



**Universidad  
Israel**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020*

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

<b>Título del proyecto:</b>
Plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la Parroquia la Libertad de la provincia del Carchi
<b>Línea de Investigación:</b>
Gestión Integrada de Organizaciones y Competitividad Sostenible
<b>Campo amplio de conocimiento:</b>
Administración
<b>Autor:</b>
Chuga Tetamuez Álvaro Santiago
<b>Tutor:</b>
PhD Aizaga Villate Miguel Ángel

**Quito – Ecuador**

**2023**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Aizaga Villate Miguel Ángel con C.I: 1758070583 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la Parroquia la Libertad de la Provincia del Carchi.

Elaborado por: Alvaro Santiago Chuga Tetamuez, de C.I: 0401618210, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 11 de marzo de 2023



---

Firma

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Alvaro Santiago Chuga Tetamuez con C.I: 0401618210, autor/a del proyecto de titulación denominado: Plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la Parroquia la Libertad de la Provincia del Carchi. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 11 de marzo de 2023

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	2
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	3
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación	1
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	2
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
1.1. Contextualización general del estado del arte	3
1.2. Proceso investigativo metodológico	4
1.3. Análisis de resultados	7
CAPÍTULO II: PROPUESTA	16
1.1. Fundamentos teóricos aplicados	16
1.2. Descripción de la propuesta	16
1.3. Validación de la propuesta	48
1.4. Matriz de articulación de la propuesta	52
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	56

## Índice de tablas

Tabla 1 Infraestructura.....	19
Tabla 2 Maquinaria, Equipo e Insumos.....	21
Tabla 3 Función .....	23
Tabla 4 Funciones Contador.....	23
Tabla 5 Funciones Operarios.....	24
Tabla 6 Funciones Comercializador.....	24
Tabla 7 Análisis de mercado de competencia.....	25
Tabla 8 Análisis Externo .....	26
Tabla 9 Terreno .....	29
Tabla 10 Construcción del centro de acopio.....	29
Tabla 11 Vehículo .....	29
Tabla 12 Maquinaria y Equipo.....	30
Tabla 13 Mobiliario .....	30
Tabla 14 Equipo de Oficina.....	31
Tabla 15 Equipo de Computación .....	31
Tabla 16 Inversión Fija.....	31
Tabla 17 Gastos de Constitución .....	32
Tabla 18 Compra de Leche .....	32
Tabla 19 Proyección Materia Prima .....	32
Tabla 20 Mano de Obra.....	33
Tabla 21 Variación tasa salario básico .....	33
Tabla 22 Mano de Obra Proyectada .....	34
Tabla 23 Décimo tercer sueldo .....	34
Tabla 24 Décimo cuarto sueldo.....	35
Tabla 25 Aporte Patronal .....	35
Tabla 26 Vacaciones .....	35
Tabla 27 Fondos de Reserva.....	36
Tabla 28 Rol de pagos unificado incluido beneficios de ley.....	36
Tabla 29 Costos Indirectos .....	37
Tabla 30 Suministros de Oficina .....	37
Tabla 31 Servicios Básicos .....	37
Tabla 32 Materiales de Aseo.....	38
Tabla 33 Mantenimiento Equipamiento .....	38
Tabla 34 Resumen .....	38
Tabla 35 Proyección de Gastos .....	39
Tabla 36 Distribución Gastos Proyectados.....	39
Tabla 37 Distribución Proyección Gastos.....	39
Tabla 38 Capital de Trabajo.....	40
Tabla 39 Inversión .....	40
Tabla 40 Financiación del Proyecto.....	41
Tabla 41 Ingresos .....	42
Tabla 42 Proyección de Compra de Leche .....	42
Tabla 43 Gastos Administrativos.....	43
Tabla 44 Gasto de Ventas.....	43
Tabla 45 Tabla de Amortización.....	44

Tabla 46 Gastos Financieros.....	44
Tabla 47 Depreciación.....	44
Tabla 48 Amortización Gastos de Constitución .....	45
Tabla 49 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	45
Tabla 50 Flujo de Efectivo .....	46
Tabla 51 VAN Y TIR.....	47
Tabla 52 Periodo de Recuperación de la Inversión .....	47
Tabla 53 Especialistas.....	49
Tabla 54 Criterios .....	50
Tabla 55 Validación .....	50
Tabla 56 Matriz de articulación.....	52

## Índice de figuras

Figura 1 Género.....	8
Figura 2 Producción de leche .....	8
Figura 3 Buen servicio .....	9
Figura 4 Necesidad de creación centro de acopio .....	10
Figura 5 Aceptabilidad.....	10
Figura 6 Beneficio a los productores.....	11
Figura 7 Servicio del centro de acopio .....	12
Figura 8 Cantidad de producción .....	13
Figura 9 Calidad del producto .....	13
Figura 10 Distribución .....	14
Figura 11 Recipiente.....	15
Figura 12 Frecuencia de los pagos .....	15
Figura 13 Estructura General .....	17
Figura 14 Flujograma del proceso.....	20
Figura 15 Estructura Organizacional .....	22
Figura 16 Logotipo.....	27
Figura 17 Redes sociales .....	28
Figura 18 Ubicación.....	28
Figura 19 Validación .....	51

## **INFORMACIÓN GENERAL**

### **Contextualización del tema**

La producción de leche en el Ecuador es una de las actividades económicas de mayor importancia en nuestro país, la leche, la industria láctea representa aproximadamente el 4% del PIB Agroalimentario del país con un gran impacto económico. En la región sierra, existe una mayor producción de leche, la Provincia del Carchi es considerada una de las provincias más aptas para producción de leche debido a que la mayor parte de la población se dedica a el mejoramiento de sus parcelas con la mejora continua de sus pastos. De acuerdo a la información del SRI, en el año 2021 el sector lácteo tuvo un crecimiento de 10,92% comparado con el año 2020, lo que indica que la industria láctea ecuatoriana está en crecimiento.

La Parroquia La Libertad es un sector ganadero por eso es muy importante para el crecimiento económico de la Provincia del Carchi, La Libertad es una parroquia rural del Cantón Espejo que pertenece a la provincia del Carchi, está ubicada a 4.5 km de la cabecera cantonal aproximadamente a una altura de 3000 metros sobre el nivel del mar, es un sector donde llueve en cualquier época del año, lo cual favorece considerablemente a la producción ganadera.

La Parroquia La Libertad es una de los lugares importantes dentro de la Provincia del Carchi para la crianza y producción de ganado lechero debido a que los terrenos son óptimos para el cultivo de pastos los cuales mejoran considerablemente la producción lechera.

La implantación de un centro de acopio es muy importante y necesario porque por medio de este se logrará mejorar la calidad de vida de las personas del sector utilizando la materia prima que se produce en la zona como lo es la leche.

### **Problema de investigación**

El problema por el que atraviesan los productores de leche del sector es las pocas plazas donde se pueda vender el producto provocando una situación económica no favorable para las personas que se dedicada a la ganadería, así mismo hace los intermediarios tengan poder de decisión y los productores de leche vendan sus productos a precios bajos. Por lo mencionado, es importante elaborar un plan de negocios para la creación de un centro de acopio porque ayudará a que los pequeños productores tengan poder de decisión y sus ingresos económicos mejoren y tengan una vida familiar adecuada. Es importante solucionar este problema a través de un plan de negocios.



Pregunta de investigación: ¿Cómo estructurar un plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la parroquia La Libertad de la Provincia del Carchi?

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la parroquia La Libertad de la Provincia del Carchi.

### **Objetivos específicos**

- Contextualizar los fundamentos teóricos relacionados con la creación de planes de negocio.
- Diagnosticar la situación actual que permita la viabilidad de la creación de un centro de acopio de leche en la parroquia La Libertad de la Provincia del Carchi.
- Elaborar una propuesta de Plan de Negocio para la creación de un centro de acopio de leche en la parroquia La Libertad del Carchi.
- Valorar a través de criterios de especialistas el plan de negocios propuesto.

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

Los beneficiarios directos de la propuesta serán la población local del sector que no cuenta con las oportunidades de crecimiento necesarias. Ayudaría a mejorar las oportunidades para vender su producto a mejor precio y aumentar los ingresos a sus familias logrando así mejorar su calidad de vida. Así también se generarán fuentes de empleo, ayudando también a dinamizar la economía.

La propuesta se basa en el diseño de un plan de negocios para la instauración de un centro de acopio que permita generar un crecimiento al sector permitiéndoles vender de mejor manera su producto y lograr mejorar sus ingresos económicos y su estilo de vida.

La importancia del plan de negocios brinda un aporte social para mejorar la calidad de vida de las personas de la zona. La idea del plan de negocios es innovadora, ya que en la zona no existen muchos centros de acopio que permita el beneficio de las personas del sector.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización general del estado del arte**

#### **Plan de Negocios.**

El plan negocio permite tener una idea de cómo empezar o guiar un negocio, permite evaluar las oportunidades y amenazas con la información necesaria para evaluar y tomar la decisión de poner en marcha el negocio, crea un producto innovador o presenta una solución que cambie la vida a un grupo determinado de personas. (Carrera Endara y otros, 2019).

Un plan de negocios en cuanto a la ubicación y localización permite conocer el mercado a donde se enfocara el proyecto y el análisis financiero cuya finalidad es alcanzar las metas propuestas.

#### **Importancia de un plan de negocio**

El plan de negocio es un documento que consta de partes principales como son la visión, misión, objetivos, procedimientos, programas y presupuestos que permiten tener una idea clara de los escenarios futuros y presentes en cuanto a rentabilidad y factibilidad de la inversión del negocio. (Uzcátegui y otros, 2018).

El objetivo de realizar un plan de negocio es identificar nuestro mercado por lo cual se dará inicio de un negocio, plantear objetivos y estratégicas con el fin de sacar a flote el emprendimiento, el plan de negocios ayuda a determinar si el proyecto es viable con la ayuda de los análisis financieros.

#### **Centro de Acopio**

Los centros de acopio son: “Instalaciones que forman parte de un sistema mediante el cual se adquiere la leche directamente de los productores y se traslada y entrega a las plantas procesadoras o se vende directamente a la población u otros destinos” (EcuRed, s.f.).

Los centros de acopio son utilizados para el almacenamiento del producto de toda una comunidad, logrando que la vida útil se prolongue y no pierda su valor nutricional y comercial.

#### **Estudio de Mercado**

Según (Fernández, 2017), el estudio de mercado nos ayuda a tomar decisiones más acertadas para aumentar nuestra posibilidad de éxito.

Como antecedentes se presentan las siguientes investigaciones previas sobre el objeto de estudio.

El proyecto titulado Plan de Negocio para la Creación de la Empresa de Consultaría Contable, Tributaria y Financiera en la Ciudad de Lumbaquí, en la Universidad Tecnológica Israel, cuyo objetivo fue diseñar un plan de negocio para la creación de la empresa de consultaría contable, tributaria y financiera en la ciudad de Lumbaquí. La metodología aplicada fue el método descriptivo. La principal conclusión del estudio fue que mediante la investigación para la elaboración del plan de negociación se determinó la factibilidad de crear una empresa de estas características en vista que en el Ecuador han tenido una gran acogida. El aporte para este proyecto fue que la presente investigación servirá como guía para entender los conceptos afines al plan de negocios (Velasco, 2022).

El proyecto titulado Plan de negocio para la creación de una empresa de helado de mandarina “Tangerine Ice Cream”, en la Universidad Tecnológica Israel, cuyo objetivo fue diseñar un plan de negocio para la creación de la empresa de helado de mandarina en el Distrito Metropolitano de Quito. La metodología aplicada fue el método descriptivo. La principal conclusión del estudio fue que El autor del plan de negocios utilizó fundamentos teóricos para desarrollar el marco teórico y desarrollar estrategias basadas en el modelo Canvas. A través de la elaboración del plan de negocio el autor logró determinar la factibilidad de crear una empresa de helado de mandarina considerando que el producto es innovador y saludable. La aportación para este plan fue que esta investigación ayudo a mejorar la idea para desarrollar un plan de negocio que mejore la economía local (Carvajal, 2021).

El proyecto titulado Estudio de Factibilidad para la Creación de un Centro de Acopio de Leche en la Hacienda la Magdalena, Parroquia Angochagua, Cantón Ibarra, en la Universidad Técnica del Norte, cuyo objetivo fue elaborar un análisis de la situación de la comunidad La Magdalena y la parroquia Angochagua, para establecer los posibles aliados, oponentes, oportunidades y amenazas que influiran en la creación de un centro de acopio. La metodología aplicada fue el método descriptivo. La principal conclusión del estudio fue que mediante el diagnóstico para establecer la posibilidad de crear un centro de acopio se determina los problemas que los productores tienen para comprar y vender los productos. Mediante el estudio técnico económico se determinó que el proyecto es factible y rentable para el beneficio del centro de acopio y de los ganaderos. El aporte para este proyecto fue que la presente investigación ayudará en el proyecto como guía para entender las oportunidades y amenazas que se tiene al crear un centro de acopio de leche (Puma, 2019).

## **1.2. Proceso investigativo metodológico**

### **Enfoque de la investigación**

Considerando que la investigación se enmarca en un análisis numérico y estadístico a través de los resultados encontrados en un grupo determinado de personas, el enfoque de investigación es de tipo cuantitativo. Es necesario resaltar que como nos comenta (Hernández , 2018, pág. 2), la investigación cuantitativa es aquella que: “Constituye rutas posibles para resolver el problema de investigación. Así también resulta uno de los mejores métodos para investigar y generar conocimiento.”

### **Tipo de investigación**

La investigación es de tipo aplicada ya que busca la generación de ideas para resolver los problemas prácticos de la sociedad o empresas. Como indica (Hernández , 2018), la investigación cumple dos propósitos fundamentales: producir conocimiento y teorías (investigación básica y resolver problemas (investigación aplicada).

La investigación es de tipo descriptiva ya que se busca realizar la recopilación, clasificación, presentación y análisis de datos, donde se especifiquen las características y los perfiles de cada una de las personas o comunidades involucradas. Es necesario resaltar que como comenta (Hernández , 2018, pág. 108), la investigación descriptiva es aquella que: “Aspira recoger información de las personas o grupos sobre diversas variables para luego indicar como es su relación.”

Considerando que el tema de investigación es solamente una propuesta que no conlleva a la puesta en marcha y tampoco se va a modificar variables se puede determinar que la investigación es de tipo no experimental. Como indica (Hernández , 2018), la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipulación de variables, la investigación experimental observa situaciones que ya existen.

La investigación es de tipo transversal ya que se recopilan datos para analizar a un grupo en un solo tiempo, con el propósito de examinar la relación entre variables de interés. Como menciona (Hernández , 2018, pág. 176), la investigación transversal es aquella que: “Se la conoce como investigación transaccional o transversal en la que sus diseños permiten recolectar datos en un solo momento con el propósito de describir variables y analizarlas.”

Según el razonamiento lógico el tipo de investigación es inductivo ya que permite partir de conclusiones particulares a conclusiones generales, es decir va desde lo particular a lo general, dependiendo del número de encuestas que se realizan (muestra) se determina o se induce que es lo que piensa el resto de la población. Como indica (Hernández, 2017, pág. 9) el método

inductivo es aquel que: “Explora y describe, y luego genera perspectivas teóricas, van de lo particular a lo general”.

Según los medios de obtención de datos el tipo de investigación es de campo ya que para la obtención de información se la realizará a través de encuestas dirigidas al lugar donde se presenta el fenómeno que quiere estudiarse. Es importante indicar que como menciona (UPEL, 2016, pág. 18) en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales define a este tipo de investigación: “La Investigación de Campo es el análisis sistemático de problemas presentados en un grupo o población, los datos son tomados en forma directa; es decir se trata de investigaciones a partir de datos primario.”

### **Población y muestra**

La población son los habitantes de la zona donde se creara el centro de acopio de la cual se tomará una muestra para realizar el estudio y establecer las conclusiones de la investigación. Es necesario resaltar lo comentado por (Hernández , 2018, pág. 196) en el que menciona que: “Una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población.”

Para el cálculo de la muestra se tomó como dato los 675 ganaderos que existen en la parroquia La Libertad de acuerdo a la información proporcionada por el centro agrícola de la ciudad de El Ángel perteneciente del Cantón Espejo.

### **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

**Donde:**

**n** es el tamaño de la muestra

**Z** es el nivel de confianza

**p** es la variabilidad positiva

**q** es la variabilidad negativa

**N** es el tamaño de la población

**E** es la precisión o error

$$n = \frac{1,96^2 * (0,5 * 0,5) * 675}{675 (0,05^2) + 1,96^2 * (0,5 * 0,5)}$$

$$n = 244,82$$

n= 245 personas

Las personas encuestadas serán 245 de acuerdo al cálculo obtenido.

### **Métodos, técnicas e instrumentos**

El método utilizado para la investigación y la recopilación de información es la encuesta, lo que permitirá obtener mayor información de manera rápida y eficaz. Como nos indica (Questionpro, 2022) la encuesta nos proporciona un sinnúmero de alternativas que permiten obtener diferentes puntos de vista.

El instrumento que se aplicó para recopilación de información es el cuestionario y como herramienta se utilizó para la aplicación de las encuestas el Google Forms ya que es una aplicación que permite realizar encuestas en línea de una manera más rápida y ágil, además permite realizar diferentes tipos de preguntas sean estas abiertas o cerradas.

Otra herramienta que se aplicó en esta investigación es el Excel ya que permite el ingreso de datos y la representación de resultados en gráficos.

### **1.3. Análisis de resultados**

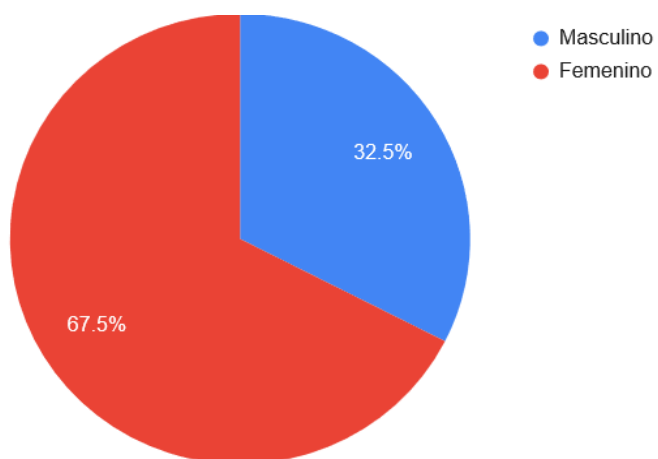
Se procede al análisis de la información obtenida en la encuesta realizada a los productores de leche del sector que consta de 12 preguntas.

La encuesta se realizó a 245 productores de leche entre mujeres y hombres.

**1. Indique su Género**

**Figura 1**

*Género*

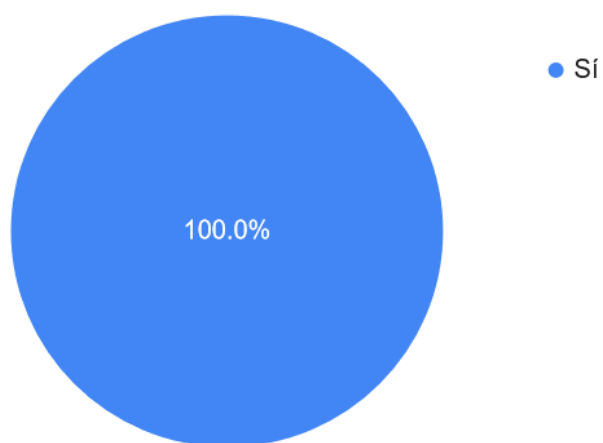


*Fuente:* Elaboración del autor

**2. ¿Actualmente usted produce leche?**

**Figura 2**

*Producción de leche*



*Fuente:* Elaboración del autor

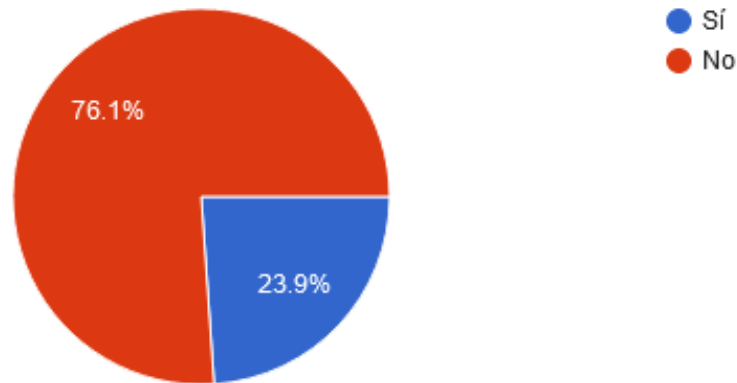
**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los encuestados indica que produce leche, esto demuestra que el plan de negocio es viable porque existe una gran oferta del producto.

**3. ¿Piensa usted, que los centros de acopio de leche que existen en la zona brindan un buen servicio?**

**Figura 3**

*Buen servicio*



*Fuente:* Elaboración del autor Análisis:

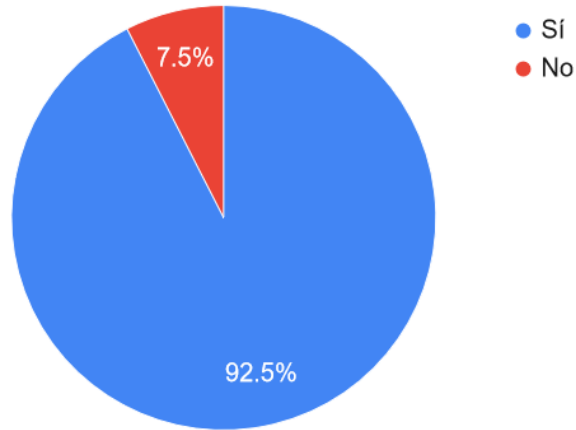
Según el resultado obtenido en la pregunta la mayoría de los encuestados consideran que el servicio que brindan los centros de acopio existentes en la zona no es bueno lo que ocasiona que vendan su producto a los intermediarios.

**4. ¿Considera usted necesario la creación de un centro de acopio de leche ubicado en el barrio Jesús del Gran Poder perteneciente a la Parroquia la Libertad?**



**Figura 4**

*Necesidad de creación centro de acopio*



*Fuente:* Elaboración del autor

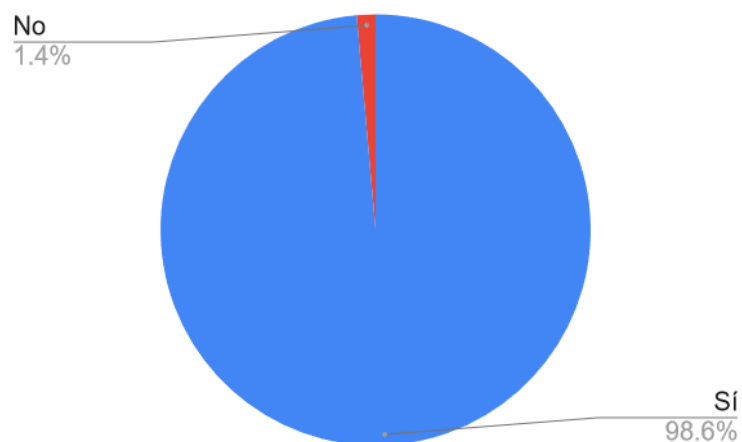
**Análisis:**

En base a los resultados de la primera pregunta la mayor parte de los encuestados consideran necesario la creación de un centro de acopio en la parroquia porque por medio de éste lograrían mejorar la calidad del producto y vender a un mejor precio, logrando mejorar los ingresos económicos.

**5. ¿Entregaría usted su producto al centro de acopio?**

**Figura 5**

*Aceptabilidad*



*Fuente:* Elaboración del autor

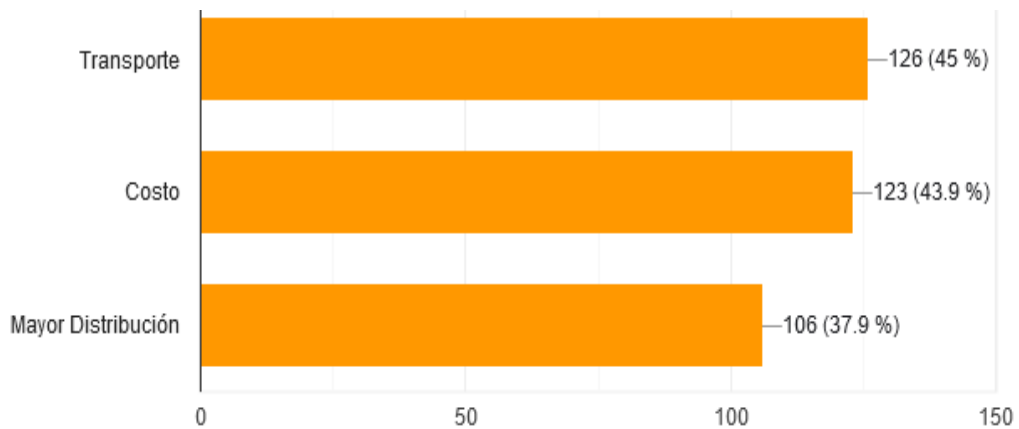
**Análisis:**

Según los resultados obtenidos una parte considerable de los productores manifiestan que si estarían dispuestos a vender su producto al centro de acopio, lo que indica que el plan de negocios es viable.

**6. ¿En qué le beneficiaría tener cerca un centro de acopio?**

**Figura 6**

*Beneficio a los productores*



*Fuente:* Elaboración del autor

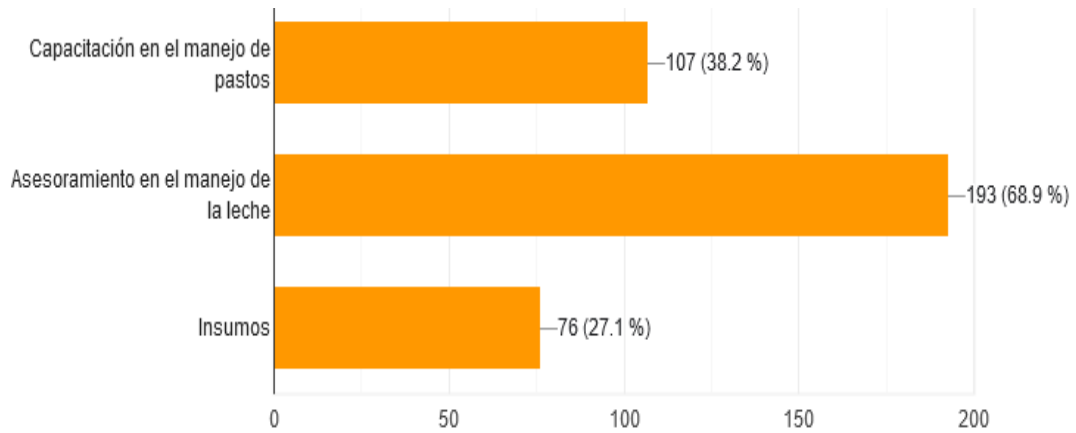
**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos en esta pregunta, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados indicaron que el tener cerca un centro de acopio les beneficiaría en el transporte y costos, y un porcentaje considerable indicó que le ayudaría a una mayor distribución del producto.

**7. ¿Qué le gustaría que le brinde el centro de acopio?**

**Figura 7**

*Servicio del centro de acopio*



*Fuente:* Elaboración del autor

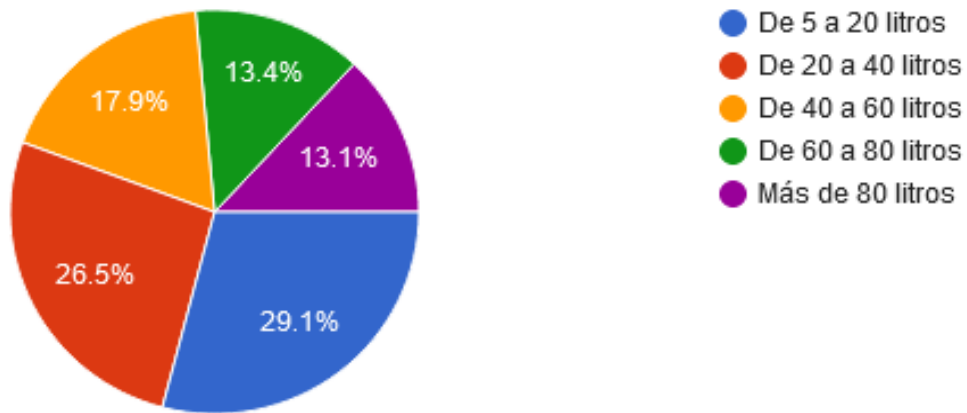
**Análisis:**

En base a los resultados de la pregunta, la mayor parte de los encuestados lo que le interesa es que el centro de acopio brinde asesoramiento en el manejo de la leche. Se puede concluir que la mayoría de productores no tienen una técnica adecuada en el manejo de la leche, o aunque la tienen la quieren mejorar para brindar un producto de calidad, otro porcentaje considerable de los encuestados manifiestan que necesitan capacitación en el manejo de pastos con la finalidad de mejorar su productividad.

**8. ¿Cuál es su producción de leche diaria?**

**Figura 8**

*Cantidad de producción*



*Fuente: Elaboración del autor*

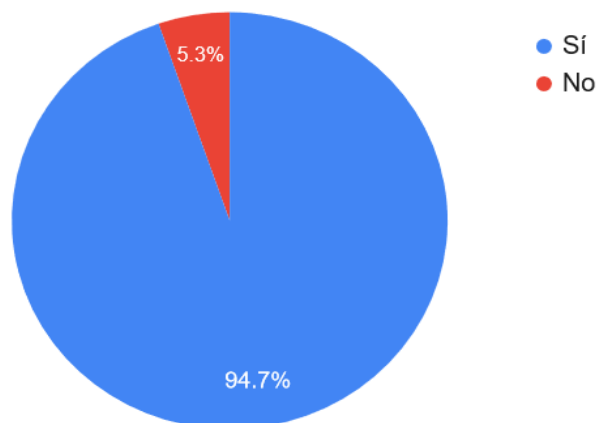
**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta se puede observar que la mayoría de los encuestados produce de 5 a 40 litros al día, lo que indica que la mayoría son productores pequeños, demostrando que con la creación de un centro de acopio mejoraría los ingresos y la calidad de vida de cada familia.

**9. ¿Cree usted que la leche que entrega es de calidad?**

**Figura 9**

*Calidad del producto*



*Fuente: Elaboración del autor*

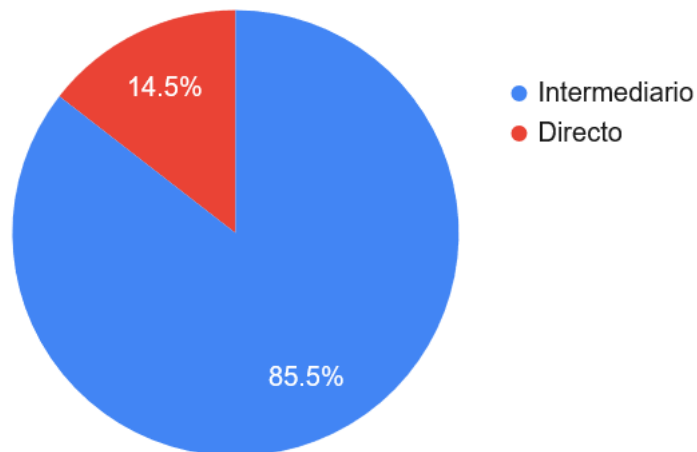
**Análisis:**

La mayoría de los encuestados consideran que la leche que producen es de calidad, lo que facilita la venta y distribución del producto, sin tener problemas para comercializar.

**10. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza para comercializar la leche?**

**Figura 10**

*Distribución*



*Fuente: Elaboración del autor*

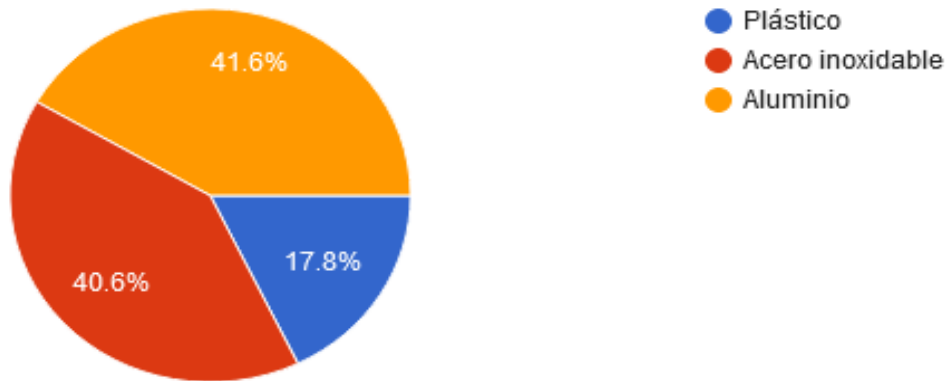
**Análisis:**

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, la mayor parte de los encuestados manifiestan que su producto lo venden a intermediarios, ocasionando una afectación directa en el precio de la leche y sin tener muchas opciones a donde puedan comercializar su producto, lo entregan a los intermediarios a un precio bajo.

**11. ¿De qué material es el recipiente en el que entrega la leche?**

**Figura 11**

*Recipiente*



*Fuente:* Elaboración del autor

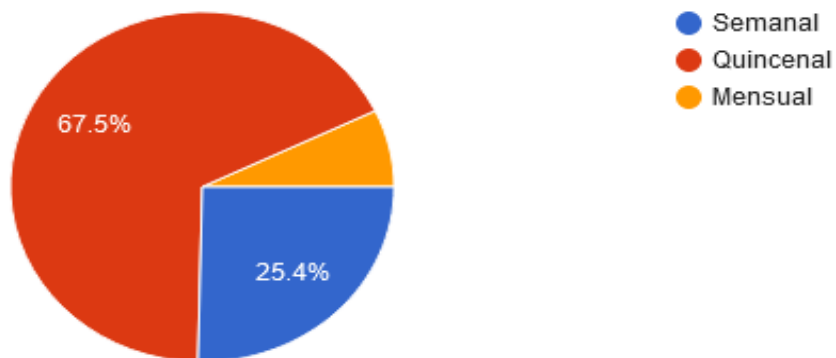
**Análisis:**

De acuerdo a los resultados de la pregunta la mayoría de los encuestados mencionan que el producto lo entregan en recipientes como el acero inoxidable y el aluminio, se puede concluir que la mayor parte de los productores utilizan estos recipientes con la finalidad de manejar de una manera más adecuada el producto y mejorar la calidad.

**12. ¿Cómo le gustaría que sean los pagos?**

**Figura 12**

*Frecuencia de los pagos*



*Fuente:* Elaboración del autor

**Análisis:**

Con relación a los datos obtenidos la mayor parte de los encuestados menciona que le gustaría que los pagos se realicen de manera quincenal.

## **CAPÍTULO II: PROPUESTA**

### **1.1. Fundamentos teóricos aplicados**

En el diseño de un plan de negocio se analiza el entorno interno y externo de las empresas evaluando los resultados que se han obtenido con los objetivos que se han planteados para el avance del proyecto, es preciso mencionar que el plan de negocios debe abarcar objetivos alcanzables con sus respectivas estrategias para poder lograr el buen funcionamiento y alcanzar las metas planteadas. (Course Hero, 2021)

“El plan de negocios es una descripción detallada del negocio que se quiere comenzar, es un proyecto proactivo en el que se describe cómo se va actuar y ejecutar el proyecto durante un determinado período de tiempo” (Gestiopolis, 2020), se adentra oportunamente en un mercado competitivo, ya sea con la creación de empresas nuevas o con el fortalecimiento de las existentes.

La importancia del plan de negocios está en el logro del crecimiento económico y social que puede generar el desarrollo del proyecto, debido a las oportunidades de crecimiento que tendrían los productores de la zona, porque es un sector en su mayoría ganadero y es la principal fuente de ingreso de los habitantes de la parroquia.

La propuesta pretende mejorar la comercialización y distribución del producto en la parroquia La Libertad, con el propósito de que permitan su fácil distribución a las grandes empresas. Los beneficiarios directos son los productores de la zona, quienes recibirán apoyo en la comercialización del producto.

### **1.2. Descripción de la propuesta**

El presente proyecto del diseño un Plan de negocio, contemplará la siguiente estructura:

#### **a. Estructura general**

**Figura 13**

*Estructura General*



**Fuente:** Elaboración del autor

**b. Explicación del aporte**

A continuación, se presenta el funcionamiento y empleo de cada componente de la propuesta.

- **Resumen Ejecutivo**

El presente proyecto propone la creación de un centro de acopio de leche, con el fin de brindar alternativas en la recolección y distribución de leche, el sector al ser eminentemente ganadero el centro de acopio permitirá contribuir al desarrollo social y económico, mejorando la calidad de vida de la población, teniendo en cuenta la importancia del cuidado del medio ambiente.

Se elaboró un estudio previo de mercado para saber la posibilidad de la creación de un centro de acopio, en la que se determinó la acogida que tendría por las personas de la zona.

- **Descripción de la empresa**



La incorporación del centro de acopio cumplirá con la función de reunir determinado volumen de leche, en el cual se realizará la preparación del producto para luego ser comercializado con los mejores estándares de calidad.

El lugar donde será ubicado el centro de acopio será cómodo para el transporte del producto ya que cuenta con red de caminos vecinales, además dispondrá de los servicios básicos necesarios para el buen funcionamiento.

**Misión:** Brindar a los ganaderos un lugar seguro para vender la leche de manera segura y eficiente, con estándares de calidad, logrando así mejorar la calidad de vida de los ganaderos.

**Visión:** Ser en los próximos 5 años el principal centro de acopio de leche, ofreciendo un producto con los más altos estándares de calidad, a través del mejoramiento continuo de sus procesos.

### **Valores**

- **Honestidad:** Confianza y sinceridad tanto en lo que se hace, como en lo que se piensa, se aprende, se ejecuta y el compromiso con el que se desarrollan las tareas.
- **Responsabilidad:** Tomar decisiones de manera consciente con la finalidad de cumplir con sus obligaciones.
- **Respeto:** Crear un ambiente de seguridad y cordialidad, permitiendo aceptar las limitaciones ajenas y reconocer sus virtudes; evitar las ofensas y no deja que la violencia o el abuso se conviertan en el medio para imponer criterios.
- **Confianza:** Generar confianza como un valor arraigado en la cultura para generar compromiso, el reconocimiento, la realización individual y colectiva y la eficacia.
- **Protección del medio ambiente:** Ayudar a la protección del medio ambiente, utilizando procesos que no generen desechos que perjudiquen al planeta y a la comunidad aledaña a la zona.
  
- **Descripción del producto**

Dentro del presente proyecto para crear un centro de acopio el producto principal será de leche extraída de la ubre de la vaca.

El proyecto consistirá en adquirir a los productores de la zona la leche que es extraída de la ubre de la vaca con la finalidad de mejorar y controlar la calidad del producto para lograr vender a las industrias lácteas a un mejor precio.

El centro de acopio operará con los más altos estándares de calidad logrando así mejorar la comercialización del producto. A más de ello contará con maquinaria que permita mejorar el tratamiento de la leche y así mejorar las expectativas de los clientes.

La leche es un producto muy nutritivo, rico en calcio y que por sus componentes como el agua, grasas, proteínas e hidratos de carbono, fósforo, calcio, zinc y magnesio es considerado un alimento muy importante para la alimentación de las personas principalmente de los niños. Por sus propiedades funcionales se utiliza en la elaboración de algunos alimentos como: quesos, manjares, yogurt y otros, por lo que su demanda es muy alta.

- **Operaciones y manejo**

Para el desarrollo del centro de acopio, se adecuará un espacio de 1200 mt<sup>2</sup>, contará con una infraestructura adecuada que permita realizar las diferentes actividades a realizarse permitiendo un funcionamiento adecuado de la maquinaria y de la conservación de la leche.

Su funcionamiento será de acuerdo a la siguiente distribución:

**Tabla 1**

*Infraestructura*

ÍTEM	DETALLE
1	Recepción
2	Laboratorio
3	Oficinas
4	Enfriamiento
5	Almacenamiento
6	Bodega
7	Parqueadero
8	Servicios Higiénicos

*Fuente:* Elaboración del autor

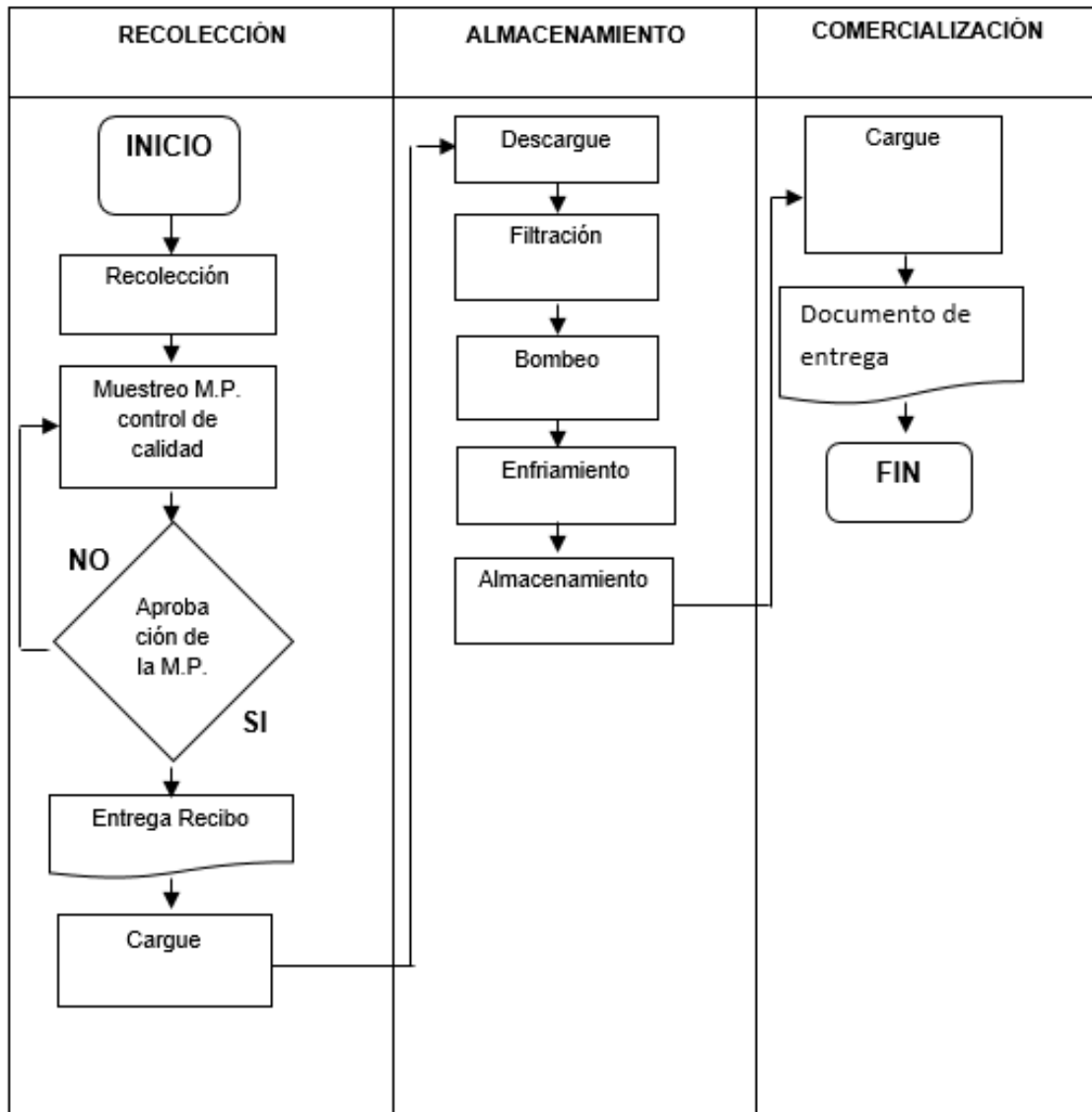
El centro de acopio será instalado de acuerdo a los procesos para el acopio y comercialización, en donde se determinara los espacios para el buen funcionamiento del mismo.

**Flujograma del proceso de Recolección, Almacenamiento y Comercialización**

Se plantea el siguiente flujograma en donde se describe el proceso para la recolección, almacenamiento y comercialización:

**Figura 14**

*Flujograma del proceso*



*Fuente:* Elaboración del autor.

**Maquinaria, Equipo, Insumos**

Se requiere de los siguientes insumos, maquinaria y equipo que permitirán un almacenamiento adecuado de la leche.

**Tabla 2**

*Maquinaria, Equipo e Insumos*

REQUERIMIENTO	DETALLE
<b>Maquinaria y Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tanque de Recepción</li><li>• Bomba Descargadora</li><li>• Bomba de transferencia</li><li>• Mangueras</li><li>• Porongos</li><li>• Bascula</li><li>• Equipo de Laboratorio</li><li>• Banco de Hielo</li><li>• Enfriador de Placas</li></ul>
<b>Equipos de Oficina</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sumadora.</li><li>• Computadora</li><li>• Impresora.</li><li>• Teléfono.</li></ul>
<b>Muebles y Enseres</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escritorios</li><li>• Sillas giratorias</li><li>• Archivadores con divisiones</li><li>• Silla de Espera</li></ul>

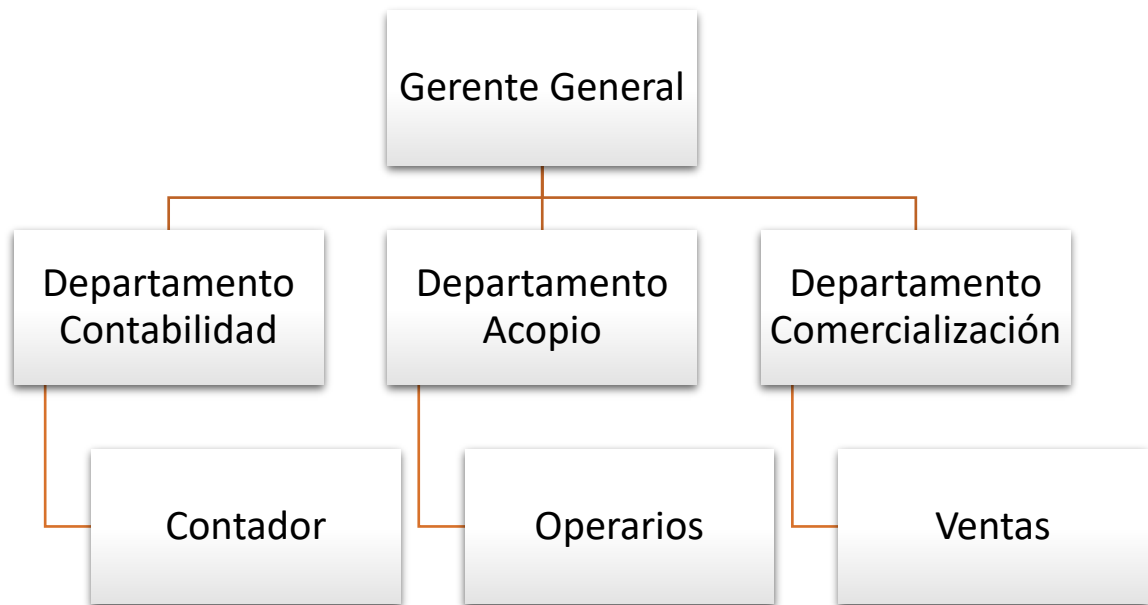
*Fuente:* Elaboración del autor

- **Administración y Organización**

Para brindar un servicio de calidad, la estructura administrativa del centro de acopio mantendrá un organigrama general distribuido de la siguiente manera:

**Figura 15**

*Estructura Organizacional*



**Fuente:** Elaboración del autor

Dentro del centro de acopio se conformarán 4 áreas importantes: gerencia, departamento de contabilidad, departamento de acopio y departamento de comercialización, cada departamento se encargará del desarrollo de todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento del mismo.

**Tabla 3***Función*

Cargo	<b>Gerente</b>
Requisitos	Título de tercer nivel en carreras administrativas.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante de la empresa.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Organizar tareas de forma efectiva.</li> <li>• Delegar funciones en las que se tome en cuenta las capacidades de sus colaboradores.</li> <li>• Capacidad de planificar</li> <li>• Capacidad de negociar.</li> </ul>	

*Fuente:* Elaboración del autor

**Tabla 4***Funciones Contador*

Cargo	<b>Contador</b>
Requisitos	Tercer nivel en contabilidad.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de las operaciones contables del centro de acopio.</li> <li>• Sintetizar información y comunicarla de manera efectiva y oportuna en los campos financieros y tributarios.</li> <li>• Control de estados financieros.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones fiscales.</li> <li>• Manejo de Libros contables.</li> </ul>	

*Fuente:* Elaboración del autor

**Tabla 5**

*Funciones Operarios*

Cargo	<b>Operarios</b>
Requisitos	Bachiller
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción de la leche.</li><li>• Higiene y limpieza de los tanques e instalaciones.</li><li>• Transporte y almacenamiento el producto.</li><li>• Control de calidad de la leche.</li></ul>	

*Fuente:* Elaboración del autor

**Tabla 6**

*Funciones Comercializador*

Cargo	<b>Ventas</b>
Requisitos	Bachiller
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar un control de las ventas.</li><li>• Eficiente en la atención de clientes y proveedores.</li></ul>	

*Fuente:* Elaboración del autor

- **Análisis de la competencia**

Se realiza una evaluación de la competencia que existe en la zona, mismos que ya tienen mayor experiencia por el tiempo que llevan en el negocio, lo que permite establecer el campo de competencia de la empresa.

**Análisis de ventajas competitivas**

El análisis de ventaja competitiva es la capacidad del centro de acopio de mantenerse al frente respecto a sus competidores. Dentro de las cuales podemos mencionar: Conocimientos en administración de empresas, los centros de acopio existentes en la zona son administrados empíricamente y no con conocimientos administrativos.

Otra de las ventajas competitivas con las que cuenta el proyecto será los servicios complementarios que oferte, estos son: capacitación a los productores en el manejo de pastos,

asesoramiento en el manejo de la leche, proveer de insumos como balanceados y sal para mejorar la calidad del producto desde que sale de la ubre de la vaca.

### Competencia en el segmento

Dentro de la zona específica donde se realizará el proyecto tendremos a 3 competidores directos, los cuales son:

1. Centro Jesús del Gran Poder”
2. Centro de acopio “Sierra Norte”.
3. Compradores Intermediarios.

Los dos centros de acopio que existen en la zona no tienen áreas adecuadas para el mejoramiento del producto ni tampoco para brindar un buen servicio y se lo pudo constatar directamente con los encuestados donde mencionaron que los centros de acopio existentes en la zona no dan un servicio adecuado, los intermediarios existentes comercializan la leche sin aplicar un manejo adecuado para que mejore la calidad del producto y el precio, lo que ocasiona un perjuicio para el ganadero.

Debido a que las industrias lecheras encargadas de procesar la leche de vaca exigen altos estándares de calidad principalmente en la higiene al extraer la leche de la ubre de la vaca los productores se han visto en la obligación de utilizar recipientes de mayor calidad y capacidad de almacenamiento para el traslado hasta el centro de acopio.

Los niveles de calidad que exigen las industrias son bastante altos por lo que los productores corren el riesgo de que su producto no sea llevado, esto ocasiona una pérdida para el productor, todo esto se da por falta de capacitación en el manejo de la leche.

### Tabla 7

#### *Análisis de mercado de competencia*

ESTABLECIMIENTO	SERVICIO	VENTAJA COMPETITIVA
<b>Centro de acopio “Jesús del Gran Poder”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parqueadero privado</li> <li>- Transporte.</li> <li>- Venta de Insumos (sales y balanceados).</li> <li>- Conexión wifi</li> </ul>	La ventaja competitiva es el transporte que brinda para movilizar el producto.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parqueadero privado</li> <li>- Red wifi.</li> </ul>	La ventaja competitiva del es la elaboración de quesos.



<b>Centro de acopio “Sierra Norte”.</b>	- Elaboración de queso	
<b>Intermediarios</b>	- Transporte	No tiene ventaja competitiva.

*Fuente:* Elaboración del autor

Se ha realizado el análisis externo para determinar oportunidades y amenazas, para poder determinar estrategias que permitan desarrollar nuevas opciones de servicio, a fin de lograr un desarrollo productivo del centro de acopio en el entorno.

**Tabla 8**

*Análisis Externo*

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>PUNTOS POSITIVOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucramiento del consumo de leche en el programa de alimentación escolar definidos por el gobierno nacional.</li> <li>- Programas de asistencia técnica establecidas por el MAGAP.</li> <li>- Amplia gama de proveedores.</li> <li>- Existencia de industrias dedicadas al procesamiento de leche.</li> <li>- Centros de acopio administrados con conocimientos empíricos.</li> </ul>
<b>PUNTOS NEGATIVOS</b>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas enfermedades de ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción de leche en la zona.</li> <li>- Desarrollo de productos sustitutos.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración del autor

- **Estrategias de mercado/marketing mix**

Las 4p del marketing.

**Producto**

Como se ha manifestado en el presente proyecto la empresa se encargará de la comercialización de la leche extraída de la ubre de la vaca producida por los ganaderos de la parroquia La Libertad, esta comercialización se la realizará sin la intervención de intermediarios con la finalidad de mejorar la producción, calidad de la leche y el precio.

Las normas de calidad e higiene serán prioridad al momento de recolectar la leche y llevarla al centro de acopio con la finalidad de entregar a las industrias procesadoras un producto de calidad. Así también la experiencia, amabilidad y responsabilidad serán clave para brindar un buen servicio.

El nombre comercial del centro de acopio es "Quality Milk".

Su significado es Leche de Calidad.

### **Logotipo**

**Figura 16**

*Logotipo*



### **Precio**

Los precios que se les pagará a los productores de leche serán competitivos y serán fijados de acuerdo al mercado y a la competencia, se mejorará en la calidad y diferenciación del producto generando una mejor imagen que diferencie de la competencia.

### **Promoción**

El centro de acopio buscará crear una imagen corporativa que permita que los proveedores y las industrias procesadoras confíen cabalmente en el producto y servicio que reciben de su parte. A través de redes sociales se promocionará lo que ofrecerá la empresa.

Así también se realizará capacitaciones en el manejo de pastos y manejo de leche, también se brindará el servicio de insumos para mejorar la calidad de la leche.

**Figura 17**

*Redes sociales*



### **Plaza**

El lugar donde se encontrará el centro de acopio será un lugar accesible y estratégico ubicado en la parroquia La Libertad.

**Figura 18**

*Ubicación*



*Fuente:* Sistema de información geográfica

- **Análisis Escenarios Económicos**

## INVERSIÓN FIJA

**Tabla 9**

*Terreno*

DETALLE	m2	VALOR m2		VALOR TOTAL
Terreno	1200	\$	2,00	\$ 2.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>1200</b>	<b>\$</b>	<b>2,00</b>	<b>\$ 2.400,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Tabla 10**

*Construcción del centro de acopio*

DETALLE	m2	VALOR	VALOR TOTAL
Construcción del centro de acopio	300	\$10.000,00	\$10.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$10.000,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

## Vehículo

**Tabla 11**

*Vehículo*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Camión	1	\$14.000,00	<b>\$14.000,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

## Maquinaria y Equipo

**Tabla 12***Maquinaria y Equipo*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tanque de Recepción	2	\$2.500,00	\$5.000,00
Bomba Descargadora	1	\$250,00	\$250,00
Bomba de transferencia	1	\$100,00	\$100,00
Equipo de Laboratorio	1	\$400,00	\$400,00
Banco de Hielo	1	\$350,00	\$350,00
Mangueras	1	\$350,00	\$350,00
Tanques	30	\$80,00	\$2.400,00
Tanques grandes	10	\$180,00	\$1.800,00
Bascula	1	\$200,00	\$200,00
Enfriador de Placas	1	\$200,00	\$200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$11.050,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Mobiliario****Tabla 13***Mobiliario*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorio en L	2	\$ 120,00	\$240,00
Sillas giratorias	2	\$ 50,00	\$100,00
Archivadores con Divisiones	2	\$ 55,00	\$110,00
Sillas de espera	6	\$ 25,00	\$150,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$600,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Equipo de Oficina**

**Tabla 14**

*Equipo de Oficina*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sumadora	1	\$15,00	\$15,00
Línea Telefónica	1	\$50,00	\$50,00
Teléfono	1	\$10,00	\$10,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$75,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Equipo de Computación**

**Tabla 15**

*Equipo de Computación*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	1	\$500,00	\$500,00
Impresora multifunción	1	\$150,00	\$150,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$650,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Inversión Fija**

**Tabla 16**

*Inversión Fija*

DETALLE	VALOR
Maquinaria Y Equipos	\$11.050,00
Construcción	\$10.000,00
Muebles Y Enseres	\$600,00
Equipo De Oficina	\$75,00
Terreno	\$2.400,00
Equipo De Computación	\$650,00
Vehículo	\$14.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$38.775,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

## Inversión Diferida

**Tabla 17**

### *Gastos de Constitución*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Gastos de Constitución</b>			<b>\$400,00</b>
Patente Municipal	1		
Permisos de Salud	1		
Permisos de funcionamiento Bomberos	1		
Trámites SRI (RUC)	1		
Licencia de Software		\$350,00	\$350,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$750,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

## Capital de Trabajo

### Materia Prima

**Tabla 18**

### *Compra de Leche*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL	VALOR UNITARIO	TOTAL MENSUAL
COMPRA DE LECHE CRUDA	120000	\$0,48	\$57.600,00

*Fuente:* Elaboración del autor

### Proyección Compra de Materia Prima

Para la proyección de la adquisición de la leche para los próximos 5 años se determinó en base a la inflación acumulada del 3,7% del año 2022.

**Tabla 19**

### *Proyección Materia Prima*

DESCRIPCIÓN	AÑO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
	Año 0	2.880.000,00	0,50	\$ 1.440.000,00

<b>COMPRA DE PRODUCTO</b>	Año 1	3.024.000,00	0,52	\$ 1.568.548,80
	Año 2	3.175.200,00	0,54	\$ 1.708.573,15
	Año 3	3.333.960,00	0,56	\$ 1.861.097,48
	Año 4	3.500.658,00	0,58	\$ 2.027.237,65
	Año 5	3.675.690,90	0,60	\$ 2.208.209,15

Fuente: Elaboración del autor

### Mano de Obra

**Tabla 20**

*Mano de Obra*

CARGO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
<b>ADMINISTRACIÓN</b>				
Gerente	1	\$500,00	\$500,00	\$6.000,00
Contador	1	\$450,00	\$450,00	\$5.400,00
<b>OPERARIO</b>				
Recolector	1	\$450,00	\$450,00	\$5.400,00
Recibidor	1	\$450,00	\$450,00	\$5.400,00
<b>VENTAS</b>				
Personal de Ventas	1	\$450,00	\$450,00	\$5.400,00
<b>TOTAL SUELDOS</b>			<b>\$2.300,00</b>	<b>\$27.600,00</b>

Fuente: Elaboración del autor

### Mano de Obra Proyectada

La proyectada de la mano de obra se calculó en base al promedio de variación de la tasa del salario básico unificado de los últimos 5 años que es de 2,6%.

**Tabla 21**

*Variación tasa salario básico*

Año	Sueldo Básico	variación %
2017	375,00	
2018	386,00	0,029
2019	394,00	0,02



2020	400,00	0,02
2021	400,00	0,00
2022	425,00	0,06
Suma		0,13
Promedio		<b>0,026</b>

**Tabla 22**

*Mano de Obra Proyectada*

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Administración</b>					
Gerente	\$6.000,00	\$6.156,00	\$6.316,06	\$6.480,27	\$6.648,76
Contador	\$5.400,00	\$5.540,40	\$5.684,45	\$5.832,25	\$5.983,88
<b>Operación</b>					
Recolector	\$5.400,00	\$5.540,40	\$5.684,45	\$5.832,25	\$5.983,88
Recibidor	\$5.400,00	\$5.540,40	\$5.684,45	\$5.832,25	\$5.983,88
<b>Ventas</b>					
Personal de Ventas	\$5.400,00	\$5.540,40	\$5.684,45	\$5.832,25	\$5.983,88
<b>Total</b>	<b>\$27.600,00</b>	<b>\$28.317,60</b>	<b>\$29.053,86</b>	<b>\$29.809,26</b>	<b>\$30.584,30</b>

*Fuente:* Elaboración del autor.

**Tabla 23**

*Décimo tercer sueldo*

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Administración</b>					
Gerente	\$500,00	\$513,00	\$526,34	\$540,02	\$554,06
Contador	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
<b>Operación</b>					
Recolector	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
Recibidor	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
<b>Ventas</b>					
Personal de Ventas	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
<b>Total</b>	<b>\$2.300,00</b>	<b>\$2.359,80</b>	<b>\$2.421,15</b>	<b>\$2.484,10</b>	<b>\$2.548,69</b>

*Fuente:* Elaboración del autor.

**Tabla 24***Décimo cuarto sueldo*

<b>Cargo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Administración</b>					
Gerente	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
Contador	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
<b>Operación</b>					
Recolector	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
Recibidor	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
<b>Ventas</b>					
Personal de Ventas	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
<b>Total</b>	<b>\$2.250,00</b>	<b>\$2.308,50</b>	<b>\$2.368,52</b>	<b>\$2.430,10</b>	<b>\$2.493,29</b>

Fuente: Elaboración del autor.

**Tabla 25***Aporte Patronal*

<b>Cargo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Administración</b>					
Gerente	\$669,00	\$686,39	\$704,24	\$722,55	\$741,34
Contador	\$602,10	\$617,75	\$633,82	\$650,30	\$667,20
<b>Operación</b>					
Recolector	\$602,10	\$617,75	\$633,82	\$650,30	\$667,20
Recibidor	\$602,10	\$617,75	\$633,82	\$650,30	\$667,20
<b>Ventas</b>					
Personal de Ventas	\$602,10	\$617,75	\$633,82	\$650,30	\$667,20
<b>Total</b>	<b>\$3.077,40</b>	<b>\$3.157,41</b>	<b>\$3.239,51</b>	<b>\$3.323,73</b>	<b>\$3.410,15</b>

Fuente: Elaboración del autor.

**Tabla 26***Vacaciones*

<b>Cargo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Administración</b>					
Gerente	\$250,00	\$256,50	\$263,17	\$270,01	\$277,03
Contador	\$225,00	\$230,85	\$236,85	\$243,01	\$249,33
<b>Operación</b>					
Recolector	\$225,00	\$230,85	\$236,85	\$243,01	\$249,33
Recibidor	\$225,00	\$230,85	\$236,85	\$243,01	\$249,33
<b>Ventas</b>					
Personal de Ventas	\$225,00	\$230,85	\$236,85	\$243,01	\$249,33
<b>Total</b>	<b>\$1.150,00</b>	<b>\$1.179,90</b>	<b>\$1.210,58</b>	<b>\$1.242,05</b>	<b>\$1.274,35</b>

Fuente: Elaboración del autor.

**Tabla 27**

*Fondos de Reserva*

<b>Cargo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Administración</b>					
Gerente	\$500,00	\$513,00	\$526,34	\$540,02	\$554,06
Contador	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
<b>Operación</b>					
Recolector	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
Recibidor	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
<b>Ventas</b>					
Personal de Ventas	\$450,00	\$461,70	\$473,70	\$486,02	\$498,66
<b>Total</b>		<b>\$2.359,80</b>	<b>\$2.421,15</b>	<b>\$2.484,10</b>	<b>\$2.548,69</b>

Fuente: Elaboración del autor.

**Rol Unificado incluido beneficios de ley**

**Tabla 28**

*Rol de pagos unificado incluido beneficios de ley*

<b>Cargo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Administración</b>					
Gerente	\$7.869,00	\$8.586,59	\$8.809,85	\$9.038,90	\$9.273,91
Contador	\$7.127,10	\$7.774,10	\$7.976,23	\$8.183,61	\$8.396,39
<b>Operación</b>					
Recolector	\$7.127,10	\$7.774,10	\$7.976,23	\$8.183,61	\$8.396,39
Recibidor	\$7.127,10	\$7.774,10	\$7.976,23	\$8.183,61	\$8.396,39
<b>Ventas</b>					
Personal de Ventas	\$7.127,10	\$7.774,10	\$7.976,23	\$8.183,61	\$8.396,39
<b>Total</b>	<b>\$36.377,40</b>	<b>\$39.683,01</b>	<b>\$40.714,77</b>	<b>\$41.773,35</b>	<b>\$42.859,46</b>

Fuente: Elaboración del autor

**Costos Indirectos**

**Tabla 29***Costos Indirectos*

Descripción	Mensual	Anual
Suministros de Aseo y Limpieza	\$14,00	\$168,00
Servicios Básicos	\$130,13	\$1.561,50
Depreciación maquinaria y equipo	\$92,08	\$1.105,00
<b>Total</b>	<b>\$236,21</b>	<b>\$2.834,50</b>

Fuente: Elaboración del autor

**Gastos****Tabla 30***Suministros de Oficina*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR ANUAL
Resma de papel bond	2	\$2,50	\$5,00	\$60,00
Perforadora	2	\$5,00	\$10,00	\$10,00
Grapadora	2	\$5,00	\$10,00	\$10,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$25,00</b>	<b>\$80,00</b>

Fuente: Elaboración del autor

**Tabla 31***Servicios Básicos*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	AÑO 2023	AÑO 2024
Luz		\$20,00	\$20,00	\$240,00	\$240,00
Agua		\$15,00	\$15,00	\$180,00	\$180,00
Internet		\$20,00	\$20,00	\$240,00	\$240,00
Teléfono		\$6,00	\$6,00	\$72,00	\$72,00
Combustible para camión	1 MES	\$100,00	\$100,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Lubricantes para camión		\$25,00	\$25,00	\$150,00	\$150,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$2.082,00</b>	<b>\$2.082,00</b>

Fuente: Elaboración del autor

**Tabla 32***Materiales de Aseo*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR ANUAL
Cloro	3	\$2,00	\$6,00	\$72,00
Detergente	2	\$5,00	\$10,00	\$120,00
Escoba	3	\$2,00	\$6,00	\$6,00
Basurero	3	\$4,00	\$12,00	\$12,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$34,00</b>	<b>\$210,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Tabla 33***Mantenimiento Equipamiento*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento equipamiento		\$30,00	\$30,00	\$360,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$360,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Resumen de Gastos**

La proyección de gastos para el año uno se la realiza en base a la inflación acumulada del 2022 que corresponde al 3,74%.

**Tabla 34***Resumen*

Detalle	Valor
Suministros de aseo	\$210,00
Suministros de oficina	\$80,00
Servicios básicos	\$2.082,00
Mantenimiento equipamiento	\$360,00
<b>Total</b>	<b>\$2.732,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

## Proyección de Gastos

**Tabla 35**

*Proyección de Gastos*

Descripción	Suministros de Aseo y Limpieza	Suministros de oficina	Servicios básicos	Mantenimiento equipamiento
Operación	80%		75%	
Administración	10%	90%	10%	100%
Ventas	10%	10%	15%	
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Tabla 36**

*Distribución Gastos Proyectados*

Descripción	Suministros de Aseo y Limpieza	Suministros de oficina	Servicios básicos	Mantenimiento equipamiento
Operación	168,00		1.561,50	
Administración	21,00	72,00	208,20	\$360,00
Ventas	21,00		312,30	
<b>Total</b>	<b>210,00</b>	<b>72,00</b>	<b>2.082,00</b>	<b>360,00</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Tabla 37**

*Distribución Proyección Gastos*

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Aseo y Limpieza	\$210,00	\$217,85	\$226,00	\$234,45	\$243,22
Suministros de oficina	\$72,00	\$74,69	\$77,49	\$80,38	\$83,39
Servicios básicos	\$2.082,00	\$2.159,87	\$2.240,65	\$2.324,45	\$2.411,38
Mantenimiento equipamiento	\$360,00	\$373,46	\$387,43	\$401,92	\$416,95
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.724,00</b>	<b>\$2.825,88</b>	<b>\$2.931,57</b>	<b>\$3.041,21</b>	<b>\$3.154,95</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Tabla 38***Capital de Trabajo*

Descripción	Valor	Valor Anual
<b>Materia Prima Directa</b>	\$28.800,00	\$691.200,00
<b>Mano de Obra Directa</b>	\$1.187,85	\$14.254,20
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>		
Suministros de Aseo y Limpieza	\$14,00	\$168,00
Servicios Básicos	\$130,13	\$1.561,50
Depreciación maquinaria y equipo	\$92,08	\$1.105,00
<b>Costo de Producción</b>	<b>\$30.224,06</b>	<b>\$708.288,70</b>
<b>Administración</b>		
Sueldo Gerente	\$655,75	\$7.869,00
Sueldo Contador	\$593,93	\$7.127,10
Suministros de Aseo y Limpieza	\$1,75	\$21,00
Suministros de oficina	\$6,00	\$72,00
Servicios Básicos	\$17,35	\$208,20
Mantenimiento equipamiento	\$30,00	\$360,00
<b>Ventas</b>		
Sueldo Ventas	\$593,93	\$7.127,10
Servicios Básicos	\$26,03	\$312,30
Suministros de Aseo y Limpieza	\$1,75	\$21,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$32.150,53</b>	<b>\$731.406,40</b>
Imprevistos 2%	\$643,01	\$14.628,13
<b>Total</b>	<b>\$32.793,54</b>	<b>\$746.034,53</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Inversión del Proyecto****Tabla 39***Inversión*

Descripción	Valor
Inversión Fija	\$38.775,00
Inversión Diferida	\$750,00
Capital de Trabajo	\$32.793,54
<b>Total de la Inversión</b>	<b>\$72.318,54</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

## Financiación

**Tabla 40**

*Financiación del Proyecto*

Descripción	Valor
Capital Propio	\$28.927,42
Capital Financiado	\$43.391,13
<b>Total de la Inversión</b>	<b>\$72.318,54</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

### Ingresos

Los ingresos se determinan en base a la inflación acumulada del año 2022 y de acuerdo al porcentaje de ganancia que se pretenda obtener.

La demanda de la leche a aumentado considerablemente en relación al año 2020 en donde los precios de la leche cayeron considerablemente porque muchas empresas como restaurantes, cafeterías cerraron por el Covid 19, otro factor que influyó para que el precio de la leche disminuyera considerablemente fue porque las instituciones educativas recibieron clases virtuales lo que ocasiono que el gobierno no compre la leche para las colaciones escolares.

Después de esta caída la industria láctea ha ido creciendo considerablemente, es así que solamente la compañía Vita Alimentos invirtió 46 millones para la compra de cerca de 77 millones de litros de leche. (Ekos, s.f.).

La demanda se la determino con una visita a los gerentes de producción de las empresas lácteas en el que manifestaron lo siguiente:

Vita Alimentos sería uno de los compradores de leche en vista de que compra a los productores del Carchi el 17% del total de la compra a Nivel Nacional que equivale a 40.800 litros de leche diarios (Ekos, s.f.), además las políticas de Vita Alimentos son similares a las que manejaría el centro de acopio que son las capacitaciones, asesoramientos técnicos en el manejo de la leche y entrega de insumos para mejorar la calidad y productividad de la leche. Esta dispuesto a comprar al proyecto hasta 2000 litros de leche diario.

Alpina ubicado en la ciudad de San Gabriel del Carchi es otro comprador que a nivel Nacional compra 140.000 litros de leche diarios, está dispuesto a comprar al proyecto hasta 3000 litros de leche.



Lechera Carchi ubicada en la ciudad de Tulcán compra 80.000 litros de leche diarios y está dispuesto a comprar al proyecto 1000 litros de leche diarios siempre y cuando sean producto de calidad.

**Tabla 41**

*Ingresos*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	\$1.440.000	\$1.512.000	\$1.587.600	\$1.666.980	\$1.750.329
Unidades Proyectadas					
Precio Unitario Proyectado	\$0,54	\$0,56	\$0,58	\$0,60	\$0,62
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$783.646,74</b>	<b>\$849.988,96</b>	<b>\$919.650,75</b>	<b>\$995.257,51</b>	<b>\$1.077.766,46</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

### **Egresos**

**Tabla 42**

*Proyección de Compra de Leche*

DESCRIPCIÓN	AÑO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
COMPRA DE LECHE	Año 1	1.440.000,00	0,48	\$ 691.200,00
	Año 2	1.512.000,00	0,50	\$ 752.903,42
	Año 3	1.587.600,00	0,52	\$ 820.115,11
	Año 4	1.666.980,00	0,54	\$ 893.326,79
	Año 5	1.750.329,00	0,56	\$ 973.074,07

*Fuente:* Elaboración del autor

### **Gastos Administrativos**

**Tabla 43***Gastos Administrativos*

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldo Gerente	\$7.869,00	\$8.586,59	\$8.809,85	\$9.038,90	\$9.273,91
Sueldo Contador	\$7.127,10	\$7.774,10	\$7.976,23	\$8.183,61	\$8.396,39
Suministros de Aseo y Limpieza	\$21,00	\$21,79	\$22,60	\$23,45	\$24,32
Suministros de oficina	\$72,00	\$74,69	\$77,49	\$80,38	\$83,39
Servicios básicos	\$208,20	\$215,99	\$224,06	\$232,44	\$241,14
Mantenimiento de Maquinaria	\$360,00	\$373,46	\$387,43	\$401,92	\$416,95
Depreciación Muebles y Enseres	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00
Depreciación Equipo de Computación	\$214,50	\$214,50	\$214,50	\$0,00	\$0,00
Depreciación Equipo de Oficina	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50
Amortización Gastos de Constitución	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
<b>Total</b>	<b>\$16.089,30</b>	<b>\$17.478,63</b>	<b>\$17.929,66</b>	<b>\$18.178,21</b>	<b>\$18.653,60</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Gasto de Ventas****Tabla 44***Gasto de Ventas*

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldo ventas	\$7.127,10	\$7.774,10	\$7.976,23	\$8.183,61	\$8.396,39
Suministros de aseo y limpieza	\$21,00	\$21,79	\$22,60	\$23,45	\$24,32
Servicios Básicos	\$312,30	\$323,98	\$336,10	\$348,67	\$361,71
Depreciación Vehículo	\$2.800,00	\$2.800,00	\$2.800,00	\$2.800,00	\$2.800,00
<b>Total</b>	<b>\$10.260,40</b>	<b>\$10.919,87</b>	<b>\$11.134,93</b>	<b>\$11.355,73</b>	<b>\$11.582,42</b>

*Fuente:* Elaboración del autor

**Tabla 45***Tabla de Amortización*

<b>MONTO</b>	\$ 43.391,13
<b>Períodos Anuales</b>	5
<b>Tasa Interés Anual</b>	11,26%

A	B	C	D	E
Nº de Abonos	Cuota Anual B=C+D	Interés C=E*i	Abono Capital D=E/A	Saldo Capital E=E-D
0				43.391,13
1	\$13.564,07	\$4.885,84	\$8.678,23	\$34.712,90
2	\$12.586,90	\$3.908,67	\$8.678,23	\$26.034,68
3	\$11.609,73	\$2.931,50	\$8.678,23	\$17.356,45
4	\$10.632,56	\$1.954,34	\$8.678,23	\$8.678,23
5	\$9.655,39	\$977,17	\$8.678,23	\$0,00

*Fuente:* Elaboración del autor**Tabla 46***Gastos Financieros*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	\$4.885,84	\$3.908,67	\$2.931,50	\$1.954,34	\$977,17
Pago Capital	\$8.678,23	\$8.678,23	\$8.678,23	\$8.678,23	\$8.678,23

*Fuente:* Elaboración del autor**Tabla 47***Depreciación*

DEPRECIACIÓN	Vida útil - años	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VALOR DE RESCATE
Maquinaria y Equipo de producción	10	10%	\$ 1.105,00	\$ 1.105,00	\$ 1.105,00	\$ 1.105,00	\$ 1.105,00	\$ 5.525,00
Muebles y Enseres	10	10%	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 300,00
Equipo de Computación	3	33%	\$ 214,50	\$ 214,50	\$ 214,50	\$ -	\$ -	\$ 643,50
Equipo de Oficina	10	10%	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 37,50
Vehículo	5	20%	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 14.000,00
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>			<b>\$ 4.187,00</b>	<b>\$ 4.187,00</b>	<b>\$ 4.187,00</b>	<b>\$ 3.972,50</b>	<b>\$ 3.972,50</b>	<b>\$ 20.506,00</b>

Fuente: Elaboración del autor

### Amortización Gastos de Constitución

Tabla 48

Amortización Gastos de Constitución

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>AMORTIZACIÓN</b>							
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	5	20%	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
<b>Total Amortización</b>			<b>\$150,00</b>	<b>\$150,00</b>	<b>\$150,00</b>	<b>\$150,00</b>	<b>\$150,00</b>

Fuente: Elaboración del autor

### Estados Financieros

Tabla 49

Estado de Pérdidas y Ganancias

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	783.646,74	849.988,96	919.650,75	995.257,51	1.077.766,46
(-) Costo de Venta	709.211,20	772.321,79	840.026,65	913.759,84	994.043,40
<b>= Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>74.435,54</b>	<b>77.667,17</b>	<b>79.624,09</b>	<b>81.497,67</b>	<b>83.723,06</b>
(-) Gastos Administrativos	16.089,30	17.478,63	17.929,66	18.178,21	18.653,60
(-) Gastos de Ventas	10.260,40	10.919,87	11.134,93	11.355,73	11.582,42
<b>=Utilidad Operativa</b>	<b>48.085,84</b>	<b>49.268,67</b>	<b>50.559,50</b>	<b>51.963,74</b>	<b>53.487,04</b>
(-) Gastos Financieros	4.885,84	3.908,67	2.931,50	1.954,34	977,17
<b>= Utilidad Neta antes del 15% participación Trabajadores</b>	<b>43.200,00</b>	<b>45.360,00</b>	<b>47.628,00</b>	<b>50.009,40</b>	<b>52.509,87</b>
(-) 15% Participación Trabajadores	6.480,00	6.804,00	7.144,20	7.501,41	7.876,48
<b>= Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>36.720,00</b>	<b>38.556,00</b>	<b>40.483,80</b>	<b>42.507,99</b>	<b>44.633,39</b>

(-) 25% Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	10.627,00	11.158,35
<b>= Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 36.720,00</b>	<b>\$ 38.556,00</b>	<b>\$ 40.483,80</b>	<b>\$ 31.880,99</b>	<b>\$ 33.475,04</b>

Fuente: Elaboración del autor

**Tabla 50**

*Flujo de Efectivo*

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INVERSIÓN</b>						
Propia	\$28.927,42					
Préstamo L/P	\$43.391,13					
<b>INGRESOS:</b>						
<b>OPERACIÓN</b>						
Utilidad Neta del Ejercicio		\$36.720,00	\$38.556,00	\$40.483,80	\$31.880,99	\$33.475,04
Depreciaciones		\$4.187,00	\$4.187,00	\$4.187,00	\$3.972,50	\$3.972,50
Amortización		\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
<b>OTROS INGRESOS</b>						
Valor de Rescate						\$5.869,00
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$41.057,00</b>	<b>\$42.893,00</b>	<b>\$44.820,80</b>	<b>\$36.003,49</b>	<b>\$43.466,54</b>
<b>EGRESOS:</b>						
<b>FINANCIAMIENTO</b>						
Pago de Préstamo L/P		\$8.678,23	\$8.678,23	\$8.678,23	\$8.678,23	\$8.678,23
<b>Total Egresos</b>		<b>\$8.678,23</b>	<b>\$8.678,23</b>	<b>\$8.678,23</b>	<b>\$8.678,23</b>	<b>\$8.678,23</b>
<b>Flujo de Efectivo Neto Proyectado</b>	<b>\$72.318,54</b>	<b>\$32.378,77</b>	<b>\$34.214,77</b>	<b>\$36.142,57</b>	<b>\$27.325,27</b>	<b>\$34.788,32</b>

Fuente: Elaboración del autor

**Tabla 51**

VAN Y TIR

Años	Flujos de Efectivo Netos	Flujos Actualizados
0	72.318,54	72.318,54
1	32.378,77	28.738,37
2	34.214,77	26.953,63
3	36.142,57	25.271,11
4	27.325,27	16.957,88
5	34.788,32	19.162,06
<b>TMRR=</b>		<b>12,67%</b>
<b>VAN=</b>		<b>\$ 44.764,51</b>
<b>TIR=</b>		<b>34,15%</b>

Fuente: Elaboración del autor

Después de haber obtenido los resultados se puede identificar que el proyecto es viable porque el VAN es positivo y la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de oportunidad.

#### Periodo de Recuperación de la Inversión

Para el cálculo de periodo de recuperación de la inversión se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

**Tabla 52**

Periodo de Recuperación de la Inversión

<b>PRI</b>	<b>2,90</b>
AÑOS	2
MESES	1
DÍAS	27

Fuente: Elaboración del autor

Según la formula aplicada el tiempo de recuperación de la inversión es de 2 años 1 meses y 27 días.

### **c. Estrategias y/o técnicas**

Para el proyecto que consiste en la elaboración de un plan de negocio para la implementación de un centro de acopio de leche, se realizó un estudio previo de mercado, en el que se identificó la necesidad que tienen los ganaderos de que se cree un centro de acopio que brinde un producto y servicio de calidad, que les permita mejorar sus ingresos económicos y calidad de vida. Se plantearon estrategias y técnicas para alcanzar el objetivo, haciendo uso de la investigación documental, encuesta, análisis, observaciones in situ de centros de acopio del mismo ramo. Después de la recopilación de información se procedió al procesamiento de los datos obtenidos, se realizó un análisis externo, estrategias de marketing y como último punto se realizó el análisis financiero con la proyección de escenarios económicos para determinar la rentabilidad del centro de acopio.

#### **1.3. Validación de la propuesta**

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión administrativa y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

**Tabla 53**

*Especialistas*

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Titulación Académica</b>	<b>Cargo</b>
María Belén Medina Villegas	10	Magíster en Administración de Empresas con mención en Administración de Servicios de Salud	Directora Administrativa del Hospital del IESS Sangolquí
Lorena Fernanda Altamirano Reinoso	8	Magíster en Planificación y Dirección Estratégica	Asesora Administrativa
David Antonio Naranjo Herdoiza	15	MBA, Dirección de Empresas	Director Administrativo

*Fuente:* Elaboración del autor

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del **Plan de Negocios** propuesto.

**Instrumentos para validación**

Una vez seleccionados los especialistas se procedió a desarrollar los criterios de evaluación y se envió a cada validador.



**Tabla 54**

*Criteria*

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

*Fuente:* Elaboración del autor

En la siguiente tabla se detalla la validación de expertos al Plan de Negocio:

**Tabla 55**

*Validación*

<b>Criterio</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Impacto				15	100%
Aplicabilidad	5	5	5	15	100%

Conceptualización	5	5	5	15	100%
Actualidad	5	5	5	15	100%
Calidad Técnica	5	5	5	15	100%
Factibilidad	5	5	5	15	100%
Pertinencia	5	5	5	15	100%
Total	35	35	35	105	100%

Fuente: Elaboración del autor

**Figura 19**

Validación



Fuente: Elaboración del autor

Una vez que se han obtenido los resultados de la opinión de los 3 especialistas con una amplia experiencia en el área administrativa se pudo determinar que los especialistas validan la propuesta del Plan de Negocios para la creación de un centro de acopio de leche con un 100% en impacto y calidad técnica, aplicabilidad y conceptualización, actualidad, factibilidad y pertinencia, lo que se puede decir que la metodología de investigación implementadas para la creación del proyecto, el análisis financiero son adecuadas para la viabilidad del plan de negocios.

#### 1.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

**Tabla 56**

*Matriz de articulación*

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo I Descripción del Proyecto	Estructura de Planes de negocios previos, técnicas y herramientas de administración.	Investigación de campo. Enfoque de Investigación Cuantitativa Tipo no experimental	Revisión documental. Encuestas. Análisis de fuentes secundarias como libros, tesis.	Análisis de la investigación de campo. Contextualización del estado del Arte.	Cuestionario para la aplicación de la encuesta
Capítulo II Propuesta	Diseño de un plan de negocio para la creación de un centro de acopio.	Desarrollo de cada componente del plan de negocio.	Revisión documental. Análisis externo. Marketing mix. Escenario económico.	Desarrollo del plan de negocios basado en el sustento metodológico para la creación del centro de acopio.	Proyecciones financieras. Validación de expertos.

*Fuente:* Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos relacionados a un plan de negocios nos permiten obtener una idea más profunda del tema y al mismo tiempo permitirá tener una estructura ordenada del proyecto.

Mediante la aplicación de la investigación con enfoque cuantitativo a través de la encuesta para la obtención de información del presente proyecto, se identificó que la mayoría de los ganaderos están dispuestos a entregar su producto al centro de acopio, se puede evidenciar la oportunidad que existe de crear un centro de acopio de leche en la zona.

La propuesta para un Plan de Negocio para la creación de un centro de acopio de leche es viable realizarlo porque después de realizar el análisis económico se determinó que el valor actual neto es positivo, la tasa interna de retorno es superior a la tasa de oportunidad y el periodo de recuperación de la inversión es de 2 años 1 meses 27 días.

Los especialistas al revisar el proyecto concluyeron que el proyecto es viable porque analizaron las técnicas de investigación aplicadas y el análisis financiero para el desarrollo del proyecto y determinaron que son las adecuadas para el desarrollo del mismo.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar una investigación previa de varias fuentes de información, para tener una idea más clara en el cual permita tener mayor conocimiento del tema y tener una posibilidad y oportunidad mayor de éxito con la implementación del centro de acopio de leche.

Realizar un estudio de mercado que permita tener una visión clara de lo que se quiere lograr a través de un análisis de la competencia, oferta, demanda y viabilidad para la implementación un centro de acopio de leche.

Se recomienda una vez que se ha desarrollado el proyecto implementación de la propuesta del plan de negocios, el cual cuenta con todos los procedimientos que permitirán un trabajo organizado, mejorando su presentación, calidad, limpieza y además los ganaderos obtendrán ingresos que les permita mejorar la calidad de vida de sus familias.

Se recomienda establecer estrategias que permitan a los ganaderos se capaciten sobre el manejo y la comercialización del producto con la finalidad que mejore la producción y calidad del producto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carrera Endara, C. F., Vaca Zarate, A. G., & Rodas Idrobo, R. A. (2019). *Plan de Negocios*. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/468/3/Plan%20de%20negocios.pdf>
- Carvajal, A. (2021). *Repositorio Universidad Israel*. Obtenido de Plan de negocio para la creación de una empresa de helado de mandarina “Tangerine Ice Cream”, en el Distrito Metropolitano de Quito: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2880>
- Course Hero. (2021). *Guía 00 Excel.pdf*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/106156429/Guia-00-Excelpdf/>
- EcuRed. (s.f.). *Acopio de Leche*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Acopio\\_de\\_leche](https://www.ecured.cu/Acopio_de_leche)
- Ekos. (s.f.). *Vita Alimentos destinó más de USD 46 millones en 2022 a la compra de leche a pequeños, medianos y grandes productores*. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/vita-alimentos-destino-mas-de-usd-46-millones-en-2022-a-la-compra-de-leche-a-pequenos-medianos-y-grandes-productores>
- Fernández, F. (2017). *Guía para elaboración de un estudio de mercado*. Obtenido de [https://www.eenasque.net/guia\\_transferencia\\_resultados/files/CEEI\\_Ciudad\\_Real-Guia\\_para\\_la\\_elaboraci%2B%A6n\\_de\\_un\\_estudio\\_de\\_mercado.pdf](https://www.eenasque.net/guia_transferencia_resultados/files/CEEI_Ciudad_Real-Guia_para_la_elaboraci%2B%A6n_de_un_estudio_de_mercado.pdf)
- Gestiopolis. (2020). *El Plan de negocios, qué es, beneficios, características, formulación y estructura*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>
- Hernández, S. (2018). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hernández, R. (2017). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=KBchDgAAQBAJ&pg=PR3&hl=es&source=gbs\\_s\\_elected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=KBchDgAAQBAJ&pg=PR3&hl=es&source=gbs_s_elected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Puma, W. (2019). *Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte*. Obtenido de Estudio de factibilidad para la creación de un centro de acopio de leche en la Hacienda la Magdalena, Parroquia Angochagua, Cantón Ibarra: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9713>
- Questionpro. (2022). *Que es una encuesta*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- UPEL. (2016). *Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3993.pdf>
- Uzcátegui, C., Pozo, B., Espinoza, M., & Beltrán, A. (2018). *Principales métodos de evaluación de proyectos de inversión para futuros emprendedores en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p23.pdf>

Velasco, M. (2022). *Repositorio Universidad Israel*. Obtenido de Plan de Negocio para la Creación de la Empresa de Consultoría Contable, Tributaria y Financiera en la Ciudad de Lumbaquí: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2945>

## ANEXOS

### ANEXO A

#### FORMATO DE ENCUESTA

1. Indique su Género

Masculino |

Femenino

Otro \_\_\_\_\_

2. ¿Considera usted necesario la creación de un centro de acopio de leche ubicado en el barrio Jesús del Gran Poder perteneciente a la Parroquia la Libertad?

Si

No

3. ¿Piensa usted, que los centros de acopio de leche que existen en la zona brindan un buen servicio?

Si

No

4. ¿Actualmente usted produce leche?

Si

No

5. ¿Cuál es su producción de leche diaria?

De 5 a 20 litros

De 20 a 40 litros

De 40 a 60 litros

De 60 a 80 litros

Más de 80 litros

6. ¿Cree usted que la leche que entrega es de calidad?

Si

No

7. ¿Cuáles son los canales de distribución que mayormente se utilizan en la zona para comercializar la leche?

Directo  
Intermediario  
Ninguna

8. ¿En qué le beneficiaría tener cerca un centro de acopio?

Transporte  
Costo  
Mayor Distribución

9. ¿Entregaría usted su producto al centro de acopio?

Si  
No  
Tal vez

10. ¿Qué le gustaría que le brinde el centro de acopio?

Capacitación en el manejo de pastos  
Asesoramiento en el manejo de la leche  
Insumos

11. ¿Cómo le gustaría que sean los pagos?

Semanal  
Quincenal  
Mensual

12. ¿De qué material es el recipiente en el que entrega la leche?

Plástico  
Acero inoxidable  
Aluminio



## ANEXO B

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA ESPECIALISTA 1



**Universidad  
Israel**

**ESPOG**

**Escuela de  
Posgrados**

## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la Parroquia la Libertad del Carchi. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

#### Datos informativos

Validado por: María Belén Medina Villegas

Título obtenido: Magíster en Administración de Empresas con mención en Administración de Servicios de Salud

C.I.: 171784898-8

E-mail: belen.medina.villegas@gmail.com

Institución de Trabajo: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Cargo: Directora Administrativa del Hospital del IESS de Sangolquí

Años de experiencia en el área: 10 años

---



**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema: "Plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la Parroquia la Libertad del Carchi"**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>				

**Observaciones:**.....

.....

**Recomendaciones:**.....

.....

**Lugar, fecha de validación: Quito, 07 de marzo de 2023.**

Firma del especialista  
Ma. Belén Medina Villegas

## ANEXO C

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA ESPECIALISTA 2



Universidad  
Israel

**ESPOG** | Escuela de  
Posgrados

## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la Parroquia la Libertad del Carchí. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

#### Datos informativos

**Validado por:** Lorena Fernanda Altamirano Reinoso

#### Título obtenido:

Ingeniera de Ejecución en Gerencia y Liderazgo

Magister en Planificación y Dirección Estratégica

Candidata a Magister en Ingeniería Automotriz con mención en servicios y procesos del servicio automotriz

C.I.: 1713850897

**E-mail:** [laltaoficial@gmail.com](mailto:laltaoficial@gmail.com)

**Institución de Trabajo:** Empresa Familiar Automotriz Altamirano Navas

**Cargo:** Asesora Administrativa

**Años de experiencia en el área:** 8 años



**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: "Plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la Parroquia la Libertad del Carchi"

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones:.....

.....

.....

Recomendaciones:.....

.....

.....

Lugar, fecha de validación: Quito, 6 de marzo de 2023.

Firma del especialista  
Lorena Fernanda Altamirano Reinoso

ANEXO D

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA ESPECIALISTA 3



**Universidad  
Israel**

**ESPOG** | Escuela de  
Posgrados

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:  
Plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la Parroquia la Libertad del Carchi. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

**Datos informativos**

**Validado por: David Antonio Naranjo Herdoiza**

**Título obtenido: MBA, Dirección de Empresas**

**C.I.: 1713705893**

**E-mail: david.naranjo@iess.gob.ec**

**Institución de Trabajo: IESS, Centro de Especialidades Comité del Pueblo**

**Cargo: Director Administrativo**

**Años de experiencia en el área: 15**



**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema: "Plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la Parroquia la Libertad del Carchi"**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>				

**Observaciones:**.....  
.....  
.....

**Recomendaciones:**.....  
.....  
.....

Quito 8 de marzo de 2023.



DAVID ANTONIO  
NARANJO NARANJO

**Firma del especialista**  
**Ing. David Naranjo H. MBA**

## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

**MAESTRÍA EN MENCIÓN:**  
Resolución: RPC-50-22-No.477-2020

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

<b>Título del proyecto:</b>
Plan de negocios para la creación de un centro de acopio de leche en la Parroquia la Libertad del Carchi
<b>Línea de Investigación:</b>
Gestión Integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Resumen de coincidencias

6 %

Se están viendo fuentes estándar

EN Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	<a href="#">repositorio.utc.edu.ec</a> <small>Fuente de Internet</small>	2 %	>
2	<a href="#">hdl.handle.net</a> <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
3	<a href="#">repositorio.utn.edu.ec</a> <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
4	<a href="#">dspace.uazuay.edu.ec</a> <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
5	<a href="#">prezi.com</a> <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>

Página: 1 de 71Número de palabras: 8322Versión solo texto del informeAlta resoluciónActivado