

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Agropecuarias

Carrera de Ingeniería Agronómica

Plan de negocios para la Asociación de Artesanos de Productos Lácteos “Fernandito” en la Parroquia Shaglli del Cantón Santa Isabel, Provincia del Azuay

Trabajo de titulación previo a la obtención
del título de Ingeniero Agrónomo


Autoras:

Meri Jamileth Patiño Chávez

Vilma Elizabeth Rodríguez Cabrera

Directora:

Diana Angélica Machuca Machuca

ORCID: 0000-0003-4107-6311

Cuenca, Ecuador

2023-04-17

Resumen

En el presente proyecto se desarrolló un plan de negocios para la Asociación de Artesanos de productos lácteos “Fernandito” en la parroquia Shaglli, que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos, desde el año 2001, esta asociación ha venido desarrollando su actividad en la ciudad de Cuenca en el sector lácteo brindando una diversidad de quesos, yogurt y manjar, la elaboración se maneja con una alta calidad. Debido a una falta de motivación y la aplicación en las nuevas tecnologías, que ocasiona, que no se rentabilice todo el potencial que ofrece en el mercado, pero también podemos decir, que las condiciones económicas y sociales en este sector es una de las amenazas que deben enfrentar las empresas actualmente. El plan de negocio que se soporta en este documento, sirve para explicar los antecedentes, la evolución de la empresa, fijar objetivos y fundamentos que sustentarán estrategias necesarias para la gestión económica y financiera de la organización. Además, se encontró que la asociación de productos lácteos Fernandito, dispone de herramientas físicas y humanas para producir y diversificar la producción y con el análisis financiero de la variación de los años 2021 y 2022, se denota una tasa de crecimiento del 16%, con un punto de equilibrio de 2.380,01 unidades recalando que lácteos Fernandito, no está produciendo a su máxima capacidad. Por lo que, trabajando con las adecuadas herramientas de estrategias de marketing y ventas, se logrará posicionar la marca de la asociación en mercados y aumentar sus utilidades.

Palabras clave: diagnóstico, investigación de mercado, marketing, plan de ventas, análisis financiero

Abstract

In this project, it was developed plan for the Association of Artisans of dairy products "Fernandito" in the Shaglli parish, which is dedicated to the production and marketing of dairy products, since 2001, this association has been developing its activity in Cuenca in the dairy sector giving a diversity of products like cheese, yogurt, and delicacy. These are made with high standards of quality. The association cannot get a high potential for its product due to a lack of motivation and a lack of application of new technology. Besides, the sector's economic and social conditions are a weakness it has to face. The business plan that there is in this project is used to explain the background, the evolution of the company, setting objectives, and a foundation that supports strategies for the economic and financial management of the organization. Also, it was found that the organization has physical and human tools to produce and diversify production. After a financial analysis from 2021 to 2022. It has an economic growth of 16% with a balance of 2380,01 units of production. However, it can produce more than its actual percentage. Hence, the correct use of marketing and sells. Positioning the association's brand in markets and increasing its profits will be possible.

Keywords: diagnostic, market research, marketing, sales plan, financial analysis

Índice de contenido

Introducción.....	15
1. Diagnóstico de la empresa	16
1.1. Historia de la empresa.....	16
1.2. Misión y visión	16
1.2.1. Misión	16
1.2.2. Visión.....	16
1.3. Propiedad de la empresa	16
1.4. Ubicación	17
1.5. Estructura organizacional de la asociación	17
1.6. Infraestructura.....	18
1.7. Puntos principales de venta de la asociación	19
1.8. Productos.....	19
1.9. Diagramas de flujo de los procesos productivos	20
1.10. Certificación sanitaria	29
1.11. Diagnóstico socio – económico interno de la asociación	30
1.11.1. Árbol de problemas	35
1.11.2. Árbol de objetivos.....	36
2. Investigación de mercado.....	37
2.1. Formulación del diseño de investigación del mercado.....	37
2.2. Diseño del tamaño de la muestra	37
2.2.1. Plan de muestreo	37
2.2.2. Definición de la población	37
2.2.3. Tamaño de la muestra	38
2.2.4. Diseño de la encuesta.....	38
2.2.5. Presentación de los resultados de las encuestas	38
2.3. Análisis de la industria.....	60
3. Plan de marketing	61

3.1.	Segmentación del mercado.....	61
3.1.1.	Segmentación de clientes Cuenca	62
3.1.2.	Segmentación de clientes Machala	63
3.1.3.	Segmentación de clientes Santa Isabel y Shaglli.....	64
3.2.	Análisis de viabilidad y competitividad de la empresa.....	65
3.2.1.	Análisis FODA	65
3.2.2.	Matriz de Impacto.....	68
3.3.	Ventaja competitiva	70
3.4.	Estrategias de marketing.....	70
3.4.1.	Estrategia para el producto	70
3.4.2.	Estrategia de precio	71
3.4.3.	Estrategias de promoción	73
3.4.4.	Estrategias de plaza o distribución	75
4.	Plan de ventas	76
4.1.	Fuerza de ventas.....	76
4.2.	Administración de la fuerza de ventas	76
4.2.1.	Reclutamiento y selección de vendedores	77
4.2.2.	Capacitación a vendedores	77
4.2.3.	Remuneración de los vendedores	77
4.2.4.	Visión de los vendedores.....	78
4.2.5.	Evaluación de los vendedores	78
5.	Análisis financiero	78
5.1.	Evolución económica.....	78
5.2.	Flujo de caja	81
5.3.	Costos de producción.....	81
5.3.1.	Volumen de producción de la organización.....	81
5.3.2.	Activos Fijos	82
5.3.3.	Costos fijos de producción.....	82
5.3.4.	Costos variables de producción.....	84

UCUENCA

6

5.4.	Evaluación financiera	89
5.5.	Punto de equilibrio.....	90
5.6.	Proyección de ventas	92
5.7.	Formatos contables	92
5.7.1.	Formato de registro financiero general diario.....	92
5.7.2.	Formato financiero semanal de ventas de los productos.....	92
5.7.3.	Formato del movimiento económico del vehículo	93
5.7.4.	Formato del balance financiero mensual administrativo	93
	Conclusiones.....	94
	Recomendaciones	95
	Referencias	96
	Anexos	98

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	Estructura organizativa actual de la asociación	18
Ilustración 2	Distribución de la infraestructura de la planta procesadora de lácteos	18
Ilustración 3	Diagrama del proceso productivo del queso fresco	20
Ilustración 4	Diagrama de flujo del proceso de elaboración del queso Salmuerado	21
Ilustración 5	Diagrama de flujo del proceso productivo del quesillo	22
Ilustración 6	Diagrama de flujo del proceso de elaboración del queso ahumado	23
Ilustración 7	Diagrama de flujo del proceso de elaboración del queso amasado	24
Ilustración 8	Diagrama de flujo del proceso productivo de la leche pasteurizada ...	25
Ilustración 9	Diagrama de flujo del proceso de elaboración del queso mozzarella .	26
Ilustración 10	Diagrama de flujo del proceso de elaboración del requesón	27
Ilustración 11	Diagrama de flujo del proceso de elaboración de yogurt	28
Ilustración 12	Diagrama de flujo del proceso del manjar	29
Ilustración 13	Árbol de problemas de la Asociación	35
Ilustración 14	Árbol de objetivos de la Asociación.	36
Ilustración 15	Distancia hacia los potenciales puntos de comercialización	102

Índice de tablas

Tabla 1 Estado del registro sanitario de los diferentes productos	30
Tabla 2 Principales criterios de segmentación	61
Tabla 3 Segmentación de clientes para bienes de consumo en la ciudad de Cuenca	62
Tabla 4 Segmentación de clientes para bienes de consumo en la ciudad de Machala	63
Tabla 5 Segmentación de clientes para bienes de consumo en Cantón Santa Isabel y Shaglli.....	64
Tabla 6 Matriz de impacto interno del sector	68
Tabla 7 Matriz de impacto externo del sector	69
Tabla 8 Análisis de precios de la competencia en Cuenca y Machala	72
Tabla 9 Análisis de precios del sistema de información pública agropecuaria.....	73
Tabla 10 Características de otros medios de comunicación.....	74
Tabla 11 Evolución económica de la empresa en el período 2021 – 2022.	78
Tabla 12 Acumulación de ventas para el año 2021 -2022.	79
Tabla 13 Promedio semanal de unidades producidas en el año 2022	80
Tabla 14 Volumen de producción de la planta de procesamiento de derivados lácteos.	81
Tabla 15 Costos fijos mensuales	83
Tabla 16 Costos de producción del queso fresco de bloque	84
Tabla 17 Costos de producción del quesillo	84
Tabla 18 Costos de producción del queso blanco/amasado.....	85
Tabla 19 Costos de producción del queso fresco salmuerado	85
Tabla 20 Costos de producción del queso ahumado	86
Tabla 21 Costos de producción del requesón	86
Tabla 22 Costos de producción del yogurt de 2 litros	86
Tabla 23 Costos de producción del yogurt de 1 litro	87
Tabla 24 Costos de producción del yogurt de 250 ml	87
Tabla 25 Costos de producción de manjar grande de 350 g	88
Tabla 26 Costos de producción del manjar de leche de 120 g	88
Tabla 27 Costos de producción de la leche pasteurizada funda de 3 litros.....	88
Tabla 28 Costos de producción del queso mozzarella.....	89
Tabla 29 Evaluación de precios, costos y utilidad de lácteos Fernandito del año 2022	90

Tabla 30 Punto de equilibrio por cada producto elaborado.....	91
Tabla 31 Matriz del estado de la infraestructura	98
Tabla 32 Estado financiero del flujo de caja	104
Tabla 33 Depreciación de activos fijos de la planta	105
Tabla 34 Proyección de ventas para dentro de 5 años.....	106

Índice de gráficos

Gráfico 1 Diagnostico general de valoración de las cuatro áreas de la asociación ..	31
Gráfico 2 Capacidad organizativa y de gobierno	31
Gráfico 3 Diagnóstico del estado financiero.....	32
Gráfico 4 Diagnostico del proceso productivo.....	32
Gráfico 5 Diagnostico del estado comercial	33
Gráfico 6 Diagnóstico de la economía popular y solidaria.....	34
Gráfico 7 Rango de edad en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.	39
Gráfico 8 Rango de edad ciudad de Machala y Cuenca.	39
Gráfico 9 Identidad de género en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	40
Gráfico 10 Identidad de género para la ciudad de Machala y Cuenca	40
Gráfico 11 Ingreso familiar en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli	41
Gráfico 12 Ingreso familiar para la ciudad de Machala y Cuenca	42
Gráfico 13 Compra productos lácteos en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli	42
Gráfico 14 Consumo de productos Lácteos para la ciudad de Machala y Cuenca ..	43
Gráfico 15 Consumo de productos Lácteos en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	44
Gráfico 16 Consumo de productos Lácteos para la ciudad de Machala y Cuenca. .	45
Gráfico 17 Tipo de queso de su preferencia para la ciudad de Machala y Cuenca .	46
Gráfico 18 Frecuencia de consumo de productos Lácteos en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	47
Gráfico 19 Frecuencia de consumo de productos Lácteos para la ciudad de Machala y Cuenca.	47
Gráfico 20 Presentación en peso que prefiere comprar queso en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli	48
Gráfico 21 Presentación que prefiere comprar manjar en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	49
Gráfico 22 Tipo de yogurt preferido en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli .	49
Gráfico 23 Tipo de yogurt preferido para la ciudad de Machala y Cuenca	50
Gráfico 24 Preferencia de sabor del yogurt en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	51
Gráfico 25 Preferencia de sabor del yogurt para la ciudad de Machala y Cuenca...	51
Gráfico 26 Presentación de consumo del yogurt en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	52

Gráfico 27 Presentación de consumo del yogurt para la ciudad de Machala y Cuenca	52
Gráfico 28 Sitios de compra de productos lácteos en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	53
Gráfico 29 Sitios de compra de productos lácteos para la ciudad de Machala y Cuenca	54
Gráfico 30 Marcas de productos lácteos más consumidas en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	55
Gráfico 31 Marcas de productos lácteos más consumidas para la ciudad de Machala y Cuenca.....	56
Gráfico 32 Parámetros que se toman en cuenta para comprar un producto lácteo.	56
Gráfico 33 Parámetros de un nuevo producto lácteo a la venta en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	57
Gráfico 34 Parámetros de un punto de ventas en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	58
Gráfico 35 Diseños página webs de productos lácteos en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.....	59
Gráfico 36 Redes sociales más utilizadas para la ciudad de Machala y Cuenca	60
Gráfico 37 Ingreso por ventas de la Asociación de Artesanos de Productos Lácteos “Fernandito” año 2021-2022.....	80
Gráfico 38 Tendencia de unidades vendidas hasta llegar al punto de equilibrio	91

Índice de imágenes

Imagen 1 Geolocalización de Lácteos Fernandito	17
Imagen 2 Localización de potenciales puntos de comercialización.....	102
Imagen 3 Etiquetas actuales de los productos lácteos	103
Imagen 4 Fachada exterior de la fábrica de lácteos Fernandito	109
Imagen 5 Sala de elaboración de los productos	109
Imagen 6 Reunión con los socios de la Asociación	110
Imagen 7 Aplicación de encuestas en el Cantón Santa Isabel.....	110
Imagen 8 Participación en ferias agroecológicas para presentar los productos	111

Agradecimientos

El presente trabajo está dedicado a mi Dios y la Virgen María, por iluminarme y darme la sabiduría, fortaleza para alcanzar mis objetivos en el trascurso de mi vida y lograr concluir mi carrera;

A mis padres Efraín Patiño y Meri Chávez, quienes han estado apoyándome y creyeron en mi siendo un ejemplo de superación, humildad y sacrificio para alcanzar mis sueños;

Mis hermanos por fomentar en mí, el deseo de superación y de triunfar en la vida.

A quienes me hicieron sentir como familia, en la Universidad de Cuenca, Docentes, compañeros y amigos en esta etapa de aprendizaje agradezco sus conocimientos y valores compartidos;

A mi director de tesis Econ. Diana Machuca, por dedicar su tiempo y guiarnos en el desarrollo de este trabajo;

A Vilma Rodríguez, mi compañera de tesis y amiga por compartir su amistad y apoyar en ideas para el desarrollo de este trabajo;

Todos ellos fueron parte de este proyecto de vida que culmina hoy, pero inicio otro en la cual pondré a disposición y servicio de la comunidad.

Jamileth Patiño

Agradecer infinitamente a mi padre Dios, por el regalo de la vida y la oportunidad de compartir y disfrutar a cada una de las personas que se presentaron en mi camino y desde ahora tener la oportunidad de ayudar y guiar a muchas personas, si me lo permiten.

Quiero exaltar su amor y apoyo incondicional y la ayuda económica recibida de mi familia; mis padres Rodrigo y Gerardina y mis hermanos; Ayda, Stalin y Galo: a mi querida compañera de este proyecto Jamileth porque a pesar de las diferencias, construimos una excelente amistad, con objetivo de apoyar a una organización de nuestro cantón; a mis queridos tíos y primos y a todos mis amigos.

Un agradecimiento especial, a mi pareja Henry que estuvo desde el principio apoyándome en cada decisión tomada, por su paciencia y entrega.

A mis estimados maestros de la Universidad de Cuenca, que me enseñaron todo cuanto estuvo a su alcance, sus consejos, su sabiduría, en especial su conocimiento. A mi querida directora Diana Machuca, por guiarnos durante este proceso final para la obtención del título.

Gracias infinitas al universo, por poner personas maravillosas en mi camino, que mi padre Dios multiplique todo su amor, sus conocimientos, sus enseñanzas y sobre todo el apoyo y cariño recibido.

Vilma Rodríguez

Introducción

En el sector agropecuario, cerca de 150 millones de hogares en el mundo se dedican a la producción de leche, en su mayoría son pequeños agricultores, puesto que, la leche genera ganancias de manera rápida. En los últimos 30 años se ha denotado el incremento de la producción de leche mundial, en 1988 se producía 530 millones de toneladas, mientras que, para el año 2018 fueron 843 millones de toneladas (FAO, 2018).

En la actualidad el éxito de emprender una empresa, negocio u organización con fines de lucro está directamente relacionado en gran medida con las bases del modelo de negocio aplicado, debido a que con ello se pueden obtener las pautas para ser competitivos y productivos en el mercado para una mejor gestión y liderazgo. La mejora de la gestión del proceso de producción y la implementación de la innovación tecnológica, permiten llegar al éxito seguro y sostenible

La Asociación de artesanos de productos lácteos “Fernandito” Shaglli está dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la leche como son: queso (ahumado, amasado, fresco, mozzarella) yogurt y manjar en la parroquia Shaglli, perteneciente a la provincia del Azuay, los cuales son procesados con un estricto control sanitario garantizando su duración y su calidad.

El presente proyecto tiene como objetivo general de desarrollar un plan de negocios para la Asociación de Artesanos de Productos Lácteos “Fernandito” en la Parroquia Shaglli del Cantón Santa Isabel, Provincia del Azuay, mediante un diagnóstico general del estado actual de la empresa que evalúe su capacidad organizacional y rentabilidad, además, de realizar la ejecución de un estudio de mercado, con el fin de establecer hábitos de consumo para ajustar la producción en base a la oferta y demanda del mercado, que permita, generar estrategias de marketing para afianzar la marca del producto y aumentar la cartera de clientes.

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1.1. Historia de la empresa

NOMBRE: Asociación de Artesanos de Productos Lácteos “Fernandito” Shaglli.

La asociación fue constituida el 26 de mayo del 2001, con el fin de trabajar por la mejora intelectual, económico y moral de los asociados. El 26 de julio de 2001, se aprueba el primer estatuto interno de la asociación ante la Subsecretaría Regional de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP). Actualmente se encuentra registrada desde el año 2016 en el MIPRO y cuentan con un reglamento interno actualizado en el año 2022.

1.2. Misión y visión

1.2.1. Misión

Transformar y comercializar derivados lácteos con la máxima calidad que garantiza la soberanía alimentaria, con la experiencia que nos otorgan más de 20 años en el sector, para atender y superar las necesidades y expectativas de nuestros consumidores, comprometidos con el respeto y cuidado al medioambiente.

1.2.2. Visión

Lograr excelencia y ser un referente, a nivel local, nacional en 5 años y en el futuro internacionalizarnos, en la elaboración de derivados lácteos de alta calidad y versatilidad con una certificación agroecológica.

1.3. Propiedad de la empresa

La Asociación de Artesanos de productos Lácteos “Fernandito” Ltda. Las acciones de participación son poseídas actualmente por los siete socios que residen dentro de la parroquia Shaglli, convirtiéndose en una empresa asociativa.

El objetivo principal de la constitución de la empresa de lácteos fue, aprovechar la producción de leche existente en la parroquia, con el fin de procesar, comercializar y no depender de intermediarios, generando ingresos económicos, además, de brindar fuentes de trabajo en el sector.

La asociación está dedicada a la producción artesanal y comercialización de derivados lácteos. Entre las principales variedades podemos mencionar Queso Fresco, Ahumado, Amasado, Mozzarella, Requesón, Yogurt y Manjar; los cuales los socios con ayuda social por parte de algunas fundaciones, se encargaron de abrir mercados.

1.4. Ubicación

La empresa está ubicada en la provincia del Azuay, cantón Santa Isabel, parroquia Shaglli, comunidad de Sarama Centro en la vía principal Santa Isabel – Shaglli, el sitio cuenta con todos los servicios básicos y vía de acceso, además, de estar en un punto cercano para acopiar toda la materia prima de los proveedores. Además, en la plataforma de Google Maps se realizó la solicitud de incorporación de la geolocalización, horario de atención y servicios que ofrece la planta de producción, la misma que fue aprobada y servirá como guía para clientes.

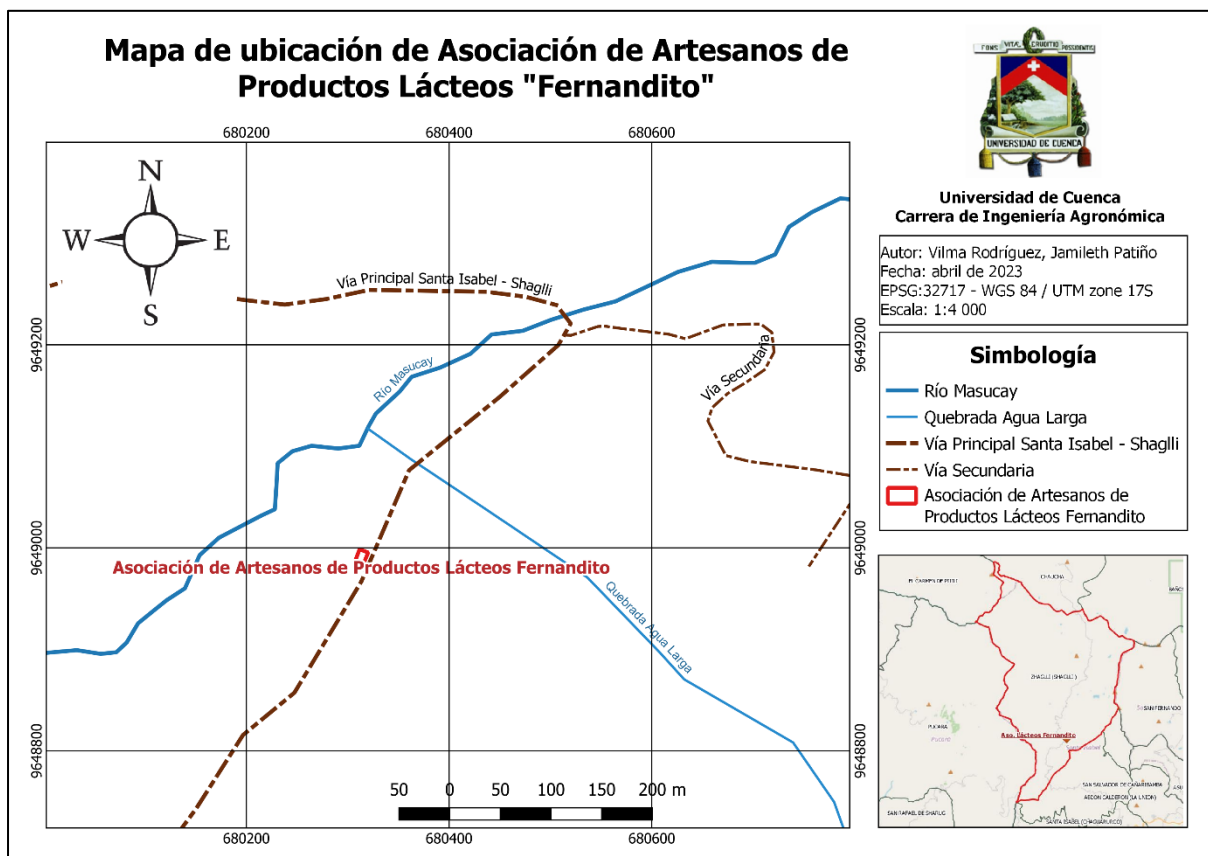


Imagen 1 Geolocalización de Lácteos Fernandito

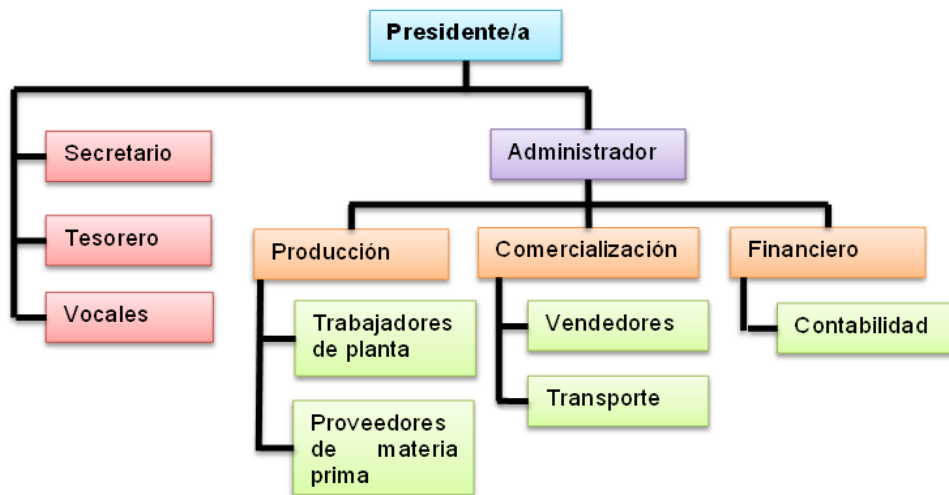
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

1.5. Estructura organizacional de la asociación

En la actualidad los socios activos, se encargan del funcionamiento y planificación de la empresa, en conjunto con el administrador que se encarga de todo el manejo contable de la asociación y para el proceso productivo se cuenta con: proveedores de materia prima, dos trabajadores de planta diarios, con una jornada de siete horas para la elaboración, dos

integrantes representantes de la asociación comercializan la producción, el día sábado en la ciudad de Cuenca y un chofer que es responsable de la movilización los productos lácteos.

Ilustración 1 Estructura organizativa actual de la asociación



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

1.6. Infraestructura

La Asociación de lácteos Fernandito, cuenta con infraestructura propia para la elaboración, almacenamiento y venta de la producción. El estado de la construcción requiere de mantenimiento como se muestra en el anexo (tabla 1). La capacidad máxima de producción es de hasta 800 litros por día. Actualmente, la empresa procesa 350 litros diarios.

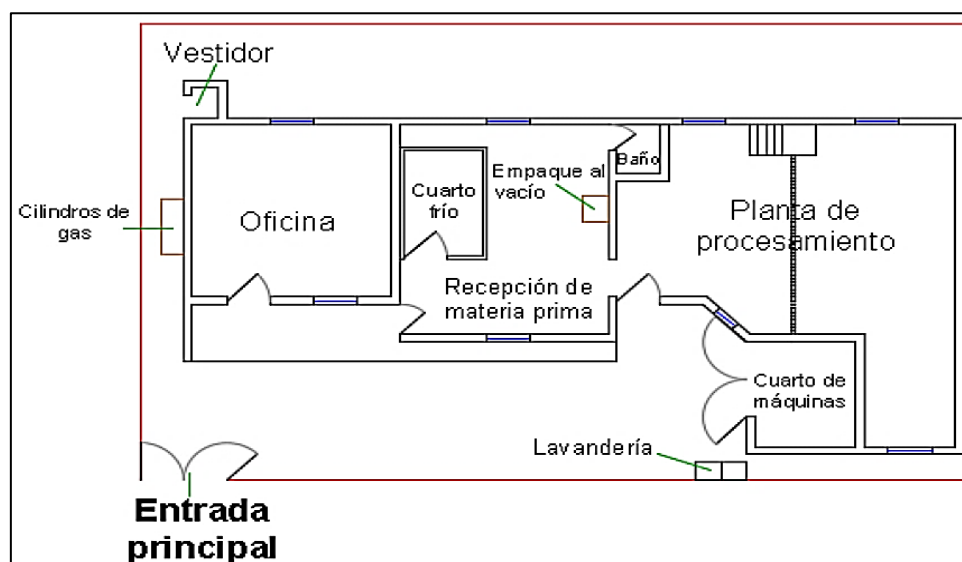


Ilustración 2 Distribución de la infraestructura de la planta procesadora de lácteos

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

1.7. Puntos principales de venta de la asociación

Los productos de Lácteos Fernandito están ubicados en la planta de producción en la parroquia Shaglli y en el cantón Cuenca, en los mercados agroecológicos del APPA (Azuay) en Miraflores y APPA (Austro) en el BIOCENTRO. Las entregas se realizan en las tiendas como “la Maquita”, “Rio Tarqui” y finalmente a domicilio.

1.8. Productos

Los productos ofrecidos por la Asociación de Artesanos de productos Lácteos “Fernandito” cuentan con un estricto seguimiento desde el origen de la materia prima “leche” que no posea ningún contaminante que altere su estado 100% orgánico de calidad y una vez llegado la materia prima a la planta de procesamiento, los derivados son elaborados sin ningún preservante, convirtiéndose de esta manera en productos saludables para el consumo debido a su inocuidad de materias primas y libre de preservantes, además, de no representar un impacto al medio ambiente, se tiene como tiempo máximo de consumo de siete días bajo refrigeración.

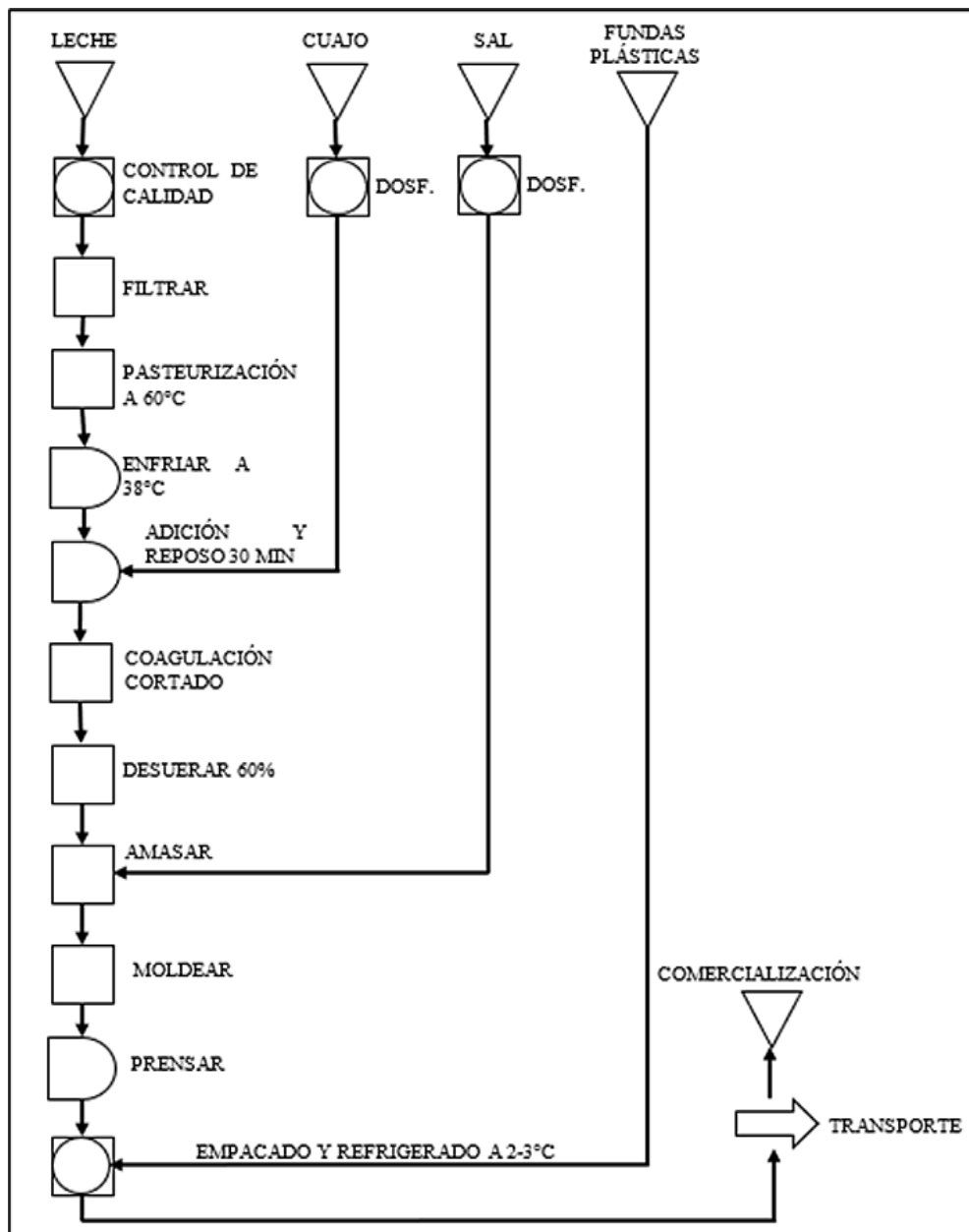
Los productos que se procesan son:

- **Quesos Tiernos:** son los que se producen con leche fresca tales como: queso fresco de bloque que viene en presentaciones de 10 a 12 libras, queso fresco redondo salmuerado en presentación de 1 libra y el quesillo, se lo comercializa por libras.
- **Queso amasado:** se lo procesa a partir del queso fresco, amasándolo y prensándolo por 10 a 12 horas, se lo expende en presentaciones de 680,39 gr o 1 ½ libra.
- **Queso ahumado:** se lo procesa a partir del queso fresco, luego se amasa y se prensa por 10 a 12 horas y se procede a ponerle en la parte alta del fuego, con leña de bosque, de manera que se obtenga solo el humo durante 2 días para un mayor secado y color. Se lo expende en presentaciones de 680,39 gr o 1 ½ libra.
- **Requesón:** este producto se elabora a partir de suero de leche y se expende por libras.
- **Yogurt:** se elabora a partir de leche fresca alta en grasa, con un periodo de elaboración de 10 a 12 horas y se saboriza en dos degustaciones: mora y durazno; luego se envasa en tres presentaciones de 250ml, 1litro y 2 litros.
- **Manjar de leche:** se elabora a partir de leche fresca, su tiempo de elaboración es de 4 a 6 horas para luego ser envasado y se comercializa en presentaciones de 120 y 350 gr.

- **Queso mozzarella:** este producto se elabora a partir de la cuajada madurada por un periodo de 4 horas, luego se hace un proceso de hilado y salmuerado, este producto se lo expende por libras.
- **Leche:** esta se produce a través de un estricto control de calidad, para luego pasteurizar, enfriar y posteriormente envasada en fundas plásticas en presentaciones de 1lt,5lt y 3lt.

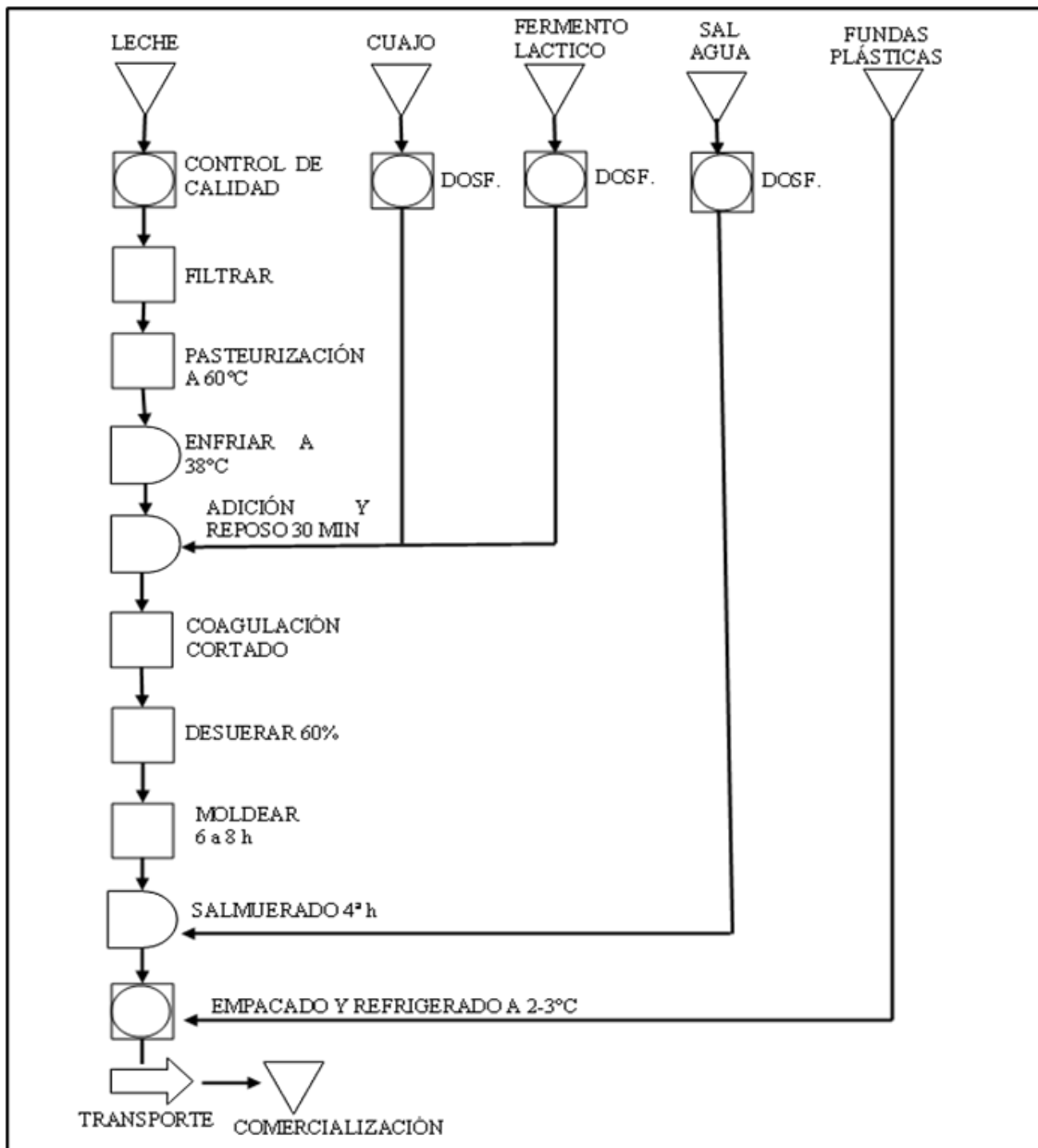
1.9. Diagramas de flujo de los procesos productivos

Ilustración 3 Diagrama del proceso productivo del queso fresco



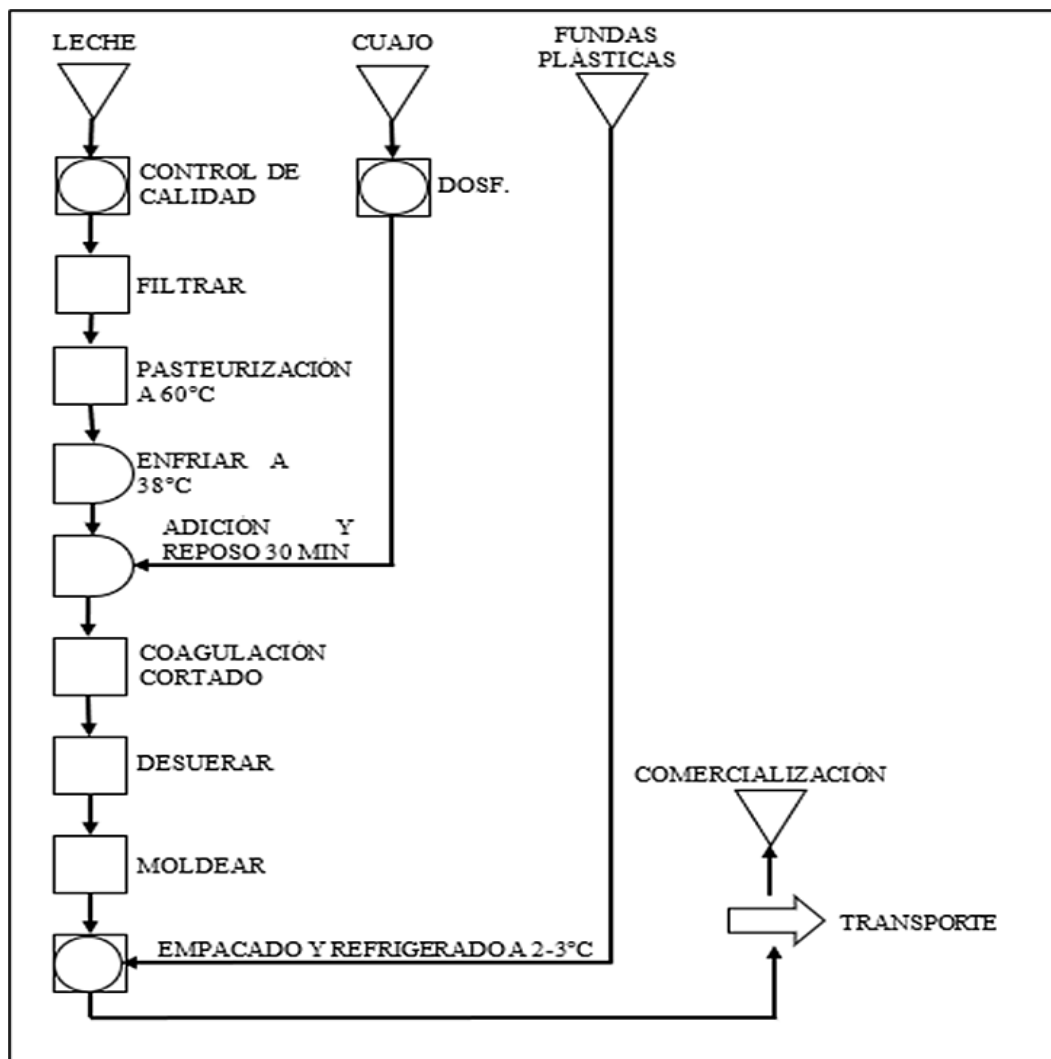
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Ilustración 4 Diagrama de flujo del proceso de elaboración del queso Salmuerado



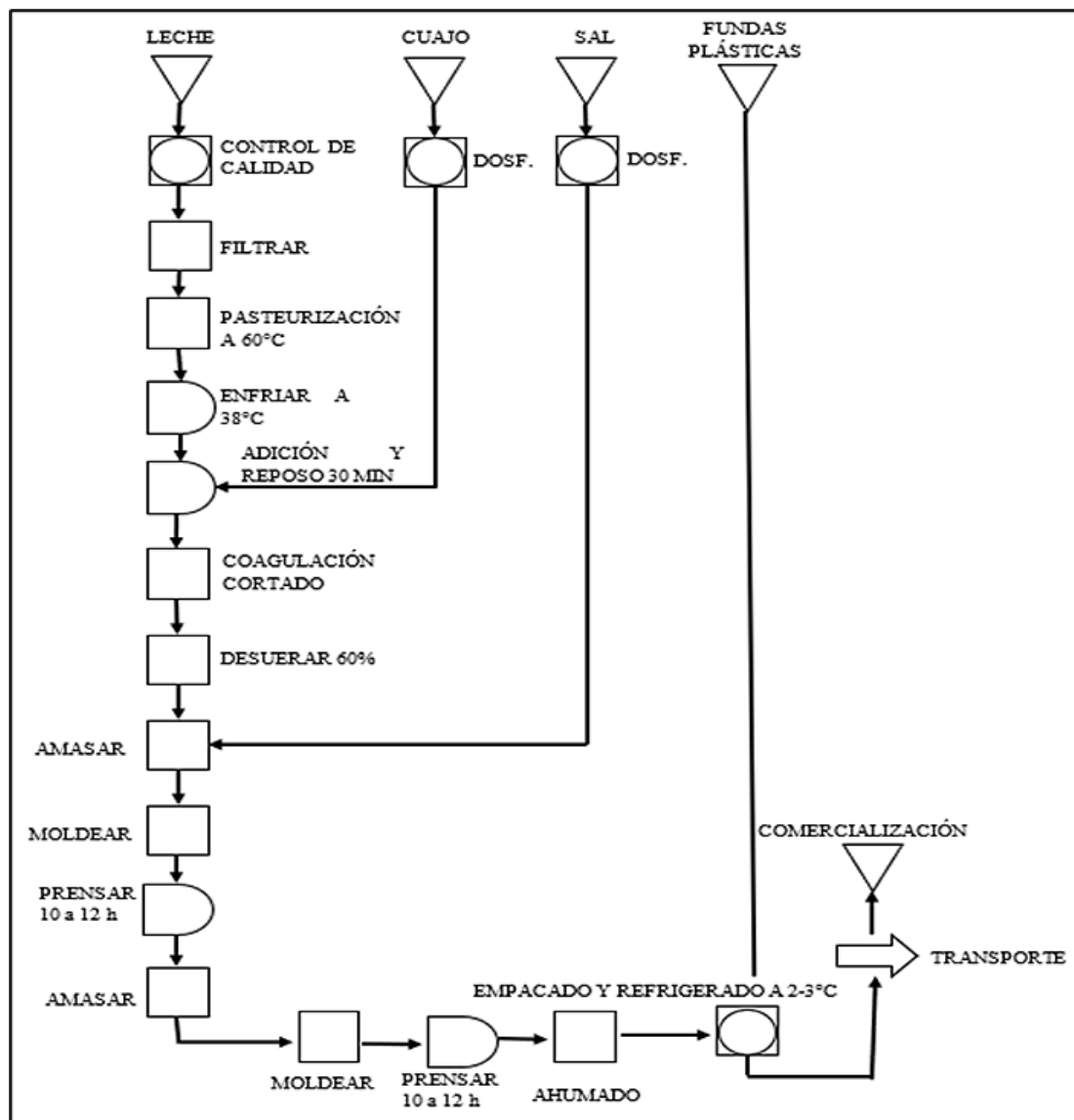
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Ilustración 5 Diagrama de flujo del proceso productivo del quesoillo



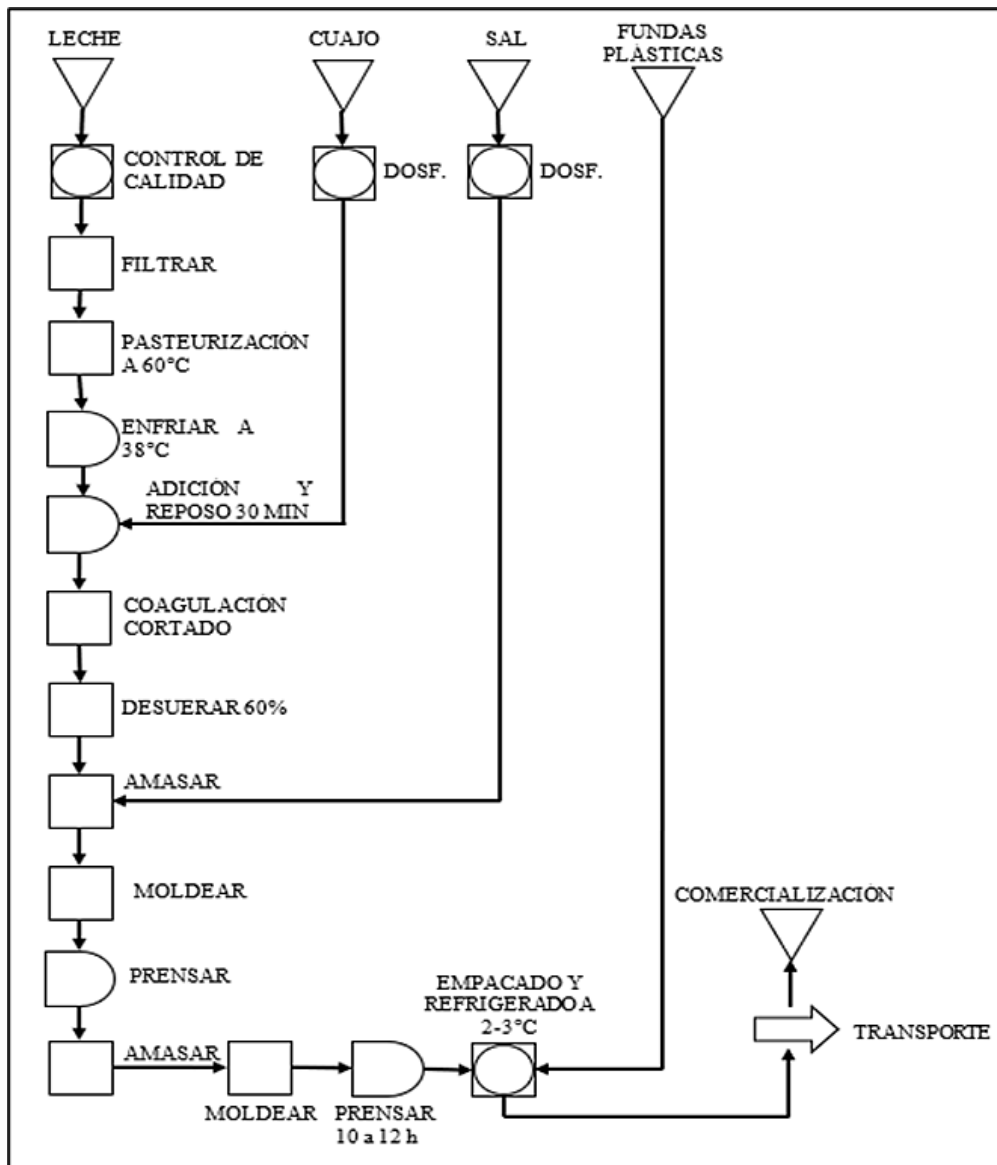
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Ilustración 6 Diagrama de flujo del proceso de elaboración del queso ahumado



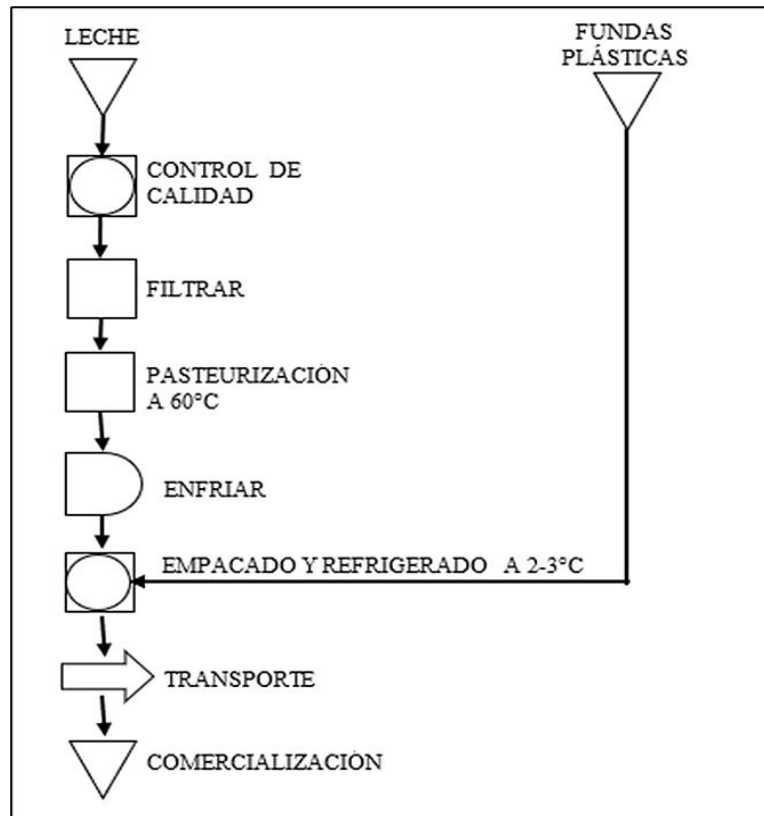
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Ilustración 7 Diagrama de flujo del proceso de elaboración del queso amasado



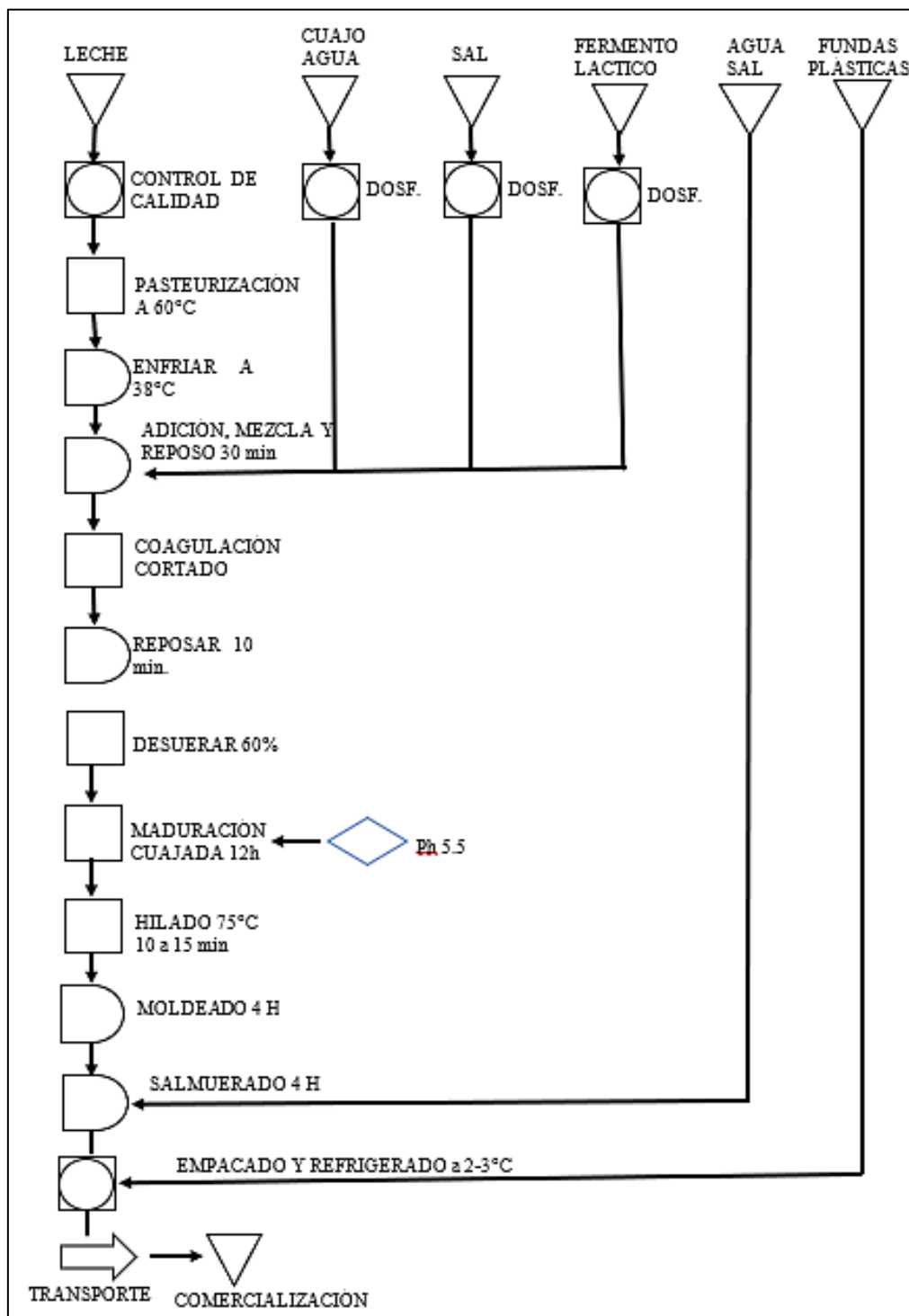
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Ilustración 8 Diagrama de flujo del proceso productivo de la leche pasteurizada



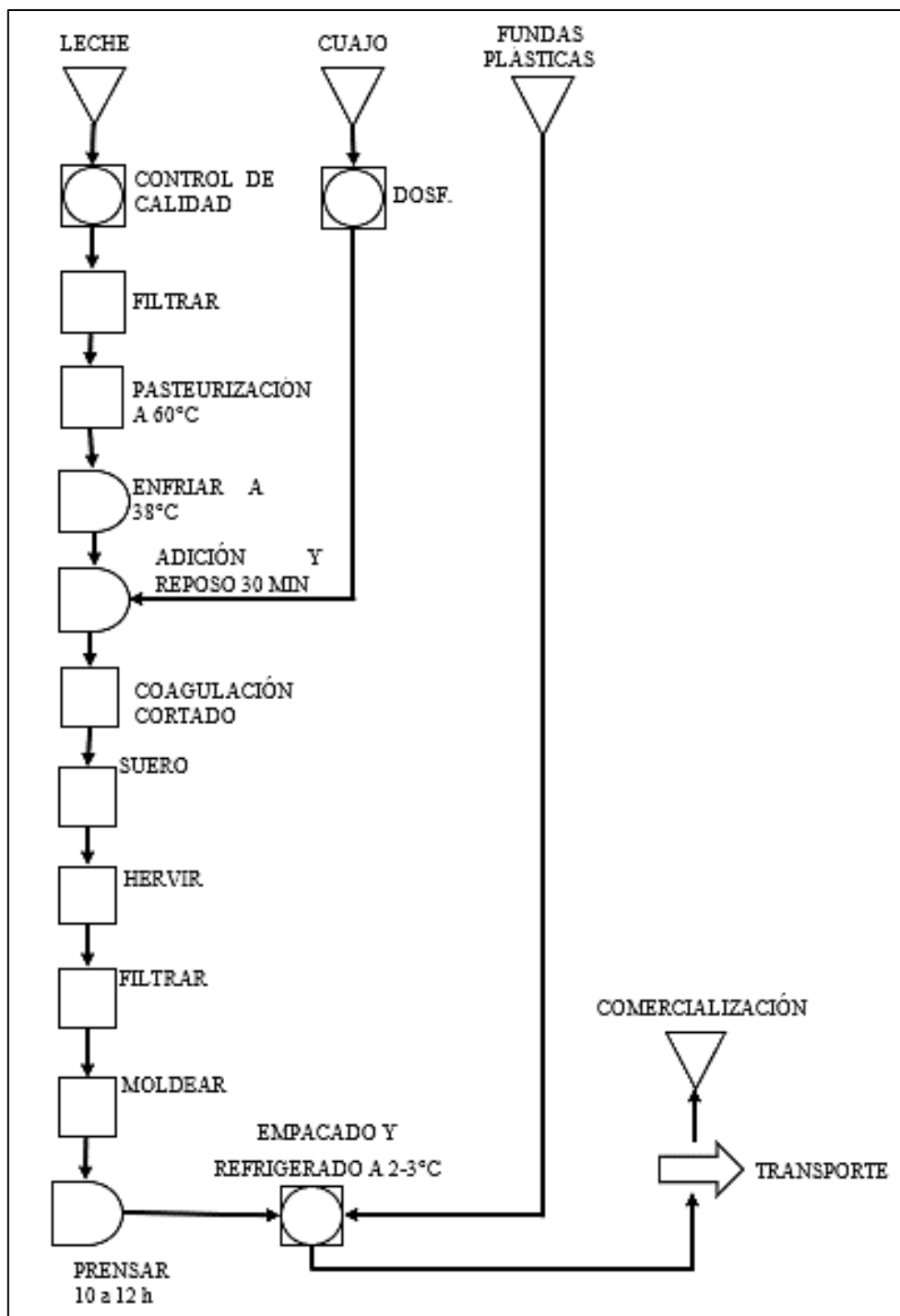
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Ilustración 9 Diagrama de flujo del proceso de elaboración del queso mozzarella



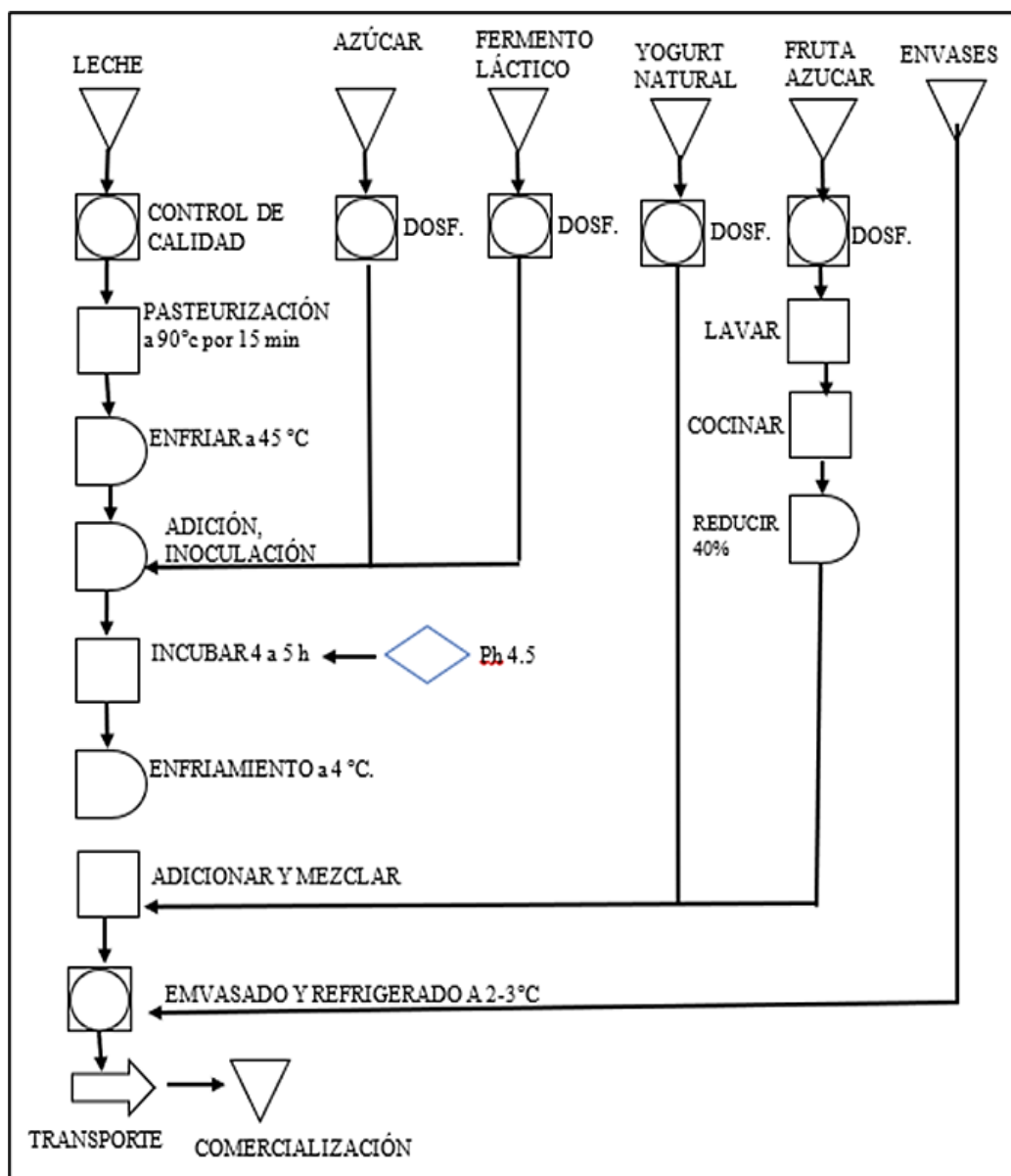
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Ilustración 10 Diagrama de flujo del proceso de elaboración del quesón



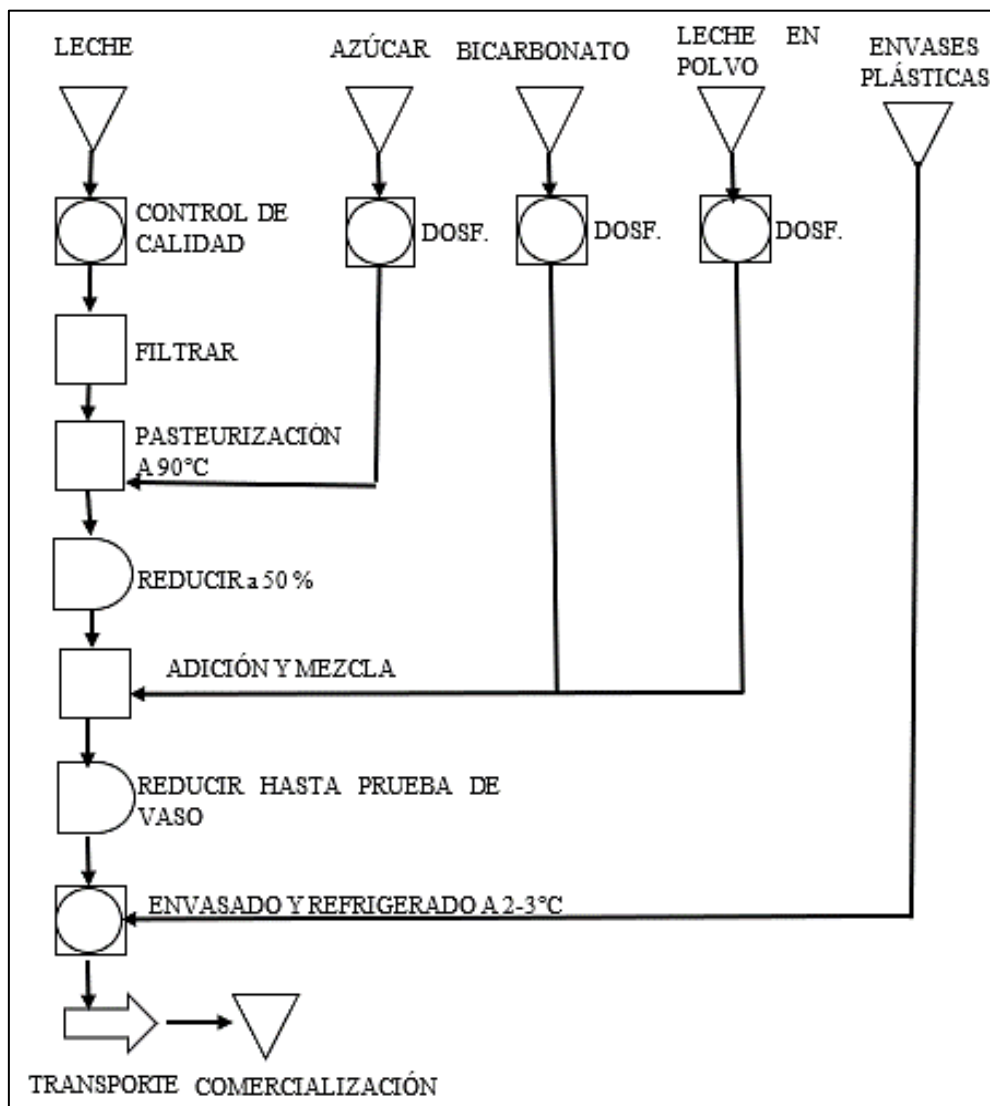
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Ilustración 11 Diagrama de flujo del proceso de elaboración de yogurt



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Ilustración 12 Diagrama de flujo del proceso del manjar



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

1.10. Certificación sanitaria

Este documento permite a las organizaciones la fabricación, distribución y comercialización de los productos naturales de origen nacional o extranjero. El certificado es otorgado cuando se cumpla con los requisitos de calidad, seguridad y eficacia; con el fin de proteger la salud de la población. Una vez que se obtiene esta certificación tienen un periodo de durabilidad de 5 años (MAGAP, 2020).

Actualmente la asociación Fernandito procesa una variedad de productos, para lo cual solo cuentan con registro sanitario de algunos productos detallados a continuación:

Tabla 1 Estado del registro sanitario de los diferentes productos

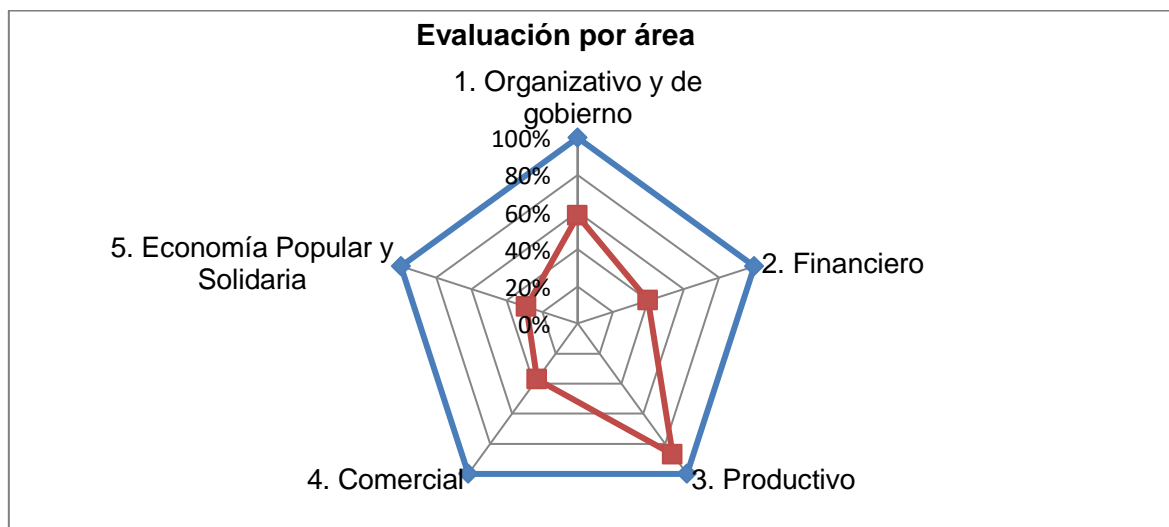
MATRIZ DE REGISTRO SANITARIO					
PRODUCTOS	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR TOTAL	AÑOS	ESTADO ACTUAL
	AD				
Queso fresco bloque	12	libras	\$ 1.800,00	5	No existe
Queso fresco salmuerado	450	g	\$ 1.800,00	5	En proceso de renovación
Yogurt de mora	1	litro	\$ 1.800,00	5	Expedido en 2024
Yogurt de mora	2	litros	\$ 1.800,00	5	No existe
Yogurt de mora	250	ml	\$ 1.800,00	5	No existe
Yogurt durazno	1	litro	\$ 1.800,00	5	No existe
Yogurt de durazno	2	litros	\$ 1.800,00	5	No existe
Yogurt de durazno	250	ml	\$ 1.800,00	5	No existe
Manjar	350	g	\$ 1.800,00	5	Expedido en 2024
Manjar	120	g	\$ 1.800,00	5	No existe
Queso ahumado	1,5	libra	\$ 1.800,00	5	No existe
Queso amasado	1,5	libra	\$ 1.800,00	5	No existe
Queso mozzarella	450	g	\$ 1.800,00	5	No existe
Requesón	1	libra	\$ 1.800,00	5	No existe

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

1.11. Diagnóstico socio – económico interno de la asociación

En esta etapa se utilizó métodos de técnicas cuantitativos y cualitativos, recurriendo a distintas fuentes de datos primarios (espaciales y personas) aplicadas a los socios, que permitió conocer el estado actual de manera general de la asociación, desarrollando un árbol de problemas que analiza las causas y efectos de las acciones tomadas dentro de la microempresa y así poder brindar soluciones mediante un árbol de objetivos que contrarresten los problemas surgidos dentro de la asociación.

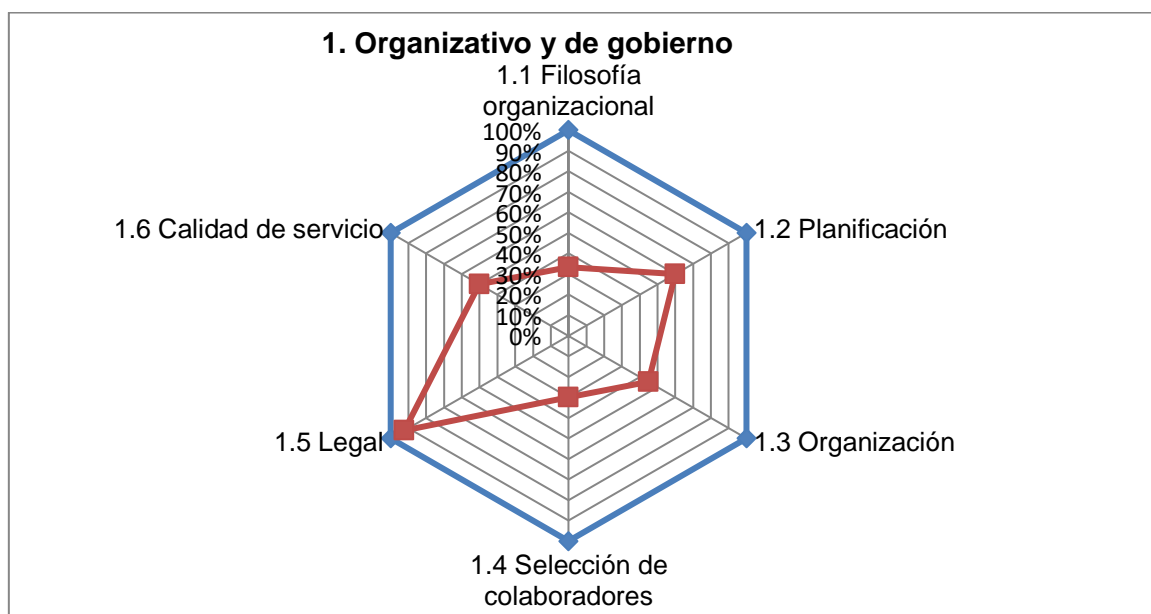
Gráfico 1 Diagnostico general de valoración de las cuatro áreas de la asociación



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Del análisis de los resultados generales de la investigación y en lo que respecta a los cinco campos en que se agruparon los indicadores en la que se demuestra al campo productivo como el eje más fuerte de la organización con un 90% y por debajo del 60% se encuentran los campos organizativos y de gobierno, financiero, comercial y con el índice más bajo es la economía popular y solidaria, como se aprecia en la Gráfica 3.

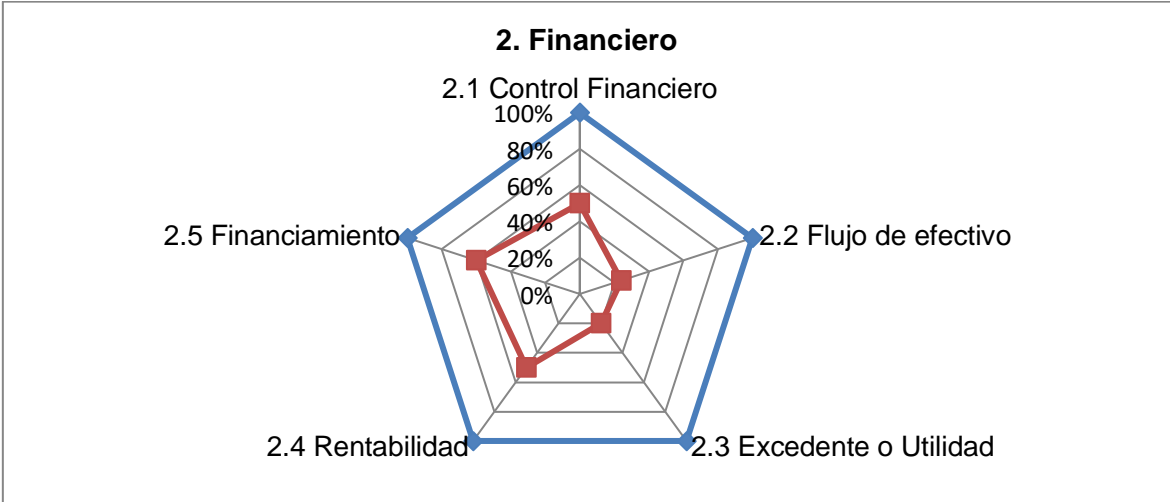
Gráfico 2 Capacidad organizativa y de gobierno



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

En el campo organizativo y de gobierno los sub ejes con más deficiencia es la selección de colaboradores y filosofía organizacional con un 30% y 33% respectivamente. Los sub ejes que se encuentran en un rango intermedio de lo ideal son la organización, calidad de servicio y planificación, siendo finalmente el ámbito legal el que está dentro de una definición ideal.

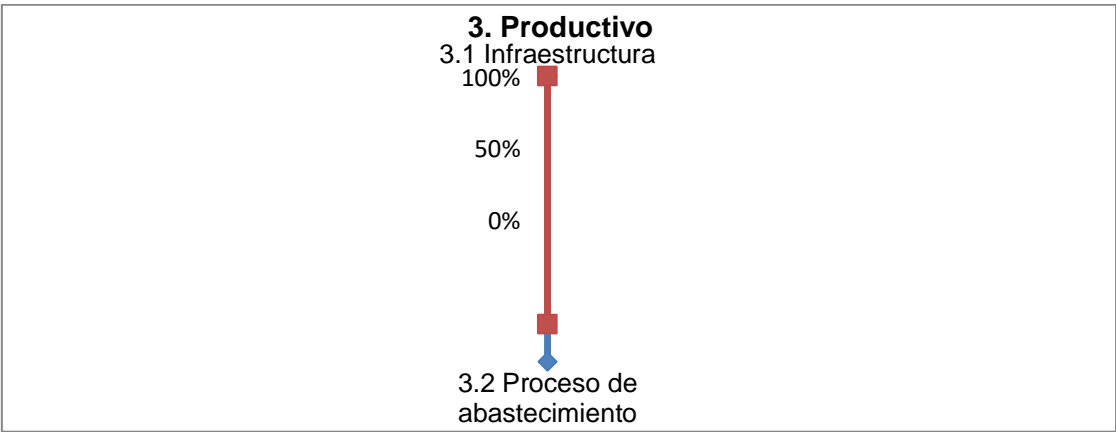
Gráfico 3 Diagnóstico del estado financiero



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

El área financiera se ha definido 5 sub áreas que están por debajo de un 60% de lo ideal, siendo el mejor sub eje el financiamiento con un 60% y como el sub eje más débil es el flujo de efectivo con un 24%.

Gráfico 4 Diagnostico del proceso productivo

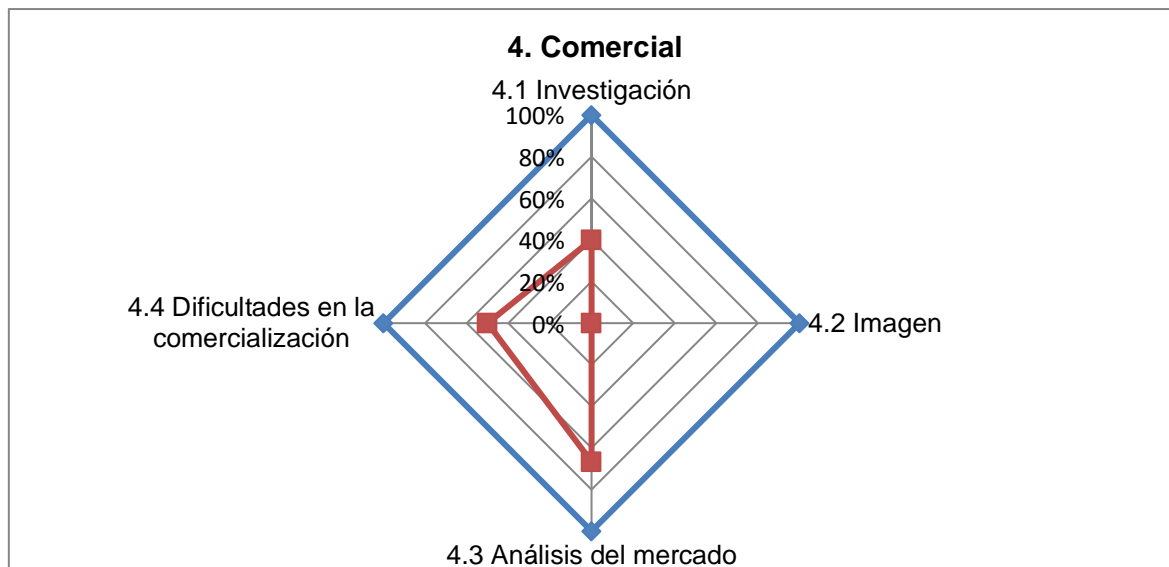


Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Toda la infraestructura del ámbito productivo cuenta con todos los activos fijos, insumos, equipos y maquinaria para la producción, sin embargo, hay tener en cuenta su depreciación y tiempo de vida útil para sus respectivos mantenimientos o reemplazos. Con respecto al

proceso de abastecimiento en el proceso de compras, evaluación de proveedores, seguimiento, verificación en la recepción, almacenamiento y control de inventarios se diagnostica que la asociación está en un 74% de lo ideal.

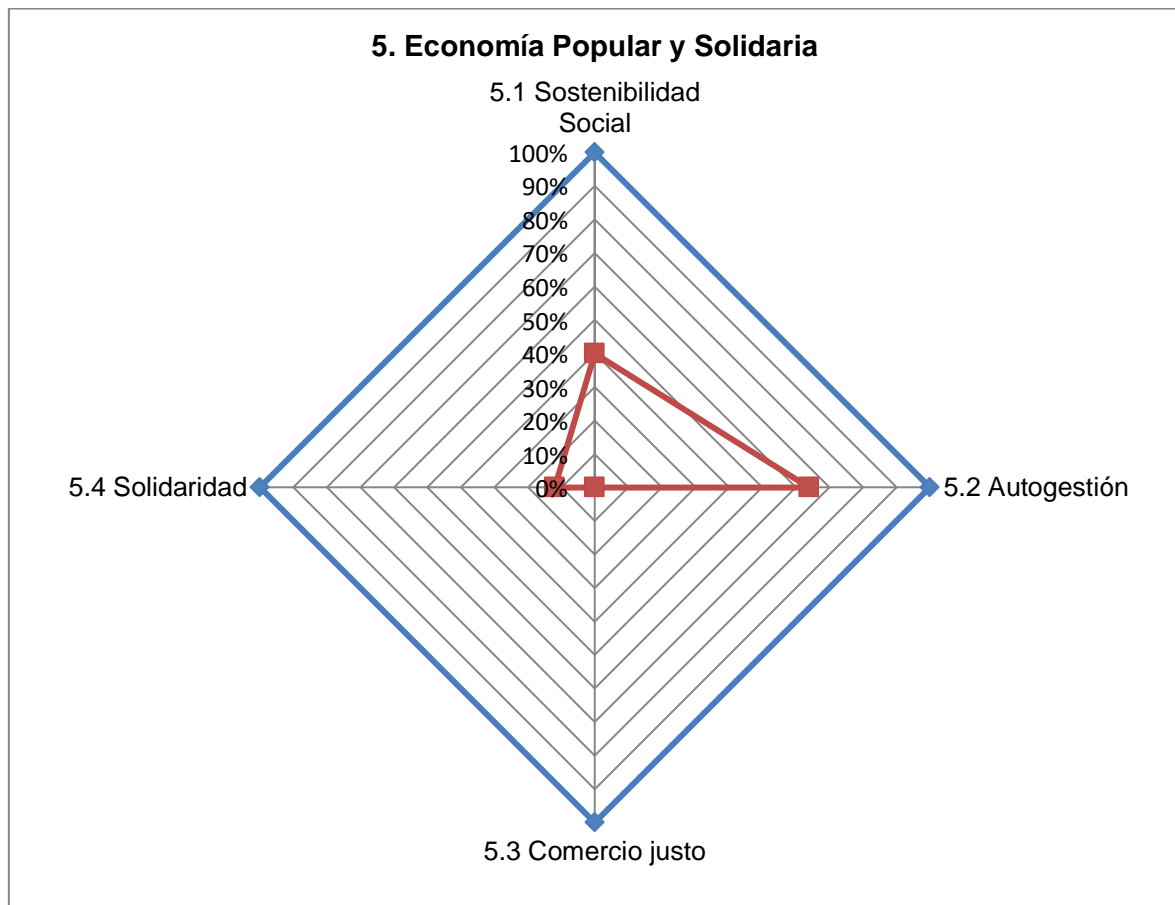
Gráfico 5 Diagnostico del estado comercial



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

En lo comercial la asociación no cuenta con un nombre e imagen comercial que lo distingua de los demás. En cuanto a la investigación de mercado con un 40% de lo ideal, presentan las principales deficiencias en la segmentación de mercado y demanda potencial del mercado. El sub índice de dificultades de comercialización se encuentra en un 50 %, determinado por el principal de inconveniente en la promoción de los productos y selección de los clientes. Finalmente, con el sub índice más alto de encuentra el análisis de mercado en un 67%, ya que se basan en la información de mercados para la toma decisiones.

Gráfico 6 Diagnóstico de la economía popular y solidaria.

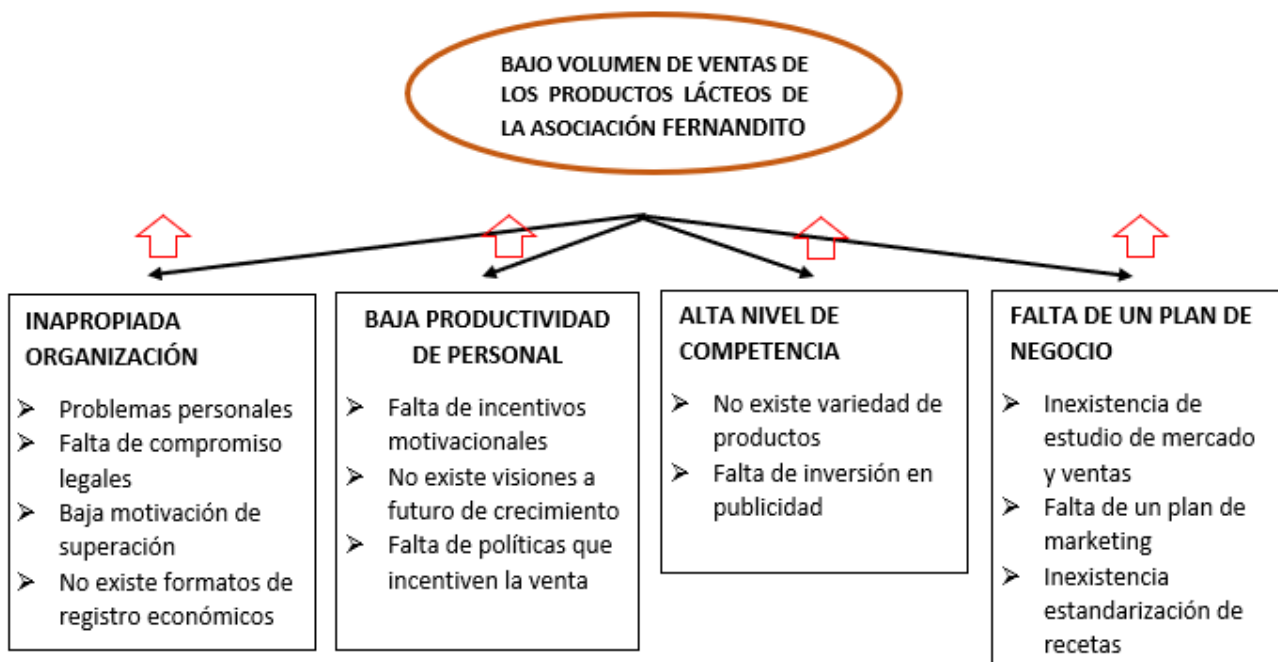


Elaborado por: Patiño & Rodríguez

En el área de economía popular y solidaria el sub eje más representativo es la autogestión con un 64% debido a que el 50 % de la inversión inicial es donada por fundaciones, el sub eje sostenibilidad social (jerarquización de la empresa) está representada con un 40 %, el 12% por el sub eje solidaridad social y con el más bajo índice de lo ideal (0%) desconocen la certificación y ventajas del comercio justo.

1.11.1. Árbol de problemas

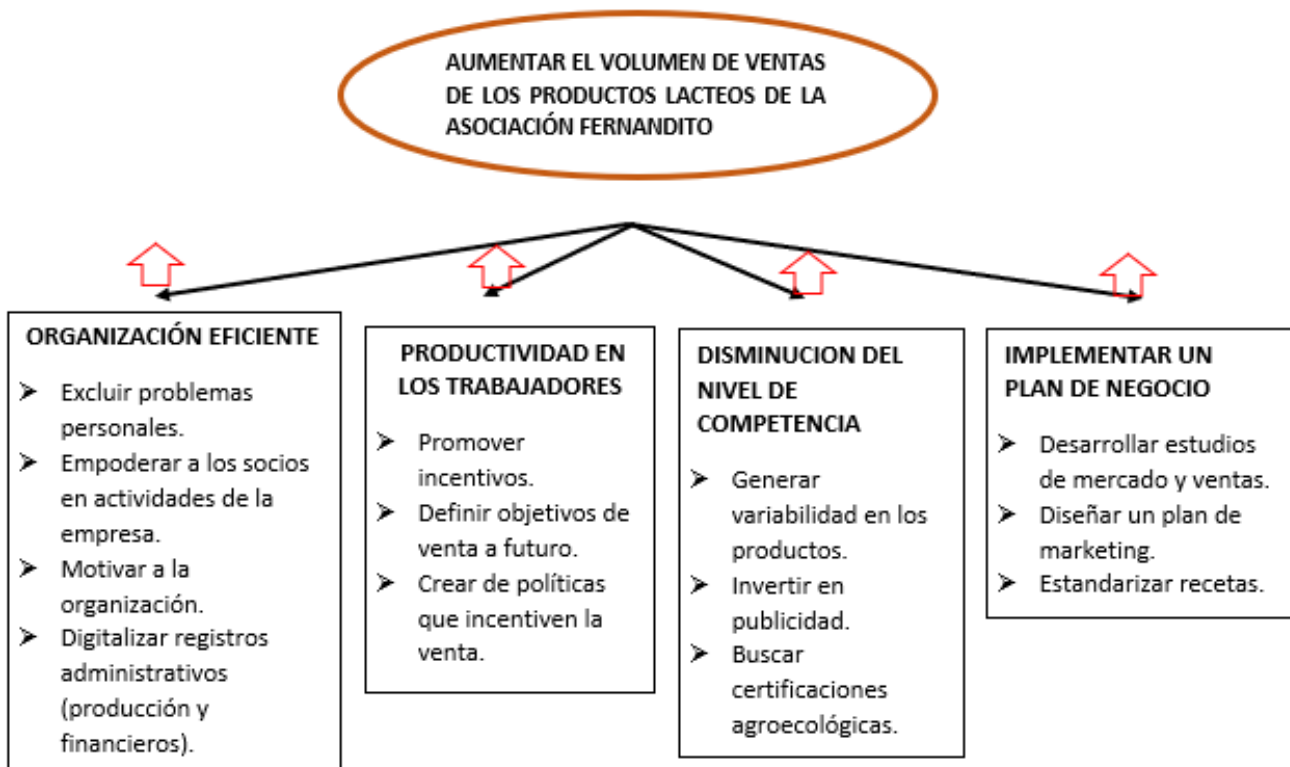
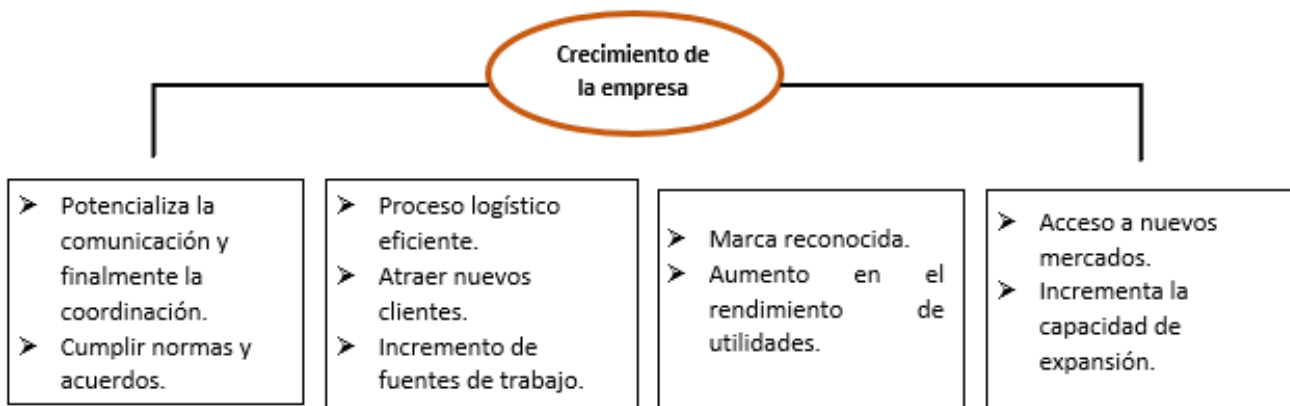
Ilustración 13 Árbol de problemas de la Asociación



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

1.11.2. Árbol de objetivos

Ilustración 14 Árbol de objetivos de la Asociación.



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación del mercado se realiza con el afán de recopilar información, analizar e informar hallazgos relacionados con una situación determinada del mercado, se usa esencialmente para poder tomar medidas desde la introducción al mercado de un producto nuevo o servicio, ver los canales de comercialización más apropiados; y cambios en las estrategias de promoción y publicidad (Tenecela, 2011).

La indagación de mercado busca analizar los cambios en la conducta del consumidor y cambios en las rutinas de compra, basándose en las opiniones de los compradores. Toda investigación tiene el objetivo de obtener datos importantes sobre las oportunidades de mercado y la competitividad, que servirán de pauta hacia la toma de decisiones (Jany, s.f.).

2.1. Formulación del diseño de investigación del mercado

El objetivo del diseño de investigación, es obtener información que permita realizar un análisis de la situación actual de los mercados, los datos obtenidos facilitarán la toma de decisiones para el mejoramiento del perfil y servicio que ofrece Asociación de Artesanos de Productos Lácteos “Fernandito”.

En esta investigación se utilizó el método de aplicación de encuestas aleatorias a los clientes y consumidores que adquieren sus productos en los principales mercados del cantón Santa Isabel y la parroquia Shaglli, con el afán de obtener información sobre gustos, preferencias y características del producto.

2.2. Diseño del tamaño de la muestra

2.2.1. Plan de muestreo

El método utilizado es un muestreo aleatorio simple, el cual consistió en una selección de una parte de la población, que genere un alto grado de confiabilidad en los datos obtenidos.

2.2.2. Definición de la población

En la definición de la población se planteó trabajar en el cantón Santa Isabel, aprovechando al máximo la ruta recorrida por los vendedores hacia la Ciudad de Cuenca y en la parroquia Shaglli para reforzar su potencial turístico y aumentar la cartera de clientes.

Como universo se tomó a la población económicamente activa (PEA) del cantón Santa Isabel. Para ello se utilizó las proyecciones realizadas por Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) hasta el 2022, debido a que el último censo se realizó en el año 2010, considerando a personas entre 20 y 69 años de edad, como la población económicamente activa.

Según los datos proyectados del INEC, para el cantón Santa Isabel se estimó como universo una población de 10 664 habitantes (Sistema Nacional de Información, 2021).

2.2.3. Tamaño de la muestra

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó utilizando la fórmula de Naresh Malhotra, la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Donde,

- N= tamaño de la población (10 664 habitantes)
- Z= nivel de confianza (95% de confianza =1,96)
- p= probabilidad de éxito (0,5 = 50%). Cuando se desconoce antecedentes de los encuestados.
- q= probabilidad de fracaso (0,5 = 50%)
- e = margen de error (0,05 = 5%)

En el cantón Santa Isabel se estimó una muestra de 371 encuestas, de las cuales se empleó una submuestra debido a limitaciones económicas y de movilidad obteniendo 189 encuestas muestreadas, distribuidas en un 80 % para el centro cantonal (151 encuestas) y el 20% para la parroquia Shaglli (38 encuestas), esta estimación se realizó mediante una observación en la concurrencia de los habitantes de los sitios de estudio.

2.2.4. Diseño de la encuesta

El cuestionario consta de 15 preguntas objetivas que permiten conocer el pensamiento de los consumidores sobre: gustos, preferencias, procedencia, cantidad, servicio y comparar frente a la competencia, con el fin de obtener información necesaria para establecer estrategias de venta, para acaparar nuevos clientes y mercado, mejorar las utilidades de la empresa y evitar posibles riesgos a futuro.

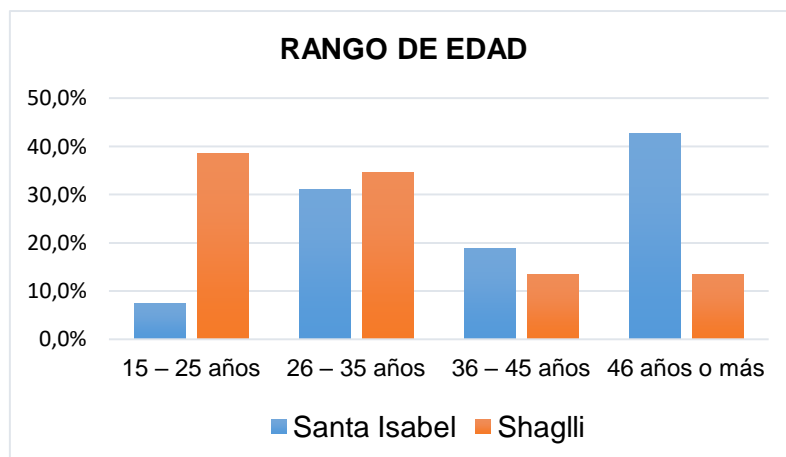
2.2.5. Presentación de los resultados de las encuestas

En cuanto a la presentación de los resultados obtenidos del cantón Santa Isabel y la parroquia Shaglli, se incorporó mediante previo acuerdo, la información de un estudio de mercado realizado a un público objetivo que comprende rangos entre 18 y 44 años, en la Ciudad de Cuenca (181 encuestas) y Machala (526 encuestas) dentro del proyecto Mujeres Campesinas

Liderando (2017), debido a la similitud en las encuestas aplicadas, con el objetivo de abarcar mayor información en un solo documento que involucre más nichos de mercados potenciales.

1) ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

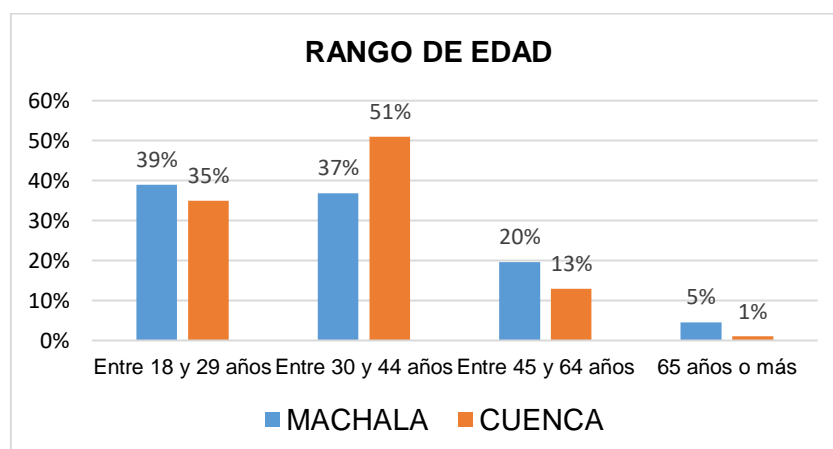
Gráfico 7: Rango de edad en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

De acuerdo a las encuestas realizadas se evidencia que para el cantón Santa Isabel, las personas que mayormente han brindado información se encuentran en un rango de edad de 46 años o más, mientras que, para la parroquia Shaglli este rango oscila entre los 15 – 25 años. No obstante, la decisión de adquirir un producto está influenciado por todos los miembros del hogar, por lo que, debemos tomar en cuenta al momento de realizar campañas publicitarias, sin embargo, la población económicamente activa que oscila entre los 18 años en adelante, es la que decide si comprará o no el producto de acuerdo a su poder adquisitivo.

Gráfico 8: Rango de edad ciudad de Machala y Cuenca.

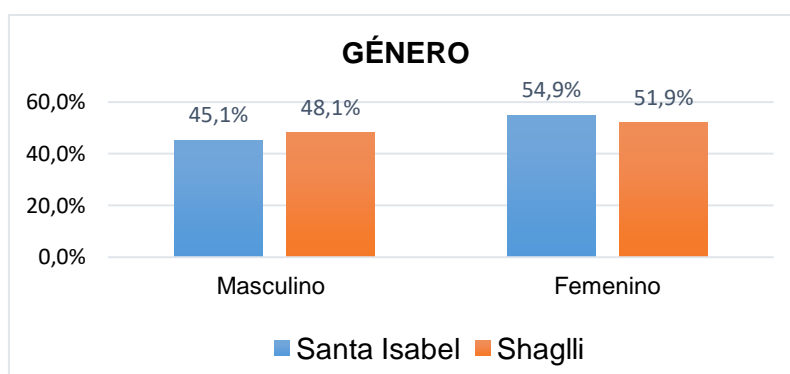


Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017)

En el plan de trabajo para el desarrollo de la consultoría se analizaron los resultados por ciudad, para las encuestas se tomó en cuenta a personas de 20 a 65 años considerados económicamente activos. En Cuenca y Machala el público objetivo que comprende rangos entre 18 y 44 años de edad existiendo un mercado potencial con productos determinados para personas de 45 a 64 años.

2) ¿Cómo se identifica según su género?

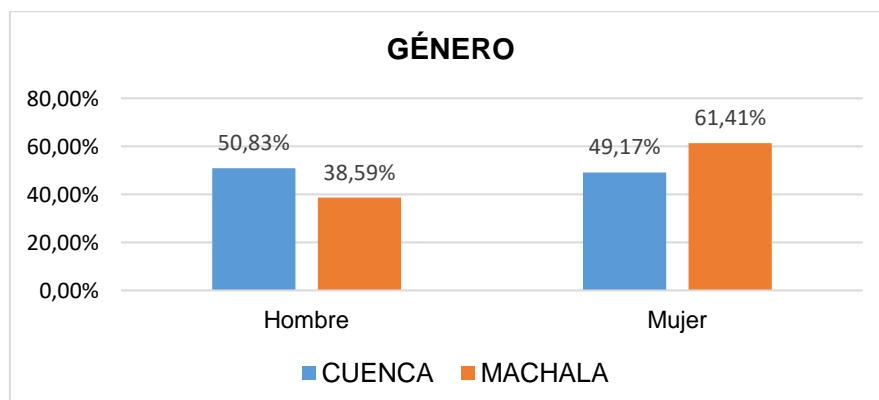
Gráfico 9 Identidad de género en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Conocer el género de las personas nos ayuda a determinar quien realiza las compras en el hogar, obteniendo mayor porcentaje en el género femenino con un 54,9% y el masculino 45,1% para el cantón Santa Isabel y con el 51,9% femenino y masculino con un 48,1% para la parroquia Shaglli, sin embargo, no existe mayor diferencia con respecto al género masculino por lo que es recomendable que las campañas de publicidad estén dirigidas a los dos géneros.

Gráfico 10: Identidad de género para la ciudad de Machala y Cuenca



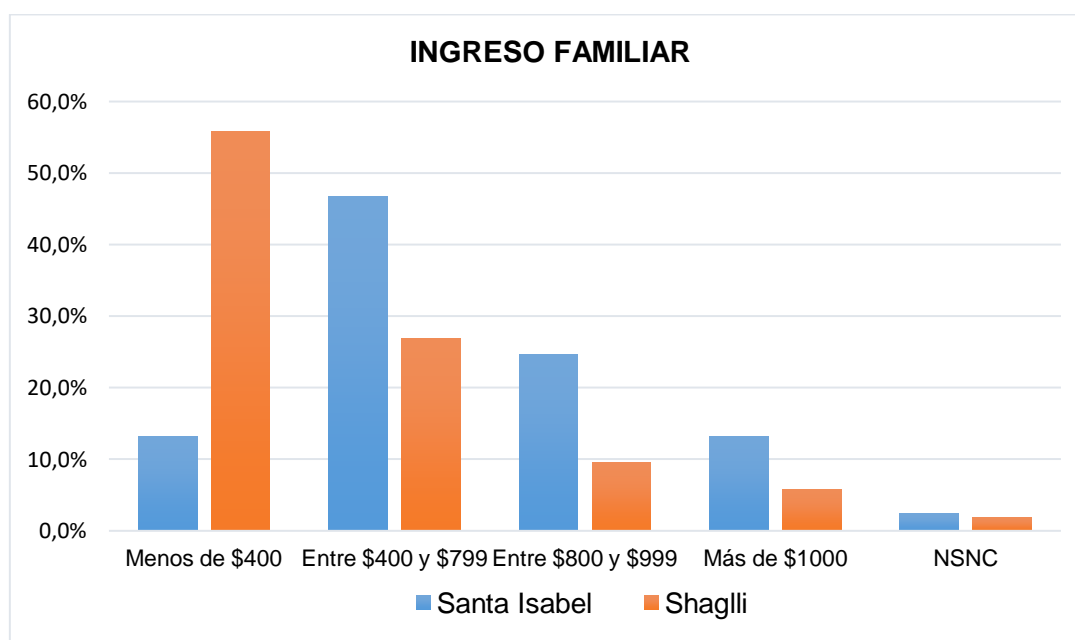
Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017)

Para determinar el género de las personas es con la finalidad de conocer quien realiza las compras, obteniendo el 50,83% hombre y 49,17% mujer para Cuenca. Para la ciudad de Machala la cultura y la equidad de género es totalmente diferente a la ciudad de Cuenca ya que se evidencia el 61% de encuestados es de género femenino y el 39% de género masculino.

Se puede determinar que la campaña de publicidad para la parte de comercialización para cada ciudad es diferente; en la ciudad de Cuenca, el público objetivo está determinado en hombres y mujeres mientras que en la ciudad de Machala está dirigido a las mujeres como el público objetivo.

3) ¿Cuál refleja mejor su ingreso familiar mensual?

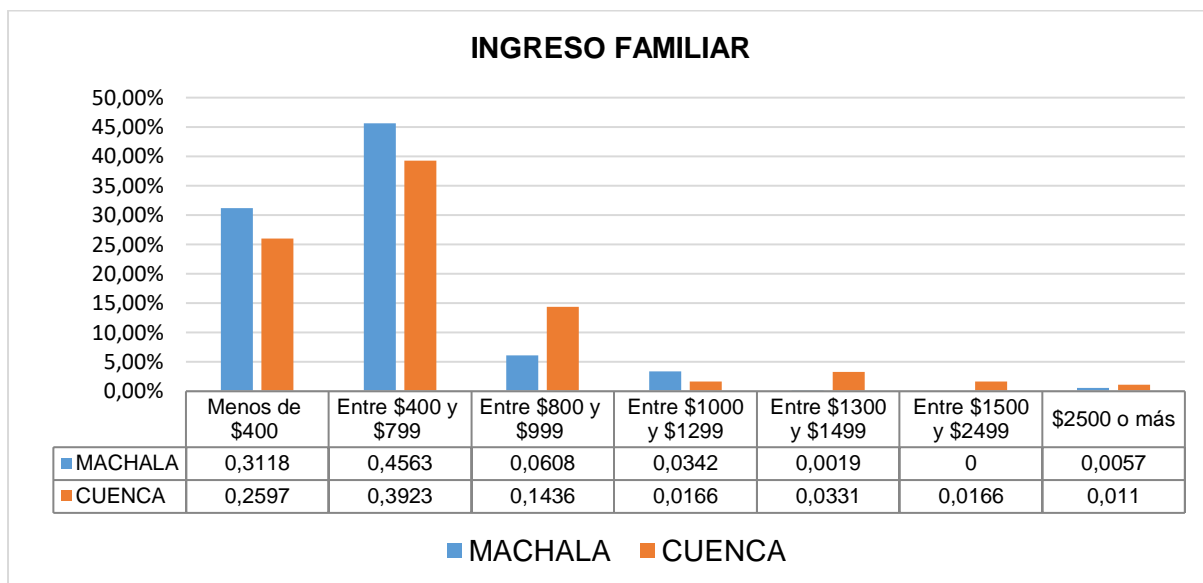
Gráfico 11 Ingreso familiar en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Para trabajar con los productos dentro de un mercado debemos tomar en cuenta los ingresos familiares y cuanto están dispuestos a invertir en la compra de los productos que se ofertan, lo que podemos observar es que los ingresos en Shaglli son menores a \$400, lo cual no influye de manera significativa en la adquisición de los productos, ya que, si adquieren directamente en la fábrica, se podría brindar un producto a menor coste por lo que no se incluye costos de movilización. De igual manera se observa que para el cantón Santa Isabel hay mayores ingresos valorados entre \$ 400 y \$799, teniendo la posibilidad de comprar al precio establecido.

Gráfico 12: Ingreso familiar para la ciudad de Machala y Cuenca



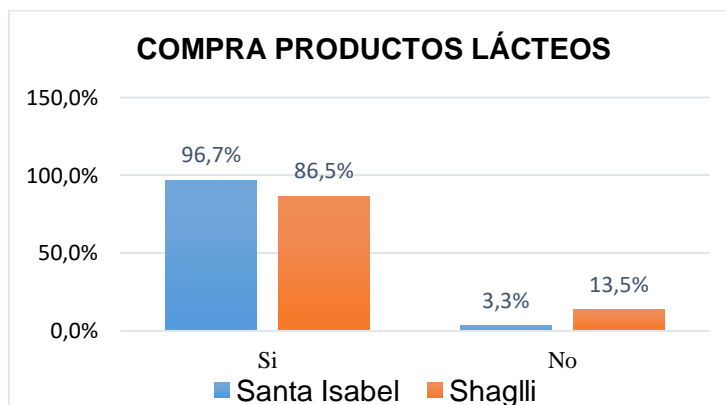
Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017)

En la ciudad de Cuenca, debido a la entrada de divisas por los emigrantes que se encuentran en Estados Unidos, en su mayoría incrementa el poder adquisitivo de la población de la ciudad, teniendo un poder adquisitivo de 400 a 990 dólares en su mayoría, esto nos permite a que se pueda ofertar nuevos productos.

Para la ciudad de Machala se considera una economía más popular, con un poder adquisitivo de 400 y 799 dólares en su mayor parte; esto nos exige que los productos que ingrese al mercado sean pensados para consumidores de economía media baja.

4) ¿Compra productos lácteos?

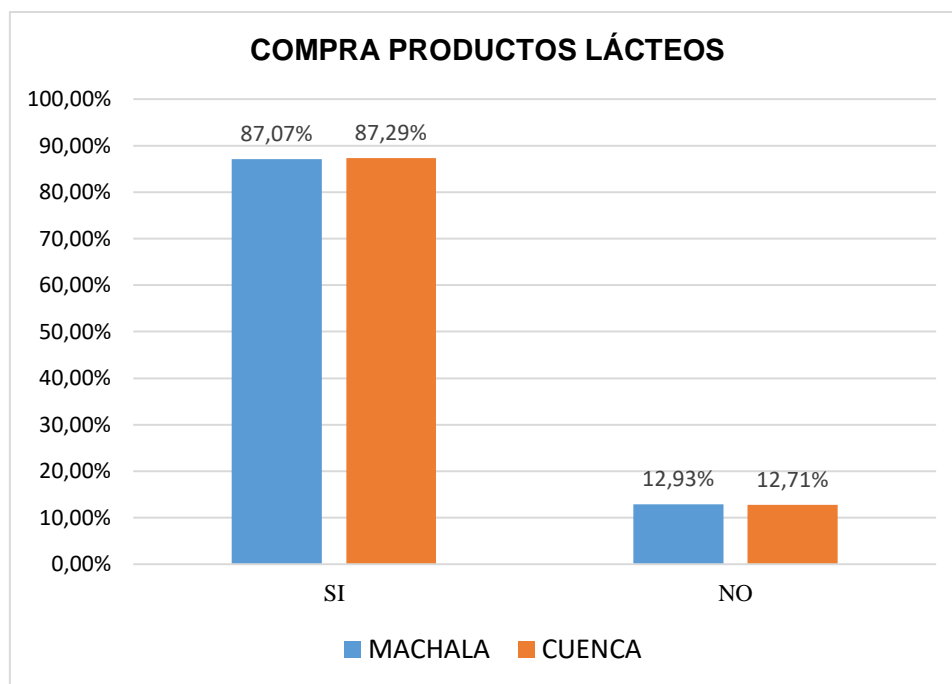
Gráfico 13: Compra productos lácteos en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

En este gráfico, podemos apreciar un alto porcentaje de consumo de Lácteos tanto para el cantón Santa Isabel con un 96,7% como para la parroquia Shaglli con un 86,5%, de encuestados considerándoles como clientes potenciales, ya que son conocedores de la producción orgánica que brinda la parroquia Shaglli. El 13,5% corresponde a la población de Shaglli pese a que no compran productos lácteos, debido a que ellos mismo procesan, al tener como principal actividad económica la ganadería, pero si consumen.

Gráfico 14 Consumo de productos Lácteos para la ciudad de Machala y Cuenca



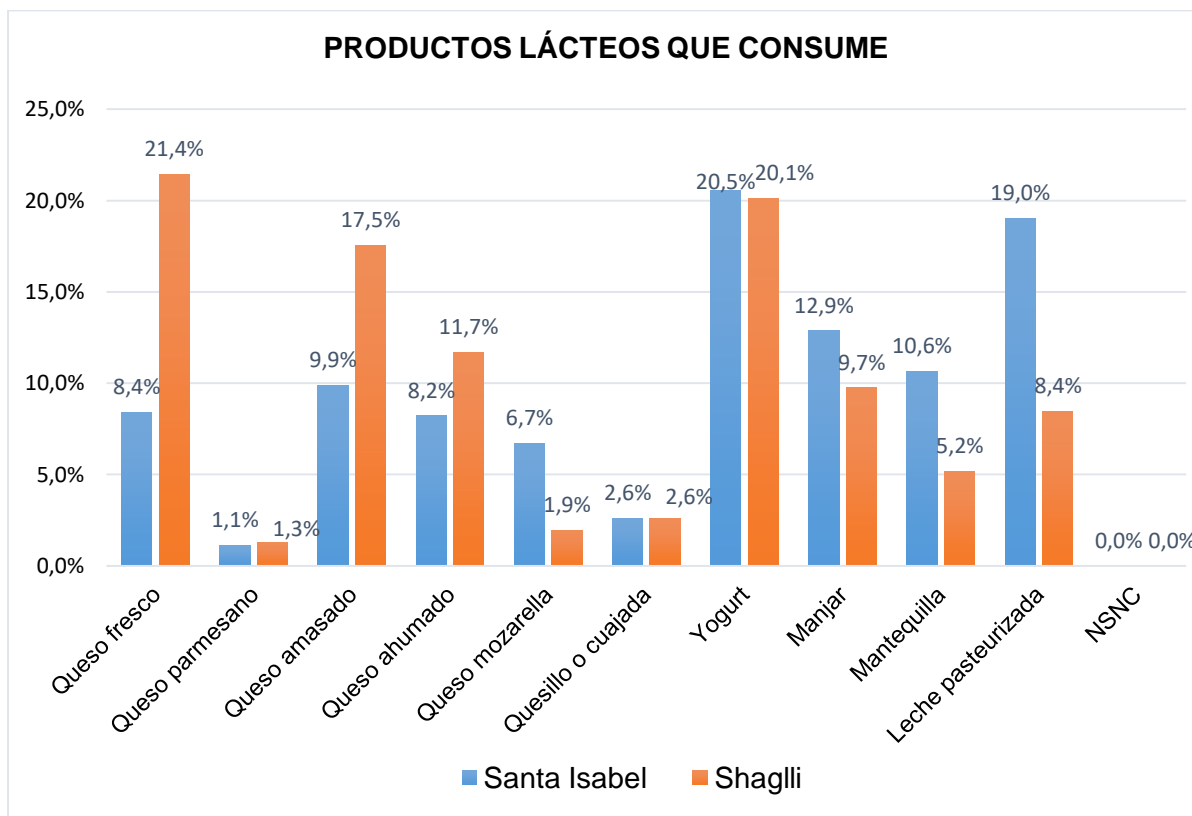
Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017)

Al realizar esta pregunta se quiso conocer el nivel de consumo de lácteos para Cuenca, teniendo como resultado el 87,29% de la población consume algún producto lácteo, esto equivale 332.822 personas económicamente activas que podrían ser nuestros potenciales clientes. Se ha determinado el 12,71% que no consume ningún tipo de lácteo equivale a 48.461 personas económicamente activas, se puede determinar qué porcentaje de mercado es el que se va a satisfacer en base a su capacidad productiva.

Para la ciudad de Machala teniendo como resultado el 87,07% de la población que consume un producto lácteo equivale a 152.015 personas económicamente activas que podrían ser potenciales clientes. De igual manera el 12,93% de la población no consume productos lácteos equivale a 22.574 personas económicamente activas. Con estos datos se deben determinar el mercado que se va a satisfacer en base a la capacidad productiva.

5) ¿Cuál o cuáles productos lácteos consume?

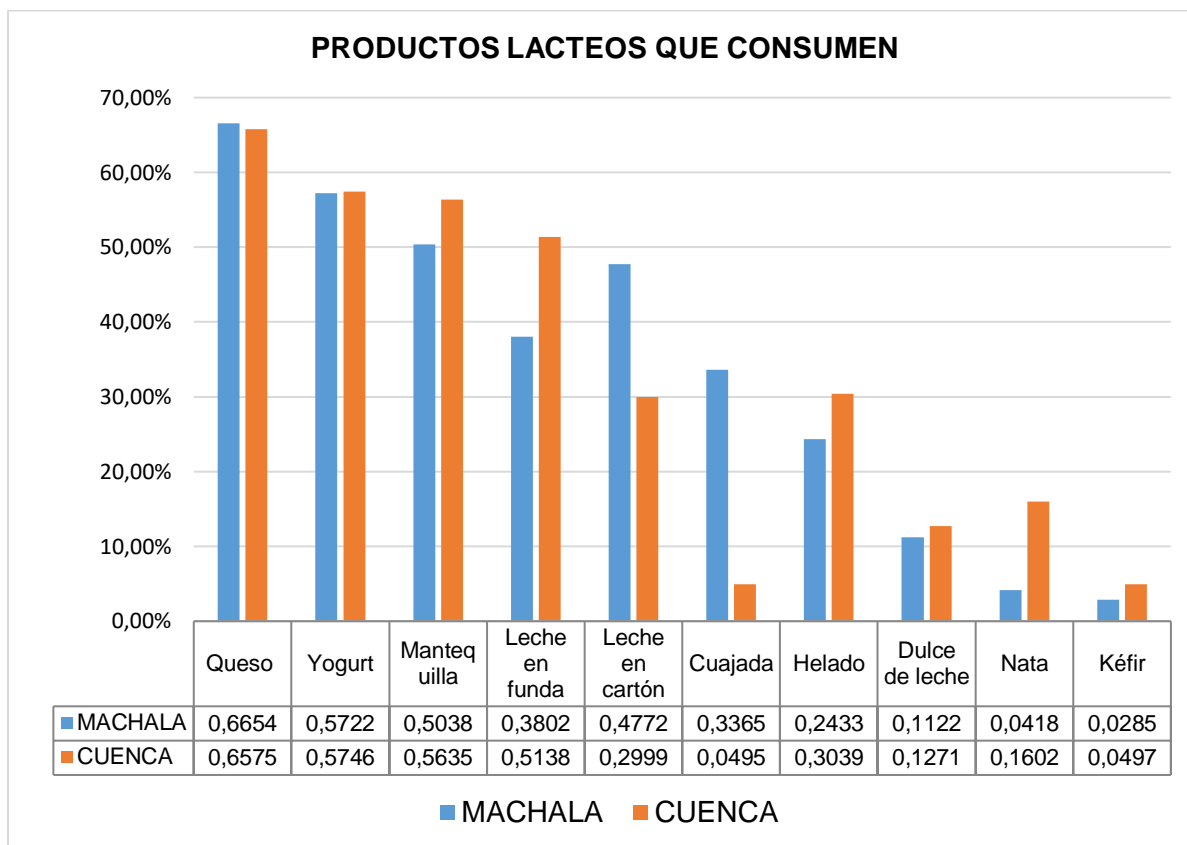
Gráfico 15 Consumo de productos Lácteos en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

En este grafico se evidencia los productos de mayor consumo tanto en el cantón santa Isabel como la parroquia Shaglli, obteniendo como resultado una similitud en el perfil de los compradores: con mayor preferencia el queso fresco, yogurt, leche pasteurizada, queso amasado, manjar, queso ahumado y mantequilla. Y los productos de menor consumo son: Queso mozzarella, quesillo, queso parmesano. Determinar que productos lácteos, son más consumidos ayuda delimitar un mercado objetivo, sin embargo, conocer que productos son menos consumidos, permite establecer un nuevo nicho de mercado al introducir estos nuevos productos disminuyendo la competencia.

Gráfico 16 Consumo de productos Lácteos para la ciudad de Machala y Cuenca.



Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017)

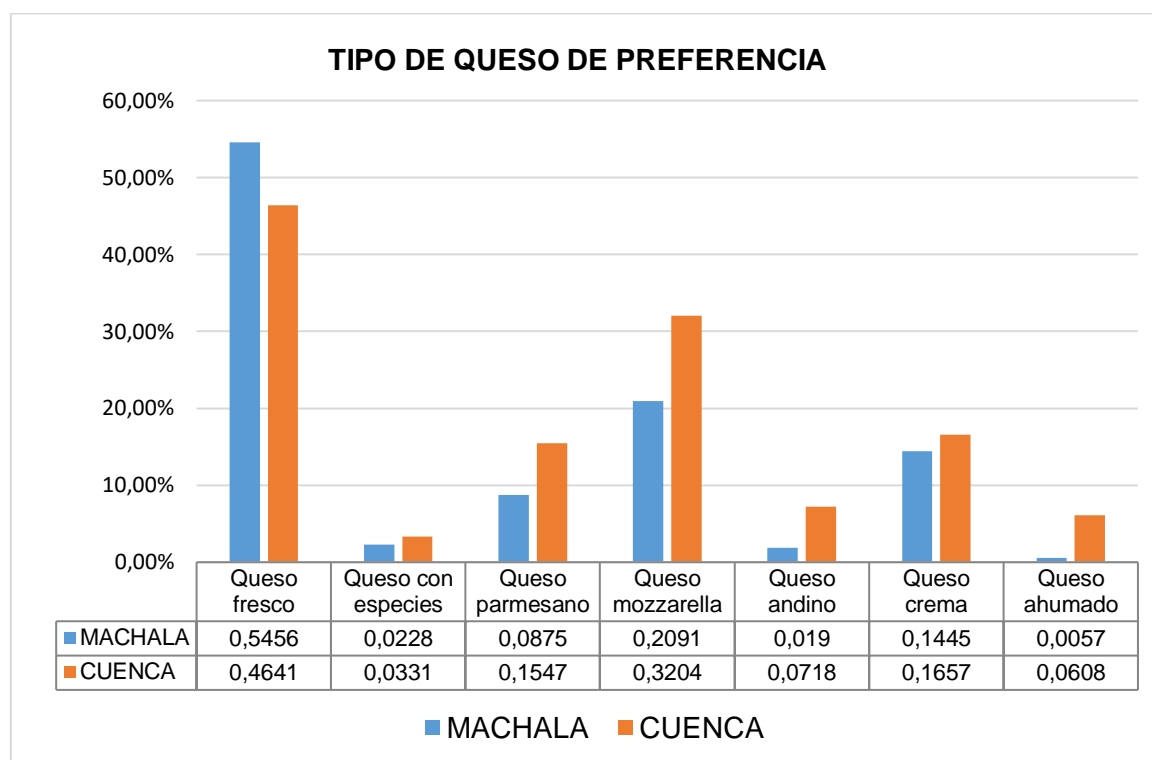
Con esta pregunta se puede evidenciar cuales son los productos de mayor consumo en las dos ciudades, esta información es para determinar la forma de comercialización de competencia de los productos más adquiridos o apetecidos en el mercado, la presentación de los mismos y el precio que tiene en el mercado.

Con la información recabada el producto de mayor consumo para la ciudad de Cuenca es el queso con el 66% de consumo seguido de yogur, mantequilla, leche en funda y leche en cartón. Existe un mercado potencial de comercialización de los productos.

Para la ciudad de Machala existen gustos similares a la ciudad de Cuenca, el mercado de Machala tiene una mayor demanda de leche en cartón con 47,72%, en este mercado en particular tiene potencial crecimiento con el producto la cuajada que tiene aceptación de 34% de la población encuestada y actualmente no se consigue este producto en las perchas de la ciudad de Machala.

6) ¿Qué tipo de queso es de su preferencia?

Gráfico 17 Tipo de queso de su preferencia para la ciudad de Machala y Cuenca



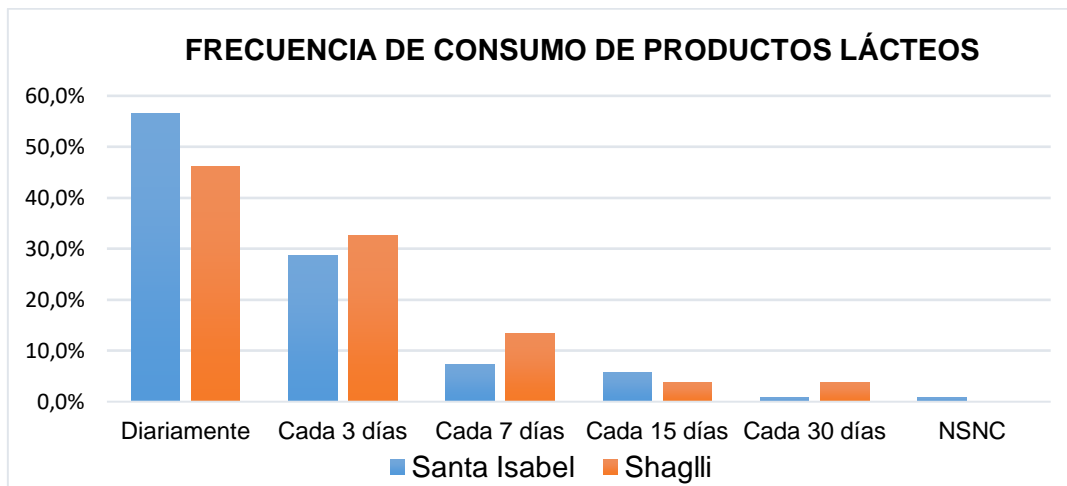
Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017)

Los resultados para la ciudad de Cuenca, retirando al queso fresco que, si bien es el más comercializado, no es recomendable ingresar como producto estrella. Tenemos 3 productos potenciales que se pueden comercializar en los dos mercados, estos son: queso parmesano con una alta rentabilidad con el 15,47% de aceptabilidad, seguido del queso mozzarella y el queso crema con un 32% y un 16% respectivamente, es decir, la ciudad de Cuenca consume quesos de mejor calidad y sabor para su estrato de economía superior al de Machala.

En base a los resultados de la pregunta, el producto que las organizaciones deben procesar es el queso mozzarella con el 21% de aceptabilidad y el queso crema con el 14% de aceptabilidad. Se recomienda que el queso fresco no sea el producto estrella de la organización lo que si se debe procesar para ofertar un catálogo completo de quesos al mercado.

7) ¿Con que frecuencia consume usted productos lácteos?

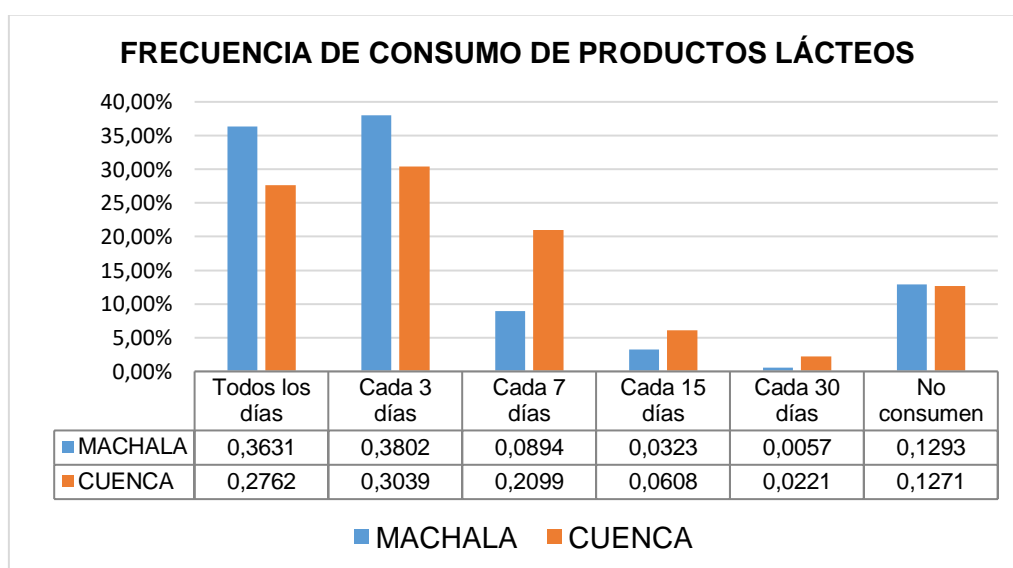
Gráfico 18 Frecuencia de consumo de productos Lácteos en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

La frecuencia de consumo en los hogares es diariamente en las zonas de estudio (Gráfico 18), seguido de una frecuencia de consumo representativos cada 3 días y cada 7 días. Por ello se recomienda realizar una planificación de ventas que abastezca la demanda con la implementación de un punto de venta o un sistema de transporte de entregas a domicilio.

Gráfico 19 Frecuencia de consumo de productos Lácteos para la ciudad de Machala y Cuenca.



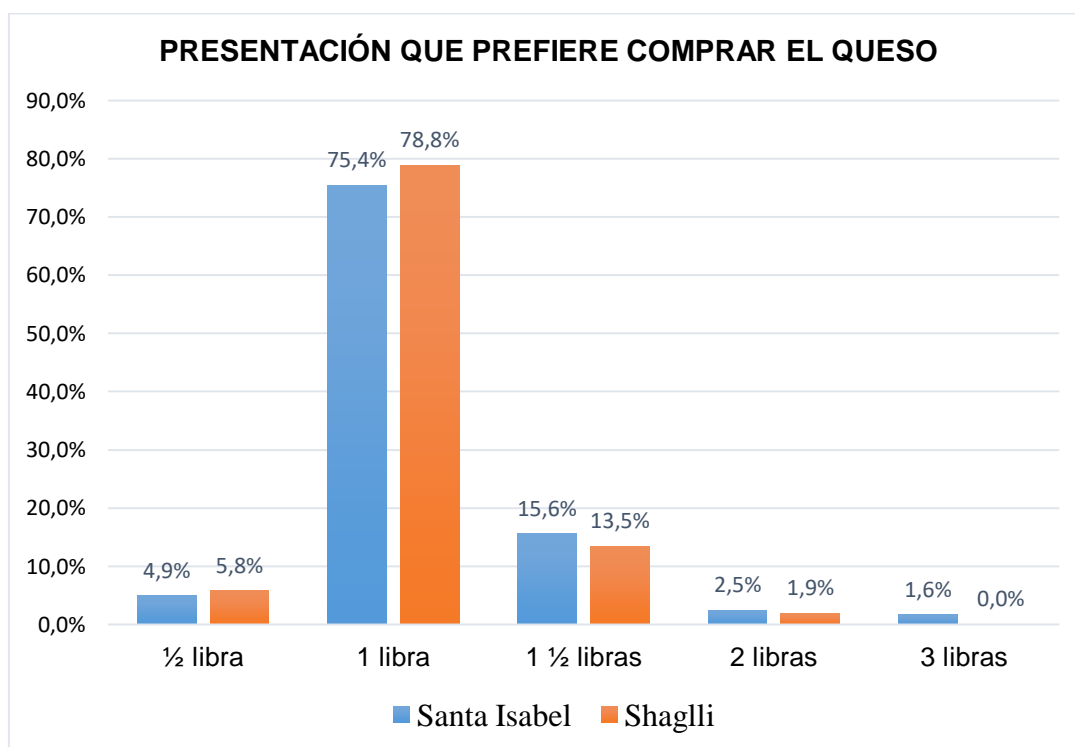
Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017)

Tanto en la ciudad de Cuenca como en la ciudad de Machala existe un 12% de personas que no adquieren productos lácteos ningún día. En la ciudad de Cuenca para la planificación de despachos de pedidos se puede realizar cada día, cada 3 días y cada 7 días.

Para la ciudad de Machala los despachos serian cada 3 días, por esta razón es imprescindible que se tenga un vehículo adaptado con una cámara fría para garantizar el despacho oportuno.

8) ¿En qué presentación de peso prefiere comprar el queso?

Gráfico 20 Presentación en peso que prefiere comprar queso en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli

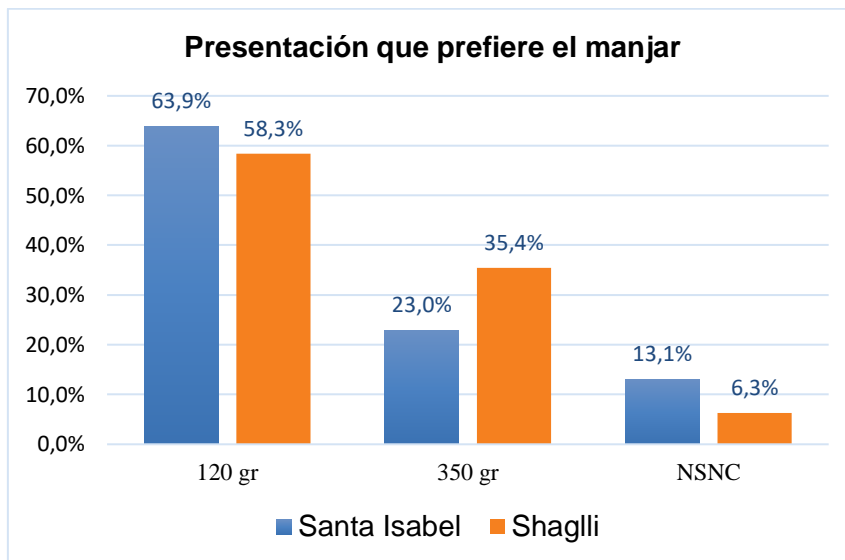


Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Considerando al queso fresco como producto de mayor consumo, tanto en el cantón Santa Isabel como en la parroquia Shaglli, como se visualiza en el gráfico 16, los encuestados indicaron que prefieren comprar una libra, para su hogar, sucesivo de la presentación de una libra y media, por lo que se recomienda ofertar los productos lácteos en esas presentaciones, acondicionando los empaques y moldes.

9) ¿En qué presentación prefiere comprar el manjar?

Gráfico 21 Presentación que prefiere comprar manjar en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli

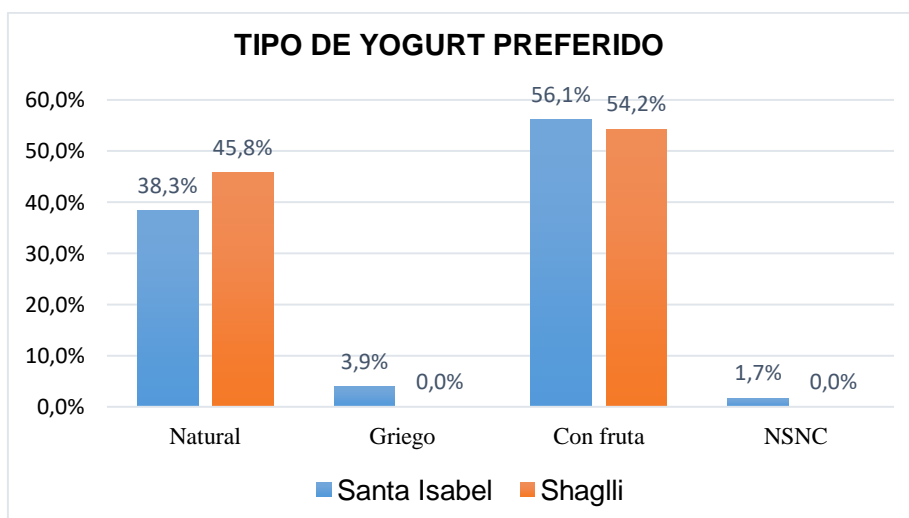


Elaborado por: Patiño & Rodríguez

El consumo del manjar tiene una amplia gama de aplicación que va desde el consumo directo en los hogares, hasta una variada aplicación en la repostería, actualmente para la parroquia Shaglli (63,9%) y el cantón Santa Isabel (58,3%), prefiere la presentación de 120gr.

10) ¿Qué tipo de yogurt es su preferido?

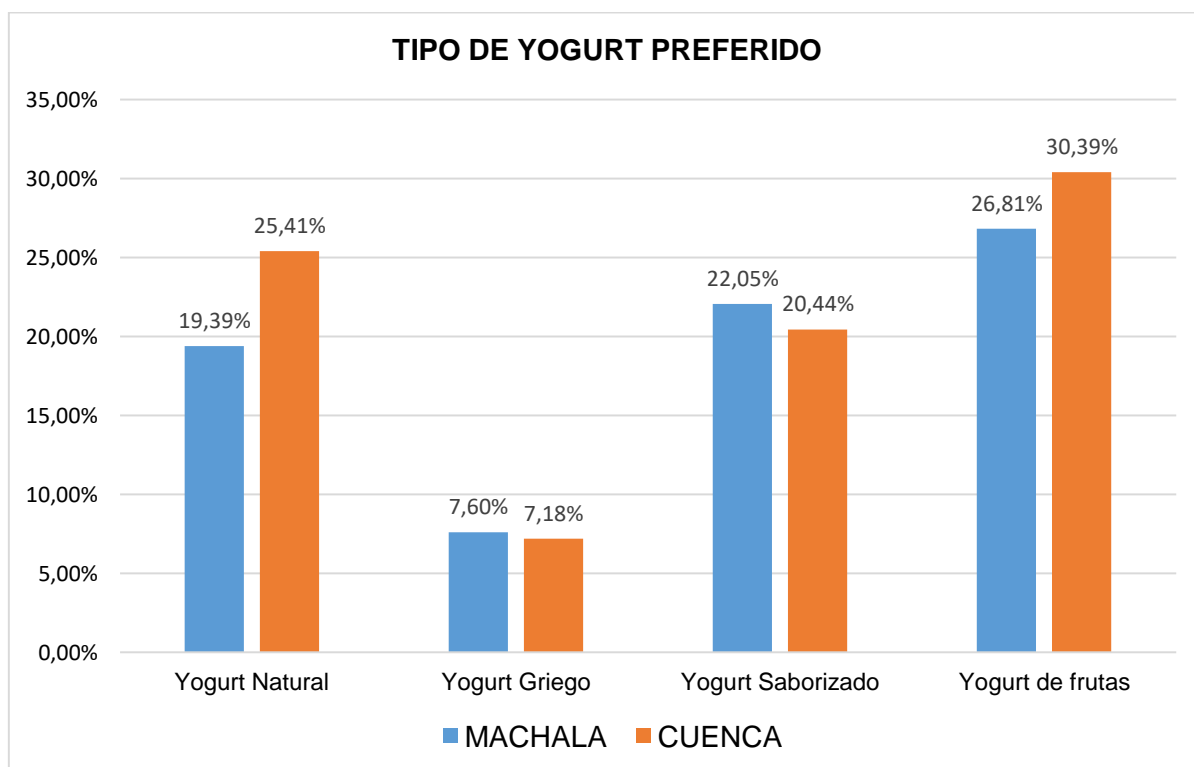
Gráfico 22 Tipo de yogurt preferido en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Se conoce que dentro de la fábrica de lácteos Fernandito se oferta yogurt de fruta, obteniendo en la encuesta realizadas un alto porcentaje de personas que prefieren consumir yogurt de fruta, tanto en el cantón Santa Isabel (56.1%) y la parroquia Shaglli (54.2%), seguido del consumo de yogur natural (38.5%) y (45.8%), y para el yogurt griego podemos ver que tiene un pequeño porcentaje de consumo en Santa Isabel, lo cual podemos explorar un mercado, ya que los costos de producción son relativamente bajos, su alto contenido de proteínas y su bajo contenido de azúcar.

Gráfico 23 Tipo de yogurt preferido para la ciudad de Machala y Cuenca



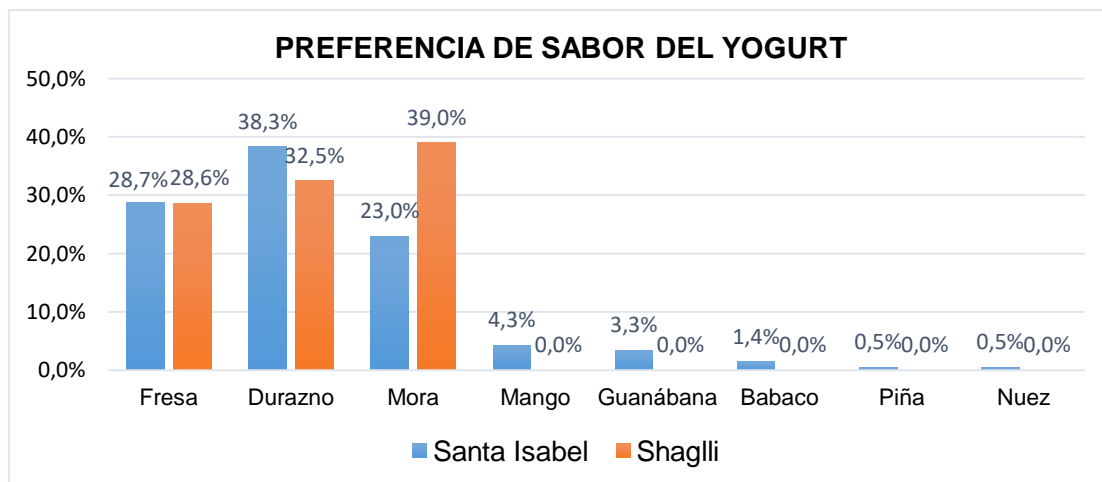
Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017)

En el mercado existe 4 tipo de yogures más comercializados, luego del yogurt natural saborizado y con frutas en la ciudad de Cuenca y Machala tiene gran aceptación el yogurt de fruta.

Existe un mercado para el yogurt con sabor a frutas, actualmente el cuidado personal está aumentando la popularidad en la población lo que está generando que el consumidor busque productos que no tengan altos grados de azúcar y calorías, por esta razón existe un mercado potencial en las dos ciudades para la comercialización de yogur natural.

11) ¿Qué sabor de fruta prefiere comprar en el yogurt?

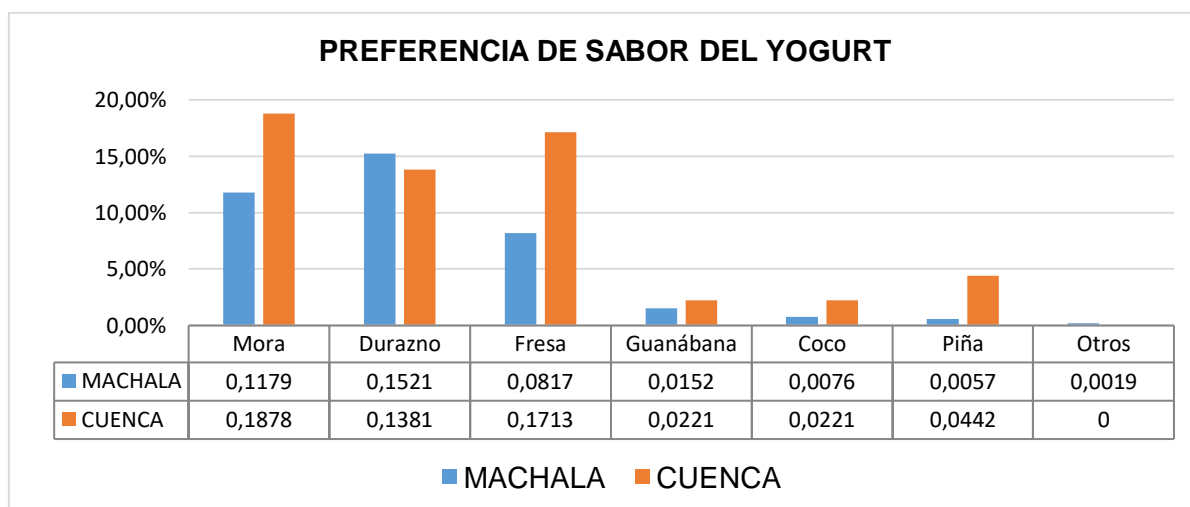
Gráfico 24 Preferencia de sabor del yogurt en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

De acuerdo al gráfico preferencia de sabor podemos observar que los sabores más consumidos son mora con (39.0%) en Shaglli, durazno con (38.3%) en Santa Isabel y fresa con un (28 %) para las ambas zonas de estudio. Considerando que la fábrica de lácteos está ofertando yogurt de mora y durazno, podemos ir manejando otra variedad de frutas para ofertar al consumidor como es de fresa que le sigue al de mora y durazno, así mismo se puede incluir frutas de temporada como es el mango y la guanábana que son los más relevantes del consumo de yogurt.

Gráfico 25 Preferencia de sabor del yogurt para la ciudad de Machala y Cuenca.



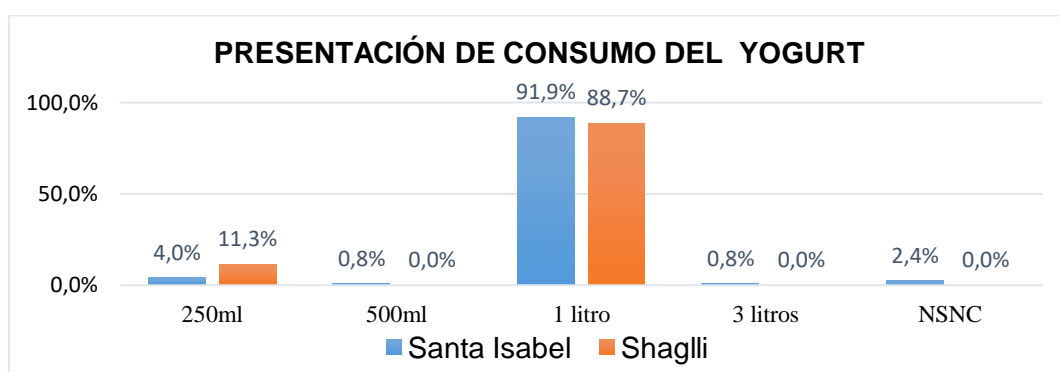
Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017)

En la ciudad de Cuenca y Machala con base a los resultados de la pregunta anterior existe más del 40% de personas en promedio en las dos ciudades que consumen yogurt saborizado o con fruta, de este porcentaje el 18,78% en Cuenca y el 11,79% en Machala consume el sabor de Mora, el 13,81% en Cuenca y el 15,21% en Machala con sabor a durazno, el 17,13% en Cuenca y el 8,17% en Machala con sabor a fresa.

Estos son los sabores predilectos por los consumidores a los cuales debe apuntar la organización para poder ingresar al mercado.

12) ¿En qué presentación usted prefiere consumir el yogurt?

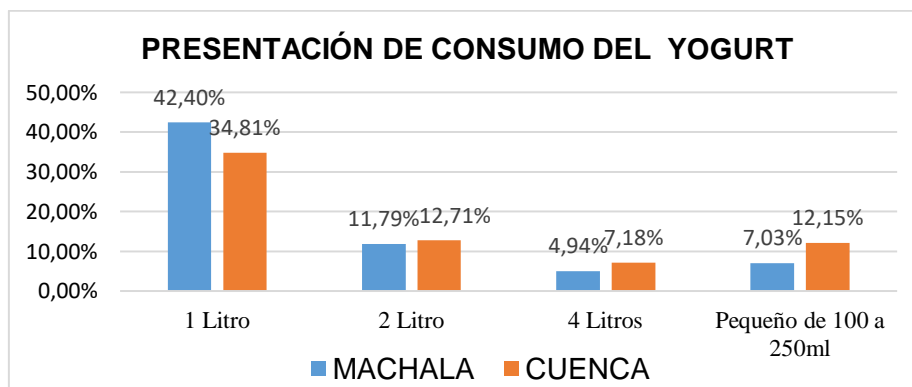
Gráfico 26 Presentación de consumo del yogurt en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Las encuestas realizadas para la especificación del consumo de yogurt, se obtuvo que para las dos zonas de estudio prefieren la presentación de un litro en Santa Isabel (91.9%) y Shaglli (88.7%). Por lo que se recomienda, descartar las presentaciones 250 ml y de dos litros que actualmente producen en la asociación.

Gráfico 27 Presentación de consumo del yogurt para la ciudad de Machala y Cuenca



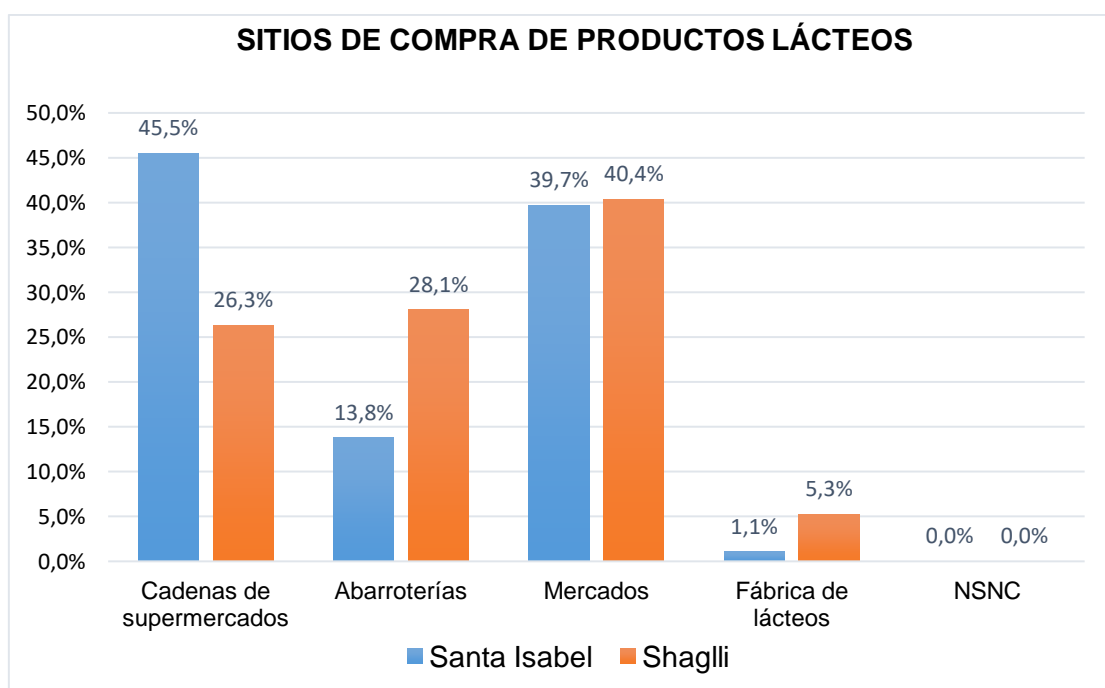
Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017).

El yogurt es el segundo lácteo considerado como principal para el desayuno diario y debido a que las familias en la ciudad de Cuenca están comprometidas entre 3 a 5 miembros el mayor consumo es en la presentación de 1 litro, seguido por la de 2 litros y existe una gran demanda para la presentación de 100 y 250 ml ya que esta presentación es considerada ideal para el consumo diario de niños en casa y para la lonchera.

Para la ciudad de Machala prevalece el consumo mayor de 1 litro con el 42,40% de la población, seguida del 11,79% de 2 litros y particularmente en esta ciudad el yogur pequeño de 100 a 250 ml no tiene la misma demanda que en la ciudad de Cuenca para lo cual se debe enfocar en el mercado en la presentación de 1 litro.

13) ¿En qué espacios suele comprar sus productos lácteos?

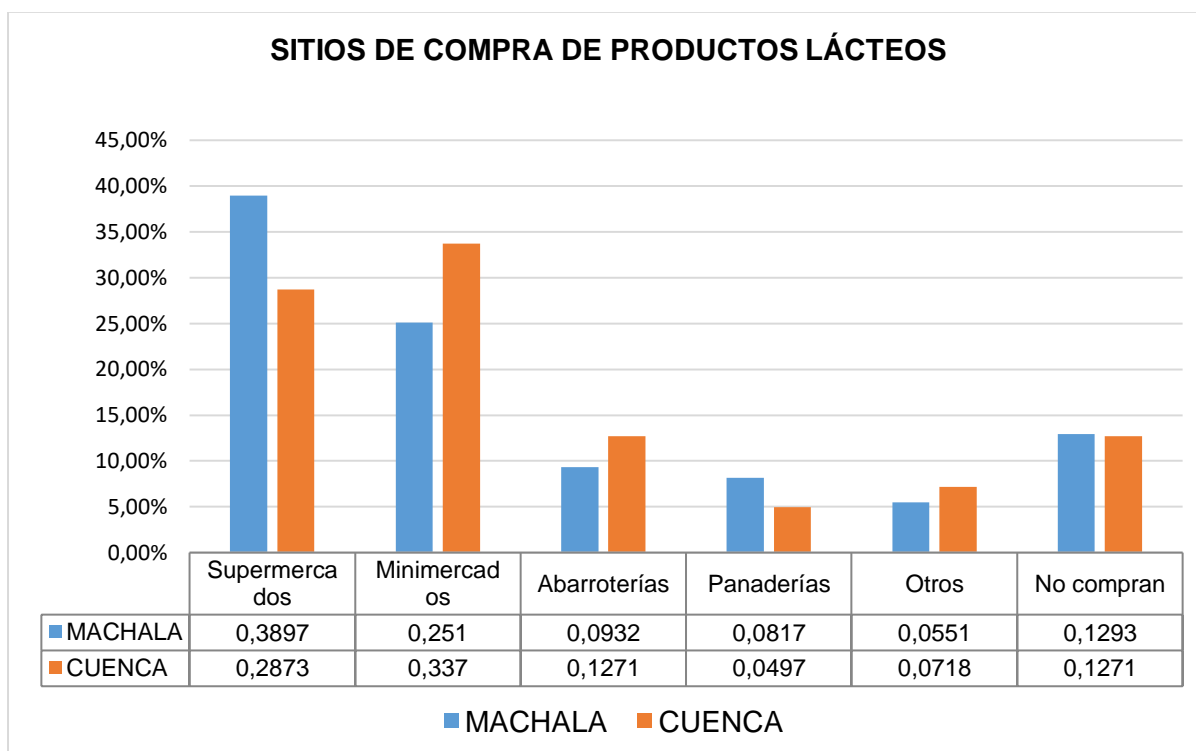
Gráfico 28 Sitios de compra de productos lácteos en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Los resultados de esta pregunta ayudan a determinar donde comercializar los productos de en el cantón Santa Isabel y la parroquia Shaglli., estableciendo para el cantón un 45,5% en cadenas de supermercados, 39,7% en mercados y 13,8% en tiendas; mientras que la parroquia un 40,4% mercados, 26,4% en supermercados y un 28,1% en tiendas. Estableciendo se considere comercializar los productos lácteos dentro del cantón en supermercados y mercados y en la parroquia en mercados y tiendas.

Gráfico 29 Sitios de compra de productos lácteos para la ciudad de Machala y Cuenca



Fuente: Mujeres Campesinas Liderando (2017).

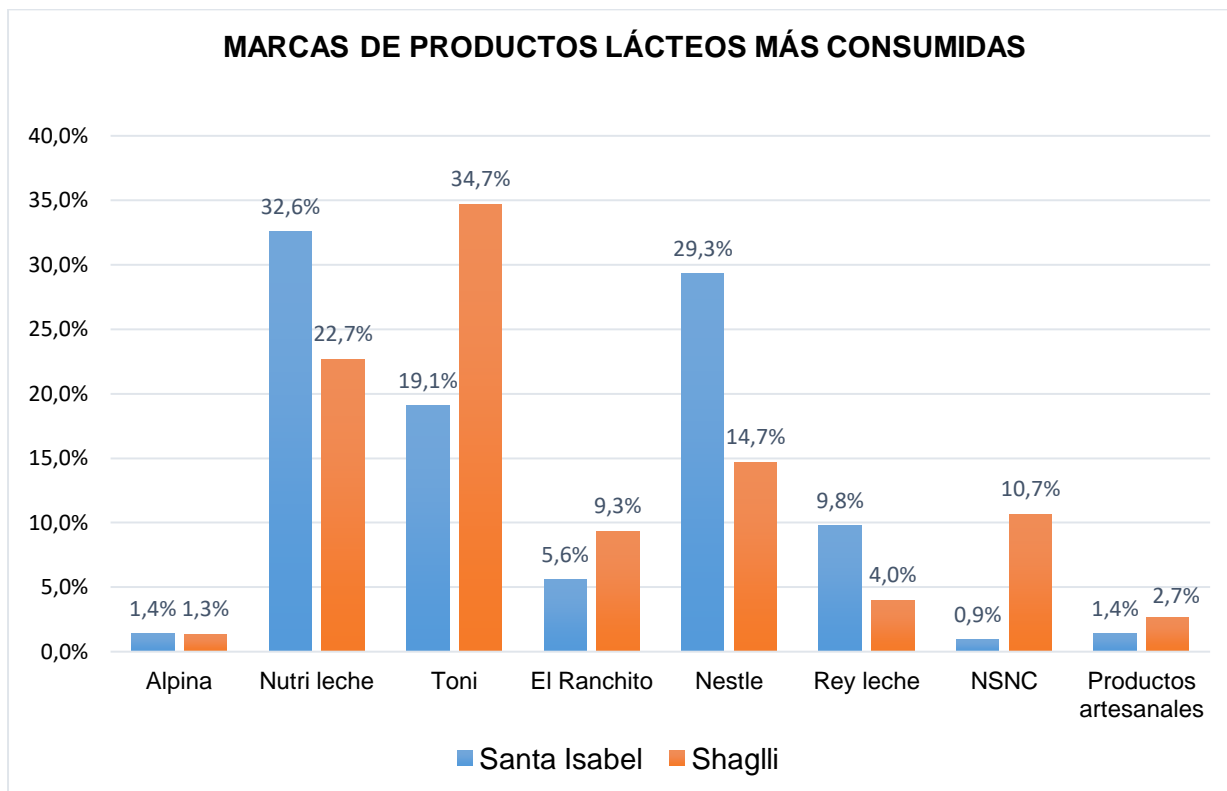
Los resultados de esta pregunta se puede determinar el lugar donde se va a comercializar los productos de mejor manera en las ciudades de Cuenca y Machala; el 33,70% y 25,10% de la población atiende sus productos lácteos en minimercados en Cuenca y Machala respectivamente.

El 28,73% y 38,97% adquiere en los supermercados en Cuenca y Machala respectivamente, es decir el mercado objetivo al que se tiene que dirigir la organización de este estudio están entre estas dos categorías, ya que entre las dos abarcan más de 50% del mercado.

Existe una plaza potencial en la ciudad de Cuenca y Machala que son las abarroterías o tiendas, es recomendable que al ingresar con un nuevo producto al mercado se le haga por esta plaza para posicionarse, ya que en el estudio nos dice que la mayor parte de consumidores adquiere sus productos en supermercados minimercados, un producto nuevo no va a tener la facilidad de ingreso a estos lugares para poder ser comercializados, por ende, es necesario posicionarlo en las abarroterías o tiendas.

14) De las siguientes marcas de productos lácteos, ¿cuál es la que más consume?

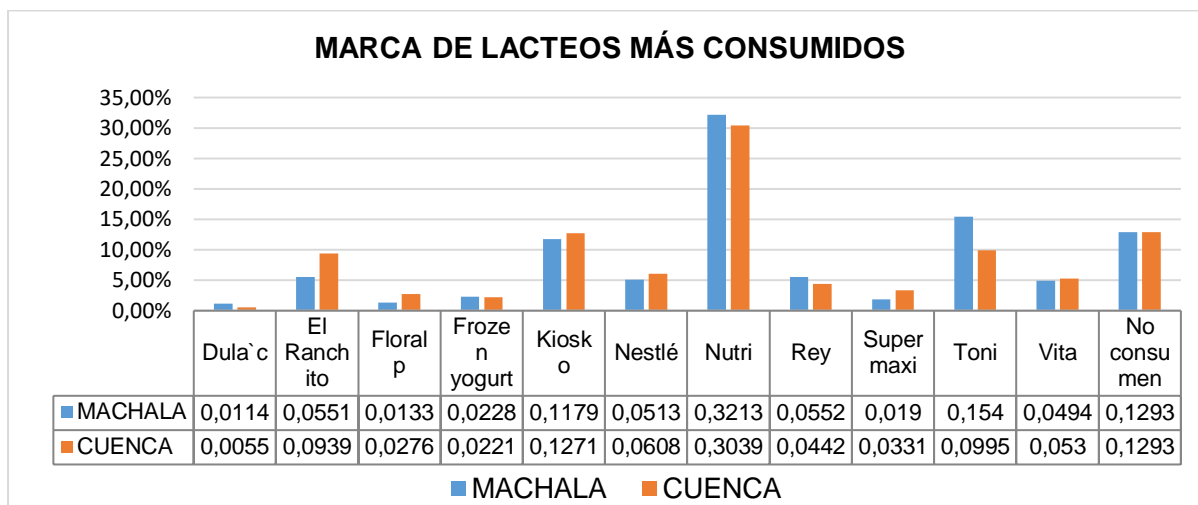
Gráfico 30 Marcas de productos lácteos más consumidas en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

La pregunta se planteó con la finalidad de analizar la competencia con otras marcas dentro del cantón y la parroquia a nivel de consumo y cuan conocida es nuestra marca, resultando más conocida, Toni, Nutri leche, Nestlé, El Ranchito, Rey leche. De acuerdo a las encuestas realizadas podemos observar que los productos de la Asociación de Lácteos Fernandino, no es una marca conocida dentro del cantón, por lo que se recomienda trabajar bastantes estrategias de marketing para lograr posesionar los productos en el mercado como: campañas publicitarias, procedencia del producto, nombre de la marca, independiente del nombre de la asociación, enfocándose en la producción orgánica.

Gráfico 31 Marcas de productos lácteos más consumidas para la ciudad de Machala y Cuenca.



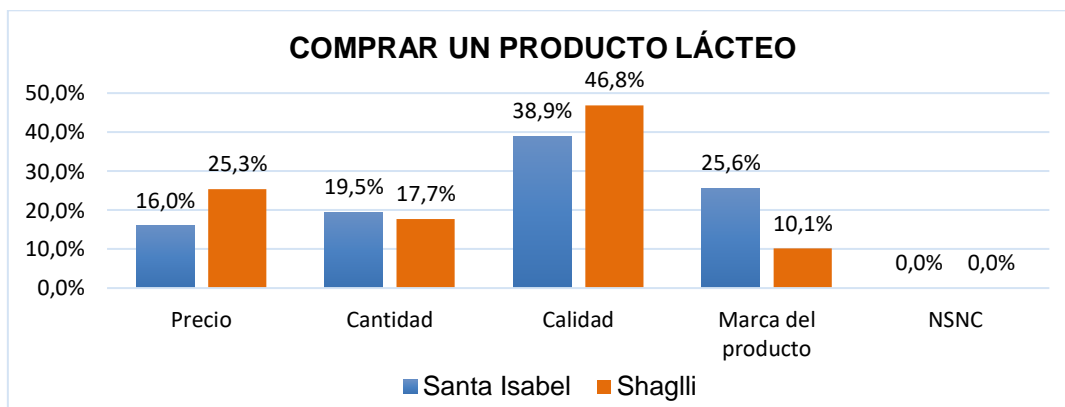
Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017)

Actualmente en las ciudades de Machala entre las marcas Nutri, Toni y Kiosko ocupan cerca del 60% del mercado y en la ciudad de Cuenca entre las mismas marcas ocupan cerca del 53% del mercado.

Las nuevas marcas se disputan el 40% del mercado aproximadamente con sus productos, es ahí donde la organización, en base a su capacidad productiva debe planificar el porcentaje de mercado que va acaparar usando la estrategia de que los productos que se elaboren sean similares a los productos de las marcas que más mercado tiene en Cuenca y Machala.

15) Para comprar un producto lácteo, ¿Qué toma en cuenta?

Gráfico 32 Parámetros que se toman en cuenta para comprar un producto lácteo.



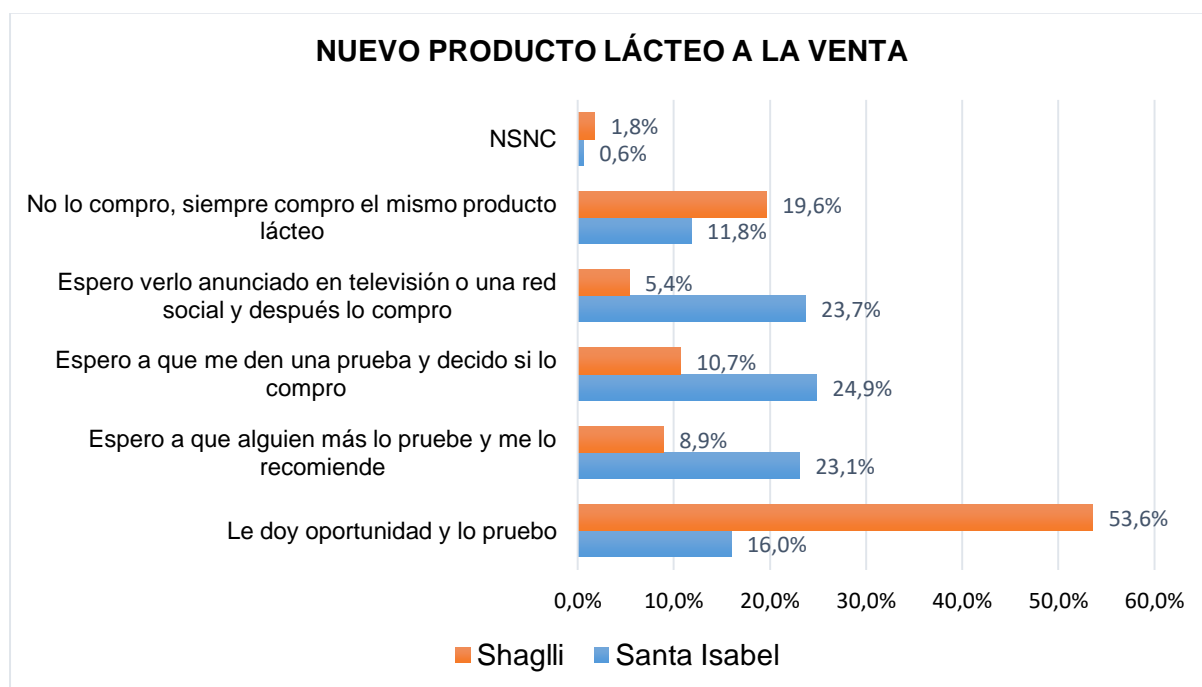
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Las personas encuestadas de Santa Isabel mencionan que prefieren la calidad con un 46.8%, seguido de un 25.6% con respecto a la marca del producto, luego optaron por la opción cantidad con un 19.5% y finalmente está el precio con el 16%.

En la parroquia Shaglli los encuestados también eligen como primera opción la calidad con un 38.9%, seguido de una preferencia del precio con un 25.3%, luego optaron por la opción cantidad con un 17.7% y finalmente eligen la opción de marca del producto con un 10.1%.

16) Cuando encuentra un nuevo producto lácteo a la venta ¿Qué hace?

Gráfico 33 Parámetros de un nuevo producto lácteo a la venta en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli.

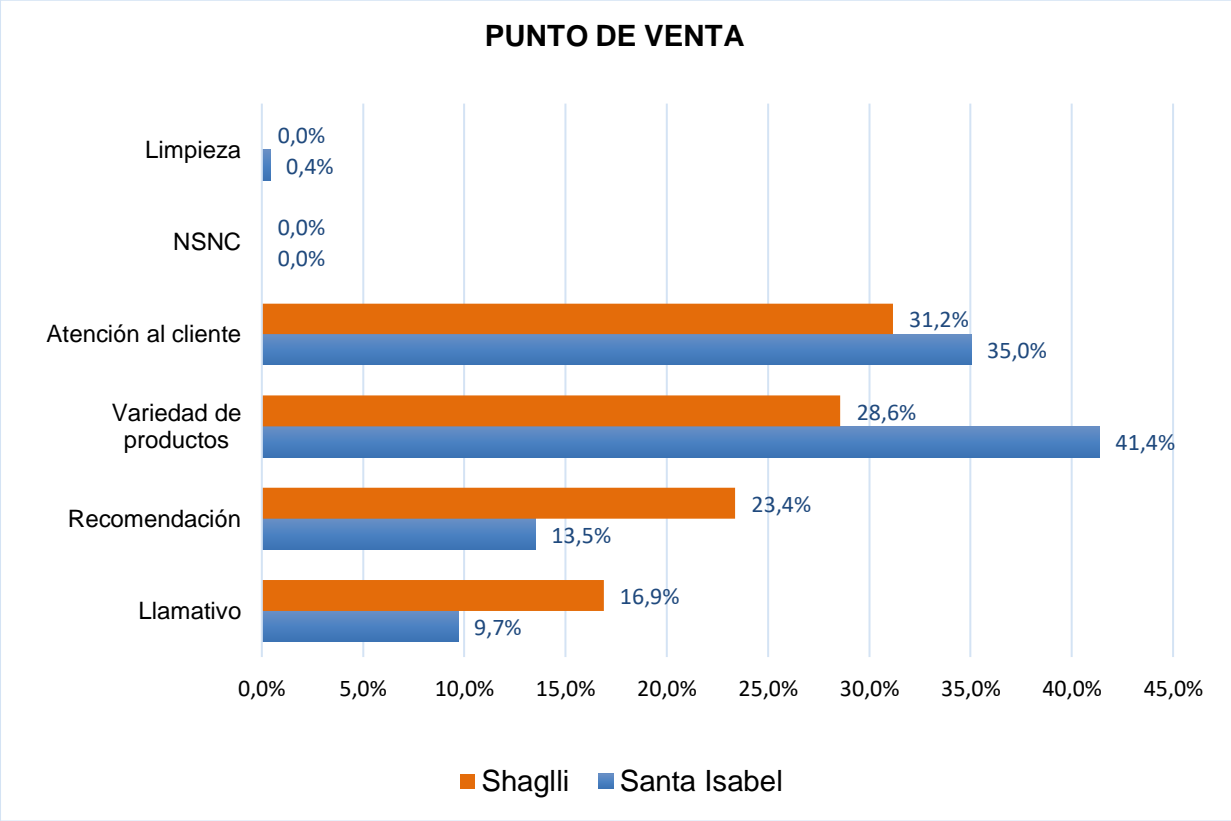


Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Con esta pregunta se adquirió información relevante acerca de cómo el cliente analiza un nuevo producto antes de adquirirlo, los habitantes de la parroquia Shaglli el 53,6% afirman que le dan la oportunidad y prueban y el 19,6% no lo compra, siempre compra el mismo producto, mientras que, en el cantón Santa Isabel prefieren: el (24,9%), esperar a que me den una prueba y decido si lo compro, sucesivo, de un (23,7%) espera verlo anunciado en televisión o una red social y después lo compran, y finalmente un (23,1%) espera a que alguien más lo pruebe y me lo recomiende. Definir que deciden las personas al momento de presentar un nuevo producto, permite establecer diferentes estrategias de marketing.

17. Cuando ingresa al establecimiento o punto de venta ¿Que parámetros toma en cuenta?

Gráfico 34 Parámetros de un punto de ventas en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



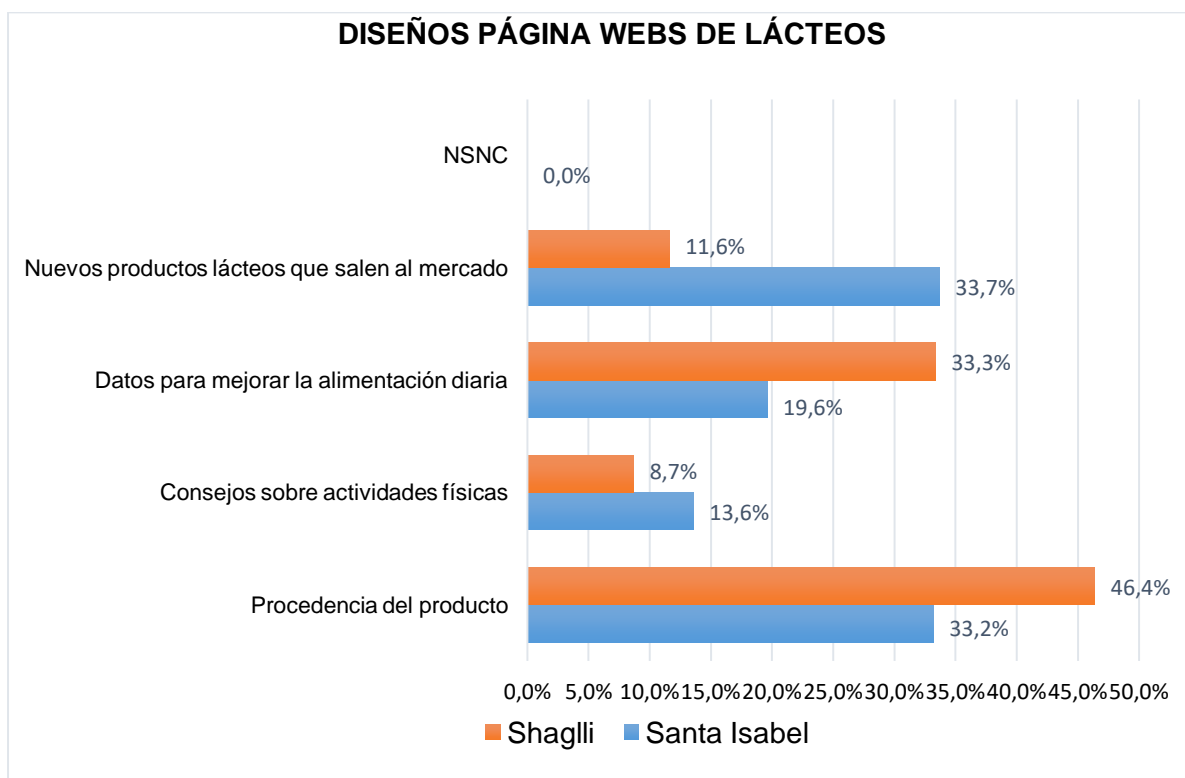
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

La pregunta viene planteada con la finalidad de guiar dentro de la fábrica en el plan de ventas, esto nos hace conocer como los consumidores de lácteos priorizan para ir a comprar un producto lácteo, conocer las exigencias del consumidor dentro de un punto de venta para mantenerlos y a su vez recomienden más. La variedad de productos para el cantón Santa Isabel con el 41,4% considera primordial, seguido de la atención al cliente 35.5%, con el 35% y el 13,5% por recomendación; para Shaglli se tiene como prioridad la atención al cliente con el 31,2% seguido de la variedad de productos con el 28,6% y por último la recomendación y si es llamativo con el 23,4%- 16,9% respectivamente.

Como cliente objetivo se considera en los puntos de venta a una variedad de productos, atención al cliente si es por recomendación y como punto ultimo si es llamativo o no.

18. ¿Qué te gustaría ver en una página web de una marca de productos lácteos?

Gráfico 35 Diseños página webs de productos lácteos en el cantón Santa Isabel y Parroquia Shaglli



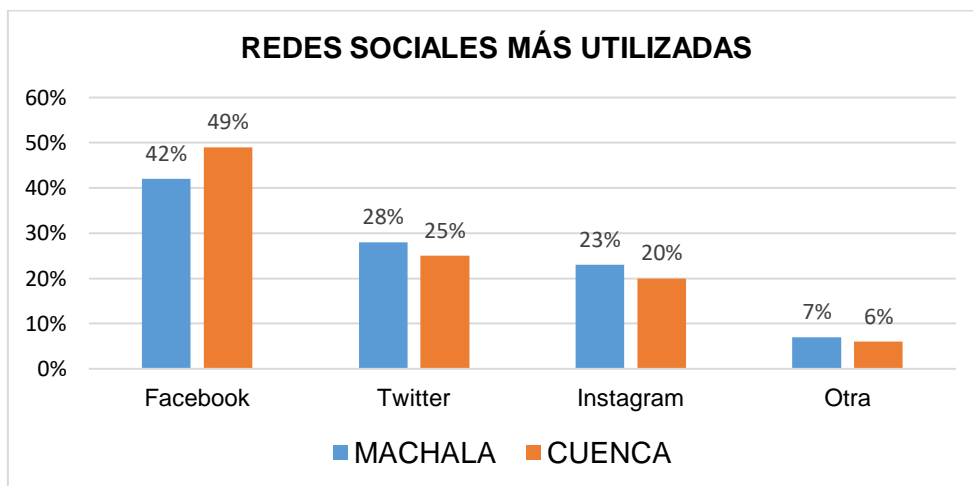
Elaborado por: Patiño & Rodríguez

La fábrica de lácteos Fernandito no cuenta con publicidad en redes sociales, es por ello que se planteó manejar una cuenta, en la que los clientes puedan acceder a más información de los productos que se ofertan en el mercado y agrandar la cartera de clientes; así mismo conocer sus opiniones y sugerencias que son de ayuda para la fábrica.

Dentro de una página web los encuestados en Shaglli requiere observar la procedencia del producto (46%), seguido de datos para la alimentación diaria (33%) y nuevos productos lácteos que salen al mercado (11%). Para Santa Isabel se cuenta con valores de 33% en nuevos productos lácteos que salen al mercado (33.7%) y procedencia del producto (33.2%) y datos para mejorar la alimentación diaria (19.6%). Las ideas principales serian trabajar en publicidad su procedencia y los clientes conozcan la calidad de producto que están consumiendo así mismo conozcan datos de alimentación diaria lo importante del consumo de un producto lácteo de calidad y más sanos.

19. ¿Cuáles son las Redes sociales más utilizadas?

Gráfico 36 Redes sociales más utilizadas para la ciudad de Machala y Cuenca



Fuente: Mujeres campesinas Liderando (2017).

El tema de publicidad de los productos que se están ofertando en la actualidad una de las herramientas es las redes sociales, se recomienda para la organización manejar una página de la fábrica y dar a conocer al público los productos; donde adquirirlos, costo, calidad, etc.

Para la ciudad de Cuenca y Machala la página de Facebook tiene un 91% de público que utiliza Facebook, lo cual sería factible manejar esta red social de la fábrica de lácteos Fernandito con datos actualizados de la misma que contenga información relevante.

2.3. Análisis de la industria

La cadena lechera del Ecuador representa el 1% de PIB ecuatoriano y el 4% en el sector, asimismo crea alrededor de 1.2 millones de empleos. El consumo per cápita es de 105 litros al año con ventas de leche diarias de 1.5 millones de dólares; en cuanto al queso produce en ventas 870 mil dólares diarios (Fundación Heifer Ecuador, 2022). Según datos de la Dirección Nacional de Estudios de Mercado con base al registro del año 2019, el Ecuador cuenta con 279.489 productores de leche y su mayor concentración se encuentra en las provincias de Chimborazo (12%), Manabí (11%), Cotopaxi (11%) y Pichincha (8%).

La industria láctea cuenta con 1.320 establecimientos para la elaboración de productos lácteos y sus derivados, no obstante, 31 empresas grandes lácteas generan el 80% de los ingresos del sector y predominan en las provincias Pichincha (45%), Cotopaxi (10%) y

Guayas (10%). En adición, 19 empresas de las 31 empresas anteriormente mencionadas registraron en el año 2018 ventas superiores a los 5 millones de dólares (Campaña & Aguilar, 2019).

El 75% de la producción está destinado para el consumo humano, en donde el 90% de las principales industrias procesadoras de lácteos están ubicadas en la región Sierra, dedicadas principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y en segundo plano a otros derivados lácteos (Contero, 2008).

Las empresas productoras de leche a nivel nacional están en la Sierra Nestlé – DPA, Andina, Nutri leche, Pasteurizadora Quito, y en la Costa Rey leche y Tony (Contero, 2008).

3. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un proceso social y directivo mediante el cual los individuos y organizaciones adquieren lo que necesitan o desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. Esto implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes, eliminando el viejo significado de “decir y vender” sino en el sentido de satisfacer las necesidades de los clientes (Kotler & Armstrong, 2013).

3.1. Segmentación del mercado

La dirección de marketing no consiste en encontrar a tantos clientes como sea posible para simplemente aumentar la demanda, debido a que, no se puede atender a todos los clientes de la misma manera. Por lo tanto, la segmentación de mercado permite dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características, comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados (Kotler & Armstrong, 2013).

Se puede categorizar a los consumidores en grupos relativamente homogéneos, conocidos como segmentos, en base a sus características geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento que requieren estrategias diferenciadas como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2 Principales criterios de segmentación

Geográfica	El mercado es dividido en unidades geográficas como: país, estados, ciudades, barrios, clima, relieve, etc.
Demográficas	Los consumidores son clasificados llevando en consideración variables como: sexo, edad, grado de instrucción, ingresos, estado civil, religión, profesión, etc.

Psicográficas	<p>El consumidor es clasificado de forma subjetiva. Entre los factores más relevantes tenemos: valores, actitudes, deseos, opiniones, personalidad, estilo de vida.</p> <p>Generalmente personas que ocupan el mismo grupo demográfico pueden tener perfiles Psicográficas diferentes.</p>
Conductual	<p>El mercado es segmentado de acuerdo con las características de comportamiento del consumidor ante la compra.</p> <p>Son observados: por ocasión de compra, frecuencia de compra, fidelidad en el consumo, grado de uso, modo de utilización.</p>

Fuente: (Yanaze, 2011), Kotler (1998), (Cobra, 1997), Kotler y Armstrong (1998)

3.1.1. Segmentación de clientes Cuenca

Para bienes de consumo

Tabla 3 Segmentación de clientes para bienes de consumo en la ciudad de Cuenca

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
REGIÓN	Provincia de Azuay
CIUDAD	Cuenca
ZONA	Norte, centro, Sur
TAMAÑO DE LA ZONA	297.867 habitantes
URBANO/RURAL	Urbano
CLIMA	Variado, Temperatura promedio 9,7 a 23,2 °C
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
INGRESOS FAMILIARES	Entre 200 a 400 USD
	400 a 999
	1000 a 1999
	2000 en adelante
GENERO	Femenino y masculino

CICLO DE VIDA	Niños, Jóvenes, adultos, solteros, casados con y sin hijos
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	
CLASE SOCIAL	Clase media, media baja, media alta, alta
ESCOLARIDAD	Primaria, secundaria, superior
OCUPACIÓN	Profesionales, no profesionales, amas de casa
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	
CLASIFICACIÓN DE CONSUMO	Diario, semanal, quincenal, mensual

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

3.1.2. Segmentación de clientes Machala

Para bienes de consumo

Tabla 4 Segmentación de clientes para bienes de consumo en la ciudad de Machala

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
REGIÓN	Provincia del Oro
CIUDAD	Machala
ZONA	Centro y al este
TAMAÑO DE LA ZONA	213.076 habitantes
URBANO/RURAL	Urbano
CLIMA	Variado, Temperatura promedio 21 a 31 °C
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
INGRESOS FAMILIARES	Entre 200 a 400 USD
	400 a 999
	1000 a 1999
	2000 en adelante

GENERO	Femenino, masculino, LGTBI
CICLO DE VIDA	Niños, Jóvenes, adultos, solteros, casados con y sin hijos
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	
CLASE SOCIAL	Clase media, media baja, media alta, alta
ESCOLARIDAD	Primaria, secundaria, superior
OCUPACIÓN	Profesionales, no profesionales, amas de casa
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	
CLASIFICACIÓN DE CONSUMO	Diario, semanal, quincenal, mensual

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

3.1.3. Segmentación de clientes Santa Isabel y Shaglli

Para bienes de consumo

Tabla 5 Segmentación de clientes para bienes de consumo en Cantón Santa Isabel y Shaglli

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
REGIÓN	Provincia de Azuay
CANTÓN	Santa Isabel
ZONA	Centro cantonal Santa Isabel y parroquia Shaglli
TAMAÑO DE LA ZONA	18.393 habitantes
URBANO/RURAL	Urbano y rural
CLIMA	Variado, Temperatura promedio 6 a 25 °C
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
INGRESOS FAMILIARES	Entre 100 a 400 USD

	400 a 999
	1000 a 1999
	2000 en adelante
GENERO	Femenino, masculino y LGTB
CICLO DE VIDA	Niños, Jóvenes, adultos, solteros, casados con y sin hijos
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	
CLASE SOCIAL	Clase media, media baja, media alta, alta
ESCOLARIDAD	Primaria, secundaria, superior
OCUPACIÓN	Profesionales, no profesionales, amas de casa
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	
CLASIFICACIÓN DE CONSUMO	Diario, semanal, quincenal, mensual

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

3.2. Análisis de viabilidad y competitividad de la empresa

3.2.1. Análisis FODA

Fortalezas

- Infraestructura propia con buena capacidad de producción y maquinaria tecnificada.
- Facilidad del transporte de productos.
- Respaldo institucional.
- Experiencia adquirida.
- Interés en aumentar el número de derivados lácteos.
- Condiciones meteorológicas idóneas.
- Proceso de reciclado del suero
- Oferta de productos agroecológicos de calidad.

Oportunidades

- Demanda del producto en crecimiento a nivel nacional e internacional
- Cercanía de mercados.
- Apoyo económico externo
- Apoyo de las organizaciones a la introducción del producto al mercado
- Presencia de turismo cercano a la fábrica
- Preferencia del mercado hacia productos agroecológicos.

Debilidades

- Ausencia de estrategias de organización y comercio
- Factores internos que limitan la posibilidad de crecimiento (desmotivación personal).
- No cuentan con una marca ni logotipo definido.
- No se publicitan los productos
- No tienen certificaciones agroecológicas.
- Bajo acaparamiento de mercados.

Amenazas

- Competencia posicionada con bajos precios.
- Temporadas marcadas por baja demanda.
- Alto costos de la producción por volúmenes bajos
- Altos costos en permisos de funcionamiento y trámites legales
- Incumplimiento de normas por parte de los socios

Mediante el análisis FODA, se evalúan las cuatro estrategias que la asociación puede aprovechar para su beneficio.

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades). - en estas estrategias se utilizará las fuerzas internas que tiene la asociación, aprovechando las oportunidades que se presentan de manera externa.

- Aprovechar al máximo la capacidad de producción que posee la infraestructura de la asociación, satisfaciendo la demanda de los productos a nivel nacional e internacional.
- El poseer transporte propio permite con facilidad comercializar los productos en nuevos mercados, que se encuentra en el mismo perímetro que actualmente comercializan.

- Aprovechar que se oferta productos agroecológicos de calidad en la fábrica, debido a que, actualmente el 42% de los hogares en Ecuador se están preocupando más por su salud, reportando un incremento de consumo de productos saludables (CIL Ecuador, 2023). Lo que permite a la asociación entrar a un mercado selectivo.
- Aprovechar el respaldo institucional que dan a las organizaciones rurales para su desarrollo.
- Aprovechar las condiciones meteorológicas de la zona adecuadas para alimentar al ganado durante todo el año y lograr una producción estable, generando más recursos económicos con el turismo local.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades). - analizar estas dos fuerzas, permite superar las debilidades internas de la organización aprovechando las oportunidades externas.

- Optimizar el capital de trabajo disponible para satisfacer la demanda del producto.
- Aprovechar el respaldo institucional para el fortalecimiento organizacional y productivo mediante capacitaciones motivacionales, además, del manejo de publicidad y tramitación certificaciones agroecológicas que den un valor agregado al producto.
- Definir una marca y logotipo comercial de la asociación, referente al turismo de la parroquia Shaglli.
- Optimizar la ruta de comercialización, acaparando mercados potenciales que se encuentren dentro del recorrido habitual de ventas.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas). - conocer las fortalezas del entorno de la asociación, con el fin de minimizar las amenazas que afectan desde el exterior.

- Utilizar la capacidad de máxima de producción de la planta, para reducir los altos costos de producción por volúmenes bajos.
- Brindar un valor agregado de los productos mediante certificaciones agroecológicas, reduciendo la competencia.

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas). - reducir las debilidades internas y evadir las amenazas externas.

- Implementar un plan estratégico de organizacional y de comercio.
- Administrar con eficacia los recursos económicos.
- Afianzar la organización con el cumplimiento de los estatutos y reglamentos internos de la asociación.

3.2.2. Matriz de Impacto

Análisis interno del sector

Tabla 6 Matriz de impacto interno del sector

FODA					
Nombre de la microempresa: Asociación de Artesanos de Productos Lácteos Shaglli					
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR					
EVENTOS	IMPACTO				
	Fortalezas	Debilidades	Alto	Medio	Bajo
Infraestructura propia con buena capacidad de producción y maquinaria tecnificada.	X		X		
Facilidad del transporte de productos.	X			X	
Respaldo institucional.	X		X		
Experiencia adquirida.	X			X	
Interés en aumentar el número de derivados lácteos.	X			X	
Condiciones meteorológicas idóneas.	X		X		X
Proceso de reciclado del suero	X		X		
Oferta de productos agroecológicos de calidad.	X		X		
TOTAL	8		5	3	
Falta de estrategias de organización y comercio.		X		X	
Factores internos que limitan la posibilidad de crecimiento (desmotivación personal).		X		X	
No cuentan con una marca ni logotipo definido.		X	X		
No se publicitan los productos.		X	X		
No tienen certificaciones agroecológicas.		X		X	
Bajo acaparamiento de mercados.		X	X		
TOTAL		6	3	3	

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Análisis externo del sector

Tabla 7 Matriz de impacto externo del sector

FODA					
Nombre de la microempresa:	Asociación de Artesanos de Productos Lácteos Shaglli				
ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR					
EVENTOS	IMPACTO				
	Oportunidades	Amenazas	Alto	Medio	Bajo
Demanda del producto en crecimiento a nivel nacional e internacional	X		X		
Cercanía de mercados.	X		X		
Apoyo económico externo	X			X	
Apoyo de las organizaciones a la introducción del producto al mercado.	X			X	
Presencia de turismo cercano a la fábrica	X			X	
Preferencia del mercado hacia productos agroecológicos.	X		X		
TOTAL	6		3	3	
Competencia posicionada con bajos precios.		X	X		
Temporadas marcadas por baja demanda.		X		X	
Alto costos de la producción por volúmenes bajos.		X		X	
Altos costos en permisos de funcionamiento y trámites legales.		X		X	
Incumplimiento de normas por parte de los socios.		X		X	
TOTAL		5	1	4	

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

3.3. Ventaja competitiva

La Asociación de Productos Lácteos “Fernandito”, se caracteriza por ofrecer productos de calidad y sabor indiscutible, siendo una de las escasas empresas en proveer productos agroecológicos y sin conservantes, prácticas indispensables para tener una producción en armonía con el medio ambiente y la salud de los consumidores.

3.4. Estrategias de marketing

El marketing nos permite conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, identificar nuevos nichos de mercado orientando a la empresa en busca de oportunidades, diseñando un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. Para alcanzar estas metas el marketing utiliza una combinación de variables estas son: Producto, precio, promoción y plaza o distribución (Kotler & Armstrong, 2013).

3.4.1. Estrategia para el producto

El producto debe tener los más altos estándares de calidad, tener un buen sabor y otras propiedades preferidas por los consumidores, además de las cantidades, empaques precios, tamaños, incluyendo etiquetas y nombre de la marca que los consumidores generalmente son atraídos (Shepherd, 2003).

Actualmente la asociación no posee un nombre comercial, para vender utilizan su nombre de organización denominado Asociación de Artesanos de Productos Lácteos Fernandito. La denominación “Fernandito” proviene de un nombre al azar puesto por los socios en ese momento para la legalización, ahora esta denominación de acuerdo a entrevistas con algunos clientes y consumidores al momento de preguntar que marcas de productos son más reconocidas, indicaron que si los productos provenían del Cantón San Fernando por este nombre. Con respecto al etiquetado, la asociación no tiene una etiqueta definida como se muestra en el Anexo D.

Por lo que, se propone eliminar la palabra “Fernandito” y reemplazarle por la palabra Shaglli, que hace reseña al lugar de origen de los productos y definir un solo logotipo que haga referencia a cada producto fácil de recordar e identificar, a continuación, se presentan algunos logotipos que se puede aplicar.



Imagen 2 Propuesta de nuevos logotipos

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

3.4.2. Estrategia de precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio ofertado por una empresa, el cual, suma todos los valores a los que renuncian o afectan a los clientes para obtener los beneficios de utilizar un producto o servicio; aun así, el precio es uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa (Kotler & Armstrong, 2013). Para su estimación la empresa debe tomar en cuenta los precios en función de las reacciones de las marcas competidoras, debido que, al

tener precios demasiado altos en frente a otros competidores, se puede ver afectado la rentabilidad de la empresa ya que los consumidores buscan costes más bajos.

Tabla 8 Análisis de precios de la competencia en Cuenca y Machala

Cantón	Marca	Producto	Presentación	Precio
Cuenca	Toni	Leche entera cartón	1 litro	\$1,22
Cuenca	Rey Leche	Leche Entera Funda	900 ml	\$0,91
Cuenca	Parmalat	Leche entera	1 litro	\$1,23
Cuenca	Nutri	Leche entera tetra square	1 litro	\$1,24
Cuenca	Nutri	Queso Fresco	500 g	\$3,39
Cuenca	Dulac's	Queso Fresco	450 g	\$3,40
Cuenca	Carchi	Queso amasado	300 g	\$2,01
Cuenca	Kiosco	Queso amasado	450 g	\$2,73
Cuenca	kiosco	Queso ahumado lonjas	150 g	\$3,32
Cuenca	Rey queso	Queso mozzarella	250 g	\$2,29
Cuenca	Nutri	Queso mozzarella	500 g	\$4,99
Cuenca	Kiosco	Requesón	500 g	\$3,98
Cuenca	Nutri	Yogurt de mora	1000 g	\$2,59
Cuenca	Toni	Yogurt Mora	1 litro	\$2,81
Cuenca	El Pinar	Yogurt durazno	1 litro	\$2,19
Cuenca	El Pinar	Yogurt durazno	2 litros	\$3,50
Cuenca	Nutri	Yogurt de mora	2000 g	\$4,02
Cuenca	Toni	Yogurt de mora	1700 g	\$4,54
Cuenca	Nutri	Yogurt de mora	180 g	\$0,74
Cuenca	Toni	Yogurt de mora	200 g	\$0,72
Cuenca	Toni	Manjar	250 g	\$1,34
Cuenca	Dulac's	Manjar de leche	250 g	\$1,38
Cuenca	El Pinar	Dulce de leche	150 g	\$0,97
Machala	Parmalat	Leche Entera	900 ml	\$0,95
Machala	La Lechera	Leche Entera Tetrapack	1 litro	\$1,49
Machala	Rey leche	Leche Entera Tetrapack	1 litro	\$1,45
Machala	La Original	Queso fresco	500 g	\$3,42
Machala	Rey queso	Queso fresco	450 g	\$3,04
Machala	La Original	Queso Mozzarella	450 g	\$3,46
Machala	Rey queso	Queso Mozzarella	700 g	\$5,51

Machala	Toni	Manjar de leche	250 g	\$1,49
Machala	Alpina	Manjar de leche	250 g	\$1,79
Machala	Alpina	Manjar de leche	500 g	\$2,89
Machala	Re yogurt	Yogurt de mora funda	900g	\$1,07
Machala	La Original	Yogurt Durazno	Galón	\$4,79

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 9 Análisis de precios del sistema de información pública agropecuaria

Cantón	Producto	Presentación	Precio
Cuenca	Queso fresco	500 g	\$3,60
Cuenca	yogurt	1 litro	\$2,75
Cuenca	Leche de funda	1 litro	\$1,00
Cuenca	Leche de cartón	1 litro	\$1,40
Machala	Queso fresco	1 libra	\$1,80
Machala	Yogurt	1 litro	\$2,50
Machala	Queso mozzarella	500 g	\$3,50

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

3.4.3. Estrategias de promoción

El producto puede ser buena calidad en comparación a los competidores, pero es improbable que se venda por sí mismo, por tal motivo son necesarias la publicidad y promoción.

Las principales funciones de la publicidad es informar, persuadir, comparar, recordar y generar una acción de refuerzo en los clientes actuales.

3.4.3.1. Tipos de promoción

La promoción abarca una amplia gama de actividades para dar a conocer a las personas sobre los productos y motivarlos a comprar. Entre las técnicas más utilizadas están:

- **Publicidad:** Esta puede realizarse por diferentes medios como televisión, radio, redes sociales, periódicos, afiches, vallas, entrega de volantes (Shepherd, 2003).

Esta comunicación debe ser eficaz tomando una serie de decisiones como son:

- **Identificación de la audiencia:** dirigida al todo público en general.
- **Escoger el mensaje a transmitir:** Según la encuesta aplicada en el estudio de mercado, los principales temas de interés que buscan los consumidores sobre los productos lácteos es su procedencia, que garanticen la calidad del producto.

- **Elegir un medio de comunicación:** los canales de comunicación es el medio utilizado por las empresas para dar a conocer su producto, en la actualidad existen distintos medios de comunicación, dentro de los cuales es recomendable, las redes sociales, debido a su alta cantidad de usuarios que se puede llegar, tiene un bajo coste y con un buen manejo se puede hacer muy interactivo (EMPRESA, 2022).

En la Tabla 10, se presenta las características de otros medios de comunicación que se puede usar como alternativas de publicidad, sin embargo, se recomienda trabajar con la publicidad exterior, que hace referencia a vallas publicitarias y carteles a nivel local.

Tabla 10 Características de otros medios de comunicación

Medio comunicacional	Ventajas	Inconvenientes
Correo directo	Selectividad de la audiencia	Coste elevado
	Alta permanencia del mensaje	Riesgo de confusión con spam
Periódico	Flexibilidad	Escasa permanencia del mensaje
	Selectividad geográfica de la audiencia	Alcance limitado
Radio	Selectividad geográfica de la audiencia	Falta de apoyo visual
	Gran audiencia	Poca permanencia del mensaje
Televisión	Combina visión, sonido y movimiento	Baja permanencia del mensaje, salvo repetición
	Alto poder de atracción	Posibilidad de pasar inadvertido entre muchos anuncios
	Elevada audiencia	Costo elevado
Publicidad exterior	Bajo coste en ámbito local	Alto coste en ámbito nacional
	Flexibilidad	No hay selectividad de la audiencia
	Buena publicidad en productos de gran consumo y como recordatorio	Puede dañarse por la climatología

Fuente: (EMPRESA, 2022).

- **Exhibición en puntos de venta:** En los alrededores de la tienda se pueden colocar pequeños carteles con avisos alusivos al producto que pueden utilizarse en exhibiciones con entrega de afiches. La participación a invitaciones para emprendedores sectoriales, parroquiales, municipales u otros, es muy importante

debido, a la posibilidad de dar a conocer más el producto y demostrar el compromiso productivo en el mercado.

- **Muestras gratis:** las muestras gratis son muy útiles para nuevos productos, según el estudio de mercado realizado los posibles clientes esperan probar una muestra para decidir si lo compran. Sin embargo, esto debe realizarse en conexión con una buena exhibición en los puntos de venta.
- **Verbal:** La técnica verbal puede ser muy efectiva para pequeñas agroindustrias, en esta se pueden organizar fiestas, conversaciones y recepciones domiciliarias con trabajadores y amigos, con el fin, de hacer degustaciones de sus productos y en caso de agradecerlos, estos se encargarán de recomendar a sus amigos.
- **Precios especiales:** Se puede utilizar una reducción de precios a clientes importantes por su fidelización y la cantidad de producto que adquieren (Shepherd, 2003).

3.4.4. Estrategias de plaza o distribución

La distribución es el camino que sigue un producto desde que termina de fabricarse hasta su llegada al consumidor, comprendiendo todas las tareas necesarias para su llegada, entre los posibles canales de distribución a vender tenemos (Shepherd, 2003):

- Directamente a los consumidores.
- Minoristas.
- Supermercados.
- Mayoristas.
- Instituciones y servicios de banquetes a domicilio.

Actualmente, la Asociación de Artesanos de Productos Lácteos Fernandito vende la mayor parte de sus productos directamente al consumidor en la ciudad de Cuenca en los mercados de Miraflores y el Biocentro y con menor incidencia en la planta procesadora de la parroquia Shaglli.

Para fortalecer esta distribución se propone:

- a) Aumentar la cartera de clientes, empezando por recuperar los puntos de venta perdidos como el Mercado 12 de abril y San Roque.
- b) Al contar con un vehículo propio de la empresa se puede explorar nuevos puntos de venta como el Mercado Central del cantón Santa Isabel, y más mercados pertenecientes a la zona costera como Pasaje, los cuales son puntos con una alta demanda de Productos Lácteos y en cuanto a costos de distribución son similares al transporte Shaglli – Cuenca por estar en distancias y tiempo de viaje semejantes,

considerando actualmente la distancia de traslado hacia los mercados de la ciudad de Cuenca (104 km), los sectores Santa Isabel (31 km) y Machala (128 km) evidenciando distancias similares desde la planta de producción como se observa en la Anexo 3, por lo que, se propone extenderse hacia estas localidades, tomando en cuenta que los costos de transporte son prácticamente los mismos.

3.4.4.1. Términos y condiciones de pago

Los términos y condiciones de pago pueden constituir la ganancia y pérdida o bancarrota de la empresa principalmente en países con una alta inflación o mayores tasas de interés. Si los productos son entregados a pequeños minoristas o directamente al consumidor, estos pueden pagar directamente en efectivo cuando se entrega la mercancía a domicilio. Mientras que, las grandes tiendas, los supermercados y los mayoristas, casi con seguridad no lo harán, debido a que normalmente esperan que se les presente una factura y se comprometen a pagarla dentro de un determinado período que puede sobrepasar los 90 días, al esperar los pagos, se puede:

- Demorar los pagos a los proveedores de materia prima.
- Pedir al banco dinero prestado para remunerar a sus proveedores y personal.
- Hacer uso de su propio dinero para pagar a proveedores y personal, cuando podría tenerlo en el banco ganando intereses (Shepherd, 2003).

4. PLAN DE VENTAS

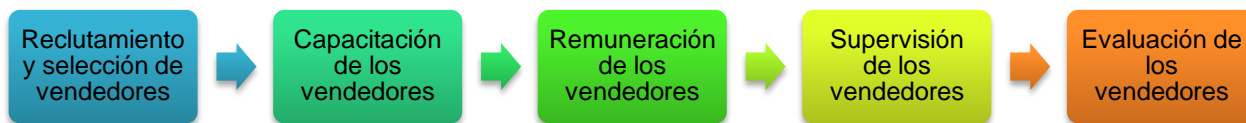
4.1. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas implica la venta personal, que consiste en interacciones interpersonales entre vendedores y clientes individuales, esta puede ser cara a cara, por teléfono, por correo electrónico, redes sociales u otros medios. La venta personal puede ser más eficaz que la publicidad, debido a que, se puede sondear a los clientes para obtener más información acerca de sus problemas y, así poder acoplar el marketing y presentación utilizada a las necesidades especiales de cada cliente (Kotler & Armstrong, 2013).

4.2. Administración de la fuerza de ventas

Para la estructura de fuerza de ventas cada vendedor tiene asignada un área geográfica exclusiva y vende la línea completa de productos de la empresa a todos los clientes dentro de ese territorio en el cual se define claramente el trabajo de cada vendedor y el establecimiento de responsabilidades. Este establecimiento también aumenta el deseo del vendedor de construir relaciones con los clientes locales que, a su vez, mejorarán la eficacia de las ventas (Kotler & Armstrong, 2013).

Ilustración 11 Pasos en la administración de fuerzas de ventas.



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013).

4.2.1. Reclutamiento y selección de vendedores

La fuerza de ventas se encuentra en el reclutamiento y selección de buenos vendedores, por lo tanto, la selección cuidadosa de vendedores puede aumentar enormemente el desempeño general de ventas. Sin embargo, una fuerza de ventas con mucha gente nueva se vuelve menos productiva, debido a que se perturba las importantes relaciones con los clientes cuando surge una rotación del personal (Kotler & Armstrong, 2013).

4.2.2. Capacitación a vendedores

El objetivo de las capacitaciones es entrenar a los vendedores acerca de los clientes y cómo construir relaciones con ellos, tomando en cuenta los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, motivos y hábitos de compras. Dentro las capacitaciones también están temas de cómo vender eficazmente, conocer los procesos de venta, identificarse con los productos, (procedencia, proceso de elaboración) y competidores, permitiéndoles identificarse con los objetivos, misión, visión de la organización y estrategias de los competidores (Kotler & Armstrong, 2013).

4.2.3. Remuneración de los vendedores

Para conquistar buenos vendedores, una empresa debe tener un plan de compensaciones. Basado en estos cuatro elementos: un monto fijo, un monto variable, honorarios y beneficios. Una cantidad fija (salario), proporciona al vendedor un flujo constante de ingresos. Una cantidad variable, puede ser una comisión o una bonificación basada en su desempeño por su esfuerzo y éxito puesto en las ventas (Kotler & Armstrong, 2013).

La gerencia debe determinar qué combinación de estos elementos de compensación es la más adecuada para cada puesto de ventas. Las diferentes combinaciones de compensación fija y variable crean cuatro tipos básicos de planes de remuneración: solo salario, solo comisión, salario más bonificación y salario más comisión (Kornak, 2007).

4.2.4. Visión de los vendedores

Los nuevos vendedores requieren más que territorio, compensación, capacitación y motivación. El monitoreo tiene como objetivo ayudar a los vendedores a "trabajar de manera inteligente" si el vendedor está motivado, trabajará duro e inteligentemente para alcanzar su máximo potencial para ellos y la empresa.

Las empresas varían de acuerdo al monitoreo de fuerza de ventas, ayudando a sus vendedores a identificar a los clientes y establecer objetivos de los visitantes. Algunos también pueden especificar cuánto tiempo deben dedicar los vendedores a la prospección y otras prioridades de gestión del tiempo. Las herramientas utilizadas son calendarios de visitas semanales y mensuales o muestra anualmente qué clientes y prospectos son visitados y qué actividades se llevarán a cabo.

4.2.5. Evaluación de los vendedores

La principal fuente de evaluación son los informes de venta incluyendo planes semanales o mensuales y a largo plazo o bien se los realiza mediante el monitoreo del rendimiento en ventas y utilidades en el territorio. Obligando a la gerencia a desarrollar objetivos en relación a los clientes, ventas y utilidades o a su vez en el marketing de la empresa. Además, comunicar normas claras para mejorar su rendimiento, facilitando a los vendedores una retroalimentación productiva motivándoles para un mejor desempeño.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. Evolución económica

Para determinar el estado actual de la situación económico-financiera de la asociación, se realizó un análisis de registros financieros de dos años consecutivos y determinar si en ese lapso de tiempo se incrementó o decreció el margen de ventas.

Tabla 11 Evolución económica de la empresa en el período 2021 – 2022.

Productos	Año 2021		Año 2022	
	Und.	Prec. Unit	UND.	Prec. Unit
Queso Corte (lb)	10599	2,00	11412	2,00
Quesillo (lb)	2974	2,00	3118	2,00
Queso blanco (lb)	4654	2,00	6200	2,00
Queso pasteurizado (Und-1lb)	942	2,00	784	2,00
Queso ahumado (lb)	582	2,00	1630	2,00
Requesón (lb)	242	1,50	604	1,50

Yogurt (2lt)	314	2,50	275	2,50
Yogurt (1lt)	583	1,50	782	1,50
Yogurt (250ml)	154	0,50	157	0,50
Manjar grande (350gr)	355	1,25	563	1,25
Manjar pequeño (120gr)	476	0,50	705	0,50
Leche pasteurizada (lt)	3633	0,67	3819	0,67
Mozzarella (lb)	18	2,25	112	2,50

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 12 Acumulación de ventas para el año 2021 -2022.

VENTAS	Año 2021	Año 2022
Productos	\$	\$
Queso Corte (lb)	\$21.198,30	\$22.823,59
Quesillo (lb)	\$ 5.947,96	\$6.236,92
Queso blanco (lb)	\$ 9.308,65	\$12.399,42
Queso pasteurizado (Und-1lb)	\$ 1.883,67	\$1.567,12
Queso ahumado (lb)	\$ 1.163,44	\$3.260,51
Requesón (lb)	\$363,16	\$906,45
Yogurt (2lt)	\$783,94	\$687,73
Yogurt (1lt)	\$874,24	\$1.173,65
Yogurt (250ml)	\$77,01	\$78,36
Manjar grande (350gr)	\$443,22	\$703,23
Manjar pequeño (120gr)	\$238,23	\$352,32
Leche pasteurizada (lt)	\$2.419,75	\$2.543,18
Mozzarella (lb)	\$39,89	\$279,04
TOTAL, DE VENTAS	\$44.741,46	\$53.011,51
Diferencia de ingresos		\$8.270,06
% de incremento		16%

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

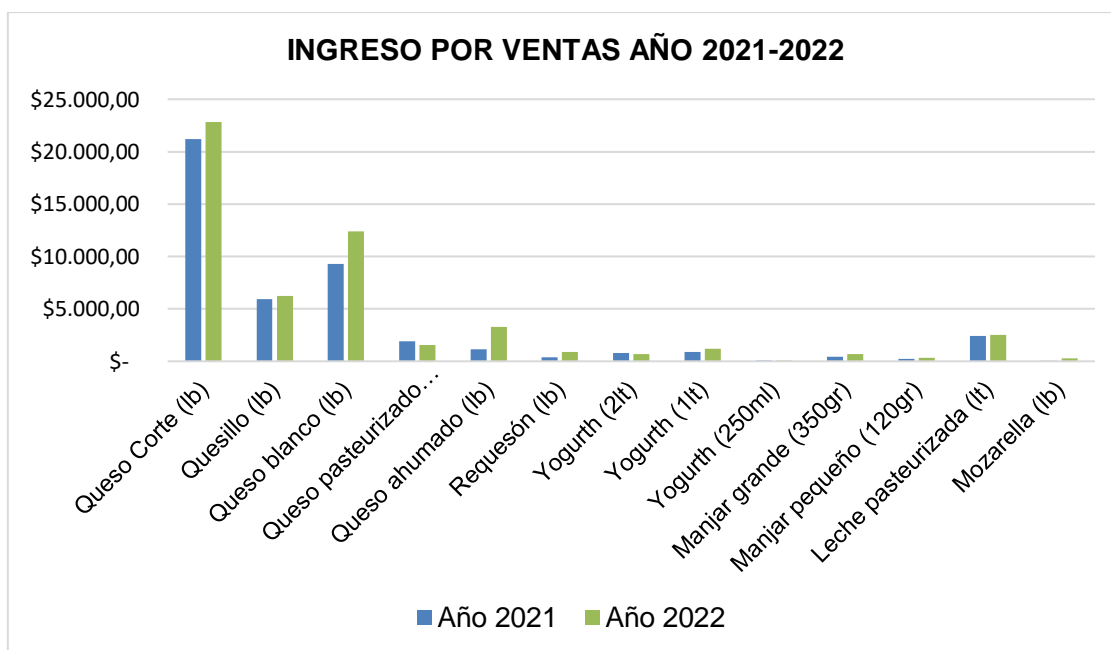
Los precios de cada producto se han mantenido durante los dos años, obteniendo ingresos de aproximadamente \$ 44.741,46 para el año 2021 y \$53.011,51 en 2022 llegando a obtener \$8.270,06 más que el año anterior, lo que representa un incremento del 16%. El promedio de ventas semanal de Lácteos Fernandito en el último año (2022) es de \$1.104,39 como se indica en la Tabla 13.

Tabla 13 Promedio semanal de unidades producidas en el año 2022

Promedio de ventas semanal 2022						
N°	Producto	Unidad	Cantidad	Frecuencia	Valor U (\$)	Total (\$)
1	Queso Corte	Lb	237,7	Semanal	\$ 2,00	\$ 475,40
2	Quesillo	Lb	65,0	Semanal	\$ 2,00	\$ 130,00
3	Queso blanco	Lb	129,2	Semanal	\$ 2,00	\$ 258,40
4	Queso pasteurizado	Lb	16,3	Semanal	\$ 2,00	\$ 32,60
5	Queso ahumado	Lb	34,0	Semanal	\$ 2,00	\$ 68,00
6	Requesón	Lb	12,6	Semanal	\$ 1,50	\$ 18,90
7	Yogurt	2lt	5,7	Semanal	\$ 2,50	\$ 14,25
8	Yogurt	1lt	16,3	Semanal	\$ 1,50	\$ 24,45
9	Yogurt	250ml	3,3	Semanal	\$ 0,50	\$ 1,65
10	Manjar grande	350gr	11,7	Semanal	\$ 1,25	\$ 14,63
11	Manjar pequeño	120gr	14,7	Semanal	\$ 0,50	\$ 7,35
12	Leche pasteurizada	Lt	79,6	Semanal	\$ 0,67	\$ 53,01
13	Mozzarella	Lb	2,3	Semanal	\$ 2,50	\$ 5,75
Total						\$ 1.104,39

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Gráfico 37 Ingreso por ventas de la Asociación de Artesanos de Productos Lácteos “Fernandito” año 2021-2022.



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

El producto que ha tenido mayor representación financiera en los 2 años es el queso corte seguido del queso blanco o amasado y los productos con menos ingresos se encuentra el yogurt y manjar pequeño. Sin embargo, el porcentaje de costo beneficio puede variar y pese a tener ingresos muy representativos estos pueden no ser tan beneficiosos por su costo de producción.

5.2. Flujo de caja

El flujo de caja está conformado por ingresos de ventas mensuales y por egresos: los costos y gastos de operación que corresponde a materia prima, mano de obra, energía eléctrica, transporte, aportes a mercados, y otros, obteniendo un flujo de efectivo neto en cada mes (Anexo E).

5.3. Costos de producción

5.3.1. Volumen de producción de la organización

La producción actual de la planta de procesamiento es de 350 lt diarios, lo que representa un 44% de la capacidad total de producción, que se estima en unos 800 lt de leche diarios. Al tener una baja producción, cada derivado lácteo producido denotará un mayor costo de producción, debido a que, los costos fijos (maquinaria y equipos) se mantendrá en un mismo rango, tanto si procesan 800 lt o 350 lt, por tal motivo, es muy importante buscar nuevos nichos de mercado y aumentar la capacidad de producción, lo que representará menores costos de fabricación y mayores utilidades para la asociación, llegando a alcanzar en promedio ventas potenciales mensuales de \$10 375,90 (Tabla 14).

Tabla 14 Volumen de producción de la planta de procesamiento de derivados lácteos.

N.	Nombre del producto	Producto 1				
		Unidad de medida	Volumen de producción mensual actual (en unidad de medida) 300lt	Volumen de producción mensual Máximo real que pueden producir (en unidad de medida) 800lt	Ventas actuales	Ventas potenciales
1	Queso fresco de bloque (lb)	lb	951	2174	\$1.997,06	\$4.564,72
2	Quesillo (lb)	lb	260	594	\$519,74	\$1.187,98
3	Queso blanco/amasado (lb)	lb	517	1181	\$1.033,28	\$2.361,79
4	Queso fresco salmuerado (Und-1lb)	lb	65	149	\$130,59	\$298,50
5	Queso ahumado (lb)	lb	136	311	\$271,71	\$621,05
6	Requesón (lb)	lb	50	115	\$75,54	\$172,66
7	Yogurth (2lt)	lt	23	52	\$57,31	\$131,00
8	Yogurth (1lt)	lt	65	149	\$97,80	\$223,55
9	Yogurth (250ml)	ml	13	30	\$6,53	\$14,92
10	Manjar grande (350gr)	gr	47	107	\$58,60	\$133,95
11	Manjar pequeño (120gr)	gr	59	134	\$29,36	\$67,11
12	Leche pasteurizada (3lt)	lt	106	242	\$238,66	\$545,51
13	Queso Mozzarella (lb)	lb	9	21	\$23,25	\$53,15
			2301,2	5259,8	\$4.539,45	\$10.375,90

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

5.3.2. Activos Fijos

La Asociación de Artesanos de Productos Lácteos “Fernandito”, desde sus inicios ha tenido un buena gestión y apoyo por parte de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, esto ha permitido la adquisición de maquinaria y equipos tecnificados, permitiendo elaborar una variedad de productos de calidad y cantidad. Sin embargo, al ser equipos donados no se ha considerado la depreciación de cada uno ellos, y los precios de cada producto debe considerar estos activos, generando un presupuesto a futuro para renovar los equipos y maquinarias en el momento que termine su vida útil. La asociación posee \$38.985,00 invertido en maquinaria y equipos y \$23.000,00 en un vehículo para el transporte, sumando un total de \$61.985,00 aproximadamente con una depreciación mensual de \$589,71 (Anexo F).

5.3.3. Costos fijos de producción

Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes independientemente del volumen de producción, manteniéndose fijos en un lapso de tiempo corto (Marulanda, 2009). En la planta de producción láctea se estima un costo de \$849,13 en salarios y servicios, \$1 003,99 en gastos varios, sumando un total de \$1 853,53 de costos fijos mensuales, considerando que la asociación no posee deudas (Tabla 15). Mediante un aumento de la producción considerando que los costos fijos son independientes, se estaría generando mayores ganancias, permitiendo fortalecer la visión de expandir la planta y comercializar los productos a nivel provincial y nacional.

Tabla 15 Costos fijos mensuales

DETALLE DE COSTOS FIJOS MENSUAL			
SUELDOS COLABORADORES			
CARGO	CANT.	SALARIO	PRESTACIONES SOCIALES
Vendedores	2	\$100,00	\$200,00
Elaboradores	2	\$220,00	\$440,00
Administrador	1	\$130,00	\$130,00
			\$0,00
Mano de obra (total)			\$770,00
Arriendo (impuesto predial)			\$1,00
Servicios:			
Agua			\$0,83
Luz			\$33,60
Gas y diesel			\$43,70
Servicios (total)			\$78,13
SUBTOTAL SALARIOS Y SERVICIOS			\$849,13
GASTOS VARIOS			
Mantenimiento de activos fijos			\$66,67
Transporte			\$240,00
Honorarios contadora			\$3,33
Permisos legales			\$33,33
Aporte mercados			\$28,80
Artículos de limpieza			\$31,15
Depreciación de activos fijos			\$589,71
Papelería y material impreso			\$1,00
Publicidad mensual en redes sociales			\$0,00
Publicidad mensual impresa			\$0,00
Otros gastos			\$10,00
SUBTOTAL VARIOS			\$1.003,99
* Añadir las celdas necesarias para incrementar detalles en gastos varios.			
PAGOS MENSUALES DE DEUDAS (Negocio y personal)			
Pago mensual de préstamos a instituciones financieras			\$0,00
Pago mensual de préstamos familiares			\$0,00
Pago mensual de préstamos informales			\$0,00
SUBTOTAL PAGO MENSUAL DEUDAS			\$0,00
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES			\$1.853,13

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

5.3.4. Costos variables de producción

Son los costos que tienden a variar con el nivel de actividad de un negocio, es decir, cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas (Mazón, *et al.*, 2017).

En el análisis de costos variables de cada producto que elabora la fábrica de lácteos, se determinó que el costo para el queso fresco de bloque oscila en \$1,28/lb (Tabla 16), quesillo \$1,27/lb (Tabla 17), queso amasado \$1,28/lb(Tabla 18), queso fresco salmuerado \$1,42/lb (Tabla 19), queso ahumado \$1,30/lb (Tabla 20), requesón \$0,03/lb (Tabla 21), yogurt de 2lt \$1,32 (Tabla 22), yogurt de 1lt \$0,67 (Tabla 23), yogurt de 250ml \$0,23 (Tabla 24), manjar de 350gr \$0,60 (Tabla 25), manjar 120gr \$0,20 (Tabla 26), leche pasteurizada de 3lt \$1,27 (Tabla 27) y el queso mozzarella \$1,54/lb (Tabla 28). Determinar los costos variables permite analizar las utilidades y gastos por producto elaborado, generar esta información es imprescindible en la toma de decisiones para negociar precios y condiciones con los proveedores de materia prima.

Tabla 16 Costos de producción del queso fresco de bloque

Queso fresco de bloque (lb)					
Cantidad de productos elaborados (lb):					81,67
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche (aprox 3lt = 1lb queso)	245	lt	\$0,41667	\$102,08
2	Cuajo (10ml - 100lt)	24,5	ml	\$0,00600	\$0,15
3	Sal (3lb - 245lt leche)	3,00	lb	\$0,23182	\$0,70
4	Fundas	81,7	Und	\$0,02000	\$1,63
Costo variable por producción:					\$104,56
Costo variable por producto:					\$1,28

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 17 Costos de producción del quesillo

Quesillo (lb)					
Cantidad de productos elaborados:					33,33
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche (aprox 3lt = 1lb queso)	100	lt	\$0,41667	\$41,67
2	Cuajo (10ml - 100lt)	10	ml	\$0,00600	\$0,06

3	Fundas	33	Und	\$0,02000	\$0,67
Costo variable por producción:					\$42,39
Costo variable por producto:					\$1,27

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 18 Costos de producción del queso blanco/amasado

Queso blanco/amasado (lb)					
Cantidad de productos elaborados:					45,00
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche (aprox 3lt = 1lb queso)	135	lt	\$0,41667	\$56,25
2	Cuajo (10ml - 100lt)	13,5	ml	\$0,00600	\$0,08
3	Sal (2lb - 135lt leche)	2,00	lb	\$0,23182	\$0,46
4	Fundas	45,0	Und	\$0,02000	\$0,90
Costo variable por producción:					\$57,69
Costo variable por producto:					\$1,28

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 19 Costos de producción del queso fresco salmuerado

Queso fresco salmuerado (Und-1lb)					
Cantidad de productos elaborados:					33,33
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche (aprox 3,78lt = 1lb queso)	100	lt	\$0,41667	\$41,67
2	Cuajo (10ml - 100lt)	10	ml	\$0,00600	\$0,060
3	Fermento Láctico (5gr - 100 lt)	5	g	\$0,01918	\$0,10
4	Sal (Salm(8,8lb + 30lt agua)=100lt leche)	8,8	lb	\$0,23182	\$2,04
5	Agua (Salm (30 lt - 100lt leche)	30	lt	\$0,00000	\$0,00
6	Fundas de sellado al vacío	33	Und	\$0,10000	\$3,33
Costo variable por producción:					\$47,20
Costo variable por producto:					\$1,42

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 20 Costos de producción del queso ahumado

Queso ahumado (lb)					
Cantidad de productos elaborados:					45,00
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche (aprox 3lt = 1lb queso)	135	lt	\$0,41667	\$56,25
2	Cuajo (10ml - 100lt)	13,5	ml	\$0,00600	\$0,08
3	Sal (2lb - 135lt leche)	2,00	lb	\$0,23182	\$0,46
4	Fundas	45,0	Und	\$0,02000	\$0,90
5	Tiempo ahumado	24	hr	\$0,04167	\$1,00
Costo variable por producción:					\$58,69
Costo variable por producto:					\$1,30

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 21 Costos de producción del requesón

Requesón (lb)					
Cantidad de productos elaborados:					5
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Suero de leche	70	lt	\$0,00100	\$0,07
2	Fundas	5	Und	\$0,02000	\$0,10
Costo variable por producción:					\$0,17
Costo variable por producto:					\$0,03

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 22 Costos de producción del yogurt de 2 litros

Yogurt (2lt)					
Cantidad de productos elaborados:					17,5
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche	30	lt	\$0,41667	\$12,50
2	Fermento (3,3gr - 30lt)	3,3	g	\$0,10000	\$0,33
3	Azúcar durazno (8lb - 30lt)	8	lb	\$0,40909	\$3,27

4	Durazno en almíbar (2 mitades (120gr) - 15lt)	240	Lata 480gr	\$0,00729	\$1,75
5	Botellas de 2lt	17,5	Und	\$0,30000	\$5,25
Costo variable por producción:					\$23,10
Costo variable por producto:					\$1,32

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 23 Costos de producción del yogurt de 1 litro

Yogurt (1lt)					
Cantidad de productos elaborados:					35
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche	30	lt	\$0,41667	\$12,50
2	Fermento (3,3gr - 30lt)	3,3	g	\$0,10000	\$0,33
3	Azúcar mora (9lb - 30lt)	9	lb	\$0,40909	\$3,68
4	Mora (1lb - 30lt)	1,00	Lb	\$1,00000	\$1,00
5	Botellas de 1lt	30	lb	\$0,20000	\$6,00
Costo variable por producción:					\$23,51
Costo variable por producto:					\$0,67

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 24 Costos de producción del yogurt de 250 ml

Yogurt (250ml)					
Cantidad de productos elaborados:					70,00
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche	15	lt	\$0,41667	\$6,25
2	Fermento (3,3gr - 30lt)	1,65	g	\$0,10000	\$0,17
3	Azúcar durazno (8lb - 30lt)	4,00	lb	\$0,40909	\$1,64
4	Durazno en almíbar (2 mitades (120gr) - 15lt)	120	Lata 480gr	\$0,00729	\$0,88
5	Botellas de 250ml	70,00	Und	\$0,10000	\$7,00
Costo variable por producción:					\$15,93
Costo variable por producto:					\$0,23

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 25 Costos de producción de manjar grande de 350 g

Manjar grande (350g)					
Cantidad de productos elaborados:					14
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche	10	lt	\$0,41667	\$4,17
2	Leche en polvo (30gr - 10lt)	30	g	\$0,00930	\$0,28
3	Bicarbonato (5gr - 10lt)	5	g	\$0,00670	\$0,03
4	Azúcar (4 lb - 10lt)	4	lb	\$0,40909	\$1,64
5	Tarrinas 350 gr	14	Und	\$0,16000	\$2,24
Costo variable por producción:					\$8,36
Costo variable por producto:					\$0,60

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 26 Costos de producción del manjar de leche de 120 g

Manjar pequeño (120g)					
Cantidad de productos elaborados:					40,824
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche	10	lt	\$0,41667	\$4,17
2	Leche en polvo (30gr - 10lt)	30	g	\$0,00930	\$0,28
3	Bicarbonato (5gr - 10lt)	5	g	\$0,00670	\$0,03
4	Azúcar (4 lb - 10lt)	4	lb	\$0,40909	\$1,64
5	Tarrinas 120 gr	40,824	Und	\$0,05150	\$2,10
Costo variable por producción:					\$8,22
Costo variable por producto:					\$0,20

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 27 Costos de producción de la leche pasteurizada funda de 3 litros

Leche pasteurizada (3lt)					
Cantidad de productos elaborados:					30
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche (3lt)	30	gal (3lt)	\$1,25000	\$37,50

2	Fundas	30,00	Und	\$0,02000	\$0,60
Costo variable por producción:					\$38,10
Costo variable por producto:					\$1,27

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Tabla 28 Costos de producción del queso mozzarella

Queso Mozzarella (lb)					
Cantidad de productos elaborados:					22,22
N.	Detalle de materia prima	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total
1	Leche	100	lt	\$0,31750	\$31,75
2	Cuajo (10ml - 100lt)	10	ml	\$0,00600	\$0,06
3	Sal (Salm(8,8lb + 30lt agua)=100lt leche)	8,8	lb	\$0,23182	\$2,04
4	Agua (Salm (30 lt - 100lt leche)	30	lt	\$0,00000	\$0,00
5	Fundas de sellado al vacío	22	Und	\$0,02000	\$0,44
Costo variable por producción:					\$34,29
Costo variable por producto:					\$1,54

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

5.4. Evaluación financiera

La fábrica de lácteos cuenta con 13 productos que comercializa actualmente, de los cuales seis de ellos aportan utilidades (Queso fresco de bloque, requesón, yogurt 2lt, yogurt 1lt, leche pasteurizada y queso mozzarella) y solamente dos de ellos (requesón y yogurt 2lt) superan el porcentaje de utilidades deseado con 44% y 15 % respectivamente (Tabla 29). Según la evaluación financiera los siete productos restantes no cuentan con utilidades, debido a que su costo de producción es muy alto en comparación al precio y cantidad de venta que no es considerable, los productos que principalmente son ineficientes son el yogurt 250 ml y el manjar 120gr, por lo que es importante considerar dejar de producirlos y enfocar esa materia prima a la producción de productos estrella de la fábrica y más demandada según el estudio de mercado como es el queso fresco (ver Gráfico 15 y Gráfico 16). Para proyectarse un porcentaje utilidades deseado, es importante comparar los precios de los productos de la competencia y verificar si se están obteniendo ganancias con los costos de producción actuales, sin correr el riesgo de perder clientela deseando obtener más ganancias subiendo precios sin que estos compitan con los de la competencia, ya que, una de las opciones del consumidor al adquirir un producto está basada en el precio de adquisición (ver Gráfico 32).

Tabla 29 Evaluación de precios, costos y utilidad de lácteos Fernandito del año 2022

EVALUACIÓN DE PRECIOS, COSTOS Y UTILIDAD

N.	Productos	Precio de venta actual (sin impuestos)	Precio de venta ideal (sin impuestos)	Costos de producción variable mensual	Costo individual variable de producción	Participación sobre los costos fijos (porcentaje)	Participación mensual sobre los costos fijos (en usd)	Participación individual sobre los costos fijos (en usd)	Costo individual del producto (variables + fijos)	Utilidad real actual (en %)	Utilidad deseada (en %)
1	Queso fresco de bloque (lb)	\$2,10	\$2,29	\$1.217,56	\$1,28	41,33%	\$765,82	\$0,81	\$2,09	0,7%	10%
2	Quesillo (lb)	\$2,00	\$2,28	\$330,50	\$1,27	11,29%	\$209,27	\$0,81	\$2,08	-3,9%	10%
3	Queso blanco/amasado (lb)	\$2,00	\$2,30	\$662,39	\$1,28	22,45%	\$416,05	\$0,81	\$2,09	-4,4%	10%
4	Queso fresco salmuerado (Und-1lb)	\$2,00	\$2,44	\$92,45	\$1,42	2,84%	\$52,58	\$0,81	\$2,22	-11,1%	10%
5	Queso ahumado (lb)	\$2,00	\$2,32	\$177,20	\$1,30	5,90%	\$109,40	\$0,81	\$2,11	-5,5%	10%
6	Requesón (lb)	\$1,50	\$0,92	\$1,71	\$0,03	2,19%	\$40,55	\$0,81	\$0,84	44,0%	10%
7	Yogurth (2lt)	\$2,50	\$2,34	\$30,26	\$1,32	1,00%	\$18,46	\$0,81	\$2,13	15,0%	10%
8	Yogurth (1lt)	\$1,50	\$1,62	\$43,80	\$0,67	2,83%	\$52,51	\$0,81	\$1,48	1,5%	10%
9	Yogurth (250ml)	\$0,50	\$1,14	\$2,97	\$0,23	0,57%	\$10,52	\$0,81	\$1,03	-106,6%	10%
10	Manjar grande (350gr)	\$1,25	\$1,54	\$27,98	\$0,60	2,04%	\$37,75	\$0,81	\$1,40	-12,2%	10%
11	Manjar pequeño (120gr)	\$0,50	\$1,11	\$11,82	\$0,20	2,55%	\$47,29	\$0,81	\$1,01	-101,3%	10%
12	Leche pasteurizada (3lt)	\$2,25	\$2,28	\$134,71	\$1,27	4,61%	\$85,42	\$0,81	\$2,08	7,8%	10%
13	Queso Mozzarella (lb)	\$2,50	\$2,58	\$14,35	\$1,54	0,40%	\$7,49	\$0,81	\$2,35	6,1%	10%
		\$22,60		\$2.747,72		100%	\$1.853,13				

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

5.5. Punto de equilibrio

Mediante el punto de equilibrio se puede establecer el número de unidades mínimas producidas para que los flujos de efectivo de la asociación no entren en pérdidas. Definiéndose de esta manera que, por debajo de ese nivel de actividad la empresa tendría pérdidas y al ser mayor se obtendrán beneficios. En este análisis, el punto de equilibrio para la empresa es de 2380,01 unidades entre todos los productos que se ofertan según su porcentaje de participación, es decir que se necesita vender 2380,01 unidades para que los ingresos estén iguales a los costos de producción, por lo tanto, a partir de la venta de 2381 unidades se estaría empezando a generar utilidades, mientras que la venta de 2379 unidades o menor significarían pérdidas (Tabla 30 y Gráfico 38).

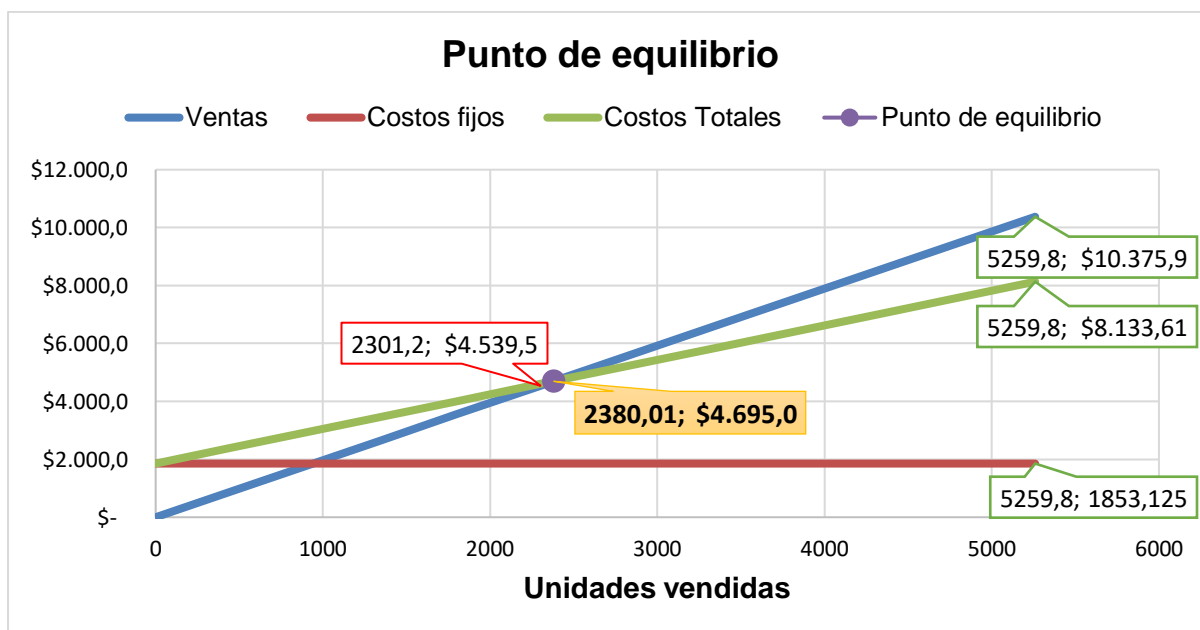
Tabla 30 Punto de equilibrio por cada producto elaborado

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Costos fijos mensuales					\$ 1.853,13
N.	Producto	% de participación sobre las ventas	Margen de Contribución Unitario	Margen de Contribución Ponderado	Punto de equilibrio (en unidades)
1	Queso fresco de bloque (lb)	41,33%	0,82	0,34	983,6(unidades)
2	Quesillo (lb)	11,29%	0,73	0,08	268,8(unidades)
3	Queso blanco/amasado (lb)	22,45%	0,72	0,16	534,3(unidades)
4	Queso fresco salmuerado (Und-1lb)	2,84%	0,58	0,02	67,5(unidades)
5	Queso ahumado (lb)	5,90%	0,70	0,04	140,5(unidades)
6	Requesón (lb)	2,19%	1,47	0,03	52,1(unidades)
7	Yogurth (2lt)	1,00%	1,18	0,01	23,7(unidades)
8	Yogurth (1lt)	2,83%	0,83	0,02	67,4(unidades)
9	Yogurth (250ml)	0,57%	0,27	0,00	13,5(unidades)
10	Manjar grande (350gr)	2,04%	0,65	0,01	48,5(unidades)
11	Manjar pequeño (120gr)	2,55%	0,30	0,01	60,7(unidades)
12	Leche pasteurizada (3lt)	4,61%	0,98	0,05	109,7(unidades)
13	Queso Mozzarella (lb)	0,40%	0,96	0,00	9,6(unidades)
		100%		0,78	2.380,0(unidades)

Punto de equilibrio mensual 2.380,01

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Gráfico 38 Tendencia de unidades vendidas hasta llegar al punto de equilibrio



Elaborado por: Patiño & Rodríguez

5.6. Proyección de ventas

En la proyección de ventas se estimó para dentro de 5 años, con un 7% de crecimiento de ventas cada año, un 3.74% de inflación, para el ejercicio se mantuvieron los mismos precios de venta de acuerdo a la competencia. Según la proyección en el primer año se cuenta con un ingreso neto de \$ 3.098,29 y para dentro de 5 años los ingresos incrementarían a \$ 6.488.76 anuales (Anexo G).

5.7. Formatos contables

Los registros financieros nos permiten analizar cómo se desempeña la empresa en un lapso de tiempo, permitiéndonos de esta manera analizar los factores que pueden influir en descenso o ascenso financiero de la empresa. Además, establecer formatos de registro facilita la recopilación de datos para administraciones actuales y futuras.

5.7.1. Formato de registro financiero general diario

Como se observa en el (Anexo H), este registro permite llevar la contabilidad diaria de la fábrica, en la cual se detalla cada una de las compras, pagos y ventas realizadas para la fábrica, el registro se realiza de la siguiente manera:

- **Fecha:** en este apartado se anota día, mes y año.
- **Destino:** en este campo anotamos de acuerdo a el destino que va a utilizarse como: venta, compra o pago.
- **Descripción:** este campo se escribe el detalle del destino anterior, por ejemplo: si el destino es venta, la descripción sería (mercado Shaglli, Biocentro, Miraflores) y si es compra la descripción sería (ingredientes, envases, entre otros) o si es pago la descripción sería (trabajadores, elaboradores, chofer, etc.)
- **Entradas:** hace referencia en caso de venta a cuanto ingresa.
- **Salidas:** hace referencia en caso de compra o pago a cuanto se gastó.
- **Total:** en este campo sumamos cada entrada y restamos las salidas, obteniendo un saldo total para cada registro.

5.7.2. Formato financiero semanal de ventas de los productos

Este registro permite cuantificar que productos se venden con mayor frecuencia, los precios de venta y en que mercados hay mayor demanda. Los parámetros establecidos se detallan a continuación y se observa en el Anexo I.

- **Fecha:** aquí anotaremos el día, mes y año.
- **Mercado:** aquí anotamos el lugar donde se expende el producto.
- **Productos:** es este campo se anota todos los productos que se comercializan.

- **Unidad (Unid);** en este campo anotamos, las unidades de cada producto, queso en libras o gramos, yogurt en litros, manjar en gramos, etc.
- **Cantidad:** en esta celda se anota la cantidad de cada producto vendido que luego se multiplica por el precio unitario de cada producto.
- **Precio Unitario:** corresponde al precio de venta unitario de cada producto.
- **Total:** en esta celda anotamos el total vendido en dólares, que resulta de la multiplicación de la cantidad vendida por el precio unitario de cada producto.
- **Suma:** en este campo se va a sumar el total de todos los productos vendidos.

5.7.3. Formato del movimiento económico del vehículo

El formato permite llevar la contabilidad del vehículo por separado, debido a que la asociación destina un presupuesto solo para transporte. A continuación, se detalla (Anexo J):

- **Fecha:** en este apartado se anota día, mes y año.
- **Descripción:** en este campo se detallan los motivos de las entradas y salidas que se realizan solo con respecto al transporte como reparación, combustible, matrícula, etc.
- **Entradas:** hace referencia al monto de los ingresos económicos de cada presupuesto destinado, pasajes y carreras de ser el caso.
- **Salidas:** son los montos económicos egresados por la legalidad y mantenimiento del vehículo.
- **Saldo:** en este campo sumamos cada entrada y restamos las salidas, obteniendo un saldo total para cada registro.

5.7.4. Formato del balance financiero mensual administrativo

El formato lleva los registros financieros mensual de ventas, pagos, compras, viáticos, entre otros. A continuación, se detalla:

- **Fecha:** mes y año.
- **Descripción:** en el campo anotamos todo lo que se considera venta, pagos y compras de manera general, como se muestra en el Anexo K.
- **Entradas:** monto de los ingresos económicos por ventas.
- **Salidas:** montos económicos egresados por compra de la materia prima
- **Saldo:** en este campo sumamos cada entrada y restamos las salidas, obteniendo un saldo total para cada registro.
- **Suma:** este campo corresponde a la suma total de todas las ventas o entradas menos los diferentes gastos o salidas, quedando un saldo que equivale a la ganancia por mes en la asociación.

Conclusiones

En el diagnóstico interno de la empresa se observó que la asociación se encuentra organizada y en producción, además se operan los ejes comerciales, financieros y organizativos, pero existe debilidad dentro de la economía popular y solidaria.

Lácteos Fernandito es una asociación de alto riesgo comercial, porque ha concentrado sus ventas en el mercado de Cuenca, donde existe una gran diversidad de competidores locales y nacionales, en base al estudio realizado hubo bajas utilidades en estos últimos años.

En la investigación de mercado en relación a gustos y preferencias de los consumidores, se determinó un mayor favoritismo en quesos fresco, amasado, ahumado y mantequilla en presentaciones de una libra, también eligen yogurt de frutas y leche pasteurizada en presentaciones de 1 litro. Es importante mencionar que los consumidores al momento de adquirir los productos prefieren calidad por encima del precio y demostrando un mayor interés en elegir el producto por su procedencia, por lo se debe aprovechar esta oportunidad para atraer nuevos clientes. Además, se identificó que el posicionamiento de la marca es nulo porque no se encuentra dentro de las primeras opciones de venta, aunque algunos consumidores conocen la fábrica, indican que no tienen definida que variedades de productos ofrece, debido a la ausencia de comunicación empoderamiento por parte de los socios y el personal.

Con el análisis FODA se encontraron debilidades internas de la asociación considerado con alto impacto, el no tener definido la marca de comercialización y su bajo acaparamiento de mercados y como amenazas externas principalmente la competencia posicionada con precios bajos, sin embargo, la asociación posee numerosas fortalezas internas que se pueden aprovechar, principalmente su infraestructura con buena capacidad de procesamiento, respaldo institucional y el ofrecimiento de productos agroecológicos de calidad, además, cuenta con oportunidades externas para extender su comercialización y generar mayores utilidades, mediante el crecimiento continuo en la demanda de productos agroecológicos y el aprovechamiento de la cercanía a nuevos mercados.

El resultado del punto de equilibrio demuestra que la fábrica de lácteos debe producir hasta 2380,01 unidades mínimo, para no generar pérdidas. Además, al identificarse que la participación de los costos fijos unitarios es de \$0,81 por cada unidad producida, es importante como organización tomar decisiones priorizando los productos que generan mayores utilidades en relación a la preferencia del mercado.

Recomendaciones

La junta directiva debe respetar y hacer respetar el estatuto y reglamento interno, conforme a lo escrito, para tener un orden organizativo en las actividades asignadas por parte de los administrativos, a fin de la toma de las mejores decisiones en bien de la asociación.

Realizar capacitaciones a socios, sobre liderazgo y manejo de reuniones, a los vendedores y personal que labora para motivarlos y enseñarles actualizaciones en el manejo estrategias de publicidad digital e impresa, con la finalidad de mejorar sus ventas, ya que los lácteos son productos de alta competencia.

Diseñar un logotipo donde refleje la calidad de los productos, el empaque y concentrarse en su procedencia, por sus atractivos ya que los consumidores toman en cuenta los colores, calidad y sabor.

Se recomienda buscar información acerca de certificaciones agro-ecológicas, de comercio justo, buenas prácticas de agrícolas y buenas prácticas de manufactura, debido a la procedencia del producto de una zona rural libre de contaminantes.

Que la asociación considere apropiado realizar investigaciones de mercado cada 6 meses a fin de mantener información constante actualizada sobre, preferencias, competencia, gustos y aceptabilidad de los productos por parte de los consumidores.

Estandarizar y digitalizar los registros contables, con el objetivo de generar un balance general, estado de resultados, determinar productos más rentables, utilidades, punto de equilibrio, evaluando un flujo de efectivo, que afiance la rentabilidad de la empresa.

Es importante que la Asociación se involucre en el Instituto de Economía Popular y Solidaria, con el fin de obtener apoyo técnico y a la vez que sus productos sean reconocidos a nivel cantonal para seguir satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Referencias

- CIL Ecuador. (2023). Finesse fomenta el bienestar y el amor propio. *Centro de la Industrial Láctea del Ecuador, Comprometidos con el desarrollo de la Cadena Láctea*.
- Cobra, M. H. (1997). Marketing básico: una perspectiva brasilera. . São Paulo: Atlas.
- Contero, R. (2008). *La calidad de la leche: un desafío en el Ecuador. La Granja. Revista de Ciencias de la Vida*, 7(1), 25-28.
- EMPRESA. (21 de 7 de 2022). *03_EMPRESA_049_070.indd (2017)*. Obtenido de <https://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>
- FAO. (2018). Producción lechera. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*, 12. Obtenido de <https://www.fao.org/dairyproduction-products/production/es/>
- Feijoo, J. I., Guerrero, J. J., & García, R. J. (2018). *Marketing aplicado en el sector empresarial*. Machala: UTMACH.
- Grijalva, C. J. (2011). *La industria lechera en Ecuador: un modelo de desarrollo. Retos* 1, 65-70.
- INEC. (09 de 2022). *Instituto Nacioneal de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Estadísticas Agropecuarias: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>
- Jany, J. N. (s.f.). En M. G. Hill (Ed.). Bogotá: *Investigación Integral de Mercados*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación. doi:978-607-32-1722-4
- Marulanda, C. O. (2009). *curso: costos y presupuestos*. Colombia: Universidad Nacional abierta y a distancia.
- Mazón, L. V. (2017). *Análisis de punto de equilibrio en la toma de decisiones de un negocio. Estrategias del Desarrollo Empresarial, Vol.3(8)*.
- MUJERES CAMPESINAS LIDERANDO. (2021). *Estudio de mercado de derivados lácteos*. Azuay: Consorcio: Unión Europea, Ayuda en Acción, GAD Municipal Santa Isabel, GAD Municipal Pucará, Universidad de Cuenca.
- Shepherd, A. W. (2003). *estudio de mercados Agroindustriales*. Roma: ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (FAO).

Sistema Nacional de Información. (2021). *Proyecciones y Estudios Demográficos*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de <https://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

Tenecela, B. C. (2011). *Plan de expansión de ventas aplicada a la microempresa "lácteos los pinos" periodo 2011-2013*. Cuenca - Ecuador: Universidad de Cuenca.

Yanaze, M. H. (2011). *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. . Saraiva, São Paulo .

Anexos

Anexo A. Matriz del estado de la infraestructura

Tabla 31 Matriz del estado de la infraestructura

MATRIZ DE INFRAESTRUCTURA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIEMPO EN OPERACIÓN (Años)	ESTADO ACTUAL
Adquisición del terreno			
Lote de terreno (18*12) m2	1	21	Legal
Construcción			
Sala de elaboración	1	16	1 pared, 3 ventanas y piso en deterioro
Sala de ventas y reuniones	1	19	1 pared y pintura deterioro
Cuarto de maquinaria y vestidores	1	15	Operativo
Puertas	4	4	Operativa con deficiencia
Cerramiento de malla	1	10	Operativo
Instalación y Remodelación			
Instalación de luz, gas y agua	1	15	Operativo
Tumbado de acero inoxidable	1	7	Funcional
Vallas Publicitarias	1	10	En deterioro
Señalética	1	0	Falta de implementación

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Anexo B. Formato de encuesta aplicada

Encuesta No _____

Fecha ___/___/___ Lugar _____

Buenos días/tardes somos estudiantes de la Universidad de Cuenca, Facultad de ciencias Agropecuarias, estamos realizando esta encuesta para observar cómo se encuentra la venta de los productos lácteos de la asociación de artesanos de productos Lácteos Shaglli “Fernandito” y nos gustaría conocer su opinión

Nombre: _____ Genero: _____ Lugar de residencia: _____

1. **¿En cuál de estas edades se encuentra usted?**
 - a. 15 a 25
 - b. 25 a 35
 - c. 35 a 45
 - d. 45 a o más
2. **De las siguientes opciones ¿Cuál refleja mejor su ingreso familiar mensual?**
 - a. Menos de \$400
 - b. Entre \$400 y \$799
 - c. Entre \$800 y \$999
 - d. Entre \$999 y \$1299
 - e. Entre \$1300 y \$1499
 - f. Entre \$1500 y \$2499
 - g. \$2500 o más
3. **¿Compra productos lácteos?**
 - a. Si
 - b. No
4. **¿Con qué frecuencia consume usted productos lácteos?**
 - a. Diariamente
 - b. Cada 3 días
 - c. Cada 7 días
 - d. Cada 15 días
 - e. Cada 30 días
 - f. Otros especifiquen _____

5. ¿Cuál o cuáles son los productos lácteos que consume, enumere según su prioridad?

- Queso Fresco (corte)
- Queso Parmesano
- Queso Amasado
- Queso Ahumado
- Queso Mozzarella
- Quesillo o cuajada
- Yogurt
- Manjar
- Mantequilla

Otro, especifique: _____

6. ¿En qué presentación compra su queso?

- Queso de ½ libra
- Queso de 1 libra
- Queso de 1 ½ libra
- Otro, especifique: _____

7. ¿En qué presentación prefiere comprar su manjar?

- a. Tarrina de 120gr.
- b. Tarrina de 350gr
- c. Otro, especifique: _____

8. ¿Qué tipo de yogurt es su preferido?

- a. Yogurt natural
- b. Yogurt griego
- c. Yogurt de alguna fruta O Fresa O Durazno O Mora Otro _____

9. ¿En qué presentación prefiere comprar su yogurt?

- a. Pequeño de 250 ml
- b. 1 litro
- c. 500ml
- d. 3 litros

Otro _____

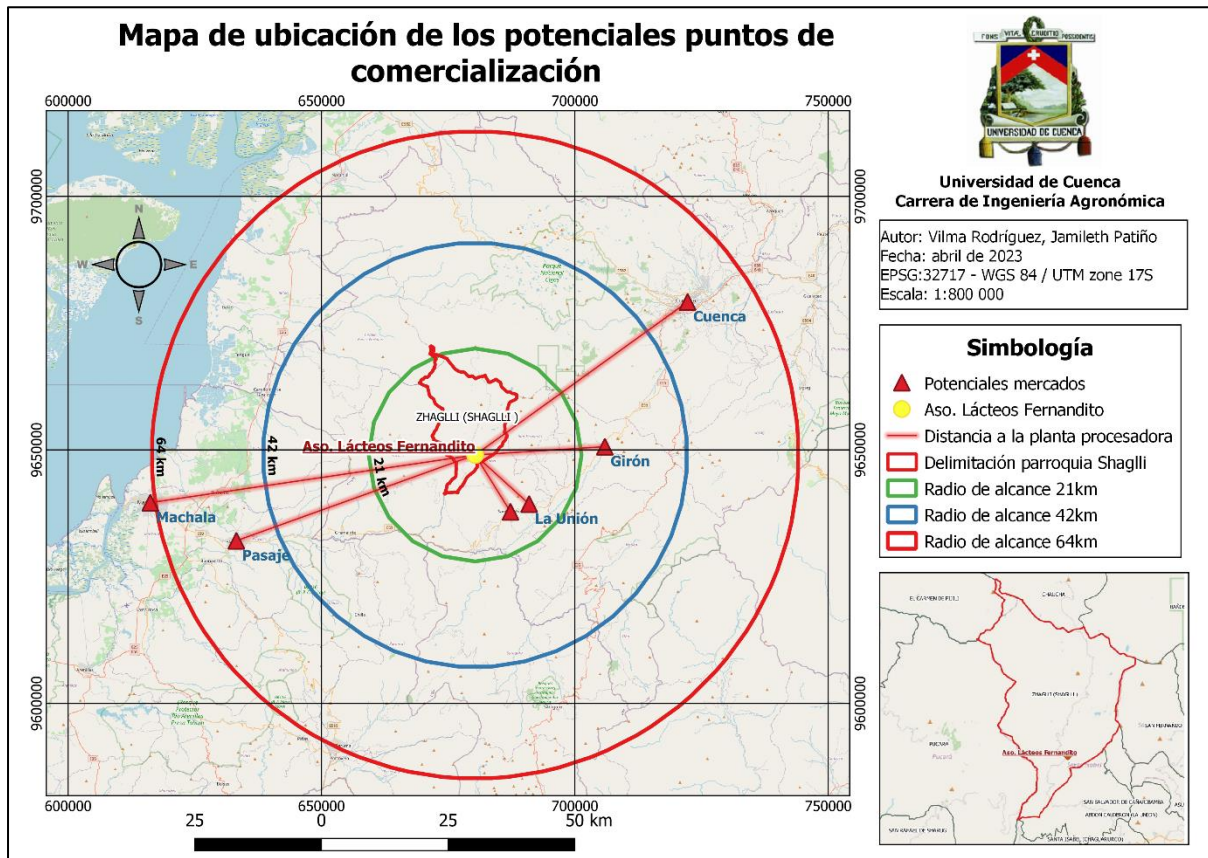
10. ¿En qué sitios suele comprar sus productos lácteos?

- a. Cadenas de supermercados
- b. Abarroterías
- c. Mercados

- d. Otros _____
- 11. Para comprar un producto ¿Qué tiene en cuenta?**
- a. Precio
- b. Marca del producto
- c. Calidad
- d. Otros _____
- 12. Cuando ingresa al establecimiento o en los puntos de venta ¿ingresa por qué?**
- a. El punto de venta es llamativo
- b. Se lo recomendaron
- c. Tiene variedad de productos
- d. Atención al cliente
- e. Otro, cual _____
- 13. De las siguientes marcas de lácteos ¿Cuál es la que más consume?**
- a. Alpina
- b. Nutri Leche
- c. Toni
- d. El Ranchito
- e. Nestlé
- f. Rey
- g. Otro _____
- 14. Cuando encuentras un nuevo producto lácteo en la tienda ¿qué haces?**
- a. Le doy oportunidad y lo pruebo
- b. Espero a que alguien más lo pruebe y me lo recomiende
- c. Espero a que me den una prueba y decido si lo compro
- d. Espero a verlo anunciado en televisión y después lo compro
- e. No lo compro, siempre compro el mismo producto lácteos
- f. Otro _____
- 15. ¿Qué te gustaría ver en una página web de una marca de lácteos?**
- a. Recetas de postres con lácteos
- b. Procedencia del producto
- c. Consejos sobre actividades físicas
- d. Datos para mejorar la alimentación diaria
- e. Juegos interactivos para niños
- f. Otro _____

Anexo C. Localización de los potenciales puntos de venta

Ilustración 15 Distancia hacia los potenciales puntos de comercialización



Elaborado por: Patiño & Rodríguez



Imagen 2 Localización de potenciales puntos de comercialización

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Anexo D. Logotipos y etiquetas actuales de la asociación

Asociación de artesanos de productos lácteos "Fernandito"

Yogur entero 1L

Información Nutricional	
Tamaño por porción 200 ml	
Porciones por envase 5	
Cantidad por porción	
Energía Calorías	796 KJ (190 Cal)
Energía de grasa	219 KJ (50 Cal)
% del Valor Diario*	
Grasa total 7g	11%
Grasa saturada 4g	20%
Grasa trans 0g	
Grasas Monosaturadas 2g	
Grasas Poliinsaturadas 1 g	
Colesterol 23mg	6%
Sodio 80mg	3%
Carbohidratos totales 27g	9%
Fibra Dietética 0g	0%
Azúcares 16g	10%
Proteína 5 g	10%

* No es fuente significativa de vitamina A, C calcio y hierro.
* Los porcentajes de valores Diarios están basados en una dieta de 6500KJ (2000 calorías)

ALTO en AZÚCAR

MEDIO en GRASA

BAJO en SAL



Shaglli
Mora

Reg. San.: 629INHCAN1204
Nro. Lote:
Fecha Elab.:
P.V.P.:
T. de Duración: 15 día en refrigeración.



7 86 1000 1688908

Elaborado por: Asociación de Productores Lácteos "Fernandito"
Telf. 07 3015815
Parroquia Shaglli - Cantón Santa Isabel - Provincia del Azuay
HECHO EN ECUADOR

INGREDIENTES: Leche pasteurizada de vaca, fermento láctico, azúcar, mermelada de mora.
Mantener en refrigeración



QUESO FRESCO

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS FERNANDITO
SHAGLLI

Ingredientes: Leche, cuajo, sal.
Contiene Leche, Contiene Lactosa.
PESO NETO: 450g.
Fabricado por: Asociación de Artesanos de Productos Lácteos Fernandito.
Parroquia Shaglli - Provincia Azuay - Ecuador.
Fecha de Elaboración
Lote:
Tiempo de Consumo: 8 días
Mantener en refrigeración



MEDIO en GRASA

BAJO en SAL

no contiene **AZÚCAR**

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción 1 rebanada (30g)	
Porciones por envase 15	
Cantidad por porción	
Energía 356 kJ (Calorías 80 Cal)	
Energía de grasa 219 kJ (porción de grasa 50 Cal)	
% Valor Diario*	
Grasa Total 6g	11%
Grasa Saturada 3g	10%
Grasa Trans 0g	
Grasas Monosaturadas 2g	
Grasas Poliinsaturadas 1g	
Colesterol 23 mg	6%
Sodio 130 mg	6%
Carbohidratos totales 0g	0%
Fibra Dietética 0g	0%
Azúcares 0g	0%
Proteína 5g	10%

*Valores diarios requeridos en base a una dieta de 8300 KJ (2000 Calorías)
RS. N. 629INHCAN120413
Muestra NICH de Referencia N. 1528



7 861000 2265650

Imagen 3 Etiquetas actuales de los productos lácteos

Anexo E. Estado financiero del flujo de caja

Tabla 32 Estado financiero del flujo de caja

Estado del Flujo de Caja Financiero													
Asociación de Artesanos de Productos Lácteos "Fermadito" 2022													
Rubro/ Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS:													
Ventas	\$ 3.881,55	\$ 4.084,34	\$ 4.188,05	\$ 4.566,50	\$ 4.068,63	\$ 3.191,55	\$ 4.436,50	\$ 4.542,76	\$ 4.427,18	\$ 5.707,07	\$ 4.590,05	\$ 5.299,43	\$ 52.983,61
Ingreso por préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ENTRADA DE EFECTIVO	\$ 3.881,55	\$ 4.084,34	\$ 4.188,05	\$ 4.566,50	\$ 4.068,63	\$ 3.191,55	\$ 4.436,50	\$ 4.542,76	\$ 4.427,18	\$ 5.707,07	\$ 4.590,05	\$ 5.299,43	\$ 52.983,61
COSTOS Y GASTOS DE OPERACION:													
Materia prima	\$ 2.567,36	\$ 2.621,32	\$ 3.907,46	\$ 2.810,70	\$ 2.697,23	\$ 2.612,01	\$ 3.189,55	\$ 3.481,38	\$ 3.005,37	\$ 4.104,66	\$ 2.486,60	\$ 4.058,68	\$ 37.542,32
Leche	\$ 2.256,32	\$ 2.391,37	\$ 3.661,96	\$ 2.394,70	\$ 2.485,40	\$ 2.489,16	\$ 2.747,38	\$ 3.371,52	\$ 2.727,72	\$ 3.759,66	\$ 2.276,29	\$ 3.777,85	\$ 34.339,33
Insumos lácteos	\$ 265,54	\$ 184,45	\$ 200,00	\$ 370,50	\$ 166,33	\$ 77,35	\$ 404,17	\$ 64,36	\$ 237,65	\$ 300,00	\$ 175,31	\$ 233,33	\$ 2.678,99
Gas y diesel	\$ 45,50	\$ 45,50	\$ 45,50	\$ 45,50	\$ 45,50	\$ 45,50	\$ 38,00	\$ 45,50	\$ 40,00	\$ 45,00	\$ 35,00	\$ 47,50	\$ 524,00
Mano de obra	\$ 420,00	\$ 400,00	\$ 460,00	\$ 420,00	\$ 440,00	\$ 350,00	\$ 400,00	\$ 460,00	\$ 520,00	\$ 470,00	\$ 410,00	\$ 540,00	\$ 5.290,00
Personal directo	\$ 420,00	\$ 400,00	\$ 460,00	\$ 420,00	\$ 440,00	\$ 350,00	\$ 400,00	\$ 460,00	\$ 520,00	\$ 470,00	\$ 410,00	\$ 540,00	\$ 5.290,00
Energía eléctrica	\$ 35,90	\$ 30,86	\$ 32,25	\$ 50,00	\$ 30,38	\$ 29,50	\$ 25,00	\$ 36,15	\$ 31,00	\$ 35,75	\$ 31,19	\$ 35,04	\$ 403,02
Transporte	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 300,00	\$ 3.120,00
Aporte mercados	\$ 30,00	\$ 15,00	\$ 8,00	\$ 24,80	\$ 36,40	\$ 57,90	\$ 16,40	\$ 16,40	\$ 48,40	\$ 57,40	\$ 16,40	\$ 18,48	\$ 345,56
Puesto	\$ 30,00	\$ -	\$ 8,00	\$ 24,80	\$ 16,40	\$ 16,40	\$ 16,40	\$ 16,40	\$ 18,40	\$ 16,40	\$ 16,40	\$ 18,48	\$ 198,08
Comisión	\$ -	\$ 15,00	\$ -	\$ -	\$ 20,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ 41,00	\$ -	\$ -	\$ 106,00
Salidos de carpas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41,50
Otros gastos	\$ 213,00	\$ 191,30	\$ 192,50	\$ 538,75	\$ 193,25	\$ 185,75	\$ 183,75	\$ 453,85	\$ 226,75	\$ 185,25	\$ 382,00	\$ 238,25	\$ 3.184,40
Vendedores	\$ 132,50	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 132,50	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 111,00	\$ 132,50	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 132,50	\$ 1.383,00
Contadora	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,00
Viáticos	\$ 80,50	\$ 85,30	\$ 86,50	\$ 100,25	\$ 76,50	\$ 79,75	\$ 77,75	\$ 76,25	\$ 94,25	\$ 79,25	\$ 76,00	\$ 105,75	\$ 1.018,05
Refrigerio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,75
Mantenimiento de maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 266,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 266,60	\$ -	\$ -	\$ 200,00	\$ -	\$ 732,60
EGRESOS EN EFECTIVO	\$ 3.566,26	\$ 3.498,48	\$ 4.840,21	\$ 4.144,25	\$ 3.637,26	\$ 3.475,16	\$ 4.054,70	\$ 4.687,78	\$ 4.131,52	\$ 5.093,06	\$ 3.566,19	\$ 5.190,45	\$ 49.885,32
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 315,29	\$ 585,86	\$ -652,16	\$ 422,25	\$ 431,37	\$ -283,61	\$ 381,80	\$ -145,02	\$ 295,66	\$ 614,01	\$ 1.023,86	\$ 108,98	\$ 3.098,29

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Anexo F. Activos fijos de la planta

Tabla 33 Depreciación de activos fijos de la planta

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS							
Cantidad	Detalle de los activos fijos	Estado	Valor unitario aproximado	Valor total	Años a depreciar	Meses a depreciar	Valor de depreciación mensual
1	Marmita de recepción de leche 600L	Operativa	\$4.500,00	\$4.500,00	10	120	\$37,50
1	Marmita pasteurizadora de leche 600L	Operativa	\$3.500,00	\$3.500,00	10	120	\$29,17
1	Marmita de yogurt	Operativa	\$1.800,00	\$1.800,00	12	144	\$12,50
1	Prensadora de queso	Operativa	\$650,00	\$650,00	10	120	\$5,42
2	Mesa de preparación de queso	Operativa	\$350,00	\$700,00	10	120	\$5,83
1	Cuarto Frío	Operativa	\$8.500,00	\$8.500,00	5	60	\$141,67
1	Refrigeradora	Operativa	\$600,00	\$600,00	12	144	\$4,17
1	Selladora al vacío	Operativa	\$2.500,00	\$2.500,00	5	60	\$41,67
1	Cocina Industrial	Mantenimiento	\$120,00	\$120,00	10	120	\$1,00
1	Cuarto de maquinas	Operativa	\$10.500,00	\$10.500,00	14	168	\$62,50
1	Tanque de recepción de suero 300L	Operativa	\$600,00	\$600,00	15	180	\$3,33
2	Ollas de 20L	Operativa	\$40,00	\$80,00	5	60	\$1,33
1	Ollas de 10L	Operativa	\$25,00	\$25,00	5	60	\$0,42
1	Mallas plástico m2	Operativa	\$3,00	\$3,00	3	36	\$0,08
60	Tablas de prensa	Operativa	\$1,00	\$60,00	5	60	\$1,00
1	Lira de cortar	Operativa	\$35,00	\$35,00	10	120	\$0,29
5	Cuchillos	Operativa	\$2,00	\$10,00	1	12	\$0,83
12	Cucharas soperas	Operativa	\$3,00	\$36,00	3	36	\$1,00
1	Batea de madera (moler el queso)	Operativa	\$60,00	\$60,00	5	60	\$1,00
2	Balanza digital	Operativa	\$45,00	\$90,00	5	60	\$1,50
5	Cilindros	Operativa	\$50,00	\$250,00	10	120	\$2,08
5	Tanques de 100L	Operativa	\$98,00	\$490,00	10	120	\$4,08
8	Tinas	Operativa	\$10,50	\$84,00	7	84	\$1,00
20	Moldes de 15 lb	Operativa	\$50,00	\$1.000,00	15	180	\$5,56
10	Moldes de 3lb	Operativa	\$25,00	\$250,00	15	180	\$1,39
100	Moldes de 1 1/2 lb	Operativa	\$20,00	\$2.000,00	12	144	\$13,89
2	Vestimenta de bioseguridad	Operativa	\$50,00	\$100,00	3	36	\$2,78
2	Estante	Operativa	\$100,00	\$200,00	2	24	\$8,33
1	Escritorio	Operativa	\$130,00	\$130,00	3	36	\$3,61
16	Sillas	Operativa	\$7,00	\$112,00	3	36	\$3,11
1	Camioneta mazda BT-50	Operativa	\$23.000,00	\$23.000,00	10	120	\$191,67
				\$61.985,00			\$589,71

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Anexo G. Proyección de ventas

Tabla 34 Proyección de ventas para dentro de 5 años

AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS:					
Ventas	\$ 52.983,61	\$ 58.674,05	\$ 62.781,23	\$ 67.175,92	\$ 71.878,23
Ingreso por préstamo					
ENTRADA DE EFECTIVO	\$ 52.983,61	\$ 58.674,05	\$ 62.781,23	\$ 67.175,92	\$ 71.878,23
COSTOS Y GASTOS DE OPERACION:					
Compras	\$ 37.542,32	\$ 40.170,28	\$ 42.982,20	\$ 45.990,96	\$ 49.210,32
Proveedores de leche	\$ 34.339,33	\$ 36.743,08	\$ 39.315,10	\$ 42.067,16	\$ 45.011,86
Productos de elaboración	\$ 2.678,99	\$ 2.866,52	\$ 3.067,18	\$ 3.281,88	\$ 3.511,61
Gas y diesel	\$ 524,00	\$ 560,68	\$ 599,93	\$ 641,92	\$ 686,86
Mano de obra	\$ 41.052,33	\$ 43.925,99	\$ 47.000,81	\$ 50.290,87	\$ 53.811,23
Elaboradores	\$ 5.290,00	\$ 5.660,30	\$ 6.056,52	\$ 6.480,48	\$ 6.934,11
Energía eléctrica	\$ 403,02	\$ 431,23	\$ 461,42	\$ 493,72	\$ 528,28
Transporte	\$ 3.120,00	\$ 3.338,40	\$ 3.572,09	\$ 3.822,13	\$ 4.089,68
Aporte mercados	\$ 345,58	\$ 369,77	\$ 395,65	\$ 423,35	\$ 452,98
Puesto	\$ 198,08	\$ 211,95	\$ 226,78	\$ 242,66	\$ 259,64
Comisión	\$ 106,00	\$ 113,42	\$ 121,36	\$ 129,85	\$ 138,94
Saldos de carpas	\$ 41,50	\$ 44,41	\$ 47,51	\$ 50,84	\$ 54,40
Otros gastos	\$ 1.761,40	\$ 1.884,70	\$ 2.016,63	\$ 2.157,79	\$ 2.308,84
Vendedores	\$ 1.383,00	\$ 1.479,81	\$ 1.583,40	\$ 1.694,23	\$ 1.812,83
Contadora	\$ 40,00	\$ 42,80	\$ 45,80	\$ 49,00	\$ 52,43
Viáticos	\$ 1.018,05	\$ 1.089,31	\$ 1.165,57	\$ 1.247,16	\$ 1.334,46
Refrigerio	\$ 10,75	\$ 11,50	\$ 12,31	\$ 13,17	\$ 14,09
Amortización olla	\$ 732,60	\$ 783,88	\$ 838,75	\$ 897,47	\$ 960,29
EGRESOS EN EFECTIVO	\$ 49.885,32	\$ 53.377,29	\$ 57.113,70	\$ 61.111,66	\$ 65.389,48
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 3.098,29	\$ 5.296,76	\$ 5.667,53	\$ 6.064,26	\$ 6.488,76

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Anexo H. Formato de registro financiero diario de lácteos Fernandito

REGISTRO FINANCIERO DIARIO DE LÁCTEOS SHAGLLI 2023					
Fecha	Destino	Descripción	Entradas	Salidas	Total

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Anexo I. Formato de registro semanal de ventas de los mercados

REGISTRO DE VENTAS SEMANAL DEL AÑO 2023				
Fecha			Mercado	MIRAFLORES
Productos	Und.	Cant.	Precio Unit.	TOTAL
Queso Corte	lb			
Quesillo	lb			
Queso Amazado	1 1/2lb			
Pasteurizado	lb			
Queso ahumado	1 1/2lb			
Requesón	lb			
Yogurt	2lt			
Yogurt	1lt			
Yogurt	250 ml			
Manjar grande	350 gr			
Manjar pequeño	200gr			
Leche	litros			
Mozarella	lb			
Yogurt griego	350 gr			
Mantequilla	350 gr			
			SUMA	
Mercado	BIOCENTRO			
			SUMA	
Mercado	SHAGLLI			
			SUMA	
Mercado	ENTREGAS DOMICILIOS			
			SUMA TOTAL	

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Anexo J. Formato del movimiento económico del vehículo

MOVIMIENTO ECONÓMICO DEL VEHÍCULO LÁCTEOS SHAGLLI 2023				
<i>MODELO: MAZDA BT-50 BITURBO 2.5 DIESEL 4X4 DOBLE CABINA AÑO 2016</i>				
FECHA	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Anexo K. Formato de balance financiero mensuales y trimestral para reportes del administrador

REGISTRO MENSUAL PAGOS Y VENTAS ASO. SHAGLLI				
FECHA:	DESCRIPCION	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
	MIRAFLORES, BIOCENTRO Y SHAGLLI			
	PROVEEDORES DE LECHE			
	VIATICOS (Alimentación)			
	COMPRA PRODUCTOS DE ELABORACIÓN			
	CARPAS Y ALCOHOL			
	CARRO			
	ELABORADORES			
	VENDEDORES			
	DIESEL Y GAS			
	ENERGÍA ELÉCTRICA			
	SUMA			
FECHA:	DESCRIPCION	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
	MIRAFLORES, BIOCENTRO Y SHAGLLI			
	PROVEEDORES DE LECHE			
	VIATICOS (Alimentación)			
	COMPRA PRODUCTOS DE ELABORACIÓN			
	CARPAS Y ALCOHOL			
	CARRO			
	ELABORADORES			
	VENDEDORES			
	DIESEL Y GAS			
	ENERGÍA ELÉCTRICA			
	SUMA			
FECHA:	DESCRIPCION	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO
	MIRAFLORES, BIOCENTRO Y SHAGLLI			
	PROVEEDORES DE LECHE			
	VIATICOS (Alimentación)			
	COMPRA PRODUCTOS DE ELABORACIÓN			
	CARPAS Y ALCOHOL			
	CARRO			
	ELABORADORES			
	VENDEDORES			
	DIESEL Y GAS			
	ENERGÍA ELÉCTRICA			
	SUMA			
	MAQUINARIA Y EQUIPOS			
TOTALES				

Elaborado por: Patiño & Rodríguez

Anexo L. Evidencias fotográficas



Imagen 4 Fachada exterior de la fábrica de lácteos Fernandito



Imagen 5 Sala de elaboración de los productos



Imagen 6 Reunión con los socios de la Asociación



Imagen 7 Aplicación de encuestas en el Cantón Santa Isabel



Imagen 8 Participación en ferias agroecológicas para presentar los productos