



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA QUESERÍA UBICADA
EN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Profesor Guía: Manuel María Herrera

Diego Germán Recalde Guerra

2008

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

" Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

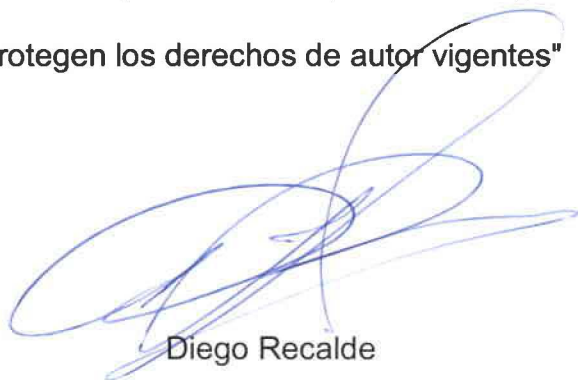


Dr. Manuel María Herrera Peña

1003228986

DECLARACION DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mí 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"

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end.

Diego Recalde

1712708369

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y sabiduría,
a mis padres por darme el apoyo y la oportunidad
de poder culminar mis estudios con éxito, a mi
familia, a mi esposa y amigos que siempre
serán importantes para el desarrollo de mi vida.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres que me han enseñado los valores más importantes para crecer como persona.

Con trabajo, esfuerzo y sueños se puede conseguir

felicidad, éxito y armonía a lo largo de la vida

tanto en lo personal como en lo profesional.

RESUMEN

El presente plan de negocios fue elaborado con el objetivo de crear una quesería en San Miguel de los Bancos, cuyo fin es el abastecer de queso a la cadena de pizzerías propiedad de la familia del autor del plan y ofrecer al público en general.

El Capítulo I, contiene la idea del negocio y su contenido general.

El Capítulo II, inició con el análisis del entorno macroeconómico y microeconómico de la industria a la cual pertenece la empresa, catalogada por el Banco Central como “elaboración de alimentos y bebidas no alcohólicas”, donde se estudió a profundidad las variables que van a afectar positiva o negativamente el negocio; encontrando oportunidades para su implementación.

En el Capítulo III se investigó el mercado de quesos en la ciudad de Quito, con el objetivo de determinar la oferta, aceptación y demanda potencial del producto, donde se concluyó que existe un hábito de consumo en las familias del queso, ya que es considerado como de primera necesidad o de consumo masivo; además, el gusto que las personas tienen por el queso es alto ya que lo utilizan en distintas ocasiones, tanto para la preparación de comidas en general, consumo directo o para eventos sociales acompañado de productos complementarios como el pan y el vino.

En el Capítulo IV, se plantea el direccionamiento estratégico, en el cual se incluye la visión y misión de la “Quesería Western”; así como los objetivos y las estrategias; además, la forma como se van a realizar los procesos. Adicionalmente, se incluye la estructura organizacional diseñada con la

finalidad de garantizar una efectiva gestión, que se adecue a las necesidades de los clientes y que sea el soporte de los objetivos y estrategias propuestas.

A continuación, en el Capítulo V se formuló el plan de marketing para la empresa, donde se diseñarán estrategias de posicionamiento y diferenciación acordes con el entorno y al producto que se va a ofrecer, con el propósito de posicionar la marca y alcanzar los niveles más altos de ventas; al mismo tiempo, se establecerá un plan de promoción y publicidad con la finalidad de informar y convencer a los consumidores sobre el producto ofertado.

En el Capítulo VI, se realizó la evaluación financiera de la empresa con el objeto de comparar mediante distintos instrumentos si los flujos de caja proyectados permiten al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión en los seis escenarios planteados: normal, optimista y pesimista con apalancamiento financiero y sin apalancamiento financiero.

La siguiente tabla permite visualizar el resumen de los flujos de caja proyectados, en valor presente junto con la TIR, que representan los beneficios que traerá consigo el plan de darse la inversión.

Escenario	Proyecto no apalancado		Proyecto apalancado	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Normal	54.296,79	31,77%	62.598,06	41,50%
Optimista	112.209,82	39,34%	120.511,09	51,86%
Pesimista	9.694,59	25,31%	17.995,86	32,60%

Elaborado por: Autor

Finalmente, se concluye que el plan es viable y se puede hacer negocio.

ABSTRACT

The Western Quesería Business plan was made to create a cheese factory located at San Miguel de los Bancos, which will provide cheese to Western Pizzeria and their franchises; belonging to the author's family. And will also be offer to the final consumer.

The Chapter I contains the business focus and a general approach of it.

The Chapter II starts explaining the macroeconomic and environmental analysis of the cheese industry; categorized by Central Bank like "non-alcoholic food and beverage production", in which the variables that will affect it positive or negative will be studied. As a consequence of it, we will determine the opportunities for the Western Quesería implementation.

The Chapter III contains a research about Quito cheese market in order to approach the offer, acceptance and the product potential demand.

Because cheese is considered by Ecuadorians as a first need product, the results point that there is and existent consume habit of cheese in the families. They often use it to cook in different ways like preparation of main meals, social events or serve it with wine and bread.

The Chapter IV establishes and strategic approach, focusing on the vision and mission of "Quesería Western", the tactics and the way the procedures will be done.

We will also include the organizational structure that will guarantee and effective management that will be adequate for the costumers needs; and it will be the goals and strategies main support.

In **The Chapter V** the Western Quesería Company marketing plan was made, were the positioning and differentiation strategies will be designed in tune to the environment and product to offer. The goal is to achieve a brand positioning and reach the highest sales levels. A promotion and publicity plan will be created to inform and motivate the consumer about the product to be offer.

The Chapter VI has the financial evaluation of the Company, it will be made comparing different tools to see if the projected cash flow will be profitable and if the initial investment will be recovered on the six different sceneries like: normal, optimistic and pessimistic with financial help and without it.

The following chart permits visualized the projected cash flow summary, valued to date, together with the TIR, that represents the benefits that the plan will produce if the investment will be done.

Scenery	Non financial help project		Project with financial help	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Normal	54.296,79	31,77%	62.598,06	41,50%
Optimistic	112.209,82	39,34%	120.511,09	51,86%
Pessimistic	9.694,59	25,31%	17.995,86	32,60%

Elaborated for: The author

Finally, it concludes like a viable plan and a project to be carried out.

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.2.3 Hipótesis	11
CAPÍTULO II.....	13
ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
2.1SECTOR: MANUFACTURERO.....	13
2.1.1 Antecedentes	13
2.1.2 Situación actual	15
2.1.3 Perspectivas.....	16
2.2INDUSTRIA: ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	16
2.2.1 Antecedentes	16
2.2.2 Situación actual	18
2.2.3 Perspectivas.....	18
2.3NEGOCIO: IMPLANTACIÓN DE UNA QUESERÍA	19
2.3.1 MACROENTORNO	22
2.3.1.1 Factores Económicos.....	22
2.3.1.1.1 Producto Interno Bruto	22
2.3.1.1.2 Inflación.....	23
2.3.1.1.3 Tasa de Interés Activa	24
2.3.1.1.4 Tasa de Desempleo	25
2.3.1.2 Factores Tecnológicos.....	25

2.3.1.3 Factor Social y Cultural.....	26
2.3.1.3.1 Hábitos de Consumo	26
2.3.1.4 Factores Legales	26
2.3.1.5 Factores Ambientales.....	27
2.3.1.6 Factores Políticos.....	28
2.3.2 MICROENTORNO	29
2.3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	29
2.3.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes	30
2.3.2.3 Poder de negociación con los proveedores.....	30
2.3.2.4 Productos sustitutos	31
2.3.2.5 Poder de negociación de los consumidores	31
CAPÍTULO III.....	33
INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS	33
3.1.PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	33
3.1.1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	33
3.1.1.1.Problema de decisión gerencial	33
3.1.1.2. Problema de investigación de mercados	33
3.1.2. Método para resolver el problema	33
3.1.2.1. Preguntas de investigación, hipótesis y objetivos.....	33
3.1.2.2. Fuentes de información	34
3.1.2.2.1. Fuentes secundarias	34
3.1.2.2.2. Fuentes primarias	34
3.1.3. Objetivos de la investigación	35
3.1.3.1. Objetivo general.....	35
3.1.3.2. Objetivos específicos	35
3.2.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.2.1. Diseño de la investigación descriptiva cualitativa	36

3.2.1.1. Grupos de enfoque	36
3.2.1.1.1. Objetivos.....	36
3.2.1.1.1.1 Objetivo general.....	36
3.2.1.1.1.2 Objetivos específicos.....	36
3.2.1.1.2. Características:.....	37
3.2.1.1.3. Metodología.....	37
3.2.1.1.4. Resultados (Anexo A2).....	37
3.2.1.1.5.Conclusiones.....	38
3.2.1.2. Entrevista a expertos	39
3.2.1.2.1. Objetivos.....	39
3.2.1.2.1.1 Objetivo general.....	39
3.2.1.2.1.2 Objetivos específicos.....	40
3.2.1.2.2. Características.....	40
3.2.1.2.3. Metodología.....	40
3.2.1.2.4 Resultados	41
3.2.1.2.5Conclusiones.....	42
3.2.2. Diseño de la investigación descriptiva cuantitativa.....	43
3.2.2.1. Objetivos.....	43
3.2.2.2. Metodología	44
3.2.2.3. Público objetivo.....	44
3.2.2.4. Muestreo y tamaño de la muestra	44
3.2.2.5. Resultados (Anexo A5).....	46
3.2.2.6. Conclusiones	51
3.3.Oportunidad de negocio	51
CAPITULO IV	54
LA EMPRESA.....	54
4.1VISIÓN	54
4.2MISIÓN	54
4.3VALORES	55
4.4OBJETIVOS	56

4.4.1	Objetivo general	56
4.4.2	Objetivos por áreas funcionales	56
4.4.2.1	MARKETING Y VENTAS	56
4.4.2.2	RECURSOS HUMANOS.....	57
4.4.2.3	FINANZAS Y CONTABILIDAD.....	57
4.4.2.4	OPERACIONES	57
4.5	LOCALIZACION Y TAMAÑO DE LA PLANTA	58
4.5.1	LOCALIZACION.....	58
4.5.2	TAMAÑO.....	58
4.5.2.1	Infraestructura.....	58
4.5.2.1.1	ESTRUCTURA	59
4.5.2.1.2	CALCULO DE AREAS.....	61
4.5.2.2	Tecnología	63
4.6	El producto	63
4.6.1	Productos a ofrecer.....	63
4.6.2	Posibles clientes	64
4.6.3	Cómo se hará el queso?.....	64
4.6.3.1	FLUJOGRAMA DE PROCESO	64
4.7	CADENA DE VALOR	66
4.7.1	ACTIVIDADES PRIMARIAS	66
4.7.1.1	Logística de entrada.....	66
4.7.1.1.1	Abastecimiento.....	67
4.7.1.2	Logística de salida:.....	70
4.7.1.2.1	Marketing y ventas:	70
4.7.1.2.2	Servicios:.....	70
4.7.1.2.3	ACTIVIDADES DE APOYO	71
4.7.1.2.4	Infraestructura:	71
4.7.1.2.5	Recursos humanos:	71

4.8Escala estratégica	72
4.9Ambiente organizacional	73
4.9.1Cultura.....	73
4.9.2Estructura	74
4.9.3Incentivos	75
4.9.4Personal	76
CAPÍTULO V	79
PLAN DE MARKETING.....	79
5.1Oportunidad	79
5.1.1Objetivo general	79
5.1.2Objetivos específicos	79
5.2MARKETING ESTRATÉGICO	80
5.2.1Consumidor	80
5.2.1.1Perfil del consumidor.....	80
5.2.1.2Deseos y necesidades del consumidor	80
5.2.1.3Hábitos de uso y actitudes del consumidor	81
5.2.1.4Papeles en la compra.....	81
5.2.2MERCADO	82
5.2.2.1Tamaño del mercado	82
5.2.2.2Nivel de la demanda.....	82
5.2.2.3Estacionalidad	83
5.2.2.4Impacto de la tecnología	83
5.2.2.5Competidores	83
5.2.2.6Participación de mercados	84
5.2.2.7Segmentación del mercado.....	84

5.2.2.8 Posicionamiento del producto	85
5.3 MARKETING TÁCTICO	86
5.3.1 Producto.....	86
5.3.1.1 Atributos del producto	86
5.3.1.2 Etiquetas:	89
5.3.1.3 Marca	89
5.3.2 Publicidad y promoción	89
5.3.3 Precio	91
5.4 Control.....	92
5.5 Proyección de ventas	93
CAPÍTULO VI.....	98
EVALUACIÓN FINANCIERA	98
6.1 Supuestos	98
6.2 Evaluación financiera	99
6.2.1 Valor actual neto (Anexo C15)	99
6.2.2 Tasa interna de retorno (Anexo C15).....	100
6.2.3 Punto de equilibrio (Anexo C15).....	101
CAPÍTULO VII.....	103
POSIBLES RIESGOS Y SOLUCIONES	103
7.1 POSIBLES RIESGOS Y SOLUCIONES	103
CAPÍTULO VIII.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
8.1 CONCLUSIONES.....	107
8.2 RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	110

ANEXOS	112
--------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 Sector manufacturero	13
Tabla 2. 2 PIB manufacturero	15
Tabla 2. 3 Industria de alimentos y bebidas	17
Tabla 2. 4 Crecimiento de la industria alimentos	17
Tabla 2. 5 Producción anual de quesos	21
Tabla 3. 1 Hipotesis.....	33
Tabla 3. 2 Población por rangos de edad y nivel socioeconómico	45
Tabla 4. 1 Objetivos de marketing y ventas	56
Tabla 4. 2 Objetivos de recursos humanos	57
Tabla 4. 3 Objetivos de finanzas y contabilidad	57
Tabla 4. 4 Objetivos de operaciones	57
Tabla 4. 5 Capacidad maquinaria.....	63
Tabla 4. 6 Cadena de valor	66
Tabla 4. 7 Materia prima y proveedores.....	67
Tabla 4. 8 Pruebas de laboratorio	67
Tabla 5. 1 Papeles de compra	81
Tabla 5. 2 Tamaño del mercado	82
Tabla 5. 3 Competidores	83
Tabla 5. 4 Participación en el mercado	84
Tabla 5. 5 Información nutricional queso mozzarella	87
Tabla 5. 6 Información nutricional queso fresco	88
Tabla 5. 7 Presupuesto de marketing desde el 1er. año	91
Tabla 5. 8 Costos	92
Tabla 6. 1 Valor actual neto	100
Tabla 6. 2 Tasa interna de retorno	100
Tabla 6. 3 Punto de equilibrio.....	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2. 1 PIB	23
Gráfico 2. 2 Inflación	23
Gráfico 2. 3 Tasa de interés	24
Gráfico 3. 1 Consumo de queso.....	46
Gráfico 3. 2 Frecuencia	46
Gráfico 3. 3 Decisión de compra	47
Gráfico 3. 4 Decisión	47
Gráfico 3. 5 Consumo	48
Gráfico 3. 6 Factores importantes	48
Gráfico 3. 7 Cambio de marca	49
Gráfico 3. 8 Queso western.....	49
Gráfico 3. 9 Empaque	50
Gráfico 3. 10 Intención de compra	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2. 1 Sector, industria, negocio.....	19
Ilustración 2. 2 Fuerzas de Porter	29
Ilustración 4. 1 Diagrama	65
Ilustración 4. 2 Escala estratégica.....	72
Ilustración 4. 3 Ambiente organizacional.....	73
Ilustración 4. 4 Organigrama	74

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES

La idea del siguiente plan nació tras la trayectoria de la cadena de pizzerías “Western” y Roys en la ciudad de Quito y la dependencia a diferentes proveedores del principal insumo, el queso. La implantación de una quesería es con el objetivo de cubrir la demanda fija de los establecimientos mencionados y al público en general a través de los puntos de venta más visitados por las personas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

- Elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad de la implantación de una quesería con distribución en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conocer y analizar los factores del microentorno y macroentorno en el sector, industria y el negocio de las queserías.
- Realizar un estudio de mercados que permita determinar la oferta, aceptación y demanda potencial del producto por parte del mercado meta.
- Conformar la dirección organizacional de la empresa.
- Definir la estrategia de posicionamiento del mercado objetivo.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto.
- Plantear los posibles riesgos en este tipo de negocio, con sus respectivas soluciones.

1.2.3 Hipótesis

Los productos ofertados por la quesería que se implantará, serán aceptados por personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y medio alto de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II
ANÁLISIS DEL ENTORNO

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se analizará el sector y la industria a la cual pertenece el negocio, con el objetivo de identificar las variables claves que lo van a afectar positiva o negativamente.

2.1 SECTOR: MANUFACTURERO

2.1.1 Antecedentes

El sector manufacturero aporta en su gran mayoría al desarrollo de la economía del país, esto se debe a su rápida expansión, por ello es uno de los sectores que más contribuye al crecimiento económico y a la generación de empleo; aporta 13.47%¹ (periodo 00-07) al PIB nacional y acoge al 12%² de la población económicamente activa, lo que demuestra su importancia.

Dentro del sector se encuentran las siguientes industrias³:

Tabla 2. 1 Sector manufacturero

SECTOR MANUFACTURERO
<ul style="list-style-type: none">• Carnes y pescado elaborado.• Cereales y panadería.• Elaboración de azúcar.• Productos alimenticios diversos.• Elaboración de bebidas.• Elaboración de productos de tabaco.• Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.• Industria de la madera y sus derivados.• Fabricación y producción de papel; imprentas y editoriales.• Fabricación de productos químicos; derivados del petróleo y el carbón.• Fabricación de productos minerales no metálicos.• Fabricación de maquinaria y equipo.• Otras industrias manufactureras.

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

1 www.bce.fin.ec

2 www.inec.gov.ec

3 <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota17.pdf>

El sector manufacturero (excluye refinación de petróleo), presentó una tendencia positiva a partir de la dolarización (tabla 2.2), con una tasa de crecimiento promedio para el período 2001-2006 de 5.6%. Entre los factores que han impulsado el crecimiento están: precios competitivos, calidad, variedad en líneas de producción y aumento de la demanda doméstica; los lugares de mayor desarrollo han sido Pichincha y Guayas.

Industrias como la elaboración de productos alimenticios y bebidas; producción de madera; fabricación de productos químicos; del caucho y plástico; y fabricación de maquinaria y equipo; equipo de transporte e industrias manufactureras, presentaron resultados muy favorables, con tasas de crecimiento promedio de 7.9%, 4.1%, 4.0% y 6.7% respectivamente; mientras que las demás industrias experimentaron comportamientos más modestos (período 2001-2006).⁴

El sector manufacturero está menos expuesto a los shocks externos, cambios de precios en mercados internacionales o condiciones climáticas.

El desarrollo de este sector estimula la demanda de más y mejores servicios, como los seguros, bancos, comunicaciones y transportes; sin ellos, el sector manufacturero no puede evolucionar, y sin el sector manufacturero ellos tampoco pueden generar un volumen de negocio considerable.⁵

4 Cuentas Nacionales Anuales N° 21, Pág. 23, Banco Central del Ecuador.
5 MICIP - ONUDI

Tabla 2. 2 PIB manufacturero

Año	Tasa de variación del PIB	Tasa de variación manufactura
2000	2.8	-6.85
2001	5.34	4.89
2002	4.25	2.53
2003	3.6	4.59
2004	8	3.23
2005	6	9.24
2006	3.9	8.54
2007 (prov)	2.49	4.63
2008 (prev)	4.25	4.54

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

2.1.2 Situación actual

En el año 2007 el sector manufacturero aportó a la producción nacional con 3.090.781.000 millones de dólares en términos reales, lo que representa el 13.9% además creció a un ritmo del 4, 91% con relación al 2006 en un 7.05%; cabe recalcar que el crecimiento que experimentó el sector manufacturero fue superior al del país que creció en 2.49% siendo el incremento más bajo a partir de la dolarización, lo que demuestra su importancia ya que es uno de los sectores con mayor crecimiento.⁶

Según los datos proporcionados por el BCE, en el cuarto trimestre del 2008, la industria manufacturera presentó un crecimiento del valor agregado de 2.15%, respecto al primer trimestre de 2008 (t/t-1); la contribución de esta actividad al crecimiento trimestral del PIB fue 0.30%.⁷

Dentro de este sector destacan los crecimientos trimestrales de las siguientes industrias: productos de madera, 2.35%; producción de químicos, plástico y cauchos, 3.93%; papel e imprentas; 5.33%; elaboración de productos de carne y pescado elaborado, 2.92%, producción de maquinaria y equipo y material de transporte, 7.84%.⁸

⁶ Fuente: Información Estadística Mensual, octubre del 2008, Banco Central del Ecuador.

⁷ www.bce.fin.ec

⁸ Cuentas Nacionales trimestrales del Ecuador, Pág. 10, Banco Central del Ecuador.

2.1.3 Perspectivas

De acuerdo con estimaciones del Banco Central del Ecuador, en el 2008 el sector manufacturero aportaría 3.267.593.000 millones de dólares a la producción nacional, lo que representa el 14% del PIB previsto, la actividad que más aportará serán las carnes y pescados elaborados con un 35% del total de la manufactura.

Como se observa en la tabla 2.2, el sector se proyecta para el 2008 un crecimiento promedio del 4,54%, ocupando el quinto puesto de representatividad dentro del PIB; además, la variación del PIB este año será de 4,2%⁹, lo que indica que el sector crecerá a una tasa mayor, por lo que representa una oportunidad para el negocio.

Para el año 2009 se espera que el sector crezca 2.50%, inferior al crecimiento del país que se estima en 3.15%¹⁰, lo que se explica al comprender que la economía ecuatoriana se desacelerará en el 2009.¹¹

2.2 INDUSTRIA: ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

2.2.1 Antecedentes

Para comprender un poco más sobre el entorno del negocio, se debe realizar un análisis de cómo es la industria, la misma que en el plan de negocios es clasificada por el BCE como elaboración de alimentos y bebidas.

La industria de alimentos y bebidas ha tenido altas y bajas durante el período 2000-2006, debido a problemas políticos, paros de reclamos en diferentes provincias, altos costos de producción, fuerte competencia colombiana y peruana y factores naturales como: la sequía en la costa y heladas en la sierra;

⁹ Fuente: Información Estadística Mensual N° 1866, Pág. 93, Banco Central del Ecuador

¹⁰ Información Estadística Mensual N° 1882, Banco Central del Ecuador

¹¹ <http://www.eluniverso.com/2008/09/03/0001/9/68A627C570F944A7A307ED4CB1060A89.html>

lo cual no ha permitido tener ciclos constantes de desarrollo; comprende las siguientes ramas de actividad:

Tabla 2.3

INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado.
Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal.
Elaboración de productos lácteos
Elaboración de productos de molinería.
Elaboración de almidones y productos derivados de almidón.
Elaboración de alimentos preparados
Elaboración de productos de panadería.
Elaboración de azúcar.
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.
Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares.
Elaboración de otros productos alimenticios.
Elaboración de bebidas.

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Como se observa en la tabla 2.4, la industria de alimentos y bebidas ha registrado un crecimiento promedio de 7.35 en el periodo 2002 – 2007, superior al promedio del país que alcanzó 4.7 en el mismo período.

Tabla 2.4 Crecimiento de la industria alimentos y bebidas no alcohólicas

AÑO	Tasa de variación industria
2002	2.13
2003	8.40
2004	4.28
2005	13.32
2006	10.15
2007	5.84
PROMEDIO	7.35

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

La elaboración de productos lácteos experimentó un crecimiento promedio para el periodo 2002-2006 de 4.5%, gracias al mejoramiento de la productividad debido a la inversión en tecnología, realizada en los años 2002 y 2003, lo que permitió que algunas empresas obtengan sellos internacionales de calidad.

Adicionalmente, el crecimiento observado respondió a la evolución positiva de la leche cruda, gracias al mayor número de créditos a los que tuvieron acceso varios ganaderos.¹²

2.2.2 Situación actual

Como se observa en la tabla 2.4 la industria de alimentos y bebidas sufrió un declive en el crecimiento de 10.15 registrado en el 2006 a 5.84 en el 2007; sin embargo, el crecimiento registrado por la industria fue mayor al del país que se situó en 2.49.

La evolución de la industria durante el año 2007 ha sido estable, presentando leves caídas en los meses de mayo y agosto; debido a una combinación crucial de factores: malas cosechas debido al clima, bajos niveles de reservas de comida, aumento del consumo de China e India y cambios en la economía global¹³. La industria alimenticia cuenta con el 24% del total de empresas, el 37% del empleo manufacturero y el 41% de la producción industrial.¹⁴

2.2.3 Perspectivas

El actual gobierno definirá políticas de comercio interior y exterior que dinamicen la producción y aseguren las condiciones leales, equitativas de competencia, mejoren la competitividad y satisfagan las necesidades del consumidor. Además se promoverá las compras públicas, como medio para reactivar la producción, éstas pasaran del 20% al 40%¹⁵ de consumo del producto nacional.

12 <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>

13 Corcoran, Katherine. «Food Prices Soaring Worldwide», Associated Press, 24-03-2008.

14 www.capeipi.com.ec

15 <http://www.ecuadorinmediato.com/noticias/70377>

Según proyecciones elaboradas por el BCE, se estima que el crecimiento de la industria será 4.27% en el 2008; si comparamos el crecimiento del PIB para ese año que se estima en 4.25% con el crecimiento de la industria indicado, se puede ver que esta crecerá a un mayor ritmo, lo que representa una oportunidad para el negocio.¹⁶

2.3 NEGOCIO: IMPLANTACIÓN DE UNA QUESERÍA

Ilustración 2. 1



Fuente: Dan Thomas, El sentido de los negocios
Elaborado: Autor

El tipo de negocio y de que se trata el mismo, se presenta en la ilustración 2.1 que muestra el sector y la industria al que pertenece.

El negocio es la implantación de una quesería en San Miguel de los Bancos, cuyo objetivo es abastecer a la demanda de un segmento medio-medio alto en la ciudad de Quito incluyendo como base inicial de demanda la cadena de pizzerías familiares en la ciudad de Quito, y ofrecer un producto bajo estándares de calidad a precios competitivos al consumidor final a través de la venta en supermercados, panaderías, etc.

Antecedentes

La actividad quesera es conocida por siglos en el país. Hasta hace 40 años era común la operación de queserías caseras en inmensas haciendas ganaderas de

¹⁶ Fuente: Boletín de Prensa N° 155, Banco central del Ecuador, Diciembre del 2007

propiedad de un reducido número de familias. Posteriormente, factores como la reforma agraria y la parcelación de tierras convirtieron las grandes haciendas en productores de leche cruda y queso fresco. Sin embargo, el desarrollo más notable del sector de los quesos se evidencia a raíz de las políticas agropecuarias que establecieron el control del precio de la leche en 1980. Esta situación desmotivó la producción de leche fresca pasteurizada al tiempo que impulsó el crecimiento de empresas artesanales e industriales del queso.

El mercado ecuatoriano de quesos es muy dinámico; de acuerdo con las investigaciones de PulsoEcuador, un 84,3% de los hogares urbanos de las principales 15 ciudades consumen regularmente el producto; lo que representa algo más de un millón de hogares; además, más de 300 marcas compiten para incrementar su participación de mercado; no obstante, de entre ellas, existen exitosas empresas que lideran el mercado, con muchos años de tradición y presencia.¹⁷

El volumen de producción nacional es similar al consumo aparente de quesos, de modo que el mercado interno puede categorizarse como "autoabastecido". Las importaciones de quesos representan únicamente el 0.3% de la oferta total en el mercado ecuatoriano.

Como se observa en la tabla 2.5, para el año 2003 la producción de quesos fue de 70 millones de kilos aproximadamente; el mercado más dinámico es el de queso fresco; su tradición y precio son factores decisivos a la hora de elegirlo: 81,5% de los hogares que compran regularmente queso adquieren ese tipo, 10.3% la variedad mozzarella, 4.3% quesos maduros los cuales también son predilectos por una gran cantidad de ecuatorianos; aunque, el precio hace que

17 <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-queso-un-manjar-milenario-218324-218324.html>

su consumo se concentre mayormente en los hogares de altos ingresos; el 3.8% restante corresponde a otras variedades.

Tabla 2. 5 Producción anual de quesos

AÑO	PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO	PRODUCCIÓN DE QUESO MADURO	PRODUCCIÓN TOTAL DE QUESO
	MILLONES / Kg	MILLONES / Kg	MILLONES / Kg
1997	49.0	7.0	56.0
1998	51.0	8.0	59.0
1999	54.0	8.0	62.0
2000	55.5	8.3	63.8
2001	57.6	8.6	66.2
2002	59.7	8.9	68.6
2003	60.9	9.1	70.0

Elaborado por: Autor
Fuente: AGSO - MAG

Consumidores

Existen 5 pizzerías familiares en la actualidad que corresponden a 4 locales de Western pizzería y uno de Roys pizzería; ubicados en la ciudad de Quito; cuya demanda de queso es de 20.000 kilos anuales pagando actualmente un precio de \$4,20 dólares por kilo. Los locales tienen la necesidad de controlar el producto y el costo del mismo para garantizar sus estándares de calidad.

Con la implantación de la quesería se crearía una receta única con la tecnología adecuada que garantice la calidad del queso para distribuir el mismo a cada uno de los establecimientos actuales, como un cliente clave para cubrir los costos fijos, hasta distribuir en las diferentes áreas y establecimientos como son los supermercados, panaderías, tiendas; con el objetivo de ofrecer a las personas nuevas opciones que le permitan consumir un producto de calidad a precios competitivos.

Proveedores

La maquinaria proviene de Italia y en la inversión está incluida la capacitación de un técnico de ese país para el uso adecuado y elaboración de las recetas de

queso requerido por cada cadena según sus necesidades y gustos. El costo es de \$26.000 dólares.

Ubicación

La ubicación de la quesería será en San Miguel de los Bancos, ya que se posee un terreno de 40 hectáreas. El espacio físico a ser utilizado para el plan de negocio, es media hectárea ya que la maquinaria es móvil y realiza algunas tareas en el mismo espacio sin necesidad de tener varios procesos con maquinaria distinta.

Distribución

Para la distribución del producto se requerirá de un pequeño camión adecuado para el transporte y manutención del producto a una temperatura requerida; el cual se dirigirá al centro de abasto adecuado con un cuarto frío, ubicada en un lugar estratégico en Quito, para la distribución dentro de la ciudad a los diferentes puntos de venta.

2.3.1 MACROENTORNO

2.3.1.1 Factores Económicos

2.3.1.1.1 Producto Interno Bruto

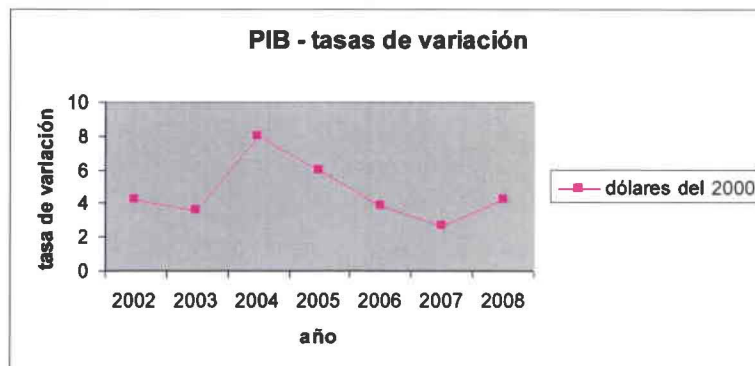
Como se observa en el gráfico 2.1, el Ecuador, para el año 2007 sufrió un ligero declive en su crecimiento de 3,9% registrado en el año 2006 a 2.49% en el 2007 en términos reales, debido a una disminución de 9.8%¹⁸ del PIB petrolero, siendo el crecimiento más bajo registrado desde la dolarización y el menor de la

18 Fuente: www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955

región cuyo promedio alcanzó 5.6% en el mismo periodo. Para el año 2008 se pronostica que el país crecerá 4.25% impulsado por la recuperación de la inversión pública y privada, así como por el crecimiento de la producción y exportación petrolera.

La industria de alimentos y bebidas no alcohólicas aporta un promedio de 7% a la producción nacional.

Gráfico 2. 1

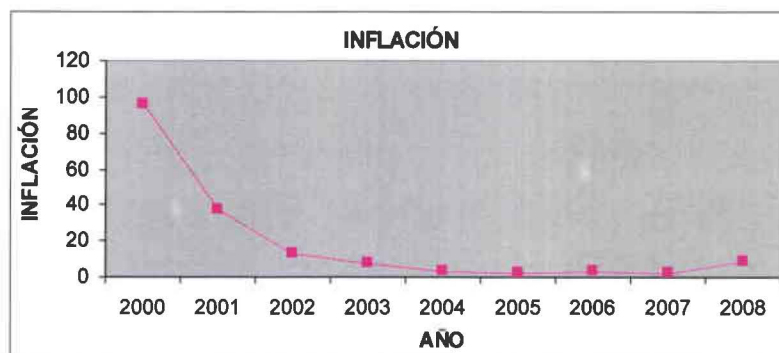


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

2.3.1.1.2 Inflación

La inflación es el crecimiento sostenido y persistente del IPC, es un problema que afecta a todas las empresas del país, aumenta la incertidumbre y el nivel general de precios.

Gráfico 2. 2



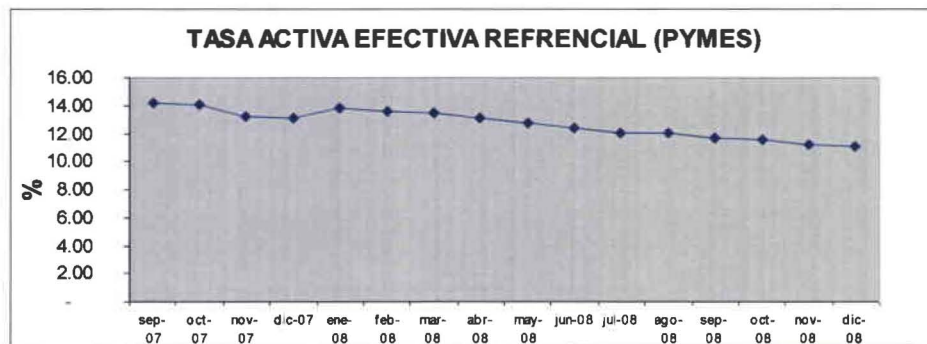
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Como se puede observar en el gráfico 2.2; la inflación, ha tenido una tendencia decreciente, alcanzando su punto más bajo en el año 2005, registrando un repunte en el 2008 debido al incremento internacional de los precios de los alimentos atribuidos a la conjugación de factores externos como la producción de biocombustibles, los altos precios del petróleo, ataques especulativos y la devaluación del dólar¹⁹; además de factores internos como el aumento del gasto público y los daños ocasionados por el invierno.²⁰

La inflación representa una amenaza para el negocio, ya que resta capacidad adquisitiva a los individuos; además, el alza se ve reflejada en el precio de las materias primas por lo que los precios suben.

2.3.1.1.3 Tasa de Interés Activa

Gráfico 2. 3



Fuente: www.superban.gov.ec
Elaborado por: Autor

Como se observa en el gráfico 2.3, las tasas de interés han tendido a la baja, en la actualidad se sitúa en 9.16%²¹, lo que representa una oportunidad para el negocio ya que se va a recurrir al financiamiento bancario para la adquisición de maquinarias y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades y adecuación de instalaciones.

¹⁹ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-crisis-mundial-de-alimentos-294480-294480.html>

²⁰ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador>

²¹ <http://www.bce.fin.ec/> (enero 5 del 2009)

2.3.1.1.4 Tasa de Desempleo

Según el boletín estadístico del Banco Central, la tasa de desempleo ha disminuido desde el año 2003 que se ubicó en 11.50%, en la actualidad se ubica en 7.50% a diciembre de 2008; sin embargo, la tasa de subempleo en el Ecuador se ha incrementado hasta llegar a 44,37%²² en el mes octubre del 2007.

La tasa de desempleo representa una oportunidad para el negocio, ya que se necesita de personal calificado y no calificado y el exceso de mano de obra permitirá encontrar el personal requerido para atender las necesidades del negocio.

2.3.1.2 Factores Tecnológicos

En la actualidad la tecnología e implementos de computación son indispensables para el desarrollo de los negocios, sirven para optimizar procesos y para digitalizar el manejo de la información.

En el negocio el factor tecnológico se aplica en la maquinaria para la producción, pasterización, empaque, almacenamiento y distribución del queso. Así como para el proceso administrativo aplicando sistemas informáticos.

La tecnología representa una oportunidad para el negocio ya que en la actualidad la maquinaria necesaria es móvil, por lo que se requiere de un espacio físico mínimo con tecnología de punta.

Como complemento realiza todo tipo de productos pasteurizados como yogur, leche, mantequilla; aprovechando al máximo los insumos sin generar mucho desperdicio de la materia prima utilizada para la producción del queso.

²² <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1882/IEM-426a.xls>

El distribuidor de la maquinaria en Ecuador es INVENTAGRI, importador de maquinaria para este tipo de proceso productivo.²³

2.3.1.3 Factor Social y Cultural

2.3.1.3.1 Hábitos de Consumo

En el Ecuador urbano, mensualmente se consumen 1,36 millones de kilos de queso de todas las variedades, lo cual representa un mercado de \$7,03 millones por mes. El consumo promedio por hogar alcanza las 2,5 unidades de 500 gramos; para ello una familia destina en promedio \$6,5 por mes.

El 81,5% del mercado de quesos corresponde a la variedad del fresco, que contempla el queso de mesa, de comida, el amasado, el criollo, entre otros.

El 10,3% del gasto mensual corresponde al queso mozzarella, el 4,3% a las variedades de maduros y semimaduros, y el restante 3,8% a otras variedades.

A la hora de elegir un queso, las preferencias de los ecuatorianos son muy variadas; sin embargo, la calidad (37,5%) en donde se agrupan principalmente el sabor, lo saludable del producto y su precio (21,1%), son los factores decisivos para los consumidores, quienes en su mayoría, prefieren adquirirlo en un supermercado, en una tienda de barrio o en el mercado.

2.3.1.4 Factores Legales

Toda empresa dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos debe cumplir los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública que se detallan a continuación:

1. Copia certificada del registro sanitario.

Certifica que se encuentre vigente el registro sanitario de alimentos.

Requisitos:

²³ www.inventagri.com

- Solicitud suscrita por el representante legal o responsable técnico de la empresa dirigida a la Dirección de Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria.
- Copia del Registro Sanitario.
- Comprobante de \$10, depósito Banco Internacional.

2. Certificado de Libre Venta (CLV) Alimentos.

Se otorga a todos los productos alimentarios que tienen Registro Sanitario.

Requisitos:

- Solicitud suscrita por el representante legal o responsable técnico de la empresa.
- Copia legible del Registro Sanitario respectivo.
- Comprobante de depósito a nombre del Ministerio de Salud Pública.

A continuación se presenta los registros que debe tener la empresa:

- Registro de los establecimientos de alimentos, certificados oficiales.
- Registro de Medios de transporte para alimentos, certificado oficial.
- Registro de Alimentos procesados, certificaciones o autorizaciones.
- Sistema de Inspección control periódico y auditorías sobre los bienes registrados.

Los requisitos tienen el objetivo de evitar que la alimentación sea un riesgo por la presencia de peligros biológicos, químicos y físicos, causantes de enfermedades en el consumidor²⁴

2.3.1.5 Factores Ambientales

Los residuos líquidos de la planta industrial provienen básicamente de las aguas de lavado de equipos, carro transportador de leche, el suero salado generado en

²⁴ Ministerio de Salud Pública.

el proceso de elaboración de quesos y el suero generado en la elaboración de mantequilla. Estas aguas contienen restos de leche, suero y crema, así como restos de productos utilizados para los lavados, el sistema de tratamiento permite obtener la calidad de agua según lo establece la norma para descarga en aguas lacustre.²⁵

2.3.1.6 Factores Políticos

El gobierno actual tiene como objetivo impulsar la reactivación del sector agropecuario, hacia un modelo de desarrollo sostenible, el mejoramiento de la producción, el desarrollo social con equidad y la preservación de los recursos renovables²⁶.

La estrategia para lograr estos objetivos es facilitando el crédito estatal por medio de las diferentes entidades financieras como son la CFN o el Banco de Fomento.

²⁵ <http://www.sica.gov.ec/agronegocios>

²⁶ Presidencia de la República, *Políticas de Estado para el Sector Agropecuario Ecuatoriano 2007-2017*, MAGAP, abril 2007

2.3.2 MICROENTORNO

Ilustración 2. 2 Fuerzas de Porter



Elaborado por: Autor

2.3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

“La amenaza de ingreso en un sector que depende de las barreras de entrada que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.”²⁷

La amenaza de nuevos competidores es baja debido a que se requiere de una alta inversión y tecnología de punta que permita ofrecer un producto que cumpla con las normas de higiene, calidad y medio ambiente; además, la competencia también se puede ver reflejada en el ingreso de grandes importadores de alimentos, supermercados, autoservicios, empresas especializadas en líneas de alimentos que introduzca el producto.

27 Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia, pág. 27, Michael E. Porter.

2.3.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes es alta ya que en el mercado ecuatoriano de quesos, más de 300 marcas, compiten para incrementar su participación de mercado; además, existen exitosas empresas que lideran el mercado, con niveles altos de producción.²⁸

A las marcas ya posicionadas en el mercado logran aplicar economías de escala, entre ellas se puede nombrar: Floralp, Kiosco, Guerrero Hermanos, González, etc.

2.3.2.3 Poder de negociación con los proveedores

“El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece”.²⁹

El poder de negociación es alto por la existencia de proveedores en el sector de San Miguel de los Bancos, región sierra, donde se concentra la mayor parte de producción ganadera; además, el precio de la leche, que es el insumo principal, se encuentra regulado por el Gobierno actual.

Según el gremio de los ganaderos, el 17% de la leche cruda producida en el país se utiliza en las industrias artesanales del queso y la mantequilla. Esto es, se destinaron a ese fin 334 millones de litros de leche en 1995 y 388 millones de litros en 1999. En el año 2006 la producción de leche fue de 1530 millones de litros destinándose 260 millones a la industria de producción quesera.

²⁸ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-queso-un-manjar-milenario-218324-218324.html>

²⁹ Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia, pág. 47, Michael E. Porter.

2.3.2.4 Productos sustitutos

“Los productos que siendo diferentes satisfacen una necesidad común son considerados sustitutos, la existencia de estos constituyen una amenaza por que limita el precio que se le puede asignar y la rentabilidad.”³⁰

El queso tiene un bajo nivel de productos sustitutos, pero el más reconocido es el tofu, un derivado de soya que cuenta con un sabor suave y cremoso que puede combinarse con casi todos los alimentos y puede añadirse cortado en dados.³¹

2.3.2.5 Poder de negociación de los consumidores

El segmento en la ciudad de Quito al cual va enfocado el producto son jóvenes desde los 18 años hasta más de 60 años, de la zona urbana de Quito, de clase social media baja, media, media alta y alta. Ya que se desarrollará un queso de calidad a un precio moderado y competitivo comparado con marcas de quesos similares. El poder de negociación es alto, ya que las personas pueden elegir y cambiar de marca si no se encuentran satisfechos.

³⁰ Hill Jones, Pág. 52

³¹ www.mienlace.com

CAPÍTULO III
INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS

El objetivo de este capítulo es recolectar información del mercado y los consumidores de queso en la ciudad de Quito, enfocado en gustos, tendencias de compra y la aceptación de una nueva marca en el mismo. Así se podrá determinar o no una oportunidad de negocio para el plan de estudio.

3.1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1.1.1. Problema de decisión gerencial

Creación y viabilidad de implementar una nueva marca de queso en la ciudad de Quito, para cubrir la demanda de la cadena de pizzerías y el público en general.

3.1.1.2. Problema de investigación de mercados

Comprobar la existencia de un mercado potencial, determinar las preferencias de los consumidores y la intención de comprar del producto.

3.1.2. Método para resolver el problema

3.1.2.1. Preguntas de investigación, hipótesis y objetivos

Tabla 3. 1

Preguntas de investigación	Hipótesis	Objetivos
¿Existe un mercado para la distribución de una nueva marca de queso en la ciudad de Quito?	Si existe un mercado para el queso	Definir el segmento de mercado al cual se enfocará el producto.
¿Quién demandará el producto?	Las personas de nivel socioeconómico medio y alto comprarán la nueva marca de quesos.	Precisar el segmento de mercado al cual va a llegar el producto.
¿Cuáles son las preferencias y tendencias en cuanto a sabor o tipos de queso?	Los consumidores prefieren los quesos frescos y mozzarella debido a que son más saludables	Conocer las preferencias y tendencias del consumidor

¿En qué lugar preferirán las personas comprar el producto?	Las personas prefieren comprar el producto en autoservicios, supermercados, panaderías.	Identificar los canales de distribución para la venta.
¿Con qué frecuencia las personas compran quesos?	Las personas compran quesos tres veces en la semana.	Establecer frecuencia de consumo del queso.
¿Que precio pagarían los consumidores por los diferentes tipos de queso?	Los posibles clientes pagarán precios entre \$2 y \$3.	Determinar el nivel de precios para el producto.

Elaborado por: Autor

3.1.2.2. Fuentes de información

3.1.2.2.1. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias se recopilarán con la finalidad de identificar el segmento al cual se va a dirigir el producto en la ciudad de Quito, entre las cuales se puede citar:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
- Ministerio de Turismo.
- MARKOP, CEDATOS, MARKET.
- Cámara de Comercio de Quito y Cámara de la Pequeña Industria.
- Bibliotecas y Hemerotecas.
- Internet (Google), Universidades (Tesis de Grado).
- Banco Central del Ecuador
- Ministerio de salud, de Agricultura y Ganadería.

3.1.2.2.2. Fuentes primarias

Las fuentes primarias serán la principal fuente de información, ya que de esta manera se obtendrán datos confiables, detallados y específicos con las necesidades de la investigación.

Al igual que las fuentes secundarias, también se tomarán en cuenta fuentes primarias externas, ya que la investigación se dirige hacia la competencia y consumidores finales.

Los datos primarios se recopilarán a través de entrevistas a expertos (Ingenieros de alimentos, productores) grupos de enfoque y encuestas dirigidas al consumidor final; se busca obtener opiniones, gustos, tendencias y expectativas del queso a ser producido y distribuido en la ciudad de Quito.

3.1.3. Objetivos de la investigación

3.1.3.1. Objetivo general

Realizar un estudio de mercado, que permita determinar la oferta, aceptación y demanda potencial del nuevo queso por parte del mercado meta.

3.1.3.2. Objetivos específicos

- Definir los segmentos a los cuales estará dirigido el negocio de la quesería.
- Conocer el tamaño del mercado objetivo.
- Recabar información en cuanto a preferencias y tendencias de los consumidores que consumen queso.
- Determinar la frecuencia de compra y consumo del producto.
- Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar los clientes por una nueva marca de queso.
- Identificar los canales de distribución de mayor concurrencia de los consumidores del producto.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizará una investigación exploratoria inicialmente con el objetivo de conocer y comprender al consumidor; luego se efectuará una investigación descriptiva, cualitativa y cuantitativa.

3.2.1. Diseño de la investigación descriptiva cualitativa

El objetivo principal de la investigación cualitativa es adquirir conocimientos preliminares sobre los problemas y las oportunidades de decisión del consumidor sobre un producto.³²

Las técnicas que se emplearán son los grupos de enfoque y las entrevistas con expertos.

3.2.1.1. Grupos de enfoque

Es una forma de recolección de información directa e inestructurada, basada en una dinámica de grupo bajo la conducción de un moderador, y centrada en un tema específico de investigación.³³

3.2.1.1.1. Objetivos

3.2.1.1.1.1 Objetivo general

Recopilar información preeliminar sobre los hábitos de consumo y gustos de las personas y del mercado en cuanto a quesos.

3.2.1.1.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la percepción que tienen las personas de los diferentes niveles sociales acerca de las actuales marcas de quesos que existe en el mercado.
- Conocer las tendencias, gustos y preferencias.
- Determinar los segmentos de mercado.
- Conocer por medio de la degustación el nivel de aceptación del producto.
- Determinar los motivos por los cuales las personas adquirirían una marca nueva de queso.

³² Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, Pág. 210.
³³ ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados.

- Identificar el precio que estaría dispuesto a pagar el consumidor según su tendencia de consumo.

3.2.1.1.2. Características:

Se realizaron 4 grupos de enfoque de 6 participantes cada uno, los cuales se desarrollaron en un ambiente físico que permitió la libre expresión y el desempeño espontáneo de los participantes; la duración de cada sesión fue de 45 minutos aproximadamente.

Grupos focales:

- Hombres y mujeres de 18 a 60 años de edad.
- Nivel socioeconómico medio y medio alto.
- Residen en la ciudad de Quito

Las preguntas que sirvieron de guía al moderador se indican en el Anexo A1.

3.2.1.1.3. Metodología

El Grupo focal es una discusión en grupo. Las personas que lo componen tienen aspectos comunes. El investigador permite que se hable espontáneamente. Permite conocer el abanico de opiniones. Se puede utilizar antes, durante y después de un proyecto de investigación para obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre determinados servicios.³⁴

3.2.1.1.4. Resultados (Anexo A2)

- En una picada fría los participantes prefieren quesos (frescos, mozzarella, maduros), aceitunas, embutidos y champiñones.

³⁴ www.investigalia.com/cualitativas.html

- Lo primordial en una tabla son los embutidos, seguido de los quesos.
- Los quesos preferidos son el fresco (salud), mozzarella y maduros.
- El aspecto físico del queso "western" es el mejor.
- El aroma del queso varía; sin embargo, los preferidos fueron el Kiosko y la Holandesa
- El queso preferido por su sabor fue el Western(poca sal), seguido del Kiosko (salado).
- Los aspectos más importantes a la hora de escoger un queso son la forma, empaque, presentación, calidad, marca, higiene.
- La mayoría de participantes consumen queso todos los días, una pequeña parte lo hace de 3 a 4 veces por semana.
- La mayoría compra en supermercados seguido de tiendas de barrios.
- Las marcas preferidas son: Gonzáles, Salinerito, Floralp.
- Los participantes si comprarían un queso de una nueva marca siempre y cuando cumpla con las normas de higiene y calidad; la presentación también es importante.
- Si les agradaría que la nueva marca de quesos lleve el nombre de una pizzería reconocida ya que les daría más confianza y es una muestra de calidad.

3.2.1.1.5. Conclusiones

- Al conocer los gustos y preferencias del consumidor de los diferentes tipos de quesos, se puede realizar una proyección de ventas y calcular los niveles de producción óptimos.

- El consumo de queso promedio es de 4 veces a la semana, lo que demuestra la alta demanda del mismo.
- La mayoría de gente acude a los grandes supermercados, panaderías y tiendas de barrio para adquirir el producto, abarcando diferentes segmentos de la ciudad de Quito.
- Las marcas de mayor recordación del consumidor son González, Kiosko, Floralp y Salinerito.
- El porcentaje de aceptación de una nueva marca de quesos es alta, realizando una degustación previa.
- El respaldo de un nombre posicionado en el mercado, es un valor agregado para el producto.

3.2.1.2. Entrevista a expertos

Es una técnica exploratoria, mediante la cual un entrevistador capacitado formula al sujeto preguntas en un encuentro personal, para obtener información del tema de investigación.³⁵

Se realizará entrevistas no estructuradas, a los siguientes profesionales:

- Ramiro Santana; Gerente de ventas Floralp
- Ingeniero en alimentos Manuel Coronel, Área de Laboratorios, UTE.

Las preguntas guía de las entrevistas se detallan en el Anexo A3.

3.2.1.2.1. Objetivos

3.2.1.2.1.1 Objetivo general

Conocer la opinión y guía de personas especializadas en la elaboración, cuidado y comercialización de quesos.

³⁵Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, Pág.215

3.2.1.2.1.2 Objetivos específicos

- Conocer la variedad de productos en la línea de lácteos.
- Identificar los canales de distribución que utiliza la competencia.
- Identificar a los competidores del mercado.
- Conocer los procedimientos necesarios para la producción de quesos, los parámetros y técnicas que deben seguirse para la obtención de mejores resultados.
- Conocer los aspectos que se deben tomar en cuenta para la comercialización del producto.

3.2.1.2.2. Características

- Profesionales que conozcan de producción y distribución de queso, con la finalidad de conocer un poco más de cerca el mercado manufacturero, como temas sobre producción, distribución, competencia, manejo de insumos, líneas de productos, etc.
- Profesionales especializados en empaque, conservación y distribución del producto.

3.2.1.2.3. Metodología

Entrevista no estructurada (Guía, Anexo A4)

Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador.³⁶

³⁶ Sierra Bravo. Técnicas de investigación social. 8va. Edición. Editorial Paraninfo. 1996

3.2.1.2.4 Resultados

Ramiro Santana (Gerente de ventas, Empresa Floralp)

- En el Ecuador se industrializan alrededor de millón y medio de litros de leche diarios, pero se producen acerca de 4 millones, esos 2 millones y medio que no llegan a la industria básicamente se industrializan de manera artesanal, la empresa procesa 40.000 litros diarios en las diferentes líneas de producto.
- Floralp se maneja por líneas de productos, tienen los quesos frescos como el fresco de mesa, ricota, queso crema; también la pasta hilada (mozzarella), en diferentes presentaciones fresca o para pizzas.
- Se manejan tres tipos de canales de distribución, el primero es un canal directo realizando cobertura tienda a tienda, luego tienen oficinas comerciales en Quito, Guayaquil; distribuidores en Cuenca, Riobamba y Galápagos y se hace una distribución de 2 tipos: una a los mercados industriales de manera directa como hoteles y restaurantes con camiones propios y una distribución indirecta al consumidor final, porque se entrega a grandes autoservicios como son Supermaxi, Mi comisariato, Santa Maria.
- Las marcas reconocidas en el mercado y por lo tanto competencia son Floralp, el Kiosco, Salinerito, Mondel, Valpadana y también la Holandesa.
- En la industria Láctea los costos de producción corresponden en un 70% a la materia prima y el 30% son insumos, suministros, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Ingeniero en alimentos Manuel Coronel (Área de Laboratorios, UTE)

- Lo primero con lo que se debe de contar para comenzar a producir es un permiso de funcionamiento con la Dirección Nacional de Salud, ellos a su vez van a exigir el permiso de bomberos, y la calificación ante el Ministerio de la

Producción del MICIP, el tipo de industria o tope lo mínimo será artesanal, puede ser también pequeña industria, mediana o gran industria.

- Para la comercialización del producto se debería de tomar en cuenta en primer lugar el Registro Sanitario ya que es un certificado que dura 10 años, y con ello se puede vender libremente el producto ya que esta con un código que garantiza que es seguro de consumir.
- En cuanto el empaque del producto hay que pensar en dos aspectos, primero el material de empaque, y segundo el tipo de empackado; lo usual es el polietileno de alta densidad o el polipropileno, la tendencia está en un empaque grueso con mayor micraje o grosor para que resista el empackado al vacío, esto le da más tiempo de vida útil al producto hasta 30 días aproximadamente.
- Para la conservación del producto en la distribución, se debe seguir una cadena de frío desde la producción (4°C), y el producto elaborado tiene un rango de refrigeración de entre 4° y 10°C, y tiene una duración de 20 días aproximadamente el fresco y el mozzarella 30 días.

3.2.1.2.5 Conclusiones

- Tener el conocimiento de los inicios de empresas relacionadas en el negocio, que llegarían a mediano o largo plazo a ser competencia directa del proyecto en estudio.
- Las estrategias de marketing son claves para alcanzar al segmento enfocado, según los conocimientos y experiencias obtenidas en las entrevistas.
- En caso de distribución de queso en otras provincias se debe tomar en cuenta el aspecto cultural.

- Para evitar desperdicios de la materia prima se debe conocer las oportunidades de la línea completa de producción de lácteos.
- Conocer los diferentes factores microeconomicos y macroeconómicos que influyen en la industria manufacturera.
- Conocer el tamaño del negocio ya que será esencial para calificar en el Ministerio de la Producción, y para obtener a su vez los permisos de funcionamiento y sanitarios.
- El empaque al vacío brinda mayor tiempo de duración del producto.

3.2.2. Diseño de la investigación descriptiva cuantitativa

Se realizará con el objetivo de investigar el mercado de los consumidores de queso de una manera más precisa, mediante el método de la encuesta personal y técnicas estadísticas que permitan obtener datos confiables y representativos de los potenciales clientes, sus intereses, necesidades, expectativas, gustos, precios, estilo de vida; además de condiciones demográficas, para tener una idea más clara del segmento al cual se enfoca el negocio.

3.2.2.1. Objetivos

3.3.2.1 Objetivo general

Estudiar la población objetivo y el tamaño del mercado, para determinar el perfil del consumidor de una nueva marca de queso en la ciudad de Quito.

3.3.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el tamaño de mercado.
- Determinar la frecuencia y cantidad de consumo de queso.

- Determinar los factores que motivan la compra del producto.
- Identificar las principales características que los posibles clientes buscan en los quesos.
- Establecer los canales de distribución preferidos por los posibles clientes.
- Conocer el nivel de precios que los posibles clientes estarían dispuestos a pagar.

El formato de la encuesta se muestra en el Anexo A3

3.2.2.2. Metodología

Con medio de fuentes de información primarias por el método cualitativo se utilizo la Encuesta por Muestreo, donde se elige una parte de la población que se estima representativa de la población total. Debe tener un diseño muestral.

3.2.2.3. Público objetivo

El público objetivo al que se enfocará la investigación será: familias, personas que vivan solas, que van desde los 18 a más de 60 años edad, que formen parte de la clase social baja, media y alta de la zona urbana de Quito.

3.2.2.4. Muestreo y tamaño de la muestra

La muestra se define como un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (la población). A través del estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población.³⁷

La clasificación que se utilizó para la elaboración de la muestra se explica en la tabla 3.2.

³⁷ Edwin Galindo, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Pág. 172.

Tabla 3. 2 Población por rangos de edad y nivel socioeconómico

GRUPOS DE EDAD \ ESTRATO	CLASE ALTA (AB)	CLASE MEDIA (C)	CLASE MEDIO BAJO (D)	BAJO (E)	TOTAL
	7.00%	26.20%	40.50%	26.30%	100.00%
18-24	9551	35746	55257	35883	136436
25-29	7163	26810	41443	26912	102328
30-39	12002	44920	69437	45091	171450
40-49	9142	34218	52894	34349	130603
50-59	6801	25456	39350	25553	97160
60 a más	10400	38927	60174	39076	148577
TOTAL	55059	206077	318554	206864	786554

Elaborado por: Autor

Fuente: Markop

El público objetivo se determinó del total de la población de Quito, de ese total se procedió a identificar el porcentaje y el número de habitantes que pertenecen a la clase media alta (AB), media (C), media baja (D), y baja (E).

Como se puede observar la tabla 3.2, la población objetiva para el plan de negocios es 786.554 familias.

Ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra³⁸:

$$\eta = \frac{z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

η = Tamaño de la muestra.

$z_{\alpha/2}$ = Nivel de confianza. (95.5%)

\hat{p} = Estimación de la proporción favorable. (0.5)

\hat{q} = Estimación de la proporción desfavorable. (0.5)

E = Margen de error. (5%)

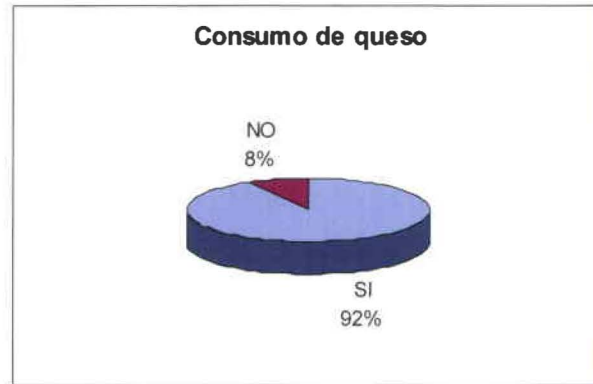
Luego:

$$\eta = \frac{(2)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 400$$

El tamaño de la muestra es de 400 personas.

3.2.2.5. Resultados (Anexo A5)

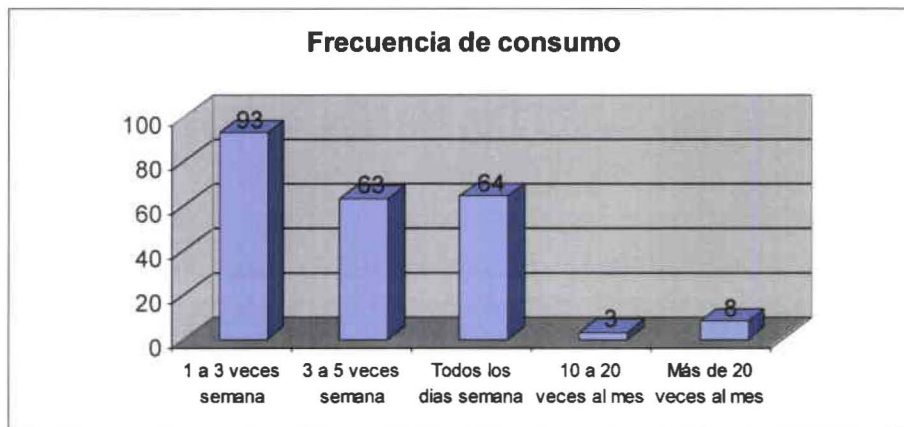
Gráfico 3. 1



Elaborado por: Autor

El consumo de queso es constante y en un alto porcentaje del 92%, ya que este es un producto de consumo masivo y entraría como producto de la canasta básica. El 8% de personas que no consumen es por salud o por consumo de otro tipo de productos.

Gráfico 3. 2

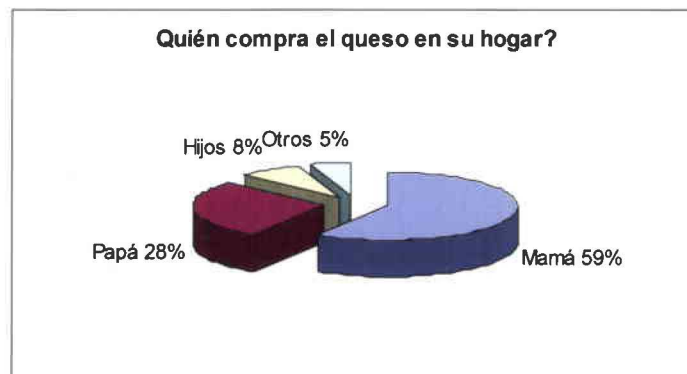


Elaborado por: Autor

La tendencia de consumo es alta; como se puede analizar el promedio de consumo por hogar es mínimo 4 días a la semana, en producto vendría a representar dos quesos por semana, por lo general lo usan en todas las

comidas, ya que es un buen complemento para acompañar gran variedad de platos.

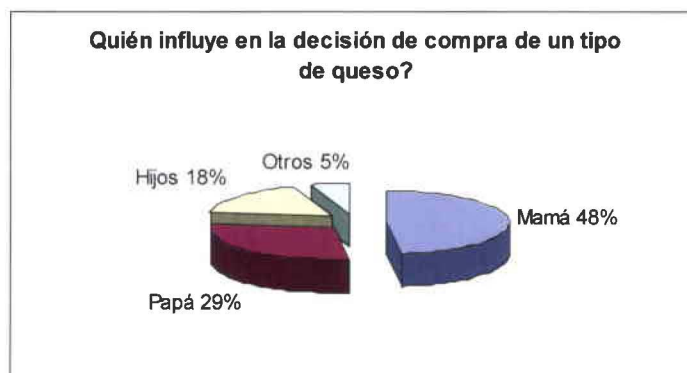
Gráfico 3. 3



Elaborado por: Autor

Como se puede ver, la mayoría de veces la mamá realiza las compras del hogar, con un porcentaje mayor que los demás 59%, por lo que la tendencia de compra es femenina y en un mayor porcentaje las compras las realiza en supermercados.

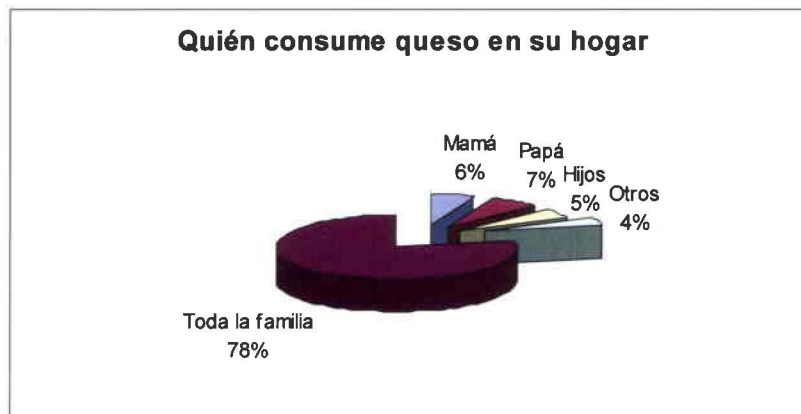
Gráfico 3. 4



Elaborado por: Autor

Similar al caso anterior, la decisión de compra es de la mujer; se debe tomar en cuenta que tanto el padre como los hijos tienen un grado significativo para la decisión de compra de un tipo de queso.

Gráfico 3. 5



Elaborado por: Autor

La tendencia es clara, el consumo del queso es familiar, sin importar quien compre lo consumen todos los miembros del hogar.

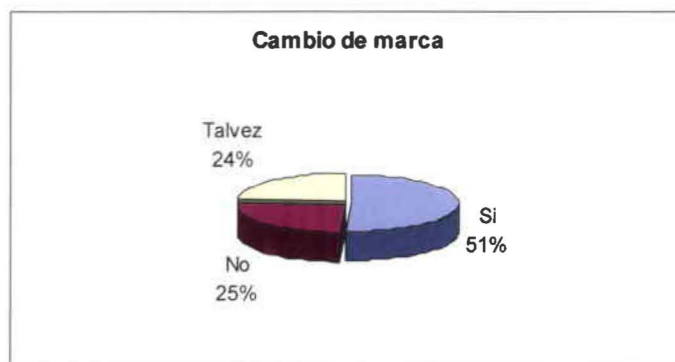
Gráfico 3. 6



Elaborado por: Autor

La calidad del producto es muy importante y va de la mano con el precio y el sabor que son aspectos complementarios que busca el consumidor que cada vez es más exigente el momento de escoger un queso.

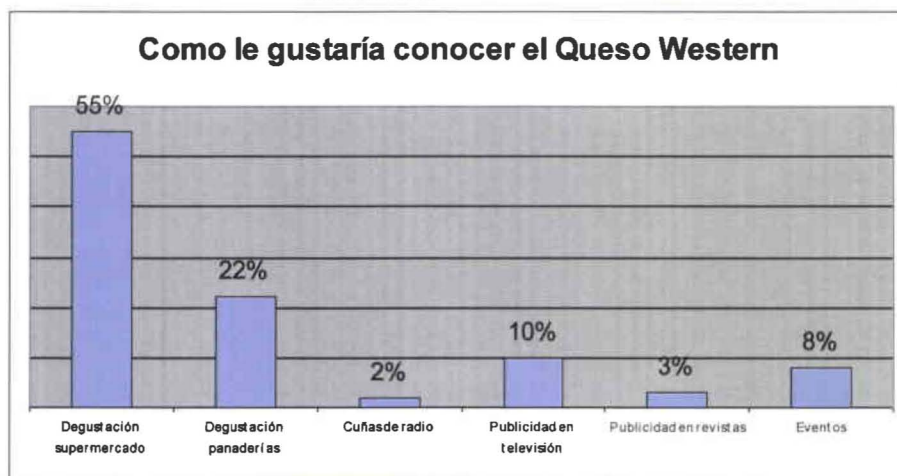
Gráfico 3. 7



Elaborado por: Autor

Como se observa en el gráfico 3.7 más de la mitad de encuestados cambiarían su marca habitual por Queso Western, lo que da luz verde para una oportunidad interesante de obtener participación en el mercado que es muy competitivo. Sin tomar en cuenta que la gente indecisa ocupa un 24% que se inclinaría por las diferentes marcas incluyendo probablemente la propuesta.

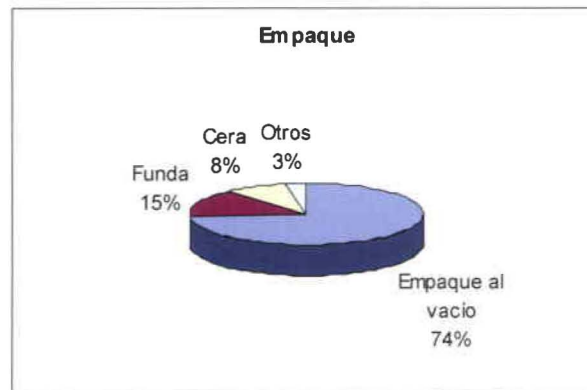
Gráfico 3. 8



Elaborado por: Autor

A la gente le gusta apreciar el sabor, aroma, aspecto y algunos factores antes de comprar un tipo de producto, como podemos apreciar la degustación es el medio más recomendado por el consumidor antes de la decisión de compra.

Gráfico 3. 9



Elaborado por: Autor

La tendencia actual es el empaque al vacío, ya que el consumidor asume que es mejor que la funda común, por aspecto físico, higiene y conservación en sí del producto.

Gráfico 3. 10



Elaborado por: Autor

Se puede ver que la gente se guía muchas veces por un nombre reconocido sin quitar mérito a las marcas que empiezan desde cero, lo que da una gran ventaja para ser más competitivos y tomar como opción este valor agregado. Los posibles compradores alcanzan un 89%, tomando en cuenta la opción talvez.

3.2.2.6. Conclusiones

- El consumidor de queso acude la mayoría de veces a grandes supermercados por la variedad de productos existentes en los mismos, pero se puede ver que un porcentaje aceptable lo ocupan las tiendas de barrio y panaderías.
- A las personas les gusta apreciar el sabor, aroma, aspecto físico y algunos otros factores antes de comprar un tipo de queso, como se puede apreciar, la degustación sería el medio más recomendable para influir en el consumidor al momento de la elección de una marca.
- La tendencia actual es el empaque al vacío, ya que el consumidor asume que es mejor que la funda común, por aspecto físico, higiene y conservación del producto.
- La calidad del producto es muy importante y va de la mano con el precio y el sabor que son aspectos complementarios. El consumidor es cada vez más exigente el momento de escoger una marca de queso.
- La tendencia de compra es femenina en este tipo de producto, y algunas veces el esposo o los hijos son una influencia para la decisión de una marca específica de queso.
- La tendencia de consumo es alta, el promedio de consumo por hogar es mínimo 4 días a la semana lo que vendría a representar unos dos quesos semanales por familia.

3.3. Oportunidad de negocio

De acuerdo con la investigación realizada, una serie de factores ayudan a impulsar la idea de implantar una quesería en San Miguel de los Bancos con distribución en la ciudad de Quito.

Dentro del sector manufacturero, la industria que presenta mayor crecimiento, es la elaboración de alimentos. La cual cuenta con numerosa mano de obra y mejora en sus factores de producción, lo que obliga al futuro negocio a estar a la par del crecimiento de la industria e innovar cada vez la oferta de sus productos.

El queso es considerado como un producto de primera necesidad o de consumo masivo; por ello, existe un hábito de consumo en las familias del producto. Además, la tendencia es alta, lo consumen mínimo 4 veces a la semana.

En los estudios realizados, el gusto que las personas tienen por el queso es alto ya que lo utilizan en distintas ocasiones, tanto para la preparación de comidas, consumo directo o para eventos sociales acompañado de productos suplementarios como el pan y el vino.

Lanzar el nuevo producto con una marca ya reconocida en el mercado, es una ventaja para ser más competitivos; ya que se puede ver que las personas se guían muchas veces por un nombre ya conocido. Sin quitar mérito a las marcas que empiezan desde cero.

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

CAPITULO IV

LA EMPRESA

El presente capítulo tratará acerca de la empresa en sí, visión, misión, valores corporativos, objetivos por áreas, estrategias aplicadas en los diferentes departamentos involucrados en la producción, distribución y comercialización del producto. La cadena de valor irá enfocada a la producción, servicio, venta y satisfacción del cliente.

La empresa objetivo del plan de negocios se llamará “Quesería Western”; se eligió este nombre, ya que está asociado a una marca reconocida en el mercado que es de propiedad de los accionistas del plan (Anexo C3.1), el cual va enfocado a un segmento medio – medio alto en la ciudad de Quito.

4.1 VISIÓN

Ser una empresa y una marca reconocida en la ciudad de Quito con su planta de producción en San Miguel de los Bancos, por su liderazgo y competitividad, con tecnología avanzada y un recurso humano de excelencia, con orgullo de pertenencia, motivado y calificado, que proporcione un queso con la mayor calidad para satisfacción de los consumidores, con proyección a cubrir la demanda de otras ciudades del Ecuador.

4.2 MISIÓN

Producir y comercializar al mayor número de distribuidores y establecimientos de la ciudad de Quito “Queso Western”, cubriendo las necesidades del segmento enfocado, obteniendo plena satisfacción de los consumidores,

mediante la integración de un equipo humano capacitado; proporcionando un producto de calidad y mejora continua.

Establecer altos estándares en la producción del queso, en la planta ubicada en San Miguel de los Bancos y mantener la satisfacción de los establecimientos y consumidores, demostrándoles que su preferencia al producto es altamente apreciada.

Con la participación de proveedores, distribuidores y trabajadores se logrará mantener una empresa sólida, eficiente y rentable.

4.3 VALORES

Calidad: Producir un producto que supere las expectativas de los clientes para obtener su fidelidad dentro del mercado.

Puntualidad: Responsabilidad, honradez y confianza que garantice la correcta organización.

Compromiso: Un fiel compromiso de excelencia en el servicio con el cliente.

Exigencia: Emplear nuestras mejores capacidades para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Ética: Actuar en función de los principios éticos, estableciendo una cultura de respeto y confianza dentro y fuera de la organización.

Respeto: Toda relación se basa en el respeto con proveedores, empleados, distribuidores y clientes.

Humildad: Estar orgullosos del trabajo que se realiza día a día buscando hacer las cosas de mejor manera cada día.

Confianza: Todo el personal sentirá que es un pilar fundamental para el buen desenvolvimiento de la empresa.

4.4 OBJETIVOS

4.4.1 Objetivo general

- Ser una empresa especializada en la producción, distribución y comercialización de quesos, generadora de rentabilidad para sus accionistas y asumiendo un compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

4.4.2 Objetivos por áreas funcionales

4.4.2.1 MARKETING Y VENTAS

Tabla 4. 1

OBJETIVO	TIEMPO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
Incrementar el 6% de las ventas	Anual.	Ejecutar el plan de marketing Posicionar el nombre de la empresa en los consumidores. Realizar campañas de beneficios del producto y degustaciones.	Mantener a los clientes satisfechos.
Incrementar la participación en el mercado 2%.	Anual	Aumentar la capacidad de producción. Ampliar los canales de distribución. Mantener precios asequibles Realizar sondeos de los clientes para mejorar el producto	Promover la captación de nuevos puntos de venta del producto
Posicionar la marca "Queso Western"	Constante	Mantener campañas publicitarias activas Informar los beneficios de consumir queso. Proveer a los canales de distribución material publicitario. Realizar degustaciones del queso.	Fidelizar a los clientes Publicidad en los puntos de venta
Alianzas estratégicas con proveedores	Constante	Negociar con los proveedores de leche del sector	Pago justo y puntual a los proveedores Diversificar la cadena de proveedores

Elaborado por: Autor

4.4.2.2 RECURSOS HUMANOS

Tabla 4. 2

OBJETIVO	TIEMPO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
Reclutamiento de personal administrativo y operativo	6 primeros meses	Analizar el perfil de los trabajadores Evaluación antes del ingreso a la empresa	Incentivar al personal de acuerdo a sus meritos y a la antigüedad en la empresa
Mantener buenas relaciones con el personal	Todo el tiempo	Incentivar al personal por cumplimiento de objetivos	Evaluación de desempeño constante
Supervisar e incentivar al personal	4 meses	Análisis de resultados según la capacidad de la planta	Controlar el tiempo invertido en cada proceso productivo

Elaborado por: Autor

4.4.2.3 FINANZAS Y CONTABILIDAD

Tabla 4. 3

OBJETIVO	TIEMPO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
Reinvertir el 25% de las utilidades	Anual	Optimizar recursos. Control de presupuestos. Incrementar la producción y ventas.	Retener un porcentaje de las utilidades a los accionistas para tener liquidez en casos de baja producción. Invertir los excedentes en tecnología, capacitación e investigación y desarrollo
Apalancar el 40% de las inversiones	Anual	Trabajar con una entidad financiera que tenga las mejores tasas de interés. Reinvertir utilidades.	Puntualidad en los pagos para evitar pago de intereses. Mantener un nivel de endeudamiento alcanzable. Buscar las mejores opciones de apalancamiento.

Elaborado por: Autor

4.4.2.4 OPERACIONES

Tabla 4. 4

OBJETIVO	TIEMPO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
Reducir defectos en producción en 1.5%.	Todo el tiempo	Controlar los sistemas de producción. Mejorar la capacidad instalada. Estrictos controles de calidad del queso por lotes. Mantenimiento, revisión y control de equipos.	Controles constantes de calidad del queso
Controlar inventarios.	Semanal	Supervisar la materia prima. Establecer lotes de producción e inventario. Manejar efectivamente los inventarios.	Mantener información pública de Kardex de los insumos utilizados en la producción.

Elaborado por: Autor

4.5 LOCALIZACION Y TAMAÑO DE LA PLANTA

4.5.1 LOCALIZACION

La localización de la planta se escogió el lugar por los siguientes motivos:

- Materia Prima abundante en el sector. La leche es el insumo más importante para la producción del queso y debe abastecer de manera rápida y cercana a la planta; para evitar la acidez de la misma que debe ser máximo de 20 °D para el consumo humano y analizar si la leche recibida es de vacas sanas sin mastitis.
- Mano de Obra calificada mas barata, ya que el sector es ganadero y los habitantes conocen del tema de producción de quesos.
- Servicios Básicos ya implementados en el área asignada como luz, agua y teléfono.

4.5.2 TAMAÑO

4.5.2.1 Infraestructura

PLANO QUESERIA

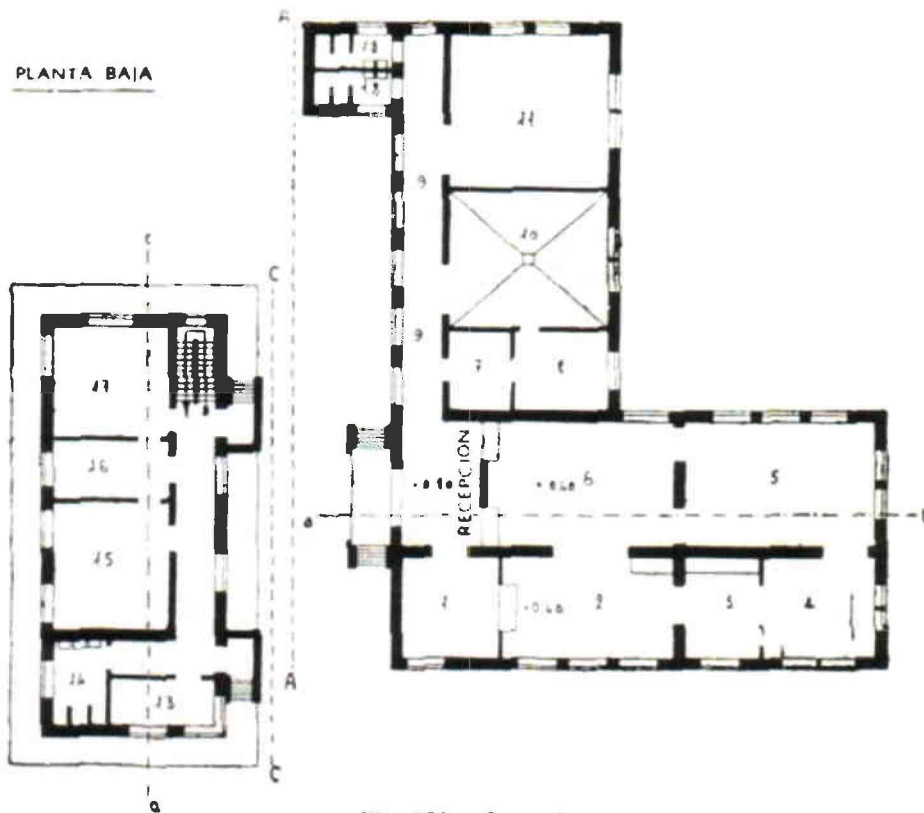


Fig. 951.—Queseria.

1. Cámara de la leche; 2. Cocina; 3. Pasterización; 4. Refrigeración; 5. Elaboración mantequilla;
6. Elaboración queso; 7. Generador de vapor; 8. Cámara caliente; 9. Pasillo aislante; 10. Salade-
dero; 11. Almacén; 12. Lavabos; 13. Habitación del vigilante; 14. Retrete; 15. Oficina;
16. Despacho del director; 17. Laboratorio de análisis.

Fuente: La teoría y la práctica en la construcción, Segunda Edición, G.B. Ormea, pag1007
Elaborado por: El autor

4.5.2.1.1 ESTRUCTURA³⁹

El diseño de la planta, por el lugar donde se va a construir que es un subtropico húmedo, será sobre plintos de hormigón armado. Sobre el cual se montara un piso elevado de hormigón armado, con el fin de mantener la planta aislada de la naturaleza. En este caso cualquier insecto a animal de la zona circula por debajo sin afectar a las instalaciones en mención; las columnas, vigas superiores y entramado de paredes serán de madera estructural de la zona con el fin de abaratar costos.

³⁹ Ing. German Recalde, Constructor

La cubierta será una loseta de hormigón recubierta de chova. Este diseño mantendrá un equilibrio de temperatura dentro de la planta.

Las paredes serán de fibro – cemento, tanto en exteriores como en interiores.

Las paredes deberán ser terminadas con carbonato y resina que permita la impermeabilización de las mismas en el exterior. En el interior deberán ser recubiertas con azulejo para facilitar la higiene y limpieza de cada área.

Se instalara un piso con baldosa de cerámica, para facilitar la limpieza y deberá por cada ambiente mantener las caídas necesarias y desagües con rejilla, para facilitar las labores de limpieza.

Las ventanas deberán ser de pvc, con vidrios y mallas anti – mosquito, efecto que permitirá regular temperaturas y evitara el ingreso de insectos desde el exterior.

Todos los mesones deberán estar contruidos de acero inoxidable y deberán ser aéreos evitando mantener cajonería de cualquier tipo, para facilitar la limpieza integral y evitar la acumulación de microorganismos.

El plano de carga deberá ser elevado con el fin de facilitar la recepción de los tarros de leche sea mas fácil desde el camión al interior de la planta.

INSTALACIONES ELECTRICAS

Deberá manejarse donde se requiera instalaciones especiales en caso de conexión 220v para la maquinaria requerida.

INSTALACIONES SANITARIAS

Deberán ser de PVC, cuya red de descarga deberá ir a una fosa séptica para su tratamiento especial antes de ser evacuado a través de un campo de filtración en el mismo suelo.

AGUA POTABLE

Con el fin de tener una óptima calidad de agua, es preferible captar los ojos de agua existentes, los mismos que serán llevados a un tanque de tratamiento con cloro, previo su utilización.

PUERTAS

Las puertas en lo posible también deberán ser de PVC a fin de facilitar la limpieza y la formación de bacterias en las mismas.

DISTRIBUCION

De los modelos de planta, este considero es el mas conveniente, ya que permite ampliaciones a futuro, en caso de incrementos de producción de la planta.

4.5.2.1.2 CALCULO DE AREAS

Para el cálculo de áreas de la planta debemos conocer la siguiente información⁴⁰:

- Producción estimada: 43.000 kg de queso anual
- Cada queso una presentación de 500gr
- Para producir un queso promedio es 8 litros de leche
- Si dividimos 43000 kg/365 días obtenemos una producción de 117.80 kg cada día
- $117.800 / 500\text{gr} = 235.61$ quesos diarios
- Por cada queso necesitamos 8 litros de leche
- $117.8 * 8 = 1884.93$ litros de leche diarios
- Calculamos en hectolitros $1884.93 / 100 = 18.85$ hectolitros diarios se procesaran en la planta.

⁴⁰ Teoría en la práctica de la construcción, G.B. Ormea, 2da edición

En una quesería básicamente deben constar las siguientes áreas⁴¹:

- Cámara de recepción de la leche con plano de carga: $3 \times 10 = 30$ M2
- Cámara de la leche: $3.50 \times 4 = 14$ M2, es el tamaño promedio técnico
- Cocina – laboratorio o caserón: se calcula según el número de hectolitros procesados $4/5 \times 18.85$ hectolitros = 15.08 M2
- Horno: $4/5 \times 18.85$ hectolitros = 15.08 * 10 / 12 = 12.50 M2
- Cámara para el depósito de mantequilla: $3 \times 3 = 9$ M2
- Saladero: $4 \times 8 = 36$ M2
- Almacén para la conservación del queso: 36 M2
- generador de vapor y cámara caliente: 10 M2
- Pasillo aislante: 12 M2
- Lavabos: 8 M2
- Habitación vigilante: 9 M2
- Oficina: 36 M2
- Laboratorio de análisis: 12 M2
- Baño: 4 M2

El total de metros de la planta es de 243,58 M2 * 328,43 M2 de construcción en la zona = \$80.000 dólares de inversión para la construcción de la planta de producción.

⁴¹ Teoría en la práctica de la construcción, G.B. Ormea, 2da edición

4.5.2.2 Tecnología

El tipo de maquinaria para la planta de producción tiene la siguiente capacidad del proceso diario:

Tabla 4. 5 Capacidad maquinaria

Modelo de maquinaria	Capacidad de contenedores elaborables	Capacidad por hora	Producción en 8 horas laborables
SI-050	50-200 Lt.	270Lt.	2160Lt.
SI-100	200-350Lt.	480Lt.	3840Lt.
SI-200	250-500Lt.	610Lt.	4880Lt.

Elaborado por: Autor

Información: www.inventagri.com

Además como complemento, la maquinaria realiza todo tipo de productos pasteurizados como yogur, leche, mantequilla, etc. (Anexo B5)

También se manejará la empresa por medio de una página web como promoción y contacto de clientes potenciales a nivel empresarial, ya que para consumo minorista se utilizará otros medios como panaderías, supermercados, tiendas, etc.

Datos técnicos ver en (Anexo B4)

4.6 El producto

4.6.1 Productos a ofrecer

Un alimento sólido elaborado a partir de la leche cuajada de vaca, el queso es una rica fuente de calcio, proteínas, y fósforo, y uno de los principales productos agrícolas del mundo. Existe una gran gama de quesos; sin embargo, la empresa en su primera fase va a producir queso mozzarella y queso fresco.

- **Queso fresco**⁴²: son aquellos en los que la elaboración consiste únicamente en cuajar y deshidratar la leche. A estos quesos no se les aplican técnicas de conservación adicionales, por lo que aguantan mucho menos tiempo sin caducar.

⁴² <http://es.wikipedia.org/wiki/Queso>

- **Queso mozzarella**⁴³: son aquéllos de origen italiano, en los cuales se presenta, un proceso de estiramiento o hilado de la cuajada, que le confiere una textura fibrosa y elástica a la vez. Los consumidores apetecen mucho estos quesos porque presentan excelente plasticidad y elasticidad; también se utilizan en la industria de las pizzas y la culinaria en general.

4.6.2 Posibles clientes

- El principal consumidor son las cadenas de Pizzerías Western y Roys de la ciudad de Quito.
- Hombres y mujeres de 18 años en adelante, de clase social media, media-alta de la ciudad de Quito.
- Restaurantes, hoteles y panaderías de la ciudad de Quito.

4.6.3 Cómo se hará el queso?

Transformación de la materia prima (leche) en producto final (queso).

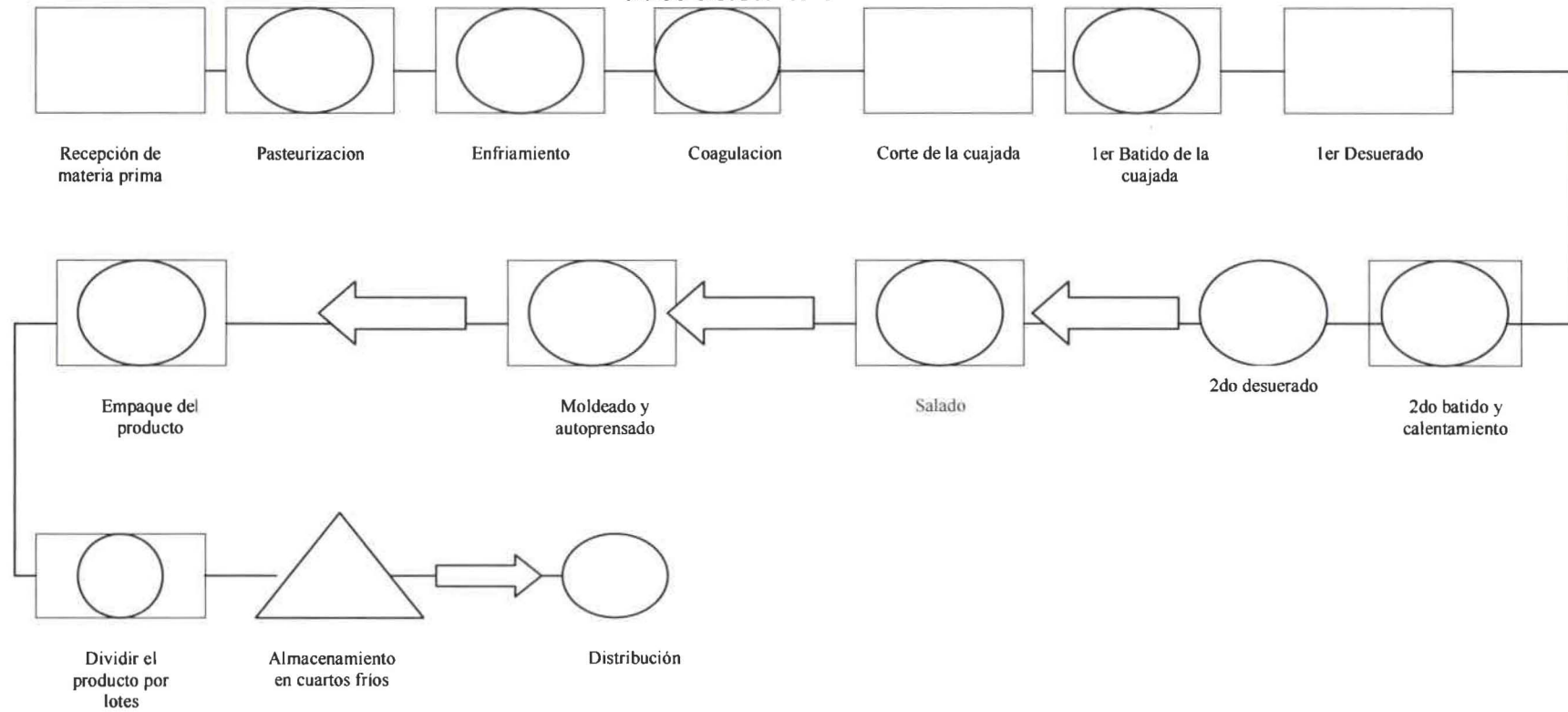
El queso es el producto fresco o madurado obtenido por coagulación de la leche y separación del suero. Dependiendo del tipo elaborado, el queso contiene proteínas, grasas, agua y sales en cantidades variables.

A continuación se detalla su proceso,

4.6.3.1 FLUJOGRAMA DE PROCESO

43 El ABC para la quesería rural de los Andes, José Dubach, Pág. 71

Ilustración 4. 1



SIMBOLOGÍA

- Operación
- Inspección
- ➔ Transporte
- △ Almacenamiento

Elaborado por: Autor

4.7 CADENA DE VALOR

Para una descripción más detallada del cómo, se ha diseñado la cadena de valor de las actividades de la empresa (tabla 4.5), desde la compra de insumos hasta la fabricación y venta de los productos finales a los clientes elegidos.⁴⁴

Tabla 4. 6 Cadena de valor

Logística de entrada	Operaciones:	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio
Abastecimiento -Leche -cuajo, -fermentos, sal, -cloruro de calcio, -fundas y etiquetas. Recepción y verificación -Pruebas de higiene: vista y olfato - Pruebas de laboratorio: bacteriológicas y físico químicas - Pesado	- Pasteurización - Enfriamiento - Coagulación - Corte de la cuajada - Salado y moldeado y autoprensado - Refrigeración - Envasado -Almacenamiento	Almacenamiento: cuarto frío 4-10°C. Procesamiento de pedidos: Se establecerá un cronograma de pedidos el cual deberá cumplirse a tiempo. - Distribución: a los puntos de venta a través de un vehículo con cuarto frío	- Planificación y ejecución de campañas publicitarias. - Muestras de queso en los locales potenciales y dar descuentos. - Página Web -Degustaciones en centros comerciales para dar a conocer el nombre del producto.	- Evaluación de la satisfacción del usuario mediante encuestas telefónicas. - Sugerencias y reclamos - Capacitación en ventas para mejorar la atención y cubrir más áreas de mercado en Quito.
Infraestructura: San Miguel de los Bancos, terreno de 1 hectárea, sistema de inventario, contable y financiero, base de datos de proveedores, canales de distribución, clientes y posibles clientes, sistema de administración de calidad para el cumplimiento los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública.				
Recursos humanos: selección, contratación, desarrollo, formación y capacitación de los trabajadores, remuneración acorde a la ley.				
Tecnología: maquinaria con tecnología de punta, realiza todo tipo de productos pasteurizados como yogur, leche, mantequilla, etc.				

Fuente: Fred R. David
 Elaborado por: Autor

4.7.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS⁴⁵

4.7.1.1 Logística de entrada

Se realizarán las siguientes actividades:

⁴⁴ Markides Constantinos, En la estrategia está el éxito, Pág. 97

⁴⁵ El ABC para la quesería rural de los Andes, José Dubach, Pág. 36-60

4.7.1.1.1 Abastecimiento

Se recibirá la materia prima necesaria para la producción de quesos mozzarella y fresco de los proveedores escogidos (tabla 4.6):

Tabla 4. 7 Materia prima y proveedores

Materia prima	Proveedor
Leche	Haciendas zona
Cuajo	Distribuidora descalci
Fermentos bacterianos	Distribuidora descalci
Sal	Mercado Mayorista
Cloruro de calcio	Distribuidora descalci
Fundas	Alitecno
Etiquetas	Imprenta Royal

Elaborado por: Autor

4.7.1.1.2 Recepción y verificación:

La primera actividad que debe realizar el encargado de la recepción es revisar el estado higiénico; a través de un conjunto de pruebas que permiten determinar si la leche es pura, limpia y apta para la fabricación de queso. Las pruebas de control de calidad son las siguientes:

- Destapar los tarros y mediante vista y olfato, verificar si la leche esta en buenas condiciones.
- Con la vista se puede detectar la existencia de suciedades tales como insectos, pajas u otras impurezas; con el olfato, se puede detectar si la leche tiene mal olor.
- Enseguida se aceptará o rechazará la leche según sea el caso.
- Después se hacen pruebas de laboratorio (tabla 4.7).

Tabla 4. 8 Pruebas de laboratorio

Pruebas bacteriológicas	Mastitis
	Reductasa
	Fermentación
	Prueba de presencia de antibióticos
Pruebas físico – químico	Porcentaje de grasa
	Densidad
	Titulación de acidez

Elaborado por: Autor

→ A continuación se pesa la leche que trae cada productor.

4.7.1.1.3 Almacenamiento

Este proceso debe realizarse con equipos adecuados para no deteriorar las propiedades de la leche; debe evitarse que caigan partículas extrañas en el líquido, utilizando cantinas o tanques con tapas herméticas.

Es importante mantener la cadena de frío y está prohibido usar preservantes químicos para controlar el crecimiento bacteriano.

4.7.1.1.4 Producción:

- **Pasteurización:** Consiste en calentar la leche a temperaturas inferiores a la de la hervida, durante un tiempo más o menos prolongado. El calor prolongado, aunque sea inferior al de ebullición, mata los microbios; la leche conserva entonces casi intacto su valor alimenticio.

La temperatura mínima para una completa pasteurización es de 63°C durante 30 minutos o de 73°C durante 15 segundos.

- **Adición de insumos:** Las cantidades de cloruro de calcio (máximo 20gr. por 100 litros de leche) y preservantes autorizados deben ser agregados en este momento. Como último elemento debe ser adicionado el cuajo disuelto en agua pasteurizada fría y sal (2½ gramos de cuajo en polvo cada 150 litros de leche).

- **Coagulación:** La coagulación de la leche con cuajo es uno de los puntos clave. Los coágulos que se forman mediante el cuajo regulan parcialmente el proceso del desuerado y como consecuencia el contenido de humedad del producto. Normalmente, se cuaja la leche a 32°C durante 30 minutos.

- **Corte de cuajada:** Es la división del coagulo de caseína por medio de la lira; el corte tiene por objeto transformar la masa de cuajada en granos de un tamaño determinado, para dejar escapar el suero.

El corte de la cuajada se realizará de modo homogéneo para evitar pérdidas por efecto de ruptura mecánica y deficiente sinéresis.

- **Primer batido:** Es la agitación de los granos de cuajada dentro del suero caliente, para que salga el suero que poseen en el interior. El primer batido se efectuará de manera muy lenta para evitar la ruptura del grano.

- **Primer desuerado:** Se extrae el 30% aproximadamente, del volumen inicial de leche en suero.

- **Segundo batido y calentamiento:** Se calienta la cuajada a 38°C con agua a 75° C. El batido se efectuará en forma más enérgica con el objeto de secar el grano hasta llegar al punto adecuado de humedad para finalizar el trabajo de agitado.

- **Segundo desuerado:** Se elimina todo el suero hasta dejar sólo los granos.

- **Salado:** El salado debe realizarse para lograr el sabor adecuado del queso, se agrega de 1 a 1,8% de sal.

- **Moldeado y auto prensado:** Se realiza de forma tal que el grano es colocado en los moldes, para que luego por simple presión del propio peso del queso, se realice el desuerado y/o auto prensado.

- **Refrigeración:** Se lleva el queso a refrigeración para que logre su punto final de textura y presentación (12 horas aproximadamente).

- **Envasado:** Se envasa en bolsas de polietileno.

- **Almacenamiento:** Se realiza en refrigeración a 4°C.

4.7.1.2 Logística de salida:

Se realizarán las siguientes actividades:

- **Almacenamiento (bodegaje):** Se mantendrá en un cuarto frío a una temperatura de 4 a 10°C.
- **Procesamiento de pedidos:** Se establecerá un cronograma de pedidos el cual deberá cumplirse a tiempo.
- **Distribución:** Se lo distribuirá a los diferentes puntos de venta a través de un vehículo con cuarto frío.

4.7.1.2.1 Marketing y ventas:

- Planificación y ejecución de campañas publicitarias para hacer conocer el producto al mercado objetivo.
- Muestras de queso en los locales potenciales y descuentos para ir ganando terreno en el mercado de locales de comidas, panaderías y supermercados.
- Página Web para dar a conocer la marca del producto y la empresa en si.
- Degustaciones con modelos en centros comerciales para dar a conocer el nombre del producto.

4.7.1.2.2 Servicios:

- Evaluación de la satisfacción del usuario mediante encuestas telefónicas.
- Sugerencias y reclamos
- Capacitación en ventas para mejorar la atención y cubrir más áreas de mercado en Quito.

4.7.1.2.3 ACTIVIDADES DE APOYO

4.7.1.2.4 Infraestructura:

La ubicación de la quesería será en San Miguel de los Bancos, el espacio físico a ser utilizado es mínimo ya que la maquinaria es móvil y realiza algunas tareas en el mismo espacio sin necesidad de tener varios procesos con maquinaria distinta. En la zona la actividad ganadera en el 2008 aumentó ligeramente, debido a que los agricultores han mejorado la tecnología de sus fincas, pues cuentan con cercas eléctricas y pasto para la alimentación del ganado de cría especialmente. Los ganaderos ya cuentan con tanques de enfriamiento de la leche y lo entregan a los centros de acopio, a los dos días como máximo.⁴⁶

4.7.1.2.5 Recursos humanos:

Este departamento desempeña la labor de selección, contratación, desarrollo, formación y capacitación de los trabajadores de todas las áreas comprendidas en la empresa, determinando la cantidad necesaria para el buen desempeño de cada departamento. Deberá asignar una política salarial dentro del marco legal ecuatoriano y con beneficios atractivos propios de la empresa. Estará encargada de seleccionar al personal idóneo que cumpla con las características de los puestos requeridos antes de la contratación definitiva. Para que esta se sienta comprometida con la misión, visión y objetivos planteados en la organización.

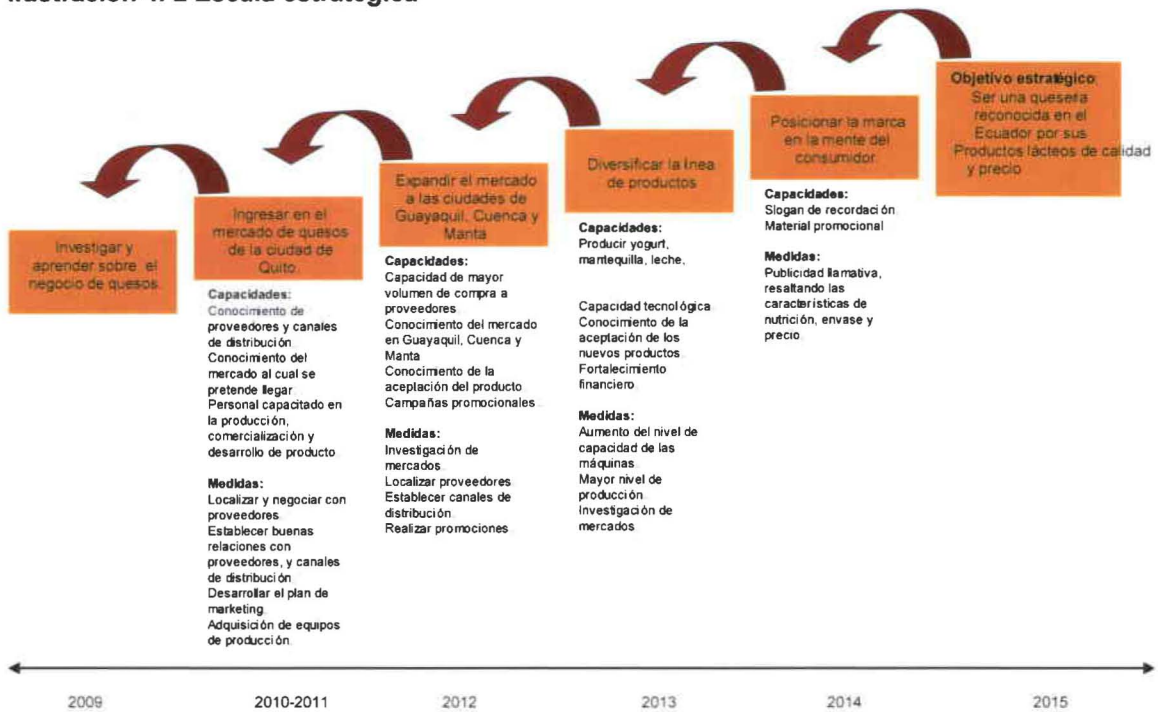
46 bce.fin.ec/.../documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas

4.8 Escala estratégica

Para alcanzar el objetivo estratégico de la empresa se desarrolló la escala estratégica (Ilustración 4.2), la cual permitirá identificar las capacidades necesarias para obtener una ventaja frente a la competencia.

El objetivo estratégico de “Quesería Western” es consolidarse como una marca reconocida en el Ecuador por sus productos de calidad a precios asequibles, esto se logrará dividiendo el objetivo en pequeñas metas en las cuales se puedan concentrar los empleados.

Ilustración 4. 2 Escala estratégica



Elaborado por: Autor
Fuente: Constantinos Markides, En la estrategia está el éxito

4.9 Ambiente organizacional

El ambiente organizacional se refiere a cuatro elementos básicos: la cultura, la estructura, incentivos y personal; la combinación de los cuatro elementos crea el ambiente organizacional que a su vez sostiene y promueve la estrategia de la empresa (Ilustración 4.3).

Ilustración 4. 3 Ambiente organizacional



Elaborado por: Autor

Fuente: Constantinos Markides, En la estrategia está el éxito

4.9.1 Cultura

La cultura organizacional debe ser adaptada de acuerdo con las políticas y objetivos de la empresa para mantener una orientación de responsabilidad, seriedad y calidad tanto en el producto como en el servicio prestado hacia el cliente

- En la empresa debe prevalecer la responsabilidad, honradez, confiabilidad y esfuerzo para que el producto mantenga prestigio de calidad y buen servicio
- El producto deberá superar las expectativas del cliente.

- La constante innovación tecnológica ayudará a mantener la calidad del producto así como los niveles óptimos de producción en caso de expansión a nuevos mercados.
- La motivación al personal garantiza una estabilidad y un rendimiento eficiente tanto dentro como fuera de la empresa.
- Mantener siempre una buena comunicación para resolver los problemas y solucionarlos de la mejor manera.

4.9.2 Estructura

Para iniciar la empresa se tomará en cuenta un modelo de cargos multifuncionales, ya que en cada departamento se optimizará el número de personas hasta emprender.

Las áreas están vinculadas entre sí para conocer la situación presente y futura de la organización.



Elaboración por: Autor

Área administrativa

Esta encargada de la coordinación del despacho del producto desde la planta de producción con el centro de distribución de Quito y luego a los diferentes puntos de venta

Finanzas

La principal fuente de financiamiento será privada y en caso de expansión se puede tomar en cuenta a la CFN, quién otorga crédito a sus clientes hasta por montos de US\$ 150.000 sin requerir proyecto de evaluación.

El área financiera esta encargada de manejar los análisis contables, pago de proveedores, manejo de nómina, análisis financieros y el rendimiento de los presupuestos anuales.

Operaciones

Es el área encargada de manejar los procesos de producción, de tal forma que se optimice tiempo y recursos; además, seleccionará la tecnología más adecuada para el desarrollo del canal de producción, establecerá lotes de producción e inventario, coordinará el abastecimiento de materia prima, control de calidad y almacenamiento y distribución de los productos.

Marketing y servicio al cliente

El área de Marketing desempeñará funciones orientadas a analizar y comprender al mercado de la producción y comercialización de queso y sus derivados; con el fin de cubrir necesidades insatisfechas de los clientes, al segmento de mercado al cual va enfocado el producto, implementando políticas y estrategias en cuanto a precio, distribución y publicidad.

4.9.3 Incentivos

- La remuneración irá de acuerdo al cargo y actividades que cada empleado deberá cumplir.
- La capacitación es una herramienta importante para mejorar la eficiencia del personal y su crecimiento profesional

- Brindar seguridad a los empleados, cumpliendo con todos los beneficios de ley e incentivándolos cuando cumplan las metas y objetivos propuestos por la organización.

4.9.4 Personal

Para seleccionar al personal se seguirán los siguientes pasos:

1. Número de personas requeridas

2. Características del personal

Las personas que trabajan en la producción deberán ser sanas, gozar de buena salud física y mental además de poseer carnet sanitario vigente; además, utilizarán uniformes, mandil, botas, mascarillas, guantes y gorras.

3. Identificar las fuentes

Para captar al personal adecuado se recurrirá a anuncios en medios de comunicación impresos, universidades, recomendaciones, ofertas de postulantes e identificación en el mercado de trabajo.

4. Seleccionar a los candidatos que cumplan con los requisitos

Se seleccionará a los aspirantes que cumplan con los requisitos y se les informará sobre las reglas de la empresa, además se los entrevistará y se examinará según las competencias en la comunicación y trabajo en equipo.

5. Contratar al personal

Realizar el contrato por los 3 meses de prueba, y luego por cada año de labores. Cumpliendo con las normas legales del país, como son beneficios de ley como seguro social, vacaciones, decimos tercero y cuarto sueldos.

Las fortalezas encontradas en este proyecto es la marca que se utilizará para el lanzamiento del nuevo queso. Ya que goza de un reconocimiento por su trayectoria en el negocio de pizzerías en la ciudad de Quito.

Como debilidades del proyecto tenemos el ingreso a un nuevo tipo de negocio, que hasta posicionarse en el mercado objetivo, tomará algún tiempo incurriendo en gastos fijos que deben ser cubiertos por la demanda fija de queso de las pizzerías.

CAPÍTULO V
PLAN DE MARKETING

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

En este capítulo se analizará las estrategias y tácticas de lanzamiento para el "Queso Western".

5.1 Oportunidad

Luego de obtener una investigación favorable en el entorno y en la investigación de mercados, se generó una oportunidad de negocio para el lanzamiento de "Queso Western".

5.1.1 Objetivo general

Establecer un plan de mercadeo para el lanzamiento de una nueva marca de quesos en el mercado de la ciudad de Quito.

5.1.2 Objetivos específicos

- Alcanzar un crecimiento promedio de ventas anual del 15%, desde el inicio del proyecto.
- Obtener una razonable participación en el mercado del 20% en el tercer año.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor en este tipo de producto, para así diversificar el negocio en un máximo de 2 años.
- Mantener la fidelidad de los consumidores de "Queso Western" mediante la entrega de un producto de calidad, buen precio y reconocimiento de marca.
- Diversificar y hacer crecer el negocio, siempre garantizando la rentabilidad de la empresa y el bienestar de los inversionistas.

- Contribuir al crecimiento y desarrollo en la zona de producción del queso, así como de la empresa en sí.

5.2 MARKETING ESTRATÉGICO

5.2.1 Consumidor

Por medio de la investigación de mercados se pudo establecer las tendencias de consumo de queso en el mercado:

5.2.1.1 Perfil del consumidor

El mercado objetivo son personas económicamente activas de clase social media y media alta de la ciudad de Quito, con un rango de edad de 18 años en adelante, ya que son potenciales consumidores directos o tienen un criterio para elegir un producto por sus diferentes características, sin descartar a los niños o jóvenes que pueden ser un vínculo para que sus padres elijan una marca por influencia de los mismos.

5.2.1.2 Deseos y necesidades del consumidor

La investigación exploratoria dio como resultado que el queso es un producto de consumo diario, los compradores lo usan para distintas ocasiones desde la comida cotidiana hasta eventos especiales.

El consumidor tiene una necesidad de experimentar con nuevas marcas, ya que en el mercado existen algunas tanto reconocidas como nuevas que compiten por nombre, precio, calidad. Estas son las características que se debe tomar en cuenta.

5.2.1.3 Hábitos de uso y actitudes del consumidor

Los consumidores de queso prefieren comprarlo en un supermercado, seguido de panaderías y como última opción tiendas de barrio. Las marcas más reconocidas en el mercado objetivo son Floralp, Kiosko, Salinerito, González.

El producto se lo consume solo o en compañía de otras comidas, ya que las nuevas tendencias llevan a la gente a acompañarlo con productos complementarios como el vino y el pan.

Generalmente consumen el producto ya sea queso fresco o mozzarella en presentación de 500gr, que es el empaque más común (familiar); sin embargo, actualmente existe un paquete de 250gr, que es utilizado por ejecutivos o personas en que viven solas que no consumen con mayor frecuencia el producto.

5.2.1.4 Papeles en la compra

El siguiente cuadro indica los papeles de compra y los respectivos agentes:

Tabla 5. 1 Papeles de compra

Papel	Agente
Iniciador	Personas de 18 en adelante
Influenciador	Publicidad, familiar, hijos
Quién decide	El propio usuario
Comprador	El propio usuario
Usuario	El propio usuario

Elaborado por: Autor

5.2.2 MERCADO

5.2.2.1 Tamaño del mercado

Tabla 5. 2 Tamaño del mercado

TAMAÑO DEL MERCADO - QUITO						
332,216 ⁴⁷	Hogares	*	33%	Hogares de nivel socioeconómico medio, medio-alto	=	110,296
110,296	Hogares de nivel socioeconómico medio, medio-alto	*	92%	Hogares que consumen queso	=	101,472
101,472	Hogares de nivel socioeconómico medio, medio-alto que consumen queso	*	51%	Hogares que comprarían una nueva marca de quesos cambiando la habitual	=	51,751

Elaborado por: Autor
Fuente: Markop

El mercado lo comprenden las familias de nivel socioeconómico medio, medio alto de la ciudad de Quito, es decir 51.751 hogares.

5.2.2.2 Nivel de la demanda

La demanda de queso en la ciudad de Quito es alta ya que es un producto de consumo masivo, encontrándose en un nivel de crecimiento en la curva del ciclo de vida del producto, ya que no deja de ser un producto importante en la canasta básica familiar.

En el Ecuador urbano, mensualmente se consumen 1,36 millones de kilos de queso de todas las variedades, lo cual representa un mercado de \$7,03 millones por mes. El consumo promedio por hogar alcanza las 2,5 unidades de 500 gramos; para ello una familia destina en promedio \$6,5 por mes.⁴⁸

⁴⁷ Índice estadístico de Markop

⁴⁸ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-queso-un-manjar-milenario-218324-218324.html>

PESO NETO		PRECIOS QUESO MOZARELLA					
200gr.			1.60				
250 gr.					1.72		1.968
500 gr.	2.90	3.33	3.16	3.06	3.04	3.15	3.13
700gr.	4.25		4.39	3.93			
750gr.					4.54		
1kg.				6.00		6.30	
PESO NETO		PRECIOS QUESO FRESCO					
250gr.			1.42		1.32		
350 gr.	1.62						
500 gr.	2.33	2.86	2.69	2.55	2.61		
700gr.				3.52	3.67		
900gr.			5.00		4.54		
1kg.					5.08		

Elaborado por: Autor

Fuente: Investigación por observación

5.2.2.6 Participación de mercados

Tabla 5. 4

COMPETIDOR	PARTICIPACION EN EL ULTIMO AÑO
González	14%
La Estancia	10%
Indulac	8.5%
Floralp	24.5%
Salinerito	5.2%

Elaborado por: Autor

Fuente: Investigación de mercados

En este caso el objetivo es ganar un porcentaje en el mercado objetivo analizando sus reales necesidades.

5.2.2.7 Segmentación del mercado

Se establecieron ciertas variables para enfocar a "Queso Western" en la dirección adecuada:

Criterio geográfico:

Localización: ciudad de Quito

Población: urbana

Tamaño: más de 332,21 hogares.

Segmento

Clase media baja, media, media alta y alta de la ciudad de Quito

Criterio psicográfico:

Personalidad: consumista

Estilo de vida: activa, normal

Criterio personal:

Sexo: masculino/femenino

Edad: 18 años en adelante

Clase social: media y media alta

Ocupación: Ejecutivos, amas de casa, estudiantes, jóvenes, tercera edad.

Por medio de la investigación de mercados, se concluye que este tipo de personas son quienes más consumen este producto.

5.2.2.8 Posicionamiento del producto

“Queso Western” será posicionado en la mente de los consumidores como un producto de calidad, que es reflejado por la buena reputación, calidad y servicio de los productos que se expenderán en los locales Western y puntos de venta en la ciudad de Quito. Las estrategias para este fin serán:

- Los atributos específicos del producto
- Las ocasiones de uso
- Las clases de usuarios
- Comparándolo con uno de la competencia
- Diferentes clases de productos

5.3 MARKETING TÁCTICO

5.3.1 Producto

Se producirán dos tipos de queso: fresco y mozzarella, ya que son los preferidos por los consumidores, los cuales cumplirán los estándares de calidad para satisfacer las expectativas y exigencias del mercado meta.

5.3.1.1 Atributos del producto

Los atributos del producto están dados por: la calidad, características, estilo y diseño.

Calidad

Se establecerán niveles de calidad en la producción, así como en la distribución y venta del producto para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

Con relación a los procesos de producción, se utilizará maquinaria y tecnología especializada de excelente calidad para este fin.

Características

Ingredientes:

- *Queso fresco:* Leche entera pasteurizada, sal refinada yodada, cuajo líquido Hansen, cloruro de calcio y fermentos para queso.
- *Queso mozzarella:* Leche entera pasteurizada, sal refinada yodada, cuajo líquido, cloruro de calcio y fermentos para queso.

Tamaño: El queso fresco se ofrecerá en presentaciones de 250gr. y 500gr., porción suficiente para una persona sola y una familia respectivamente en una semana, para de esta forma evitar que el producto se seque y se mantenga fresco. El queso mozzarella se ofrecerá, en presentaciones de 250 gr., 500 gr., y

700 gr., en los supermercados, panaderías y tiendas; y en presentación de 3kg., a los restaurantes.

Beneficios: El queso es uno de los alimentos más importante de nuestra dieta, es nutritivo y aporta al cuerpo calcio y proteínas indispensables, tanto como la carne (puede llegar a cubrir el 65% de las necesidades de calcio que necesita el organismo). La composición química promedio del queso es la siguiente:

- *Agua 60,0%*
- *Grasa 19,0%*
- *Proteína 17,0%*
- *Carbohidratos 2,0%*
- *Sales minerales 2,0%*

Tabla 5. 5 Información nutricional queso mozzarella

Información nutricional		
Tamaño por porción: 1 pieza 30g		
Calorías	120	
Calorías de la grasa	100	
Cantidad	Porción	%VD
Grasa total	11g	17%
Grasa saturada	6mg	30%
Colesterol	46mg	15%
Sodio	200mg	8%
Proteína	6g	
Calcio		13%
Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías		

Elaborado por: Autor

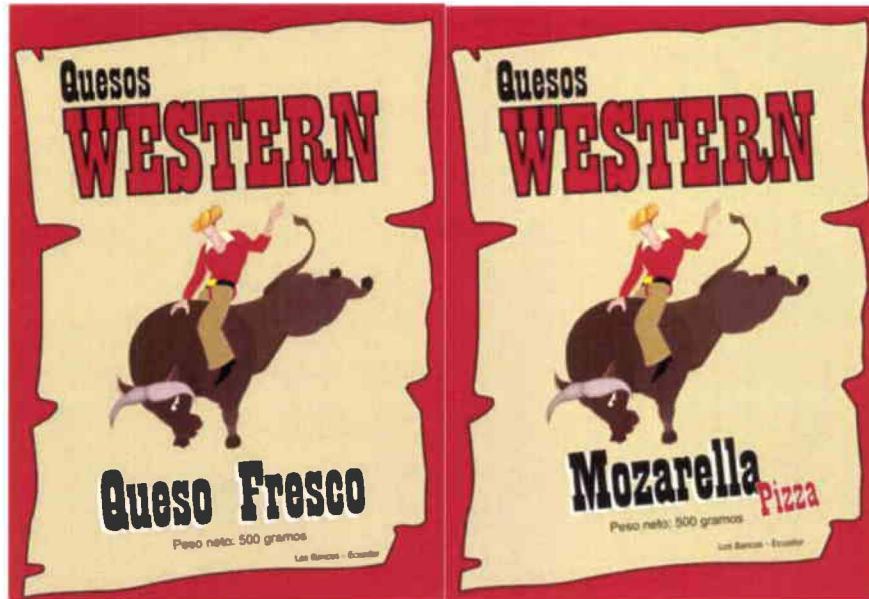
Tabla 5. 6 Información nutricional queso fresco

Información nutricional		
Tamaño por porción: 1 pieza 30g		
Calorías		135
Calorías de la grasa		99
Cantidad	Porción	%VD
Grasa total	11g	17%
Grasa saturada	5mg	25%
Colesterol	30mg	10%
Sodio	140mg	6%
Proteína	8g	
Calcio		13%
Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías		

Elaborado por: Autor

Estilo y diseño

5.3.1.2 Etiquetas:



5.3.1.3 Marca

El nombre "Queso Western" se lo tomó por ser parte de una marca ya establecida, "Western Pizzería". Manteniendo la línea de calidad, buen servicio y prestigio. Fue autorizado usar el nombre, ya que parte de la inversión será realizada por accionistas de la compañía.

5.3.2 Publicidad y promoción

La publicidad será una herramienta fundamental para dar a conocer el producto y las características que lo diferencian de las otras marcas nuevas. Es importante controlar y mantener el posicionamiento en la mente de los consumidores, es por esto que la publicidad no debe parar de fluir, por lo menos por el primer trimestre de lanzado el producto.

Público objetivo

El producto se encuentra dirigido a personas de cualquier sexo de 18 años en adelante pertenecientes a las clases sociales media y media alta en la ciudad de Quito que consume queso.

Imagen del consumidor

Personas a las que les agraden los productos elaborados en fincas que cumplan los estándares de calidad y que cumplan las expectativas del cliente.

Agencias de publicidad

Se contará con el apoyo de pasantes relacionados en el tema de publicidad para ver las mejores alternativas para promocionar e ingresar con una imagen nueva en el mercado.

Promoción de ventas

Las herramientas a utilizar serán las degustaciones, publicaciones en revistas, imagen de marca en eventos relacionados con el tema, y promoción dentro de los locales Western ya establecidos en la ciudad de Quito.

También se utilizarán herramientas de promoción como precios inferiores al momento del lanzamiento y muestras gratis del producto para degustación.

Tabla 5. 7 Presupuesto de marketing desde el 1er. año

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Anuncios (1/8 Revistas Varias)	1	7586.1	7586.10
Volantes	40000	0.043	1720
Gigantografias varias (Banners)	1	2630.15	2630.20
Degustaciones	4000	1	4000
Pagina Web	1	400	20
Línea 1800	1	465	465
Total			16,801.30

Elaborado por: Autor

Relaciones Públicas

Se establecerá “Queso Western” frente al público objetivo utilizando dos tipos de herramientas de relaciones públicas:

Herramientas de comunicación interna:

Dentro de la empresa existirá un buzón de sugerencias y recomendaciones para que todos los empleados puedan expresar sus opiniones para mejora de la imagen del producto, acerca de cualquier área dentro de la organización.

Herramientas de comunicación externa:

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación externa se basará en la publicidad en revistas, degustación en lugares de venta e imagen dentro de los locales ya establecidos en la ciudad de Quito.

5.3.3 Precio

En este tipo de producto la competencia de precios es mínima pero influye muchas veces en la decisión de compra del consumidor y este depende del peso y la marca del queso.

Para manejar el precio de “Queso Western”, se comparó con productos similares en características que ya existen en el mercado como son González, Kiosko, Salinerito. Los costos son los siguientes:

Tabla 5. 8 Costos

Queso fresco					
	Costo variable	Costo fijo	Costo total	% utilidad	PVP
Queso 250gr.	0.9495	0.1980	1.1475	11.717	1.3
Queso 500gr.	1.7991	0.2230	2.0220	12.079	2.3
Queso mozzarella					
	Costo variable	Costo fijo	Costo total	% utilidad	PVP
Queso 250gr.	0.9801	0.5102	1.4597	12.318	1.7
Queso 500gr.	1.8602	0.6689	2.4680	12.773	2.9
Queso 700gr.	2.5793	0.8491	3.3428	12.078	3.9
Queso 3 kg.	3.6204	1.5326	5.0307	14.100	6

Elaborado por: Autor

5.4 Control

Para que el plan de marketing se pueda llevar acabo con éxito debe existir un control continuo del mismo. Para esto se plantearon los cuatro tipos de control principales:

- Control anual del plan
- Control de rentabilidad
- Control de eficiencia
- Control estratégico

Cada año se examinará los resultados por objetivos, realizando un análisis de los mismos para observar si los resultados están siendo alcanzados o no. Al momento de revisar la rentabilidad, se debe verificar en dónde se está perdiendo o ganando, de esta forma relucir los puntos fuertes y débiles del plan para así plantear soluciones.

5.5 Proyección de ventas

La realización de la proyección de ventas se basó en los siguientes supuestos:

- Se tomó en cuenta el número de hogares de nivel socioeconómico medio, medio alto de la población que consume queso según Markop son 51.751 hogares (Ver tabla 5.2, Pág.86)
- Dada la población de 51.751 hogares, se pretende captar solamente el 5%, o sea 2329 hogares.
- De 2.329 hogares, el 60% consume queso fresco (1397 hogares) y el 40% consume queso mozzarella (932 hogares).
- Frecuencia de consumo en unidades de acuerdo al peso (Anexo B3)
- A lo anterior se suma el consumo fijo anual de las pizzerías Western y Roys, que es 20.000 kilos anuales equivalente a 17.000 quesos de 1 Kg. mozzarella y 3.000 quesos frescos de 500gr.

Tabla 5.9 Año cero

Descripción	AÑO 0
Fresco	
250gr.	43.259,70
500 gr.	41.240,91
Mozarella	
250gr.	37.852,23
500 gr.	39.864,31
700 gr.	4.949,71
1kg.	12.000,00
Total nº de unidades vendidas	179.166,86

Elaborado por: Autor

- A la base anterior se tomo en cuenta la tasa de crecimiento de la industria "alimentos y bebidas" desde el año 2001 al 2007; tomando el mayor porcentaje de crecimiento para el escenario optimista, promedio

ponderado para el escenario normal y el menor porcentaje para el escenario pesimista (AnexoB6).

Tabla 5. 10

Escenarios		
Optimista	Normal	Pesimista
13.32%	7,35%	2.13%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

- A continuación se muestran los tres escenarios planteados.

Tabla 5. 11 Proyección de ventas normal

Proyección de ventas normal					
Descripción	Nº de unidades				
	2009	2010	2011	2012	2013
Fresco					
250gr.	46.439,29	49.852,58	53.516,74	57.450,22	61.672,81
500 gr.	44.272,12	47.526,12	51.019,29	54.769,20	58.794,74
Mozarella					
250gr.	40.634,37	43.621,00	46.827,14	50.268,93	53.963,70
500 gr.	42.794,34	45.939,72	49.316,29	52.941,04	56.832,20
700 gr.	5.313,51	5.704,06	6.123,31	6.573,37	7.056,51
1kg.*	12.882,00	13.828,83	14.845,25	15.936,37	17.107,69
Total nº de unidades vendidas	192.335,62	206.472,29	221.648,01	237.939,13	255.427,66

Elaborado por: Autor
Demanda fija pizzerías Western

Tabla 5. 12 Proyección de ventas optimista

Proyección de ventas optimista					
Descripción	Nº de unidades				
	2009	2010	2011	2012	2013
Fresco					
250gr.	49.021,89	55.551,61	62.951,08	71.336,17	80.838,14
500 gr.	46.734,20	52.959,19	60.013,36	68.007,14	77.065,69
Mozarella					
250gr.	42.894,15	48.607,65	55.082,19	62.419,13	70.733,36
500 gr.	45.174,24	51.191,44	58.010,14	65.737,10	74.493,28
700 gr.	5.609,01	6.356,13	7.202,77	8.162,18	9.249,38
1 kg.	13.598,40	15.409,71	17.462,28	19.788,26	22.424,05
Total nº de unidades vendidas	203.031,89	230.075,73	260.721,82	295.449,97	334.803,90

Elaborado por: Autor
* Demanda fija pizzerías Western

Tabla 5. 13 Proyección de ventas pesimista

Proyección de ventas pesimista					
Descripción	N° de unidades				
	2009	2010	2011	2012	2013
Fresco					
250gr.	44.181,13	45.122,19	46.083,29	47.064,87	48.067,35
500 gr.	42.119,34	43.016,48	43.932,73	44.868,50	45.824,20
Mozarella					
250gr.	38.658,48	39.481,91	40.322,87	41.181,75	42.058,92
500 gr.	40.713,42	41.580,62	42.466,28	43.370,81	44.294,61
700 gr.	5.055,14	5.162,81	5.272,78	5.385,09	5.499,79
1 kg.	12.255,60	12.516,64	12.783,25	13.055,53	13.333,61
Total n° de unidades vendidas	182.983,11	186.880,65	190.861,21	194.926,56	199.078,49

Elaborado por: Autor

* Demanda fija pizzerías Western

Tabla 5. 14 Datos proyectados por frecuencia

PROYECCIÓN DE VENTAS			
Tamaño del mercado (número de hogares)			51.751,00
Porcentaje que se va a captar		5%	2.329
De los	2.329	hogares el 60% consume queso fresco y el 40% mozzarella	
Fresco	60%	que representa	1.397 Hogares
Mozzarella	40%	que representa	932 Hogares

QUESO FRESCO		
<i>Tamaño que se acostumbra a comprar</i>		
250gr.	48%	671
500gr.	52%	727
Queso fresco	250gr.	500gr.
De 1 a 2 quesos	10	22
De 2 a 4 quesos	463	719
De 4 a 6 quesos	1241	1635
De 6 a 8 quesos	1408	712
Mas de 8 quesos	483	349
Total unidades mensual según peso	3.605	3.437

QUESO MOZZARELLA		
<i>Tamaño que se acostumbra a comprar</i>		
250gr.	42%	587
500gr.	50%	699
700gr.	8%	112

Número de quesos según frecuencia de compra en unidades

Queso mozzarella	250gr.	500gr.	700gr.
De 1 a 2 quesos	9	31	37
De 2 a 4 quesos	405	608	111
De 4 a 6 quesos	1086	1642	218
De 6 a 8 quesos	1232	929	47
Mas de 8 quesos	423	112	0
Total unidades mensual según peso	3155	3322	413

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO VI
ANÁLISIS FINANCIERO

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo se evaluará la viabilidad financiera que tendrá la quesería "Western", realizando proyecciones financieras y definiendo los costos de funcionamiento, resultados y márgenes de rentabilidad.

6.1 Supuestos

- El estudio se realizó con un horizonte de 5 años y con los escenarios optimista, normal y pesimista.
- La inversión inicial de los accionistas requerida para el funcionamiento de la empresa asciende a \$251.888,70 (Anexo C1).
- En el tercer año se considera una nueva inversión por ampliación (Anexo C2).
- El financiamiento del plan está dividido en dos partes, una a través de crédito con una institución financiera y la otra a través de fondos propios. (Anexo C3)
- Para el cálculo de la depreciación de los activos fijos se empleó el método de línea recta, con los porcentajes establecidos por la Ley. (Anexo C4)
- Para calcular el valor de rescate de los activos se empleó el método contable.
- No se estimaron variaciones en los precios, ni en la proyección de costos debido a que no se tomó en cuenta la inflación.
- El costo unitario variable por producto se presenta en el Anexo C5.
- La proyección de ventas se realizó en el capítulo V Plan de Marketing. (Ver página # 86)
- La proyección de costos totales e ingreso por ventas se basó en el incremento de pedidos solicitados anualmente. (Anexo C6 y C7 respectivamente).

- El pago de las remuneraciones se estableció basándose en los artículos y normas del Código de Trabajo. (Anexo C8)
- Los gastos de herramientas fungibles y suministros de oficina y limpieza se incrementarán según las necesidades de producción. (Anexo C9)
- Los gastos y costos anuales se presentan en el Anexo C10.
- Los costos fijos y variables anuales se exponen en el Anexo C11.
- El costo de oportunidad será determinado mediante fórmula consultada. (Anexo C12)
- Los flujos de caja se presentan en el Anexo C13.
- El VAN del proyecto apalancado se estimó de acuerdo al criterio de valor actual neto ajustado (Anexo C14)

6.2 Evaluación financiera

El análisis tiene por objeto comparar mediante distintos instrumentos si los flujos de caja proyectados permiten al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión en los seis escenarios: normal, optimista y pesimista con apalancamiento financiero y sin apalancamiento financiero.

6.2.1 Valor actual neto (Anexo C15)

El VAN es el valor actual de todos los flujos netos de caja que genere una inversión, convierte los beneficios futuros a su valor presente, tomando un porcentaje fijo que significa el valor del dinero en el tiempo. La inversión será buena si el VAN es mayor que cero.⁴⁹

⁴⁹ Manual de evaluación de proyectos de inversión, Saenz Rodrigo, Pág. 17

“El criterio del valor actual neto ajustado consiste en calcular el VAN del proyecto a la tasa rs determinada, para luego sumarle el valor actual neto del efecto del financiamiento.”⁵⁰

Tabla 6. 1 Valor actual neto

	VAN ajustado	VAN
	Proyecto apalancado	Proyecto no apalancado
Normal	62.598,06	54.296,79
Optimista	120.511,09	112.209,82
Pesimista	17.995,86	9.694,59

Elaborado por: Autor

Como se observa en la tabla 6.1, tanto el VAN de los flujos de caja sin financiamiento, así como el VAN del proyecto con apalancamiento son positivos, lo que demuestra que el proyecto es financieramente rentable y además permite que los accionistas al invertir en el negocio obtengan un rendimiento mayor que el esperado en otra inversión de riesgo similar.

Además, se puede observar que el VAN de los escenarios con endeudamiento son mayores a los de la empresa sin endeudamiento, lo cual lleva a concluir que el valor de los activos financieros de una empresa sin deuda serán mayores que el valor de los activos financieros de una empresa con deuda.

6.2.2 Tasa interna de retorno (Anexo C15)

Tabla 6. 2 Tasa interna de retorno

	Proyecto apalancado	Proyecto no apalancado
Normal	41,50%	31,77%
Optimista	51,86%	39,34%
Pesimista	32,60%	25,31%

Elaborado por: Autor

En la tabla 6.2 se puede observar que tanto la TIR de los flujos de caja sin financiamiento y la TIR con apalancamiento son mayores al costo de

⁵⁰ Sapag Nassir, Proyectos de inversión – Formulación y evaluación, Pág.

oportunidad utilizado para el proyecto, lo que indica que el proyecto es viable, garantizando un rendimiento mayor que el de una inversión alternativa.

6.2.3 Punto de equilibrio (Anexo C15)

“Es el punto en el cual cierto volumen de producción o ventas de la empresa, ni gana ni pierde. Para establecer el punto de equilibrio, es necesario utilizar los conceptos de costos fijos y costos variables, como también el concepto de ingresos que correspondan al volumen de producción vendido en dinero”.⁵¹

Del cálculo del punto de equilibrio (Anexo C15), se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6. 3

PUNTO DE EQUILIBRIO		
AÑO	DÓLARES	Nº KILOS
2009	236.132	41.461
2010	236.876	41.592
2011	233.398	40.981
2012	226.031	39.688
2013	227.317	39.914

Elaborado por: Autor

Los costos fijos se incrementan debido a la realización de inversiones en maquinaria y equipo de producción, en el año 3 disminuye el número de unidades producidas debido a que los intereses de la deuda son decrecientes, en el año 4 y 5 también decrece por la ausencia de amortizaciones de gastos preoperacionales.

⁵¹ Avellaneda Carmenza, Diccionario Bilingüe de términos financieros, Pág. 293.

CAPÍTULO VII
POSIBLES RIESGOS Y SOLUCIONES

CAPÍTULO VII

POSIBLES RIESGOS Y SOLUCIONES

Se tomarán en cuenta posibles factores internos y externos que puedan afectar directa o indirectamente el negocio, con la finalidad de establecer acciones que permitan minimizar los riesgos.

7.1 POSIBLES RIESGOS Y SOLUCIONES

- **Escasez de materia prima (dependencia de terceros)**

Los proveedores de la materia prima necesaria para el negocio, pueden cambiar inesperadamente el precio de los productos o dejar de vender los mismos; por ello, la empresa realizará lo siguiente:

- Se creará una base de datos estructurada de proveedores del sector que satisfagan las necesidades de la empresa, lo que permitirá reemplazarlos en el caso de que los proveedores habituales no puedan abastecernos.

- **Demanda superior a la proyectada**

Si la demanda supera a la proyectada en los primeros años de funcionamiento y la empresa no contare con la capacidad necesaria para satisfacerla, actuará de la siguiente manera:

- Implementar maquinaria con mayor capacidad de producción.
- Disminuir los tiempos ociosos.
- Reclutar más personal para elevar el nivel de la producción
- Mejorar los tiempos de producción por obrero, mediante la capacitación del personal.
- Adicionar jornadas de trabajo.

- **Demanda inferior a la proyectada.**

Al generarse ventas inferiores a las proyectadas los ingresos disminuirán provocando la incapacidad de pago de los compromisos adquiridos; por ello:

- Se ampliará y aumentará la publicidad en medios de comunicación escritos, en radio y publicidad móvil.
- Se podrá reducir el precio del producto, u ofrecer una mayor cantidad por el mismo precio.

- **Desaceleración mundial e inflación.**

La economía mundial se encuentra en una situación difícil, atrapada entre una abrupta desaceleración de la demanda en muchas economías avanzadas y un nivel creciente de inflación en todo el mundo, especialmente en las economías emergentes y en desarrollo.

La inflación está en aumento tanto en las economías avanzadas como en las emergentes, pese a la desaceleración mundial. En muchos países, la fuerza que impulsa la inflación al alza son los precios de los alimentos y los combustibles.

El aumento de la inflación es más marcado y amplio en las economías emergentes y en desarrollo, donde se registraron las tasas más altas desde comienzos de esta década.⁵²

- La empresa evaluará los costos de producción con la finalidad de disminuir el impacto de factores externos y no trasladar los aumentos de precios totalmente a los consumidores.
- Los directivos estarán constantemente actualizados con la realidad del país para tomar decisiones oportunas y eliminar el ambiente de incertidumbre y que

⁵² www.imf.org

los mencionados cambios no impacten demasiado a las operaciones normales de la empresa.

- **Inconvenientes con la maquinaria**

Se pueden generar daños en la maquinaria por falta de capacitación del personal, descuido y/o mala utilización por parte del personal.

- Capacitar constantemente al personal acerca de la utilización de la maquinaria.
- Realizar mantenimiento a las maquinas y equipos.
- Inculcar a los trabajadores el cuidado de las maquinarias e instalaciones.

Cualquiera de estos casos se podría suscitar, ya que el riesgo al emprender una empresa es común. Por lo que el personal debe estar capacitado para cualquier eventualidad, y la Gerencia preparada para reaccionar de forma proactiva para mantener y mejorar los niveles de producción. Así logrando los objetivos organizacionales de tener éxito y posicionamiento en los segmentos enfocados en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- El sector y la industria dentro de los cuales se encontrará la futura empresa han presentado dinamismo registrando un crecimiento promedio de 5.2% y 7.5% respectivamente, debido a la creciente demanda doméstica, mejora continua de sus productos, estabilidad laboral y competencia internacional, lo cual brinda un entorno favorable para la creación del negocio, en una sociedad que cada vez adopta hábitos alimenticios de comida ya elaborada.
- La industria quesera ecuatoriana ha experimentado un creciente despliegue de inversiones e incluso proyectos de exportación.
- El mercado ecuatoriano de quesos es muy dinámico con más de 300 marcas compitiendo a nivel nacional.
- La inversión necesaria para emprender el negocio es alta, lo que se convierte en una barrera de entrada al mercado y una ventaja para la creación de la misma.
- En el Ecuador y en el mundo existe una cultura de consumo del queso, el 92% de las personas consumen regularmente el producto.
- El mercado objetivo al que se dirigirá “Quesería Western” serán familias de nivel socioeconómico medio, medio – alto de la ciudad de Quito; además, de restaurantes, pizzerías, supermercados y panaderías de la ciudad.

- Los quesos preferidos por los consumidores son el fresco y mozzarella ya que los consideran más saludables y pueden acompañarlo con productos suplementarios como el pan y el vino.
- Para que el proyecto tenga el éxito esperado se requiere de una campaña publicitaria bien enfocada, de esto dependerá la rapidez con la que se posicione el producto.
- La evaluación financiera manifiesta la factibilidad de poner en marcha el negocio a través del análisis de seis escenarios en los cuales la TIR es mayor que la tasa de descuento o costo de oportunidad, razón por la cual el proyecto es aceptado.
- Se concluye que el proyecto es financieramente rentable y se lo debe poner en marcha, ya que la inversión es recuperada aproximadamente en 5 años.

8.2 RECOMENDACIONES

- Después de haber analizado el entorno en el que podría desarrollarse la empresa, el mercado y evidenciar que es un proyecto rentable, se recomienda ponerlo en práctica.
- Se recomienda identificar nuevos nichos de mercado, para poder incrementar las ventas.
- Mantener la calidad de los productos con la finalidad de que el cliente no se cambie a la competencia.
- Establecer relaciones fuertes y duraderas con los proveedores de materia prima para brindar al cliente excelente calidad en los productos.

- Mantener personal motivado y recompensado para que se sienta parte de la empresa y sea leal a la misma.
- Llevar a cabo las actividades de la empresa de manera honesta y consciente, basada en los valores organizacionales tanto dentro de la empresa como en el lugar donde se prestará el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- **SAPAG CHAIN NASSIR, SAPAG CHAIN REINALDO**, *Preparación y evaluación de proyectos*, McGraw-Hill, cuarta edición, 2003.
- **JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA**, *El plan de marketing en la práctica*, editorial ESIC, séptima edición, 2002.
- **KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY**, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Pearson, sexta edición, 2003.
- **THOMAS DAN**, *El sentido de los negocios*, editorial Continental, primera edición, 1995.
- **MICHAEL PORTER**, *La ventaja competitiva de las naciones*, editorial P&J, primera edición, 1990.
- **CONSTANTINOS MARKIDES**, *En la estrategia esta el éxito*, editorial Norma, primera edición, 2000.
- **EDWIN GALINDO**, *Estadística para la administración y la ingeniería*, Editado por gráficas Mediavilla hnos., primera edición, 1999.
- **BREALEY – MYERS**, *Principios de finanzas corporativas*, McGraw-Hill, quinta edición, 1998.
- **NARESH K. MALHOTRA**, *Investigación de mercados*, cuarta edición, 2003.
- **JEFFREY L. POPE**, *Investigación de mercados – Guía maestra para el profesional*, editorial Norma, 2002.
- **ROSS, WESTERFIELD, JAFFE**; *Finanzas Corporativas*, McGraw-Hill, séptima edición, 2005.
- **SAENZ RODRIGO**, *Manual de evaluación de proyectos de inversión*, 2004
- **AVELLANEDA CARMENZA**, diccionario bilingüe de términos financieros, 2005

INTERNET

Presidencia de la República

www.presidencia.gov.ec/noticias.asp?noid=11848&hl=true

Banco Central del Ecuador

www.bce.fin.ec

FMI

www.imf.org

INEC

www.inec.gov.ec

SIISE

www.siise.gov.ec

Diario la hora

www.dlh.lahora.com.ec

Diario el universo

www.eluniverso.com

Diario Hoy

www.hoy.com.ec

IEPI

www.iepi.ec

IESS

www.ies.gov.ec

SRI

www.sri.gov.ec

Superintendencia de compañías

www.supercias.gov.ec

Superintendencia de Bancos

www.superban.gov.ec

Ministerio de Agricultura y Ganadería

www.mag.gov.ec

Corpei

www.corpei.org.ec

Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente - AGSO

www.agso.com.ec

ANEXOS

ANEXO A1

PREGUNTAS GUÍA PARA EL FOCUS GROUP

PARTE A: INTRODUCCION

- 1.- ¿Qué productos prefiere que sean parte de una tabla de picadas frías?
- 2.- ¿De estos elementos de la tabla fría cual seria el primordial?
- 3.- ¿En el tema de quesos que clase de queso prefiere o conoce?

PARTE B: DEGUSTACION

- 4.- ¿Qué tipo de queso escogería a simple vista, tomando en cuenta solo el aspecto físico?
- 5.- ¿Qué tipo de queso escogería según el aroma?
- 6.- ¿Qué tipo de queso escogería por su sabor?
- 7.- ¿Qué otro factor consideraría importante en el momento de escoger un queso?

PARTE C: ANÁLISIS DE CONSUMO Y COMPETENCIA

- 8.- ¿Con qué frecuencia consume quesos? ¿Qué cantidad?
- 9.- ¿En donde acostumbra comprar este producto?
- 10.- ¿Entre la gama de marcas de este producto cual es la que usted consume?
- 11.- ¿Compraría una nueva marca de quesos realizados dentro de una finca cumple todos los requisitos del Ministerio de Salud?
- 12.- ¿Si la marca de estos quesos es utilizada en una reconocida pizzería de la ciudad de Quito y llevara su nombre, la compraría o probaría?

ANEXO A2
GRUPOS DE ENFOQUE

QUESO FRESCO

GRUPO FOCAL 1

INTRODUCCION

Buenas tardes, les agradecemos su presencia. Este es un grupo focal para un plan de negocios, les pedimos que sus respuestas sinceras.

1.- ¿Qué productos prefiere que sean parte de una tabla de picadas frías?

Angelita: Quesos, aceitunas

Luis: Embutidos

Catalina: Quesos, champiñones pero los quesos con hierbas son muy buenos.

Luis O: quesos típicos frescos, mozzarella y aceitunas

Napoleón: a lo mejor jamón, quesos y aceitunas

Edith: Quesos con pasas

2.- ¿De estos elementos que comentaron, cual sería el primordial?, es decir, cuál lo pondrían en primer lugar

Luis: yo en primer lugar los embutidos

Napoleón: yo también los embutidos

Angelita: primer lugar los quesos y de ahí embutidos

Edith: quesos con una pasita para cambiar el sabor

Catalina: quesos en general

Luis O: Embutidos

3.- En el tema de quesos específicamente, ¿qué clase de queso ustedes prefieren?

Luis: a mi si me gusta solo el mozzarella por su sabor.

Luis O: hay una gran variedad de quesos pero me quedo con el queso fresco

Napoleón: a mi me gusta mucho el queso fresco y no tengo una preferencia así exacta

Angelita: yo prefiero el queso maduro, pero también me gusta el fresco

Catalina: a mi me gusta el Holandés y el fresco también por su uso diario

Edith: por mi salud prefiero el fresco ahora de repente puedo comer también un mozzarella que tampoco me afecta.

DEGUSTACION

Bueno seguimos en el tema de quesos, vamos a analizar algunos aspectos y queremos ver la calificación de su parte. (Numeramos en platos A(Western),B(kiosko), C(Rey queso), D(Cayambe) los diferentes quesos incluyendo nuestro tipo de queso para analizar con la competencia, la calificación iría de 1 el mejor a 5 el peor)

1.- Aspecto físico del queso a simple vista, ¿cuál es el más atractivo?

Angelita: a mi el A a simple vista

Catalina: a mi el C

Luis: a mi el A también

Napoleón: si el A

Edith: como presentación el B

Luis O: también el A

2.- Aroma del queso, ¿cuál les parece de mejor aroma? (se paso cada plato por cada persona para que perciba el aroma y nos de su opinión)

Luis: a mi el C

Luis O: el D

Angelita: a mi el B

Catalina: Yo prefiero el D

Edith: a mi me gusto el B

Napoleón: el A

3.- Prueba del producto, aquí analizamos el mejor sabor, consistencia, etc.

Luis: a mi me gustó el B porque esta saladito y prefiero así

Angelita: yo el A sin mucha sal

Luis O: si sin sal, es fresco el A

Napoleón: a mi me gustó mucho el A y además con sal no me gusta mucho los lácteos

Catalina: a mi también me gustó el A por el sabor bien suave pero el C y el D están bien parecidos.

Edith: a mi me gustó el A para comer solo pero con galletas quedaría muy bien el B

4.- ¿Qué otros factores considerarían en momento de escoger un queso?

Luis: supongamos si yo lo comprara por el olor a mi no me atraen y obviamente son de los mas finos que hay, la forma, el empaque, la presentación que este limpio eso me llamaría mas la atención.

Luis O: en mi caso compraría un queso dependiendo con que lo voy a acompañar, como para un vino un queso más salado, si va con dulces un queso fresco.

Napoleón: a mi me gusta el queso fresco si se le ve de por si que sea fresco

Angelita: es importante que sea pasteurizado porque si fuera solo así hecho artesanalmente yo no lo comería siempre debe ser garantizado de una buena fábrica que garantice calidad.

Catalina: yo también primero veo la higiene y que este bien empacado que no haya aire por donde se puedan filtrar microbios y luego yo escojo dependiendo la ocasión si es para la casa seria fresco, si es para una invitación usaría mozzarella, holandés, maduros algo mas raro.

Edith: a mi me gusta ver la marca, que tengan permisos sanitarios eso es muy importante para ver la calidad de un queso que uno esta comprando. Para comer con papitas el queso fresco.

HÁBITOS DE CONSUMO

1.- ¿Con qué frecuencia consumen quesos de manera personal, o en su hogar?

Luis: no tengo una costumbre de consumir queso, pero en sánduches si lo como mas por tiempo.

Luis O: yo si todos los días, es parte de la rutina de la alimentación diaria

Napoleón: nosotros consumimos quesos todos los días

Angelita: yo también todos los días

Catalina: yo siempre tengo queso en la casa pero personalmente como unas 3 a 4 veces a la semana

Edith: yo como mucho por eso me dicen ratón queso, siempre lo consumo en sánduches, con tostado con todo.

2.- ¿En dónde acostumbra comprar este producto?

Luis: Supermaxi

Luis O: nosotros como consumimos a diario en la tienda de barrio

Napoleón: compramos en la tienda también por comodidad que esta cerca de la casa.

Angelita: Yo en el Megamaxi

Catalina: yo en la tienda del barrio y en el supermaxi

Edith: Supermaxi, panaderías

3.- Entre la gama de marcas del mercado de este producto, ¿cuál conoce o prefiere?

Luis: yo prefiero el González

Luis O: Ricota

Napoleón: Salinerito

Angelita: González y Floralp

Catalina: González, Salinerito, Cordovéz y Cayambe también.

Edith: yo el queso la Tolita y también González.

4.- ¿Compraría usted una nueva marca de quesos realizados dentro de una finca cumpliendo todos los requisitos para su distribución en Quito?

Angelita: si porque si es de buen precio y de buena calidad mejor, pero con una degustación previa

Edith: si para probar y si me gusta lo compraría seguido porque me gustan las cosas que vienen de la naturaleza

Luis: si lo adquiriría y dependería mas de la presentación que se le de para que atraiga a la gente en lo personal cuando tenemos una fiesta de amigos no nos

fijamos ni en marcas ni en precios sino el empaque que mas nos llame la atención.

Luis O: si lo probaría si tiene una buena promoción y que se exhiba bien

Napoleón: si lo consumiría viendo una buena envoltura además de la publicidad que se le pueda dar

Catalina: a mi me llama la atención algo hogareño, sano, calido y con una envoltura así de hogar. También influye el y precio y una degustación previa.

5.- Si la marca de estos quesos es utilizada en una reconocida pizzería de la ciudad y llevaría su nombre, ¿la compraría?

Luis: yo si porque seria muy novedoso saber el proceso y como se lo hace.

Luis O: seria interesante saber que una pizzería provee sus productos informando que es un nuevo tipo de queso, etc.

Napoleón: yo si necesitaría probar primero, y si a mi me satisface

Angelita: a mi también si es una pizzería y es un queso usado ahí vale la pena probar

Catalina: yo igual porque si voy a esa pizzería si es que ese queso esta ahí es porque ellos ya lo han probado, así que definitivamente lo probaría por la confianza que me da la marca

Edith: yo igual si se que esa pizzería consume su propio queso es una garantía.

QUESO MOZARELLA

GRUPO FOCAL 2

INTRODUCCION

Buenas tardes, les agradecemos su presencia. Este es un grupo focal para un plan de negocios, les pedimos que sus respuestas sinceras.

1.- ¿Qué productos prefiere que sean parte de una tabla de picadas frías?

Fernando: Bueno a mí me gustan las aceitunas, pepinos agridulces, jamones, variedad de quesos eso me parece bien, también empanaditas o picadas mixtas.

Karla: jamones, embutidos

Alex: embutidos, quesos lo principal

Paulina: embutidos y quesos

Alejandro: yo también creo embutidos y quesos es básico

Miguel: picadas de dulce de sal.

2.- ¿De estos elementos que comentaron cual sería el primordial, es decir lo pondrían en primer lugar?

Fernando: jamones y el queso

Karla: jamones

Alex: salchicha y embutidos

Paulina: creo que los quesos porque si hay vino es un complemento muy importante en una reunión.

Alejandro: a mi me gustaría mucho los embutidos pero existen muchos como jamones españoles sería el primer lugar.

Miguel: a mí en cambio lo mejor me parece la variedad de cambiar de sabores como jamones y queso, sin poner a ninguno como más importante.

3.- En el tema de quesos específicamente, ¿qué clase de queso ustedes prefieren?

Fernando: a mi me gusta mas el queso maduro gremental, ese tipo prefiero por su sabor.

Karla: nose depende, puede ser fresco

Alex: yo no me acuerdo como se llama pero es un queso amarillo, y suave cheddar.

Paulina: yo prefiero los semi maduros, cheddar, el holandés también y depende si es para el uso diario, el desayuno también el queso fresco y el mozzarella.

Alejandro: a mi me gusta mucho el queso mozzarella y obviamente los quesos semi maduros, pero el queso maduro también me gusta bastante.

Miguel: también depende, el cheddar es rico pero en tablas mas que comerlo solo y hay uno que es mas mantecoso ese si como para picar.

DEGUSTACION

Bueno seguimos en el tema de quesos, vamos a analizar algunos aspectos y queremos ver la calificación de su parte. (Numeramos en platos A(Western), B(Italiano), C(Kiosko), D(La Holandesa) los diferentes quesos incluyendo nuestro tipo de queso para analizar con la competencia, la calificación iría de 1 el mejor a 5 el peor)

1.- Aspecto físico del queso a simple vista, ¿cuál es el más atractivo?

Fernando: a mi me parece el A el de mejor aspecto

Karla: yo también creo que el A

Alex: si el A

Alejandro: yo creo que el C también tiene buen aspecto

Miguel: yo no encuentro diferencia entre el A, B, C pero si entre esos estaría por el color parecen más sabrosos.

Paulina: el A es el más atractivo

2.- Aroma del queso, ¿cuál les parece de mejor aroma? (se pasó cada plato por cada persona para que perciba el aroma y nos de su opinión)

Fernando: el olor mas fuerte es el A y el D, pero más me atrae el A

Karla: yo también pienso que el A

Alex: al A me parece a mi

Paulina: el A es fuerte, el B esta bien pero el C huele mucho a leche y el D no huele nada

Alejandro: para mi el A y el B porque el C y el D no huele nada.

Miguel: el A también porque los otros no huelen a nada

3.- Prueba del producto, aquí analizamos el mejor sabor, consistencia, etc.

Fernando: a mi me gustó mas el B por el sabor

Miguel: a mi el A y el D es como que se deshace

Alejandro: a mi el A también buen sabor y el D un poquito.

Paulina: al A y el C están parecidos, el B es mucho más desabrido y el D es como bien suave.

Alex: a mi me parece el A

Karla: si el B me pareció perfecto

4.- ¿Qué otros factores considerarían en momento de escoger un queso?

Alex. A veces dependiendo en lo que le vas a utilizar, me parece rico cuando el queso se derrite, eso es buenazo

Fernando: a mí me gusta el contraste con el vino los sabores fuertes de queso:

Karla: también creo que depende del uso que se le de, no soy tan consumidora de quesos de pronto para probar preferiría uno diferente

Paulina: la marca, ya que preferiría una marca conocida, el precio también si es que es la misma clase de queso

Alejandro: básicamente creo yo que el nombre del queso, por ejemplo ya sabes que un mozzarella es mas suave mas rico tiene sus características específicas, a veces no te fijas en la marca sino solo en el tipo de queso ya que se lo conoce y uno a veces decide el momento de comprar.

Miguel: yo mas me voy por lo seguro, por el nombre que ya se conoce, el sabor también es importante

HÁBITOS DE CONSUMO

1.- ¿Con qué frecuencia consumen quesos de manera personal, o en su hogar?

Fernando: todos los días en el desayuno y entre comidas

Karla: desayunos por lo general

Alex: en sánduches, desayunos se lo usa a diario.

Paulina: todos los días queso fresco o dependiendo en ocasiones especiales quesos maduros

Alejandro: diario en los desayunos, almuerzos o para cualquier ocasión que se presente.

Miguel: se usa frecuentemente en los desayunos

2.- ¿En dónde acostumbra comprar este producto?

Fernando: en el supermaxi o la panadería

Karla: en la tienda de barrio o panaderías

Alex: panaderías, supermaxi o tienda de barrio si se necesita de urgencia

Paulina: en el Megamaxi o en la panadería mas cercana a la casa

Alejandro: en tiendas pero preferentemente en el Supermaxi

Miguel: Panaderías o tiendas de barrio

3.- Entre la gama de marcas del mercado de este producto, ¿cuál conoce o prefiere?

Fernando: La Holandesa y el Kiosko

Karla: González y Guerrero

Alex: la Holandesa, La Finca

Paulina: Floralp, el Kiosko con las que mas se compra en la casa

Alejandro: Salinerito y el Kiosko

Miguel: Prefiero en mozzarella el Kiosko

4.- ¿Compraría usted una nueva marca de quesos realizados dentro de una finca cumpliendo todos los requisitos para su distribución en Quito?

Fernando: yo pienso que si porque es hecho de manera artesanal pero debería probarlo primero.

Karla: si lo compraría pero si esta en un lugar cercano o donde frecuenta mi mamá hacer las compras

Alex: pienso que si dependiendo de la calidad

Paulina: si es un producto bueno pienso que si lo probaría y si me agrada podría usarlo siempre

Alejandro: si lo cambiaria y lo usaría porque si garantiza calidad y en precio es igual o menor es mejor para el consumidor

Miguel: si lo compraría pero probándolo primero

5.- Si la marca de estos quesos es utilizada en una reconocida pizzería de la ciudad y llevaría su nombre, ¿la compraría?

Fernando: eso garantizaría mi compra

Karla: es un respaldo al nuevo producto y en ese caso seria más fácil confiar en algo nuevo

Alex: si lo haría

Paulina: si lo compraría ya que si el local donde se lo usa es de calidad por supuesto usan insumos de la misma calidad así que si lo haría.

Alejandro: si lo compraría definitivamente porque garantiza algo que ya esta siendo usado en un lugar reconocido

Miguel: es un respaldo de marca para el nuevo producto y no empezaría de cero.

QUESO MOZARELLA

GRUPO FOCAL 3

INTRODUCCION

Buenas tardes, les agradecemos su presencia. Este es un grupo focal para un plan de negocios, les pedimos que sus respuestas sinceras.

1. ¿Qué productos prefiere que sean parte de una tabla de picadas frías?

Gabriela: Aceitunas, salami y quesos

Fabián: puede ser embutidos y quesos

Marcela: jamones, aceitunas y quesos eso principalmente.

Juan: jamones y quesos lo principal

Marcelo: embutidos, quesos y snacks dulces y salados.

Carlos: embutidos y quesos definitivamente

2.- ¿De estos elementos que comentaron cual sería el primordial, es decir lo pondrían en primer lugar?

Gabriela: a mi me encantan las aceitunas esas las pondría en primer lugar así no les guste a todas las personas, así que el primordial seria el jamón.

Fabián: yo creo que los quesos como primordial porque eso es lo que más viene en cualquier picada.

Marcela: lo primordial seria embutidos, como salchichas y jamón

Juan: jamón y quesos se complementan bien, la mejor mezcla para cualquier reunión

Marcelo: embutidos, pero siempre debe haber algo como aceitunas, apio algo diferente para pasar.

Carlos: embutidos, jamones

3.- En el tema de quesos específicamente, ¿qué clase de queso ustedes prefieren?

Gabriela: el mozzarella y el queso maduro me encantan

Fabián: el queso maduro de preferencia

Marcela: yo queso fresco y mozzarella

Juan: mozzarella

Marcelo: camembert, cheddar y maduro, el queso fresco no pega

Carlos: mozzarella

DEGUSTACION

Bueno seguimos en el tema de quesos, vamos a analizar algunos aspectos y queremos ver la calificación de su parte. (Numeramos en platos A, B, C, D los diferentes quesos incluyendo nuestro tipo de queso para analizar con la competencia, la calificación iría de 1 el mejor a 5 el peor)

1.- Aspecto físico del queso a simple vista, ¿cuál es el más atractivo?

Gabriela: a mi me gusta el A se ve mas bonito

Juan: a mi el A y el B

Carlos: el A y el B están bien

Marcelo: el B

Fabián: el B me parece

Marcela: el A y el B

2.- Aroma del queso, ¿cuál les parece de mejor aroma? (se pasó cada plato por cada persona para que perciba el aroma y nos de su opinión)

Gabriela: el A es el mejor, tiene un aroma súper concentrado

Fabián: el A porque el C y el D no huelen a nada

Juan: el C esta espantoso ni parece queso es muy blando

Marcelo: el A, porque los otros me comería pero con unas 5 galletas

Carlos: el A y el B

Marcela: el A y el B tienen buen aroma

3.- Prueba del producto, aquí analizamos el mejor sabor, consistencia, etc.

Gabriela: a mi el A

Fabián: el B me gusto más

Juan: entre el A y el B muy semejantes en textura y sabor, el C esta totalmente insípido sin sal sin sabor.

Marcelo: el A es mas duro, el B es muy fangoso

Marcela: en sabor mas me gusta del A

Carlos: el A y el B están bien

4.- ¿Qué otros factores considerarían en momento de escoger un queso?

Carlos: siempre la textura es importante

Gabriela: yo cuando compro el queso siempre veo siempre la textura y el aspecto

Fabián: la textura, la presentación que no sea muy feo ni foco.

Marcela: el color de la presentación que el empaque deje ver el color del queso y que se pueda sentir la textura del queso que no sea un empaque duro

Marcelo: en la percha definitivamente tiene que verse que sea un queso duro, que este empacado al vacío que no tenga ese suero regado en la funda

Juan: si debe ser seco y también depende la marca.

HÁBITOS DE CONSUMO

1.- ¿Con qué frecuencia consumen quesos de manera personal, o en su hogar?

Gabriela: todo el tiempo, en la casa bastante

Fabián: siempre en las comidas

Juan: en la sopa, sandwiches, desayunos siempre se lo usa a diario. Depende también que tipo de comida para usar los diferentes tipos de quesos

Marcelo: todos los días

Marcela: a diario en los desayunos y cena

Carlos: en todas las comidas

2.- ¿En dónde acostumbra comprar este producto?

Gabriela: en el supermaxi

Fabián: en los supermercados de preferencia

Marcela: si en el mega que esta al frente de mi casa

Juan: en la panadería mas cerca de mi casa

Marcelo: en cualquier lado ya sea panaderías o supermercados

Carlos: yo siempre en el Supermaxi

3.- Entre la gama de marcas del mercado de este producto, ¿cuál conoce o prefiere?

Gabriela: Mozzarella y Salinerito

Fabián: el Kiosko y La finca

Marcela: Cayambe es el que generalmente pero a mi el que siempre me ha gustado es el queso Dulac pero no venden en el megamaxi por ejemplo, pero ese tengo que comprar en la panadería, y cualquier marca de queso mozzarella.

Juan: el Kiosko, Mozzarella, no importa mucho la marca sino ver que el queso sea duro y tenga buena apariencia, nose una marca en especifico

Marcelo: Salinerito

Carlos: el Kiosko es el que compra mi mama

4.- ¿Compraría usted una nueva marca de quesos realizados dentro de una finca cumpliendo todos los requisitos para su distribución en Quito?

Gabriela: probándolo primero, o sea siempre debe haber una degustación antes de decidir.

Fabián: si lo compraría

Marcela: creo que si esta en los lugares que compramos si lo compraría, porque no me pegaría el viaje a algún lugar para ver ese queso.

Juan: todo depende del empaque, porque si es un empaque medio sospechoso y de mala facha no vas a comprar, te quedan dudas de que el producto este bien o sea higiénico. Eso le hace competitivo si se ve bien a simple vista puede cumplir con las expectativas

Marcelo: la comida entra por los ojos, debe ser un buen producto que sea de buen aspecto para la compra. Pero si lo haría

Carlos: debe ser bueno

5.- Si la marca de estos quesos es utilizada en una reconocida pizzería de la ciudad y llevaría su nombre, ¿la compraría?

Gabriela: sin duda

Fabián: es una garantía

Marcela: hay total garantía del lugar en el que estas comprando, y ese nombre es un respaldo que tiene. Tienes conocimiento de marca no es que es un producto cualquiera, y si el restaurante con el que se relaciona es bueno es una garantía del producto que ahí usan algo bueno.

Marcelo: exacto de ley ya la probé y lo volvería hacer si es en forma de ese producto, es mas puede haber un posicionamiento como para hacer pizza o algún otro plato en especial.

Juan: si lo compraría definitivamente

Carlos: es un respaldo de marca

QUESO MOZARELLA

GRUPO FOCAL 4

INTRODUCCION

Buenas tardes, les agradecemos su presencia. Este es un grupo focal para un plan de negocios, les pedimos que sus respuestas sinceras.

1. ¿Qué productos prefiere que sean parte de una tabla de picadas frías?

Gabriela: a mi me encantan los quesos, el jamón, champiñones, aceitunas, es lo que más me gusta

Andrés: yo prefiero todo lo que es embutidos, salami jamones, jamón serrano

Adrián: yo también lo mismo

Fernando: quesos y embutidos

Diego: quesos, champiñones, aceitunas pero no embutidos

2.- ¿De estos elementos que comentaron cual sería el primordial, es decir lo pondrían en primer lugar?

Gabriela: yo los quesos definitivamente me encantan

Andrés: a mi el salami

Adrián: el jamón

Fernando: Queso

Diego: Quesos

3.- En el tema de quesos específicamente, ¿qué clase de queso ustedes prefieren?

Gabriela: a mi me gusta el queso con hierbas, o algo adicional con una textura suave que sea como melcocha

Andrés: a mi me gusta el mozzarella y el queso de hoja

Adrián: a mi no me gusta el queso

Fernando: el mozzarella y el fresco

Diego: los quesos maduros

DEGUSTACIÓN

Bueno seguimos en el tema de quesos, vamos a analizar algunos aspectos y queremos ver la calificación de su parte. (Numeramos en platos A, B, C, D los diferentes quesos incluyendo nuestro tipo de queso para analizar con la competencia, la calificación iría de 1 el mejor a 5 el peor)

1.- Aspecto físico del queso a simple vista, ¿cuál es el más atractivo?

Diego: el B me parece

Fernando: el A

Adrián: el menos feo es el B porque parece que a los otros le hubieras pasado demasiado las manos.

Andrés: a mi también el B

Gabriela: a mi el A o el B uno de los 2 porque se les ve compactos y no tan suaves

2.- Aroma del queso, ¿cuál les parece de mejor aroma? (se pasó cada plato por cada persona para que perciba el aroma y nos de su opinión)

Diego: a mi me gusta el B

Fernando: el B esta mejor

Adrián: a mi me parece el C y el D que no huelen

Andrés: a mi me gusto el aroma del A

Gabriela: a mi también me gusto el A, porque el B huele mucho a lácteo como a leche cortada, el A tiene un aroma más exquisito, más ligero.

3.- Prueba del producto, aquí analizamos el mejor sabor, consistencia, etc.

Diego: yo un empate entre el A y el B y tienen una ligera diferencia en el sabor.

Fernando: a mi me gustó el A

Adrián: a mi me gustó el C porque el A y el B parecen el mismo queso

Andrés: a mi también me gustó el C

Gabriela: a mi me pareció mejor el A y el B parecen los dos mozzarella.

4.- ¿Qué otros factores considerarían en el momento de escoger un queso?

Adrián: la etiqueta y el paquete

Fernando: yo me voy más por la marca

Andrés: por ejemplo en el Supermaxi no puedes probar ni nada el queso sería importante el diseño que este tenga o este empaquetado, sea llamativo, se vea interesante como para adquirirlo, porque si veo diez quesos iguales del mismo tipo me voy a fijar en el mas llamativo.

Diego: cuando vienen cortados me encanta porque puedes ver el queso por dentro o sea la textura, si no los pruebas por lo menos los puedes ver.

Gabriela: a mi también me parece importante la sal un poco porque por ejemplo el queso C se parece mucho al queso fresco que saben vender, es un sabor específico del queso que le da la sal

HÁBITOS DE CONSUMO

1.- ¿Con qué frecuencia consumen quesos de manera personal, o en su hogar?

Diego: a diario

Fernando: si todos los días en la casa

Adrián: yo nunca compro, si como pero no compro

Andrés: yo una o dos veces a la semana, así que como en un sánduche o algo así pero en una hamburguesa o una pizza ahí si me gusta.

Gabriela: siempre todos los días

2.- ¿En dónde acostumbra comprar este producto?

Diego: supermercado

Fernando: Supermaxi

Adrián: Supermaxi si lo comprara

Andrés: yo no hago las compras

Gabriela: Supermaxi

3.- Entre la gama de marcas del mercado de este producto, ¿cuál conoce o prefiere?

Diego: Dategraf

Fernando: La Holandesa

Adrián: yo nose loco de marcas de queso

Andrés: Floralp y el Kiosko

Gabriela: Kiosko, Salinerito también el que viene cortado cheddar

4.- ¿Compraría usted una nueva marca de quesos realizados dentro de una finca cumpliendo todos los requisitos para su distribución en Quito?

Fernando: si el sabor es bueno yo pienso que si cambiaria mi marca habitual

Diego: exacto por sabor si este es bueno porque no, independiente de la marca

Adrián: de ley seria por el sabor por lo que podría empezar a consumir queso o por precio

Andrés: mas que nada el tema ahí es importante es que este donde están los demás porque si el queso esta digamos en el Supermaxi, si es que tiene buen sabor y se ve que compite contra los otros quesos le da un buen posicionamiento o sea que este ahí en la percha si lo compraría.

Gabriela: yo si lo compraría es mas hay una marca que es de ahí de San Miguel de los Bancos, Guerrero ellos hacen un muy buen negocio ahí, ya que se enfocan también a los turistas que pasan por ahí, pero si tu puedes lograr ponerlo dentro del mercado chévere pero tienes que enfocarte mucho al empaque, al diseño porque eso es lo que atrae a la gente y tienes que estar al mismo nivel de tus competidores.

5.- Si la marca de estos quesos es utilizada en una reconocida pizzería de la ciudad y llevaría su nombre, ¿la compraría?

Fernando: si eso ayudaría bastantísimo porque tiene un respaldo atrás de la marca

Diego: mmm repito depende del sabor, no me dejaría llevar mucho por el nombre o sea si es que en una degustación me gusta y encima lo asocio con una buena marca, bueno ahí si lo adquiriría

Andrés: si lo compraría si es que se que el producto que elaboran es bueno si.

Gabriela: yo creo que si porque te da la confianza del producto que estas adquiriendo como Pronaca, que sabes que es un producto limpio y no vas a tener problemas.

Adrián: Si lo probaría

ANEXO A3

ENTREVISTA CON EXPERTOS # 1

GERENTE DE VENTAS DE FLORALP

- 1.- ¿Cómo fueron los inicios de Floralp?
- 2.- Quisiéramos conocer ¿cuál es el volumen aproximado de producción de su empresa?
- 3.- Variedad de productos en la línea de lácteos.
- 4.- ¿Podríamos conocer un poco acerca de los canales de distribución que manejan dentro de su empresa?
- 5.- ¿Nos podría contar sobre su competencia directa o indirecta en el mercado?
- 6.- ¿Nos podría comentar que variables micro o macro económicas afectan a este tipo de negocio?
- 7.- ¿Existen productos sustitutos o complementarios en esta industria?

ENTREVISTA CON EXPERTOS # 2

ÁREA DE LABORATORIOS DE INGENIERÍA DE ALIMENTOS

- 1.- Podríamos empezar por el tipo de permisos que se necesitan para este tipo de negocio.
- 2.- Para lo que es comercialización del producto, ¿qué aspectos deberíamos tomar en cuenta para comercialización en la ciudad o en los diferentes puntos de abasto?
- 3.- En el tema de conservación del producto, ¿qué empaques nos sugeriría usar en el tema de quesos?
- 4.- Para la distribución del producto, ¿qué infraestructura se necesita para la conservación correcta de los quesos o productos lácteos?

ANEXO A4

ENTREVISTA CON EXPERTOS # 1

RAMIRO SANTANA

GERENTE DE VENTAS DE FLORALP

Buenos días nos encontramos con el señor Ramiro Santana Gerente de Ventas de Floralp quien gentilmente nos ha ayudado con una entrevista.

1.- ¿Cómo fueron los inicios de Floralp?

Floralp es una empresa fundada por un quesero suizo que vino hace mas de cincuenta años al Ecuador el llego realmente porque en su escuela de quesería en Suiza le dijeron que había una oportunidad de trabajar en el Ecuador haciendo quesos maduros. El se presentó como uno de los aspirantes ante esta opción y gano el concurso que había para que vengan. empezó a trabajar en una hacienda en Cuenca y la verdad es que no le fue muy bien porque en ese entonces los quesos maduros no era un queso que se valoraba mucho acá y le fue bastante mal por lo que tuvo que buscar otra oportunidad y se fue a vivir en Argentina. Previo este viaje a la Argentina en una exhibición que hizo en Cuenca de sus quesos, se encontró con Galo Plaza Lasso, quien en ese entonces era presidente del Ecuador y le propuso hacer sus quesos en su hacienda, después de terminar su contrato en la Argentina pero venciendo ese plazo podría regresar.

Fue a Argentina a trabajar allá ya que era un mercado mas abierto en el tema de quesos maduros y le fue mucho mejor, sin embargo antes que se venciera su contrato mando una carta a Galo Plaza Lasso para saber si todavía estaba interesado todavía en que regrese y definitivamente le dijo que si. regreso a trabajar en la Hacienda de Zuleta para Galo Plaza, trabajo ahí durante 3 o 4 años mas, y poco a poco se dio cuenta que si el va a estar dependiendo de otra persona que no tiene tanto interés de que las cosas funcionen bien esta como cuartado en sus posibilidades. Lo que el hizo mas bien es separarse de la

hacienda como empleado, e irse a comenzar su propia industria, así que en 1964, Don Oscar Purchel arranco Floralp en Caranqui, Ibarra.

2.- Quisiéramos conocer ¿cuál es el volumen aproximado de producción de su empresa?

Nosotros tenemos dos plantas propias de producción, una en Ibarra otra en San Gabriel y la tercera es en sociedad con la Hacienda Zuleta, porque se mantiene todavía un buena relación. Entre las 3 plantas se procesa 40.000 litros diarios en las diferentes líneas de producto.

3.- Variedad de productos en la línea de lácteos.

Nosotros manejamos por líneas de productos, todos los líquidos pasteurizados que son leche y crema de leche, tenemos los quesos frescos como el queso fresco de mesa, ricota, queso crema. Luego tenemos los quesos semi maduros en 4 variedades y toda la línea de zuleta con 4 variedades más. También tenemos lo que es la pasta helada lo que es mozzarella, en la diferente presentación fresca o para pizzas y mezcla de diferentes productos para llegar a un queso para pizza adecuado. Y tenemos los quesos maduros que es una línea importante para nosotros como holandés, cheddar, parmesano, gruggier, racclete. Desarrollamos la línea de quesos fundidos que es una mezcla de quesos para hacer hamburguesas que son distribuidos a Tropi Burguer, Burguer King. También tenemos mantequillas y finalmente tenemos lo que son los Yogures. También hemos entrado a producir algo de lo que son quesos de cabra pero están repartidos dentro de las otras líneas de producto

4.- ¿Podríamos conocer un poco acerca de los canales de distribución que manejan dentro de su empresa?

Nosotros manejamos tres tipos de canales de distribución, el primero y el mas básico es un canal directo básicamente en Ibarra, realizando cobertura tienda a tienda pero el volumen de producto es 90% leche y el otro 10% es un poco de las otras líneas por un canal directo.

Luego tenemos oficinas comerciales en Quito, Guayaquil. Distribuidores en Cuenca, Riobamba y Galápagos y hacemos una distribución de 2 tipos: una a los mercados industriales de manera directa como hoteles y restaurantes con nuestros propios camiones de reparto y hacemos una distribución indirecta al consumidor final. Porque entregamos directamente a grandes autoservicios como son Supermaxi, Mi comisariato, Santa Maria, entregamos a ellos y ellos se encargan de hacer la repartición a los diferentes locales y es así como llegamos al consumidor final. Nosotros no tenemos en el resto del país una cobertura directa.

5.- ¿Nos podría contar sobre su competencia directa o indirecta en el mercado?

Haber, en el Ecuador se producen alrededor de, mas bien dicho se industrializan alrededor de millón y medio de litros diarios, pero se producen acerca de 4 millones, esos 2 millones y medio que no llegan a la industria básicamente se industrializan de manera artesanal, y hay otro tanto que se desperdicia no porque se bota sino que son utilizadas para alimentar a los mismos animales.

Como competencia formal directa tenemos básicamente el Kiosko que es un industria importante y ahora esta tomando mas fuerza porque fue comprada por Alpina, luego tenemos a Salinerito que es una cooperativa de productores pequeños que han desarrollado una muy buena marca y que tienen una muy buena calidad de productos; luego tenemos a Mondel que es un queso francés, y una marca nueva que recién ingreso al mercado que es Valpadana que recién empezó a producir y también la Holandesa que se metió a producir quesos maduros que es fuerte nuestro

Competencia indirecta de ese estilo tenemos pero no es muy fuerte porque el mercado que nosotros atendemos, es un segmento importante que no requiere únicamente de quesos artesanales y no nos afecta en gran grado. En las provincias pequeñas si porque el mercado es mas sensible al tema de precio. Pero en las grandes ciudades no tenemos problemas.

6.- ¿Nos podría comentar que variables micro o macro económicas afectan a este tipo de negocio?

En el tema de la industria Láctea en general los costos de producción están basados en un 70% por el costo de la materia prima el resto de los costos el 30% restantes son insumos, suministros, mano de obra y costos indirectos de fabricación. obviamente cualquier micro o macro económica siempre va a afectar a la industria de manera directa, pero este momento lo que mas peso toma sobre el costo de la producción es el costo de la leche en las fincas y por temas de producción mundial un poco la transformación del consumo a nivel mundial de la leche y el ingreso del pequeño continente asiático al consumo de leche a hecho que a nivel mundial exista un desfase de producción de leche, esto ha hecho que los precios suban y cada vez que sube un centavo el precio de la leche el precio de los productos se ve afectado en un buen porcentaje, esas variables que son a veces externas son macro son las que mas nos suelen afectar directamente. De ahí obviamente cualquier cambio que a nivel de estado se haga en temas de impuestos o temas salariales siempre va a afectar ya que el gran rubro es el costo de la materia prima.

7.- ¿Existen productos sustitutos o complementarios en esta industria?

Como productos complementarios el queso es muy usado en todo tipo de comida por lo tanto los complementos puede ser muchísimos pero en cambio en el tema de quesos maduros los complementos inmediatos, los que suelen ser mas directos son los embutidos porque siempre que están quesos normalmente están embutidos y como complemento adicional tenemos pan y esos tres productos siempre van de la mano y uno adicional que esta teniendo mucho auge es el tema del vino por lo tanto el queso, embutidos, el pan y el vino hacen un buen complemento en todas las ocasiones y creo que son los productos con los que mas directamente nos relacionamos.

Muchas gracias a Ramiro Santana por su tiempo y colaboración.

ENTREVISTA CON EXPERTOS # 2

INGENIERO MANUEL CORONEL

AREA DE LABORATORIOS DE INGENIERÍA DE ALIMENTOS

Buenos días nos encontramos con el Ingeniero Manuel Coronel en la Universidad Tecnológica Equinoccial encargado del área de Laboratorios en Ingeniería de Alimentos.

Queríamos contar con su experiencia para que nos comente un poco sobre el tema de quesos.

1.- Podríamos empezar por el tipo de permisos que se necesitan para este tipo de negocio.

Lo primero con lo que se debe contar es obviamente la infraestructura básica y eso tiene que ser calificado por medio de un permiso de funcionamiento con la Dirección Nacional de Salud en este caso. Ellos a su vez van a exigir el permiso de bomberos, por un lado, y la calificación ante el Ministerio de la Producción del MICIP, el tipo de industria o tope lo mínimo será artesanal, puede ser también pequeña industria, mediana o gran industria. supongo que lo mas probable en el caso de ustedes es que califiquen como artesanal, porque además les conviene por costos, el registro sanitario y el permiso de funcionamiento que se paga en función de la magnitud de la empresa, ese es el primer paso. ya que lo recomendable es que empiecen como artesanos, la palabra no significa que estamos haciendo un producto con cuchara de palo y ollas, es por la magnitud de lo que se fabrica, por la cantidad de mano de obra o de maquinaria; pero en este caso mas califica llenando una forma en donde se declara los activos y en función de esa cantidad adjudica como tipo de industria, lo mas seguro es que seria artesanal por ejemplo ya que no estoy seguro del valor no supera los 10.000 dólares y si es un poco mas entraría a pequeña industria, pero esos criterio se encuentran en el Ministerio de Producción. antes era el tema de que tanta producción manual había y que tanta de maquinaria ahora en cambio es solo en base a los activos que es mejor ya que es mas objetivo.

2.- Para lo que es comercialización del producto, ¿qué aspectos deberíamos tomar en cuenta para comercialización en la ciudad o en los diferentes puntos de abasto?

Bueno lo primero es que ante el ministerio de salud existe una institución dentro del mismo que es el Instituto Nacional de higiene Izquieta Pérez, ahí se obtiene lo que se llama el Registro Sanitario que es un numero, un código que se asigna a un producto y que nos indica que ha sido controlado, es decir que se han hecho una serie de pruebas de laboratorio, pruebas de vida del producto para ver el tiempo que dura este producto, ellos dictaminan a su vez cual es el tiempo de vida útil que debo darle al producto. A través de una serie de ensayos en este mismo laboratorio Microbiológicos y físico químicos. Con eso le dictamina y emite un certificado que dura 10 años, con eso puedo vender libremente mi producto ya que esta con un código que garantiza que es seguro de consumir.

Un trámite promedio lleva meses aproximadamente de 4 a 6 meses

3.- En el tema de conservación del producto, ¿qué empaques nos sugeriría usar en el tema de quesos?

Habría que pensar en dos aspectos, primero el material de empaque, y segundo el tipo de empackado. Ahora la tendencia es por ejemplo utilizar, bueno hay una cantidad de oferta de material, pero lo usual es el polietileno de alta densidad que es un tipo de material o el polipropileno, a su vez eso depende del tipo de empackado que voy a hacer, ahora lo usual es el empackado al vacío, ya que si voy a generar vacío necesito un empaque mas resistente entonces la una cosa se combina con la otra.

Ya que existe el empackado artesanal como se ha visto siempre con cinta y un plástico de menos costo. Actualmente la tendencia esta en un empaque grueso con mayor micraje o grosor para que resista el empackado al vacío, esto le da mas tiempo de vida útil hasta 30 días aproximadamente, además que el industrial siempre quiere lograr un máximo rendimiento que se traduce en peso en le queso que se vende. Como un típico defecto del queso si se han fijado ha

sido siempre cuando uno llega a la casa con el queso ya empieza el suero a salir y eso depende del empaque, ya que al vacío dura más tiempo en conservar el queso en estado seco. Eso ayuda mucho el empaque y el peso.

4.- Para la distribución del producto, ¿qué infraestructura se necesita para la conservación correcta de los quesos o productos lácteos?

Por norma legal todos los productos lácteos frescos deben seguir una cadena de frío hablamos básicamente de queso, de yogurt, crema de leche y mantequilla. De los básicos, y la cadena de frío que se sugiere iniciando desde la producción, la leche como tal debe manejarse a 4 grados centígrados, y el producto elaborado tiene un rango de refrigeración entre 4 y 10 grados centígrados es un buen rango. Pero a pesar de eso tiene un tiempo de vida útil, el queso en nuestro medio se habla máximo de 20 días para queso fresco, el yogurt igual y la mantequilla similar.

Pero si hablamos de un queso maduro o mozzarella ya puede subir un poco más ese tiempo de vida por el tipo de proceso que tiene aproximadamente un mes, ya que una característica especial del queso mozzarella es que es más o menos como un queso fresco pero sometido a unas pequeñas variaciones en el procesamiento. Y su masa ha sido lo que se llama hilado en calor, lo que le da doble seguridad, porque todo queso se elabora con leche pasteurizada pero además el queso mozzarella es una masa que ha sido hilada en caliente, estirada como una melcocha por lo que le da más seguridad por lo tanto es su duración rinde más que el fresco.

Agradecemos al Ingeniero Manuel Coronel por brindarnos la información que servirá para el plan de negocios y por prestarnos su valioso tiempo.

**ANEXO A3
ENCUESTA**



La información que proporcione es confidencial y sólo sirve para fines de investigación.

1. ¿Consumen usted queso?

SI ----- NO ----- ¿Porqué? -----

Si su respuesta es No fin de la encuesta (Gracias por su colaboración)

2. ¿Con qué frecuencia consume usted queso?

1 a 3 veces en la semana -----
 3 a 5 veces en la semana -----
 Todos los días de la semana -----
 10 a 20 veces en el mes -----
 Más de 20 veces en el mes -----

3. ¿Qué cantidad? -----

4. ¿Dónde compra el queso para su hogar u ocasiones especiales?

Megamaxi -----
 Supermaxi -----
 Panaderías -----
 Micro mercado -----
 Tiendas de Barrio -----
 Mi comisariato -----
 Santa Maria -----
 Otros ----- especifique: _____

5. ¿Qué tipo de quesos usted prefiere? (escoger una opción)

Quesos frescos -----
 Quesos maduros -----
 Quesos semi maduros -----
 Queso mozzarella -----
 Queso campesino -----
 Otros ----- especifique: _____

6. ¿Qué tamaño acostumbra comprar en estos dos tipos de quesos?
 (Escoger una opción en cada tipo de queso)

Peso	Mozarella
250 gr	
500 gr	
700 gr	
más de 700 gr	

Peso	Fresco
250 gr	
400 gr	
500 gr	
más de 500 gr	

7. ¿Cuántos quesos compra durante el mes, según el tamaño escogido en la pregunta anterior?

De 1 a 2 quesos -----
 De 2 a 4 quesos -----
 De 4 a 6 quesos -----
 De 6 a 8 quesos -----
 Más de 8 (especifique) -----

8. ¿Qué precio paga usted por estos tipos de quesos según el peso que acostumbra comprar? (Seleccionar una opción en cada tipo de queso, tomando en cuenta su respuesta de la pregunta anterior con una X encima del precio)

Peso	Mozarella		
	Precios aproximados		
250 gr	1.6	1.8	2.00
500 gr	2.9	3.1	3.3
700 gr	3.9	4.1	4.3
750 gr a 1kg	4.5	4.7	6.3

**ANEXO A3
ENCUESTA**



Peso	Fresco		
	Precios aproximados		
250 gr	1.2	1.3	1.4
400 gr	1.6	1.7	1.8
500 gr	2.4	2.6	2.8
750 gr	3.5	3.8	4.2

9. Marque con una x las marcas de queso que conoce: (escoger una sola opción)

Guerrero -----
Mondel -----
Floralp -----
González -----
Holandesa -----
El Kiosco -----
Salinerito -----
Italiano -----
Otros ----- especifique: _____

10. ¿Quién compra el queso en su hogar?

Papá -----
Mamá -----
Hijos -----
Otros (especifique) -----

11. ¿Quién influye en la decisión de compra de un tipo de queso?

Papá -----
Mamá -----
Hijos -----
Otros (especifique) -----

12. ¿Quién consume queso en su hogar?

Toda la familia -----
Papá -----
Mamá -----
Hijos -----
Otros (especifique) -----

13. ¿Qué factor consideraría más importante al momento de escoger un queso?
(Escoger dos opciones)

Precio -----
Cantidad -----
Calidad -----
Marca -----
Empaque -----
Higiene -----
Peso -----
Aroma -----
Sabor -----
Aspecto Físico -----

14. ¿Cambiaría su marca habitual de quesos por una nueva?

Si -----
No -----
Talvez -----

**ANEXO A3
ENCUESTA**



15. ¿Qué precio pagaría usted según el tamaño que usted consume en estos dos tipos de queso de una marca nueva? (Marque con una X el precio dentro de la casilla)

Peso	Mozarella		
	Precios		
250 gr	1.6	1.8	2.00
500 gr	2.9	3.1	3.3
700 gr	3.9	4.1	4.3
750 gr a 1kg	4.5	4.7	6.3

Peso	Fresco		
	Precios		
250 gr	1.2	1.3	1.4
400 gr	1.6	1.7	1.8
500 gr	2.4	2.6	2.8
750 gr	3.5	3.8	4.2

16. ¿Qué tipo de empaque le llama más la atención en lo que a quesos se refiere?

- Empaque al vacío -----
 Funda -----
 Cera -----
 Otros ----- especifique: _____

17. ¿En dónde le gustaría comprar esta nueva marca de queso?

- Megamaxi -----
 Supermaxi -----
 Panaderías -----
 Micro mercado -----
 Tiendas de Barrio -----
 Mi comisariato -----
 Santa Maria -----
 Aki -----
 Tía -----
 Otros ----- especifique: _____

18. ¿Cómo le gustaría conocer o probar este nuevo producto?

- Degustación dentro de los supermercados -----
 Degustación en las panaderías -----
 Cuñas de radio -----
 Publicidad de televisión -----
 Publicidad en revistas -----
 Eventos -----

19. Si la marca de estos quesos es utilizada en una reconocida pizzería de la ciudad de Quito y llevara su nombre, ¿la compraría?

- Definitivamente no -----
 Probablemente no -----
 Talvez -----
 Probablemente si -----
 Definitivamente si -----

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

NOMBRE: _____

SEXO: M _____ F _____

EDAD: 18-20 _____
 20-30 _____
 30-40 _____
 40-MÁS _____

TELÉFONO REFERENCIA: _____

ANEXO A5

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Gráfico 3. 11

Pregunta 3: ¿Dónde compra el queso para su hogar u ocasiones especiales?

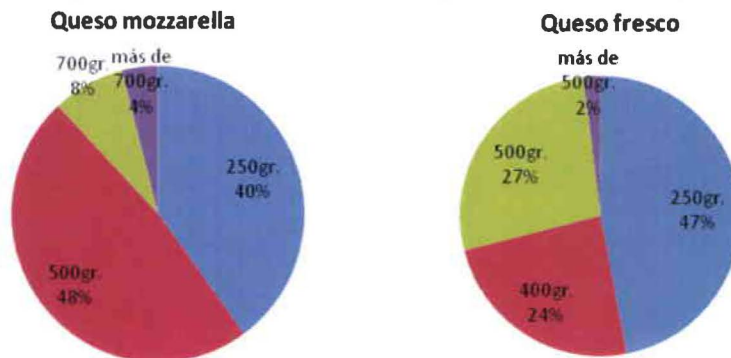


Elaborado por: Autor

El consumidor acude la mayoría de veces a grandes supermercados por la variedad de productos que existen en los mismos, pero se puede ver que un porcentaje aceptable lo ocupan las tiendas de barrio y panaderías, que muchas veces se encuentran en lugares cercanos al hogar y por comodidad y tiempo acuden buen número de personas.

Gráfico 3. 12

Pregunta 4: ¿Qué tamaño acostumbra comprar de estos dos tipos de quesos?



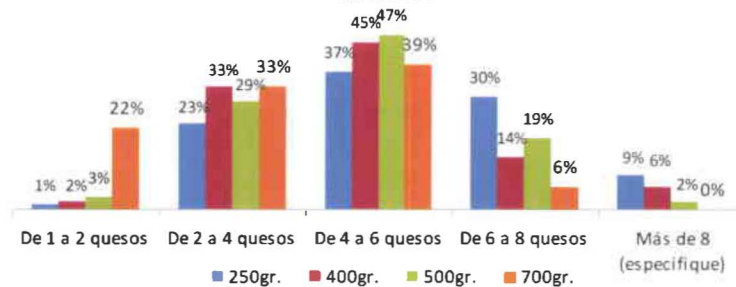
Elaborado por: Autor

En lo que a queso mozzarella se refiere, un gran porcentaje consume el tamaño de 500gr, que es un tamaño ideal como para una semana según su uso dentro del hogar, pero se ve que la tendencia también es el tamaño de 250gr que es un medio queso, lo usa la gente que vive sola o no le gusta que el producto se

seque y prefieren regresar algunas veces a la semana por un queso. Esta tendencia es similar en el queso fresco situándose en primer lugar el medio queso de 250gr y luego el queso normal redondo de 500gr. En el caso de negocios se vende por peso, por lo que la presentación no es un factor importante.

Gráfico 3. 13

Pregunta 5: ¿Cuántos quesos compra durante el mes, tomando en cuenta el tamaño escogido en la pregunta anterior?



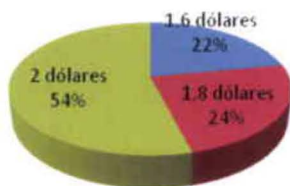
Elaborado por: Autor

Como se observa en el gráfico anterior el número de quesos depende del tamaño de los mismos, sin embargo; la mayoría compra de 4 a 6 quesos al mes.

Gráfico 3. 14

Pregunta 6: ¿Qué precio paga usted por estos tipos de quesos según el peso que acostumbra comprar?

Marca habitual: mozzarella 250gr.



Marca habitual: mozzarella 500gr.



Marca habitual: mozzarella 750gr. o más



Marca habitual: mozzarella 700gr.



Elaborado por: Autor

Gráfico 3. 15

Marca habitual: fresco 250gr.



Marca habitual: fresco 400gr.



Marca habitual: fresco 750gr. o más



Marca habitual: fresco 500gr.



Elaborado por: Autor

Como se observa en los gráficos 3.6 y 3.7 muchas veces el precio no es tan importante ya que la gente paga si un producto es de buenas características según su peso varia el precio pero en los estratos bajos el consumidor es muy sensible al precio y muchas veces la cantidad.

Gráfico 3. 16

Pregunta 7: ¿Qué tipo de queso prefiere usted?

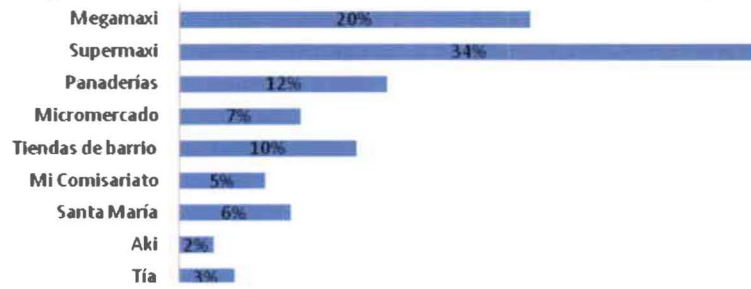


Elaborado por: Autor

Es amplia la gama en lo que a tipos de quesos se refiere, pero la tendencia mas común es el consumo de queso fresco con un 45%, ya que éste es usado generalmente en todo tipo de comidas, pero por gustos y preferéncias le siguen el queso mozzarella con el 26% y los quesos maduros y semimaduros que son muy utilizados en reuniones o eventos sociales.

Gráfico 3. 19

Pregunta 15: ¿En dónde le gustaría comprar esta nueva marca de quesos?

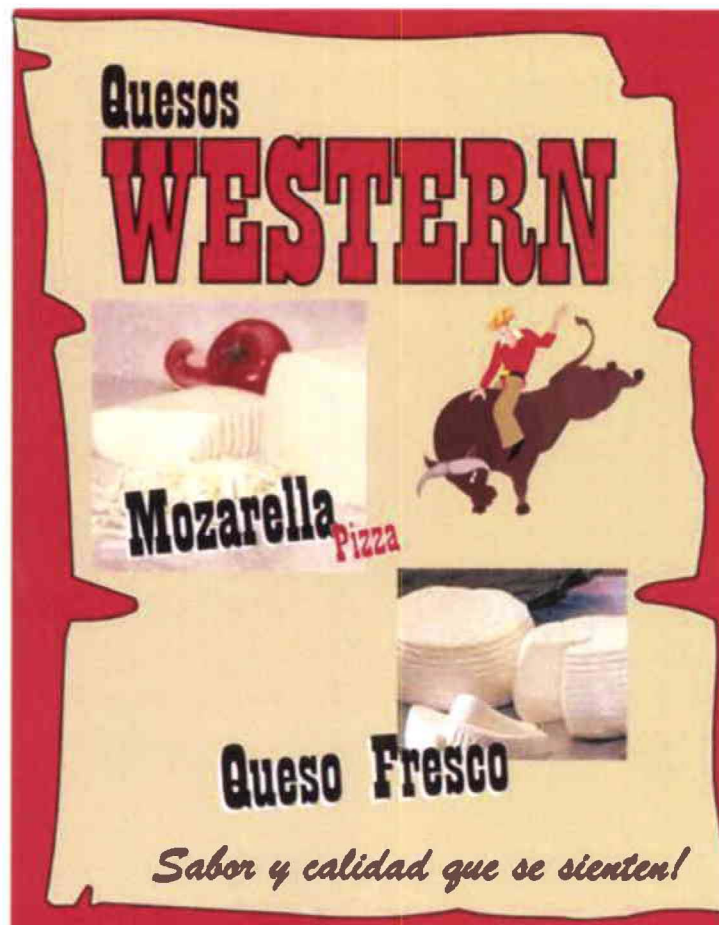


Elaborado por: Autor

El consumidor acude la mayoría de veces a grandes supermercados por la variedad de productos que existen en los mismos, pero se puede ver que un porcentaje aceptable lo ocupan las tiendas de barrio y panaderías, que muchas veces se encuentran en lugares cercanos al hogar sin importar en la mayoría de los casos la marca, sino la comodidad y tiempo.

ANEXO B1

LOGOTIPO



ANEXO B3
DATOS PROYECCIÓN DE VENTAS FAMILIAS

PROYECCIÓN DE VENTAS

Tamaño del mercado (número de hogares)				51.751,00
Porcentaje que se va a captar		5%		2.329
De los	2.329	hogares el 60% consume queso fresco y el 40% mozzarella		
Fresco	60%	que representa	1.397	hogares
Mozzarella	40%	que representa	932	hogares

QUESO FRESCO

Tamaño que se acostumbra a comprar

250gr.	48%	671
500gr.	52%	727

Número de quesos según frecuencia de compra en unidades

Queso fresco	250gr.	500gr.
De 1 a 2 quesos	10	22
De 2 a 4 quesos	463	719
De 4 a 6 quesos	1241	1635
De 6 a 8 quesos	1408	712
Mas de 8 quesos	483	349
Total unidades mensual según peso	3.605	3.437

QUESO MOZZARELLA

Tamaño que se acostumbra a comprar

250gr.	42%	587
500gr.	50%	699
700gr.	8%	112

Número de quesos según frecuencia de compra en unidades

Queso mozzarella	250gr.	500gr.	700gr.
De 1 a 2 quesos	9	31	37
De 2 a 4 quesos	405	608	111
De 4 a 6 quesos	1086	1642	218
De 6 a 8 quesos	1232	929	47
Mas de 8 quesos	423	112	0
Total unidades mensual según peso	3155	3322	413

ANEXO B4

INFORMACION TECNICA PROPORCIONADA EN LA PRODUCCION DE QUESOS EN EL LABORATORIO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL

- Para el queso mozzarella, el rendimiento de la leche es el 10% de 100 litros en total.
- Primer paso es el filtro de la leche
- Luego se pasteuriza a 63 grados C
- De ahí se pasteuriza a 40 grados C
- Luego se Cuaja
- El queso mozzarella usa mas fermentos que el queso fresco, para dar mayor consistencia y sabor.
- En 80 litros de leche se requiere 1200 gr de sal para procesar para queso
- La leche cuando llega al centro de acopio, se mide la acidez y debe ser máximo de 20 grados D
- Si tiene mastitis la vaca, la leche no sirve para ser procesada, pero se puede usar para alimentos de cerdos.
- Con el suero que se desecha del proceso productivo de la elaboración de los quesos, puede ser reutilizado, para la producción de yogurt, enriquecimiento de bebidas energizantes, mejor alimento para asimilación muscular
- Se retira la tercera parte del suero y se reemplaza con agua caliente a 50 grados C, para mayor seguridad del queso en higiene.

- Se moldea en la mesa fría en porciones redondas o rectangulares
- Se empaca el producto en fundas de polipropileno al vacío
- Se ingresa a cuartos fríos para su conservación y despacho
- Para el control micro – bacteriológico, se envía una muestra a la facultad de Química de la Universidad Central, para medir el grado de acidez del producto, así este proceso 3 veces a los 5 días, 15 y 20 días para comprobar la preservación del queso en su empaque.

ANEXO B5
MAQUINARIA

PASTEURIZADOR



MESA FRIA



CUARTOS FRIOS



PASTEURIZADOR MOVIL



ANEXO B6

VALOR AGREGADO POR INDUSTRIA / PIB

TASAS DE VARIACION

A PRECIOS DEL 2000

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PIB
Tasas de variación
A precios de 2000

CIU Rev.3	INDUSTRIAS	AÑOS							
		2001	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)	
A	1	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	3,95	6,29	4,35	2,16	5,09	3,46	4,38
	1	Cultivo de banano, café y cacao	-5,44	12,59	8,44	0,11	3,14	3,26	5,10
	2	Cultivo de cereales	21,93	-9,80	4,28	7,34	1,22	3,00	7,79
	3	Cultivo de flores	13,11	16,42	-3,41	2,00	10,71	0,85	1,00
	4	Otros cultivos	6,49	2,93	6,76	2,92	4,45	4,22	4,47
	5	Cría de animales	3,98	2,89	4,82	2,16	4,48	5,18	5,02
	6	Silvicultura y extracción de madera	-1,01	1,99	2,32	2,66	7,23	4,67	3,63
B	2	PESCA	1,66	-0,59	14,24	0,64	25,55	14,13	2,42
	7	Cría de camarón	10,24	2,36	21,15	14,00	29,80	23,67	7,80
	8	Pesca	-1,97	-2,00	10,81	-6,77	22,72	7,44	-1,92
C	3	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	1,07	-2,50	6,01	25,33	1,11	1,05	-4,79
	9	Extracción de petróleo crudo, gas natural y actividades de servicios relacionadas	1,02	-2,63	6,07	25,73	1,10	0,99	-4,92
	10	Explotación de minas y canteras	3,68	3,40	2,91	6,81	1,65	4,07	2,08
D		INDUSTRIAS MANUFACTURERAS							
		MANUFACTURAS (EXCLUYE REFINACIÓN DE PETRÓLEO)	4,89	2,53	4,59	3,23	9,24	7,05	4,91
	4	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	7,19	2,13	8,40	4,28	13,32	10,15	5,84
	11	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	5,98	8,04	4,74	2,06	2,09	4,10	4,07
	12	Elaboración y conservación de camarón	9,68	1,53	23,40	12,69	31,55	24,32	8,28
	13	Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	5,49	0,35	14,10	-4,87	20,96	6,31	0,49
	14	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	8,14	1,08	7,93	6,03	4,34	3,11	6,24
	15	Elaboración de productos lácteos	7,96	4,48	4,47	3,13	4,48	4,50	4,26
	16	Elaboración de productos de molinería y panadería	11,03	-0,68	1,30	4,76	3,36	2,86	-1,93
	17	Elaboración de azúcar	3,13	1,91	2,21	2,96	6,73	3,06	2,05
	18	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	1,31	3,01	-7,64	9,13	7,17	6,34	8,88
	19	Elaboración de otros productos alimenticios	10,02	-0,80	6,81	0,15	1,61	2,31	15,47
	20	Elaboración de bebidas	6,16	-2,48	-10,26	7,09	4,60	4,00	14,28
	5	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	-4,52	0,55	2,70	-7,68	5,09	0,33	0,11
	21	Elaboración de productos de tabaco	-4,52	0,55	2,70	-7,68	5,09	0,33	0,11
	6	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE CUERO Y ARTÍCULOS DE CUERO	0,73	0,65	-0,42	1,63	1,83	0,84	2,60
	22	Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero	0,73	0,65	-0,42	1,63	1,83	0,84	2,60
	7	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA	0,71	5,06	-0,34	3,12	9,23	3,05	4,26
	23	Producción de madera y fabricación de productos de madera	0,71	5,06	-0,34	3,12	9,23	3,05	4,26
	8	FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL	1,37	0,89	2,07	0,28	4,60	4,57	4,29
	24	Fabricación de papel y de productos de papel	1,37	0,89	2,07	0,28	4,60	4,57	4,29
	10	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS; DEL CAUCHO Y PLÁSTICO	4,22	4,67	5,02	2,52	1,22	0,49	2,21
	26	Fabricación de sustancias y productos químicos	6,10	4,65	8,46	3,53	1,06	-3,53	3,28
	27	Fabricación de productos de caucho y plástico	0,72	4,73	-1,71	0,33	1,56	9,37	0,13
	11	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS Y NO METÁLICOS	9,26	4,91	-0,69	3,46	7,28	8,37	4,66
	28	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	10,10	4,45	-3,42	2,87	5,36	8,14	5,34
	29	Fabricación de metales comunes y de productos elaborados de metal	5,56	6,98	11,53	5,75	14,54	9,14	2,31

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PIB (continuación)
Tasas de variación
A precios de 2000

CIU Rev.3	INDUSTRIAS	AÑOS							
		2001	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)	
	12	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO; EQUIPO DE TRANSPORTE E INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	6,97	3,55	2,77	1,34	11,55	13,47	8,60
	30	Fabricación de maquinaria y equipo	-0,49	6,67	1,54	1,42	5,14	9,26	7,58
	31	Fabricación de equipo de transporte	43,46	-3,19	6,52	0,46	26,28	20,06	11,76
	32	Industrias manufactureras n.c.p.	-27,34	3,86	-1,22	4,88	10,71	20,97	0,81
	9	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DE PETRÓLEO	-0,88	-0,03	-5,18	-12,55	-3,32	-10,90	-2,37
	25	Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-0,88	-0,03	-5,18	-12,55	-3,32	-10,90	-2,37
E	13	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD Y AGUA	0,56	8,24	1,20	-8,74	1,34	0,46	15,49
	33	Suministro de electricidad y agua	0,56	8,24	1,20	-8,74	1,34	0,46	15,49
F	14	CONSTRUCCIÓN	19,69	20,03	-0,65	4,02	7,35	3,77	0,11
	34	Construcción	19,69	20,03	-0,65	4,02	7,35	3,77	0,11
G	15	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	4,82	1,76	3,49	3,86	5,23	4,73	3,34

		35 Comercio al por mayor y al por menor	4,82	1,76	3,49	3,86	5,23	4,73	3,34
H	16	HOTELES Y RESTAURANTES	5,08	7,42	3,38	4,68	6,00	7,23	3,73
		36 Hoteles y restaurantes	5,08	7,42	3,38	4,68	6,00	7,23	3,73
I	17	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	1,86	1,21	4,28	4,76	8,96	7,16	5,65
		37 Transporte y almacenamiento	0,48	0,08	1,83	2,07	2,30	5,24	3,08
		38 Correo y telecomunicaciones	8,19	6,02	14,16	14,40	30,31	11,97	11,76
J	18	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	-8,71	2,93	0,43	6,48	18,33	20,68	8,03
		39 Intermediación financiera, excepto la financiación de planes de seguros y de pensiones	-3,40	2,21	0,73	6,13	19,08	20,85	8,21
		40 Financiación de planes de seguros y de pensiones, excepto los de seguridad social de afiliación obligatoria	-43,08	16,29	-4,45	12,43	6,00	15,65	4,57
K	19	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	6,71	9,16	3,27	6,10	6,76	3,71	4,41
		41 Alquiler de vivienda	2,76	2,41	1,10	9,38	5,09	1,32	1,43
		42 Otras actividades empresariales	11,38	16,49	5,36	3,08	8,38	5,97	7,11
L	20	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA	1,10	2,36	2,92	3,06	1,86	2,83	5,89
		43 Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1,10	2,35	2,92	3,06	1,86	2,83	5,89
M	21	ENSEÑANZA	0,43	3,97	1,96	2,22	3,93	4,87	3,55
		44 Enseñanza	0,43	3,97	1,95	2,22	3,93	4,87	3,55
N	22	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	3,76	-19,49	0,56	2,64	5,23	3,50	8,04
		45 Servicios sociales y de salud	3,75	-19,49	0,56	2,64	5,23	3,50	8,04
O	23	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	-12,64	3,64	1,81	1,90	-2,68	3,70	6,01
		46 Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	-12,64	3,64	1,81	1,90	-2,68	3,70	6,01
P	24	HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO	2,80	2,10	4,46	3,71	-4,50	3,20	0,08
		47 Servicio doméstico	2,80	2,10	4,45	3,71	-4,50	3,20	0,08
		48 SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA MEDIDOS INDIRECTAMENTE	16,37	-36,59	3,94	2,77	-8,82	-24,20	-11,64
		VALOR AGREGADO BRUTO DE LAS INDUSTRIAS (pb)	4,85	2,76	3,93	7,79	5,79	3,47	2,02
		OTROS ELEMENTOS DEL PIB	9,70	17,00	0,90	9,65	7,64	6,96	5,85
		PRODUCTO INTERNO BRUTO (pc)	5,34	4,26	3,68	8,00	6,00	3,89	2,49

Elaboración: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

**INVERSION EN ACTIVOS FIJOS
QUESERÍA WESTERN**

ANEXO C1

MAQUINARIAS, EQUIPOS Y ACCESORIOS

EQUIPO O ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL AÑOS
Mini procesadora con calefaccion eléctrica	1	11.012,00	11.012,00	10,00
Analizador de leche ultrasónico	1	1.087,50	1.087,50	10,00
Equipo de queso de opcion el arpa doble, planetario, prec	1	1.125,00	1.125,00	10,00
Agitador opcion variable velocidad	1	712,50	712,50	10,00
Cinturon manejado bomba con impulsor flexible	1	1.206,25	1.206,25	10,00
Opción de by pass	1	271,25	271,25	10,00
Manga alimentaria	1	14,38	14,38	10,00
tina de pasteurizacion y de coagulacion	1	400,00	400,00	10,00
Mesa de trabajo	1	456,25	456,25	10,00
Térmometro	1	45,00	45,00	10,00
Sola espumadera electrica	1	831,25	831,25	10,00
máquina de empaque al vacío	1	1.631,25	1.631,25	10,00
Dispositivo para modelo compacto	1	523,75	523,75	10,00
Operador manual alfiler con asa	1	118,75	118,75	10,00
Operador arpa manual con asa	1	265,00	265,00	10,00
Balanza para pesar leche	1	50,00	50,00	10,00
Cocineta a gas	1	300,00	300,00	10,00
Caja para fermentos	1	150,00	150,00	10,00
TOTAL		20.200,13	20.200,13	

Elaborado por: Autor

BALANCE DE MUEBLES Y ENSERES

EQUIPO O ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL AÑOS
Escritorios	2	150,00	300,00	10
Estación de trabajo	2	120,00	240,00	10
Mesas auxiliares	1	60,00	60,00	10
Archivadores	1	90,00	90,00	10
Mesa de reuniones	1	200,00	200,00	10
Sillas tipo gerente	1	45,00	45,00	10
Sillas tipo secretaria	1	34,00	34,00	10
Sillas	6	14,99	89,94	10
TOTAL		713,99	1.058,94	

Elaborado por: Autor

BALANCE DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN

EQUIPO O ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL AÑOS
Computadores	2	546,00	1.092,00	3
Impresora Hp Deskjet F4180 3 en 1	1	106,67	106,67	3
Teléfonos	2	20,00	40,00	3
TOTAL		672,67	1.238,67	

Elaborado por: Autor

VEHÍCULO

EQUIPO O ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
Camión	1	17.000,00	17.000,00	5
TOTAL		17.000,00	17.000,00	

Elaborado por: Autor

INFRAESTRUCTURA

EQUIPO O ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
Terreno (San Miguel de los Bancos, sector San Martín, Parroquia San Pedro) media hectarea	1	1.500,00	1.500,00	0,00
Infraestructura (obra civil, instalacion planta)	1	80.000,00	80.000,00	20
Cuarto frío	1	40.000,00	40.000,00	20
Tratamiento aguas y evacuacion de desechos	1	8.000,00	8.000,00	20
TOTAL		129.500,00	129.500,00	

Elaborado por: Autor

**INVERSION EN GASTOS DE CONSTITUCION
QUESERIA WESTERN**

ANEXO C1

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO
Escrituras	137,93
Publicación extracto en el diario	75,60
Pago Notaria	10,30
Inscripción compañía registro mercantil	26,32
Inscripción nombramientos gerente general y presidente	21,28
Afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria	50,00
Pago Patente Municipal	11,20
Búsqueda IEPI Quesos Western	8,00
Honorarios profesionales a abogados	150,00
Registro sanitario	1.000,00
TOTAL	1.490,63

Elaborado por: Autor

**CAPITAL DE TRABAJO
QUESERÍA WESTERN**

ANEXO C1

Rubro	Valor
Materia prima	68.835,78
Nómina	7.597,04
Servicios básicos	810,00
Movilización	982,50
Materiales de limpieza	175,00
Total	78.400,33

En el capital de trabajo consta 3 meses de cada rubro.

Elaborado por: Autor

ANEXO C1

INVERSIÓN INICIAL QUESERÍA WESTERN

INVERSIÓN INICIAL	
RUBRO	VALOR
ACTIVOS FIJOS	
Maquinarias y equipos	20.200,13
Equipos de computación	1.238,67
Muebles y enseres	1.058,94
Vehículo	17.000,00
Infraestructura	129.500,00
ACTIVOS INTANGIBLES	
Gastos de constitución	1.490,63
Gastos de capacitación	3.000,00
CAPITAL DE TRABAJO	78.400,33
TOTAL	251.888,70

Elaborado por: Autor

ANEXO C2
INVERSIÓN DE AMPLIACIÓN
QUESERÍA WESTERN

INVERSIÓN DE AMPLIACIÓN - 3º AÑO

RUBRO	VALOR
ACTIVOS FIJOS	
Maquinarias y equipos	1.320,00
TOTAL	1.320,00

BALANCE DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y TECNOLOGÍA

EQUIPO O ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
Termometro	1	45,00	45,00	10
Balanza para pesar leche	1	50,00	50,00	10
Cocineta a gas	1	300,00	300,00	10
Para hacer mantequilla de fase eléctrica.	1	925	925	10
TOTAL		1.320,00	1.320,00	

Elaborado por: Autor

PROYECCIÓN DE VENTAS

Tamaño del mercado (número de hogares)		51.751,00
Porcentaje que se va a captar	5%	2.329

De los	2.329	hogares el 60% consume queso fresco y el 40% mozzarella		
Fresco	60%	que representa	1.397	hogares
Mozzarella	40%	que representa	932	hogares

QUESO FRESCO

Tamaño que se acostumbra a comprar

250gr.	48%	671
500gr.	52%	727

Número de quesos según frecuencia de compra en unidades

	250gr.	500gr.
De 1 a 2 quesos	10	22
De 2 a 4 quesos	463	719
De 4 a 6 quesos	1241	1635
De 6 a 8 quesos	1408	712
Mas de 8 quesos	483	349
Total unidades mensual según peso	3.605,00	3.437,00

QUESO MOZZARELLA

Tamaño que se acostumbra a comprar

250gr.	42%	587
500gr.	50%	699
700gr.	8%	112

Número de quesos según frecuencia de compra en unidades

	250gr.	500gr.	700gr.
De 1 a 2 quesos	9	31	37
De 2 a 4 quesos	405	608	111
De 4 a 6 quesos	1086	1642	218
De 6 a 8 quesos	1232	929	47
Mas de 8 quesos	423	112	0
Total unidades mensual según peso	3155	3322	413

ANEXO C4		CUADRO DE DEPRECIACIONES - QUESERÍA WESTERN						
RUBRO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	1	2	3	4	5	VALOR EN LIBROS
MAQUINARIA INICIAL								
Maquinaria y equipos								
Mini procesadora con calefaccion eléctrica	11.012,00	10	1.101,20	1.101,20	1.101,20	1.101,20	1.101,20	5.506,00
Analizador de leche ultrasónico	1.087,50	10	108,75	108,75	108,75	108,75	108,75	543,75
Equipo de queso de opcion el arpa doble, plane	1.125,00	10	112,50	112,50	112,50	112,50	112,50	562,50
Agitador opcion variable velocidad	712,50	10	71,25	71,25	71,25	71,25	71,25	356,25
Cinturon manejado bomba con impulsor flexible	1.206,25	10	120,63	120,63	120,63	120,63	120,63	603,13
Opción de by pass	271,25	10	27,13	27,13	27,13	27,13	27,13	135,63
Manga alimentaria	14,38	10	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44	7,19
tina de pasteurizacion y de coagulacion	400,00	10	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	200,00
Mesa de trabajo	456,25	10	45,63	45,63	45,63	45,63	45,63	228,13
Térmometro	45,00	10	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	22,50
Sola espumadera electrica	831,25	10	83,13	83,13	83,13	83,13	83,13	415,63
máquina de empaque al vacío	1.631,25	10	163,13	163,13	163,13	163,13	163,13	815,63
Dispositivo para modelo compacto	523,75	10	52,38	52,38	52,38	52,38	52,38	261,88
Operador manual alfiler con asa	118,75	10	11,88	11,88	11,88	11,88	11,88	59,38
Operador arpa manual con asa	265,00	10	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50	132,50
Balanza para pesar leche	50,00	10	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	25,00
Cocineta a gas	300,00	10	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	150,00
Caja para fermentos	150,00	10	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	75,00
Total maq. y equipos	20.200,13		2.020,01	2.020,01	2.020,01	2.020,01	2.020,01	10.100,07
Muebles y enseres								
Escritorio gerencial	300,00	10	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	150,00
Escritorio secretaria	240,00	10	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	120,00
Mesas auxiliares	60,00	10	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	30,00
Archivadores	90,00	10	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	45,00
Mesa de reuniones	200,00	10	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	100,00
Sillas tipo gerente	45,00	10	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	22,50
Sillas tipo secretaria	34,00	10	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	17,00
Sillas	89,94	10	8,99	8,99	8,99	8,99	8,99	44,97
Total muebles y enseres	1.058,94		105,89	105,89	105,89	105,89	105,89	529,47
Equipos de computación								
Computadores	1.092,00	3	364,00	364,00	364,00			0,00
Impresora	106,67	3	35,56	35,56	35,56			0,00
Teléfonos	40,00	3	13,33	13,33	13,33			0,00
Total eq. de computación	1.238,67		412,89	412,89	412,89			0,00
Infraestructura (no incluye terreno)								
Cuarto frio	40.000,00	20	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	30.000,00
Infraestructura (obra civil, instalacion planta)	80.000,00	20	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	60.000,00
Tratamiento aguas y evacuacion de desechos	8.000,00	20	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	6.000,00
Total infraestructura	128.000,00		6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	96.000,00
Vehiculos								
Camión	17.000,00	5	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	0,00
Total vehiculos	17.000,00		3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	0,00
TOTAL MÁQ.. INICIAL	167.497,74		12.338,80	12.338,80	12.338,80	11.925,91	11.925,91	106.629,54
MAQUINARIA AMPLIACION								
Maquinaria y equipos								
Termometro	45,00	10			4,50	4,50	4,50	31,50
Balanza para pesar leche	50,00	10			5,00	5,00	5,00	35,00
Cocineta a gas	300,00	10			30,00	30,00	30,00	210,00
Para hacer mantequilla de fase electrica.	925,00	10			92,50	92,50	92,50	647,50
Total maq. y equipos	1.320,00				132,00	132,00	132,00	924,00
TOTAL MÁQ.. 3º AÑO	1.320,00				132,00	132,00	132,00	924,00
TOTAL DEPRECIACION			12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91	107.553,54

*Corresponde al valor en libros al término del periodo de evaluación del proyecto.

Fuente: Ley de Régimen Tributario Interno, Elaborado por: Autor

CUADRO DE AMORTIZACIONES
QUESERÍA WESTERN

RUBRO	VALOR TOTAL	tiempo de amortización	1	2	3
Gastos de constitución	1.490,63	3	496,88	496,88	496,88
Gastos de capacitación	3.000,00	3	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	1.490,63		1.496,88	1.496,88	1.496,88

Elaborado por: Autor

ANEXO C3.2
ESTRUCTURA DE CAPITAL
PROYECTO NO APALANCADO - QUESERÍA WESTERN

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	251.889	100%
Crédito	0	0%
TOTAL	251.889	100%

Elaborado por: Autor

ESTRUCTURA DE CAPITAL
PROYECTO APALANCADO - QUESERÍA WESTERN

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	151.133	60%
Crédito	100.755	40%
TOTAL	251.889	100%

TABLA DE AMORTIZACIÓN CON PERIODO DE GRACIA PAGO DEL CAPITAL DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO			
Capital	100.755,48	Interés	12,21%
Plazo años	4	Comisión	0,00%
Gracia años	0	Fecha del préstamo	08-Sep-08
Pagos anual	12	Fecha que inicia el pago	08-Oct-08
Cuotas	48	Cuotas del Capital	48
RESULTADOS			
VALOR DEL DIVIDENDO	2.663,68		
TOTALES	100.755,48	27.101,10	127.856,58

No.	DIAS DE PLAZO	FECHA DE VENCIMIENTO	ABONO CAPITAL	VALOR INTERES	VALOR DIVIDENDO	CAPITAL REDUCIDO
1	30	08-Oct-08	1.638	1.025	2.663,68	99.117
2	60		1.655	1.009	2.663,68	97.462
3	90		1.672	992	2.663,68	95.790
4	120		1.689	975	2.663,68	94.101
5	150		1.706	957	2.663,68	92.395
6	180		1.724	940	2.663,68	90.671
7	210		1.741	923	2.663,68	88.930
8	240		1.759	905	2.663,68	87.171
9	270		1.777	887	2.663,68	85.394
10	300		1.795	869	2.663,68	83.600
11	330		1.813	851	2.663,68	81.787
12	360		1.832	832	2.663,68	79.955
13	390		1.850	814	2.663,68	78.105
14	420		1.869	795	2.663,68	76.236
15	450		1.888	776	2.663,68	74.348
16	480		1.907	756	2.663,68	72.441
17	510		1.927	737	2.663,68	70.514
18	540		1.946	717	2.663,68	68.568
19	570		1.966	698	2.663,68	66.602
20	600		1.986	678	2.663,68	64.616
21	630		2.006	657	2.663,68	62.610
22	660		2.027	637	2.663,68	60.583
23	690		2.047	616	2.663,68	58.536
24	720		2.068	596	2.663,68	56.468
25	750		2.089	575	2.663,68	54.379
26	780		2.110	553	2.663,68	52.268
27	810		2.132	532	2.663,68	50.137
28	840		2.154	510	2.663,68	47.983
29	870		2.175	488	2.663,68	45.808
30	900		2.198	466	2.663,68	43.610
31	930		2.220	444	2.663,68	41.390
32	960		2.243	421	2.663,68	39.147
33	990		2.265	398	2.663,68	36.882
34	1020		2.288	375	2.663,68	34.594
35	1050		2.312	352	2.663,68	32.282

36	1080	2.335	328	2.663,68	29.947
37	1110	2.359	305	2.663,68	27.588
38	1140	2.383	281	2.663,68	25.205
39	1170	2.407	256	2.663,68	22.798
40	1200	2.432	232	2.663,68	20.366
41	1230	2.456	207	2.663,68	17.909
42	1260	2.481	182	2.663,68	15.428
43	1290	2.507	157	2.663,68	12.921
44	1320	2.532	131	2.663,68	10.389
45	1350	2.558	106	2.663,68	7.831
46	1380	2.584	80	2.663,68	5.247
47	1410	2.610	53	2.663,68	2.637
48	1440	2.637	27	2.663,68	0

Elaborado y fuente: Banco del Pichincha

Crecimiento

1,0735

Proyección de ventas normal					
Descripción	N° de unidades				
	2009	2010	2011	2012	2013
Fresco					
250gr.	46.439,29	49.852,58	53.516,74	57.450,22	61.672,81
500 gr.	44.272,12	47.526,12	51.019,29	54.769,20	58.794,74
Mozarella					
250gr.	40.634,37	43.621,00	46.827,14	50.268,93	53.963,70
500 gr.	42.794,34	45.939,72	49.316,29	52.941,04	56.832,20
700 gr.	5.313,51	5.704,06	6.123,31	6.573,37	7.056,51
1kg.	12.882,00	13.828,83	14.845,25	15.936,37	17.107,69
Total n° de unidades vendidas	192.335,62	206.472,29	221.648,01	237.939,13	255.427,66

El año cero se le toma como base, según las proyecciones de ventas estimadas en las encuestas y la demanda fija de las pizzerías
Elaborado por: Autor

Crecimiento

1,1332

Proyección de ventas optimista					
Descripción	N° de unidades				
	2009	2010	2011	2012	2013
Fresco					
250gr.	49.021,89	55.551,61	62.951,08	71.336,17	80.838,14
500 gr.	46.734,20	52.959,19	60.013,36	68.007,14	77.065,69
Mozarella					
250gr.	42.894,15	48.607,65	55.082,19	62.419,13	70.733,36
500 gr.	45.174,24	51.191,44	58.010,14	65.737,10	74.493,28
700 gr.	5.609,01	6.356,13	7.202,77	8.162,18	9.249,38
1 kg.	13.598,40	15.409,71	17.462,28	19.788,26	22.424,05
Total n° de unidades vendidas	203.031,89	230.075,73	260.721,82	295.449,97	334.803,90

El año cero se le toma como base, según las proyecciones de ventas estimadas en las encuestas y la demanda fija de las pizzerías
Elaborado por: Autor

Crecimiento

1,0213

Proyección de ventas pesimista					
Descripción	N° de unidades				
	2009	2010	2011	2012	2013
Fresco					
250gr.	44.181,13	45.122,19	46.083,29	47.064,87	48.067,35
500 gr.	42.119,34	43.016,48	43.932,73	44.868,50	45.824,20
Mozarella					
250gr.	38.658,48	39.481,91	40.322,87	41.181,75	42.058,92
500 gr.	40.713,42	41.580,62	42.466,28	43.370,81	44.294,61
700 gr.	5.055,14	5.162,81	5.272,78	5.385,09	5.499,79
1 kg.	12.255,60	12.516,64	12.783,25	13.055,53	13.333,61
Total n° de unidades vendidas	182.983,11	186.880,65	190.861,21	194.926,56	199.078,49

ANEXO C5

COSTO VARIABLE UNITARIO POR PRODUCTO QUESERÍA WESTERN

INSUMOS

RUBRO	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO
Leche	litro	1	0,35
Cuajo	sobre	1	0,9
Cloruro de calcio	gramos	30	0,3
Sal de cocina	gramos	1000	1
Fermento láctico	sobre	1	1,5
Envase (funda polietileno)	unidad	1	0,085
Combustible	galón	1	2

QUESO FRESCO

Materia Prima Directa	COSTO UNITARIO	250 gramos		500 gramos	
		Porción requerida	COSTO TOTAL	Porción requerida	COSTO TOTAL
Leche	0,35	1,56250	0,54688	3,12500	1,09375
Cuajo	0,90	0,01953	0,01758	0,03906	0,03516
Sal de cocina	1,00	0,01953	0,01953	0,03906	0,03906
Cloruro de calcio	0,30	0,01408	0,00423	0,02817	0,00845
Envase (funda poli)	0,09	1,00000	0,08500	1,00000	0,08500
Combustible	2,00	0,01408	0,02817	0,02817	0,05634
Costo unitario total			0,70		1,31776

QUESO MOZZARELLA

Materia Prima Directa	COSTO UNITARIO	250 gramos		500 gramos		700 gramos		1 kg.	
		Porción requerida	COSTO TOTAL	Porción requerida	COSTO TOTAL	Porción requerida	COSTO TOTAL	Porción requerida	COSTO TOTAL
Leche	0,350	2,0833	0,7292	4,1667	1,4583	5,8333	2,0417	8,3333	2,9167
Cuajo	0,900	0,0521	0,0469	0,1042	0,0938	0,1458	0,1313	0,2083	0,1875
Sal de cocina	1,000	0,0260	0,0260	0,0521	0,0521	0,0729	0,0729	0,1042	0,1042
Cloruro de calcio	0,300	0,0141	0,0042	0,0282	0,0085	0,0394	0,0118	0,0563	0,0169
Fermento láctico	1,500	0,0521	0,0781	0,1042	0,1563	0,1458	0,2188	0,2083	0,3125
Envase (funda poli)	0,085	1,0000	0,0850	1,0000	0,0850	1,0000	0,0850	1,0000	0,0850
Combustible	2,000	0,0141	0,0282	0,0282	0,0563	0,0394	0,0789	0,0563	0,1127
Costo unitario total			0,9976		1,9102		2,6403		3,7354

ANEXO C6

**COSTO VARIABLE TOTAL
QUESERÍA WESTERN**

PRODUCTO	COSTO VARIABLE					
	QUESO FRESCO		QUESO MOZZARELLA			
	250 gr.	500gr.	250 gr.	500 gr.	700 gr.	1 kg.
AÑO 1	\$ 0,70	\$ 1,32	\$ 1,00	\$ 1,91	\$ 2,64	\$ 3,74
AÑO 2	\$ 0,70	\$ 1,32	\$ 1,00	\$ 1,91	\$ 2,64	\$ 3,74
AÑO 3	\$ 0,70	\$ 1,32	\$ 1,00	\$ 1,91	\$ 2,64	\$ 3,74
AÑO 4	\$ 0,70	\$ 1,32	\$ 1,00	\$ 1,91	\$ 2,64	\$ 3,74
AÑO 5	\$ 0,70	\$ 1,32	\$ 1,00	\$ 1,91	\$ 2,64	\$ 3,74

Escenario normal

Año	QUESO FRESCO				QUESO MOZZARELLA								INGRESO TOTAL
	250 gr.		500gr.		250 gr.		500 gr.		700 gr.		1 kg.		
	Q	π	Q	π	Q	π	Q	π	Q	π	Q	π	
2.009	46.439	32.572	44.272	58.340	40.634	40.537	42.794	81.746	5.314	14.029	12.882	48.120	275.343
2.010	49.853	34.966	47.526	62.628	43.621	43.516	45.940	87.754	5.704	15.060	13.829	51.656	295.581
2.011	53.517	37.536	51.019	67.231	46.827	46.715	49.316	94.204	6.123	16.167	14.845	55.453	317.306
2.012	57.450	40.294	54.769	72.173	50.269	50.148	52.941	101.128	6.573	17.356	15.936	59.529	340.628
2.013	61.673	43.256	58.795	77.477	53.964	53.834	56.832	108.561	7.057	18.631	17.108	63.904	365.664

Escenario optimista

Año	QUESO FRESCO				QUESO MOZZARELLA								INGRESO TOTAL
	250 gr.		500gr.		250 gr.		500 gr.		700 gr.		1 kg.		
	Q	π	Q	π	Q	π	Q	π	Q	π	Q	π	
2.009	49.022	34.383	46.734	61.584	42.894	42.791	45.174	86.292	5.609	14.809	13.598	50.796	290.656
2.010	55.552	38.963	52.959	69.787	48.608	48.491	51.191	97.786	6.356	16.782	15.410	57.562	329.371
2.011	62.951	44.153	60.013	79.083	55.082	54.950	58.010	110.811	7.203	19.017	17.462	65.229	373.243
2.012	71.336	50.034	68.007	89.617	62.419	62.269	65.737	125.571	8.162	21.550	19.788	73.917	422.959
2.013	80.838	56.698	77.066	101.554	70.733	70.564	74.493	142.297	9.249	24.421	22.424	83.763	479.297

Escenario pesimista

Año	QUESO FRESCO				QUESO MOZZARELLA								INGRESO TOTAL
	250 gr.		500gr.		250 gr.		500 gr.		700 gr.		1 kg.		
	Q	π	Q	π	Q	π	Q	π	Q	π	Q	π	
2.009	44.181	30.988	42.119	55.503	38.658	38.566	40.713	77.771	5.055	13.347	12.256	45.780	261.954
2.010	45.122	31.648	43.016	56.685	39.482	39.387	41.581	79.428	5.163	13.631	12.517	46.755	267.534
2.011	46.083	32.322	43.933	57.893	40.323	40.226	42.466	81.119	5.273	13.922	12.783	47.751	273.232
2.012	47.065	33.010	44.869	59.126	41.182	41.083	43.371	82.847	5.385	14.218	13.056	48.768	279.052
2.013	48.067	33.713	45.824	60.385	42.059	41.958	44.295	84.612	5.500	14.521	13.334	49.807	284.996

IT= Ingreso Total

Elaborado por: Autor

ANEXO C7

**INGRESO POR VENTAS
QUESERÍA WESTERN**

PRODUCTO	P.V.P					
	QUESO FRESCO		QUEZO MOZZARELLA			
	250 gr.	500gr.	250 gr.	500 gr.	700 gr.	1 kg.
AÑO 1	\$ 1,30	\$ 2,30	\$ 1,75	\$ 2,90	\$ 3,90	\$ 6,10
AÑO 2	\$ 1,30	\$ 2,30	\$ 1,75	\$ 2,90	\$ 3,90	\$ 6,10
AÑO 3	\$ 1,30	\$ 2,30	\$ 1,75	\$ 2,90	\$ 3,90	\$ 6,10
AÑO 4	\$ 1,30	\$ 2,30	\$ 1,75	\$ 2,90	\$ 3,90	\$ 6,10
AÑO 5	\$ 1,30	\$ 2,30	\$ 1,75	\$ 2,90	\$ 3,90	\$ 6,10

Escenario normal

Año	QUESO FRESCO				QUESO MOZZARELLA								INGRESO TOTAL
	250 gr.		500gr.		250 gr.		500 gr.		700 gr.		1 kg.		
	Q	IT	Q	IT	Q	IT	Q	IT	Q	IT	Q	IT	
2.009	46.439	60.371	44.272	101.826	40.634	71.110	42.794	124.104	5.314	20.723	12.882	78.580	456.714
2.010	49.853	64.808	47.526	109.310	43.621	76.337	45.940	133.225	5.704	22.246	13.829	84.356	490.282
2.011	53.517	69.572	51.019	117.344	46.827	81.947	49.316	143.017	6.123	23.881	14.845	90.556	526.318
2.012	57.450	74.685	54.769	125.969	50.269	87.971	52.941	153.529	6.573	25.636	15.936	97.212	565.002
2.013	61.673	80.175	58.795	135.228	53.964	94.436	56.832	164.813	7.057	27.520	17.108	104.357	606.530

Escenario optimista

Año	QUESO FRESCO				QUESO MOZZARELLA								INGRESO TOTAL
	250 gr.		500gr.		250 gr.		500 gr.		700 gr.		1 kg.		
	Q	IT	Q	IT	Q	IT	Q	IT	Q	IT	Q	IT	
2.009	49.022	63.728	46.734	107.489	42.894	75.065	45.174	131.005	5.609	21.875	13.598	82.950	482.113
2.010	55.552	72.217	52.959	121.806	48.608	85.063	51.191	148.455	6.356	24.789	15.410	93.999	546.330
2.011	62.951	81.836	60.013	138.031	55.082	96.394	58.010	168.229	7.203	28.091	17.462	106.520	619.101
2.012	71.336	92.737	68.007	156.416	62.419	109.233	65.737	190.638	8.162	31.832	19.788	120.708	701.565
2.013	80.838	105.090	77.066	177.251	70.733	123.783	74.493	216.031	9.249	36.073	22.424	136.787	795.014

Escenario pesimista

Año	QUESO FRESCO				QUESO MOZZARELLA								INGRESO TOTAL
	250 gr.		500gr.		250 gr.		500 gr.		700 gr.		1 kg.		
	Q	IT	Q	IT	Q	IT	Q	IT	Q	IT	Q	IT	
2.009	44.181	57.435	42.119	96.874	38.658	67.652	40.713	118.069	5.055	19.715	12.256	74.759	434.505
2.010	45.122	58.659	43.016	98.938	39.482	69.093	41.581	120.584	5.163	20.135	12.517	76.352	443.760
2.011	46.083	59.908	43.933	101.045	40.323	70.565	42.466	123.152	5.273	20.564	12.783	77.978	453.212
2.012	47.065	61.184	44.869	103.198	41.182	72.068	43.371	125.775	5.385	21.002	13.056	79.639	462.866
2.013	48.067	62.488	45.824	105.396	42.059	73.603	44.295	128.454	5.500	21.449	13.334	81.335	472.725

IT= Ingreso Total

Elaborado por: Autor

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO
QUESERÍA WESTERN**

Queso fresco 250 gr.	2009	2010	2011	2012	2013
P.V.P	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Costo variable de producción	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
Margen de contribución unitario	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60

Queso fresco 500 gr.	2009	2010	2011	2012	2013
P.V.P	2,3	2,30	2,30	2,30	2,30
Costo variable de producción	1,32	1,32	1,32	1,32	1,32
Margen de contribución unitario	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98

Queso mozzarella 250 gr.	2009	2010	2011	2012	2013
P.V.P	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Costo variable de producción	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Margen de contribución unitario	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75

Queso mozzarella 500 gr.	2009	2010	2011	2012	2013
P.V.P	2,9	2,90	2,90	2,90	2,90
Costo variable de producción	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91
Margen de contribución unitario	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99

Queso mozzarella 700 gr.	2009	2010	2011	2012	2013
P.V.P	3,9	3,90	3,90	3,90	3,90
Costo variable de producción	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64
Margen de contribución unitario	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26

Queso mozzarella 3 kg.	2009	2010	2011	2012	2013
P.V.P	6,1	6,10	6,10	6,10	6,10
Costo variable de producción	3,74	3,74	3,74	3,74	3,74
Margen de contribución unitario	2,36	2,36	2,36	2,36	2,36

Elaborado por: Autor

Gerente	1	424,36	5 092,32	5 092,32	618,72	424,36	200,00	424,36	6 759,76
Marketing	1	231,28	2 775,31	2 775,31	337,20	231,28	200,00	231,28	3 775,07
Vendedor	1	231,28	2 775,31	2 775,31	337,20	231,28	200,00	231,28	3 775,07
Cobrador	1	231,28	2 775,31	2 775,31	337,20	231,28	200,00	231,28	3 775,07
Subtotal		1.118,19	13.418,26	13.418,26	1.630,32	1.118,19	800,00	1.118,19	18.084,96
Operaciones									
Jefe de planta	1	318,27	3 819,24	3 819,24	464,04	318,27	200,00	318,27	5 119,82
Ayudante	1	265,23	3 182,70	3 182,70	386,70	265,23	200,00	265,23	4 299,85
Produccion	2	231,28	2 775,31	5 550,63	674,40	462,55	400,00	462,55	7 550,13
Control de calidad	1	231,28	2 775,31	2 775,31	337,20	231,28	200,00	231,28	3 775,07
Almacenamiento y despacho	1	231,28	2 775,31	2 775,31	337,20	231,28	200,00	231,28	3 775,07
Subtotal		1.277,32	15.327,88	18.103,20	2.199,54	1.508,60	1.200,00	1.508,60	24.519,94
TOTAL		2.395,51	28.746,15	31.521,46	3.829,86	2.626,79	2.000,00	2.626,79	42.604,90

CUARTO AÑO - 2012

Incremento 1,05
Décimo Cuarto 200

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	REMUNERACIÓN							
		SUELDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO ANUAL	SBA * n° de puestos	IESS 12.16%	13°	14° *	FONDO de RESERVA	TOTAL ANUAL
Administración									
Gerente	1	445,58	5 346,94	5 346,94	649,65	445,58	200,00	445,58	7 087,74
Marketing	1	242,84	2 914,08	2 914,08	354,06	242,84	200,00	242,84	3 953,82
Vendedor	1	242,84	2 914,08	2 914,08	354,06	242,84	200,00	242,84	3 953,82
Cobrador	1	242,84	2 914,08	2 914,08	354,06	242,84	200,00	242,84	3 953,82
Subtotal		1 174,10	14 089,18	14 089,18	1 711,83	1 174,10	800,00	1 174,10	18 949,21
Operaciones									
Jefe de planta	1	334,18	4 010,20	4 010,20	487,24	334,18	200,00	334,18	5 365,81
Ayudante	1	278,49	3 341,84	3 341,84	406,03	278,49	200,00	278,49	4 504,84
Produccion	2	242,84	2 914,08	5 828,16	708,12	485,68	400,00	485,68	7 907,64
Control de calidad	1	242,84	2 914,08	2 914,08	354,06	242,84	200,00	242,84	3 953,82
Almacenamiento y despacho	1	242,84	2 914,08	2 914,08	354,06	242,84	200,00	242,84	3 953,82
Subtotal		1.341,19	16.094,28	19.008,36	2.309,52	1.584,03	1.200,00	1.584,03	25 685,93
TOTAL		2.515,29	30.183,45	33.097,53	4.021,35	2.758,13	2.000,00	2.758,13	44 635,14

QUINTO AÑO - 2013

Incremento 1,05
Décimo Cuarto 200

CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	REMUNERACIÓN							
		SUELDO BÁSICO	SUELDO BÁSICO ANUAL	SBA * n° de puestos	IESS 12.16%	13°	14° *	FONDO de RESERVA	TOTAL ANUAL
Administración									
Gerente	1	467,86	5 614,28	5 614,28	682,14	467,86	200,00	467,86	7 432,13
Marketing	1	254,98	3 059,78	3 059,78	371,76	254,98	200,00	254,98	4 141,51
Vendedor	1	254,98	3 059,78	3 059,78	371,76	254,98	200,00	254,98	4 141,51
Cobrador	1	254,98	3 059,78	3 059,78	371,76	254,98	200,00	254,98	4 141,51
Subtotal		1.232,80	14.793,64	14.793,64	1.797,43	1.232,80	800,00	1.232,80	19 856,67
Operaciones									
Jefe de planta	1	350,89	4 210,71	4 210,71	511,60	350,89	200,00	350,89	5 624,10
Ayudante	1	292,41	3 508,93	3 508,93	426,33	292,41	200,00	292,41	4 720,08
Produccion	2	254,98	3 059,78	6 119,57	743,53	509,96	400,00	509,96	8 283,02
Control de calidad	1	254,98	3 059,78	3 059,78	371,76	254,98	200,00	254,98	4 141,51
Almacenamiento y despacho	1	254,98	3 059,78	3 059,78	371,76	254,98	200,00	254,98	4 141,51
Subtotal		1.408,25	16 898,99	19 958,78	2 424,99	1.663,23	1.200,00	1 663,23	26 910,23
TOTAL		2 641,05	31 692,63	34 752,41	4 222,42	2 896,03	2.000,00	2 896,03	46 766,90

El fondo de reserva se depositará al final del 2° año en el IESS.

Fuente: Ministerio de trabajo (tablas salariales), Código de trabajo

Elaborado por: Autor

ANEXO C9
ESTRUCTURA DE GASTOS
QUESERÍA WESTERN

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Especificación	TOTAL ANUAL \$				
	2009	2010	2011	2012	2013
Teléfono	600	600	600	600	600
Internet banda ancha	360	360	360	360	360
Nómina	16.039	17.582	18.085	18.949	19.857
Papelería	400	400	400	400	400
Limpieza	700	700	700	700	700
Depreciaciones	12.339	12.339	12.471	12.058	12.058
Amortizaciones	1.497	1.497	1.497		
TOTAL	31.934,41	33.477,19	34.112,63	33.067,11	33.974,57

GASTOS FINANCIEROS

Especificación	TOTAL ANUAL \$				
	2009	2010	2011	2012	2013
Intereses por préstamo	11.164	8.477	5.443	2.017	0
TOTAL	11.164	8.477	5.443	2.017	0

Elaborado por: Autor

Gastos de ventas

Especificación	TOTAL ANUAL \$				
	2009	2010	2011	2012	2013
Arriendo local distribución	1800	1800	1800	1800	1800
Movillización					
Combustible	1320	1320	1320	1320	1320
Revisión Mecánica	360	360	360	360	360
Matrícula	450	450	450	450	450
TOTAL	3.930	3.930	3.930	3.930	3.930

Elaborado por: Autor

HERRAMIENTAS FUNGIBLES

QUESERÍA WESTERN

DESCRIPCIÓN	2009			2010			2011			2012			2013		
	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Tarros de 40l. para guardar leche	8	30,00	240,00	4	30,00	120,00	4	30,00	120,00	4	30,00	120,00	4	30,00	120,00
Recipientes de plástico rectangular	4	45,00	180,00	2	45,00	90,00	2	45,00	90,00	2	45,00	90,00	2	45,00	90,00
Moldes varios tamaños	150	20,00	3.000,00	75	20,00	1500,00	75	20,00	1500,00	75	20,00	1500,00	75	20,00	1500,00
Pala y baldes de plástico	10	8,00	80,00	5	8,00	40,00	5	8,00	40,00	5	8,00	40,00	5	8,00	40,00
Utensilios de laboratorio	1	1.000,00	1.000,00	0	1.000,00	0,00	0	1000,00	0,00	0	1000,00	0,00	0	1000,00	0,00
Gavetas para transporte del queso	4	30,00	120,00	2	30,00	60,00	2	30,00	60,00	2	30,00	60,00	2	30,00	60,00
Bandejas de acero inoxidable para llenar	20	30,00	600,00	10	30,00	300,00	10	30,00	300,00	10	30,00	300,00	10	30,00	300,00
Bidones 50l.	25	30,00	750,00	10	30,00	300,00	10	30,00	300,00	10	30,00	300,00	10	30,00	300,00
Lira vertical	1	50,00	50,00	1	50,00	50,00	1	50,00	50,00	1	50,00	50,00	1	50,00	50,00
Lira horizontal	1	40,00	40,00	1	40,00	40,00	1	40,00	40,00	1	40,00	40,00	1	40,00	40,00
Pala de madera	1	20,00	20,00	1	20,00	20,00	1	20,00	20,00	1	20,00	20,00	1	20,00	20,00
Total			6.080,00			2.520,00			2.520,00			2.520,00			2.520,00

Elaborado por: Autor

PRESUPUESTO DE MARKETING

QUESERÍA WESTERN

DESCRIPCIÓN	2009			2010			2011			2012			2013		
	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Anuncios (1/8 Revistas Varias)	1	7.586,10	7.586,10	1	7.586,10	7.586,10	1	7.586,10	7.586,10	1	7.586,10	7.586,10	1	7.586,10	7.586,10
Volantes	40000	0,04	1.720,00	40000	0,04	1.720,00	40000	0,04	1.720,00	40000	0,04	1.720,00	40000	0,04	1.720,00
Gigantografías varias (Banners)	1	2.630,20	2.630,20	1	2.630,20	2.630,20	1	2.630,20	2.630,20	1	2.630,20	2.630,20	1	2.630,20	2.630,20
Degustaciones	4000	1,00	4.000,00	4000	1,00	4.000,00	4000	1,00	4.000,00	4000	1,00	4.000,00	4000	1,00	4.000,00
Página Web	1	400,00	400,00	1	20,00	20,00	1	20,00	20,00	1	20,00	20,00	1	20,00	20,00
Línea 1800	1	465,00	465,00	1	465,00	465,00	1	465,00	465,00	1	465,00	465,00	1	465,00	465,00
Total			16.801,30			16.421,30			16.421,30			16.421,30			16.421,30

Elaborado por: Autor

¹Incluye diseño, dominio y almacenamiento por un año, a partir del segundo año el costo corresponde al hospedaje web.

ANEXO C10

**GASTOS FIJOS ANUALES
QUESERÍA WESTERN**

Rubro	2009	2010	2011	2012	2013
Nómina	16.038,73	17.581,51	18.084,96	18.949,21	19.856,67
Teléfono	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Internet banda ancha	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Papelería	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Limpieza	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Depreciaciones	12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
Amortizaciones	1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
Gastos de ventas	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00
Gastos financieros	11.163,73	8.476,93	5.443,09	2.017,36	0,00
Total gastos	47.028,13	45.884,12	43.485,72	39.014,47	37.904,57

Elaborado por: Autor

**COSTOS FIJOS ANUALES
QUESERÍA WESTERN**

Rubro	2008	2009	2010	2011	2012
Nómina	21.759,28	23.840,71	24.519,94	25.685,93	26.910,23
Herramientas fungibles	6.080,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00
Luz	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Agua	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Marketing	16.801,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30
Capacitación	0,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
Total costos	47.280,58	48.722,01	49.731,24	51.260,23	52.883,83

*El valor destinado a capacitación en el año uno se incluye en los gastos preoperacionales.

Elaborado por: Autor

ANEXO C11
ESTRUCTURA DE COSTOS
QUESERÍA WESTERN

COSTOS y GASTOS FIJOS ANUALES

	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos					
Gastos nómina	16.038,73	17.581,51	18.084,96	18.949,21	19.856,67
Teléfono	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Internet banda ancha	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Papelería	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Limpieza	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Depreciaciones	12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
Amortizaciones	1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
Gastos de ventas	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00
Gastos financieros	11.163,73	8.476,93	5.443,09	2.017,36	0,00
Costos					
Nómina	21.759,28	23.840,71	24.519,94	25.685,93	26.910,23
Herramientas fungibles	6.080,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00	2.520,00
Luz	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Agua	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Marketing	16.801,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30
Capacitación al personal	0,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
Total	94.308,71	94.606,14	93.216,95	90.274,70	90.788,40

Elaborado por: Autor

COSTOS VARIABLES ANUALES
QUESERIA WESTERN

Escenario normal

	2009	2010	2011	2012	2013
Herramientas e insumos	275.343,14	295.580,86	317.306,05	340.628,05	365.664,21
Total costos variables	275.343,14	295.580,86	317.306,05	340.628,05	365.664,21

Escenario optimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Herramientas e insumos	290.655,65	329.370,99	373.243,20	422.959,20	479.297,36
Total costos variables	290.655,65	329.370,99	373.243,20	422.959,20	479.297,36

Escenario pesimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Herramientas e insumos	261.954,31	267.533,93	273.232,40	279.052,25	284.996,07
Total costos variables	261.954,31	267.533,93	273.232,40	279.052,25	284.996,07

Elaborado por: Autor

**COSTOS TOTALES ANUALES
QUESERIA WESTERN**

Escenario normal

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos y gastos fijos	94.308,71	94.606,14	93.216,95	90.274,70	90.788,40
Costos variables	275.343,14	295.580,86	317.306,05	340.628,05	365.664,21
Costo total anual	369.651,85	390.186,99	410.523,01	430.902,75	456.452,61

Escenario optimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos y gastos fijos	94.308,71	94.606,14	93.216,95	90.274,70	90.788,40
Costos variables	290.655,65	329.370,99	373.243,20	422.959,20	479.297,36
Costo total anual	384.964,36	423.977,12	466.460,16	513.233,90	570.085,76

Escenario pesimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos y gastos fijos	94.308,71	94.606,14	93.216,95	90.274,70	90.788,40
Costos variables	261.954,31	267.533,93	273.232,40	279.052,25	284.996,07
Costo total anual	356.263,01	362.140,07	366.449,36	369.326,96	375.784,47

Elaborado por: Autor

ANEXO C12

Costo de oportunidad desapalancado CAPM

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Donde:

rf: tasa libre de riesgo (Bono del Tesoro EE.UU. 5 años) ¹	1,51%
B: beta desapalancada de la industria comparable ²	0,67
Prima de mercado para pequeñas empresas (rm-rf) ³	13,40%
rp: riesgo país (BCE)*	13,34%
r:	23,83%

$$r = 0.0151 + 0.67(0.1340) + 0.1334 = 23.83\%$$

¹ <http://www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.shtml> (09-01-2009)

http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates (09-01-2009)

² http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html By Aswath Damodaran (última actualización enero/2008)

³ MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, p.108.

* www.bce.fin.ec, (promedio ene-dic 08)

Fuente: DUMRAUF, Guillermo, "Finanzas Corporativas", p.240 y 241.

Elaborado por: Autor

ANEXO C13
FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO
QUESERÍA WESTERN

Escenario normal

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		456.714	490.282	526.318	565.002	606.530
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		456.714	490.282	526.318	565.002	606.530
(-) Costo de ventas variable		275.343	295.581	317.306	340.628	365.664
UTILIDAD BRUTA		181.370	194.701	209.012	224.374	240.866
(-) Gastos de administración		18.098,73	19.641,51	20.144,96	21.009,21	21.916,67
(-) Gastos de ventas		3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00
(-) Gastos de marketing		16.801,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30
(-) Costos fijos		30.479,28	32.300,71	33.309,94	34.838,93	36.462,53
(-) Depreciación		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(-) Amortización		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		83.144,98	86.129,20	87.773,87	88.257,35	90.788,40
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		98.225,45	108.571,96	121.237,82	136.116,71	150.077,14
(-) Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)		98.225,45	108.571,96	121.237,82	136.116,71	150.077,14
(-) Participación a los trabajadores 15%		14.733,82	16.285,79	18.185,67	20.417,51	22.511,57
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		83.491,63	92.286,16	103.052,15	115.699,20	127.565,57
(-) Impuesto a la renta 25%		20.872,91	23.071,54	25.763,04	28.924,80	31.891,39
UTILIDAD NETA		62.618,72	69.214,62	77.289,11	86.774,40	95.674,18
(+) Depreciaciones		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(+) Amortizaciones		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
(-) Inversión Inicial	-173.488					
(-) Inversión de ampliación				-1.320,00		
(-) Inversión de capital de trabajo	-78.400			0,00		
(+) Préstamo						
(-) Amortización deuda						
(+) Valor de rescate						107.553,54
(+) Capital de trabajo						78.400,33
FLUJO DE CAJA	-251.888,70	76.454,40	83.050,30	89.936,79	98.832,31	293.685,94

Costo de oportunidad	23,83%
VAN	\$ 54.296,79
TIR	31,77%

Elaborado por: Autor

**FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO
QUESERÍA WESTERN**

Escenario optimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		482.113	546.330	619.101	701.565	795.014
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		482.113	546.330	619.101	701.565	795.014
(-) Costo de ventas variable		290.656	329.371	373.243	422.959	479.297
UTILIDAD BRUTA		191.457	216.959	245.858	278.606	315.716
(-) Gastos de administración		18.098,73	19.641,51	20.144,96	21.009,21	21.916,67
(-) Gastos de ventas		3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00
(-) Gastos de marketing		16.801,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30
(-) Costos fijos		30.479,28	32.300,71	33.309,94	34.838,93	36.462,53
(-) Depreciación		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(-) Amortización		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		83.144,98	86.129,20	87.773,87	88.257,35	90.788,40
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		108.311,91	130.829,75	158.084,01	190.348,80	224.928,09
(-) Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)		108.311,91	130.829,75	158.084,01	190.348,80	224.928,09
(-) Participación a los trabajadores 15%		16.246,79	19.624,46	23.712,60	28.552,32	33.739,21
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		92.065,12	111.205,28	134.371,41	161.796,48	191.188,87
(-) Impuesto a la renta 25%		23.016,28	27.801,32	33.592,85	40.449,12	47.797,22
UTILIDAD NETA		69.048,84	83.403,96	100.778,56	121.347,36	143.391,65
(+) Depreciaciones		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(+) Amortizaciones		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
(-) Inversión Inicial	-173.488					
(-) Inversión de ampliación				-1.320,00		
(-) Inversión de capital de trabajo	-78.400			0,00		
(+) Préstamo						
(-) Amortización deuda						
(+) Valor de rescate						107.553,54
(+) Capital de trabajo						78.400,33
FLUJO DE CAJA	-251.888,70	82.884,52	97.239,64	113.426,23	133.405,27	341.403,42

Costo de oportunidad	23,83%
VAN	\$ 112.209,82
TIR	39,34%

Elaborado por: Autor

**FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO
QUESERÍA WESTERN**

Escenario pesimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		434.505	443.760	453.212	462.866	472.725
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		434.505	443.760	453.212	462.866	472.725
(-) Costo de ventas variable		261.954	267.534	273.232	279.052	284.996
UTILIDAD BRUTA		172.551	176.226	179.980	183.814	187.729
(-) Gastos de administración		18.098,73	19.641,51	20.144,96	21.009,21	21.916,67
(-) Gastos de ventas		3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00
(-) Gastos de marketing		16.801,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30
(-) Costos fijos		30.479,28	32.300,71	33.309,94	34.838,93	36.462,53
(-) Depreciación		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(-) Amortización		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		83.144,98	86.129,20	87.773,87	88.257,35	90.788,40
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		89.406,13	90.097,25	92.206,21	95.556,31	96.940,48
(-) Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)		89.406,13	90.097,25	92.206,21	95.556,31	96.940,48
(-) Participación a los trabajadores 15%		13.410,92	13.514,59	13.830,93	14.333,45	14.541,07
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		75.995,21	76.582,66	78.375,28	81.222,86	82.399,41
(-) Impuesto a la renta 25%		18.998,80	19.145,67	19.593,82	20.305,71	20.599,85
UTILIDAD NETA		56.996,41	57.437,00	58.781,46	60.917,14	61.799,56
(+) Depreciaciones		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(+) Amortizaciones		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
(-) Inversión Inicial	-173.488					
(-) Inversión de ampliación				-1.320,00		
(-) Inversión de capital de trabajo	-78.400			0,00		
(+) Préstamo						
(-) Amortización deuda						
(+) Valor de rescate						107.553,54
(+) Capital de trabajo						78.400,33
FLUJO DE CAJA	-251.888,70	70.832,08	71.272,67	71.429,13	72.975,05	259.811,32

Costo de oportunidad	23,83%
VAN	\$ 9.694,59
TIR	25,31%

Elaborado por: Autor

ANEXO C13
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO
QUESERÍA WESTERN

Escenario normal

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		456.714	490.282	526.318	565.002	606.530
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		456.714	490.282	526.318	565.002	606.530
(-) Costo de ventas variable		275.343	295.581	317.306	340.628	365.664
UTILIDAD BRUTA		181.370	194.701	209.012	224.374	240.866
(-) Gastos de administración		18.098,73	19.641,51	20.144,96	21.009,21	21.916,67
(-) Gastos de ventas		3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00
(-) Gastos de marketing		16.801,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30
(-) Costos fijos		30.479,28	32.300,71	33.309,94	34.838,93	36.462,53
(-) Depreciación		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(-) Amortización		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		83.144,98	86.129,20	87.773,87	88.257,35	90.788,40
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		98.225,45	108.571,96	121.237,82	136.116,71	150.077,14
(-) Gastos Financieros (Intereses)		11.163,73	8.476,93	5.443,09	2.017,36	0,00
BAI (Beneficio antes de impuestos)		87.061,72	100.095,02	115.794,74	134.099,35	150.077,14
(-) Participación a los trabajadores 15%		\$13.059,26	\$15.014,25	\$17.369,21	\$20.114,9	\$22.511,57
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		74.002,46	85.080,77	98.425,53	113.984,45	127.565,57
(-) Impuesto a la renta 25%		\$18.500,62	\$21.270,19	\$24.606,4	\$28.496,1	\$31.891,39
UTILIDAD NETA		55.501,85	63.810,58	73.819,15	85.488,33	95.674,18
(+) Depreciaciones		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(+) Amortizaciones		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
(-) Inversión Inicial	-173.488					
(-) Inversión de ampliación				-1.320,00		
(-) Inversión de capital de trabajo	-78.400			0,00		
(+) Préstamo	100.755,48					
(-) Amortización deuda		-20.800,42	-23.487,21	-26.521,06	-29.946,79	
(+) Valor de rescate						107.553,54
(+) Capital de trabajo						78.400,325
FLUJO DE CAJA	-151.133,22	48.537,10	54.159,04	59.945,76	67.599,45	293.685,94

VANajustado	\$ 62.598,06
TIR	41,50%

Elaborado por: Autor

**FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO
QUESERIA WESTERN**

Escenario optimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		482.113	546.330	619.101	701.565	795.014
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		482.113	546.330	619.101	701.565	795.014
(-) Costo de ventas variable		290.656	329.371	373.243	422.959	479.297
UTILIDAD BRUTA		191.457	216.959	245.858	278.606	315.716
(-) Gastos de administración		18.098,73	19.641,51	20.144,96	21.009,21	21.916,67
(-) Gastos de ventas		3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00
(-) Gastos de marketing		16.801,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30
(-) Costos fijos		30.479,28	32.300,71	33.309,94	34.838,93	36.462,53
(-) Depreciación		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(-) Amortización		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		83.144,98	86.129,20	87.773,87	88.257,35	90.788,40
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		108.311,91	130.829,75	158.084,01	190.348,80	224.928,09
(-) Gastos Financieros (Intereses)		11.163,73	8.476,93	5.443,09	2.017,36	0,00
BAI (Beneficio antes de impuestos)		97.148,18	122.352,81	152.640,93	188.331,45	224.928,09
(-) Participación a los trabajadores 15%		\$14.572,23	\$18.352,92	\$22.896,1	\$28.249,7	\$33.739,21
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		82.575,96	103.999,89	129.744,79	160.081,73	191.188,87
(-) Impuesto a la renta 25%		\$20.643,99	\$25.999,97	\$32.436,2	\$40.020,4	\$47.797,22
UTILIDAD NETA		61.931,97	77.999,92	97.308,59	120.061,30	143.391,65
(+) Depreciaciones		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(+) Amortizaciones		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
(-) Inversión Inicial	-173.488					
(-) Inversión de ampliación				-1.320,00		
(-) Inversión de capital de trabajo	-78.400			0,00		
(+) Préstamo	100.755,48					
(-) Amortización deuda		-20.800,42	-23.487,21	-26.521,06	-29.946,79	
(+) Valor de rescate						107.553,54
(+) Capital de trabajo						78.400,33
FLUJO DE CAJA	-151.133,22	54.967,22	68.348,38	83.435,20	102.172,42	341.403,42

VANajustado	\$ 120.511,09
TIR	51,86%

Elaborado por: Autor

**FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO
QUESERIA WESTERN**

Escenario pesimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Ingresos operacionales		434.505	443.760	453.212	462.866	472.725
(+) Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		434.505	443.760	453.212	462.866	472.725
(-) Costo de ventas variable		261.954	267.534	273.232	279.052	284.996
UTILIDAD BRUTA		172.551	176.226	179.980	183.814	187.729
(-) Gastos de administración		18.098,73	19.641,51	20.144,96	21.009,21	21.916,67
(-) Gastos de ventas		3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00
(-) Gastos de marketing		16.801,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30	16.421,30
(-) Costos fijos		30.479,28	32.300,71	33.309,94	34.838,93	36.462,53
(-) Depreciación		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(-) Amortización		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS		83.144,98	86.129,20	87.773,87	88.257,35	90.788,40
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		89.406,13	90.097,25	92.206,21	95.556,31	96.940,48
(-) Gastos Financieros (Intereses)		11.163,73	8.476,93	5.443,09	2.017,36	0,00
BAI (Beneficio antes de impuestos)		78.242,41	81.620,32	86.763,12	93.538,95	96.940,48
(-) Participación a los trabajadores 15%		\$11.736,36	\$12.243,05	\$13.014,5	\$14.030,8	\$14.541,07
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)		66.506,04	69.377,27	73.748,65	79.508,11	82.399,41
(-) Impuesto a la renta 25%		\$16.626,51	\$17.344,32	\$18.437,2	\$19.877,0	\$20.599,85
UTILIDAD NETA		49.879,53	52.032,95	55.311,49	59.631,08	61.799,56
(+) Depreciaciones		12.338,80	12.338,80	12.470,80	12.057,91	12.057,91
(+) Amortizaciones		1.496,88	1.496,88	1.496,88	0,00	0,00
(-) Inversión Inicial	-173.488					
(-) Inversión de ampliación				-1.320,00		
(-) Inversión de capital de trabajo	-78.400			0,00		
(+) Préstamo	100.755,48					
(-) Amortización deuda		-20.800,42	-23.487,21	-26.521,06	-29.946,79	
(+) Valor de rescate						107.553,54
(+) Capital de trabajo						78.400,33
FLUJO DE CAJA	-151.133,22	42.914,79	42.381,41	41.438,10	41.742,20	259.811,32

VANajustado	\$ 17.995,86
TIR	32,60%

Elaborado por: Autor

ANEXO C15

RESUMEN VAN Y TIR QUESERÍA WESTERN

Con apalancamiento

	Normal	Optimista	Pesimista
VANa	\$ 62.598,06	\$ 120.511,09	\$ 17.995,86
TIR	41,50%	51,86%	32,60%

Sin apalancamiento

	Normal	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 54.296,79	\$ 112.209,82	\$ 9.694,59
TIR	31,77%	39,34%	25,31%

Elaborado por: Autor

ANEXO C15

QUESERÍA WESTERN					
PUNTO DE EQUILIBRIO					
VENTAS = PRECIO X CANTIDAD VENTAS = C. FIJOS + C. VARIABLES + UTILIDAD PUNTO DE EQUILIBRIO, LA UTILIDAD = 0 $Q = \frac{CF}{P - CVu}$					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	94.308,7	94.606,14	93.216,95	90.274,70	90.788,40
COSTO VARIABLE (PROMEDIO kg.)	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
PRECIO kg.	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7
PUNTO DE EQUILIBRIO:					
N° de kilos	41.461	41.592	40.981	39.688	39.914
VENTAS USD	236.132	236.876	233.398	226.031	227.317

PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO					
Producto	N° DE KILOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Queso fresco					
250 gr.	5.877	5.896	5.809	5.626	5.658
500gr.	11.206	11.241	11.076	10.726	10.787
Queso mozzarella					
250 gr.	5.142	5.159	5.083	4.922	4.950
500gr.	10.832	10.866	10.706	10.368	10.427
700 gr.	1.883	1.889	1.861	1.802	1.812
1 kg.	6.521	6.542	6.446	6.242	6.278
Total kilos	41.461	41.592	40.981	39.687	39.913
	N° DE UNIDADES				
Queso fresco					
250 gr.	23.509	23.583	23.236	22.503	22.631
500gr.	22.411	22.482	22.152	21.453	21.575
Queso mozzarella					
250 gr.	20.570	20.635	20.332	19.690	19.802
500gr.	43.327	43.464	42.825	41.474	41.710
700 gr.	2.690	2.698	2.659	2.575	2.589
1 kg.	6.521	6.542	6.446	6.242	6.278
Total	119.027	119.403	117.650	113.936	114.584
% Proyección de ventas normal	62%	58%	53%	48%	45%
% Proyección de ventas optimista	59%	52%	45%	39%	34%
% Proyección de ventas pesimista	65%	64%	62%	58%	58%

Elaborado por: Autor

ANEXO C 3.1

ACCIONISTAS

PROYECTO CON CREDITO - QUESERIA WESTERN

	VALOR	PORCENTAJE PARTICIPACION
Credito Entidad Financiera	98.871	40%
Raul Recalde	50.000	20%
Oswaldo Recalde	40.000	16%
German Recalde	15.000	6%
Eulalia Recalde	10.000	4%
Madgalena Recalde	20.000	8%
Diego Recalde	13.305	5%
TOTAL INVERSION	247.176	100%

251889

ACCIONISTAS

PROYECTO SIN CREDITO - QUESERIA WESTERN

	VALOR	PORCENTAJE PARTICIPACION
Raul Recalde	80.000	32%
Oswaldo Recalde	80.000	32%
German Recalde	25.000	10%
Eulalia Recalde	15.000	6%
Madgalena Recalde	30.000	12%
Diego Recalde	17.176	7%
TOTAL INVERSION	247.176	100%