aproximado de 6.000 litros diarios de leche cruda, los cuales se comercializaban en Guayaquil. Cinco años más tarde se comienza el montaje de la primera planta de proceso con capacidad de 2.000 litros/hora en envase purepak, pero no tuvo la aceptación que se esperaba en el mercado. Por lo que, en 1983, se lanza una nueva presentación de leche pasteurizada de 1 litro en funda de polietileno, dicho producto tuvo una demanda inusitada en Cuenca, Durán y Guayaquil. Para 1990, las operaciones de la planta de Lácteos San Antonio C.A. se encontraban fortalecidas y la infraestructura había mejorado notablemente; la producción de leche en funda bordeaba ya los 50.000 litros al día, y se implementan nuevas líneas de producción como yogur, mantequilla y queso.

Debido al éxito rotundo de la funda de leche pasteurizada, en 1997 se toma la decisión de ampliar la cobertura geográfica de la empresa construyendo una segunda planta de proceso en el parque industrial de Cuenca, para desde aquí atender a las provincias del Azuay, El Oro y Loja, mientras que desde la Planta de Lácteos San Antonio C.A. a las provincias del Guayas y Cañar.

La empresa adquiere la primera envasadora aséptica y equipo de proceso UHT Tetra Pak en 1999, la logra poco a poco consolidar una pequeña producción semanal de 12.000 litros en envases Tetra Pak.

Para el 2005, se llega a la sorprendente cifra de 80.000 litros diarios, contando ya la empresa para entonces con 5 máquinas envasadoras asépticas, un tanque de almacenamiento aséptico y un mix de productos de 22 ítems.

Dada la insuficiente capacidad instalada de la planta y ante la imposibilidad de satisfacer la demanda, se instala un segundo equipo de proceso y una envasadora aséptica de última generación, con lo cual se amplía la capacidad instalada a 220.000 litros al día.

Misión

“Alimentar de forma nutritiva a la sociedad con productos de alta calidad, elaborados con ética y responsabilidad, incentivando al sector productivo, cumpliendo con el compromiso adquirido frente a nuestros colaboradores e inversionistas”

Visión

“Para el año 2015, ser la empresa líder en calidad y tecnología, en el mercado de la nutrición, manteniendo un crecimiento promedio de ventas netas del 20% anual”.

Valores de Dirección de la Empresa

Honradez.- mantener siempre rectitud e integridad en el obrar.

Respeto.- actuando con la debida consideración con todos los colaboradores.

Cumplimiento.- cabal con las obligaciones de la empresa.

Justicia.- estableciendo acciones que den a cada uno lo que le corresponde en todo ámbito.

Humildad.- virtud de quien conoce sus capacidades y las utiliza para su desarrollo y el de los

demás.

Naturaleza de la Organización

La base del negocio de Lácteos San Antonio C.A., propietaria de la marca Nutri Leche, es la elaboración y comercialización de productos lácteos y no lácteos. Los que se constituyen entre los alimentos más importantes en la dieta del ser humano.

El portafolio de productos de la empresa lo integran 56 ítems, siendo sus categorías las siguientes:

- Leche pasteurizada en funda de polietileno.
- Leche ultrapasteurizada de tipo entera, semidescremada, descremada, light, omega 3 y deslactosada, en envases Tetra Pak.
- Leche saborizada de fresa y chocolate
- Avena
- Yogures de sabores y con cereal.
- Crema de leche.
- Mantequilla
- Queso fresco
- Néctares de frutas en variedades de durazno, manzana, naranja, mango, maracuyá y

tomate de árbol.

Desde el año 2004, todos los productos cuentan con la norma de Buenas Prácticas de Manufactura, BPM; y desde Febrero del 2009 es la primera y la única empresa en su industria en el país en haber obtenido el certificado de calidad ISO 22000:2005 garantizando la inocuidad de alimentos y seguridad alimentaria

ANEXO # 2

Formato de la Encuesta realizada a los consumidores finales

ENCUESTA DE MERCADO

Se esta realizando un estudio de mercado por lo que solicitamos nos ayude con unos minutos de su tiempo.

1. Edad

- 1 15 a 25
 2 26 a 46
 3 47 a 57
 4 58 a más

2. Género

- 1 Femenino
 2 Masculino

3. ¿Realiza usted las compras de su casa?

- 1 Si
 2 No

4. ¿Consume usted Leche?

- 1 Si
 2 No

5. ¿Qué tipo de leche

- 1 Pasteurizada
 2 Entera
 3 Semidescremada
 4 Deslactosada
 5 Light

6. ¿En qué tipo de envase prefiere usted comprar la leche?

- 1 Funda
 2 Tetrabrik (Cartón)
 3 Tetrafino (Funda Cartón)

7. ¿Compra usted leche de sabores?

- 1 Si
 2 No

8. ¿Compraría usted una nueva marca de leche?

- 1 Si
 2 No

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 3

Formato de las Entrevistas realizadas a los dueños de los establecimientos comerciales

Por medio de observación, se determinó los 25 establecimientos comerciales de productos alimenticios más concurridos del cantón. En los cuales se realizaron unas preguntas a los dueños para conocer lo que piden los consumidores, las cuales fueron:

Formato de las Preguntas realizadas durante las entrevistas

1. ¿Le han sugerido sus clientes tener una nueva marca de leche?

1		Si
2		No

2. ¿Le han preguntado sus clientes por otros tipos y presentaciones de leche?

1		Si
2		No

3. ¿Según su experiencia, la introducción de una nueva marca de leche tendría aceptación en sus clientes?

1		Si
2		No

¿Por qué?

4. ¿Usted estaría dispuesto a vender una nueva marca de leche de buena calidad?

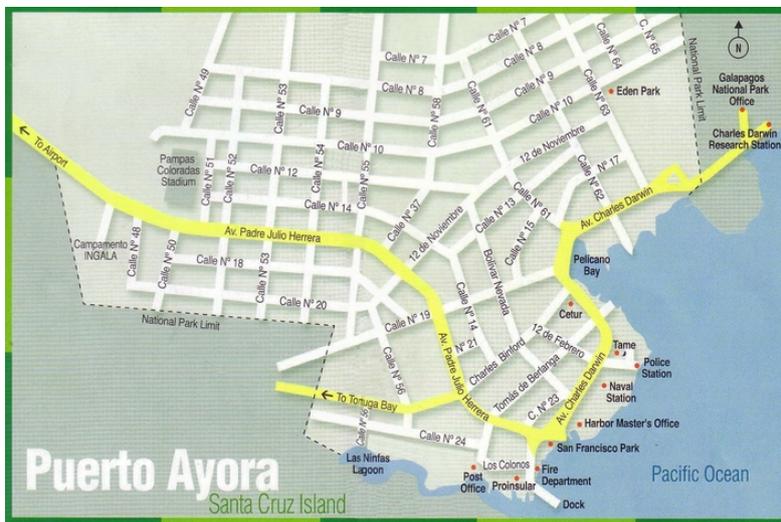
1		Si
2		No

¿Por qué?

5. ¿Qué recomendaría a los distribuidores para introducir una nueva marca de leche?

ANEXO # 4

Mapa de la Parroquia Urbana de Puerto Ayora



Fuente: Parque Nacional Galápagos

Mapa del Cantón Santa Cruz y sus parroquias



Fuente: Parque Nacional Galápagos

ANEXO # 5

Para determinar cada que tiempo se debe realizar los pedidos de producto se utilizó la fórmula

EOQ:

$$Q = \sqrt{\frac{2CS}{A + Pi}}$$

C = Consumo anual de leche en litros = 145.752 litros anuales de leche

P = Precio promedio por unidad = \$0.88

A = Costo mantenimiento anual por unidad = (\$0.88 x 12.85%) = 0.11

S = Costo de realizar el pedido por unidad = 18.78

i = Costo del capital por unidad = 12.85%

$$\sqrt{\frac{2 \times 145752 \times 18.78}{0.11 + (0.88 \times 0.1285)}}$$

$$Q = 4.988.37$$

El plazo de reaprovisionamiento o días que transcurren entre cada pedido, conocido el consumo anual, se obtiene de:

$$\text{consumo/día} = \frac{\text{consumo anual}}{\text{nº días}}$$

$$\frac{145752}{365}$$

C.día = 399 Litros de consumo por día

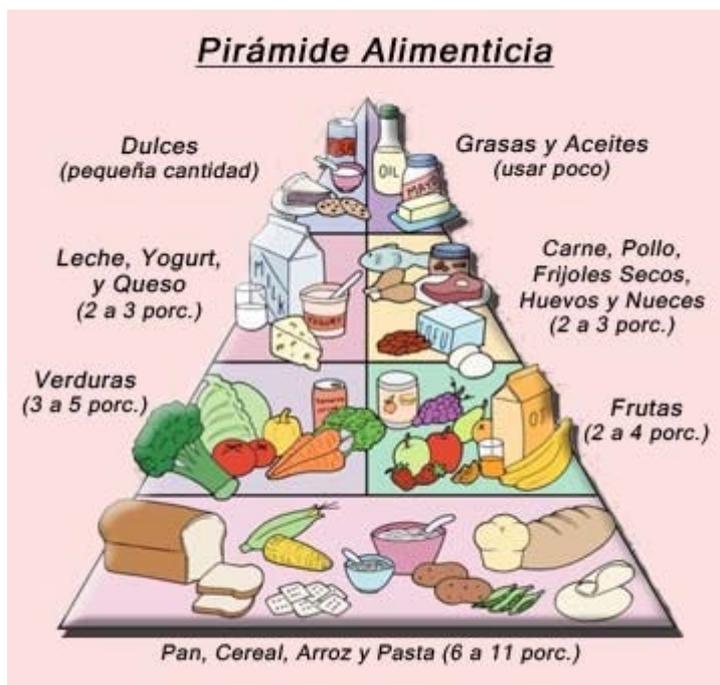
$$T = \text{plazo de reaprovisionamiento} = \frac{Q}{\text{consumo/día}}$$

$$\frac{4988}{399}$$

T = 12.5 días para reaprovisionamiento de litros de leche

ANEXO # 6

Se adjuntó el gráfico de la Pirámide Alimenticia para indicar que la Leche es un producto básico en la alimentación y en especial en los niños en su etapa de crecimiento.



Fuente: <http://www.nutricion-dietas.com/2010/05/15/salud/criticas-a-la-piramide-alimenticia->

[mypyramid/](#)

ANEXO # 7

Certificado de lácteos San Antonio



LACTEOS "SAN ANTONIO" C. A.

**Sr. Rigoberto Moncayo Molina, Gerente y Representante Legal de
LACTEOS SAN ANTONIO C.A.**

CERTIFICA:

Que, el Ingeniero Romeo Moncayo Andrade con CI No. 030056836-7 se encuentra autorizado para representar y distribuir todos los productos de la marca **Nutri Leche**, en la provincia Insular de Galápagos.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad, el peticionario puede hacer uso del mismo de la manera en que creyere conveniente.

Cuenca, 21 de Octubre del 2008

PRINCIPAL:
Parque Industrial Carlos Tosi S. y Cornelio Vintimilla
Telefax: 2 862127 - 2 807471 - 2 862053 / 2 809153
Casilla: 01.01.1847 * Email: lacteos@etapaonline.net.ec
www.nutrileche.com.ec
Cuenca-Ecuador

SUCURSAL:
Hcda. San Antonio
Panamericana Norte, Km. 80
Via Durán - Tambo
Telf.: 2 233145 / Cel.: 09 9745342
Cañar-Ecuador

DURÁN:
Km. 31² de la
Via Durán Boliche
Telf.: 2 860667

GUAYAQUIL:
García Moreno 11-13
entre Luque y Vélez
Telf.: 2 516686

MACHALA:
Boyacá s/n. entre
Santa Rosa y Vela
Telf.: 2 921516

ANEXO # 8

RUC


**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 0300568367001
APELLIDOS Y NOMBRES: MONCAYO ANDRADE ROMEO LUIS
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 21/07/1957 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 24/10/2008
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 09/06/2000 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCIÓN: 09/06/2000 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INGENIERIA CIVIL

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: GALAPAGOS Cantón: SANTA CRUZ Parroquia: PUERTO AYORA Calle: JOSE JOAQUIN OLMEDO
 Número: S/N Intersección: PERIMETRAL Referencia: A DOS CUADRAS DE LA IGLESIA EL EDEN Teléfono:
 052526226 Email: lmoncayo@easynet.net.ec

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCIÓN: \ REGIONAL LITORAL SUR GALAPAGOS **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MJMA090608 Lugar de emisión: SANTA CRUZ/PUERTO AYORA Fecha y hora: 24/10/2008

Página 1 de 2

Mariuxi Moncada Amay
 DELEGADO DE R.U.C.
SRI Servicio de Rentas Internas - Puerto Ayora **SRI.gov.ec**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 0300568367001
APELLIDOS Y NOMBRES: MONCAYO ANDRADE ROMEO LUIS

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 09/06/2000
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONSTRUCCION Y DE INGENIERIA CIVIL
ACTIVIDADES DE INGENIERIA CIVIL
VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE CONSTRUCCION
ACTIVIDADES DE VOLADURA, PERFORACION DE PRUEBA, TERRAPLENAMIENTO, NIVELACION, MOVIMIENTO DE TIERRAS, EXCAVACION Y DRENAJE.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS LACTEOS
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE BEBIDAS Y REFRESCOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GALAPAGOS Cantón: SANTA CRUZ Parroquia: PUERTO AYORA Barrio: EL EDEN Calle: JOSE JOAQUIN OLMEDO Número: S/N Intersección: PERIMETRAL Referencia: A DOS CUADRAS DE LA IGLESIA EL EDEN Telefono: Domicilio: 052526226 Email: lmoncayo@easynet.net.ec

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MJMA090608

Lugar de emisión: SANTA CRUZ/PUERTO AYORA Fecha: 09/06/2009

Página 2 de 2

DELEGADO DE R.U.C.
SRI Servicio de Rentas Internas - Puerto Ayora

SRI.gov.ec

ANEXO # 9

Fotografías del funcionamiento de la Distribuidora en el cantón Santa Cruz





