



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN
FINANZAS.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO, DE LA PARROQUIA
LICTO, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.

AUTORA:

ING. SONIA DEL ROCIO YAMBAY RAMOS

COAUTORA:

ING. SANDRA HUILCAPI PEÑAFIEL M.D.E.

RIOBAMBA-ECUADOR

2016



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Nº de página
ÍNDICE DE CONTENIDOS	1
ÍNDICE DE CUADROS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. RESUMEN EJECUTIVO	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GENERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
4 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	11
4.1 ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN	12
4.1.1 MACRO LOCALIZACIÓN	12
4.1.2 MICRO LOCALIZACIÓN	13
4.2 ESTUDIO DE MERCADO	14
4.2.1 ESTUDIO DE LA DEMANDA	14
4.2.1.1 DEMANDA DE LECHE	14
4.2.1.2 DEMANDA DE PAPAS	14
4.2.2 ESTUDIO DE OFERTA	15
4.2.2.1 OFERTA DE LECHE	15
4.2.2.2 OFERTA DE PAPAS	15
4.2.3 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	16
4.2.3.1 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA DE LECHE	16
4.3 MARCO LEGAL	16
5 PLAN ADMINISTRATIVO	18
5.1 MISIÓN DE LA EMPRESA	18
5.2 VISIÓN DE LA EMPRESA	18
5.3 VALORES	18
5.4 ASPECTOS LEGALES	19
5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA	20
5.5.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	20

5.5.2	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	21
5.5.3	MAPA DE PROCESOS	22
5.5.4	ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO	23
5.5.5	MANUAL DE FUNCIONES	24
6	PLAN DE MARKETING	29
6.1	MIX DE MARKETING	29
6.1.1	PRODUCTO	29
6.2	PRECIO	30
6.3	PLAZA (DISTRIBUCIÓN)	30
6.4	PROMOCIÓN	31
7	PLAN OPERATIVO	33
7.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	33
7.1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE	33
7.1.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAPAS	35
7.2	FLUJOGRAMAS DE PROCESOS	41
7.2.1	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LECHE	41
7.2.2	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PAPAS	43
7.3	FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE NEGOCIOS.	45
7.3.1	RITMO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	45
7.3.2	NIVEL DE INVENTARIO PROMEDIO	45
7.4	PERSONAL	46
7.5	DISEÑO DEL CENTRO DE ACOPIO.	46
7.6	DISPOSICIÓN DE TERRENOS PARA LA PRODUCCIÓN DE PAPAS	46
8.1	ACTIVOS FIJOS	47
8.1.1	TERRENOS	47
8.1.2	VEHÍCULOS	47
8.1.3	MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	47

8.1.4	IMPLEMENTOS ADMINISTRATIVOS (ÁREA)	48
8.1.5	DEPRECIACIONES	48
8.1.5.1	DEPRECIACIONES MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS (PRODUCCIÓN)	48
8.1.5.2	DEPRECIACIONES IMPLEMENTOS ADMINISTRATIVOS	49
8.2	COSTOS DE PRODUCCIÓN	50
8.3	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	52
8.4	GASTOS DE VENTAS	53
8.5	GASTOS FINANCIEROS	54
8.6	CUADRO DE COSTOS Y GASTOS	56
8.7	INVERSIÓN	58
8.8	INGRESOS	59
8.9	ESTADO DE RESULTADOS	59
8.10	FLUJO DE CAJA	60
8.11	COSTO POR UNIDAD	60
8.11.1	COSTO POR LITRO DE LECHE	61
8.11.2	COSTO POR LIBRA DE PAPAS	61
8.12	PUNTO DE EQUILIBRIO	61
8.12.1	PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRODUCTO LECHE	61
8.12.2	PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRODUCTO PAPAS	62
8.13	EVALUACIÓN FINANCIERA	63
8.13.1	TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ACEPTABLE (TMRA)	63
8.13.2	VALOR ACTUAL NETO (VAN)	64
8.13.3	VALOR ACTUAL NETO NEGATIVO	65
8.13.4	TASA INTERNA DE RETORNO	65
8.13.5	RELACIÓN BENEFICIO / COSTO	66
8.13.6	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	66
8.13.7	BALANCE GENERAL	67
8.13.8	INDICADORES	68
8.13.8.1	ÍNDICE DE LIQUIDEZ	68
8.13.8.2	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	68
8.13.8.3	ÍNDICES DE RENTABILIDAD	68
9	BIBLIOGRAFIA	70

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 4 1	Demanda de leche	14
Cuadro N° 4 2	Análisis de la Demanda de papas	14
Cuadro N° 4 3	Oferta de leche	15
Cuadro N° 4 4	Demanda potencial insatisfecha leche	16
Cuadro N° 5 1	Recurso Humano	23
Cuadro N° 6 1	Estrategias de publicidad	32
Cuadro N° 8 1	Terrenos	47
Cuadro N° 8 2	Vehículos	47
Cuadro N° 8 3	Maquinaria, herramientas y equipos	47
Cuadro N° 8 4	Implementos Administrativos	48
Cuadro N° 8 5	Depreciaciones Maquinaria, herramientas y Equipos (producción)	48
Cuadro N° 8 6	Depreciaciones Implementos Administrativos	49
Cuadro N° 8 7	Materia prima	50
Cuadro N° 8 8	Mano de Obra Directa	51
Cuadro N° 8 9	Luz	51
Cuadro N° 8 10	Agua	51
Cuadro N° 8 11	Teléfono	51
Cuadro N° 8 12	Costo Total de Producción	52
Cuadro N° 8 13	Mano de Obra Directa	52
Cuadro N° 8 14	Materiales de Oficina	52
Cuadro N° 8 15	Costo Total de Administración	53
Cuadro N° 8 16	Materiales de Oficina	53
Cuadro N° 8 17	Publicidad	53
Cuadro N° 8 18	Combustible y mantenimiento	54
Cuadro N° 8 19	Gasto Total de Ventas	54
Cuadro N° 8 20	Amortización – Gastos Financieros	55
Cuadro N° 8 21	Cuadro de Costos y Gastos	56
Cuadro N° 8 22	Costos y Gastos Totales	57
Cuadro N° 8 23	Inversión	58
Cuadro N° 8 24	Proyección de Ventas	59

Cuadro N° 8 25	Estado de Resultados	59
Cuadro N° 8 26	Flujo de Caja	60
Cuadro N° 8 27	Componentes del punto de equilibrio	61
Cuadro N° 8 28	Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable (TMRA)	64
Cuadro N° 8 29	Valor Actual Neto	64
Cuadro N° 8 30	Valor Actual Neto Negativo	65
Cuadro N° 8 31	Relación Beneficio / Costo	66
Cuadro N° 8 32	Periodo de Recuperación de la Inversión	67
Cuadro N° 8 33	Balance General	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 4 1	Macro localización	12
Gráfico N° 4 2	Micro localización	13
Gráfico N° 5 1	Organigrama estructural de la empresa	20
Gráfico N° 5 2	Organigrama Funcional de la empresa	21
Gráfico N° 6 1	Logotipo	32
Gráfico N° 8 1	Punto de Equilibrio en litros de leche	62
Gráfico N° 8 2	Punto de Equilibrio en libras de papas	63

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los productores ecuatorianos se encuentran ante un complejo escenario económico en el que situaciones como la implementación de altos aranceles a las importaciones, ciertas políticas gubernamentales, que de cierta manera benefician a la producción nacional y al mismo tiempo les exigen un valor agregado, una mayor inversión en su producción, han provocado un clima más competitivo.

Cada empresa debe desarrollar mecanismos que le permitan ser proactivos para adelantarse a los cambios y adaptaciones y estos no vayan a ser un obstáculo en un futuro, uno de los cambios que se ha dado a través del tiempo es la globalización.

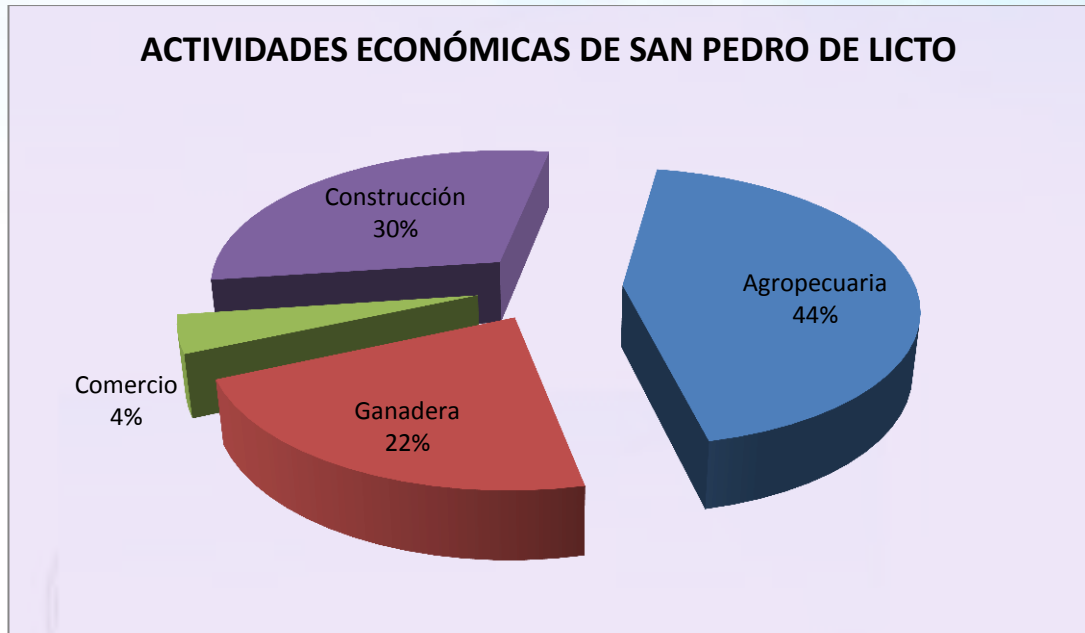
Así mismo esta adaptación de nueva dinámica competitiva requiere de una evaluación sistémica profunda y continúa del entorno.

Un gran reto que se presenta por la gestión comercial de los productores en el presente tiempo es el factor consumidor o cliente, de manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial surge el impulso a la creación de la fidelización y posicionamiento.

En la región sierra de nuestro país, es común ver haciendas que se dediquen a la producción de leche y productos agrícolas, más aun cuando “la tercera parte del territorio nacional se destina a las actividades relacionadas con el campo de la cual más de la mitad (63%) corresponde a la actividad ganadera” (SICA, 2014), las que permiten obtener un sustento a las familias que se dedican a esta actividad como son las haciendas o asociaciones o pequeñas empresas agro productivas.

La presente investigación se realizará en la parroquia Licto, que forma parte de las 11 parroquias rurales que posee el cantón Riobamba, de la Provincia de Chimborazo y se encuentra a 18 Kilómetros de distancia de la ciudad de Riobamba, con una

población de 7807 habitantes, de los cuales 3498 son hombres y 4309 son mujeres, el cantón agrupa el 2% de los habitantes de la provincia de Chimborazo, distribuida en 27 comunidades jurídicas y 8 barrios urbanos, su principales actividades económicas son:



2. RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Productores San Pedro de Licto, fue creada en el año de 1993, actualmente está integrada por 157 socios activos, quienes se dedican a la producción de leche y cultivos de papas, desde su inicio se ha venido laborando de una manera empírica, sin poseer un manejo productivo, administrativo, financiero y de comercialización adecuado y óptimo, lo que ha conllevado a no tomar en cuenta los márgenes de rentabilidad existentes que les proporciona cada uno de sus productos.

El plan de negocios para la Asociación se realizó con la finalidad de mejorar el posicionamiento de mercado, que en la actualidad no dispone y adoptar las estrategias correspondientes que permita proporcionarnos una ventaja en relación a nuestros competidores directos.

La implementación del plan de negocios proporcionará las herramientas necesarias, en sus diferentes áreas, permitiendo tomar decisiones en base a información efectiva.

Se realizó la descripción del negocio, se desarrolló un estudio de mercado, donde se establece la oferta, demanda y demanda insatisfecha de los productos.

Posteriormente se estableció el marco legal que regula a la Asociación de Productores San Pedro de Licto.

El Plan administrativo está conformado por la misión, visión, valores, la distribución organizacional y funcional de la asociación.

En el plan de marketing se realizó una descripción a través del marketing mix.

El plan operativo está conformado por la descripción de los procesos de producción y comercialización y sus flujogramas de procesos.

El plan financiero ha determinado cuales son los requerimientos monetarios de la Asociación de Productores San Pedro de Licto, realizando las evaluaciones correspondientes para determinar la rentabilidad y sostenibilidad de la misma.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar e implementar un Plan de Negocios para la Asociación de Productores San Pedro de Licto, de la parroquia Licto, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional en el que se desarrolla la Asociación de Productores San Pedro de Licto y su incidencia en el posicionamiento de mercado.
- Implementar un Plan de Negocios para la Asociación de Productores San Pedro de Licto y su contribución en el posicionamiento de Mercado
- Evaluar el Plan de Negocios para la Asociación de Productores San Pedro de Licto y su incidencia en el posicionamiento de Mercado.

4 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La Asociación de Productores San Pedro de Licto, es una organización dedicada a la comercialización de leche, producto que oferta a la hacienda el Ordeño y en los lugares cercanos a la zona; las papas, producto que se oferta de manera directa en los principales mercados de Riobamba, buscando el bienestar socio – económico de sus integrantes.

Actualmente posee 1 administrador o gerente, el cual se encarga de recibir la leche en el centro de acopio, realizar los análisis de laboratorio correspondientes y comercializarla.

Existe un recolector, encargado de recorrer las comunidades donde se encuentran los asociados, quien les paga un valor de 0,38 centavos de dólar el litro, entregando 1400 litros de leche diarios al centro de acopio de la Asociación de Productores San Pedro de Licto a un valor de 0.40 centavos de dólar, el cual comercializa el producto a la hacienda el Ordeño a un valor de 0.45 centavos de dólar el litro de leche.

La producción de papas, los integrantes de la asociación son quienes la comercializan de manera directa en los principales mercados de la ciudad de Riobamba, disponen de un certificado de ser socio y pueden acceder en calidad de productores al Mercado Mayorista a comercializar su producto, en ocasiones cuando hay escases tienen ofertas de parte de empresas y restaurantes, ayudándoles a que puedan vender sus productos directamente desde sus propiedades.

La Asociación de Productores San Pedro de Licto, según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo se encuentra en el macro sector de fomento a la producción, sector de Agricultura, ganadería y pesca y fomento a la producción, al sector comercio con el código C1602 y al sector agricultura, agroindustria y alimentos con el código C1502.

4.1 ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN

4.1.1 Macro localización

La Asociación de Productores San Pedro de Licto, se encuentra ubicada en la parroquia Licto, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, en virtud de que existe la disponibilidad de materia prima, cuyo mercado potencial se encuentra en la ciudad de Riobamba y en la misma parroquia en lo referente a la distribución de leche a través del centro de acopio a la empresa Parmalat.

A continuación se presenta la imagen satelital de donde está ubicada la microempresa comunitaria:

Gráfico N° 4 1

Macro localización



Fuente: Google earth

Elaborado: Sonia Yambay

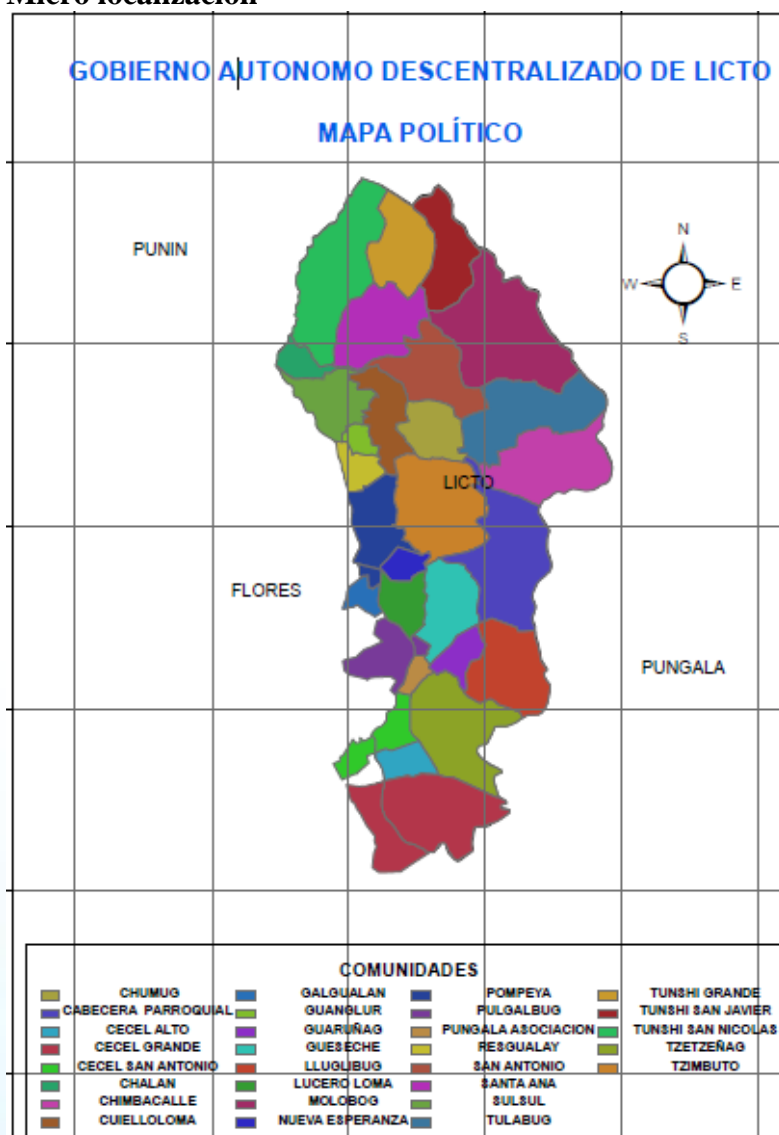
4.1.2 Micro Localización

La Asociación de productores San Pedro de Licto, se ubica en la parroquia Licto, ubicada a 18 km de la ciudad de Riobamba.

La comunidad donde se ubica la Asociación cuenta con servicios básicos de agua, luz, teléfono y alcantarillado, es un lugar estratégico, ya que facilita la distribución de nuestros productos tanto a la ciudad de Riobamba, como a la parroquia Licto.

Gráfico N° 4 2

Micro localización



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia Licto

Elaborado: Sonia Yambay

4.2 ESTUDIO DE MERCADO

4.2.1 Estudio de la demanda

4.2.1.1 Demanda de leche

La demanda se realizó mediante cuatrocientas encuestas aplicadas a la población de Riobamba, considerando las preguntas 4 y 7, estableciendo que el 92% de las personas consumen este producto, a más de ello se determina el promedio de consumo de leche por habitante y su lapso de consumo.

Cuadro N° 4 1

Demanda de leche

POBLACIÓN	PERIODICIDAD DE CONSUMO	%	HABITANTES QUE CONSUMEN	CONSUMO DIARIO POR HABITANTE	TOTAL CONSUMO DIARIO	TOTAL CONSUMO ANUAL
458581	Todos los días	30,75	141013,66	0,08	11482,54	4133714,65
	Cada dos días	23,00	105473,63	0,04	4294,28	1545942,06
	Cada tres días	20,75	95155,56	0,03	2582,79	929805,73
	Cada cuatro días	7,75	35540,03	0,02	723,49	260457,63
	Cada cinco días	6,00	27514,86	0,02	448,10	161315,69
	Cada seis días	2,50	11464,53	0,01	155,59	56012,39
	Cada siete días	1,25	5732,26	0,01	66,68	24005,31
	No Consume	8,00	36686,48	0,00	0,00	0,00
TOTAL DEMANDA						7111253,47

Fuente: encuestas realizadas
Elaborado por: Sonia Yambay

4.2.1.2 Demanda de papas

Cuadro N° 4 2

Análisis de la Demanda de papas

POBLACIÓN	PERIODICIDAD DE CONSUMO	%	POBLACIÓN	CONSUMO DIARIO POR HABITANTE	TOTAL CONSUMO DIARIO	TOTAL CONSUMO ANUAL EN LIBRAS
458581	Todos los días	42,75	196043,38	0,51	100021,33	36007679,23
	Cada dos días	49,50	226997,60	0,26	57907,09	20846551,13
	Cada tres días	6,50	29807,77	0,17	5069,31	1824950,60
	No Consume	1,25	5732,26	0,00	0,00	0,00
TOTAL DEMANDA						58679180,97

Fuente: encuestas realizadas
Elaborado por: Sonia Yambay

4.2.2 Estudio de oferta

4.2.2.1 Oferta de leche

Cuadro N° 4 3

Oferta de leche

MARCAS QUE OFRECEN LECHE EN EL MERCADO		CANTIDADES OFERTADAS EN LITROS DE LECHE ANUALES RIOBAMBA 2015						
		Mi Comisariato	Supermaxi	Almacenes T.I.A	Almacenes A.K.I	Panaderías	Tiendas	Total
L E C H E	Tony	10.800	10.800	7.200	10.800	144	1.800	41.544
	Nestle	10.800	10.800	7.200				28.800
	Nutri leche	10.800	10.800	7.200	7.200		1.800	37.800
	Parmalat	10.800	10.800	7.200	7.200			36.000
	Mi comisariato	10.800						10.800
	Vita Leche	10.800	10.800	7.200	7.200	3.600	2.880	42.480
	La vaquita	10.800	10.800	7.200				28.800
	Rey leche	10.800	10.800	7.200	5.400	9.000	2.880	46.080
	Pura crema	10.800		7.200	7.200	5.200	1.800	32.200
	Supermaxi		10.800					10.800
	El ordeño		10.800					10.800
	Calcilac		10.800					10.800
	Andina				3.600		2.520	6.120
	Prasol						1.080	1.080
	Total	97.200	108.000	57.600	48.600	735.704	3.394.800	4.441.904

Fuente: “Plan de negocios para la micro empresa comunitaria lácteos Tuntatacto de industrialización y comercialización de lácteos de la comunidad Tuntatacto, cantón Guano, provincia de Chimborazo”

4.2.2.2 Oferta de papas

La oferta de papas en Chimborazo de acuerdo a datos del MAGAP, es de 38005 toneladas métricas anuales, debiendo considerando que la tonelada métrica posee 1000 kg, se puede establecer la que oferta provincial es de 83.611.000 libras de papas anuales, las cuales a través de los mercados mayoristas se vende a empresas o comerciantes de otras provincias de la región costa y amazonia.

Motivo por el cual la producción de la provincia es vendida en su totalidad.

4.2.3 Demanda potencial insatisfecha

4.2.3.1 Demanda Potencial insatisfecha de leche

Cuadro N° 4 4

Demanda potencial insatisfecha leche

OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA
4.441.904	7.111.253,47	2.669.349,11

Elaborado por: Sonia Yambay

Con el análisis que he realizado he podido concluir que existe una demanda insatisfecha de 2.669.349,11 litros de leche anual.

4.3 MARCO LEGAL

Razón Social

Actualmente la organización está funcionando con la personería jurídica de Asociación de productores San Pedro de Licto, la cual se complementa con la apertura del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Tipo de empresa

La Asociación de productores San Pedro de Licto, cumple con las características para ser considerada una pequeña empresa, cuya actividad está dentro del sector de Agricultura, ganadería y pesca y fomento a la producción, cumpliendo con el número de empleados y el monto de inversión con el que opera.

Registro del Nombre

La Asociación de productores San Pedro de Licto, registro su nombre en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), siguiendo con pasos correspondientes que se detallan a continuación y son requerimiento para su creación:

1. “Solicitud dirigida al Director Agropecuario del MAGAP.
2. Original del acta de la Asamblea constitutiva en la que se haya designado al Directorio Provisional, firmado por todos los concurrentes.
3. Original del proyecto de Estatuto de la Asociación, discutido y aprobado en dos sesiones de Asamblea General de socios, en diferentes fechas.
4. Original de la nómina de socios que integran la Asociación.
5. Copia fotostática de las cédulas de ciudadanía y certificado de votación de cada socio.
6. Certificado del Registrado de la propiedad que demuestre ser propietario de un predio o contrato de arrendamiento del predio legalizado mismo que debe estar notariado.
7. Acreditar el patrimonio de 400,00 dólares en una cuenta de integración de capital, en cualquier entidad financiera local.
8. Declaración juramentada individual” (Ministerio de Agricultura G. A.).

Una vez que se expidió el Acuerdo Ministerial otorgándonos la personería jurídica, en los siguientes quince días nombramos la directiva final y entregamos los siguientes documentos:

1. “Oficio dirigido al Director Provincial del MAGAP, solicitando registrar la directiva.
2. Convocatoria a la Asamblea.
3. Acta original de la Asamblea o copia certificada por la secretaria, con las respectivas firmas de todos los presentes.
4. Lista de la nueva Directiva.

A partir de la fecha de su legalización, las Asociaciones deben rendir cuentas ante los organismos de control” (Ministerio de Agricultura G. A.)

Registro Único de Contribuyentes

La Asociación de Productores San Pedro de Licto, ha realizado los trámites en el Servicio de Rentas Internas (SRI), donde se les entrego el Registro Único de

Contribuyentes (RUC), cumpliendo con las leyes y normas vigentes en el país para la recaudación de Impuestos, por las actividades de la organización.

5 PLAN ADMINISTRATIVO

5.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

Somos una asociación de pequeños productores, que producen y comercializan leche y papas de calidad, para atender a los diferentes mercados del cantón Riobamba, a precios competitivos, a través de un excelente trabajo en equipo.

5.2 VISIÓN DE LA EMPRESA

Ser una asociación de pequeños productores líder en el desarrollo de la producción y comercialización de leche y papas de calidad en el cantón Riobamba, a precios competitivos, alcanzando altos niveles de rentabilidad, permitiendo el sumak kawsay de sus integrantes.

5.3 VALORES

- Responsabilidad.- con los clientes ya sean internos y externos, desarrollando las diversas actividades adecuadamente, con eficiencia y eficacia.
- Honradez.- ser claros y transparentes, hablando con la verdad, lo que permitirá trabajar en equipo con seguridad.
- Lealtad.- con la Asociación, lo que nos reconocerá como asociados transparentes y confiables, permitiéndonos cumplir nuestros compromisos y obligaciones de manera correcta.

- Puntualidad.- para poder realizar los procesos de acuerdo a las planificaciones establecidas, permitiéndonos ser confiables con nuestros compañeros.

5.4 ASPECTOS LEGALES

Es fundamental para la Asociación de productores San Pedro de Licto, cumplir con todas sus obligaciones legales, los cuales son de gran relevancia para el funcionamiento de la asociación ya que inciden en desempeño administrativo, financiero, operativo y de comercialización, por lo que es importante cumplir con estas disposiciones como lo son:

- Registro Único de Contribuyentes actualizado
- Obligaciones mensuales al Servicio de Rentas Internas (SRI).
 1. Impuesto al valor Agregado (IVA)
 2. Retención a la fuente
- Obligaciones anuales al Servicio de Rentas Internas (SRI).
 1. Anexos de la retención a la fuente
 2. Impuesto a la Renta
- Permisos de Funcionamiento
- Permiso de Bomberos
- Patente Municipal

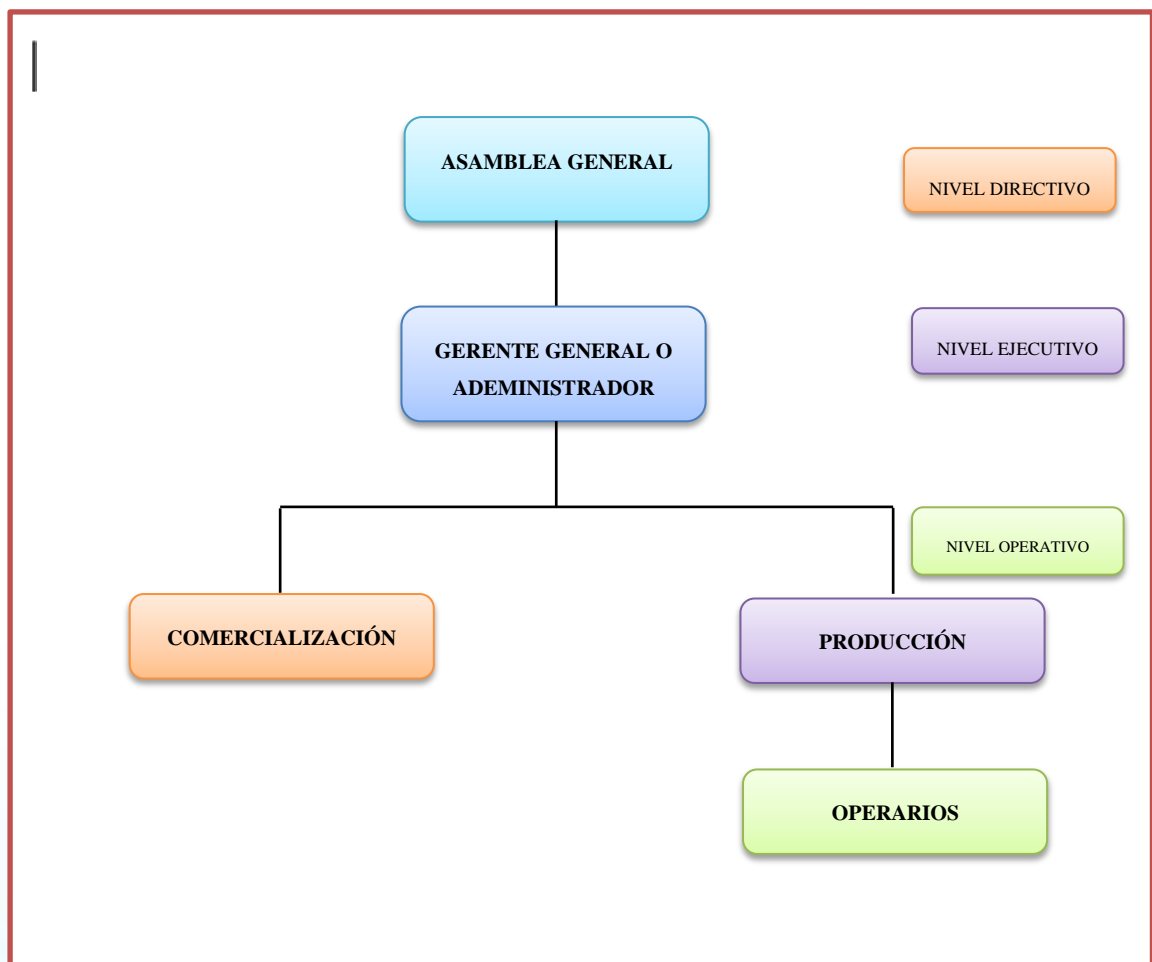
5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Es de gran importancia para la Asociación de productores San Pedro de Licto poseer una organización estructural y funcional, que son indispensables para saber cuál es su esquema para el funcionamiento en las diversas actividades de cada uno de los miembros de la asociación.

5.5.1 Organigrama Estructural

Gráfico N° 5 1

Organigrama estructural de la empresa

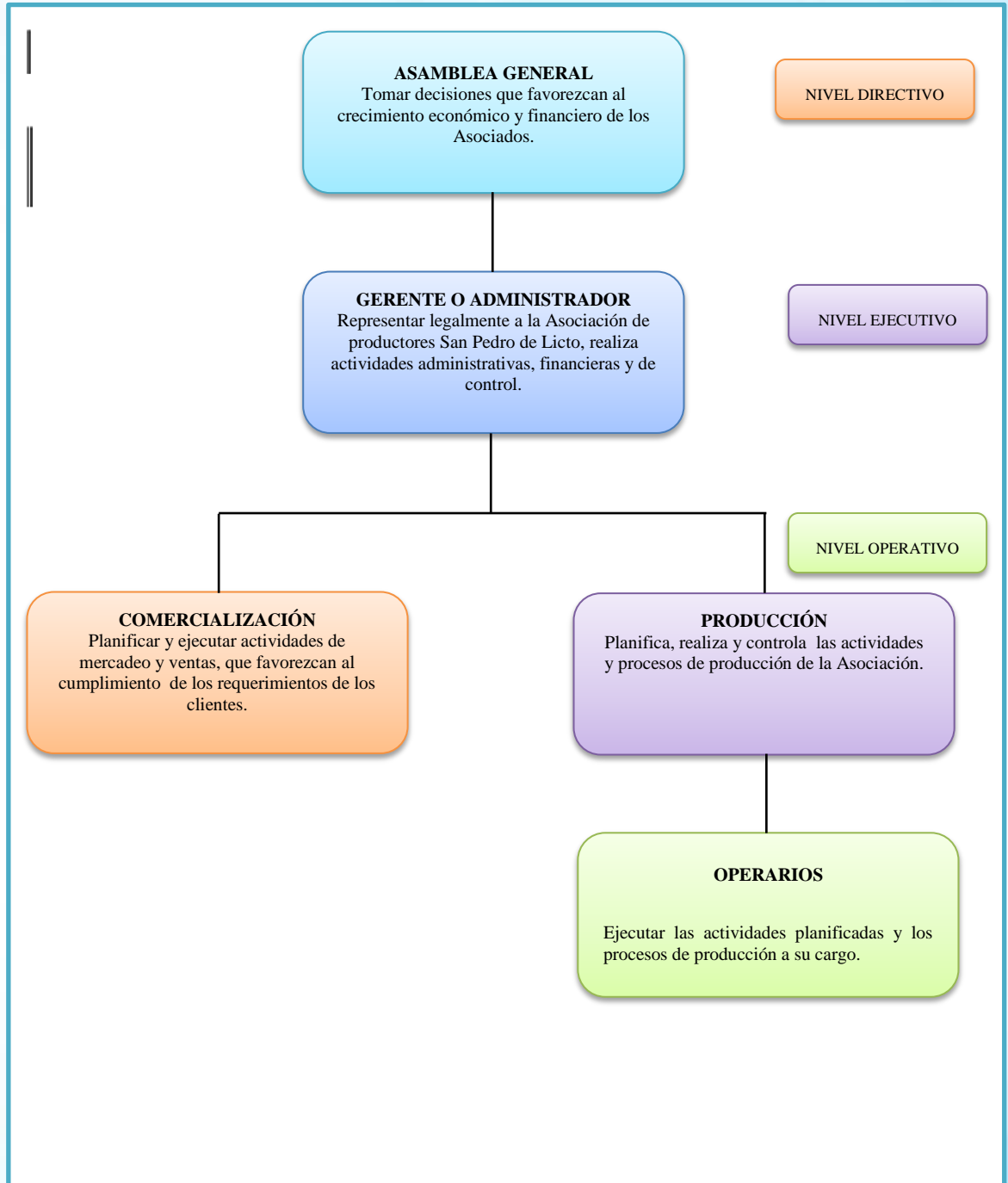


Elaborado: Sonia Yambay

5.5.2 Organigrama Funcional

Gráfico N° 5 2

Organigrama Funcional de la empresa



Elaborado: Sonia Yambay

5.5.3 Mapa de procesos

PROCESO GOBERNANTE	Asamblea General	PROCESOS HABILITANTES DE APOYO	
		COMERCIALIZACIÓN	PRODUCCIÓN
	Gerente o Administrador	Jefe de Comercialización	Jefe de Producción
		PROCESOS AGREGADOS DE VALOR	
		PRODUCCIÓN	
		Operarios	

Elaborado: Sonia Yambay

5.5.4 Organización del Recurso Humano

Mano de Obra

Es la parte esencial para desarrollar las actividades, que permitirán el funcionamiento de la Asociación, para lo cual es necesario contar con personal diverso dependiendo de la función que cumplan pueden ser mano de obra calificada o no calificada, las que se complementan entre ellas en un trabajo de equipo adecuado.

A continuación detallo el recurso humano necesario para la presente investigación, realizando las siguientes aclaraciones:

Área Administrativa: se requiere de personal capacitado y con un título de tercer nivel como requerimiento mínimo.

Área de Producción: se requiere mano de obra no calificada, pero con una capacitación para que pueda desempeñar sus funciones adecuada y oportunamente.

Área de Comercialización: se requiere mano de obra calificada, con título de tercer nivel como requerimiento mínimo, debe realizar los procesos de ventas, mercadeo, marketing, servicio al cliente.

Es así que detallo el personal necesario en el siguiente cuadro:


Cuadro N° 5 1

Recurso Humano

ÁREA	PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD
ADMINISTRATIVA	Gerente General	1
PRODUCCIÓN	Jefe de Producción	1
	Operarios - Asociados	157
COMERCIALIZACIÓN	Jefe de Comercialización	1
TOTAL RECURSO HUMANO		160

Elaborado: Sonia Yambay

5.5.5 Manual de Funciones

 ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	Asamblea General
PROCESO:	Gobernante
LÍDER INMEDIATO	Ninguno
MISIÓN	
Determina políticas, lineamientos y funciones a seguir para el funcionamiento de la Asociación de productores San Pedro de Licto.	
PERFIL	
Formación Académica:	Ninguno
Requisitos Mínimos:	Ninguno
Experiencia:	Ninguno
ÁMBITOS DE ACCIÓN	
FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones que favorezcan al crecimiento económico y financiero de los Asociados. • Decidir administrativa y financieramente. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Elegir a los representantes de la Asamblea General • Evaluar la situación de la Asociación de acuerdo a los requerimientos legales • Conocer y aprobar el balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Presupuesto de la Asociación y el estado de los negocios. • Tomar decisiones adecuadas, oportunas y de control de la Asociación, que ayuden a mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización. • Contratar asesores o auditores que contribuyan a la toma de decisiones. 	

Elaborado: Sonia Yambay



ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	Gerente o Administrador
PROCESO:	Gobernante
LÍDER INMEDIATO	Asamblea General
MISIÓN	
Representar legalmente a la Asociación de productores San Pedro de Licto, realizar actividades administrativas, financieras y de control.	
PERFIL	
Formación Académica:	Ingeniero Comercial, de empresas, Finanzas, Agro Industrial o afines
Requisitos Mínimos:	Tercer Nivel
Experiencia:	Dos años
ÁMBITOS DE ACCIÓN	
FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA	
<ul style="list-style-type: none">• Decidir administrativa, financiera y operativamente, apoyando a la obtención de las metas y objetivos propuestos.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none">• Elegir a los representantes de la Asamblea General• Evaluar la situación de la Asociación de acuerdo a los requerimientos legales• Conocer y aprobar el balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Presupuesto de la Asociación y el estado de los negocios.• Tomar decisiones adecuadas, oportunas y de control de la Asociación, que ayuden a mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.• Contratar asesores o auditores que contribuyan a la toma de decisiones.	

Elaborado: Sonia Yambay



ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	Jefe de Producción
PROCESO:	Habilitante de Apoyo
LÍDER INMEDIATO	Gerente o Administrador
MISIÓN	
Planifica, realiza y controla las actividades y procesos de producción de la Asociación.	
PERFIL	
Formación Académica:	Ingeniero Agrónomo o Agro industrial
Requisitos Mínimos:	Tercer Nivel
Experiencia:	Dos años
ÁMBITOS DE ACCIÓN	
FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA	
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, decidir, ejecutar y controlar los procesos de producción de leche y papas, que ayuden a obtener un mayor rendimiento. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Planificar las actividades de producción de leche y papas de la Asociación San Pedro de Licto. Ejecutar las actividades planificadas para la producción de leche y papas de la Asociación Controlar y cumplir con los procesos de producción, lo cual nos permitirá obtener productos de calidad. Preparar el presupuesto anual, plan operativo anual y plan anual de compras del área de producción y poner en conocimiento del Gerente. Supervisar y controlar al recurso humano a cargo. Elaborar informes sobre el desempeño del área de producción a su cargo. 	

Elaborado: Sonia Yambay



ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	Jefe de Comercialización
PROCESO:	Habilitante de Apoyo
LÍDER INMEDIATO	Gerente o Administrador
MISIÓN	
Planificar y ejecutar actividades de mercadeo y ventas, que favorezcan al cumplimiento de los requerimientos de los clientes.	
PERFIL	
Formación Académica:	Ingeniero en Marketing, Empresas, Comercial o afines
Requisitos Mínimos:	Tercer Nivel
Experiencia:	Dos años
ÁMBITOS DE ACCIÓN	
FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA	
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, decidir, ejecutar y controlar los procesos de comercialización y marketing de leche y papas, que ayuden a la consecución de los objetivos. 	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cargo un inventario de entradas y salidas de los productos producidos y comercializados por parte de la Asociación de productores San Pedro de Licto. Elaborar estudios de mercado, que favorezcan el establecimiento de políticas y estrategias para incrementar el volumen de ventas con productos de calidad y a precios competitivos en el mercado. Planificar el cronograma de ventas diarias, semanales, quincenales, mensuales y anuales de los productos que se comercializan. Controlar el cumplimiento de los cronogramas de venta establecidos. Realizar informes periódicos para dar a conocer la situación actual del área de comercialización y posibles sucesos que se presenten y puedan afectar las ventas. 	

Elaborado: Sonia Yambay



ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES SAN PEDRO DE LICTO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	Operario
PROCESO:	Agregado de Valor
LÍDER INMEDIATO	Jefe de Producción
MISIÓN	
Ejecutar las actividades planificadas y los procesos de producción a su cargo.	
PERFIL	
Formación Académica:	Ninguno
Requisitos Mínimos:	Conocer los procesos de producción
Experiencia:	Un año en procesos de producción de leche y papas
ÁMBITOS DE ACCIÓN	
FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA	
Ejecutar los procesos de producción a su cargo con responsabilidad, favoreciendo a obtener productos de calidad para su comercialización, cumpliendo con los requerimientos de los clientes.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar actividades de producción de leche o papas bajo su responsabilidad. • Control de procesos de producción. • Planificar conjuntamente con el Jefe de producción las actividades diarias, semanales o mensuales a cumplir. • Realizar el control de calidad de los productos a comercializar y de las materias primas. • Informar a su jefe inmediato superior sobre anomalías que se presenten en los procesos de producción bajo su responsabilidad. • Precautelar los equipos, materiales, insumos y herramientas a su cargo. 	

Elaborado: Sonia Yambay

6 PLAN DE MARKETING

6.1 MIX DE MARKETING



Fuente: https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=esquema%20de%20marketing%20mix

6.1.1 Producto

6.1.1.1 Estrategias del producto

- Se realizará una producción constante, cumpliendo de esta manera los cronogramas de ventas realizados, ganando credibilidad y confianza con nuestros clientes.
- Se realizará controles periódicos de calidad, en nuestros productos ofertados como son papas y leche.
- Eliminar intermediarios para la comercialización de los productos.

6.2 PRECIO

El precio de nuestros productos se ha fijado de acuerdo al mercado actual en \$ 0,15 y la libra papas a \$ 0.45 el litro de leche, en el primer año, mismo que se analizará periódicamente de acuerdo a los costos de producción que intervengan.

Los precios que se establecen facilitarán a la Asociación competir con los distribuidores y comercializadores existentes, ayudándonos a posicionarnos del mercado objetivo y obtener una mejor rentabilidad.

La estrategia de precio es:

El precio de los productos estará acorde con el de nuestros principales competidores en el mercado, los que deben cumplir con todos los estándares de calidad y requerimiento de nuestro mercado objetivo.

6.3 PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

La distribución de nuestros productos se la realizara de acuerdo a lo siguiente:

1. Para el producto como lo es la leche se lo realizará a través del centro de acopio que administra la Asociación de productores San Pedro de Licto, donde se almacena la producción y luego de realizar los análisis químicos correspondientes para verificar que cumplan los requerimientos técnicos solicitados, se procederá a vender a la hacienda el Ordeño.

De igual manera si existen excedentes la producción se comercializarán en los principales mercados, tiendas y a la población en general de los cantones Licto y Riobamba.

2. En el producto como lo es papa, se comercializará la distribución en los principales mercados de Licto y Riobamba, como en el mercado mayorista.

Estrategias de distribución:

- Para la distribución de los productos se lo realizará de una manera directa, eliminando los intermediarios como en el caso de la recolección de leche, mejorando la rentabilidad de la Asociación
- Se fijaran mejores precios para los comerciantes mayoristas que adquieran nuestros productos.

6.4 PROMOCIÓN

La promoción es indispensable para dar a conocer nuestros productos a los clientes potenciales, los cuales al disponer de un gran número de oferentes, la Asociación debe emprender una campaña de publicidad y propaganda que permita posicionarnos en el mercado objetivo.

Estrategias de promoción:

- Publicidad y Propaganda en medios como son tv, radio, internet, dando a conocer sus características y beneficios al adquirir los productos ofertados por la Asociación de productores San Pedro de Licto.
- Elaborar un logotipo que nos permita distinguirnos de los demás comerciantes y distribuidores, facilitando la identificación de nuestros productos por parte de los clientes.

Gráfico N° 6 1

Logotipo



Elaborado por: Sonia Yambay

Estrategias de Publicidad

Para dar a conocer los productos que comercializa la Asociación de Productores San Pedro de Licto, se realizará a través de los siguientes medios:

Cuadro N° 6 1

Estrategias de publicidad

MEDIO	VENTAJA	UTILIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	COSTO
Televisión	Llegar oportunamente al mercado objetivo de Riobamba.	Se utilizaran medios locales como Tv Sultana y Ecuavisión	Publicidad	500,00
Radio	Llega al mercado objetivo de la provincia de Chimborazo.	Se utilizarán emisoras de la provincia de Chimborazo	Cuña Radial	300,00
Internet	Llegar a una audiencia que por lo general es la más joven, dando a conocer los productos y sus características.	Se utilizará las redes sociales como Facebook. A más de ello correo electrónico	<ul style="list-style-type: none">• Facebook• Correo Electrónico	0,00

Elaborado: Sonia Yambay

7 PLAN OPERATIVO

7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

7.1.1 Descripción del proceso de comercialización de leche

a) Recolección de leche

La leche se recolectará en las fincas de los productores con las normas de higiene e inocuidad establecidas por AGROCALIDAD, por esta razón se la realiza en “recipientes de acero inoxidable o aluminio, destinados exclusivamente para este objeto y que protejan al producto leche cruda de la contaminación ambiental” (Ministerio de Agricultura G. A., 2011), este proceso lo realizará un trabajador del centro de acopio de la Asociación de Productores San Pedro de Licto.

b) Transporte de leche cruda

Para realizar el transporte de la leche cruda de los hatos o fincas de los productores al centro de acopio se registrará en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca a través de AGROCALIDAD.

“El transporte lo realizará a través de recipientes de acero inoxidable o aluminio que permitan mantener la leche cruda en condiciones que garanticen la conservación de la inocuidad de la leche, desde los hatos al centro de acopio o de camiones cisterna (o de enfriamiento)” (Ministerio de Agricultura G. A., 2011).

c) Recepción de leche en el centro de acopio

Para la recepción de los 1400 litros diarios que actualmente recibe la Asociación de Productores, existe el personal que realiza la recepción, el cual le traslada al área de análisis.

“Los recipientes, una vez vaciados, serán sometidos a un proceso de lavado y desinfección, en lo posible con acción de vapor vivo o a través de un sistema de limpieza químico; que también serán objetos de controles establecidos por la autoridad competente” (Ministerio de Agricultura G. A., 2011).

d) Análisis de leche en el centro de acopio

Se realizará los “análisis fisicoquímico, sensorial y microbiológico de la leche cruda de todos sus proveedores, en el laboratorio del centro de acopio.

En el caso de que los resultados de estas pruebas sean positivos, el Centro de Acopio determinará la metodología para identificar el origen del problema y tomar los correctivos necesarios, devolviendo el producto a su proveedor con las explicaciones correspondientes” (Ministerio de Agricultura G. A., 2011).

e) Almacenamiento y enfriamiento de la leche

Se realizará el almacenamiento en los tanques, determinando el volumen de la leche recibida, “controlando la temperatura durante el almacenamiento así como la duración de éste en cada partida o tanda, todos los tanques o depósitos de almacenamiento de leche cruda han de disponer de termómetros exteriores funcionales y calibrados” (Ministerio de Agricultura G. A., 2011).

f) Comercialización

La entrega o comercialización de los 1400 litros de leche cruda diaria, la Asociación de Productores San Pedro de Licto lo realiza a la hacienda el Ordeño quienes reciben el producto en un carro cisterna o de enfriamiento, reconociendo un valor por litro de leche de 0,45 centavos de dólar.

Para la comercialización la hacienda el Ordeño recibirá de manera directa en las instalaciones de la Asociación de Productores San Pedro de Licto.

Se realizará un registro de la cantidad de litros de leche a comercializar, posteriormente un análisis de calidad de la leche, para ser entregada al camión cisterna o de enfriamiento, que transportará a la hacienda el Ordeño.

Una vez terminado este proceso se procede a la facturación y al cobro de acuerdo a los parámetros establecidos.

7.1.2 Descripción del proceso de producción y comercialización de papas

a) “Preparación Del Suelo

Para la preparación del suelo se debe realizar:

1. Arada.- debe ser profunda y se puede efectuar con tractor, yunta o pico, mismo que se debe realizar mínimo un mes antes de la siembra.
2. Cruza.- Las necesarias hasta desmenuzar el suelo y dejar sin terrones.
3. Surcado.- realizar con azadón, yunta o tractor, a distancia de 1 ,00 a 1,12 metros de separación y en sentido opuesto a la pendiente” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria & Estación Experimental del Austro, 2011).

b) “Siembra

1. Las épocas para la siembra

- De abril hasta junio, ya que se cuenta con riego (siembra de verano)
- A partir de septiembre a diciembre (siembra de invierno)

Se debe utilizar semillas de 60 gramos o dos de 30 gramos por sitio, con esas características se requieren alrededor de 30 y 35 quintales respectivamente por hectárea, las semillas deben estar desinfectadas.

- ### 2. Distancia de siembra.- en surcos distanciados a 1,10 m promedio, se coloca una semilla de 60 gramos o dos de 30 gramos en cada sitio a la distancia de un pie o sea a 30 centímetros una de otra. Los surcos sembrados pueden taparse con yunta o con azadón” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria & Estación Experimental del Austro, 2011).

c) “Fertilización y abonadura

Una vez colocada la semilla, en el fondo del surco se recomienda aplicar chorro continuo unos 200 sacos por hectárea de gallinaza o estiércol de bovinos, ovinos, cobayos, porcinos, etc., previamente descompuestos. Seguidamente aplicar unos nueve sacos de 50kg de fosfato diamomónico (18-46-00) o similares, más tres sacos de Sulpomag (00-00-22-11-22) o sulfato de magnesio (00-00-00-14-33), de preferencia mezclar los dos fertilizantes (18-46-00 y 00-00-60) en una proporción de tres a uno y poner en el surco a chorro continuo.

Es necesario adicionar dos sacos de 50 kg de Muriato de Potasio (00-00-60) más dos sacos de urea por hectárea a los 45 o 60 días después de la siembra, que coincide con el rascadillo o medio aporque” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria & Estación Experimental del Austro, 2011).

d) “Encalado

Esta enmienda debe ser realizar previa a la labor de cruzada o rastrada del suelo, esparciendo el carbonato de calcio lo más uniforme posible” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria & Estación Experimental del Austro, 2011).

e) “Manejo de maleza y labores culturales

1. Rascadillo o deshierba.- se realiza a los 35 o 40 días después de la siembra.
2. Medio aporque.- se realiza entre los 60 días después de la siembra con azadón o pala. En esta labor incorporar Muriato d Potasio y Urea 2 quintales por hectárea de cada uno. Aplicar en banda lateral a 10 cm del cuello de las plantas, al lado de arriba; primero colocar el fertilizante luego apegar la tierra.
3. Aporque.- se efectúa a los 75 días después de la siembra, colmando al máximo la tierra a los lados y entre los tallos” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria & Estación Experimental del Austro, 2011).

f) “Manejo Fitosanitario

1. Plagas.- se realiza el control de plagas, que entre las más importantes por el daño económico son el Gusano blanco, la pulguilla y tres clases de polillas.
2. Enfermedades.- se debe realizar un control de enfermedades para su prevención o tratamiento, entre ellas se encuentran:
 - Lancha.- de mayor importancia económica en el cultivo de papa, ya que puede causar pérdidas en el rendimiento desde un 10 hasta un 100%, para lo cual existe un manejo preventivo y químico.
 - Oidio.- se presenta cuando el clima es seco, siendo más agresiva cuando el cultivo está madurando, una medida preventiva es dando riego por aspersión,

eliminando plantas hospederas como nabos, zambos, dientes de león, entre otras o si no se debe aplicar un manejo químico.

- Otras enfermedades.- existen otras enfermedades como Rizoctania, Sarna polvorienta, sarna común, para las cuales existen métodos preventivos como la utilización de semillas de calidad o el uso de químicos” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria & Estación Experimental del Austro, 2011).

g) “Riego

La etapa crítica durante la cual no debe faltar agua, es el período de floración y tuberización (formación de la papa). El riego artificial puede darse de dos formas: por aspersión y por gravedad, en ambos casos, es preciso no encharcar el suelo, ya que pueden causar pudriciones radiculares y de tubérculos. En caso de encharcamiento por exceso de lluvias se debe drenar a la brevedad posible” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria & Estación Experimental del Austro, 2011).

h) “Cosecha

La época de cosecha es la madurez comercial de los tubérculos, cuando el follaje está amarillento y secándose, y cuando la cáscara de la papa no se pela fácilmente al presionar con el dedo pulgar. La labor de la cosecha o cave puede realizarse con azadón o yunta, tratando siempre de no lastimar los tubérculos. Un jornal, en suelo negro andino, puede cosechar 10 quintales por día y clasificar de 14 quintales diarios” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria & Estación Experimental del Austro, 2011).

i) “Almacenamiento

1. Cuando se va a guardar para semilla, está se debe solear en patios al aire libre por el periodo de dos semanas, una vez verdeadas almacenar en silos verdeadores. Si

no se cuenta con un silo guardar en sacos ralos y en bodegas limpias, libres de humedad y con buena ventilación. Siempre almacenar semillas seleccionadas por variedad (sin mesclar), por tamaños, sanidad, bien madura y limpia. Para la prevención de ataque de polillas, espolvorear un kilo de ceniza de madera (leña) por quintal de semilla.

2. Para consumo almacenar en lugares limpios libres de humedad, con temperatura lo más baja posible, suficiente ventilación y ausencia de luz.

Para evitar el verdeado, guardar en sacos de color oscuro, de preferencia negro; de haber antecedentes de presencia de polillas, se puede también untar las papas con ceniza vegetal (de leñas) o cal, en dosis equivalente a dos libras de cal por cada quintal de papas. Tratar siempre a las papas con mucho cuidado, no guardar papas pelonas tiernas, húmedas o lastimadas” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria & Estación Experimental del Austro, 2011)

j) Comercialización

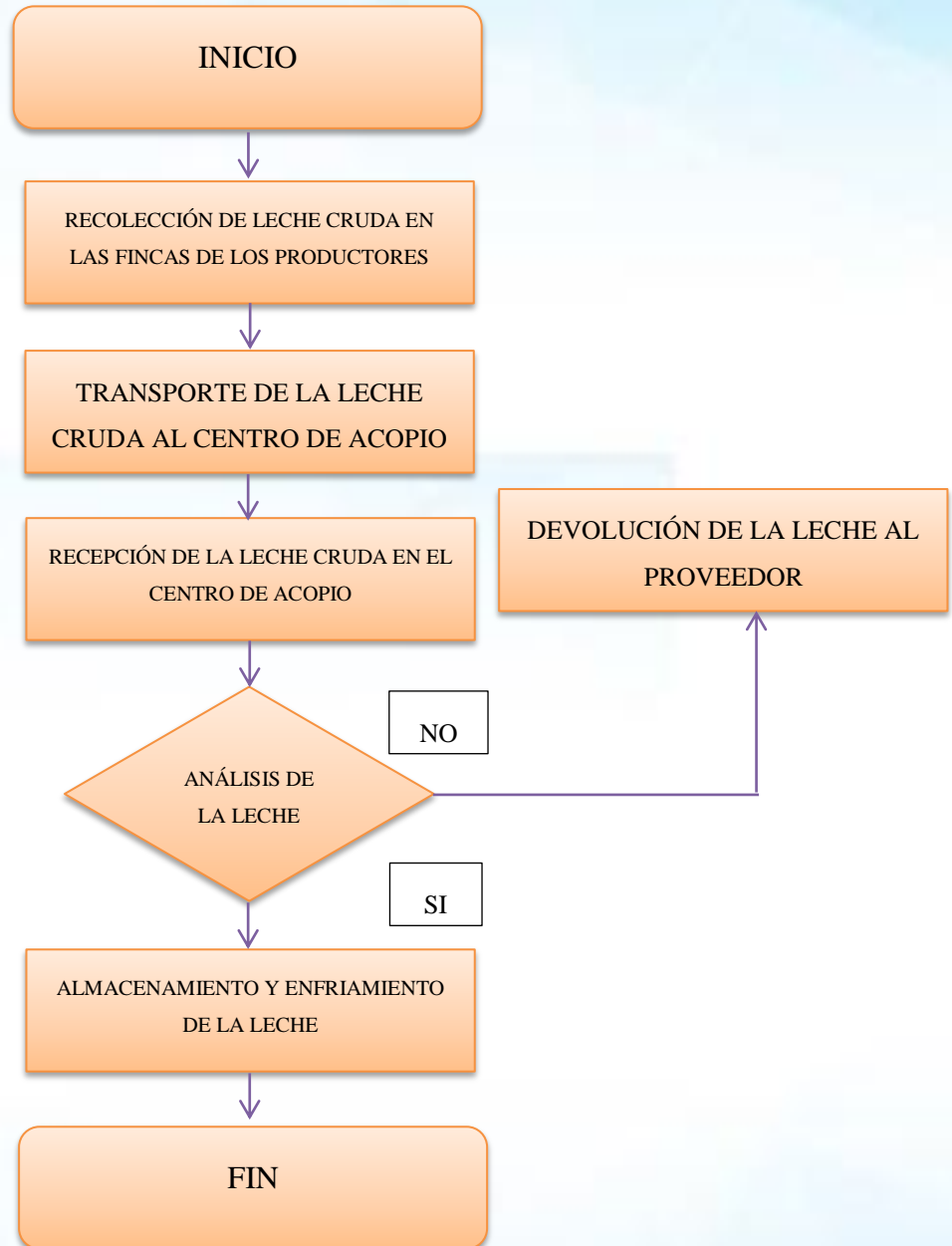
La comercialización de papas se realizara por cada productor de la Asociación de Productores San Pedro de Licto, es así que realizan las siguientes actividades:

1. Control de la cantidad de papas producidas por productor para la comercialización.
2. Obtención del permiso para ingreso o comercialización de papas en el mercado mayorista de la ciudad de Riobamba, emitido por la Asociación de Productores San Pedro de Licto a sus integrantes.
3. Transporte de la producción desde la parroquia Licto, al mercado mayorista de la ciudad de Riobamba.

4. Venta a consumidores finales o personas que comercializan el producto en otras provincias del país.
5. A más de ello el producto es comercializado en mercados o plazas de la parroquia Licto y Riobamba.

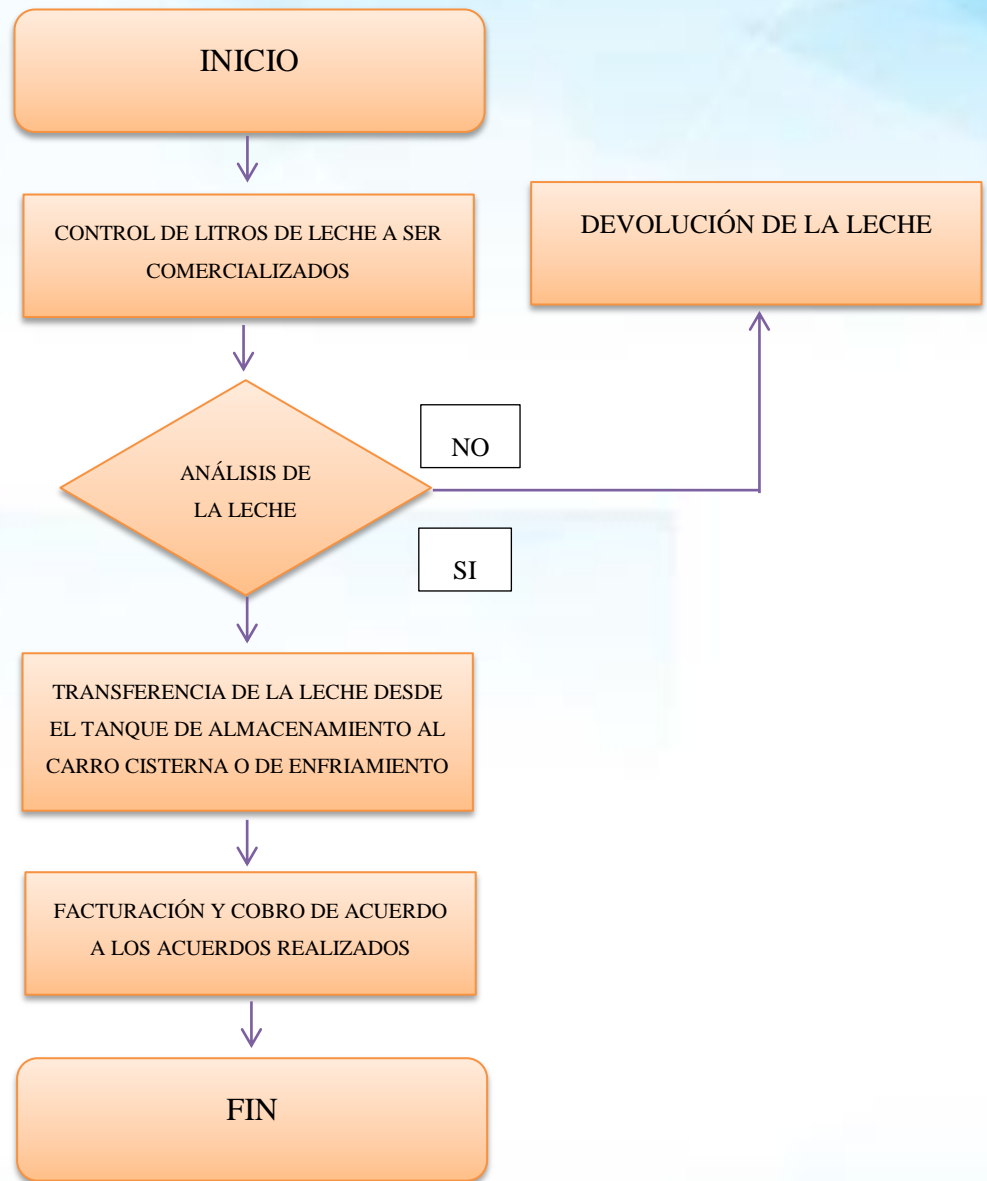
7.2 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

7.2.1 Flujograma del proceso de producción de leche



Elaborado por: Sonia Yambay
Fuente: Registro Oficial N° 941

7.2.2 Flujograma del proceso de comercialización de leche



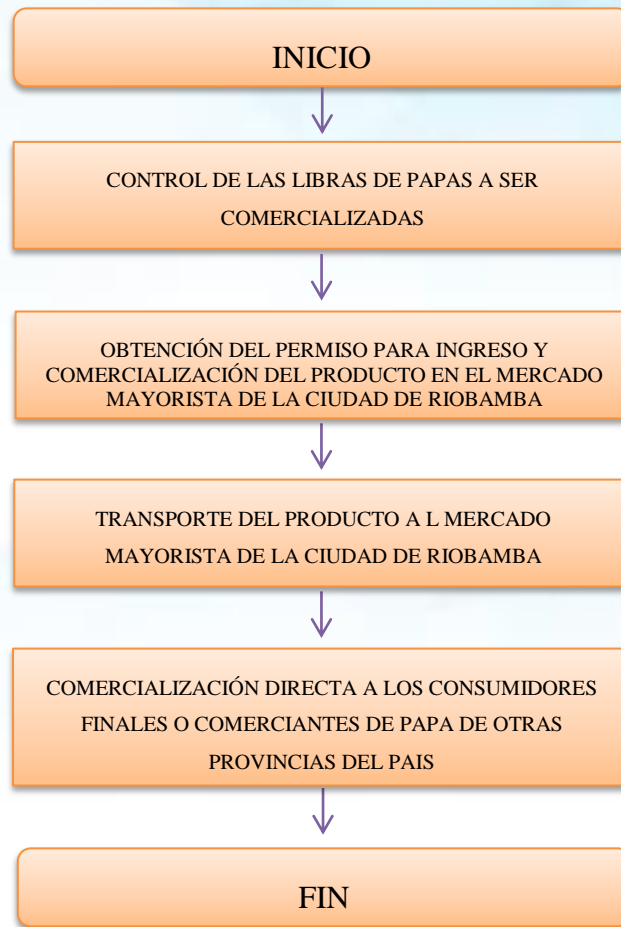
Elaborado por: Sonia Yambay

7.2.3 Flujograma del proceso de producción de papas



Elaborado por: Sonia Yambay

7.2.4 Flujograma del proceso de comercialización de papas



Elaborado por: Sonia Yambay

7.3 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE NEGOCIOS.

7.3.1 Ritmo de producción y comercialización

7.3.1.1 Comercialización de leche

El centro de acopio de la Asociación de Productores San Pedro de Licto tiene una capacidad de 1800 litros de leche diarios, pero en estos momentos se está comercializando 1400 litros de leche diarios.

La comercialización de 1400 litros de leche se considera constante, ya que de acuerdo a los integrantes de la Asociación de Productores San Pedro de Licto, esta es su capacidad máxima de producción que poseen.

7.3.1.2 Producción y comercialización de papas

La capacidad de producción por hectárea de papas de los integrantes de la Asociación de Productores San Pedro de Licto es de 380 quintales, al disponer entre todos los Asociados de 42000 metros cuadrados, poseen una producción anual de 138600 libras de papas.

7.3.2 Nivel de inventario promedio

7.3.2.1 Nivel de inventario promedio de leche comercializada

El inventario promedio de leche comercializada en los cinco años que se ha considerado es de 504.000 litros de leche, con un ingreso promedio de 226.800 dólares.

7.3.2.2 Nivel de inventario promedio de quintales de papas producidos y comercializados

El inventario promedio de papas comercializadas, en los cinco años que se ha considerado es de 798.000 libras de papas, con un ingreso promedio de 119.700,00 dólares.

7.4 PERSONAL

Para la operación en las actividades de comercialización de leche, producción y comercialización de papas, se lo realizará con un Gerente o Administrador, un Jefe de Producción, un jefe de comercialización y 157 operarios, quienes son los integrantes de la asociación.

7.5 DISEÑO DEL CENTRO DE ACOPIO.

El centro de acopio de la Asociación de Productores San Pedro de Licto posee diferentes áreas la cuales se detallan a continuación:

- Área de Recepción de la Leche cruda
- Área de Laboratorio
- Área de almacenamiento y refrigeración de leche cruda
- Área de entrega de la Leche cruda
- Área Administrativa

7.6 DISPOSICIÓN DE TERRENOS PARA LA PRODUCCIÓN DE PAPAS

Para la producción de papas los beneficiarios disponen de un terreno de 21 hectáreas, entre todos los integrantes de la Asociación, con un promedio de 380 quintales por hectárea.

8 PLAN FINANCIERO

8.1 ACTIVOS FIJOS

8.1.1 Terrenos

Cuadro N° 8 1

Terrenos

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Infraestructura	1	Unidad	15000,00	15000,00
TOTAL				15.000,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.1.2 Vehículos

Cuadro N° 8 2

Vehículos

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Vehículo	1	U	25.000,00	25000,00
TOTAL				25.000,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.1.3 Maquinaria, herramientas y equipos

Cuadro N° 8 3

Maquinaria, herramientas y equipos

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Tanque de Enfriamiento de 2000 litros	1	U	12000,00	12000,00
Generador de electricidad 15kVA	1	U	8000,00	8000,00
Laboratorio Besico para control de calidad de la leche	1	U	3200,00	3200,00
TOTAL				23.200,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.1.4 Implementos Administrativos (área)

Cuadro N° 8 4

Implementos Administrativos

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador	1	U	400,00	400,00
Impresora multifunción Epson con sistema de tinta continua	1	U	200,00	200,00
Teléfono	1	U	30,00	30,00
Escritorios	1	U	80,00	80,00
Sillas	5	U	10,00	50,00
Archivador	1	U	80,00	80,00
TOTAL				840,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.1.5 Depreciaciones

8.1.5.1 Depreciaciones Maquinaria, herramientas y Equipos (producción)

Cuadro N° 8 5

Depreciaciones Maquinaria, herramientas y Equipos (producción)

DETALLE	AÑOS	VALOR	%	1	2	3	4	5	V. RESIDUAL
Infraestructura	10	15000,00	10	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	7.500,00
Tanque de Enfriamiento de 2000 litros	10	12000,00	10	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	6.000,00
Generador de electricidad 15kVA	10	8000,00	10	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	4.000,00
Laboratorio básico para control de calidad de la leche	10	3200,00	10	320,00	320,00	320,00	320,00	320,00	1.600,00
TOTAL		38.200,00		3.820,00	3.820,00	3.820,00	3.820,00	3.820,00	19.100,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.1.5.2 Depreciaciones Implementos Administrativos

Cuadro N° 8 6

Depreciaciones Implementos Administrativos

DETALLE	AÑOS	VALOR	%	1	2	3	4	5	V. RESIDUAL
Vehículo	5	25.000,00	20,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00
Computador	3	400,00	33,33	133,32	133,32	133,32	0,00	0,00	0,00
Impresora multifunción Epson con sistema de tinta continua	3	200,00	33,33	66,66	66,66	66,66	0,00	0,00	0,00
teléfono	10	30,00	10,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	15,00
Escritorios	10	80,00	10,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	40,00
Sillas	10	50,00	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	25,00
Archivador	10	80,00	10,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	40,00
TOTAL		25.840,00		5.223,98	5.223,98	5.223,98	5.024,00	5.024,00	120,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN

8.2.1 Materia prima

Cuadro N° 8 7

Materia prima

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Centro de acopio de Leche				
Leche	504000	Litros	0,38	191520,00
Implementos para pruebas de calidad en el laboratorio	12	U	20	240,00
PAPAS				
Preparación del suelo				
Arado	84	hora	12	1008,00
Rastra	42	hora	12	504,00
Surcado	21	hora	12	252,00
Siembra				
Carboxin 20%+ Captan 20%	42	kg	4	168,00
Semilla	23625	kg	0,32	7560,00
Fertilización				
18-46-0	9450	kg	1,31	12379,50
muriato de potasio	2100	kg	0,83	1743,00
Urea	2100	kg	0,97	2037,00
Sulpomag	3150	kg	0,52	1638,00
Control de insectos				
Lamdacihalotrina	21	Litros	8	168,00
Control de enfermedades				
Mancozeb	42	kg	4	168,00
Cimoxanil+Mancozeb	42	kg	12	504,00
Tiofanato metílico	21	litro	5	105,00
Fosetil Aluminio	63	kg	5	315,00
Cosecha				
Sacos de lona para cosecha	7980	U	0,25	1995,00
COSTO TOTAL				222.304,50

Elaborado por: Sonia Yambay

8.2.2 Mano de Obra Directa

Cuadro N° 8 8

Mano de Obra Directa

Actividad	NÚMERO	Personal	Salario	Total
Jornalero	1,00	Jornal	366,00	4392,00
TOTAL				4392,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.2.3 Gastos Generales de Fabricación

8.2.3.1 Luz

Cuadro N° 8 9

Luz

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Luz	12	U	40,00	480,00
COSTO TOTAL				480,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.2.3.2 Agua

Cuadro N° 8 10

Agua

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Agua	12	U	5,00	60,00
COSTO TOTAL				60,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.2.3.3 Teléfono

Cuadro N° 8 11

Teléfono

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Teléfono	12	U	20,00	240,00
COSTO TOTAL				240,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.2.4 Costo Total de Producción

Cuadro N° 8 12

Costo Total de Producción

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
COSTO DE PRODUCCION		231.296,50
Materia Prima y material directo	222.304,50	
Mano de obra directa	4.392,00	
Gastos Generales de Fabricación	4.600,00	

Elaborado por: Sonia Yambay

8.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

8.3.1 Mano de Obra Directa

Cuadro N° 8 13

Mano de Obra Directa

NÚMERO	Personal	Salario	Total	Total Anual
1	Gerente General o Administrador	400,00	400,00	4800,00
1	Jefe de Producción	366,00	366,00	4392,00
1	Jefe de Mercadeo y Ventas	366,00	366,00	4392,00
	TOTAL		1132,00	13.584,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.3.2 Materiales de Oficina

Cuadro N° 8 14

Materiales de Oficina

CANTIDAD	MATERIALES	P.UNIT.	P.TOTAL
1	Materiales de Oficina	50,00	50,00
	SUMAN		50,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.3.3 Gasto Total de Administración

Cuadro N° 8 15

Gasto Total de Administración

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		18.907,98
Mano de Obra Indirecta – Sueldos	13.584,00	
materiales de oficina	100,00	
Depreciación Equipos de oficina	5.223,98	
Constitución de la Empresa		

Elaborado por: Sonia Yambay

8.4 GASTOS DE VENTAS

8.4.1 Materiales de Oficina

Cuadro N° 8 16

Materiales de Oficina

DETALLE	P.UNIT.	P.TOTAL
Suministros de Oficina	100,00	100,00
SUMAN		100,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.4.2 Publicidad

Cuadro N° 8 17

Publicidad

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Publicidad en Televisión local	1	U	350,00	350,00
Spot publicitario en radio locales	1	U	200,00	200,00
Publicad en Internet	1	U	0,00	0,00
TOTAL				550,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.4.3 Combustible y mantenimiento

Cuadro N° 8 18

Combustible y mantenimiento

DETALLE	P.UNIT.	P.TOTAL
Combustible y mantenimiento	700,00	700,00
SUMAN		700,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.4.4 Gasto Total de Ventas

Cuadro N° 8 19

Gasto Total de Ventas

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
GASTO DE VENTAS		1.350,00
Suministros de Oficina	100,00	
Publicidad y propaganda	550,00	
Combustible y mantenimiento	700,00	

Elaborado por: Sonia Yambay

8.5 GASTOS FINANCIEROS

FUENTE	INVERSIÓN	
	INVERSIÓN	%
Aporte propio	54.688,00	50,00%
Autogestión	21.875,20	20,00%
Préstamo	32.812,80	30,00%
TOTAL	109.376,00	100,00%

Elaborado por: Sonia Yambay

AMORTIZACIÓN

DATOS

C =	32812,80
n =	5,00 Años
i =	0,1277 Anual

$$CF = Dx \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

$$CF = \frac{32812,80}{0,23} = 142664,35$$

$$CF = \frac{32812,80}{0,28} = 117188,57$$

$$CF = 9276,86$$

Cuadro N° 8 20

Amortización – Gastos Financieros

PERIODO		INTERESES	AMORTIZACION	CUOTA FIJA
0	32812,80			
1	27726,14	4190,19	5086,66	9276,86
2	21989,91	3540,63	5736,23	9276,86
3	15521,16	2808,11	6468,75	9276,86
4	8226,35	1982,05	7294,81	9276,86
5	0,00	1050,51	8226,35	9276,86
TOTAL		13571,49	32812,80	46384,29

Elaborado por: Sonia Yambay

La cuota anual por el financiamiento realizado es de 9.276,86 dólares.

8.6 CUADRO DE COSTOS Y GASTOS

Cuadro N° 8 21

Cuadro de Costos y Gastos

CONCEPTO	FIJO	VARIABLE	TOTAL
1. COSTO DE PRODUCCION			
Materia Prima y material directo			222304,50
Centro de acopio de Leche			
Leche		191520,00	
Implementos para pruebas de calidad en el laboratorio		240,00	
PAPAS			
Preparación del suelo			
Arado		1008,00	
Rastra		504,00	
Surcado		252,00	
Siembra			
Carboxin 20%+ Captan 20%		168,00	
Semilla		7560,00	
Fertilización			
18-46-0		12379,50	
muriato de potasio		1743,00	
Urea		2037,00	
Sulpomag		1638,00	
Control de insectos			
Lamdacihalotrina		168,00	
Control de enfermedades			
Mancozeb		168,00	
Cimoxanil+Mancozeb		504,00	
Tiofanato metílico		105,00	
Fosetil Aluminio		315,00	
Cosecha			
Sacos de lona para cosecha		1995,00	
SUBTOTAL		222304,50	
Mano de obra directa	4.392,00		4.392,00
Gastos Generales de Fabricación			4.600,00
Luz		480,00	
Agua		60,00	
Teléfono		240,00	
Depreciación	3.820,00		
SUBTOTAL	3820	780,00	
2. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			18.907,98
Mano de Obra Indirecta - Sueldos	13.584,00		
Materiales de oficina		100,00	
Depreciación Equipos de oficina	5.223,98		
SUBTOTAL	18.807,98	100,00	
3. GASTO DE VENTAS			1.350,00
Suministros de Oficina		100,00	
Publicidad y propaganda	550,00		
Combustible y mantenimiento		700,00	
SUBTOTAL	550,00	800,00	
4. GASTOS FINANCIEROS			9.276,86
Préstamos Bancarios	9.276,86		
SUBTOTAL	9.276,86	0,00	
TOTAL	36.846,84	223.984,50	260.831,34

Elaborado por: Sonia Yambay

Costos y Gastos Totales

Cuadro N° 8 22

Costos y Gastos Totales

CONCEPTO		TOTAL ANUAL	TOTAL
1. COSTO DE PRODUCCION			
Materia Prima y material directo		222304,50	222304,50
Centro de acopio de Leche			
Leche	191520,00		
Implementos para pruebas de calidad en el Laboratorio	240,00		
PAPAS			
Preparación del suelo			
Arado	1008,00		
Rastra	504,00		
Surcado	252,00		
Siembra			
Carboxin 20%+ Captan 20%	168,00		
Semilla	7560,00		
Fertilización			
18-46-0	12379,50		
muriato de potasio	1743,00		
Urea	2037,00		
Sulpomag	1638,00		
Control de insectos			
Lamdacihalotrina	168,00		
Control de enfermedades			
Mancozeb	168,00		
Cimoxanil+Mancozeb	504,00		
Tiofanato metílico	105,00		
Fosetil Aluminio	315,00		
Cosecha			
Sacos de lona para cosecha	1995,00		
SUBTOTAL			
Mano de obra directa		4392	4392
Gastos Generales de Fabricación		4.600,00	4.600,00
Luz	480,00		
Agua	60,00		
Teléfono	240,00		
Depreciación	3.820,00		
2. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		18.907,98	18.907,98
Mano de Obra Indirecta - Sueldos	13.584,00		
Materiales de oficina	100,00		
Depreciación Equipos de oficina	5.223,98		
3. GASTO DE VENTAS		1350,00	1.350,00
Suministros de Oficina	100,00		
Publicidad y propaganda	550,00		
Combustible y mantenimiento	700,00		
4. GASTOS FINANCIEROS		9.276,86	9.276,86
Préstamos Bancarios	9.276,86		
TOTAL		260.831,34	260.831,34

Elaborado por: Sonia Yambay

8.7 INVERSIÓN

Cuadro N° 8 23

Inversión

TIPO DE INVERSIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO TRIMESTRAL	TOTAL INVERSIÓN	MONTO TOTAL A INVERTIR
CONCEPTO				
INV. FIJA				25840,00
Vehículo			25000,00	
Implementos Área Administrativa			840,00	
SUB TOTAL				
CAPITAL DE TRABAJO				
1. COSTO DE PRODUCCION				
Materia Prima y material directo				78484,50
Centro de acopio de Leche				
Leche	15960,00	47880,00	47880,00	
Implementos para pruebas de calidad en el Laboratorio	20,00	60,00	60,00	
PAPAS				
Preparación del suelo				
Arado			1008,00	
Rastra			504,00	
Surcado			252,00	
Siembra				
Carboxin 20%+ Captan 20%			168,00	
Semilla			7560,00	
Fertilización				
18-46-0			12379,50	
muriato de potasio			1743,00	
Urea			2037,00	
Sulpomag			1638,00	
Control de insectos				
Lamdacihalotrina			168,00	
Control de enfermedades				
Mancozeb			168,00	
Cimoxanil+Mancozeb			504,00	
Tiofanato metílico			105,00	
Fosetil Aluminio			315,00	
Cosecha				
Sacos de lona para cosecha			1995,00	
SUBTOTAL				
Mano de obra directa	366,00	1098,00		1098,00
Gastos Generales de Fabricación				195,00
Luz	40,00	120,00	120,00	
Agua	5,00	15,00	15,00	
Teléfono	20,00	60,00	60,00	
2. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				3421,00
Mano de Obra Indirecta - Sueldos	1132,00	3396,00	3396,00	
Materiales de oficina	8,33	25,00	25,00	
3. GASTO DE VENTAS				337,50
Suministros de Oficina	8,33	25,00	25,00	
Publicidad y propaganda	45,83	137,50	137,50	
Combustible y mantenimiento	58,33	175,00	175,00	
TOTAL				109.376,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.8 INGRESOS

Los ingresos se calcularon de la venta de los dos productos tanto leche como papas, las cuales se detallan.

Cuadro N° 8 24

Proyección de Ventas

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LECHE					
Litros de leche	504000	504000	504000	504000	504000
Precio de Venta	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Valor Total	226800,00	226800,00	226800,00	226800,00	226800,00
PAPAS					
Libras de Papas	798000	798000	798000	798000	798000
Precio de Venta	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Valor Total	119700,00	119700,00	119700,00	119700,00	119700,00
TOTAL	346500,00	346500,00	346500,00	346500,00	346500,00

Elaborado por: Sonia Yambay

La producción de los integrantes de la Asociación de Productores San Pedro de Licto es constante, en vista que de acuerdo a datos proporcionados por ellos, están con su capacidad máxima de producción.

8.9 ESTADO DE RESULTADOS

Cuadro N° 8 25

Estado de Resultados

Rubros	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	346500,00	346500,00	346500,00	346500,00	346500,00
- Gasto de Ventas	1350,00	1350,00	1350,00	1350,00	1350,00
= Utilidad Bruta en Ventas	345150,00	345150,00	345150,00	345150,00	345150,00
- Costos de Producción	231296,50	231296,50	231296,50	231296,50	231296,50
- Gastos de Administración	18907,98	18907,98	18907,98	18907,98	18907,98
- Gastos Financieros	9276,86	9276,86	9276,86	9276,86	9276,86
= Utilidad Antes de Impuestos y Participación	85668,66	85668,66	85668,66	85668,66	85668,66
Participación Trabajadores 15%	12850,30	12850,30	12850,30	12850,30	12850,30
Impuesto a la Renta 25%	21417,17	21417,17	21417,17	21417,17	21417,17
= UTILIDAD NETA	51401,20	51401,20	51401,20	51401,20	51401,20

Elaborado por: Sonia Yambay

8.10 FLUJO DE CAJA

Cuadro N° 8 26

Flujo de Caja

Rubros	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas		346500,00	346500,00	346500,00	346500,00	346500,00
- Gasto de Ventas		1350,00	1350,00	1350,00	1350,00	1350,00
= Utilidad Bruta en Ventas		345150,00	345150,00	345150,00	345150,00	345150,00
- Costos de Producción		231296,50	231296,50	231296,50	231296,50	231296,50
- Gastos de Administración		18907,98	18907,98	18907,98	18907,98	18907,98
- Gastos Financieros		9276,86	9276,86	9276,86	9276,86	9276,86
= Utilidad Antes de Impuestos y Participación		85668,66	85668,66	85668,66	85668,66	85668,66
Participación Trabajadores 15%		12850,30	12850,30	12850,30	12850,30	12850,30
Impuesto a la Renta 25%		21417,17	21417,17	21417,17	21417,17	21417,17
= UTILIDAD NETA		51401,20	51401,20	51401,20	51401,20	51401,20
+ Depreciaciones		9.043,98	9.043,98	9.043,98	8.844,00	8.844,00
INVERSIONES						
Fija	25.840,00					
Capital de Trabajo	83.536,00					
Recuperación del Capital de Trabajo						83.536,00
Flujo neto de Caja	109.376,00	60445,18	60445,18	60445,18	60245,20	143781,20

Elaborado por: Sonia Yambay

Es importante mencionar que el flujo de fondos en el año cinco, posee un incremento de 83.536 dólares, debido a la recuperación del capital de trabajo, el cual es el monto adicional de dinero que necesitaba la Asociación de Productores San pedro de Licto para financiar el inicio de su producción u operación.

8.11 Costo por unidad

El costos por unidad se calcula aplicando la siguiente formula

$$\text{Costo por Unidad} = \frac{\text{Costos de Producción}}{\text{Unidades Producidas}}$$

8.11.1 Costo por litro de leche

$$\text{Costo por Unidad Producida} = \frac{209.125,60}{504.000}$$

$$\text{Costo por Unidad Producida} = 0,41$$

El valor por litro de leche es de 0,41 centavos de dólar.

8.11.2 Costo por libra de papas

$$\text{Costo por Unidad Producida} = \frac{54.465,74}{798.000}$$

$$\text{Costo por Unidad Producida} = 0,06$$

El valor de producción de una libra de papas es de 0,06 centavos.

8.12 Punto de Equilibrio

Cuadro N° 8 27

Componentes del punto de equilibrio

RUBROS	CANTIDAD	PORCENTAJE	PRECIO UNITARIO	VALOR
Leche	504.000,00	38,71%	0,45	226.800,00
Papas	798.000,00	61,29%	0,15	119.700,00
TOTAL INGRESOS	1.302.000,00	100%		346.500,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.12.1 Punto de equilibrio del producto leche

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$PE = \frac{14.263,41}{0,45 - 0,41}$$

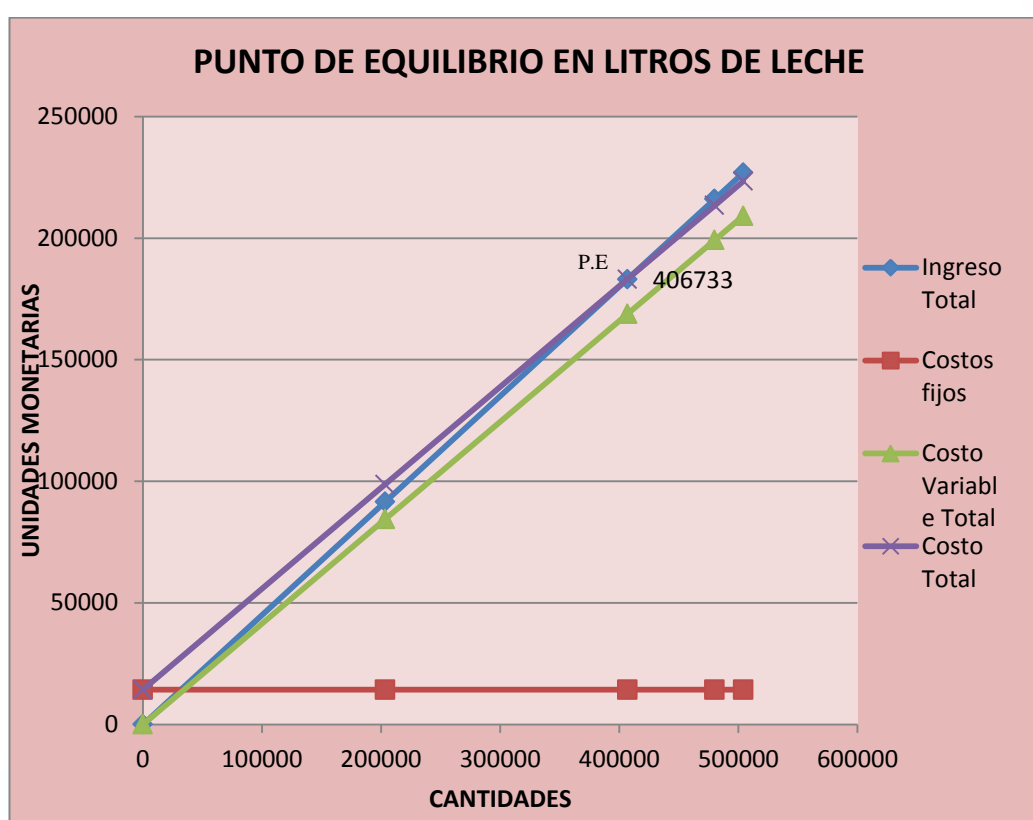
$$PE = \frac{14.263,41}{0,04}$$

$$PE = 406.733$$

Para no ganar, ni perder se deben vender 406.733 litros de leche.

Gráfico 8 1

Punto de Equilibrio en litros de leche



Elaborado por: Sonia Yambay

8.12.2 Punto de equilibrio del producto papas

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$PE = \frac{22.583,43}{0,15 - 0,06}$$

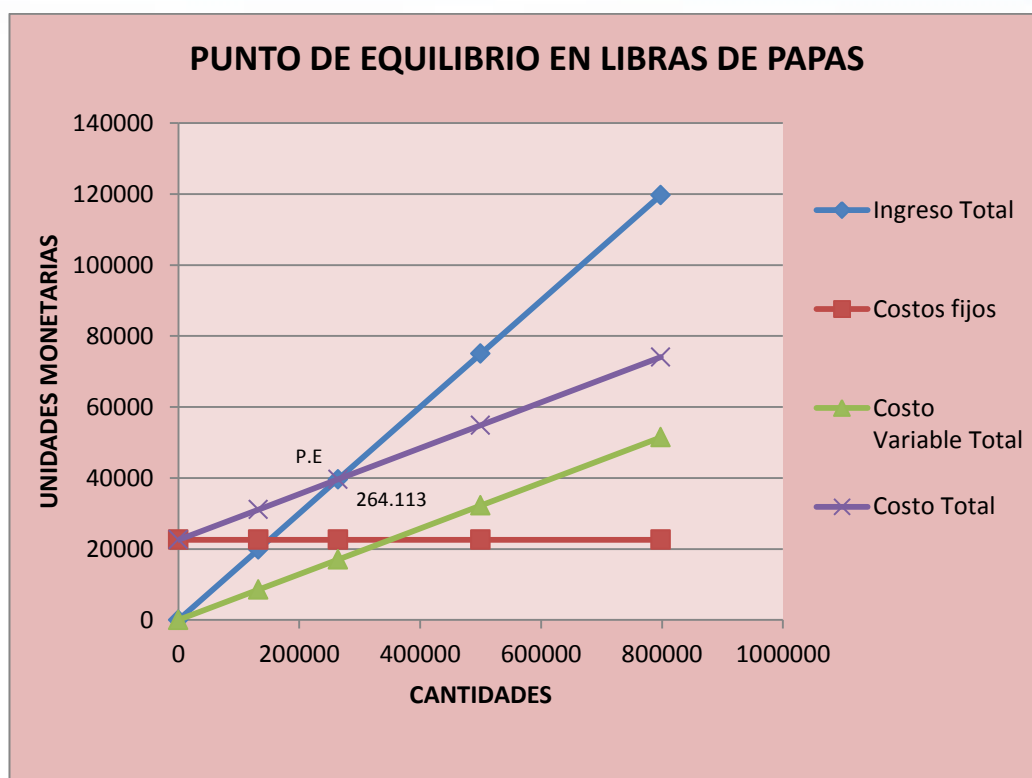
$$PE = \frac{22.583,43}{0,09}$$

$$PE = 264.113$$

El punto de equilibrio para no ganar ni perder es de 264.113 libras de papas.

Gráfico 8 2

Punto de Equilibrio en libras de papas



Elaborado por: Sonia Yambay

8.13 EVALUACIÓN FINANCIERA

8.13.1 Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable (TMRA)

Se estableció la TMRA, sumando tres indicadores como lo es la tasa pasiva, la tasa de inflación anual del año 2015 y el riesgo medio del proyecto.

Cuadro N° 8 28

Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable (TMRA)

INDICADORES	PORCENTAJE
Tasa pasiva	5,95
Tasa de Inflación 2015	3,97
Riesgo del proyecto (mediano)	5,24
TMAR	15,16

Elaborado por: Sonia Yambay

8.13.2 Valor Actual Neto (VAN)

Cuadro N° 8 29

Valor Actual Neto

15,16%

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	FACTOR DE ACT.	FLUJO DE EFERC ACTUAL	FLU.EFE.ACT ACUM
0	-109.376,00	1,00	-109.376,00	-109.376,00
1	60.445,18	0,87	52.488,00	-56.888,00
2	60.445,18	0,75	45.578,32	-11.309,68
3	60.445,18	0,65	39.578,26	28.268,58
4	60.245,20	0,57	34.254,36	62.522,93
5	143.781,20	0,49	70.989,45	133.512,39

Elaborado por: Sonia Yambay

VAN = 133.512,39

El valor actual neto al ser positivo y ser 133.512,39, demuestra la rentabilidad de la propuesta

El factor de actualización es igual a $((1/(1+i)^n))$, i es igual 15,16%

8.13.3 Valor Actual Neto Negativo

Cuadro N° 8 30

Valor Actual Neto Negativo

53,56%

AÑOS	FLUJO DE FONDOS	FACTOR DE ACT.	FLUJO DE EFERC ACTUAL	FLU.EFE.ACT ACUM
0	-109.376,00	1,00	-109.376,00	-109.376,00
1	60.445,18	0,65	39.362,58	-70.013,42
2	60.445,18	0,42	25.633,35	-44.380,07
3	60.445,18	0,28	16.692,73	-27.687,34
4	60.245,20	0,18	10.834,53	-16.852,81
5	143.781,20	0,12	16.838,82	-13,99

Elaborado por: Sonia Yambay

VAN 2 = -13,99

8.13.4 Tasa Interna de Retorno

$$TIR = r_1 + (r_2 - r_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

r1 Tasa de descuento utilizada para calcular el VAN 2

r2 Tasa de descuento utilizada para calcular el VAN 1

VAN 1 Valor positivo

VAN 2 Valor negativo

r1= 15,16%

r2= 53,56%

VAN1= 133.512,39

VAN 2= -13,99

TIR= 53,55%

La Tasa Interna de retorno al ser 53,55%, la cual concibe que el VAN sea cero y al ser superior a la tasa mínima de rendimiento aceptable demuestra la rentabilidad del proyecto.

8.13.5 Relación Beneficio / Costo

Para obtener la relación beneficio/costo, se utilizó la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Costos Actualizados}}$$

Cuadro N° 8 31

Relación Beneficio / Costo

AÑOS	INGRESOS ORIGINALES	COSTOS ORIGINALES	FACT. DESC.	INGRESO ACT.	COSTO ACT
1	346.500,00	260.831,34	0,87	300.885,72	226.494,74
2	346.500,00	260.831,34	0,75	261.276,25	196.678,31
3	346.500,00	260.831,34	0,65	226.881,07	170.787,00
4	346.500,00	260.831,34	0,57	197.013,78	148.304,10
5	346.500,00	260.831,34	0,49	171.078,31	128.780,91
TOTAL	1.732.500,00	1.304.156,69	TOTAL	1.157.135,14	871.045,04

Elaborado por: Sonia Yambay

$$B/C = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Costos Actualizados}}$$

$$B/C = \frac{1.157.135,14}{871.045,04}$$

$$B/C = 1,33$$

A través del cálculo de relación beneficio / costo, puedo establecer, que por cada dólar invertido, se tendrá una beneficio de \$ 0,33.

8.13.6 Periodo de Recuperación de la Inversión

Aplicando este proceso los asociados sabrán en que tiempo recuperara la cantidad de dinero invertido.

Cuadro N° 8 32

Periodo de Recuperación de la Inversión

INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	PERIODO DE RECUPERACIÓN
-109.376,00		
	60.445,18	-48.930,82
	60.445,18	?
	60.445,18	
	60.245,20	
	143.781,20	

Elaborado por: Sonia Yambay

$$PRI = \frac{(48.930,82 \times 12)}{60.445,18}$$

$$PRI = 9,7$$

La Asociación de Productores San Pedro de Licto, recuperara su inversión en un año, nueve meses y siete días.

8.13.7 Balance General

Cuadro N° 8 33

Balance General

ACTIVOS			PASIVOS		
ACT. CORRIENTE		45.336,00	PASIVO CORRIENTE		32.812,80
CAJA-BANCOS	45336,00		Préstamo Bancario	32.812,80	
ACTIVO NO CORRIENTE		64.040,00	TOTAL PASIVOS		32.812,80
Obra civil	15.000,00		PATRIMONIO CAPITAL		76.563,20
Vehículos	25.000,00			76.563,20	
Maquinaria, Equipo y Herramientas	23.200,00				
Implementos Área Administrativa	840,00				
TOTAL ACTIVOS		109.376,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		109.376,00

Elaborado por: Sonia Yambay

8.13.8 Indicadores

8.13.8.1 Índice de Liquidez

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{45.336,00}{32.812,80}$$

$$\text{Índice de solvencia} = 1,38$$

La Asociación de Productores San Pedro de Licto dispone de 1,38 dólares por cada dólar del pasivo corriente.

8.13.8.2 Índice de Endeudamiento

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{32.812,80}{109.376,00}$$

$$\text{Índice de Endeudamiento} = 0,30$$

La Asociación San Pedro de Licto ha comprometido su activo en un 30%.

8.13.8.3 Índices de Rentabilidad

$$\text{Margen Neto en Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Neto en Ventas} = \frac{51.401,20}{346.500,00}$$

Margen Neto en Ventas = 0,15

Aplicando la fórmula del margen neto en ventas, se pudo establecer, que la Asociación de Productores San Pedro de Licto generando una rentabilidad del 15%.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{51.401,20}{76.563,20}$$

Rentabilidad del Patrimonio = 0,67

La Asociación San Pedro de Licto, genero una rentabilidad del patrimonio del 67%.

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{51.401,20}{109.376,00}$$

Rentabilidad del Activo = 0,47

La rentabilidad del activo de la Asociación San Pedro de Licto es del 47%.

9 BIBLIOGRAFIA

Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria, & Estación Experimental del Austro. (2011). *MANUAL DE CULTIVO DE PAPA PARA LA SIERRA*. Cuenca.

Ministerio de Agricultura, G. A. (2011). *Manual de Cultivo de papa*. Cuenca.

Ministerio de Agricultura, G. A. (s.f.). *Instrutivo para el reconocimiento de Asociaciones de Carácter Agropecuario*. Macas.

SICA. (03 de 07 de 2014). www.SICA.gob.ec. Obtenido de SICA: www.SICA.gob.ec

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitucion 2008*. Ecuador.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción comercio e Inversiones*. Quito.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2004). *Ley de régimen tributario interno*.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código de la Producción Comercio e Inversión*.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Ley Organica de Regimen Tributario Interno*.

Balanko-Dickson, G. (2007). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. México: Primca.

- Caldas Marco. (2006). *PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS*. QUITO: CUARTA EDICION.
- Cazco Balseca, G. L. (2015). *Elaboración e Implementación de un Plan de Negocios para la Fundación Andina MARKA* . Riobamba.
- Flores Uribe Juan Antonio. (2012). *Plan de Negocios*. Colombia: Ediciones de la U.
- Foros Ecuador. (Mayp de 2013). *Foros Ecuador*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de Foros Ecuador: <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3191-concepto-de-plan-nacional-para-el-buen-vivir>
- Galindo Ruiz, C. J. (2011). *FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO*. BOGOTA, COLOMBIA: EDICIONES DE LA U.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2012). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento*.
- PORTER, M. (2009). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. MADRID: PATRIA.
- SICA. (03 de 07 de 2014). *www.SICA.gob.ec*. Obtenido de SICA: www.SICA.gob.ec
- Soriano Soriano Claudio. (1991). *MARKETING MIX*. ESPAÑA: DIAS DE SANTOS S.A.
- Terragno , D., & Lecuona , M. (2008). *Como armar un plan de negocios*. Caracas: Grupo editorial Producto.
- Vargas, M. J. (2013). *Elaboración e Implementación de un Plan de Negocios para un Centro de Artesanias Autóctonas* . Riobamba.
- Velazquez , J. M. (2001). *Curso Elemental de Psicología*. México: Compañía General de Ediciones S:A.