



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE QUESOS BURRATA PARA HOTELES, RESTAURANTES Y  
CATERING EN EL CENTRO-NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

JESSY MARY PUTHUKULANGARA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
QUESOS BURRATA PARA HOTELES, RESTAURANTES Y CATERING EN  
EL CENTRO-NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para obtener el título de: Ingeniería en Marketing

Profesor Guía:  
Fernando Játiva

Autor:  
Jessy Mary Puthukulangara

Año  
2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de quesos burrata para hoteles, restaurantes y catering en el centro-norte de la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Jessy Mary Puthukulangara, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de titulación”.

Edison Fernando Játiva Baquero

CI: 1706860424

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de quesos burrata para hoteles, restaurantes y catering en el centro-norte de la ciudad de Quito, de la estudiante Jessy Mary Puthukulangara, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Diego Patricio Torres Contreras MBA

CI: 1705069993

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Jessy Mary Puthukulangara

CI: 1003037155

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por las oportunidades que me ha obsequiado al permitirme llegar a donde estoy.

A mi familia, con quienes siempre he contado y me han apoyado a la distancia.

A mis amigos, por ser mi familia sustituta en momentos difíciles.

A mis profesores, por la sabiduría brindada a lo largo de mi carrera profesional.

## **DEDICATORIA**

Lo dedico a mi familia, quienes merecen esto y mucho más. A mis padres Joseph y Gigi, por su amor, paciencia y valores que me han inculcado a lo largo de mi vida.

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como propósito establecer las bases de producción del queso Burrata en su conjunto de necesidades de capital, talento humano, know-how y desarrollar un plan operativo y publicitario para la efectiva introducción del producto en el mercado que comprende el servicio de hotelería, restaurantes y catering perteneciente a la ciudad de Quito. Las características para el potencial posicionamiento de este queso se enmarcan en su peculiar relleno de crema de leche, presentando un novedoso alimento de textura suave y cremosa. El queso Burrata es proveniente de la familia de los mozzarellas, y se pretende categorizarlo como un queso gourmet.

Durante el desarrollo de este estudio se realizó un análisis situacional del entorno que permita crear una aproximación del panorama comercial de la industria alimenticia en el sector de lácteos. La investigación de mercado estuvo dedicada a identificar los factores que afectan las preferencias y gustos de los posibles clientes que fueron partícipes del proceso de recolección de información mediante la aplicación de entrevistas, grupos focales y encuestas, con el objetivo de conocer más a fondo el mercado institucional de servicios de alimentos, y diseñar estrategias competitivas que respondan a los factores que afectan el comportamiento del mercado objetivo y a las amenazas que presentan las empresas ya establecidas para vencer de manera efectiva las barreras de entrada y lograr un alcance mediático que impulse los índices de venta.

Se plantearon varias hipótesis en orden a comprobar la sensibilidad de la demanda en cuanto a precios, a encontrar las características que debe tener el queso en su presentación, modo de distribución y finalmente cuál es el aspecto más importante en su innovación que lo hace atractivo al público por lo que se debe mantener un enfoque a estos resultados para una buena promoción del alimento. Para finalizar se calculó márgenes de ganancia y las medidas a corto y largo plazo que se deberán aplicar para obtener una producción viable.

## ABSTRACT

The purpose of this project is to establish the bases for the production of Burrata cheese in its set of capital needs, human talent, know-how and the development of an operational and advertising plan for the effective introduction of the product in the market that includes the hotel service, restaurants and catering services belonging to the city of Quito. The characteristics for the potential positioning of this cheese are framed in its peculiar filling of cream of milk, presenting a distinguished food of soft and creamy texture. Burrata cheese comes from the family of mozzarellas, and it is intended to be categorized as a gourmet cheese.

During the development of this study, a situational analysis of the environment was carried out to create an approximation of the commercial panorama of the food industry in the dairy sector. The market research was dedicated to identify the factors that affect the preferences and tastes of the potential clients that participated in the information gathering process through the application of interviews, focus groups and surveys, with the objective of learning more about the market of institutional food service, and design competitive strategies that respond to the factors that affect the behavior of the target market and the threats posed by established companies to effectively overcome and entry barriers to reach a media that drives the indexes of sale.

Several hypotheses were proposed in order to verify the sensitivity of demand in terms of prices, to find the characteristics that the cheese should have in its presentation, distribution mode and finally what is the most important aspect in its innovation that makes it attractive to public so that an approach to these results must be maintained for a good promotion of the food. Finally, profit margins were calculated and the short and long term measures that should be applied to obtain a viable production.

## ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: Introducción.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
2. CAPÍTULO 2: Análisis Entornos.....	2
2.1 Análisis Entorno Externo.....	2
2.1.1 Entorno Externo – Análisis PEST.....	2
2.1.2 Análisis de la Industria – Análisis PORTER.....	5
2.1.3 Matriz EFE.....	10
Tabla 1: Matriz EFE.....	10
2.2 Conclusiones.....	11
3. CAPÍTULO 3: Análisis del Cliente.....	12
3.1 Investigación Cualitativa.....	12
3.1.1 Entrevista a Expertos.....	12
3.1.2 Focus Group.....	14
3.2 Investigación Cuantitativa.....	15
3.2.1 Resultados de Encuestas.....	15
3.3 Conclusiones.....	21
4. CAPÍTULO 4: Oportunidad de Negocio.....	21
4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio.....	21
4.2 Tamaño del Mercado Potencial.....	22
5. CAPÍTULO 5: Plan de Marketing.....	23
5.1 Estrategia General de Marketing.....	23
5.1.1 Mercado Objetivo.....	23
5.1.2 Propuesta de Valor.....	24
5.2 Mezcla de Marketing.....	24
6. CAPÍTULO 6: Propuesta de la Filosofía y Estructura Organizacional.....	29
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización.....	29
6.2 Plan de Operaciones.....	30
6.2.1 Cadena de Valor.....	30
6.2.2 Flujograma de Procesos.....	32
6.2.3 Capacidad Operativa, Tiempos y Comercialización.....	34
6.3 Estructura Organizacional.....	36
7. CAPÍTULO 7: Evaluación Financiera.....	37
7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	37
7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital.....	39

7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	40
7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración.....	42
7.5 Índices Financieros.....	43
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	43
9. Referencias.....	45
ANEXOS .....	47

## **1. CAPÍTULO 1: Introducción**

### **1.1 Justificación**

El propósito de este estudio es dar a conocer el mercado ecuatoriano desde una perspectiva comercial y de consumo en la industria de alimentos lácteos y el efecto que tendría la introducción del queso Burrata. El desarrollo de este análisis pretende explicar el comportamiento de comerciantes y consumidores de quesos para entender el progreso que las empresas han obtenido en cuanto a la innovación en la elaboración y comercialización de productos para consumo masivo. De la misma manera, conocer los cambios productivos que facilitan las operaciones dentro de una empresa, desde la recolección de la materia prima, hasta la entrega del producto para su distribución y degustación.

Con la intención de obtener información directa acerca de la demanda de varios productos se aplicaron instrumentos metodológicos a manera de entrevistas y encuestas a un grupo poblacional que pertenece al mercado local ecuatoriano. Los temas a considerar estuvieron direccionados a evaluar las características tanto del consumo de productos lácteos, como al de otros alimentos en general. Por esta razón fue necesario identificar a las empresas que se encuentran involucradas en las diferentes etapas de la cadena de valor en este sector alimenticio, de esta forma se obtuvo una aproximación a la situación real interna y externa del país que determinó las posibles ventajas, desventajas y demás barreras que tendría la planificación, ejecución e implementación de este proyecto.

El análisis comprende aspectos de producción, como proveedores de materia prima, ciclo operativo, logística, y otras variantes. Además, se llevó a cabo una investigación de carácter cualitativo y cuantitativo sobre la comercialización del producto final que determinó los hábitos de consumo en cuanto a la frecuencia de compra, marcas de productos preferidos y el posible grado de aceptación; con lo que se construyó un esquema de procesos favorecedores para el establecimiento de un mercado para el queso Burrata.

El estudio definió las características específicas que el producto ofrece en este nuevo mercado, sus atributos y los beneficios que hacen del queso Burrata una propuesta de valor atractiva, ofreciendo a los potenciales clientes un producto de excelente calidad, con un sabor agradable y una contextura flexible.

### **1.1.1 Objetivo General**

Analizar los factores que influyen dentro de la industria de alimentos en el sector de lácteos, para la introducción del queso Burrata en el mercado ecuatoriano, evaluando su viabilidad comercial y financiera.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Conocer la variación del crecimiento de la industria de los últimos 5 años y establecer una aproximación a la situación actual del sector de lácteos.
- Identificar los factores externos como proveedores, clientes y competencia que forman parte de la industria de alimentos y se relacionan con este mercado objetivo.
- Identificar a los potenciales clientes a través de una investigación cualitativa y cuantitativa, para determinar sus gustos y preferencias.
- Definir un plan de marketing para aplicar el proyecto, de acuerdo a los datos recopilados en la investigación.
- Elaborar un plan de operaciones que contenga los pasos necesarios para la producción del queso Burrata.
- Desarrollar un plan financiero para analizar datos que verifiquen la viabilidad del proyecto.

## **2. CAPÍTULO 2: Análisis Entornos**

### **2.1 Análisis Entorno Externo**

#### **2.1.1 Entorno Externo – Análisis PEST**

- **Político:**

El actual gobierno, regido por el Presidente Lenín Moreno, ha generado en el pueblo ecuatoriano un alto grado de aceptación; la aprobación del mismo representa aproximadamente el 70% y ha continuado con la ejecución de

decretos y propuestas que permiten el desarrollo del país (CEDATOS, 2017). Con esto se puede decir que, la confianza de las personas y consumidores tiene una tendencia a la alta, presentándose como una oportunidad, ya que esto favorece al movimiento de activos y posterior consumo de bienes y servicios.

El principal objetivo del plan de desarrollo del Presidente Moreno es generar empleo mediante estímulos a: emprendedores, productores y de apoyo a las pequeñas y medianas empresas del sector productivo ecuatoriano, para esto, propone estimular al sector agrícola y ayudar a microemprendedores brindando una ventana tributaria frente al pago del impuesto a la renta en los dos primeros años de funcionamiento, mientras que para emprendedores que requieran de préstamos, se anunció que se extenderán los créditos de la banca pública con programas como el Banco del Pueblo (Moreno, 2017). Con esto, las pequeñas empresas cuentan con una oportunidad para lograr impulsar sus actividades económicas con el respaldo para la obtención de capitales necesarios para inversión y la generación de un crecimiento sostenible.

Para las empresas que no logren facturar 300,000 USD en ventas anuales, se plantea eliminar el anticipo al Impuesto a la Renta, mientras que si las ventas son mayores, se pretende realizar una devolución en un 50% del anticipo a dicho impuesto, tomando en cuenta el objetivo de aumentar las plazas de trabajo en el sector empresarial (Moreno, 2017). Las medidas se formulan con el propósito de mejorar los índices de empleo y la productividad del país, permitiendo que las pequeñas y medianas empresas tengan facilidades de pago propicias para su desarrollo.

- **Económico:**

Según el Banco Central, el crecimiento de la producción ha ido en declive durante los últimos 5 años, con un valor de -1,5% en el PIB, siendo el 2016 el año con la menor tasa de crecimiento; es decir, la producción y consumo de bienes y servicios ha ido disminuyendo junto con el pasar de los años. Sin embargo, se ha evidenciado un crecimiento del 2,6% en el PIB del año 2017, siendo parcialmente alto con respecto a la economía de los últimos 10 años

dentro del país (Banco Central, 2017). Complementariamente, de acuerdo al Banco Central del Ecuador, la industria de alimentos representa el 38% del PIB, siendo parte del sector de manufactura (Banco Central, 2017). En los últimos 5 años, esta rama productiva ha tenido un crecimiento del 6,3% hasta el 2015, donde hubo un decrecimiento de hasta 0,2% en el año 2016, como se muestra en el Anexo 1, lo cual confirmó una similitud con la variación del PIB pero a menor proporción. A principios del 2017, existe un crecimiento en la industria en un 4,5% permitiendo un aumento continuo a la par con el crecimiento de la producción (Banco Central, 2017). Con los últimos datos recopilados se pudo concluir que el crecimiento del PIB junto con el crecimiento de la industria representan una oportunidad para el desarrollo del sector.

El Índice de Precios al Consumidor tuvo un decrecimiento en los últimos 5 años con un 0,16% en el año 2017, a partir del 1,59% en el 2016 (INEC, 2017). El índice de producción de alimentos demuestra un crecimiento constante con aproximadamente 118 millones reflejados en el 2014, comparado con el año 2013 donde se contaba con una producción equivalente a 112 millones, que incluyen alimentos comestibles y altos en nutrientes (Banco Mundial, 2014). La producción de lácteos tuvo una participación del 9% dentro de la industria alimenticia, procesando aproximadamente 5,319,288 litros diarios, lo que significó la duplicación de producción en los últimos 5 años (INEC, 2016). Se pudo evidenciar un aumento en la productividad dentro de la industria lo que genera oportunidades de crecimiento para el sector de lácteos.

- **Social:**

Según la Superintendencia de Compañías, en la rama de Actividades de Alojamiento y Servicios de Comida, dentro de la ciudad de Quito existen 2764 instituciones entre los que se encuentran los servicios de hoteles, restaurantes y catering (SUPERCIAS, 2018). En este sentido se observa condiciones positivas para el mercado ecuatoriano y su capital, que permite conocer bajo datos estadísticos el potencial de clientes actuales y la posible entrada de nuevos consumidores.

Las intervenciones por parte del gobierno para mejorar las condiciones humanas han sido notorias en los últimos 10 años. El Ministerio de Salud Pública controla las tendencias y hábitos de consumo con el implemento del semáforo nutricional de alimentos, mediante el cual las empresas tienen la obligación de informar el contenido de grasas, sal y azúcar en los empaques de sus productos con el objetivo de controlar el procesamiento de comestibles y así reducir la obesidad, problemas cardiacos, diabetes, etc. (Ministerio de Salud, N/A). Estas acciones pueden ser consideradas como una amenaza, ya que intrínsecamente sugestionan al consumidor al momento de la compra.

- **Tecnológico:**

El acceso a internet dentro de los lugares de trabajo han tenido una variación significativa en los últimos años a nivel nacional, con un porcentaje del 10,7% en el 2012, y un 8,9% en el 2016 (INEC, 2016). Esto representa un efecto negativo debido a la disminución del uso del internet como un medio para comunicarse con potenciales clientes; esto no descarta la posibilidad de emplear este medio para obtener resultados positivos.

Existen productos manufacturados de alta tecnología dentro del Ecuador, los cuales son exportados para su venta y han obtenido un crecimiento de 7,17% en el año 2015, aumentando a un 8,37% para el 2016 (Banco Mundial, 2016). Por esta razón se considera como una ventaja el amplio acceso de las empresas a capitales de alta tecnología, lo que facilita que las industria puedan comprar tecnología local, como maquinarias de producción o equipos de software.

### **2.1.2 Análisis de la Industria – Análisis PORTER**

- **Amenaza de Nuevos Competidores - Alta**

De acuerdo a información obtenida desde la Superintendencia de Compañías, la industria de alimentos cuenta con una extensa variedad de compañías lo cual indica la existencia de un aproximado de 2700 instituciones que permiten la innovación continua de productos alimenticios y a su vez el crecimiento de la

economía en el Ecuador (SUPERCIAS, 2018). Con esta mecánica, se presentan nuevas ideas que son generadas a través de productos ya existentes fuera del país, o simplemente por el conocimiento transferido y la experimentación que se realiza para emprender nuevos proyectos. Sin embargo, la presencia de un alto nivel de competitividad dentro de ese ámbito de empresas ya establecidas que cuentan con un posicionamiento desarrollado, comprende una amenaza dentro de la industria.

De acuerdo con las propuestas anunciadas por el Presidente Moreno el pasado octubre, el enfoque del gobierno para con las pequeñas empresas y emprendedores será de mayor alcance, aclara la muestra de ayuda para impulsar el sector productivo junto con el reforzamiento de la economía del país (Moreno, 2017). Con el gobierno ofreciendo asistencia a los nuevos emprendedores para una posible entrada de nuevos competidores dentro de la industria se convierte en una plataforma alta de conectividad, lo que propone un atractivo para nuevos entrantes en el mercado ya establecido.

En cuanto a la productividad dentro del país, el crecimiento del porcentaje del PIB tuvo un descenso en el año 2016. Según el Banco Central del Ecuador, dentro de la industria alimenticia existió una tasa de crecimiento anual de 3,4% hasta el 2015, donde hubo un decrecimiento notable debido a la disminución en el consumo y producción (Banco Central, 2017). Esto representa una amenaza para el despegue o ejecución de emprendimientos, a menos de que exista un crecimiento constante del producto interno bruto para los próximos años.

Según expertos en esta industria, en el 2010 se evidenció un excedente de producción de leche generando aproximadamente 4 millones de litros diarios, lo cual afectó a la industria con una sobreproducción dentro de las plantas procesadoras. El señor Joseph Puthukulangara, quien entonces ejerció sus labores como gerente de Alpina, comprobó una baja en las ventas y un excedente de productos almacenados (Puthukulangara, 2018). De acuerdo a

datos recopilados en el INEC, en el 2016 existió un incremento en la producción de leche, generando aproximadamente 5 millones de litros diarios. Esto permite una ventaja previniendo la sobreproducción en cuanto al exceso de materia prima para mantener un control adecuado de las actividades empresariales.

- **Capacidad Negociadora de Proveedores - Baja**

Como insumo principal dentro de este sector se encuentra la leche, el cual tiene un excedente en su producción alcanzando los 5,319,288 litros de leche diarios a nivel nacional, duplicando la producción de los últimos 5 años (INEC, 2016). La existencia de una gran variedad de proveedores en todas las regiones del país permite la obtención de los insumos necesarios para la industria láctea, lo que hace posible negociar los precios para su compra masiva y posterior uso en las etapas de producción.

Existe un cambio constante en los precios de la leche, basado en el Acuerdo Ministerial No. 136 (2010), donde se admite una inestabilidad en la venta de leche por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, debido a que estos precios dependen de la situación económica del país y de manera indirecta los factores externos ambientales junto con la oferta y demanda del producto dentro del mercado. Es decir, si existe un excedente de leche, los precios disminuyen, por el contrario, si se genera una escasez de leche, los precios de la misma suben (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012). Se puede distinguir que debido a la alta producción de leche que existe en el país, los precios no difieren con gran significancia.

El señor Joseph Puthukulangara, actualmente gerente de MILMALAC SA y Técnico en productos lácteos, asegura que el procesamiento de la leche requiere de un conocimiento más científico que permita analizar las propiedades de la misma con el objetivo de conocer su tipo, calidad, nivel de grasa y contextura, y así obtener un procesamiento adecuado; en este contexto se pudo concluir que, son pocos los expertos en cuanto a la elaboración de productos lácteos (Puthukulangara, 2018). De esta forma se puede deducir que

en el proceso de productos lácteos se requiere de un conocimiento extenso para poder obtener productos de calidad, beneficiando a pocos pero creando una oportunidad para la industria en un término de tiempo largo.

Según el experto, los costos de cambio de proveedor resultan una oportunidad para la obtención de los insumos, ya que son de bajo costo, y existen varios proveedores que pueden ofrecer leche en características que no son completamente diferenciables (Puthukulangara, 2018).

- **Acción de los Sustitutos - Media**

Existe una alta gama de productos sustitutos dentro de la industria láctea, como por ejemplo todas las variedades existentes de quesos, mantequilla, margarina, suero, crema de leche entre otros. Dentro del sector C1050.04 (elaboración de quesos) existen quesos tipo mozzarella, fresco, cheddar, holandés, suizo, de hierbas, de hoja, amasado, doble crema, etc. Toda esta variedad extensa de productos lácteos influye en la decisión de compra de los clientes y sus hábitos de consumo, aumentando la posibilidad de que los clientes cambien sus preferencias en cuanto al consumo diario de productos lácteos.

En el año 2017, los productos sustitutos han tenido una mayor acogida dentro del mercado junto con un aumento en sus ventas en cuanto a productos lácteos se trata. De acuerdo a González en su artículo sobre la industria láctea, los productos como leche, avena, yogur, crema de leche, mantequilla, queso, entre otros, han alcanzado un incremento en las ventas de manera considerable, permitiendo una dinámica más extensa frente al consumo de productos lácteos (González P. 2017). Dichos factores han potencializado el crecimiento en la producción como en la innovación de mencionados productos con lo que se espera la creación de bases económicas fijas para el futuro de este sector.

- **Posibilidad Negociadora de los Cliente - Alta**

Como se menciona previamente en la entrevista realizada al experto, el procesamiento y producción de lácteos requiere de conocimiento y experiencia en este ámbito, dificultando la amenaza de una integración vertical

(Puthukulangara, 2018). Esto habilita la oferta de bienes de características únicas que consideran la importancia de la gran calidad que subsecuentemente impulsará la compra por parte de los clientes.

De acuerdo con el señor Víctor Calderón, ex gerente de ventas de Alpina, es importante que una empresa cubra todas las necesidades de sus clientes, especialmente por temas de sabor, calidad, precio y/o servicio (Calderón, 2018). Los clientes pueden llegar a ser sensibles ante cualquier cambio o contrariedad sobre cualquier producto que influya en su decisión de compra, lo que crea dificultad al momento de negociar con ellos los posibles cambios y que siguen siendo parte de los registros de ventas de la empresa.

- **Intensidad de la Rivalidad - Alta**

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, existen más de 1300 empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios, de las cuales aproximadamente 100 compañías se encuentran dentro del sector de lácteos (SUPERCIAS, 2018). Esto permite visualizar una perspectiva de la cantidad de competidores existentes, que cuentan con la experiencia necesaria para ser un fuerte competidor dentro de este sector. La competencia dentro del sector es alto, lo que grafica una gran barrera de entrada ya que son pocos los que difieren en sus objetivos y cuentan con la inversión necesaria para seguir creciendo.

De las 100 compañías consultadas, existen 10 empresas bien posicionadas que cuentan con los recursos necesarios para invertir en el crecimiento de sus ventas (SUPERCIAS, 2018). Aquellos negocios que planean iniciar sus actividades ven en esto una obstrucción para la introducción de su oferta comercial pues el desfase de experiencia que tienen y el alto requerimiento de capital necesario para competir es difícil de superar.

Por el contrario, como se mencionó anteriormente, existe una gran acogida por parte del gobierno en apoyo a las pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de aumentar el sector productivo dentro del país (Moreno, 2017). La

creación de políticas encaminadas al desarrollo del sector empresarial no sólo beneficia al mercado en una perspectiva macro si no que pretende construir una vía alterna para los participantes de menor rango.

### 2.1.3 Matriz EFE

**Tabla 1:** Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
Crecimiento en la industria de alimentos.	0,1	4	0,4
Demanda alta en productos lácteos.	0,1	4	0,4
Extensa cantidad de proveedores	0,09	4	0,36
Propiedad intelectual para el procesamiento de la leche	0,08	4	0,32
Mercado poco explotado	0,05	3	0,15
Apoyo gubernamental a emprendimientos.	0,05	3	0,15
Facilidad de obtención de los insumos	0,05	3	0,15
Desarrollo e innovación tecnológica en maquinaria	0,01	3	0,03
<b>AMENAZAS:</b>			
Cambio en las tendencias de consumo (Oferta y demanda)	0,11	1	0,11
Sensibilidad ante los precios por parte de los consumidores	0,1	1	0,1
Variación del PIB con bajos porcentajes	0,07	1	0,07
Disminución del poder de compra por parte de los consumidores	0,07	1	0,07
Cambio constante en los precios de los insumos.	0,05	2	0,1
Extensa variedad de productos sustitutos.	0,04	2	0,08
Variedad de competidores directos.	0,02	2	0,04
Competidores bien posicionados en el mercado	0,01	2	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

La matriz EFE analiza los factores externos tomados en cuenta para realizar el emprendimiento, que se los ha considerado después de la investigación del entorno en el que se desarrolla el proyecto. Luego de ponderar cada factor, se ha obtenido una calificación total de 2,55, siendo un valor apenas mayor a la media, lo que significa que existen oportunidades de las que se las puede aprovechar, y amenazas de las cuales se debe prevenir.

## 2.2 Conclusiones

Las medidas propuestas por el actual gobierno para impulsar la economía aportando asistencia a las pequeñas y medianas empresas son una ventaja para iniciar un negocio que generará empleo.

La disminución del anticipo al Impuesto a la Renta aplicada a microempresas es una oportunidad para complementar el crecimiento de la economía ecuatoriana.

Las tendencias de consumo varían dependiendo los hábitos alimenticios y cómo influye en el cuidado de la salud de las personas.

Entre más extenso es el uso de la tecnología, más eficiente puede ser una empresa. El uso de la tecnología se lo puede aplicar para métodos de promoción y publicidad que permitan aumentar las ventas y también invertir en maquinaria y software para abaratar costos de producción.

Las altas tendencias en el consumo de productos lácteos permiten la apertura a un mercado apenas explotado, sin embargo, también se puede extender la competencia por productos que pertenezcan a la misma industria.

Existe una alta producción de leche a nivel nacional dentro de las tres regiones del país, lo que permite una gran disponibilidad de este insumo para el sector, junto con más variedad en cuanto a la calidad de la leche y sus propiedades para su uso en el procesamiento y elaboración de lácteos.

La alta tendencia de nuevos emprendimientos generan la entrada de nuevos competidores, que pueden afectar a las tendencias de compra por parte de los consumidores.

Dentro de la industria de alimentos existe una extensa variedad de productos derivados de la leche, que usualmente tienen las mismas características e influyen en el aumento de la cantidad de productos sustitutos.

Existen varias empresas muy bien posicionadas dentro de la industria, que pueden fácilmente controlar el mercado y crear productos al agrado del consumidor.

### 3. CAPÍTULO 3: Análisis del Cliente

- **Objetivos Generales**

Definir los gustos y preferencias que existe en el consumo actual de quesos para conocer las características, atributos y usos necesarios que se requieren dentro de la producción y venta de este producto, para así determinar la situación actual dentro del mercado quiteño.

- **Objetivos Específicos:**

Identificar las tendencias de compra y consumo administrados dentro de los hoteles, restaurantes y catering.

Determinar el procesamiento necesario para la producción del queso Burrata, con el conocimiento de un experto.

Analizar los costos, atributos y tiempo de vida útil que requiere el queso Burrata para su distribución y venta.

Conocer los medios comunicativos por los cuales se debe ofrece el queso Burrata, dentro del mercado de hoteles, restaurantes y catering.

Determinar las características del mercado objetivo, y definir el número de clientes potenciales dentro de la ciudad de Quito.

Medir la cantidad de quesos comprados y la frecuencia de compras por parte de los hoteles, restaurantes y catering.

#### 3.1 Investigación Cualitativa

##### 3.1.1 Entrevista a Expertos

#### Resultados de la entrevista al Señor Joseph Puthukulangara

- El sector de lácteos cuenta con una gran cantidad de su insumo principal, siendo la leche, ya que se lo produce en las tres regiones del país.
- Es importante el tipo de leche, siendo un determinante clave, para poder producir este queso; considerando características como el nivel de grasa, acidez, proteína, antibióticos, pH, etc.

- El nivel competitivo dentro del mercado ecuatoriano es alto, considerando el ingreso de nuevos competidores y competidores ya posicionados. Es necesario estar preparado para cualquier movimiento que realice la competencia, y mantener alerta para responder adecuadamente.
- Se recomienda un rango de tamaños, entre 250gr a 500gr, que podrían atraer a los encuestados, como a los medios por los cuales se podría dar.
- El proceso para producir un queso Burrata es similar al proceso del queso mozzarella, con la diferencia de que se añade un paso más, el cual es el relleno del queso.

### **Resultados de la entrevista al Señor Víctor Calderón**

- Existe una gran influencia por parte de la cultura ecuatoriana hacia quesos tradicionales como son el queso fresco, criollo, amasado, de hoja, etc. Estos forman parte del 60% del consumo nacional, mientras que se está introduciendo el queso mozzarella al consumo frecuente, formando parte del 25% del mercado ecuatoriano. Finalmente el 15% restante es dirigido a quesos especializados, que cuentan con pocos consumidores que tienen gustos para quesos maduros o semi-maduros.
- Dentro del mercado ecuatoriano existen varios enfoques y diferentes tipos de consumidores. Las personas habitantes de la región Costa son más abiertos a la posibilidad de probar nuevos productos, cambiar de marcas, y variar sus alimentos. Mientras que en la región Sierra, las personas son más fieles a una marca, o a un producto que ya conocen, sin embargo, esto puede ser una ventaja ya que una vez ganada la confianza de los consumidores serranos, se los puede mantener como clientes a largo plazo.
- Se deben considerar cuatro aspectos para la compra o venta de un queso: sabor, empaque, precio y servicio:
  - El sabor puede ser persuadido mediante pruebas de productos o también conocidos como degustaciones donde se presentan pequeñas muestras del producto.

- El empaque debe ser atractivo para el cliente, todo dependiendo del tipo de imagen que se quiere proyectar, ya sea un empaque con colores atractivos, un empaque diferenciado que sea elegante o resistente, e incluso que sea funcional.
- El precio puede ser un factor más sensible, dependiendo de qué imagen quiere ofrecer, ya sea un producto de alta gama o simplemente un queso más adaptado al mercado, de todas formas puede ser la parte más importante del cual se fijan más los compradores.
- El servicio depende muy poco cuando es venta de productos. Pero es posible aplicarlo desde el momento de ofrecer este producto, el aspecto y la importancia que se le ofrece a los clientes, al igual que la imagen que se quiere proyectar, siempre manteniendo un enfoque positivo y responsable.

### **3.1.2 Focus Group**

#### **Resultados:**

- La frecuencia de compra que realizan las instituciones es semanalmente, sin embargo el tamaño y la cantidad dependen de la temporada de demandas o la concurrencia de eventos.
- Los quesos que se utilizan dentro de las instituciones varían en su mayoría entre el queso mozzarella y los quesos maduros – semi maduros.
- Dentro de las instituciones, se utilizan quesos para desayunos, picadas, salsas, hamburguesas, etc.
- Las marcas preferidas por las instituciones constituyen alternativas entre Floralp y Kiosko. Estas marcas han sido escogidas por su posicionamiento, la calidad de sus productos, su distribución y sus precios.
- Existe la preferencia por productos de mayor calidad y buenos precios, sin dar mucho enfoque en cuanto a los beneficios de la salud.
- Los participantes sugieren realizar nuevos platos con el queso Burrata, adaptándolo al menú o ampliando la cantidad de platos.
- Las instituciones prefieren obtener este producto de manera directa con el proveedor.

- El tamaño sugerido por parte de los participantes varía entre los 250gr a 500gr, teniendo una preferencia por tamaños pequeños para manejar una unidad por plato.
- El precio debe estar justificado con la calidad del producto. Los participantes consideran al queso Burrata como un producto de gama alta, por lo que estarían dispuestos a pagar más por es mismo.
- El empaque sugerido por los participantes es el empacado al vacío, debido a las facilidades y resistencia que otorga a los productos alimenticios, como es la preservación del producto, mantenimiento del sabor y consistencia, y la prevención de contaminación del producto.
- Los participantes prefieren obtener información sobre el producto a través de redes sociales y eventos.

## 3.2 Investigación Cuantitativa

### 3.2.1 Resultados de Encuestas

1. **Hipótesis 1.-** Los hoteles y catering tienen una preferencia por los quesos maduros mientras que los restaurantes prefieren queso mozzarella y fresco.

**Tabla 2:** Preferencia en tipos de quesos

Cuenta de ¿Qué tipo de quesos compra para su negocio?	Etiquetas de columna			
	Catering	Hotel	Restaurante	Total general
Amasado	2,00%	0,00%	0,00%	2,00%
Queso Crema	2,00%	0,00%	2,00%	4,00%
Queso Fresco	0,00%	2,00%	14,00%	16,00%
Queso Mozzarella	4,00%	2,00%	28,00%	34,00%
Quesos Maduros - Semimaduros	6,00%	12,00%	26,00%	44,00%
<b>Total general</b>	<b>14,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>70,00%</b>	<b>100,00%</b>

En la tabla 2 se puede distinguir la preferencia de compra entre tipos de quesos por parte de las instituciones, donde los hoteles y servicios de catering cuentan con la mayoría de compra destinada a quesos de tipo maduros - semimaduros con un 12% y 6% respectivamente, mientras que los restaurantes cuentan con una preferencia notable hacia los quesos tipo mozzarella obteniendo una mayoría del 28%. Sin embargo, los restaurantes cuentan también con cierta inclinación hacia los quesos maduros - semimaduros. Por lo tanto, la hipótesis se cumple debido a que sí existe preferencia por los quesos maduros -semimaduros por parte de los hoteles y servicios de catering.

**2. Hipótesis 2.-** Los restaurantes prefieren las marcas conocidas debido a la confianza que generan.

**Tabla 3:** Preferencia de marcas

Cuenta de ¿Por qué escogió esta marca?	Etiquetas de columna							
	Dulas	Floralp	Kiosko	Milma	Miraflores	Rey Queso	Salinero	Total general
Por sus canales de distribución	0,00 %	8,00 %	4,00 %	0,00 %	0,00 %	2,00 %	0,00 %	14,00 %
Por sus precios	4,00 %	0,00 %	10,0 0%	0,00 %	0,00 %	6,00 %	4,00 %	24,00 %
Por sus productos	0,00 %	6,00 %	14,0 0%	6,00 %	2,00 %	2,00 %	8,00 %	38,00 %
Reconocimiento de la marca (posicionamiento)	2,00 %	8,00 %	10,0 0%	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,00 %	24,00 %
<b>Total general</b>	<b>6,00 %</b>	<b>22,0 0%</b>	<b>38,0 0%</b>	<b>6,00 %</b>	<b>2,00 %</b>	<b>10,0 0%</b>	<b>16,0 0%</b>	<b>100,0 0%</b>

En la tabla 3 se puede evidenciar que la marca con mayor porcentaje de preferencia es "Kiosko", siendo escogido por el 38% de los encuestados. Esta marca cuenta con un consumo alto debido a que cuenta con algunas de las características buscadas como por sus canales de distribución, precios adecuados, productos de calidad y reconocimiento de la marca. Por lo tanto, la hipótesis se cumple parcialmente, debido a que los restaurantes se fijan en la

variedad de productos con los que cuenta cada marca antes de realizar cada compra.

**3. Hipótesis 3.-** Los restaurantes y catering buscan quesos con mayor preferencia a la calidad que a los precios.

**Tabla 4:** Atributos de preferencia en quesos

Cuenta de ¿En qué aspectos se fija al momento de comprar un queso?	Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Catering	Hotel	Restaurante	Total general
Consistencia	0,00 %	0,00 %	10,00%	10,00%
Marca	0,00 %	0,00 %	6,00%	6,00%
Precio	2,00 %	6,00 %	16,00%	24,00%
Sabor	12,00 %	10,00 %	38,00%	60,00%
<b>Total general</b>	<b>14,00 %</b>	<b>16,00 %</b>	<b>70,00%</b>	<b>100,00%</b>

En la tabla 4 se puede distinguir que no solo los restaurantes y catering prefieren el sabor antes que el precio, sino que los hoteles también prefieren la calidad en el producto antes que el precio, obteniendo un total del 60% de los encuestados que optan de manera positiva por sus gustos frente a la degustación. De esta manera, la hipótesis se cumple parcialmente, identificando la propuesta de que todas las instituciones de comidas que prefieren el sabor antes que los precios.

**4. Hipótesis 4.-** Los restaurantes prefieren comprar semanalmente sus provisiones los días viernes, ya que existe más clientela los fines de semana.

**Tabla 5:** Entrega del producto.

Cuenta de ¿Qué día(s) de la semana prefiere recibir sus provisiones?_1	Etiquetas de columna			
--	----------------------	--	--	--

Etiquetas de fila	Dos veces a la semana	Dos veces al mes	Una vez a la semana	Una vez al mes	Total general
Lunes	30,00%	0,00%	8,00%	0,00%	38,00%
Martes	22,00%	2,00%	12,00%	0,00%	36,00%
Miércoles	2,00%	2,00%	6,00%	2,00%	12,00%
Viernes	4,00%	2,00%	8,00%	0,00%	14,00%
<b>Total general</b>	<b>58,00%</b>	<b>6,00%</b>	<b>34,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>100,00%</b>

De acuerdo a la Tabla 5, se respalda la idea de que los restaurantes compran sus provisiones dos veces dentro de la semana, obteniendo un total de 58% de participantes que escogieron esta opción. El día con mayor preferencia para reabastecer sus productos son los días Lunes, con una mayoría del 38%. Por lo tanto, se dictaminó que la hipótesis es rechazada ya que los restaurantes prefieren comprar sus provisiones semanalmente los días lunes en vez del día viernes.

### 5. Hipótesis 5.- Los hoteles obtienen sus provisiones de manera directa.

**Tabla 6:** Medios de distribución

Cuenta de ¿A través de cuáles medios obtiene sus productos?_1	Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Catering	Hotel	Restaurante	Total general
Compra en supermercados	2,00%	0,00%	0,00%	2,00%
Compra en tiendas especializadas	0,00%	0,00%	4,00%	4,00%
Distribución directa	12,00%	14,00%	58,00%	84,00%
Distribución indirecta	0,00%	2,00%	8,00%	10,00%

<b>Total general</b>	<b>14,00</b> %	<b>16,00</b> %	<b>70,00%</b>	<b>100,00%</b>
----------------------	-------------------	-------------------	---------------	----------------

Según la Tabla 6, el 84% de los encuestados tienden a obtener sus productos de manera directa. Sin embargo, consideran también que es importante tener medios alternos para abastecerse en caso de existir alguna eventualidad, por lo que necesitan contar con otras alternativas. Se confirma así que la hipótesis se cumple en su totalidad.

**6. Hipótesis 6.-** Los restaurantes y catering consideran que el queso burrata es un producto atractivo por su relleno.

**Tabla 7:** Atributos del queso burrata

Cuenta de ¿Qué atributos le atrae del concepto de este producto?	Etiquetas de columna			
	Cateri ng	Hotel	Restaura nte	Total general
Consistencia	0,00 %	0,00 %	14,00%	14,00%
Contextura	6,00 %	2,00 %	26,00%	34,00%
Relleno	4,00 %	6,00 %	18,00%	28,00%
Sabor	4,00 %	8,00 %	12,00%	24,00%
<b>Total general</b>	<b>14,00</b> %	<b>16,00</b> %	<b>70,00%</b>	<b>100,00%</b>

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 7, la contextura del queso es lo que atrajo más a los encuestados, obteniendo un favoritismo del 34%. Seguido de este atributo se encuentra la característica de su relleno, quedando en el segundo lugar con un porcentaje de 28%. Por otra parte, los hoteles consideran que el queso Burrata es un producto atractivo por su sabor, con un apoyo porcentual del 8%. A través de este mecanismo se rechaza la hipótesis, ya que los restaurantes y catering consideran que el queso burrata es un producto atractivo por su contextura.

**7. Hipótesis 7.-** Los restaurantes grandes compran quesos en mayor cantidad que los servicios de catering.

Para definir el tamaño de cada institución, se debe analizar el nivel de clientela que disponen semanalmente. Por lo tanto, los restaurantes que cuentan con una cantidad de clientes que varía entre las 2000 y 4000 personas en el periodo de una semana compran un monto que supera los 30 kg, representando el 8% de los encuestados. Por otro lado, los servicios de catering que cuentan con un aproximado de más de 100 clientes compran alrededor de 15kg en el mismo periodo de tiempo lo que representa el 6% de los encuestados. La hipótesis fue aceptada y se comprueba que los restaurantes grandes adquieren quesos en mayor proporción que los servicios de catering.

**8. Hipótesis 8.-** Las instituciones prefieren quesos con tamaños de 500gr para utilizarlos diariamente.

**Tabla 8:** Preferencia de tamaños del producto

Cuenta de ¿En qué tamaño de presentación le gustaría obtener este producto?	Etiquetas de columna		
	Caja de madera	Empacado al vacío	Total general
250gr	6,00%	12,00%	18,00%
300gr	2,00%	40,00%	42,00%
500gr	4,00%	36,00%	40,00%
<b>Total general</b>	<b>12,00%</b>	<b>88,00%</b>	<b>100,00%</b>

Con los datos comprimidos en la Tabla 8, se puede definir que el tamaño preferido por los encuestados son los quesos de 300gr, con un porcentaje del 42%, y los quesos de 500gr con una pequeña diferencia que alcanza el 40%. También se ha definido que el tipo de empaque escogido por los encuestados es el empacado al vacío, obteniendo una mayoría del 88%. Para concluir se

estableció que las instituciones prefieren quesos de 300gr para utilizarlos diariamente, obteniendo resultados que no cumplen con la hipótesis.

### **3.3 Conclusiones**

- Se requiere del conocimiento de un experto para poder medir el sabor y la consistencia adecuados para el producto.
- Se define el tamaño de 300gr para la producción del queso Burrata por sugerencia del experto, ya que los platos que se preparan con este producto necesitan de un queso con proporciones pequeñas.
- Es importante reconocer los medios por los cuales se debe comunicar sobre este producto. Al ser un producto más institucional, los medios más apropiados para dar a conocer este producto puede ser a través de ferias, eventos especiales donde se pueda presentar una degustación del queso.
- El rango de precios que se obtuvo a través del método Van Westendorp va desde los \$5,60 hasta los \$6,44, con un precio promedio del mercado de \$5,85 y un precio óptimo de \$6,19.
- Es necesario participar dentro de las redes sociales y ferias de alimentos para dar a conocer este producto, siendo una vía de necesidad publicitaria.
- La distribución preferida por parte de los encuestados fue de manera directa, ya que la mayoría pertenecen a instituciones que realizan sus compras bajo pedido y esperan su entrega personalizada.

## **4. CAPÍTULO 4: Oportunidad de Negocio**

### **4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio**

La industria de alimentos ha ido evolucionando en cada uno de sus sectores productivos, permitiendo su constante crecimiento y un claro aporte a la economía del país, como para el desarrollo en el procesamiento de productos de consumo (Banco Central, 2017). Dentro del Ecuador, el crecimiento de la industria de alimentos ha variado sus estadísticas de manera relativa al crecimiento del PIB, con un 4,5% y 2,6% respectivamente, siendo una oportunidad para las organizaciones dentro de la industria, ya que el consumo

de alimentos se encuentra en constante actividad (Banco Central, 2017). Sin embargo, la competencia existente dentro de la industria ha aumentado, ya sea por empresas que cuentan con un mercado establecido y que han aprovechado su poder de ampliarse comercialmente, o porque existen nuevas empresas que ingresan a un sector específico con productos novedosos.

Existe una alta producción de leche, generando aproximadamente 5 millones de litros diarios a nivel nacional, con una extensa lista de productores ubicados en todas las regiones del país, lo que facilita la adquisición de esta materia prima con una variabilidad en sus propiedades que puedan favorecer a su procesamiento, así mismo, elaborar una gran variedad de productos lácteos como quesos, yogurt, crema, mantequilla, etc. (INEC, 2016).

El conocimiento y experiencia que se requiere en toda empresa es indispensable para crear cualquier tipo de producto alimenticio, es por esto que se necesita de expertos en el tema para poder ejecutarlos. En el caso del queso Burrata, se analizan los insumos, el nivel de grasa de la leche, la cantidad necesaria de acidez dependiendo del estado de la leche, el procesamiento de la crema de leche junto con los ingredientes del relleno, etc. Es con esto que se crea una oportunidad que permite la elaboración de un queso poco explotado, innovando un producto en el mercado ecuatoriano, forzando a las demás empresas a seguir esta línea de distinción, con el fin de obtener la creación de una gran variedad de productos lácteos, con aporte apropiado del know how en la industria.

#### **4.2 Tamaño del Mercado Potencial**

El queso Burrata puede ser considerado como parte de la cocina gourmet, presentándose como un queso tipo mozzarella especializado o queso gourmet; con esto, el enfoque tomado es dirigido hacia los servicios de hoteles, restaurantes y catering dentro de la ciudad de Quito. Según la Superintendencia de Compañías, dentro del sector de “Actividades de Alojamiento y Servicios de Comidas” existen 2764 instituciones registradas, de los cuales 695 instituciones cumplen con las características de consumo,

siendo 149 hoteles, 444 restaurantes y 102 servicios de catering (SUPERCIAS, 2018).

## **5. CAPÍTULO 5: Plan de Marketing**

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

Las estrategias genéricas permiten a las organizaciones obtener un desempeño superior al de sus competidores dentro de una industria en específico. (M. Porter, 1987). En este caso se tuvo la percepción de una amplia gama de oferta, así mismo con una extensa competencia lo que dificulta el desarrollo de una organización. Luego de analizar las tres estrategias que presenta Porter, se pudo definir que el punto adecuado para aplicar a este proyecto es la estrategia de enfoque o concentración. Esto constituye una positiva respuesta del segmento específico frente a la especialización de un producto, respondiendo a determinadas necesidades dentro de un mercado objetivo.

El enfoque que se ha considerado es la venta de quesos Burrata al sector de hoteles, restaurantes y catering, que ofrecen comida gourmet, dentro de la ciudad de Quito, con una perspectiva más institucional. Se mantuvo este queso como un producto particular, debido a sus características atractivas a platos de comidas más gourmet.

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

En el sector de lácteos, existe una gran diversidad de productos que varían entre quesos, yogurt, crema, mantequilla, postres, entre otros, que procesan los más de 5 millones de litros de leche diarios dentro del Ecuador. Según el experto, los quesos forman parte del consumo diario de la mayoría de los ecuatorianos, permitiendo apertura a diferentes tipos de quesos, con diferentes tamaños y adaptándose a diferentes segmentos del mercado. En el Ecuador, existe mayor consumo de quesos frescos, mozzarella, maduros o semi-maduros, que fijan el campo necesario para presentar un queso italiano llamado Burrata.

Su textura suave y cremosa permite el uso y acompañamiento de este queso con varios platos gourmet, lo que direcciona la atención hacia un cliente más institucional como los servicios de hotelería, restaurantes y catering dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Posicionamiento.- Dirigido a los hoteles, restaurantes y servicios de catering, que requieren una innovación constante en sus platos de comida, el queso Burrata busca satisfacer el paladar con sabores tradicionales como es el mozzarella, pero con un toque diferente, el de ser un producto con una textura más suave, cremosa y sabrosa.

Diferenciación.- Ofrecer un producto con altos estándares de calidad y sabor para los hoteles, restaurantes y catering, dentro de la ciudad de Quito, junto con un servicio especializado, creando fidelización con el cliente al ofrecer una experiencia de entrega óptimo, con un producto de gran calidad.

#### 5.1.2 Propuesta de Valor

Ofrecemos una experiencia especializada en quesos gourmet, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, dirigido a hoteles, restaurantes y catering, por un costo similar a la competencia.

### 5.2 Mezcla de Marketing

#### Producto

El Burrata es un queso relleno de crema de leche, el cual es previamente procesado, junto con un contorno hilado de un queso mozzarella. Este queso es inyectado con crema, con lo que se logra un producto suave y cremoso; el resultado es una combinación de sabores agradables que quedan marcados en el paladar. El nombre viene de la palabra italiana “burro” que significa mantequilla, y se lo puede consumir como un bocadillo, en ensaladas, con tostadas, o formalmente en platos gourmet.

Con el análisis realizado en las encuestas se pudo concretar algunas variables para aplicarlas al producto, a la vez que se constituyeron sugerencias a partir de la investigación cualitativa. El tamaño se define en presentaciones de 300gr

para crear un producto con las proporciones ideales para su consumo inmediato. Este queso tendrá un empaque al vacío que permitirá conservar su frescura, con un tiempo de duración bajo refrigeración desde 7 a 21 días.

La marca llevará el mismo nombre del queso, siendo Queso Burrata, incluyendo un logotipo que se puede visualizar en la Figura 1. Los colores que se aplicarán serán una combinación de rojo vino, que pretende despertar una sensación cálida y enérgica junto con un dorado disipado en blanco para reflejar la ilustración animada del queso Burrata junto con tres tomates, lo que se lo identifica como un aspecto más tradicional para el país de origen del queso (Italia). Adicionalmente cuenta con la tipografía "Buffalo" negra, manteniendo un toque artesanal para este queso. Esta etiqueta será de forma ovalada ajustándose a la forma del producto, como se lo distingue en la Figura 2.



Figura 1: logotipo del Queso Burrata de 300gr.



Figura 2: queso Burrata de 300gr

En la parte inferior se encuentra el contenido neto, donde se aplica los tamaños de las presentaciones, en este caso de 300gr. Las etiquetas para el queso son adhesivos transparentes que se los aplica encima del producto empacado al vacío. De acuerdo a datos recopilados en la entrevista con el señor Puthukulangara, calcula que para la semaforización del producto, el nivel de grasa es alto, el nivel de sal puede llegar a ser medio y este producto no contiene azúcar. La temperatura del queso Burrata debe mantenerse entre los 4° C a 6 ° C, dentro de los cuartos fríos.

### **Precio**

Se hizo un análisis mediante las encuestas realizadas, aplicando el método de Van Westendorp, obteniendo los resultados que se visualiza adjunto en el Anexo 4 con un precio óptimo del mercado siendo de \$6,19. El precio promedio del mercado es de \$5,85, lo cual muestra un aproximado de precios que varían entre lo barato y lo caro, y aún así las personas lo comprarían. Este rango de precios se lo obtuvo con el supuesto de un queso de tamaño de 400gr, por lo que se ajustaría al precio con el tamaño definido, el cual es de 300gr, siendo una cantidad a pagar de \$4,80.

En la Tabla 9, se analizan precios de venta al público de quesos mozzarella dentro del mercado ecuatoriano, con el fin de obtener una diferente perspectiva de la competencia. Sin embargo, se debe considerar que el queso Burrata es presentado como un queso gourmet, y tiene un relleno que le agrega valor al producto.

Tabla 9: análisis de precios de la competencia

QUESO MOZZARELLA		
MARCA	TAMAÑO	PVP
Kiosko	200gr	\$2,45
Kiosko	500gr	\$4,95

Rey Queso	250gr	\$2,75
Rey Queso	500gr	\$4,65
La Holandesa	500gr	\$4,79
Milma	450gr	\$3,99
Productos Guerrero	450gr	\$4,40
Fedac	450gr	\$4,25
El Caserío	400gr	\$4,40

- **Estrategia de Precios**

La estrategia de precios fue fijada de acuerdo al valor percibido por el cliente, el cual varía entre \$5,85 a \$6,19 para un queso de 400gr, y se lo ajusta para la presentación del producto el cual será de 300gr, con esto se sustenta el tipo de queso que se va a comercializar, tomando en cuenta de que se lo proyecta como un queso gourmet. Se analizará el incremento o disminución del precio tomando en cuenta algunos factores que lo alteran como la inflación.

- **Estrategia de Entrada**

De acuerdo a la propuesta de valor previamente definida, se tomara en cuenta la alta calidad del producto con características atractivas para su mayor consumo, a un valor similar al de la competencia, sin embargo, como no existe un producto similar al que se pueda comparar los precios, se toma como base el queso mozzarella dentro del mercado ecuatoriano, y se aumenta el valor de las características que lo diferencian para aumentar el precio de venta del queso Burrata. Por lo tanto, se adquiere una estrategia orientado a la competencia con precios superiores.

- **Estrategia de Ajuste**

Se realizará una fijación de precios promocionales donde existirá un ajuste de precios en temporadas donde existan las menores ventas de quesos, para así ofrecer promociones atractivos para los clientes.

## **Plaza**

El mercado objetivo definido son hoteles, restaurantes y catering, obteniendo un enfoque más institucional, siendo estos los puntos de venta. Esto significa que los canales de distribución serán más específicos y cortos, aplicando una

estrategia de distribución selectiva. Con esto, se analiza la cantidad de producción, para controlar la distribución a cada institución cada semana, dentro de la ciudad de Quito sector Centro-Norte.

La distribución será de forma directa, siendo la empresa productora quien entregará el queso hasta los locales del cliente. A través de este mecanismo se mantiene una relación más cercana con los compradores para destinar la atención a cualquier requerimiento del usuario y cumpliendo con las órdenes de pedido, dando así seguimiento para ofrecer una experiencia óptima con un producto y servicio agradable. Por lo tanto no existirá un punto de venta cercano más que en el lugar donde se sitúa la planta de fabricación.

El producto requiere mantener una cadena de frío constante, en especial por ser un producto que debe conservar su frescura y sus propiedades que dependen de la temperatura. Es por esto que se transportará el producto con un camión que tenga un control de temperatura, que varíe entre los 4° C a 6° C desde el despacho del producto hasta la entrega a los clientes.

### **Promoción**

A través de las entrevistas se encontró que los métodos de promoción son la clave para impulsar este producto hacia el mercado. ¿Cómo dar a conocer este producto a instituciones? Con la participación en redes sociales, y así obtener un mayor alcance frente al público, con la aplicación de metodologías como el marketing Inbound, con el objetivo de crear contenido que cautive a potenciales clientes institucionales. Se elaboran diferentes recetas de comida con el Queso Burrata y se realizan pequeños cortos que servirán como tutoriales para la preparación de alimentos con este producto.

También se participa en ferias de alimentos, donde se ofrece muestras de producto en una presentación que sea digna de atraer el interés por parte de los consumidores de quesos, creando una necesidad a las instituciones que preparan alimentos que contengan o puedan llegar a contener este delicioso ingrediente. También se crean alianzas con chefs profesionales, que sepan sobre la preparación de platos atractivos con el queso Burrata. Esto permitirá

tener conocimiento sobre la constante innovación en platos de comidas gourmet, y la atracción de varios clientes interesados en la aplicación de este producto en la cocina.

Tabla 10: Plan de Medios

PLAN DE MEDIOS									
ACTIVIDADES	DETALLES	C. UNIT	C. TOTAL	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página Web	Diseño y mantenimiento	\$ 810,00	\$ 810,00	\$ 10,00	\$ 920,00	\$ 123,11	\$ 126,30	\$ 129,57	\$ 132,92
Generación de contenido en redes sociales	Videos de recetas de comida	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.462,16	\$ 2.525,93	\$ 2.591,35	\$ 2.658,47
	Community Managment	\$ 200,00							
Tríptico	Entrega de Tríptico	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,35	\$ 140,70	\$ 141,05	\$ 141,40	\$ 141,75
Tarjetas para networking	Visitas a ferias y locales	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Ferias de alimentos	Puesto en la localidad	\$ 400,00	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 570,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 1.140,00	\$ 570,00
	Banner Publicitario	\$ 90,00							
	Tarjetas de presentación	\$ 10,00							
	Muestras de producto	\$ 30,00							
	Pancarta de x x x	\$ 40,00							
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.830,00</b>	<b>\$ 1.830,00</b>	<b>\$ 930,00</b>	<b>\$ 4.040,35</b>	<b>\$ 3.875,97</b>	<b>\$ 3.943,28</b>	<b>\$ 4.012,32</b>	<b>\$ 3.513,14</b>

## 6. CAPÍTULO 6: Propuesta de la Filosofía y Estructura Organizacional

### 6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

#### Misión:

Somos una empresa que cumple con los más altos estándares de calidad en la elaboración de derivados de lácteos, y gracias al esfuerzo y entrega de nuestros trabajadores, ofrecemos un producto final con servicios de excelencia a las instituciones de comida ubicadas principalmente en el norte de la ciudad de Quito, con el fin de entregar el mejor sabor y textura en el mercado.

#### Visión:

Establecer un negocio honesto y confiable que contribuya a la generación de empleo a través de la elaboración de productos de calidad, que nos posicione como opción prioritaria en las principales ciudades del país y con una proyección de crecimiento en nuestra rentabilidad y la conveniencia del presupuesto del cliente.

#### Objetivos:

##### Corto Plazo:

- Mantener los precios de venta al público en el primer año, con el fin de penetrar en el mercado de manera concisa.
- Obtener por lo menos 15 clientes para el final del primer año del proyecto.

### Mediano Plazo:

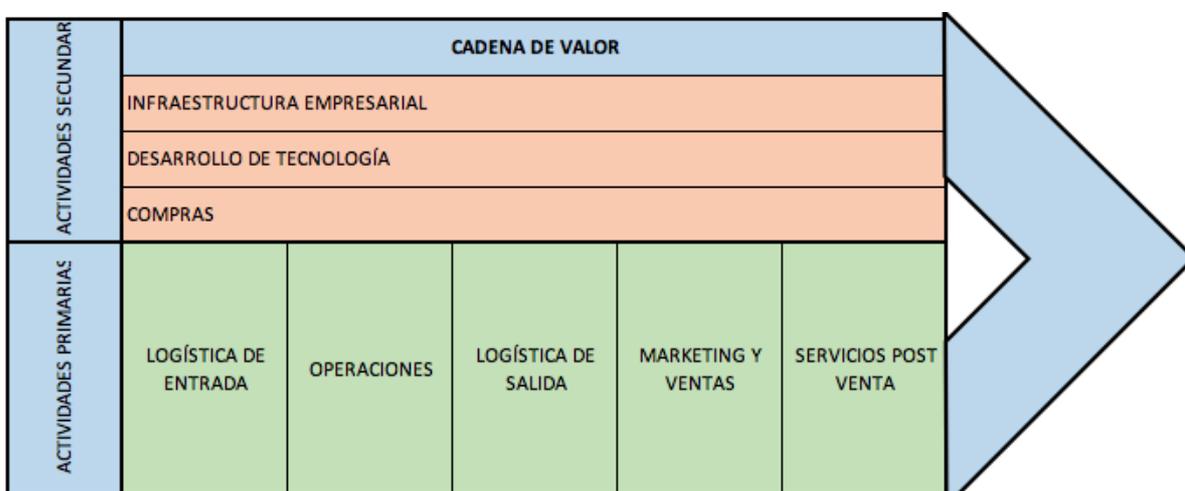
- Incrementar el precio en un 4%, en el mes 23, con el fin de aumentar el nivel de ingreso.
- Desarrollar relaciones comerciales con por lo menos 15 nuevos clientes durante el segundo y tercer año del proyecto, mediante la inversión en marketing, publicidad y ventas, para establecer buenas relaciones comerciales.

### Largo Plazo:

- Alcanzar la venta mensual de por lo menos 5000 unidades para el final del quinto año.
- Comercializar el producto con un precio máximo de 6,50, para aumentar el margen de ingresos.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Cadena de Valor



**Actividades Primarias:**

- **Logística de Entrada:**

- La provincia del Carchi cuenta con una gran producción de leche, por parte de los pobladores, o por organizaciones como la asociación San Francisco, que reciben, controlan, analizan y transportan leche para su venta. La planta de producción se encuentra en San Gabriel, un lugar central donde existe un flujo variado de leche.
- Descalzi es la empresa que comercializarán los cultivos, cuajadas, fermentos, estabilizantes, entre otros. Esta empresa se destaca por la calidad de sus productos dentro de la industria de alimentos, y por la experiencia recopilada en su trayectoria económica.
- Newpack ofrecerá los empaques termoformados para empaqueo al vacío. Esto permitirá la durabilidad del producto y se trabajará con la empresa Rinas, quienes se encargan de realizar la impresión de etiquetas para el producto.
- Se requerirá permisos otorgados por parte del gobierno para el control de ventas de cloruro de calcio. Se trabajará con permisos del ARCSA, realizando los debidos controles de compras mensuales.

- **Operaciones:**

El proceso operativo incluye la recepción de la leche, el análisis de la leche, la producción del queso, el empaquetado, el preciado y el ingreso a los cuartos fríos.

- **Logística de Salida:**

Se realizará control de inventario de la producción diaria de quesos Burrata que se encontrarán almacenados en cuartos fríos, con un personal de producción para controlar las existencias, entradas y despachos del producto para su venta. Se controlará las fechas de producción y vencimiento del queso, ya que tiene una vida útil de 7 a 21 días. Toda la información se la informará al jefe de producción para calcular el plan de producción diario.

- **Marketing y Ventas:**

Se aplicarán las estrategias de publicidad y ventas mencionadas previamente, donde se incluye la publicación de contenido en redes sociales, participación en ferias, alianzas estratégicas, etc. Esto tendrá influencia en el aumento de las ventas y se encuentra detallado en el plan de medios.

- **Servicios Post – Venta:**

Se realizará seguimiento con cada cliente para medir el nivel de satisfacción con el fin de obtener sugerencias que permitan mejorar la calidad del producto.

**Actividades Secundarias:**

- **Infraestructura Empresarial:**

Se controlará el manejo apropiado de las actividades de la empresa con el propósito de mejorar los tiempos de producción y la efectividad por parte de los empleados para lograr los objetivos planteados.

- **Desarrollo de tecnología:**

Con la investigación y desarrollo se logrará aumentar la eficiencia en la producción, en especial si se realiza inversiones en maquinarias que faciliten la producción, y en equipos que ayuden a mejorar las operaciones administrativas.

- **Compras:**

Se realiza el abastecimiento continuo de materia prima, lo cual incluye la leche, estabilizantes, cultivos, empaques, maquinaria, equipos de laboratorio, y todos los suministros necesarios mensualmente.

### **6.2.2 Flujograma de Procesos**

Se realizó consultas al experto entrevistado, el señor Joseph Puthukulangara, para obtener información sobre el proceso de producción del Queso Burrata y todas las etapas indispensables para definir el plan de operaciones que se implementará en este proyecto.



1. Recepción de la Leche: se inicia su análisis para verificar el nivel de acidez, grasa, espesor, etc. Luego se descarga la leche en una tina, con la ayuda de un filtro para reducir las impurezas. Para la recepción y análisis de la leche, es necesario que este insumo cumpla con las siguientes características:

- Grasa: 3,5% a 3,8%
- Acidez: 14 a 16 dornich (medida)
- pH: 6,5 a 6,65
- Proteína: 3 a 3,2%
- Antibiótico negativo
- Neutralizante negativo

2. Pasteurización: se realiza este proceso calentando la leche, variando entre los 60° C a 80° C para eliminar las bacterias que pueden existir por posibles contaminaciones en la leche.

3. Coagulación: luego de calentar la leche por 30 minutos, se la enfría a una temperatura aproximada de 30° C, para obtener la acidificación de la leche con ayuda de fermentos, cloruro de calcio y cuajo. Es importante verificar la temperatura y el proceso de acidificación de la leche.

4. Corte y agitación: con la ayuda del cuajo, la leche se solidifica, permitiendo obtener la cuajada. en este proceso se realiza una agitación con una lira de manera uniforme para obtener la separación de la cuajada y el suero.
5. Desuerado: con la cuajada y el suero separados, se realiza el proceso de desuerado, donde se drena el suero y se mantiene la cuajada en la tina.
6. Hilado y formado: se agrega a la cuajada agua caliente entre 65° C a 70° C, y se la mezcla hasta obtener una masa elástica. Con esto se va separando el queso con el tamaño y el peso necesario, obteniendo la forma adecuada para cada tipo de queso.
7. Relleno de crema: para obtener el relleno, primero se debe pasteurizar leche y agregar cultivos que permitan la acidificación y obtención de la crema. Posterior al formado del queso, se inyecta el relleno de la crema y se lo moldea hasta cubrir el interior, manteniendo el queso caliente durante todo este proceso. Se puede cubrir el interior realizando un nudo que sujete el relleno como un pequeño saco.
8. Enfriamiento: se realiza el proceso de enfriamiento con agua fría para mantener la frescura del queso y solidificar su contextura.
9. Salmuera: para salarlos ligeramente, se los sumerge en la salmuera durante dos minutos.
10. Empaque: los quesos están listos para su empacado al vacío para mantener la frescura del producto.

### **6.2.3 Capacidad Operativa, Tiempos y Comercialización**

Se inicia con una producción de 115 litros de leche para obtener aproximadamente 45 unidades diarias de queso Burrata en tamaños de 300gr. Posteriormente, la producción aumenta a 200 litros, después de los primeros 12 meses, obteniendo aproximadamente 80 unidades diarias en tamaños de 300gr. Con esto se logra cubrir el alcance proyectado de clientes.

Al iniciar con el plan de medios, se espera un pequeño porcentaje en el aumento de ventas para el segundo mes, lo cual requiere incrementar las operaciones productivas en la fábrica. A largo plazo se realiza un aumento en

la producción de quesos a 700 litros diarios, para terminar el quinto año con aproximadamente 6000 unidades mensuales.

El proyecto inicia con la obtención de 9 clientes, quienes compran una cantidad aproximada de 100 unidades de quesos mensualmente. El tamaño del producto permite el consumo inmediato del mismo, lo que aumenta las unidades vendidas a lo largo del primer año junto con el número de clientes. La fuerza de ventas realiza seguimientos continuos para conocer el nivel de satisfacción que proporciona este producto y realiza la recopilación de pedidos semanalmente. Se realiza la distribución del producto dos veces por semana, obteniendo servicios de alquiler de camiones de transporte de alimento con contenedores de frío. Los días de despacho de producto hacia la ciudad de Quito son los Lunes y Viernes, para ofrecer la frescura del producto cuando los restaurantes lo requieran.

- **Instalaciones:**

La planta de producción estará ubicada en las afueras de la ciudad de San Gabriel, cantón Montúfar, gracias a la facilidad de obtención de la principal materia prima para el Queso Burrata. Se arrendará las instalaciones del lugar que cuenta con parte de la maquinaria para la producción de lácteos, además de 2 oficinas, 1 área de despacho, 1 área de almacenamiento (cuarto frío), 2 baños y 1 laboratorio.

Dentro de las instalaciones, se cuenta con una tina de acero inoxidable con capacidad de 1000 litros de leche, dos agitadores, una lira y una máquina desueradora. El lugar también dispone de 1 cuarto frío de 3 m<sup>2</sup> y una cuba para salmuera, Se requerirá inversión en una máquina hiladora y formadora con un costo de 10.000 USD, y una máquina inyectora con un costo de 5000 USD, según la cotización realizada por la empresa Milkylab (Anexo 5). Además se requiere de gastos en la instalación de un software para facilitar procesos de contabilidad, facturación, control de inventario de productos, compras, ventas, y demás operaciones administrativas.

Dentro del plano presentado en la Figura 3, se visualiza un modelo de una planta de producción de quesos. Se inicia el proceso con la recepción de leche, donde pasa directamente al laboratorio para que una muestra de leche recibida sea analizada. A continuación, luego de cumplir con los niveles de grasa requeridos, se inicia con la filtración de la leche hacia la tina de capacidad de 1000 litros; se continúa con el proceso similar al del queso mozzarella, que pasa por la hiladora y luego por la formadora. Posteriormente se rellena el queso con la crema para obtener el producto final, el cual se lo lleva a la cuba de salmuera y finalmente dirigirse a los cuartos fríos. Todo el procedimiento cuenta con las maquinarias ubicadas respectivamente para cumplir con los tiempos de producción y obtener efectividad en la misma.

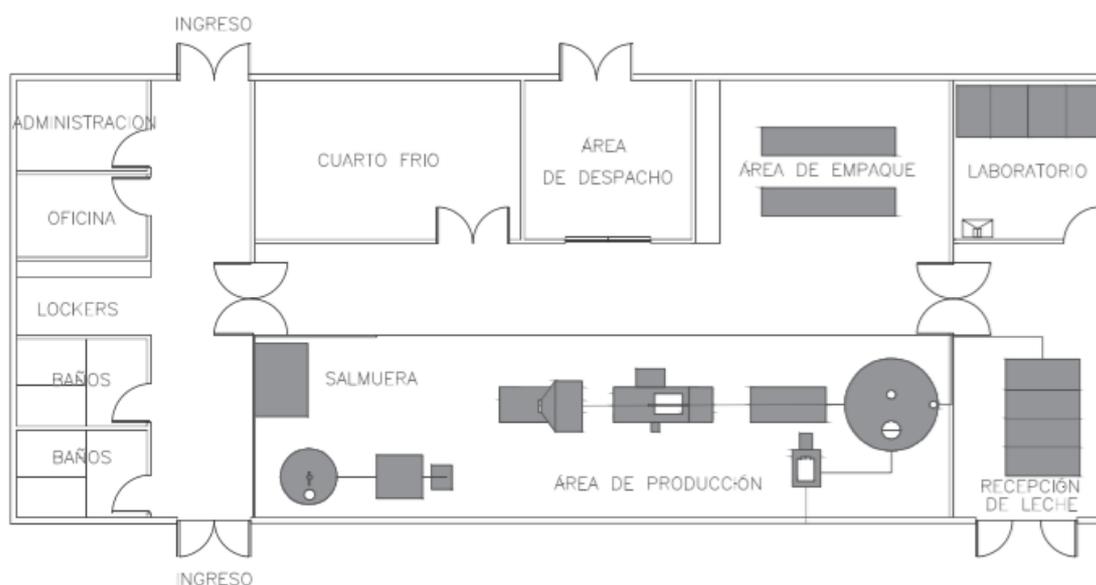
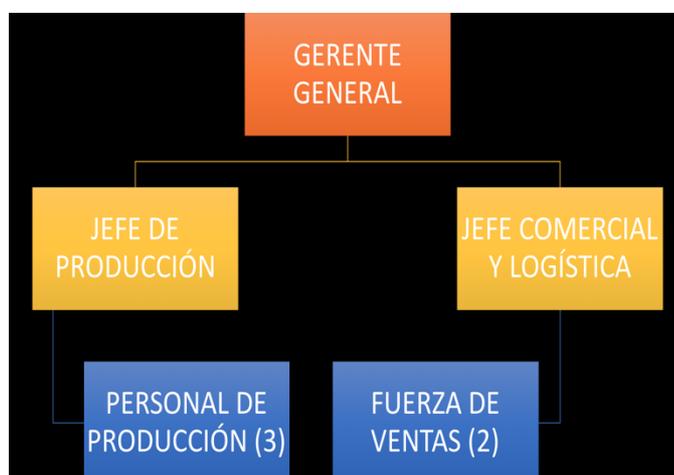


Figura 3: Plano de la planta de producción

### 6.3 Estructura Organizacional



Con el inicio de un emprendimiento, es necesario la estructura organizacional con un Gerente General, quien se encargará de todos los cargos administrativos de la empresa. El gerente realizará todos los procesos requeridos tanto dentro como fuera de la empresa. Así mismo controlará todas las actividades de los empleados para que todos cumplan el objetivo común establecido.

En el primer año se fija un jefe de producción, quien controlará los ciclos operativos de la empresa, manteniendo el orden entre el personal de producción y cumpliendo con los requerimientos para realizar la producción del Queso Burrata. Se establecen 2 empleados para el primer año que ayudarán con actividades internas como la recepción de leche, su procesamiento, los análisis en el laboratorio, el empaque y el despacho del producto. A inicios del tercer año se contrata un empleado más, para adaptarse a la cantidad de producción establecidos para ese año.

El jefe comercial y de logística se encargará de realizar las compras y ventas de la empresa. El mismo que controlará el inventario de materia prima y del producto final para su venta, manteniendo un control con los proveedores y un seguimiento a los clientes.

Los agentes contables serán contratados de manera externa, quienes llevarán un control mensual sobre las actividades de la empresa; es por esto que no consta en la estructura organizacional establecida.

## **7. CAPÍTULO 7: Evaluación Financiera**

### **7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos**

- **Ingresos**

Las ventas de los quesos Burrata se estableció con una cantidad proyectada de clientes, con una cantidad aproximada por cliente de 100 unidades mensuales, distribuyéndose las ventas a 25 unidades semanales. Se iniciará con una producción de 115 litros diarios, con el fin de abarcar una producción de 900 unidades diarias, y a mediados del primer año se

deberá aumentar la producción del queso Burrata para cumplir con la proyección de ventas del primer año.

Tabla 11: Cantidad proyectada de clientes y unidades vendidas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad proyectada clientes	137	252	383	484	581
Cantidad proyectada de ventas	13.700	25.200	38.300	48.400	58.100

El crecimiento de la cantidad de clientes se los basó con la inclusión del plan de medios, implementando la participación en ferias a mediados del primer año, permitiendo la inclusión de tres clientes nuevos. De la misma manera, se contactan nuevos clientes en temporadas navideñas, lo que indudablemente permite impulsar el alcance de unidades vendidas.

Tabla 12: Tabla de ingresos anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 65.760,00	\$ 121.958,40	\$ 198.379,83	\$ 274.530,71	\$ 356.365,18

- **Costos:**

Se toman en cuenta los ingredientes principales para la materia prima directa; adicionalmente, se toman en cuenta los costos de empaque y etiquetas para definir el costo total del producto. Es decir, cuesta \$1,94 producir una unidad del queso Burrata.

Tabla 13: Costos de Producción queso Burrata

PRODUCCIÓN DE QUESO BURRATA			
MATERIA PRIMA DIRECTA	INSUMO (unidad)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL DE
Leche (litros)	1,92	\$ 0,45	\$ 0,86
Cloruro de Calcio	0,000384	\$ 0,85	\$ 0,0003
Cuajo	0,000384	\$ 90,00	\$ 0,0346
Acido citrico	0,023	\$ 1,30	\$ 0,030
Crema de leche (litros)	0,05	\$ 0,13	\$ 0,006
Cultivos	0,05	\$ 15,00	\$ 0,75
MATERIA PRIMA INDIRECTA			
Empaque plástico	1	\$ 0,15	\$ 0,15
Etiqueta	1	\$ 0,10	\$ 0,10
			\$ 1,94

- **Gastos:**

Se toman en cuenta también los costos indirectos de fabricación para determinar cuánto se requiere gastar para producir un queso Burrata.

Tabla 14: Gastos Generales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Operacionales	34.110,00	32.676,17	33.492,95	34.330,89	34.620,54
Costos Indirectos de Fabricación	8.160,00	8.371,34	8.588,16	8.810,60	9.038,79

## 7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

Dentro de la inversión se han colocado los activos necesarios para el proyecto, donde se ha invertido en maquinarias y equipos de computación como activos tangibles, y se invierte en un software para el uso interno de la empresa, siendo un activo intangible.

Tabla 15: Estructura Capital

Inversiones PPE	19.375,00
Inversiones Intangibles	300,00
Inventarios	\$ 535,96
Gastos efectivos	30.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 50.210,96</b>

Monto	20.084,38	
Tasa de Interés	15,13%	annual
Plazo	5	años
Pagos mensuales fijos		
<b>CUOTA</b>	<b>\$479,18</b>	

La estructura de capital está conformada por el 60% del capital propio y el 40% por un crédito bancario. La tasa de interés es del 15,13% anual, con un plazo de 5 años y aplicando pagos mensuales fijos.

### 7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

- En el Estado de Resultados se puede observar que a partir del tercer año, se entra en un margen neto de ganancia, en la cual la empresa se vuelve económicamente sostenible.
- Para el tercer año, el Estado de flujo de efectivo muestra que las actividades operacionales se vuelven positivas, y eso genera ganancias para el proyecto.
- En el Flujo de Caja del Proyecto se puede observar que a partir del cuarto año ya existe ganancias, y para el quinto año se recupera la inversión.

Tabla 16: Estado de Resultados Anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 65.760,00	\$ 121.958,40	\$ 198.379,83	\$ 274.530,71	\$ 356.365,18
(-) Costo de los productos vendidos	\$ 49.335,40	\$ 74.066,07	\$ 111.015,44	\$ 132.699,86	\$ 154.159,31
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 16.424,60</b>	<b>\$ 47.892,33</b>	<b>\$ 87.364,39</b>	<b>\$ 141.830,85</b>	<b>\$ 202.205,86</b>
(-) Gastos Sueldos	\$ 25.146,60	\$ 28.032,39	\$ 29.126,38	\$ 30.249,22	\$ 31.416,52
(-)Gastos Generales	\$ 34.110,00	\$ 32.676,17	\$ 33.492,95	\$ 34.330,89	\$ 34.620,54
(-) Gastos de Depreciación	\$ 458,33	\$ 458,33	\$ 458,33	\$ 420,14	\$ 458,33
(-) Gastos de Amortización	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ -43.350,33</b>	<b>\$ -13.334,56</b>	<b>\$ 24.226,72</b>	<b>\$ 76.770,59</b>	<b>\$ 135.650,48</b>
(-) Gastos de Intereses	\$ 2.842,61	\$ 2.370,88	\$ 1.822,61	\$ 1.185,39	\$ 444,78
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ -46.192,95</b>	<b>\$ -15.705,44</b>	<b>\$ 22.404,11</b>	<b>\$ 75.585,20</b>	<b>\$ 135.205,70</b>
(-)15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 3.360,62	\$ 11.337,78	\$ 20.280,85
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -46.192,95</b>	<b>\$ -15.705,44</b>	<b>\$ 19.043,49</b>	<b>\$ 64.247,42</b>	<b>\$ 114.924,84</b>
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ 4.189,57	\$ 14.134,43	\$ 25.283,47
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ -46.192,95</b>	<b>\$ -15.705,44</b>	<b>\$ 14.853,92</b>	<b>\$ 50.112,99</b>	<b>\$ 89.641,38</b>
MARGEN BRUTO	25%	39%	44%	52%	57%
MARGEN OPERACIONAL	-66%	-11%	12%	28%	38%
MARGEN NETO	-70%	-13%	7%	18%	25%

Tabla 17: Estado de Situación Financiera Anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 50.746,92</b>	<b>\$ 47.811,31</b>	<b>\$ 30.346,73</b>	<b>\$ 101.765,95</b>	<b>\$ 149.141,75</b>	<b>\$ 232.861,29</b>
<i>Corrientes</i>	<i>\$ 31.071,92</i>	<i>\$ 28.654,64</i>	<i>\$ 11.708,40</i>	<i>\$ 25.645,95</i>	<i>\$ 72.126,89</i>	<i>\$ 156.364,76</i>
Efectivo	\$ 29.330,39	\$ 23.510,17	\$ 3.303,27	\$ 13.132,66	\$ 56.702,43	\$ 146.555,59
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 2.304,00	\$ 3.893,76	\$ 6.083,17	\$ 7.824,34	\$ 9.809,17
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 504,74	\$ 715,80	\$ 1.028,71	\$ 1.176,84	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 1.516,53	\$ 1.935,74	\$ 3.145,57	\$ 4.476,39	\$ 5.323,28	\$ -
Inventarios Materia Prima Indirecta	\$ 225,00	\$ 400,00	\$ 650,00	\$ 925,00	\$ 1.100,00	\$ -
<i>No Corrientes</i>	<i>\$ 19.675,00</i>	<i>\$ 19.156,67</i>	<i>\$ 18.638,33</i>	<i>\$ 76.120,00</i>	<i>\$ 77.014,86</i>	<i>\$ 76.496,53</i>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 19.375,00	\$ 19.375,00	\$ 19.375,00	\$ 77.375,00	\$ 78.750,00	\$ 78.750,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 458,33	\$ 916,67	\$ 1.375,00	\$ 1.795,14	\$ 2.253,47
Intangibles	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Amortización Acumulada	\$ -	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 180,00	\$ 240,00	\$ 300,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 20.620,34</b>	<b>\$ 18.877,68</b>	<b>\$ 17.118,54</b>	<b>\$ 15.683,84</b>	<b>\$ 12.946,65</b>	<b>\$ 7.024,81</b>
<i>Corrientes</i>	<i>\$ 535,96</i>	<i>\$ 1.700,82</i>	<i>\$ 3.320,93</i>	<i>\$ 5.813,74</i>	<i>\$ 7.641,30</i>	<i>\$ 7.024,81</i>
Cuentas Por Pagar Proveedores	\$ 535,96	\$ 928,82	\$ 1.509,33	\$ 2.147,89	\$ 2.554,25	\$ 727,06
Sueldos Por Pagar	\$ -	\$ 772,00	\$ 1.811,60	\$ 2.068,93	\$ 2.068,93	\$ 2.068,93
Impuestos Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.596,92	\$ 3.018,11	\$ 4.228,82
<i>No Corrientes</i>	<i>\$ 20.084,38</i>	<i>\$ 17.176,87</i>	<i>\$ 13.797,62</i>	<i>\$ 9.870,10</i>	<i>\$ 5.305,35</i>	<i>\$ -</i>
Deuda a Largo Plazo	\$ 20.084,38	\$ 17.176,87	\$ 13.797,62	\$ 9.870,10	\$ 5.305,35	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 30.126,58</b>	<b>\$ 28.933,63</b>	<b>\$ 13.228,19</b>	<b>\$ 86.082,11</b>	<b>\$ 136.195,10</b>	<b>\$ 225.836,48</b>
Capital	\$ 30.126,58	\$ 75.126,58	\$ 75.126,58	\$ 133.126,58	\$ 133.126,58	\$ 133.126,58
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -46.192,95	\$ -61.898,39	\$ -47.044,46	\$ 3.068,53	\$ 92.709,90
<b>Comprobación</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

Tabla 18: Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacio</b>	\$ -1.205,57	\$ -47.912,70	\$ -16.827,65	\$ 13.756,92	\$ 49.509,51	\$ 95.158,52
Utilidad Neta	\$ -	\$ -46.192,95	\$ -15.705,44	\$ 14.853,92	\$ 50.112,99	\$ 89.641,38
Depreciaciones y Amortiza	\$ -	\$ 518,33	\$ 518,33	\$ 518,33	\$ 480,14	\$ 518,33
(+) Depreciación	\$ -	\$ 458,33	\$ 458,33	\$ 458,33	\$ 420,14	\$ 458,33
(+) Amortización	\$ -	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
(-) Δ) CxC	\$ -	\$ -2.304,00	\$ -1.589,76	\$ -2.189,41	\$ -1.741,17	\$ -1.984,82
(-) Δ) Inventario PT	\$ -	\$ -504,74	\$ -211,06	\$ -312,92	\$ -148,13	\$ 1.176,84
(-) Δ) Inventario MP	\$ -1.516,53	\$ -419,21	\$ -1.209,84	\$ -1.330,82	\$ -846,89	\$ 5.323,28
(-) Δ) Inventario SF	\$ -225,00	\$ -175,00	\$ -250,00	\$ -275,00	\$ -175,00	\$ 1.100,00
(+ Δ) CxP Proveedores	\$ 535,96	\$ 392,86	\$ 580,51	\$ 638,56	\$ 406,36	\$ -1.827,19
(+ Δ) Sueldos por pagar	\$ -	\$ 772,00	\$ 1.039,60	\$ 257,33	\$ -0,00	\$ -
(+ Δ) Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.596,92	\$ 1.421,20	\$ 1.210,71
<b>Actividades de Invers</b>	\$ -19.675,00	\$ -	\$ -	\$ -58.000,00	\$ -1.375,00	\$ -
(-) Adquisición PPE e Inta	\$ -19.675,00	\$ -	\$ -	\$ -58.000,00	\$ -1.375,00	\$ -
<b>Actividades de Financ</b>	\$ 50.210,96	\$ 42.092,48	\$ -3.379,25	\$ 54.072,48	\$ -4.564,74	\$ -5.305,35
(+Δ) Deuda Largo Plazo	\$ 20.084,38	\$ -2.907,52	\$ -3.379,25	\$ -3.927,52	\$ -4.564,74	\$ -5.305,35
(-) Δ) Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+Δ) Capital	\$ 30.126,58	\$ 45.000,00	\$ -	\$ 58.000,00	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EF</b>	\$ 29.330,39	\$ -5.820,22	\$ -20.206,90	\$ 9.829,40	\$ 43.569,76	\$ 89.853,17
Efectivo Principios de Per	\$ -	\$ 271.085,81	\$ 140.643,25	\$ 78.265,17	\$ 379.899,95	\$ 1.124.244,03
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE</b>	\$ 29.330,39	\$ 265.265,59	\$ 120.436,35	\$ 88.094,56	\$ 423.469,71	\$ 1.214.097,20

Tabla 19: Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL					
0	1	2	3	4	5
\$ -51.416,53	\$ -44.395,69	\$ -13.621,40	\$ -36.613,00	\$ 55.779,81	\$ 166.685,79
\$ -51.416,53	\$ -95.812,23	\$ -109.433,62	\$ -146.046,63	\$ -90.266,81	\$ 76.418,98
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ANUAL					
0	1	2	3	4	5
\$ -31.332,15	\$ -49.187,87	\$ -18.572,54	\$ -41.748,91	\$ 50.429,16	\$ 161.085,55
\$ -31.332,15	\$ -80.520,01	\$ -99.092,56	\$ -140.841,47	\$ -90.412,31	\$ 70.673,23

#### 7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración

El VAN y el TIR del proyecto demuestran números positivos, con un VAN de \$4422,83 y el TIR de 12,5%. Por tal motivo se verifica que el proyecto es viable. Por último, el Índice de Rentabilidad indica que por cada dólar invertido, se obtendrá 0,09 ctvs. de ganancias.

Tabla 20: Cálculo de la Tasa de Descuento

TASA DE DESCUENTO CON BETA APALANCADA	
Tasa Libre de Riesgo	2,27%
Rendimiento del Mercado	5,84%
Beta Proyecto	0,80
Riesgo País	7,28%
Tasa de Impuestos Proyecto	33,70%
CAPM	12,40%
WACC	11,45%
FV	2238,83
PV	-1685,73
N	5
i	5,84%

Beta Apalancada Industria	0,68	R Deuda/Capital Industria:	26,84%
Beta Desapalancada	0,55	R Deuda/Capital Empresa:	67%
Beta Apalancada Empresa	0,80	Tasa Impuestos Industria	14,66%

Tabla 21: Criterios de Inversión

### Criterios de Inversión

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$4.422,83	VAN	\$2.198,90
IR	\$ 1,09	IR	\$1,07
TIR	12,5%	TIR	13%
Periodo Rec.	5,62	Periodo Rec.	2,36

## 7.5 Índices Financieros

Para el índice financiero se realiza un análisis para determinar la liquidez del proyecto, junto con su rentabilidad, y con esto verificar la viabilidad del proyecto. A partir del cuarto año existirá liquidez, esto nos demuestra la efectividad por el cual nuestros productos se convierten en dinero en efectivo sin perder su valor. Existe un rendimiento sobre la inversión, siendo más de la mitad del capital invertido, es decir, tiene una rentabilidad sobre los fondos propios del 50% del último año.

Tabla 22: Índice Financiero

Índice Financiero	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>LIQUIDEZ</b>					
Liquidez Corriente	16,85	3,53	4,41	9,44	22,26
<b>RENTABILIDAD</b>					
Rentabilidad Neta	-96,62%	-51,75%	14,60%	33,60%	38,50%
Margen Buto	24,98%	39,27%	44,04%	51,66%	56,74%
Margen Operacional	-65,92%	-10,93%	12,21%	27,96%	38,07%
Margen Neto	-70,24%	-12,88%	7,49%	18,25%	25,15%
ROE	-1,60	-1,19	0,17	0,37	0,40

## CONCLUSIONES GENERALES

- El crecimiento de la industria de alimentos ha ido variando constantemente, representando el 38% del PIB. Esto se debe a que la industria es extensa, representando a todas las organizaciones que procesan alimentos dentro del país.
- La producción de leche se ha duplicado en los últimos 5 años, alcanzando aproximadamente 5 millones de litros diarios. Esto es consecuente a que existe producción en todas las regiones del país, creando excedentes de leche por temporadas.

- Existe la amenaza de que el queso Burrata pueda ser producido por la competencia, quienes tienen mayor experiencia en el sector; sin embargo, es necesario controlar el know-how, y usarlo como una ventaja para elaborar el producto con mejor calidad y sabor, con características diferenciadoras que destaquen.
- El queso Burrata es proveniente de la familia de los mozzarellas y, según el experto, el queso mozzarella representa el 25% de la preferencia en consumo de quesos en el Ecuador.
- En la investigación de mercado se definió que dos medios importantes para llegar a clientes institucionales es participar en ferias de alimentos y generar contenido en redes sociales que influyan a dichas instituciones.
- Con los datos recopilados en la investigación de mercados, se definió al queso Burrata como un producto gourmet, por lo tanto, se fija un precio superior a los quesos distribuidos por la competencia.
- Con los datos calculados en el Plan Financiero, se concluye que el proyecto es rentable de acuerdo a la ganancia que se obtuvo con el cálculo del valor actual neto.
- Mediante el índice financiero se determina que existe liquidez a partir del cuarto año, junto con una rentabilidad del proyecto.

## 9. Referencias

- Banco Central. (15 de 07 de 2017). CFN Recuperado el 27 de 02 de 2018, de Ficha Sectorial: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Banco Central. (30 de Junio de 2017). Banco Central del Ecuador Recuperado el 25 de Febrero de 2018, de Crecimiento del PIB: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Banco Mundial. (29 de 06 de 2017). Banco Mundial Recuperado el 27 de 02 de 2018, de Crecimiento del PIB: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC&view=chart>
- Banco Mundial. (30 de 06 de 2014). Banco Mundial Recuperado el 27 de 02 de 2018, de índice de Producción de Alimentos: <https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.PRD.FOOD.XD?locations=EC&view=chart>
- Banco Mundial. (N/A de N/A de 2016). Banco Mundial Recuperado el 13 de 03 de 2018, de Exportaciones de productos de alta tecnología: <https://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.TECH.MF.ZS?locations=EC&view=chart>
- Calderón, V. (10 de 04 de 2018). Entrevista a Experto en Ventas. (J. Puthukulangara, Entrevistador)
- CEDATOS. (15 de 08 de 2017). CEDATOS Recuperado el 5 de 12 de 2017, de CEDATOS: EL 76,5% DE ECUATORIANOS APRUEBA LA GESTIÓN DEL PRESIDENTE LENIN MORENO: [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?id=337](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?id=337)
- INEC. (15 de 04 de 2017). Ecuador en Cifras Recuperado el 27 de 02 de 2018, de Inflación Mensual: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Reporte\\_inflacion\\_201704.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Reporte_inflacion_201704.pdf)
- INEC. (2016). INEC Recuperado el 23 de 02 de 2018, de Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf)

- INEC. (N/A de N/A de 2016). INEC Recuperado el 13 de 05 de 2018, de Tecnologías de la Información y Comunicación: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- Ministerio de Relaciones Laborales. (07 de 08 de 2012). Acuerdo Ministerial. Obtenido de Ministerio de Relaciones Laborales: <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/acuerdo-ministerial-136.pdf>
- Ministerio de Salud. (N/A de N/A de N/A). Ministerio de Salud Recuperado el 15 de 03 de 2018, de Etiquetado de Alimentos: <https://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>
- Moreno, L. (11 de Octubre de 2017). EL UNIVERSO Recuperado el 11 de Octubre de 2017, de EL UNIVERSO: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/11/nota/6426475/cinco-temas-tiene-programa-economico-lenin-moreno-ecuador>
- Porter, M. (1987). Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa.
- Puthukulangara, J. (23 de 04 de 2018). Entrevista a Experto en Alimentos. (J. Puthukulangara, Entrevistador) San Gabriel, Carchi, Ecuador.
- SUPERCIAS. (20 de 04 de 2018). Superintendencia de Compañías. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Portal de Información: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/consulta.php>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1:

Tabla : Crecimiento de la industria de alimentos en relación al PIB.

INDUSTRIA ALIMENTOS					
Año	2013	2014	2015	2016	2017
PIB	4,95	3,79	0,10	-1,58	
Cantidad	4,53	4,61	4,66	4,67	4,50
Variación		1,77%	1,08%	0,21%	-3,64%
Total	-0,14%				

## ANEXO 2:

### PREGUNTAS REALIZADAS A EXPERTO EN VENTAS

1. En su experiencia, ¿qué es lo que los consumidores buscan en un queso?
2. ¿Qué es lo que motiva a los consumidores comprar un queso?
3. ¿Conoce los beneficios que ofrece un queso?
4. ¿Considera ud que los quesos son parte de la alimentación de las personas?
5. ¿Considera usted que los quesos deben ofrecer un concepto más de sabor que de salud?
6. ¿Cómo calificaría ud el nivel competitivo dentro del mercado ecuatoriano?
7. ¿Qué tipos de quesos comercializa? tradicionales, con alta popularidad o los que son un poco más exclusivos.
8. En su experiencia, al momento de ofrecer un producto, ¿en qué aspectos se fijan sus clientes para elegir un producto?
9. ¿Cree usted que el queso burrata sería atractivo para el mercado ecuatoriano?
10. ¿Cree usted que el segmento de Hoteles, Restaurantes y Catering es apropiado para la venta de quesos Burrata? ¿Por qué?
11. ¿Qué aspectos o consideraciones se deben tomar en cuenta para ofrecer un producto poco conocido al mercado HORECA?

12. ¿Cómo hacer que este queso sea atractivo para su compra y/o consumo?
13. Si mi segmento es más institucional, ¿cree que es necesario enfocarnos en los consumidores finales?
14. ¿Por qué medios podría dar a conocer este producto a instituciones?
15. ¿Qué sugerencias aportaría para la comercialización de este producto?

#### PREGUNTAS REALIZADAS A EXPERTO EN ALIMENTOS

1. ¿Cuántos años se encuentra ejerciendo dentro de esta industria?
2. ¿Experimentó alguna crisis dentro de la industria?
3. En los últimos 5 años ¿Cómo ha ido cambiando la producción de alimentos en su ámbito?
4. Con la entrada de nuevos competidores ¿existe la posibilidad de que esto represente una amenaza para la industria?
5. ¿Es fácil obtener proveedores dentro de esta industria?
6. ¿Cómo mantiene una buena relación con sus proveedores?
7. ¿De qué maneras han resultado una amenaza en cuanto a los competidores dentro de la industria?
8. ¿Qué conoce sobre el queso burrata?
9. Para la producción del queso burrata: ¿Puede resultar costoso o poco costoso?
10. ¿Cómo es el proceso para la creación de este queso?
11. ¿Qué atributos tiene el queso burrata?
12. ¿Qué consejos brindaría para su consumo?
13. ¿Cree ud que este queso es apropiado para el mercado ecuatoriano?

#### **ANEXO 3:**

#### PREGUNTAS REALIZADAS EN EL FOCUS GROUP

- ¿Qué tipo de quesos utilizan? Fresco, mozzarella, maduros, semi-maduros, hierbas, amasado, de cabra, de búfalo.
- Cada cuanto lo consumen o lo compran? ¿Qué tamaño?

- ¿Qué porcentaje representan los quesos dentro del menú en sus platos de comida?
- Cómo lo utilizan? Cual es su acompañamiento? Pan, ensaladas, solo, acompañado.
- Qué marca es de su preferencia en cuanto a quesos? Y ¿Por qué prefieren esta marca?
- ¿Qué es lo que buscan en un queso? Sabor, calidad, salud, precio
- ¿Considera usted que los quesos deben ofrecer un concepto más de sabor que de salud? O viceversa? O igual?
- Ha manejado los quesos de forma gourmet?
- Considerarían este producto como un queso de gama alta?
- Ahora que más o menos saben de que se trata el queso burrata, estarían dispuestos a comprarlo?
- Cómo lo utilizarían dentro de su negocio?
- ¿Qué tamaño lo consideraría como apropiado para su venta?
- ¿Qué tipo de empaque prefieren para un producto alimenticio? ¿Por qué?
- ¿Cómo quisieran obtener este producto?

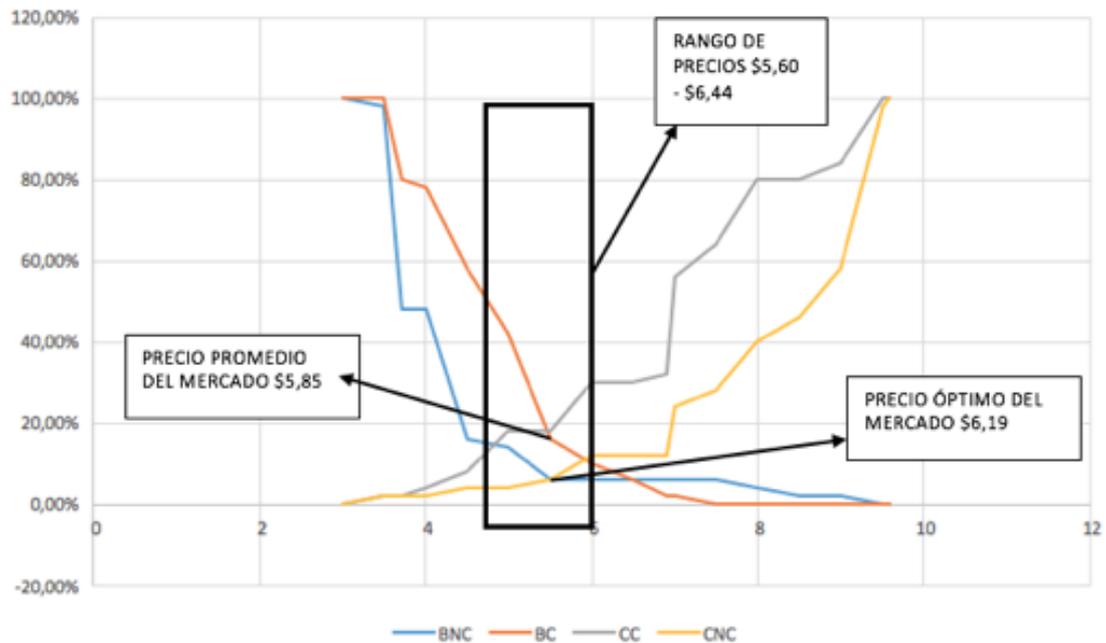
#### **ANEXO 4:**

#### **ANÁLISIS DE PRECIOS MODELO VAN WESTENDORP**

TABLA DINÁMICA				
VALOR	BNC	BC	CC	CNC
3	2,00%			
3,5	50,00%	20,00%	2,00%	2,00%
3,7		2,00%		
4	32,00%	20,00%	2,00%	
4,5	2,00%	16,00%	4,00%	2,00%
5	8,00%	26,00%	10,00%	
5,5		6,00%		2,00%
6		4,00%	12,00%	6,00%
6,5		4,00%		
6,9			2,00%	
7		2,00%	24,00%	12,00%
7,5	2,00%		8,00%	4,00%
8	2,00%		16,00%	12,00%
8,5				6,00%
9	2,00%		4,00%	12,00%
9,5			16,00%	40,00%
9,59				2,00%

TABLA DINÁMICA				
VALOR	BNC	BC	CC	CNC
3	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%
3,5	98,00%	100,00%	2,00%	2,00%
3,7	48,00%	80,00%	2,00%	2,00%
4	48,00%	78,00%	4,00%	2,00%
4,5	16,00%	58,00%	8,00%	4,00%
5	14,00%	42,00%	18,00%	4,00%
5,5	6,00%	16,00%	18,00%	6,00%
6	6,00%	10,00%	30,00%	12,00%
6,5	6,00%	6,00%	30,00%	12,00%
6,9	6,00%	2,00%	32,00%	12,00%
7	6,00%	2,00%	56,00%	24,00%
7,5	6,00%	0,00%	64,00%	28,00%
8	4,00%	0,00%	80,00%	40,00%
8,5	2,00%	0,00%	80,00%	46,00%
9	2,00%	0,00%	84,00%	58,00%
9,5	0,00%	0,00%	100,00%	98,00%
9,59	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%

### ANÁLISIS DE PRECIOS



### ANEXO 5:

COTIZACIÓN DOSIFICADOR PARA BURRATA

**Condiciones generales:****TOTAL PRESUPUESTO  
NETO :****EURO 5.600,00****Validez de la oferta:**

30 días.

**Plazo de entrega:**

dentro de los 30-50 días a partir de la confirmación del pedido y después de recibir el pago adelantado.

**Lugar de entrega:**mercancía franco nuestro establecimiento, EXW Modena, (Italy).  
Transporte excluido.**Montaje y puesta en  
función:**

el montaje está excluido de la presente oferta.

**Forma de pago:**

30% con transferencia bancaria al efectuar del pedido.

70% con transferencia bancaria al aviso de maquinarias listas para la entrega.

Quedamos a su entera disposición para cualquier tipo de información o aclaraciones que pudiesen solicitar, y aprovechamos la ocasión para saludarles muy atentamente.

MilkyLAB S.r.l.

Fecha y firma por aceptación

---

