



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE QUESOS  
RELLENOS DE PEDAZOS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Ing. Diego Patricio Torres Contreras

Autora  
Mónica Catherine Naranjo Godoy

Año  
2014

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Ing. Diego Patricio Torres Contreras  
MBA  
C.I:1705069993

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA 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

---

Mónica Catherine Naranjo Godoy

C.I.: 1721971271

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar otra etapa de mi vida.

A mis padres y hermanos por su apoyo y la oportunidad de tener la mejor educación.

A mis primos y amigos por colaborarme en la en la elaboración de este proyecto.

A mi tutor Ing. Diego Torres por guiarme y brindarme su experiencia y conocimientos durante la elaboración de este plan de negocios.

## DEDICATORIA

Quisiera dedicar mi trabajo a mi madre por su amor incondicional y a mi hermana por creer en mi y por su apoyo incondicional.

## RESUMEN

NARANJOS GOURMET S.A es una sociedad enfocada en la creación y comercialización de productos lácteos de elaborada composición, es decir quesos semi-maduros rellenos de pedazos de frutas deshidratadas como durazno, arándano, higo y piña.

La compañía busca posicionarse y participar en el mercado de queso *gourmet* con la finalidad de causar deleite al paladar con la fusión de dos sabores, uno salado (queso) y otro dulce (frutas). El queso relleno con frutas entra en la línea *Cheese Ahoy* y se convierte en una opción atractiva que se basa en la innovación en sabor y color.

En su primera fase la organización quiere abarcar la población quiteña de clase alta y media alta que guste de consumir productos de características especiales. Del análisis de la muestra realizada en la investigación de mercado se concluye que 14.523 hogares en el año 2014 están dispuestos a consumir 150 gramos de queso relleno de pedazos frutas a un precio promedio de \$5,50 a \$6,50 dólares.

Para llegar al consumidor, el fabricante entregará directamente el producto al detallista. Se han escogido como minoristas a tiendas especializadas en alimentos con mayor elaboración.

Para el funcionamiento del negocio se necesita de una inversión inicial de \$151.080,48 dólares. Este valor corresponde tanto a activos fijos, tangibles como a capital de trabajo. El 67% del proyecto se financiará a través de un crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional. Dicho crédito tiene una tasa de interés de 10,5% a 5 años plazo. Por otro lado, la diferencia del 33% se conformará con el aporte de capital social de los accionistas.

Mediante la evaluación financiera se concluye que, con el escenario esperado y apalancado, el plan de negocios es rentable, ya que el costo de oportunidad

del proyecto es del 16,50%, mientras que la tasa de retorno del inversionista es de 28%, lo que significa que es positivo invertir en este proyecto, pues permite una ganancia de 11,50%.

## ABSTRACT

NARANJOS GOURMET S.A is an establishment that is focused on the creation and further sale of dairy products with high processing. This company makes semi mature cheeses; with special characteristics for example they are filled with dehydrated fruit such as apricot, cranberry, pineapple, and fig.

The enterprise is looking forward to participate and position itself in the gourmet cheese market. Due to the fact that the company's main goal is that the product causes delight to the palate of our customers, we want to achieve that with the mix of two flavors: one salty (cheese) and the other sweet (fruit). Cheese filled with fruit belongs to Cheese ahoy brand. This is an attractive option because it is based on innovation in flavor and color.

On its first phase the enterprise wants to cover Quito's high and upper middle class population who like to consume products with some special characteristics. Analysis of the exhibition in market research concluded that 14,523 households in 2014 are willing to consume 150 grams of cheese filled with fruit pieces at an average price of \$ 5.50 to \$ 6.50 U.S. dollars.

To reach consumers directly the manufacturer will deliver the product to the retailer. As retailers we have chosen grocery stores that are specialized in food with more elaboration.

For the operation of the business it is required an initial investment of \$ 151,080.48. This value applies to both fixed, tangible and working capital assets. 67% of the project will be financed through a loan requested to the National Finance Corporation. This loan has an interest rate of 10.5% on a 5-year term. On the other hand, the difference of 33% will be fulfilled with the contribution of capital to shareholders.

Through financial evaluation we come to the conclusion that the leveraged business plan, with the expected scenario is profitable because the opportunity



cost of the project is 16.50%, while the rate of return to the investor is 28%, which means it is good to invest in this project because it allows a gain of 11.50

# INDICE

1. Introducción .....	1
1.1 Aspectos generales .....	1
1.1.1 Antecedentes .....	1
1.1.2 Objetivos generales .....	2
1.1.3 Objetivos específicos .....	2
1.1.4 Hipótesis .....	2
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑIA Y SU PRODUCTO .....	3
2.1 La industria .....	3
2.1.1 Tendencias .....	3
2.1.2 Estructura de la industria .....	8
2.1.3 Factores económicos y regulatorios .....	13
2.1.3.1 Producto interno bruto del Ecuador (PIB).....	14
2.1.4 Aspectos Políticos.....	22
2.1.5 Aspecto social.....	27
2.1.6 Aspecto tecnológico.....	32
2.1.7 Canales de distribución.....	36
2.1.8 Las 5 fuerzas de Porter.....	37
2.2 La compañía y el concepto de negocio.....	42
2.2.1 La idea y el modelo de negocio .....	42
2.2.2 Estructura legal de la empresa .....	43
2.2.3 Misión, visión y objetivos .....	43
2.2.3.1 Valores y principios.....	43
2.3 El producto.....	47
2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento .....	47
2.5 FODA .....	48
2.5.1 Matriz EFI .....	50
2.5.2 Matriz EFE .....	51
2.5.3 Matriz Interna-Externa .....	52

3. Investigación de mercados y su análisis .....	53
3.1 Justificación .....	53
3.2 Problema gerencial .....	53
3.3 Problema de la investigación de mercado.....	53
3.4 Objetivo generales de la investigación.....	54
3.5 Categorías de la investigación .....	54
3.5.1 Investigación cualitativa .....	54
3.5.2 Investigación cuantitativa .....	54
3.6 Tipos de investigación.....	55
3.7 Necesidades de información .....	56
3.8 Desarrollo de la metodología.....	58
3.8.1 Entrevista con expertos .....	58
3.8.2 Grupo de Enfoque.....	61
3.8.3 Encuestas .....	65
3.9. Mercado relevante y cliente potencial .....	74
3.9.1 Perfil del cliente.....	74
3.9.2 Clientes potenciales.....	74
3.9.2.1 Variable Geográfica .....	75
3.9.2.2 Variable Socio Económica .....	75
3.9.2.3 Variable Demográfica .....	75
3.9.2.4 Variable Psicográfica .....	75
3.10 Tamaño del mercado y tendencias.....	75
3.10.1 Demanda .....	75
3.11 La competencia y sus ventajas.....	76
3.11.1 Competencia.....	76
3.12 Participación de mercados y ventas de la industria.....	76
3.13 Evaluación del mercado durante la implementación .....	77
4. PLAN DE MARKETING .....	79
4.1 Estrategia general de marketing.....	79

4.1.1	Objetivos específicos de plan de marketing.....	79
4.2	Política de precios .....	79
4.3	Producto .....	81
4.3.1	Marca comercial.....	81
4.3.2	Logos .....	82
4.3.3	Características del producto: .....	83
4.3.4	Componentes del empaque .....	84
4.4	Táctica de ventas .....	87
4.5	Política de servicio al cliente y garantías.....	88
4.6	Promoción y publicidad.....	88
4.6.1	Relaciones públicas .....	89
4.6.2	Promoción en internet.....	90
4.6.3	Publicidad .....	90
4.7	Distribución .....	91
5.	<b>DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO .....</b>	<b>94</b>
5.1	Estado actual de desarrollo y actividades pendientes.....	94
5.2	Dificultades y riesgos.....	95
5.3	Mejoramiento del producto y nuevos productos .....	95
5.4	Costos de desarrollo proyectados .....	96
5.5	Propiedad intelectual (marcas, modelos de utilidad, licencias) ...	96
6.	<b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>99</b>
6.1	Estrategia de operaciones.....	99
6.2	Ciclo de operaciones .....	99
6.2.1	Flujograma Operativo de la Constitución de la compañía.....	99
6.2.2	Flujograma de Proceso de abastecimiento .....	102
6.2.3	Flujograma de Producción .....	104
6.2.4	Flujograma de proceso de comercialización .....	110
6.2.5	Flujograma de proceso de pedido.....	112
6.3	Requerimientos de equipos y herramientas .....	113

6.3.1 Enseres.....	114
6.3.2 Muebles y Equipo de Oficina .....	115
6.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .....	115
6.5 Instalaciones y mejoras .....	116
6.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .....	120
6.6.1 Manejo de Inventario .....	120
6.6.2 Inventario por cobrar.....	120
6.7 Aspectos regulatorios y legales .....	121
6.7.1 Normativa sanitaria .....	121
6.7.2 Normativa Técnica.....	123
6.7.3 Normativa Comercial .....	124
<b>7. EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>126</b>
7.1 Estructura organizacional.....	126
7.1.1 Organigrama.....	126
7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	127
7.2.1 Descripción de funciones.....	127
7.2.2 Equipo de trabajo.....	132
7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas	132
7.3.1 Rol de pagos .....	134
7.4 Políticas de empleo y beneficios .....	135
7.4.1 Política de Contratación.....	135
7.4.2 Política Salarial .....	136
7.4.3 Beneficios .....	136
7.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	136
7.6 Equipo de asesores y servicios.....	137
<b>8. CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>139</b>
8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .....	139
8.2 Diagrama de Gantt.....	140
8.3 Riesgos e imprevistos .....	142

9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	143
9.1 Supuestos y criterios utilizados.....	143
9.2 Riesgos y problemas principales.....	144
10. PLAN FINANCIERO .....	147
10.1 Inversión inicial .....	147
10.2 Fuentes de ingresos.....	147
10.3 Costos y Gastos .....	149
10.3.1 Costos variables .....	149
10.3.2 Costos fijos .....	150
10.4 Margen bruto y margen operativo .....	150
10.5 Estado de resultados proyectado.....	151
10.6 Balance general proyectado.....	152
10.7 Flujo de efectivo proyectado.....	152
10.7.1 Costo de Oportunidad.....	154
10.8 Punto de equilibrio .....	155
10.9 Control de costos importantes .....	155
10.9.1 Índices financieros .....	156
11. PROPUESTAS DE NEGOCIO .....	157
11.1 Financiamiento deseado .....	158
11.2 Estructura de capital y deuda buscada.....	158
11.3 Uso de fondos.....	159
11.4 Retorno para el inversionista.....	159
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	160
12.1 Conclusiones.....	160
12.2 Recomendaciones .....	161

REFERENCIAS .....	163
ANEXOS .....	173

## Índice de Figuras

Figura 1 Composición del PIB por actividad económica, año 2012.....	4
Figura 2 Composición del PIB en la industria manufacturera.....	5
Figura 3 Cadena de valor de la industria de productos lácteos.....	10
Figura 4 Tasa de variación del PIB 2000-2013 .....	15
Figura 5 PIB per cápita.....	16
Figura 6 Coeficiente de Gini (2008-2014) .....	17
Figura 7 Inflación anual .....	18
Figura 8 Tasa promedio de Inflación estimada.....	19
Figura 9 Factores problemáticos para hacer negocios año 2012.....	23
Figura 10 Pasos para la creación de una empresa .....	24
Figura 11 Niveles Socioeconómicos .....	30
Figura 12 Ocupados por rama de actividad .....	32
Figura 13 Uso de internet por Edad año 2012.....	34
Figura 14 Distribución logística .....	36
Figura 15 Las 5 fuerzas de Porter .....	37
Figura 16 Miembros de cada familia según el sector .....	68
Figura 17 Sectores que consumen queso gourmet.....	69
Figura 18 Género que consume más queso gourmet .....	70
Figura 19 Frecuencia de consumo y peso del queso .....	70
Figura 20 Tipo de queso gourmet que prefieren dependiendo del género. ....	71
Figura 21 Consumo de frutas deshidratadas según el género .....	72
Figura 22 Consumo de frutas deshidratadas y consumo de queso gourmet ...	72
Figura 23 Frecuencia de consumo dependiendo rango de edad .....	73
Figura 24 Rango de edades y valores a pagar por el queso.....	74
Figura 25 Logo de la compañía.....	82
Figura 26 Logo de la línea de quesos .....	83
Figura 27 Queso con fruta.....	84
Figura 28 Etiqueta frontal según especificaciones de cada producto.....	86
Figura 29 Etiqueta secundaria.....	87
Figura 30 Detallistas.....	93
Figura 31 Proceso de constitución de la compañía.....	100



Figura 32	Proceso de abastecimiento .....	102
Figura 33	Proceso de producción.....	105
Figura 34	Proceso de comercialización.....	110
Figura 35	Proceso de abastecimiento .....	112
Figura 36	Localización geográfica.....	116
Figura 37	Instalaciones planta baja .....	118
Figura 38	Instalaciones planta alta.....	119
Figura 39	Estructura organizacional.....	126
Figura 40	Actividades para poner el negocio en marcha.....	139
Figura 41	Diagrama de Gantt .....	141
Figura 42	Riesgos e imprevistos .....	142

## Índice de Tabla

Tabla 1 Compañías por actividad económica.....	9
Tabla 2 Cadena de valor del plan de negocios .....	11
Tabla 3 Salarios sector agropecuario .....	20
Tabla 4 Tasas de interés máximas.....	21
Tabla 5 Proyección poblacional de las principales ciudades, año 2013.....	28
Tabla 6 Proyección de la población ecuatoriana por sexo y edad.....	29
Tabla 7 Desempleo, Ocupación Plena, Subempleo .....	31
Tabla 8 Uso del Internet año 2012 .....	34
Tabla 9 Calificación barrera de nuevos competidores.....	38
Tabla 10 Calificación amenaza de productos sustitutos.....	39
Tabla 11 Calificación rivalidad entre competidores .....	40
Tabla 12 Calificación poder de negociación con los proveedores.....	41
Tabla 13 Poder de negociación con los Compradores.....	42
Tabla 14 Estructura Legal .....	43
Tabla 15 Objetivos específicos análisis SMART .....	46
Tabla 16 Matriz FODA.....	48
Tabla 17 Matriz EFI .....	50
Tabla 18 Matriz EFE.....	51
Tabla 19 Matriz Interna Externa .....	52
Tabla 20 Necesidades de información .....	56
Tabla 21 Tamaño de la muestra y su perfil. ....	66
Tabla 22 Consumo de frutas según el género.....	71
Tabla 23 Precio del producto año 1 (150 gramos) .....	81
Tabla 24 Presupuesto de activación de marca y publicidad anual. ....	91
Tabla 25 Parámetros de calidad de la leche .....	106
Tabla 26 Equipos y herramientas.....	114
Tabla 27 Materiales.....	114
Tabla 28 Muebles y Enseres .....	115
Tabla 29 Presupuesto de construcciones y adecuaciones.....	117
Tabla 30 Inventarios.....	121
Tabla 31 Rol de pagos y provisiones .....	134

Tabla 32 Gastos de servicios profesionales.....	137
Tabla 33 Inversión inicial.....	147
Tabla 34 Fuente de ingresos año uno.....	148
Tabla 35 Proyección de ingresos a cinco años.....	148
Tabla 36 Costos anuales.....	149
Tabla 37 Gastos anuales.....	150
Tabla 38 Margen bruto.....	151
Tabla 39 Margen operativo.....	151
Tabla 40 Estado de resultados proyección anual.....	152
Tabla 41 Flujo de caja proyectado.....	153
Tabla 42 Costo de oportunidad.....	154
Tabla 43 Punto de equilibrio.....	155
Tabla 44 Estructura de costos.....	156
Tabla 45 Índices financieros.....	157
Tabla 46 Financiamiento de la inversión.....	158

## **1. Introducción**

### **1.1 Aspectos generales**

#### **1.1.1 Antecedentes**

Durante los últimos años, el gobierno ha apoyado la elaboración de productos lácteos, con la visión de satisfacer al mercado interno y convertirlos en productos de exportación, por ello se han mejorado los procesos productivos, lo que ha permitido que la industria láctea se desarrolle y que los productos se innoven con una mayor variedad y calidad (MCPEC, 2012).

El mercado ecuatoriano ha crecido en población, principalmente en las ciudades como su capital Quito, que ha mantenido un crecimiento sostenido en los últimos años de 2,5%. Se espera sea la ciudad del Ecuador con mayor población para el 2020 con 2'781.641 habitantes (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (d), 2013).

La industria láctea se ha posicionado fuertemente en el mercado debido a que sus productos se han considerado de consumo básico por la población. La producción de leche en la ciudad de Quito se ha incrementado de 918.202 litros a 970.516 litros durante los años 2012 y 2013, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

En general todos los lácteos crean su propio y único sabor dependiendo de ciertas características como la geografía, raza del ganado, temperatura y alimentación. Siendo los quesos los que ocupan el 70% de la producción total de lácteos (Revista el Agro (a), 2012).

Este mercado se vuelve interesante y competitivo, lo que se comprueba con la variedad de tipos de quesos propios elaborados en el Ecuador, que están siendo consumidos en hogares, hoteles, restaurantes, pastelerías, entre otros.

Es decir, cerca del 62% de la población quiteña consumen o usan el queso como un producto regular (Floralp, 2011).

### **1.1.2 Objetivos generales**

Desarrollar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad comercial y financiera de una empresa que elabora y comercializa quesos rellenos de pedazos de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito.

### **1.1.3 Objetivos específicos**

- Investigar y analizar la tendencia, estructura y los factores de la industria de los lácteos.
- Realizar un estudio del entorno que nos permita descubrir oportunidades y amenazas para el plan de negocios.
- Definir el mercado objetivo.
- Crear un modelo de mercadeo para la comercialización del producto.
- Elaborar un análisis técnico operativo de los procesos del negocio para determinar su elaboración y producción del mismo.
- Desarrollar una estructura organizacional que concuerde con la finalidad del negocio.
- Determinar la viabilidad económica y financiera, mediante la evaluación del respectivo plan.
- Identificar los posibles riesgos del negocio y los métodos a utilizarse para prevenir dichos conflictos.

### **1.1.4 Hipótesis**

La implementación de un plan de negocios para una empresa de producción y comercialización de quesos rellenos de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito es factible y viable en términos económicos, técnicos y operativos.

## 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑIA Y SU PRODUCTO

### 2.1 La industria

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU 4.0), que fue actualizado en el año 2012, la clasificación del código de la actividad económica al cual pertenece el plan de negocios de quesos rellenos de pedazos de frutas, se encuentra en la industria manufacturera. Dentro de ella, la elaboración de productos lácteos y más específicamente constan en el subsector **C1050.04: Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero**. A dicho subsector en adelante se lo referirá como productos lácteos elaborados.

#### 2.1.1 Tendencias

En el Censo realizado por el INEC en el año 2011 se pueden observar los siguientes resultados:

Al año 2011, en el Ecuador, existen 5'358,904 de cabezas de ganado vacuno. De los cuales, 1'127,363 son vacas dedicadas a la producción de leche. De este total, el 51% se encuentra en la región sierra, 36,7 % en la región costa y 12,3 % en la región oriental.

Desde el año 2002 al 2011, la tasa de crecimiento anual del ganado vacuno dedicado a la producción de leche ha sido del 2% a nivel nacional (mayor a la de años anteriores, debido a los esfuerzos por erradicar la fiebre aftosa). Sin embargo, la región sierra presenta un porcentaje de crecimiento de 3,6% anual, mayor que el establecido a nivel nacional, debido a la mayor cantidad de ganado lechero y de pastos cultivados y naturales que sirven para su alimentación.

La Sierra contribuye con el 75,9% en promedio de la producción de leche. El INEC hace referencia a que en esta región, cada vaca produce 6,7 litros de leche diarios para la manufacturación de leche y sus derivados.

En la región sierra existe mayor cantidad de proveedores y comercializadores de insumos lácteos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

De otro lado, en el año 2012 la industria manufacturera aportó al PIB con el 11,6% a precios del año 2008 (Figura 1) lo que permite concluir que es la segunda actividad económica con mayor porcentaje dentro de la estructura del PIB, sin contar con el petróleo.

Dentro de la estructura de esta industria manufacturera, la producción de lácteos se ha mantenido desde el 2008 al 2012 con una tasa promedio de crecimiento económico del 4,6% (Figura 2). Industria que se vuelve atractiva debido a la intervención estatal que fomenta la elaboración de productos lácteos para la satisfacción y crecimiento del mercado interno y de incentivos para su exportación (Banco Central del Ecuador (c), Índice de Boletín Anuario N 35, 2013) (MIPRO, Boletín de Prensa, 2013).

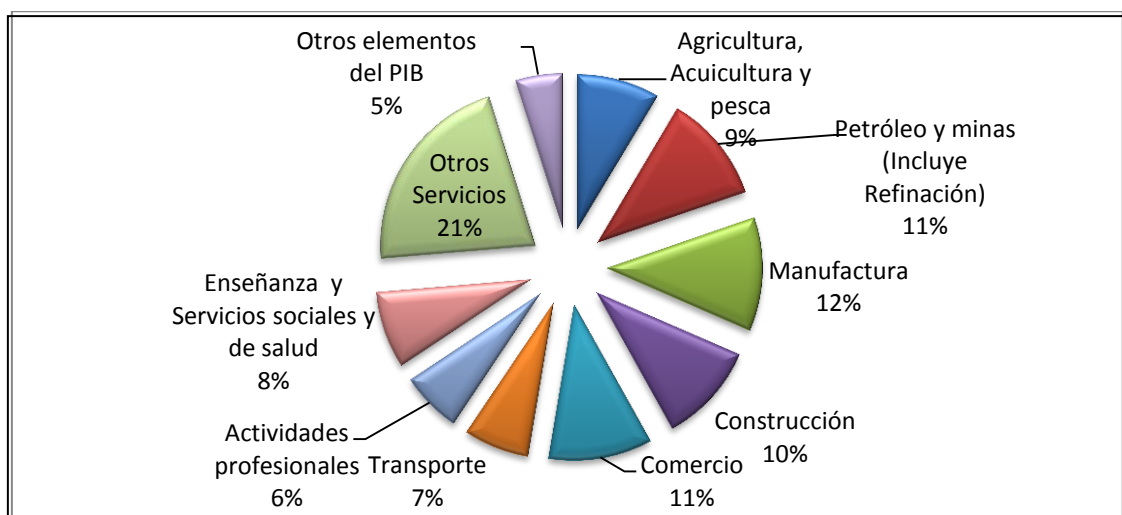
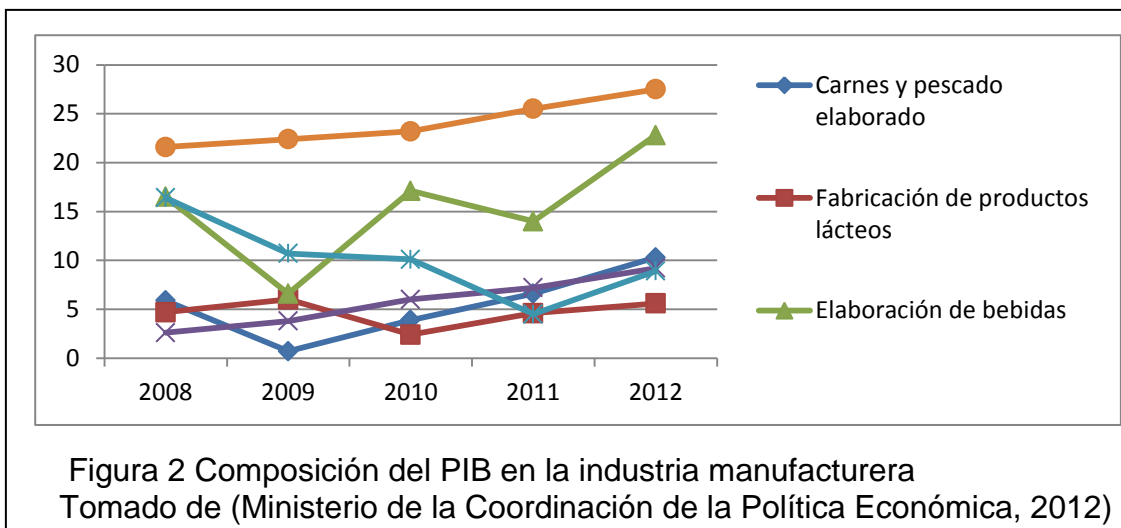


Figura 1 Composición del PIB por actividad económica, año 2012  
Tomado de (Ministerio de la Coordinación de la Política Económica, 2012)



Respecto de la tendencia del consumo de leche se considera que cada ciudadano consume alrededor de 110 litros anuales, estos pueden estar presentes en los diferentes derivados lácteos, entre ellos, los quesos. Se espera que los años venideros se incrementen a 150 litros anuales. (La Hora, 2013) (Lechería Latina, 2014).

Para lo cual, la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO) trabajan continuamente realizando campañas para incentivar el consumo de productos lácteos; específicamente por los grandes beneficios nutricionales que proporcionan los mencionados productos (Portal Lechero, 2012).

Durante los diez últimos años la industria láctea ha conseguido obtener un consumo de 4,6 millones de litros diarios, lo que ha permitido que el consumo se incremente en un promedio del 10% a nivel nacional. (Diario Digital Centro, 2013)

El INEC en el 2011 realizó una encuesta donde se pudo observar que la provincia de Pichincha es la segunda de mayor consumo de leche con 970,519 litros diarios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)



Asimismo se reconoció que se espera que en los próximos 5 años se pueda elevar la cantidad de litros diarios de consumo. Lo que significa que la provincia de Pichincha es un mercado interesante para comercialización de productos lácteos debido a su alta aceptación. (Lechería Latina (a), 2013).

Ecuador ahora cuenta con calidad y capacidad de producción de leche. Esto le ha permitido crear acuerdos entre asociaciones y grandes franquicias para la comercialización directa, evitando intermediarios, de derivados lácteos. De esta manera, se busca beneficiar al sector, motivando a los productores y compradores al tener directamente a quien vender el producto (Lechería Latina (b), 2013) (La Hora, 2013).

La industria de los lácteos en los últimos años junto con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y MIPRO se han enfocado en la diversificación de la matriz productiva. Esta diversificación busca utilizar los recursos a disposición para un mayor proceso de tecnificación e innovación que generen productos con valor agregado. Para este efecto, se han implementado una serie de actividades como el apoyo financiero, maquinaria, equipo, capacitación en producción y comercialización de productos elaborados con lácteos, etc. Dicho soporte se ha realizado con la finalidad de que se incremente la producción de derivados de lácteos, mejorando la industria y por ende la economía del país. En el mismo sentido, esta industria beneficia a la economía ecuatoriana, ya que genera un millón quinientos mil empleos directos e indirectos, según datos de la AGSO (Lechería Latina (c), 2013) (MIPRO, Boletín de Prensa, 2013).

El Ecuador observa un gran crecimiento de PYMES, sobre todo en el sector de los lácteos. Asimismo, desde 1990 las multinacionales han ganado espacio en el sector, la tendencia de estas grandes empresas es conseguir a socios estratégicos, los que les provean de los insumos lácteos. Esta realidad ha generado un mercado interno más competitivo (Plan Agropecuario, s.f.).

La alta producción de leche en los últimos años ha generado que el Ecuador sea un país autosuficiente en la producción de lácteos y derivados. Existe un excedente de 100 mil litros diarios para el 2012 (AGSO, 2012)

En este momento, la leche y sus derivados están siendo exportados a Colombia y Venezuela. Desde el 2011, se exporta a estos países más de 60 mil litros diarios de leche. Es decir, se está formando un nuevo bloque de productos de exportación. (Plan Agropecuario, s.f.) (ANDES, 2012) (Ecuador Inmediato, Economía, 2012).

En el año 2015, el Ecuador espera erradicar la fiebre aftosa en su ganado, lo que permitirá exportar sus productos lácteos a países como Estados Unidos, Japón y Rusia que condicionan las importaciones a la eliminación de la mencionada enfermedad.

Por otro lado, el MAGAP solicitó un arancel del 25% a las importaciones de productos lácteos elaborados la cual tiene un tiempo de desgravación arancelaria de 17 años. Mencionada medida se está aplicando desde el primer trimestre del 2014 y permite proteger al sector. Se espera reducir la importación de este producto en un 10% durante el 2014. (Lechería Latina (b), 2014)

En este contexto, la Industria láctea ha visto la necesidad de desarrollar, adaptar y mejorar su tecnología, instaurando modelos de innovación y sistematización tecnológica. El mercado ecuatoriano ha logrado conseguir nueva maquinaria y tecnología para esta industria generando productos con mayor elaboración y calidad. Debido a la nueva orientación de este tipo de productos, estos mecanismos permiten evaluar los procesos de pureza y valor nutricional de cada derivado de la leche, lo que otorga un valor agregado que le permite competir en mercados internacionales. (FAO, 2009).

Ecuador produce 50.000 TM de queso de los cuales el 80% se destina a queso fresco y el 20% restante a las otras variedades de quesos. Según mencionan

los empresarios del sector, la tendencia de las personas es *comer rico* por lo cual se espera que se incremente en un 5% el consumo de las otras variedades de queso en los próximos años. (Lecheria Latina (b), 2014)

### **2.1.2 Estructura de la industria**

La industria está compuesta por ganaderos independientes (grandes y pequeños productores) y comunidades ganaderas, los cuales se encargan de vender la leche a comercializadoras y pasteurizadoras. Además, dentro de la industria existen pequeños artesanos, PYMES que se dedican a la elaboración de los derivados de los productos lácteos, que según datos de la AGSO son 298 mil productores a nivel país (Revista Gestión, 2013).

La sierra cuenta con el 73% de las principales industrias procesadoras de lácteos, las cuales se encargan de brindar 2'662,560 litros diarios de leche. Estos dividen su producción para los diferentes sub-productos lácteos: el mayor destino de la leche con un 31% es para la producción de queso, seguido de 27% y 20% para la producción de litros de leche en cartón y leche en funda, respectivamente. El restante, 22% se destina a la elaboración de leche en polvo, yogurt y otros sub-productos lácteos (Asociación de Ganaderos, 2014).

Ecuador cuenta con seis empresas grandes de productos lácteos (procesan entre 160.000 litros de leche a 300.000 litros de leche diarios). Las empresas grandes son: Nestlé, Andina, Nutrileche, Pasteurizadora Quito, Reyleche y Toni. (La Granja, 2010). Entre las empresas medianas (procesamiento de 30 mil litros de leche a 100 mil litros de leche diarios) se encuentran: El Ranchito, Lácteos Tanicuchi, Ecuallac, La Finca. Por otro lado, la producción artesanal abarca un gran número de plantas, las cuales procesan 10 mil litros diarios en promedio. (Industria Alimenticia, 2010).

Sin embargo, como podemos observar en la siguiente (Tabla 1) son ocho las empresas, en estado legal activo, que se encuentran registradas con el mismo

código CIUU al cual pertenece el plan de negocios, en la Superintendencia de Compañías hasta el 2014.

Tabla 1 Compañías por actividad económica

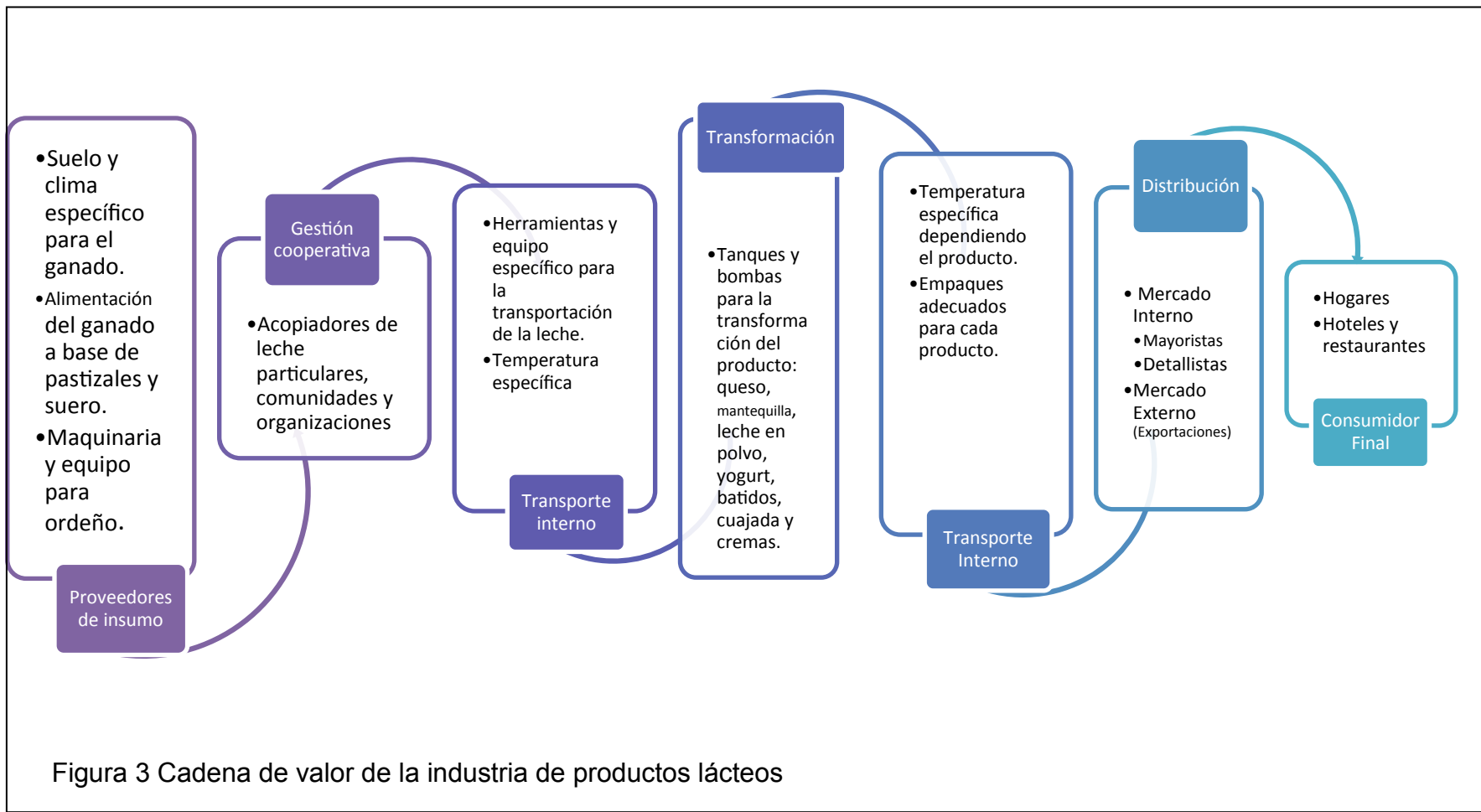
Compañías por actividad económica, estado legal activo, año 2012	Ciudad o parroquia
Alimentos Chontalac CIA. LTDA	Cuenca
EQF el queso Frances S.A	Sangolquí
FLORALP S.A	Ibarra
Industrias Cotogchoa CIA. LTDA	Aloasi
La Finca CIA. LTDA	Latacunga
Nonolacteos CIA. LTDA	Nono
Agroindustria Láctea Santo Domingo S.A. NUTRALAC	Cayambe
REYVER S.A.	El Carmen

Tomado de (Superintendencia de Compañías, 2014)

### 2.1.2.1 Cadena de valor de la industria

En la Figura 3 se observa la *cadena de valor de la industria láctea*, en ella resalta la actividad de proveedores de insumo debido a que la materia prima es fundamental para la elaboración del producto manufacturado, en este caso el queso relleno de pedazos de frutas. La ventaja competitiva en este mercado se basa en la salud, alimentación y el trato que se le dé al ganado vacuno, pues de esta dependen las mejores condiciones sanitarias, niveles de acidez y grasas, olor, sabor y contenido nutricional de la leche.

Otra de las actividades importantes es la transportación de la materia prima y del producto terminado debido a que un mal manejo de temperaturas puede provocar un cambio de sabores, texturas y forma del producto final.



En la tabla 2 se puede observar la *cadena de valor del plan de negocios* donde sobresale la actividad de operaciones, ya que por lo original del producto, que mezcla sabores salados con dulces, la leche y las frutas deshidratadas, el proceso de elaboración es fundamental para obtener un producto final competitivo.

Tabla 2 Cadena de valor del plan de negocios

Infraestructura				
Actividad de apoyo, por la naturaleza del negocio es fundamental la financiación, planificación y relación con inversiones.				
Recursos humanos				
Reclutamiento de personas para elaboración del producto. Capacitaciones constantes para realizar procesos eficientes. Sistema de remuneración de acuerdo a la ley.				
Desarrollo tecnológico				
Diseño y desarrollo de nuevos productos dentro de la rama de la actividad económica. Investigación de mercado.				
Compras				
Adquisición de maquinarias, equipo de oficina y materiales de publicidad, envase y embalaje.				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios
*Almacenamiento de insumos *Realización de pedidos * Control de Inventario	*Elaboración de productos *Montaje *Mantenimiento *Cumplimiento y control de parámetros de producción *Bioseguridad	* Control de procesos *Procesamiento de pedidos *Transporte adecuado y oportuno	*Fuerza de ventas *Promoción y publicidad	*Control de satisfacción del cliente *Resolución de quejas

### **2.1.2.2 La actividad económica de la agricultura, acuicultura y pesca**

La materia prima complementaria para la realización del producto (queso relleno de pedazos de frutas) se encuentra en la industria de la agricultura dentro del subsector de cultivo de frutas tropicales, subtropicales y cultivo de frutas con hueso y con pepa. Se tomó mencionados subsectores debido a que las frutas a utilizarse son frutas frescas, que luego de un proceso de transformación se convertirán en frutas deshidratadas.

Como se puede observar en la mencionada figura 2.1, la rama de la agricultura, acuicultura y pesca compone el PIB con un 9% siendo esta la sexta que más aporte realiza al PIB. Dentro de la Superintendencia de Compañías se encuentran registradas setenta compañías que se dedican al cultivo de frutas las cuales están distribuidas en todo el territorio ecuatoriano (Superintendencia de Compañías, 2014).

Existen innumerables agricultores dedicados a la siembra y recolección de frutas debido a que el Ecuador está situado geográficamente en la línea equinoccial, lo que le atribuye una diversidad de microclimas facilitando el crecimiento de una variedad de frutas tradicionales (banano, manzana, entre otras) y no tradicionales (piña, maracuyá, entre otras) (ProEcuador, 2014).

Si bien el MAGAP dirige sus acciones a promover el cultivo y producción principalmente de cacao y banano, ProEcuador promueve el incremento en la siembra de frutas no tradicionales con fines de exportación. Para lo cual, apoya a la creación de MYPIMES y la realización de consorcios para que el volumen a exportar sea mayor. Además, busca enviar frutas con valor agregado como son las frutas deshidratadas, concentrados de frutas y caramelizadas. (FAO (b), 2014)

El cultivo de frutas depende de cambios climáticos, necesidades de riego, existencia de plagas, condiciones de suelo, entre otros. Los precios de las frutas son variables durante todo el año.

El Ministerio de Agricultura planifica anticipadamente el cultivo y cosecha de frutas a fin de que la producción satisfaga la demanda. Además, realiza supervisión en el terreno, equipo y transporte, lo que permita facilitar y mantener constante la recolección de las frutas de mayor venta dentro del país (FAO (b), 2014)

### **2.1.3 Factores económicos y regulatorios**

La economía ecuatoriana obtiene sus recursos principalmente de la exportación de petróleo. El nivel de prosperidad y bienestar depende básicamente de la variación del valor del precio del petróleo en el mercado. En los últimos 14 años Ecuador ha enfrentado una serie de eventos que han marcado su desarrollo económico. En el año 2000 se produjo la dolarización. En el 2007 Ecuador poseía una cuantiosa deuda externa representada en *Bonos Global*, que el Economista Rafael Correa como Presidente del Ecuador declaró ilegítimos, lo que hizo que el precio de estos cayera y que nuestro país procediera a recomprar sus propios bonos. Además, en el año 2008 se financia la economía ecuatoriana con un préstamo a China que permite al Ecuador mantener condiciones económicas estables, a cambio de millones de barriles de crudo que se deben entregar mensualmente a este país asiático (CIA, 2013).

Para el año 2012, el Presidente de la República afirmó que existió un crecimiento económico debido al incremento en la comercialización de productos no petroleros y al aumento en las recaudaciones tributarias efectuadas en comparación con años anteriores. El 2013 fue un año donde la economía se estancó según el economista Walter Spurrier, debido a los constantes impuestos del gobierno, lo que afectó a ciertos sectores que no



incrementaron su volumen de ventas como lo venían haciendo en años anteriores. Sin embargo, el economista Rafael Correa señala que mientras el precio del petróleo se mantenga en \$85 el barril podríamos hablar de una economía estable. El Gobierno espera que este año la producción petrolera crezca, que se mantenga la dolarización y no se deje que las divisas salgan del país para conseguir proteger la economía y el bienestar del Ecuador (El Comercio (a), 2012).

### **2.1.3.1 Producto interno bruto del Ecuador (PIB)**

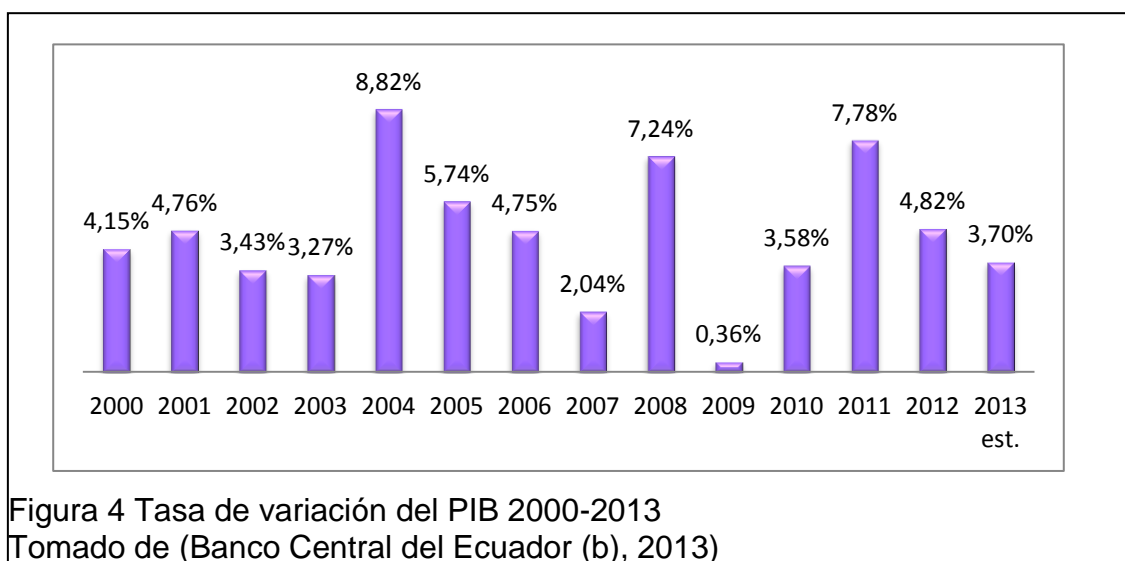
En la figura 4 observamos cómo ha variado el crecimiento del PIB. Al analizar la economía ecuatoriana, observamos que en el año 1998, se produjo una grave crisis financiera en el país, pues el Sucre, nuestra entonces moneda, sufrió una gran devaluación, que motivó el proceso de dolarización de la economía en el año 2000. Para este año, observamos un PIB de crecimiento de 4,15%, en comparación con años anteriores, este incremento en inversión y consumo, se atribuye al número mayor de exportaciones y al aumento del precio de petróleo (Banco Central del Ecuador, 2000).

En el año 2004 observamos mayor crecimiento en comparación a los demás años debido a la subida del precio del petróleo y a las bajas tasas de interés de los créditos internacionales, así como también a la considerable entrada de divisas depositadas en bancos ecuatorianos (El Hoy, 2005).

La disminución más radical del PIB la encontramos en el año 2009, con un 0,36%, debido a la crisis económica mundial del 2008 que tuvo un efecto dominó para todos los países, a la baja de exportaciones de petróleo y de productos alimenticios, así como a la reducción de importaciones de maquinarias fundamentales para la producción del país (Buro de Análisis, 2010).

El año 2012 terminó con una tasa 4,82%, un porcentaje menor al estimado, que según el Banco Central era del 5,3%. Influyó en este porcentaje, la incertidumbre causada por las elecciones presidenciales en camino y la crisis Europea, un importante socio comercial para el Ecuador, según el economista Rafael Correa.

Mientras el 2013 terminó con una tasa de crecimiento del 3,7%, que provocó una desaceleración respecto el año anterior, debido al menor crecimiento de la inversión y a la reducción del consumo. Sin embargo, el gobierno utilizó mayor gasto público (crecimiento de la economía en corto plazo), políticas de control de capitales y restricciones de importaciones para disminuir los problemas de salida de dinero y evitar que el PIB caiga en un mayor porcentaje (Banco Central del Ecuador (b), 2013) (El Comercio (b), 2012).



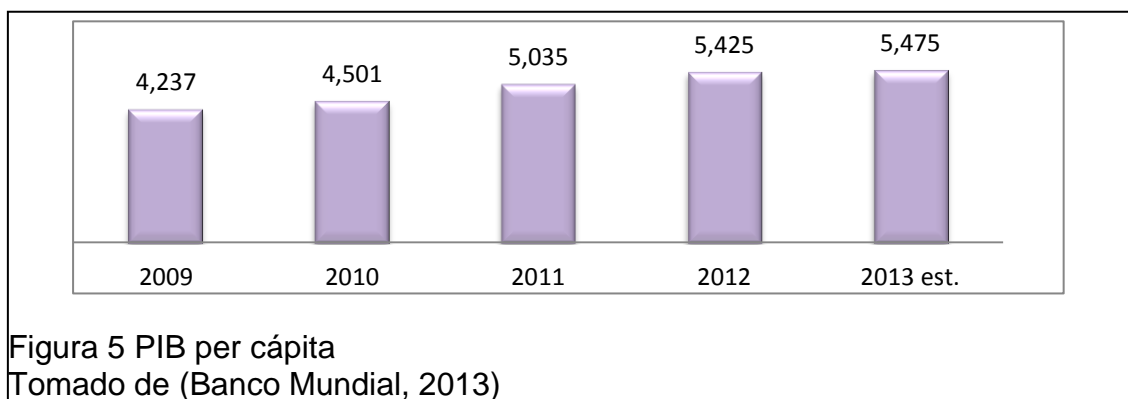
### 2.1.3.1.1 PIB per cápita

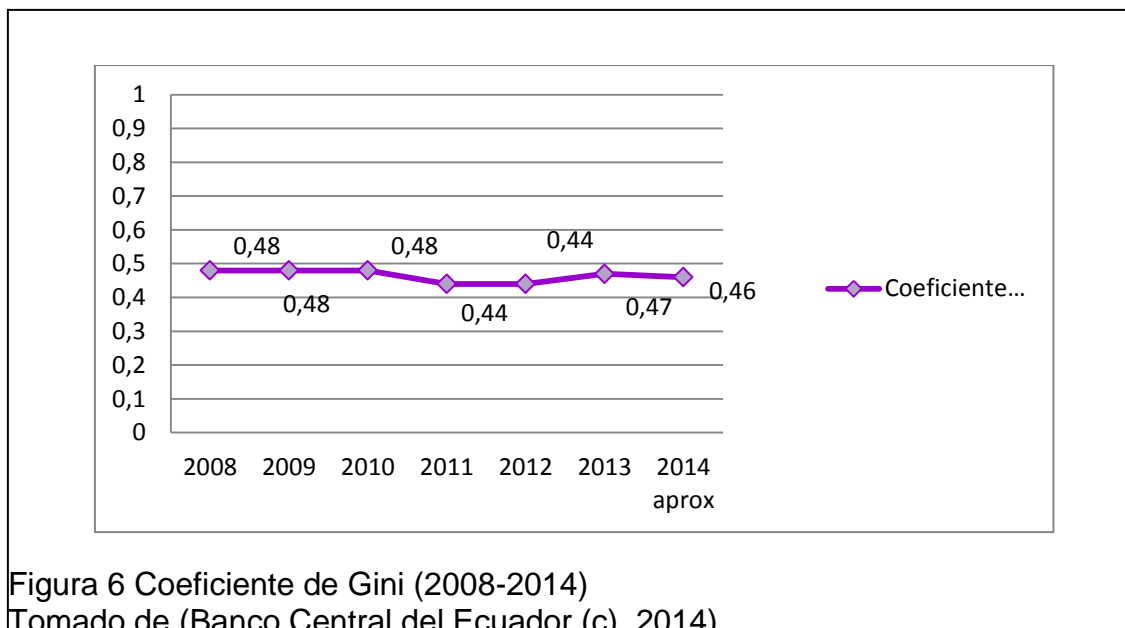
En el análisis de la figura 5 observamos el valor del PIB en dólares para el número de población que corresponde a nuestro país. Desde el año 2010 hasta el 2013 existe un crecimiento del PIB per cápita, sin embargo, si se calcula la tasa de variación, esta es mínima, por lo que estadísticamente se considera prácticamente igual. No obstante hay que considerar que la población va

aumentando y que el porcentaje real de crecimiento del PIB es mucho menor en el 2013. Lo que nos deja ver que el crecimiento se va estancando.

Por otro lado, podemos observar en las figuras 5 y 6 que el nivel de vida promedio dentro de los ecuatorianos ha mejorado, generando bienestar y un mayor nivel de adquisición de bienes y productos. Desde el 2008 al 2014 el coeficiente de Gini se ha mantenido en un promedio de 0,46, es decir se destaca su estabilidad y se manifiesta que aún existe desigualdades en la repartición de los ingresos.

Sin bien aun no se alcanza mayores niveles en la distribución de la riqueza, del análisis del PIB per cápita se demuestra que con este promedio de coeficiente de Gini se puede adquirir el producto del plan de negocios debido a que están recibiendo mayores ingresos repartidos de una manera más equitativa.





### 2.1.3.1.2 Estimación de la variación de PIB de los años 2014-2016

En los años 2014 y 2015 se espera incrementar la producción de barriles de petróleo y promover la inversión privada. De tal manera que, en el 2014 el crecimiento del PIB se encuentre en 4,2% del valor estimado. Por otro lado, tanto en el 2014 como en el 2015 se ejecutarán proyectos mineros y la Refinería del Pacífico, lo que provocará grandes desembolsos de dinero haciendo que el valor del PIB disminuya. Se espera que en el 2015 el PIB sea de 3,5%. Para el 2016 las hidroeléctricas se encontrarán en funcionamiento y se dispondrá del dinero que se destinaba al subsidio de los combustibles generando un incremento en el PIB. (ProEcuador (a), 2013) (El Universo, 2014).

El PIB real estimado refleja un crecimiento estable, que permite abrir un negocio. Este indicador no se encuentra en decrecimiento y demuestra que existe consumo e inversión; es decir un negocio no tendría un fuerte crecimiento pero se mantendría en un nivel sostenido.

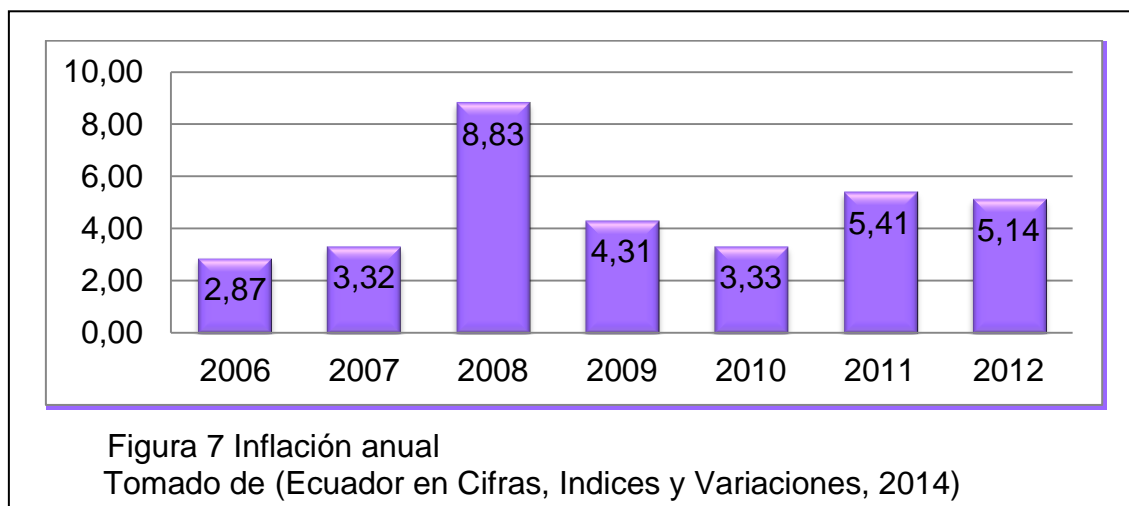
Por otro lado, al analizar el PIB de la industria (figura 2.2) se observa como este ha ido creciendo y se espera que se mantenga constante en los próximos

años. No obstante, el sector manufacturero es fundamental debido a que el Gobierno está trabajando en que esta industria genere productos con valor agregado. El sector de productos lácteos se vuelve atractivo siempre y cuando se invierta en infraestructura, tecnología e innovación.

### 2.1.3.2 Inflación

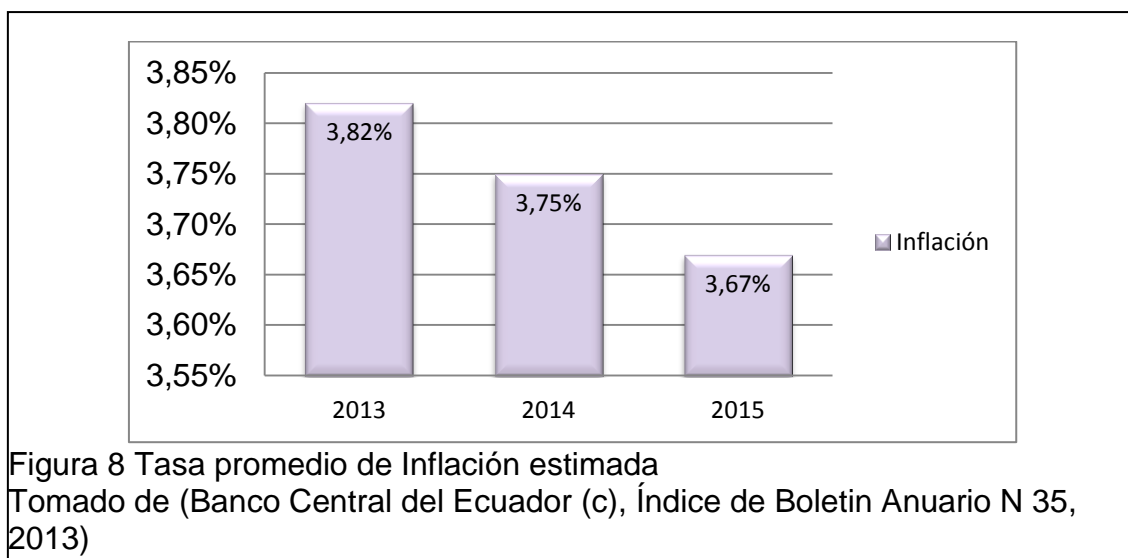
En general la Inflación se ha mantenido entre un 4% promedio, sin embargo podemos observar en la Figura 7 que la tasa más alta se da en el año 2008 está hace referencia a que hubo un crecimiento en el Índice de Precios al Consumidor, gasto público y salarios.

Para el año 2012 se observa una inflación menor que la del 2011, esto se debe al nivel de precios internacionales que se mantuvieron durante ese año. Al hacer una comparación entre la inflación del año 2006 con la del 2012, esta ha subido 2 puntos, a esta situación no es del todo desalentadora, ya que Ecuador se mantiene dentro de las inflaciones más bajas de la región y en el puesto 127 a nivel mundial (El Telégrafo, 2013).



### 2.1.3.2.1 Inflación estimada 2013-2015

La inflación estimada para el período 2013-2015 se muestra en la Figura 8 donde se evidencia cómo va disminuyendo el porcentaje cada año, permitiendo una mayor inversión y precios constantes. Lo que esperan ciertas industrias del país es que los salarios, barreras comerciales e impuestos no sigan aumentando ya que esta situación afectaría a varias actividades económicas como la agricultura y manufactura (El Hoy, 2013).



La inflación de los productos lácteos se encuentra estable, es decir muy esporádicamente se ve que los precios tiendan a subir. Generalmente, estos tienen un precio máximo regulado por el Estado, lo que no da cabida a una alta tasa de inflación en este sector. No existe escases en este tipo de productos. Además, hay un gran número de demandantes y oferentes del producto, por lo que el índice inflacionario es muy reducido.

Al mismo tiempo, el Ecuador mantiene un nivel bajo de inflación en la región, lo que ha permitido reducir riesgos de escasez de productos y que una subida de precios inesperada afecte a la economía.

Por otro lado, en las frutas se espera un incremento anual de su valor entre un 20% a 50%, depende si existe o no alguna dificultad en la cosecha, debido al clima o plagas. También depende de si la fruta es estacionaria, lo cual eleva el valor del producto (El Universo(a), 2012) (FAO (a), 2014).

### 2.1.3.3 Salario mínimo

Para el sector ganadero-pecuario y manufacturero a partir del año 2010 se establece el Acuerdo 255 donde se atribuye a cada sector un salario mínimo que va dependiendo de las funciones de los trabajadores que pertenecen a dicho sector. Como podemos observar en la Tabla 3 proporcionada por AgroEcuador el promedio del sector es 340 dólares en casi todos los cargos y funciones a desempeñarse.

Tabla 3 Salarios sector agropecuario

Cargo/ Actividad	Comentarios/ Detalles del cargo o actividad	Salario mínimo sectorial 2014
Supervisor de producción/ Mantenimiento	Incluye: Administrador de granja	\$ 350,72
Técnico de producción/ Mantenimiento	Producción pecuaria	\$ 345,95
Operador especial	Producción pecuaria	\$ 343,73
Auxiliar de producción/ mantenimiento	Incluye asistencia de planta	\$ 343,73
Auxiliar de lácteos	Incluye asistente de ordeño, operario de leche	\$340,00
Operativo de planta	Producción pecuaria	\$340,00

Tomado de (AgroEcuador, 2014)

### 2.1.3.4 Tasas de interés

Con una oportunidad de negocio habitualmente se recurre a los entes financieros para lograr su financiamiento. Como podemos observar en la tabla4 la banca entregará fondos con la tasa activa anual del segmento en el

cual nos encontremos. Generalmente para efectuar un préstamo en esta industria se utiliza el segmento de PYMES.

Por otro lado, podemos observar que, en su mayoría, los segmentos han crecido en comparación con el año 2012. Es decir, los nichos al cual pertenecen los préstamos tendrán que pagar más dinero que el año anterior, según los porcentajes proporcionados por el Banco Central del Ecuador.

El Gobierno ha destinado un alto porcentaje para financiar la producción del sector lácteo, por lo cual los empresarios se beneficiarían de tasas y garantías menores, así como de mayores plazos de pago. En nuestro caso sería aconsejable utilizar el crédito del segmento PYMES de la Corporación Financiera Ecuatoriana, CFN que está diseñado para promover el desarrollo de industrias y que tiene una tasa a cinco años de 10.50%.

Tabla 4 Tasas de interés máximas

<b>Tasas Máximas</b>			
Tasa Activa para el segmento	Porcentaje anual 2012	Porcentaje Anual 2013	Porcentaje promedio Estimado 2014
Productivo Corporativo	8,17%	9,33%	8,17%
Productivo Empresarial	9,53%	10,21%	9,33%
Productivo PYMES	11,20%	11,83%	11,20%
Consumo	15,91%	16,30%	16,30%
Vivienda	10,64%	11,33%	11,33%
Microcrédito Acumulación Ampliada	28,82%	25,50%	25,50%
Microcrédito Acumulación Simple	25,20%	27,50%	27,50%
Microcrédito Minorista	22,44%	30,50%	30,50%
Crédito PYMES CFN	10.5%	10.5%	10.5%

Tomado de (Banco Central del Ecuador (a), 2014) (Corporación Financiera Nacional, 2014)



#### **2.1.4 Aspectos Políticos**

En el año 2013 se realizaron elecciones presidenciales y de asambleístas, ganó en primera vuelta el Economista Rafael Correa con el 51,17% de las votaciones. Se posesionó por tercer mandato consecutivo, él se encuentra en el poder desde el año 2007 y se mantendrá hasta el año 2017. Representa al movimiento político Alianza País, el cual inició en el 2006 y en las últimas elecciones obtuvo 100 de los 131 puestos dentro de la Asamblea. Este partido político es la unión de 25 movimientos y tiene una tendencia socialista.

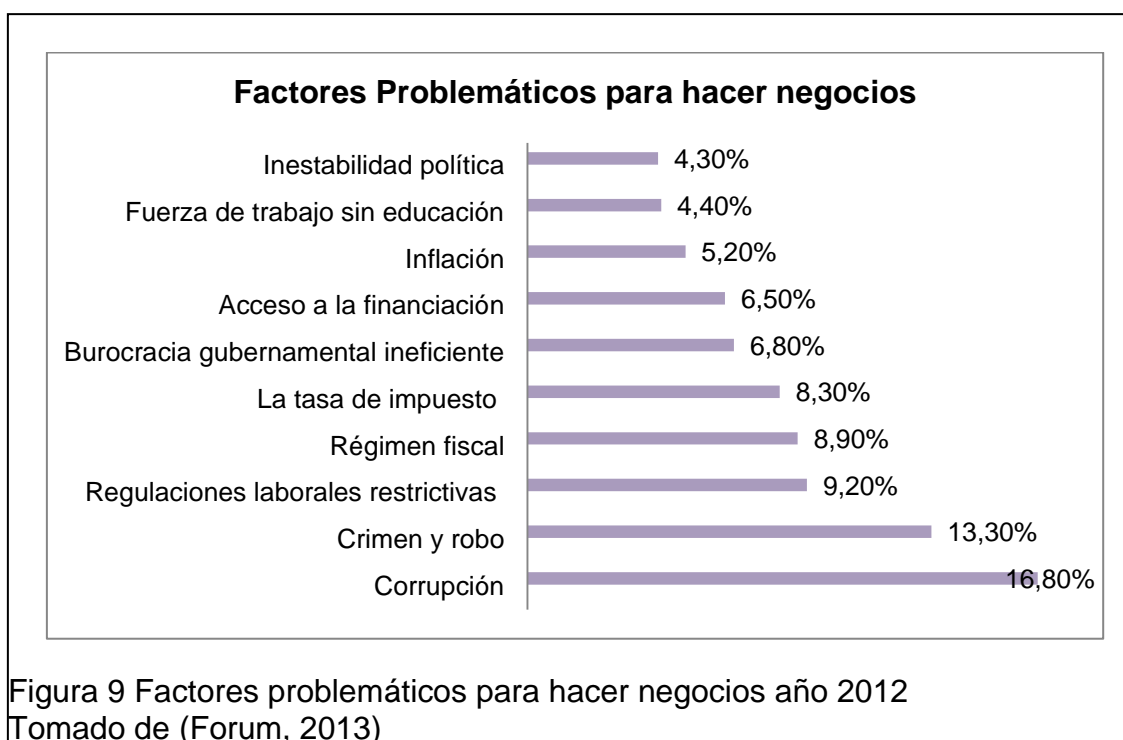
Respecto de los ámbitos propios de esta investigación, en este nuevo periodo se busca trabajar en el cambio de la matriz productiva; en la consolidación del sistema económico, social y solidario; y, en el aseguramiento de la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica (Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017, 2013) (Asamblea Nacional, 2013).

La matriz productiva es la interacción (entre el conjunto de productos y procesos productivos) que tiene la sociedad para producir determinados bienes y servicios.

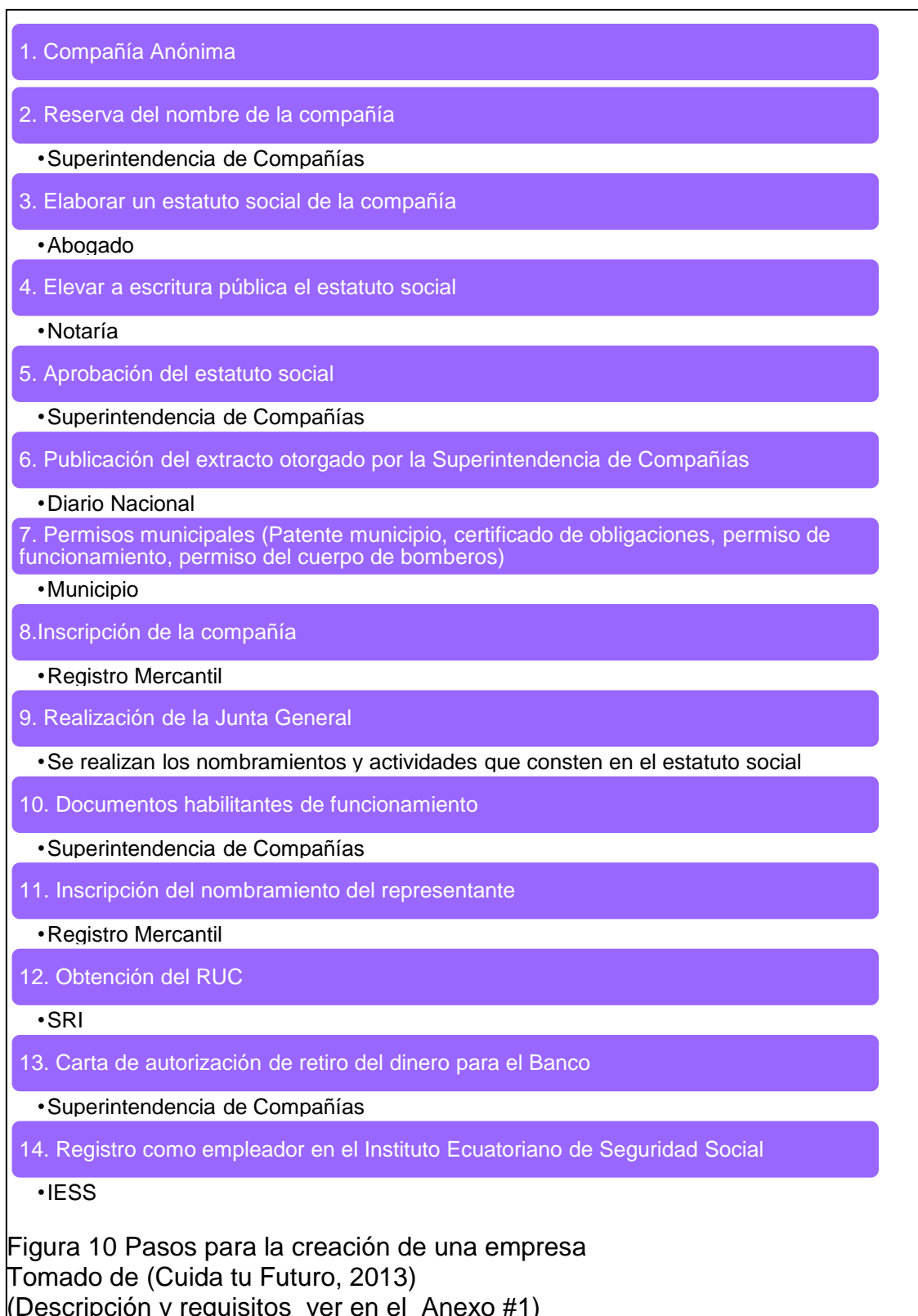
Las políticas se han establecido sobre la base de la tecnificación de productos y servicios; diversificación productiva en industrias estratégicas-refinería; agregación de valor en la producción (tecnología y conocimiento); sustitución selectiva a las importaciones y fomento a las exportaciones; modernización para desarrollar las industrias nacionales y atraer nuevas inversiones; impulso a la industria alimentaria, a través del uso soberano, estratégico y sustentable de la biodiversidad; y, fortalecimiento de la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva.

Dentro de los sectores priorizados para la el cambio de la matriz se encuentra identificados 14 sectores y 5 industrias, uno de ellos el de alimentos procesados, en nuestro caso la elaboración de productos lácteos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

En la figura 9 se puede observar ciertos componentes problemáticos que existen para hacer negocios dentro del país, los que pueden afectar directamente a la rentabilidad y a la estabilidad del negocio. Siendo el problema más grave la corrupción, seguido de la delincuencia y las regulaciones fiscales y laborales, lo que hace que se dificulte el emprendimiento por parte de pequeños empresarios (Forum, 2013) (Ecuador Inmediato, 2013).



### 2.1.4.1 Trámites para la creación de una empresa (legal)



## **2.1.4.2 Reglamentación legal productos lácteos**

### **2.1.4.2.1 Gobierno del sector agropecuario- industrial de leche y productos lácteos**

Según el Decreto Ejecutivo No. 1311. Se crea un “Comité de Concertación Agropecuaria de la Cadena Agroproductiva de la Leche y Productos Lácteos” (Lexis, 2013). Este Comité se conforma de miembros del gobierno y representantes de las asociaciones de los derivados de lácteos. Su finalidad es realizar convenios de políticas de corto o de largo plazo para esta industria, respecto a la elaboración, comercialización y exportación e importación garantizando el producto alimentario (MAG, 2012).

### **2.1.4.2.2 Políticas del sector**

Se han fomentado ciertas leyes para el sector, en especial el Reglamento de buenas prácticas de manufacturas. Con esta normativa se espera volver competitivo al sector y acreditar su participación en el mercado internacional.

Dichas mejoras se sustentan en nueve políticas industriales, las cuales cuenta con lineamientos estratégicos que se enfocan en el “desarrollo de inversiones, social, tributaria, comercial, crediticia, financiera y artesanal, las cuales sirvan para promover actividades con ventajas comparativas” (MIPRO, 2009), causantes de mayor valor agregado que eleven el desarrollo e innovación y diversificación alimentaria y que promuevan la demanda interna de manufacturas nacionales y de marca país.

Las políticas a las cuales se hace referencia son:

1. “Fomentar sectores, industrias y actividades productivas que generen mayor valor agregado.

2. Promover la asociatividad y el desarrollo de economías de escala que promuevan encadenamientos productivos locales.
3. Impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas, artesanos y empresas de economía social y solidaria.
4. Promover el empleo de calidad y mejorar la calificación de la mano de obra.
5. Promover la producción de bienes y servicios de calidad.
6. Incorporar, desagregar, adaptar y asimilar nuevas tecnologías en los procesos productivos.
7. Promover la producción limpia y el cuidado del medio ambiente.
8. Reducir los costos de transacción para facilitar los procesos de producción, innovación y comercialización.
9. Promover en los sectores productivos, la oferta y diversificación de productos industriales y mercados de exportación basados en economías de escala.” (MIPRO, 2009)

Estas políticas se aplican desde el 2006 y están planteadas hasta el 2016. Hasta este año, se espera contar con este sector de manera sostenible y diferenciada por sus productos. La expectativa de lograr dichos avances se da mediante la unión y colaboración de los gremios respectivos a cada industria. Además, se necesita la ayuda del Estado en financiamiento y formación industrial (Ley de Desarrollo Agrario, 2006) (CIP, Cámara de Industrias y Producción, 2012).

#### **2.1.4.2.3 Normas sanitarias**

El Reglamento de Registro y Control Sanitario (Registro Oficial No. 896) dice que todo producto alimenticio sujeto a transformación debe obtener un registro sanitario en aplicación del derecho de las personas a obtener alimentos sanos y nutritivos.

Para tal efecto, se realizará un informe técnico para la adquisición del registro sanitario en el cual se analizará la documentación técnica y legal, y será presentada en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), quien otorgará el el Registro Sanitario por producto (Productos alimenticios nacionales). (Pasos para la obtención del Registro Sanitario Ver Anexo #2).

Ingresados los documentos, la ARCSA enviará los resultados en un plazo de siete días si la solicitud es correcta, de no cumplirse será devuelta. En el caso de pequeñas empresas no se deberá pagar valor alguno por el Registro Sanitario. Con la aprobación de la información, al cabo de cinco días se emitirá el Certificado, el cual tendrá una vigencia de cinco años, siempre que el producto no sufra modificaciones en su procedimiento. Respecto del proceso, este será controlado y vigilado de forma constante (CIP, 2013).

### **2.1.5 Aspecto social**

Ecuador es un país en vías de desarrollo donde aun existe desigualdad en la distribución de la riqueza. El gobierno ha desarrollado varios programas y bonos (Desarrollo Humano) para tratar de mejorar el nivel de vida de las personas. El país se vio afectado por la migración a países como Estados Unidos, España, Italia en los años 1998 al 2000 debido a que las personas sentían que no había fuentes de trabajo, estabilidad política y una economía de vida estable. Sin embargo, en 2012 tras la crisis económica sufrida por España e Italia han regresado alrededor de 50.000 personas (CIDOB, 2012).

Adicionalmente, Ecuador en los últimos años ha recibido a personas de nacionalidad colombiana y cubana, en su mayoría con estado de refugiados, esto debido a que a partir del 2008 no se necesitaba ninguna visa ni carta de entrada para ingresar al país. Según datos del 2012 se encuentran en Ecuador 35,625 personas colombianas y cubanas.

### 2.1.5.1 Población

En el año 2014 se espera que Ecuador alcance los 16'774,749 habitantes según los cálculos de INEC, la tasa de crecimiento en promedio por año es de 1,52%. En comparación con el resto de mundo, la población del Ecuador se ubica en el puesto 67 según la CIA (Ecuador en Cifras, 2010) (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (a), 2010).

La población ecuatoriana está ubicada en su mayoría en la Sierra y en la Costa y a su vez se subdivide en la población que vive en la parte rural 25% y urbana 75%. Dentro de la población que vive en la parte rural el 62% son personas que se dedican al sector agropecuario, los cuales viven dentro de sus propios terrenos de cultivo. Como podemos observar en la tabla 5 la ciudad con mayor población es Guayaquil con 2'531,223 de habitantes, seguida por Quito con 2'458,900, la que además para el 2020 espera tener 2'781,641 habitantes y ser la ciudad con más población (El Hoy, 2012) (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (d), 2013).

Tabla 5 Proyección poblacional de las principales ciudades, año 2013

Ciudad	Población
Guayaquil	2'531,223
Quito	2'458,900
Cuenca	558,127
Portoviejo	300,878

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (a), 2013)

### 2.1.5.2 Estructura por edades

Como podemos observar en la Tabla 6 elaborada por el INEC, la mayor población, es la comprendida entre 10 y 14 años con un total de habitantes

1'438.034 y una participación de 9,72%. Mientras que la de menor incidencia es la que abarca los 75-79 años cuya participación es 1,35%.

La tabla también nos indica que el género masculino primará sobre el femenino sobre todo en las edades de 0-4 años, con una participación del 50.06% del total y el género femenino tiene mayor número en la edad de 10-14 años y alcanza una participación del 49.94% del total.

Tabla 6 Proyección de la población ecuatoriana por sexo y edad

Proyección de la Población ecuatoriana por sexo y edad 2013				
Edades	Masculino	Femenino	Total	Participación
0 a 4	723,335	695,682	1419,017	9,61%
5 a 9	728,366	699,475	1427,841	9,65%
10 a 14	732,876	705,158	1438,034	9,72%
15 a 19	716,452	691,651	1408,103	9,51%
20 a 24	673,650	656,304	1329,954	8,99%
25 a 29	627,398	618,74	1246,138	8,42%
30 a 34	564,446	563,717	1128,163	7,62%
35 a 39	501,236	505,307	1006,543	6,80%
40 a 44	445,988	453,133	899,121	6,07%
45 a 49	391,137	400,254	791,391	5,35%
50 a 54	333,486	343,536	677,022	4,57%
55 a 59	282,276	293,88	576,156	3,89%
60 a 64	223,154	235,783	458,937	3,10%
65 a 69	160,951	173,881	334,832	2,26%
70 a 74	123,436	138,227	261,663	1,77%
75 a 79	90,600	105,718	196,318	1,33%
80 y +	87,415	111,905	199,32	1,35%
<b>Total</b>	<b>7.409,20</b>	<b>7392,351</b>	<b>14801,552</b>	<b>100%</b>
<b>Participación</b>	<b>50,06%</b>	<b>49,94%</b>	<b>100%</b>	

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (a), 2013)

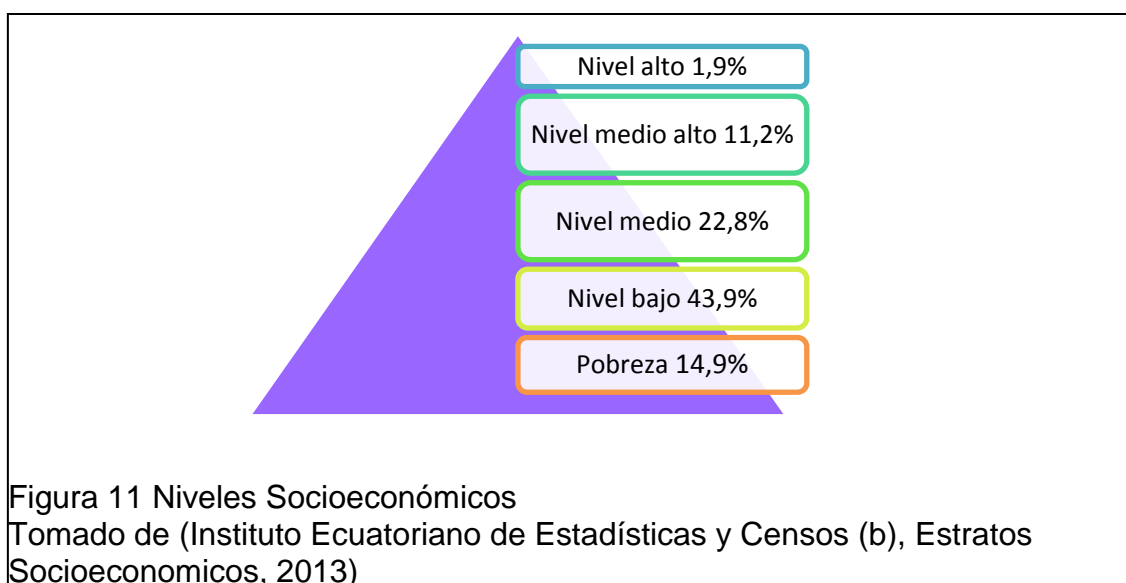
### 2.1.5.3 Nivel socioeconómico

Los niveles socioeconómicos se dividen en 5 (Figura 11) los cuales se ha evaluado de acuerdo al consumo, vivienda, estudios, bienes, tecnología según los datos del INEC.



El estrato social con más población es el nivel socioeconómico bajo con 49,3% del total de población. En promedio poseen una vivienda pero no tienen acabados de lujo, poseen los bienes básicos que se necesitan en un hogar; generalmente se espera que el jefe del hogar posea un nivel de estudios de primaria completa. En su mayoría trabajan como comerciantes, operadores de máquinas o se encuentran inactivos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Informe Ejecutivo ESPA, 2011).

Sin embargo, el nivel socioeconómico al cual dirigimos la producción de quesos con pedazos de frutas es un segmento medio alto y alto. Debido a que dentro de esta población se encuentran aquellas personas que tienen mayor nivel de educación, acceso a servicios y tecnología y donde se encuentran tendencias de consumo por productos fuera de lo común.



#### 2.1.5.4 Desempleo

Según los datos del INEC de los últimos años (Tabla 7) se hace una comparación entre las tasas de desempleo, ocupación plena y subempleo. Se puede observar que el mayor porcentaje durante todos los años es el subempleo. Para el período 2012 el subempleo bajó a un 51,13%. Además, la

reducción en todos los indicadores a partir del año 2009, crea una tendencia a disminuir el desempleo y aumentar el valor de salarios, producción y beneficios económicos. (El Universo, 2013).

De otro lado, la demanda de empleo a partir del 2009 se muestra con crecimiento estable, según datos del INEC de cada 10 plazas de trabajo 8 corresponden al sector privado y 2 al sector público. El gobierno ecuatoriano cuenta con programas como el de Educación, Ecuador Saludable, Socio empleo donde se ofrecen aproximadamente 2000 puestos de trabajo.

Tabla 7 Desempleo, Ocupación Plena, Subempleo

Fecha	Desempleo	Ocupación plena	Subempleo
Dec-2007	4.99	34.20	59.80
Dec-2008	5.90	35.78	58.08
Dec-2009	6.46	31.53	60.07
Dec-2010	4.99	37.34	56.84
Dec-2011	4.19	40.55	54.66
Dec-2012	4.14	42.32	51.37

Tomado de (Instituto Ecuatorano de Estadísticas y Censos (a), 2012)

Dentro de la ciudad de Quito, encontramos que su población es de 2'239,191 habitantes de la cual el 8% no busca empleo, el 4,2% está desempleada, el 24% está en subempleo y el 60,5% son ocupados plenos. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (d), 2013)



En la figura 12 observamos que el mayor porcentaje de ocupados se encuentran en las actividades de comercio y reparación de vehículos con un 27,18% seguido por la industria manufacturera que ocupa un 19,92% lo que significa que existe un gran porcentaje interesado en trabajar en estas actividades. Además, mediante el programa Red Socio Empleo del Ministerio de Relaciones Laborales se ayuda a conseguir personas que estén interesadas y conozcan de la industria de los lácteos (Revista El Agro (b), 2012).

### 2.1.6 Aspecto tecnológico

Ecuador es un país atrasado tecnológicamente tanto en maquinaria, innovación, técnicas de la información y comunicación. Sin embargo, durante los últimos años se ha tratado de brindar un estudio ampliado sobre tecnología y de innovación que sirva para mejorar la competitividad tecnológica del país y este a su vez ayude a generar una mejor economía. El Foro Económico Mundial, el cual analiza sobre los avances tecnológicos, ha ubicado al Ecuador, para el año 2012, en el puesto 96 de 142 países. El gobierno durante los

últimos años ha realizado varias compras de productos con alta tecnología lo que ayuda al sector público, además las universidades se han visto obligadas a incentivar a sus profesores y alumnos en los temas de investigación y desarrollo. Esto ha permitido que Ecuador en el último año baje 8 puestos según informe de tecnologías (Revista Líderes, 2012) (El Universo, 2012).

#### **2.1.6.1 Comunicación**

Los medios de comunicación ayudan a publicitar el producto. Respecto de cuales serán utilizados en el plan de marketing diseñado para este plan de negocios, se definirán en el capítulo 4 de este trabajo.

Ecuador dentro de la comunicación tiene estaciones de radio, diarios y televisión la mayoría de ellos corresponden al sector privado, mientras que las públicas son una proporción mucho menor.

Se registra que el uso de líneas telefónicas fijas en Ecuador es de 2,211 millones, mientras el uso de líneas móviles es de 15,333 millones según datos de la CIA en el 2011.

#### **2.1.6.2 Internet**

Una de las fuentes que ayuda a un país a mejorar el acceso y uso de la tecnología es el Internet. Como podemos observar en la tabla 8 el total de la población es 1,6% en la red, el total de usuarios ecuatorianos que se encuentran conectados en la red es (entendiendo como conectados aquellas personas que usan este servicio) 43,8%. Y el número de personas que usan Facebook, la red social que más usuarios congrega, es de 4'970.680. Lo que nos permite asegurar que, existen alrededor de 4 millones de ecuatorianos que tienen acceso a fuentes tecnológicas de información y de comunicación. Además la ciudad de Quito cuenta con el 31,65% de la población conectada. (Banco Mundial (b), 2013).

Tabla 8 Uso del Internet año 2012

Uso del Internet año 2012					
País	Población	% En el mundo	Usuarios de Internet de Ecuador	% Conectado al Internet	Personas que cuentan con Facebook
Ecuador	15'223,680	1.6 %	6'663,558	43.8 %	4,970,680

Tomado de (Social Bakers, 2012)

### 2.1.6.3 Uso de Internet por Edad

Como colegimos en la figura 13 y según los registros del INEC el segmento de la población que más utiliza Internet es el de los jóvenes entre 16 a 24 años, seguido de las personas de 25 a 34 que son las que presentan mayor interés en estar conectados en la red debido a su trabajo, a sus estudios, a la necesidad de información o a la simple comunicación.

El aumento en el uso de las TIC's y el creciente uso de redes sociales permiten que la publicidad del negocio pueda realizarse por medios tecnológicos, que facilitan la llegada a posibles compradores.

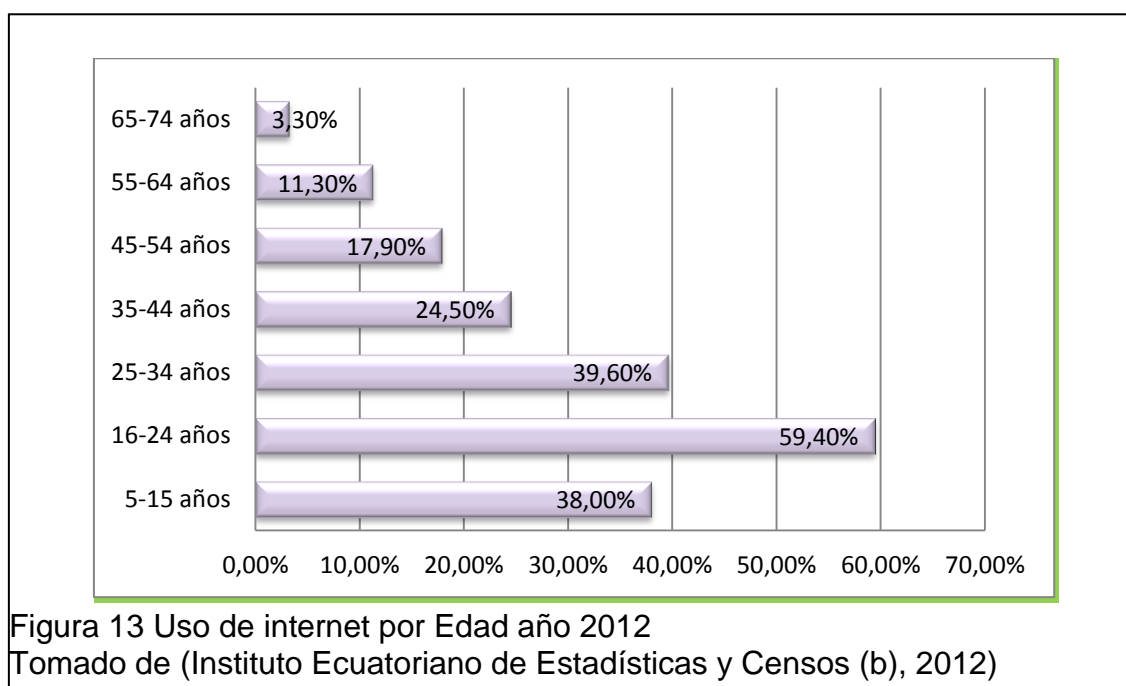


Figura 13 Uso de internet por Edad año 2012

Tomado de (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (b), 2012)

### **2.1.6.5 Factor tecnológico dentro de la industria**

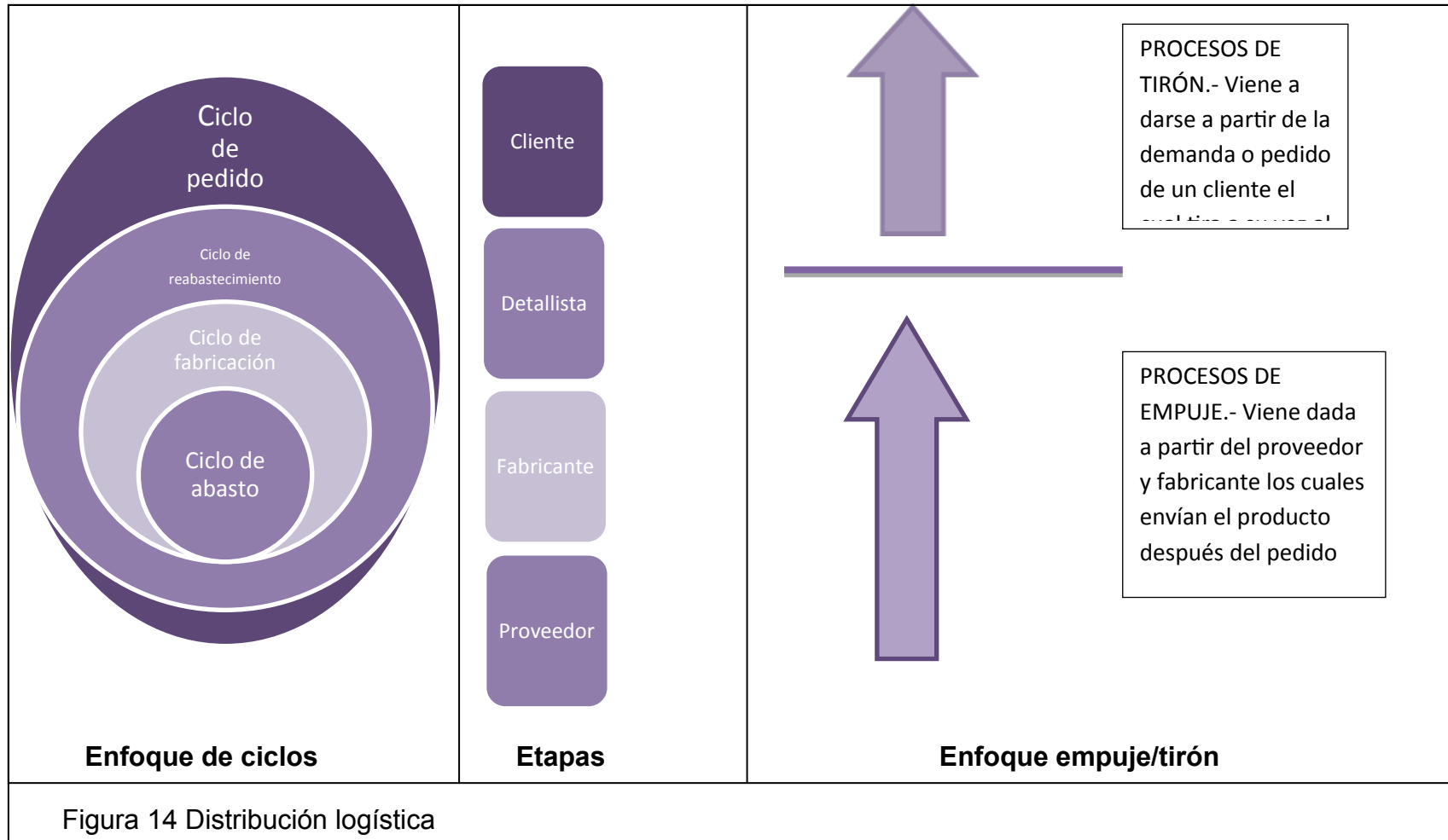
La tecnología de la industria láctea ha tenido durante los últimos años un gran desarrollo ya que la investigación ha permitido crear diversas líneas de actividades agroalimentarias. Dichas actividades corresponden a validación de prototipos, estudio de líneas de procesamiento, vida útil del alimento, instalación y diseño de plantas. Para lo cual se ha hecho un análisis físico-químico y microbiológico a los productos lácteos. Lo que ha permitido crear productos con mejores cultivos y que a su vez pasen por elevadas técnicas de producción.

La maquinaria para las queseras es de acero inoxidable a gasolina, eléctricas o manuales estas pueden ser fijas o portátiles y la mayor diferencia radica en el tamaño de cada equipo lo que marca la diferencia en su capacidad de producción.

La maquinaria consiste en ordeñadores, tanques, centrífugas, descremadoras, prensas y calderos. Sin embargo, para pequeñas granjas es casi imposible adquirirlas debido a sus altos costos, por lo que se mantiene el ordeño de las vacas y la manufacturación de queso en la forma tradicional y con implementos caseros.

Por otro lado, para microempresarios el gobierno ha decidido financiar la compra de maquinarias y estudios sobre el sector. Lo que permite innovar, reducir costos, aumentar la productividad lo que generará el efecto de tener mayor rentabilidad, calidad y variedad de producto en el corto y largo plazo. Dentro de la industria, las propias fábricas han generado máquinas que cuentan con las características necesarias para la elaboración de producto.

## 2.1.7 Canales de distribución



Como se puede observar en la figura 14 se observa los ciclos de proceso y la forma de distribución del producto, además el proceso de tirón y empuje el cual nos da la medida de la demanda del producto y la forma de distribución. Como particularidades específicas se deciden vender directamente desde el detallista al cliente para reducir intermediarios (debido a que a mayor número de intermediarios menor margen de ganancia para el fabricante).

### 2.1.8 Las 5 fuerzas de Porter



#### Barrera de Ingreso de nuevos competidores (Alta)

- *Economías de Escala*: el poder de alcanzar el nivel óptimo de producción para elaborar más unidades del producto a un menor costo. Al momento en que se hace un proceso más sistematizado y menos de manera artesanal se consigue una mayor capacidad de quesos elaborados. Lo cual evita menos desperdicio de materia prima y optimización de tiempo. Si los nuevos competidores (fabricantes de que quesos frescos o derivados lácteos) tienen experiencia en esta industria podrán sacar gran ventaja de



esta barrera y si son nuevos en la industria se podrá medir dicha barrera por su capacidad instalada.

- *La experiencia como curva de aprendizaje* en tema de tecnología y equipamiento hace que en el caso de los quesos mezclados exista una fidelización y reconocimiento de marca de los productos ofrecidos actualmente.
- *Protección legal* al momento de obtener papeles para la creación de la compañía, registros sanitarios, prácticas de manufactura y las patentes de invención son de gran costo, los trámites excesivamente largos y rigurosos convirtiéndose en una barrera alta.
- Necesidades de obtener una fuente financiera que pueda ayudar con el capital para la implementación de la empresa es alta debido a que la maquinaria resulta ser costosa ya que debe cumplir características sanitarias rigurosas. Sin embargo, el costo de infraestructura y el lugar es una inversión media para la existencia de la nueva compañía, de igual manera hay que tomar en cuenta que se requieren gastos de publicidad y crédito.
- El acceso a los canales de distribución es alto debido a que la mayoría de distribuidores piden una participación en el mercado de 1 año aproximadamente lo que genera que no todas las empresas entren al mercado.

Tabla 9 Calificación barrera de nuevos competidores

Barrera	Calificación	Indicador
Economías de Escala	Media	
Diferenciador del producto	Alta	
Experiencia	Alta	
Protección legal	Alta	
Necesidades de Capital	Media	
Aceso a canales de distribución	Alta	
Represalias	Baja	



Tomado de (IE Business School, 2013)

### Amenaza de productos sustitutos (Media)

Los consumidores tienen la tendencia a sustituir para variar productos, por altos precios o porque perdieron calidad o novedad. Dentro de los productos sustitutos para este proyecto se encuentra otros quesos maduros y semimaduros.

Al existir esta variedad de productos se clasifica a los quesos rellenos de frutas como un producto elástico, sensible a las variaciones de su precio. La disponibilidad de los productos sustitutos es amplia. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que los productos sustitutos no cuentan con precios más bajos si no que todos se mantienen dentro del mismo rango de valor. Por otro lado, dentro del negocio, las empresas trabajan continuamente para que sus clientes se identifiquen con la marca y generen un valor de fidelización y afecto emocional al producto.

Tabla 10 Calificación amenaza de productos sustitutos

Fuerza	Calificación	Indicador
Rendimiento Relativo al Precio	Baja	
Costo de cambiar de empresa para el consumidor	Alta	

Tomado de (IE Business School, 2013)

### Rivalidad entre competidores (media)

Dentro del sector de los lácteos existe gran rivalidad debido al sin número de competidores, los cuales se dividen en grandes empresas nacionales e internacionales, medianas y pequeños artesanos, lo que genera un mercado competitivo y riesgoso.

El mercado de los quesos no se encuentra saturado debido a que cada empresa se ha especializado en un tipo de queso. Asimismo este sector ha logrado elaborar nuevos tipos de queso, el mercado es atractivo tanto para

nuevos empresarios como para consumidores. Debido a que no hay un enfrentamiento directo entre las empresas existentes, el mercado se vuelve más atractivo para el inversionista.



Las empresas más importantes en la elaboración de quesos gourmet son:

- Floralp
- Mondel
- Salinerito
- Kiosko

Estas empresas se dedican directamente a la producción de quesos *gourmet* bajo el concepto de diferenciación entre lo salado y en combinación con algunos condimentos. Además, estas corresponden a empresas nacionales que producen dentro del país. Por su trayectoria tienen presencia en los principales supermercados y *delicatessen*.

Las importaciones tienen aplicada una contingencia arancelaria que provoca que los empresarios importen un volumen mínimo de productos lácteos. El gobierno espera que a finales del 2016 no se importen este tipo de productos.

Tabla 11 Calificación rivalidad entre competidores

Fuerza	Calificación	Indicador
Fragmentación del Mercado	Alta	
Diferenciación	Baja	

Tomado de (IE Business School, 2013)

### **Poder de negociación con los proveedores (Baja)**





Considerando el alto volumen de compra (en comparación de otras Micropymes) que se tendrá con los proveedores y la extensa oferta de productores de leche y frutos que existe en el país, es alto el poder de negociación con los proveedores por parte de la empresa hacia ellos. Esto se

debe a que se necesitan 2959 litros semanales aproximadamente, durante el primer año, para cubrir la producción de queso. Y entre 20 a 30 kilogramos en promedio mensual de fruta, dependiendo del tipo de fruta.

Dentro de los proveedores de leche se ha escogido trabajar con la Finca Pensantez ubicada en Machachi. Los ganaderos pertenecientes a este sector trabajan en conjunto directamente con el centro depositan su leche y consiguen vender en conjunto los niveles de producción que se les solicita. Además, esta finca cumple todos los registros sanitarios necesarios para vender una leche rica en calcio y vitaminas.

La integración hacia adelante por parte de los proveedores es posible todo depende de su capacidad y desempeño en diferenciación.

Tabla 12 Calificación poder de negociación con los proveedores

Fuerza	Calificación	Indicador
Concentración y Tamaño	Baja	
Diferenciación del Producto	Baja	
Costos de Cambiar de proveedor	Baja	
Amenaza de integración hacia adelante	media	

Tomado de (IE Business School, 2013)

### **Poder de negociación con los compradores o clientes (Baja)**

Los clientes directos de la empresa serán las *delicatessen*, quienes harán llegar el producto al consumidor final. El poder de negociación por parte del cliente es bajo ya que no existe ningún producto con las mismas características de nuestro producto. Se ofrece un producto diferenciado, por ello no pueden cambiarse a las marcas competidoras o a los productos sustitutos debido a que todos se encuentran el mismo rango de precio. Es un producto que se vende a un nicho ya establecido los cuales tienden a consumir estos productos a un precio determinado.

Tabla 13 Poder de negociación con los Compradores

Fuerza	Calificación	Indicador
Concentración y Tamaño	Baja	●
Diferenciación del Producto	Baja	●
Costos de Cambiar	Baja	●
Amenaza de integración hacia atrás	baja	●
Disponibilidad de información	media	●

Tomado de (IE Business School, 2013)

## 2.2 La compañía y el concepto de negocio

### 2.2.1 La idea y el modelo de negocio

El proyecto del “Plan de negocios para la elaboración y comercialización de quesos rellenos de pedazos de frutas en la ciudad de Quito” nace por la evolución alimentaria que se ha desarrollado dentro del país, debido a los cambios socioeconómicos y sociales que han generado una necesidad y tendencia de consumidores a adquirir productos que causen deleite y satisfacción al paladar. Productos que ofrezcan sensaciones de sabor, olor, textura diferente y al mismo tiempo sean naturales y nutritivos.

El modelo del negocio consiste en ofrecer productos alimenticios cien por ciento ecuatorianos, usando ingredientes delicadamente seleccionados y que mantiene exhaustivos cuidados de higiene. Ofreciendo artículos más elaborados, con mezclas exóticas, nuevas texturas y que brinda sensaciones culinarias diferentes siempre ejecutadas bajo normas sanitarias y de calidad.

La ventaja competitiva de la compañía es:

- La innovación en la mezcla de sabores en los productos.
- La certificación de los procesos sanitarios desde sus proveedores hasta su fabricación.
- Certificación de procesos de calidad y cumplimiento de buenas prácticas de manufactura.
- Insumos cien por ciento ecuatorianos.

## 2.2.2 Estructura legal de la empresa

Tabla 14 Estructura Legal

Empresa Quesera	
Civil	
Propiedad	Conformada por 3 personas cada una con el compromiso de velar por las necesidades de la empresa y su surgimiento.
Responsabilidad	Dos de los socios aportarán con cierto monto de inversión, el otro socio aportará con sus conocimientos y directamente con su trabajo en la empresa.
Impuestos	Efectos fiscales y tributarios son sociedad de capital
Distribución de utilidades	La repartición de utilidades es del 60% repartido entre los socios dando el 30% al socio de mayor aportación seguido de un 20% al socio que también aporó económicamente y un 10% al socio que no aportó con capital. Por otro lado el 40% restante se invertirá en el negocio.
Votación	Los socios tienen la obligación y el derecho de participar en cualquier acción a tomarse en la empresa
Duración	Se determina en la escritura de constitución y no puede ser menos del tiempo en que cada socio recupere su inversión

## 2.2.3 Misión, visión y objetivos

### 2.2.3.1 Valores y principios

#### *Innovación*

- Consolidar la identidad de la empresa con la continua investigación por parte de los colaboradores, para el desarrollo de productos que generen crecimiento, rentabilidad y ventaja competitiva.

### *Creatividad*

- Explorar, en forma constante, nuevas tácticas en los procesos, de manera que resulte provechoso para los colaboradores, la empresa y el entorno.
- Estimular la capacidad creadora de cada colaborador a través de la capacitación continua.

### *Eficiencia*

- En productos, procesos, ambiente laboral e interacción con el medio comercial y ambiental.
- Utilizar adecuadamente los recursos internos de la compañía.

### *Eficacia*

- Buscar siempre herramientas que faciliten los procesos internos, mejorando la productividad, medida en capacidad de respuesta, confiabilidad y adaptabilidad.

### *Mejoramiento Continuo*

- Mejoras en el producto, procesos de la cadena de valor y cumplimiento de las políticas y los objetivos de la organización, debido a que siempre es necesario tener mejores resultados. Es objetivo fundamental formar al personal mediante el conocimiento del objetivo individual así como del objetivo colectivo, impulsando a un rendimiento mayor y competitividad. Además, se da apertura para nuevas ideas y para mejoras, las cuales hay que reconocerlas, planearlas y ejecutarlas.

### *Compromiso con la institución*

- Conscientes y encargados del cumplimiento de los resultados, con nuestros socios, distribuidores, cliente final y el medio ambiente.
- Por parte de los colaboradores los cuales se encuentran identificados y motivados con la empresa.

### **2.2.3.2 Visión**

Lograr hasta el año 2020, ser la empresa fabricante y comercializadora líder del mercado ecuatoriano de quesos mezclados de especialidad, trabajando continuamente en la innovación y creatividad de sus productos, para responder a la demanda y a las exigencias de los consumidores con eficiencia y eficacia.

### **2.2.3.3 Misión**

Somos NARANJOS GOURMET una empresa fabricante y comercializadora de Quesos mezclados de especialidad; que se enfoca en deleitar, sorprender y satisfacer las nuevas exigencias alimenticias del mercado quiteño. Proporcionando productos que se caractericen por su constante innovación. Asimismo comprometiendo a la organización a que cumpla las prácticas de manufacturas a través de procesos eficientes y del mejoramiento continuo con sus proveedores, clientes y medio ambiente.

### **2.2.3.4 Objetivo**

#### **General**

Formar una compañía que beneficie y de valor a sus clientes, colaboradores, proveedores, comunidad y socios. Mediante un crecimiento sustentable, sostenible y explorando siempre la innovación en sus productos, lo cual debe generar la rentabilidad del negocio y la satisfacción del cliente.



## Específicos

Tabla 15 Objetivos específicos análisis SMART

<b>EJE</b>	<b>SMART</b>					
	<b>Factor específico</b>	<b>Factor Medible</b>	<b>Asignable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>	
<b>Financiero</b>	Aprovechar los programas de financiamiento que ofrece el Gobierno.	Nivel de liquidez	Jefe financiero	Financieros Humanos	1 año	<b>Aumentar el nivel de liquidez durante los próximos dos años para invertir en maquinaria y otros recursos necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa.</b>
<b>Clientes</b>	Investigación de mercado/ Macroentorno	Riesgo y viabilidad del mercado	Jefe de marketing	Materiales Financieros Humanos	6 meses	<b>Realizar una investigación en el mercado ecuatoriano sobre el comportamiento de sus habitantes, lo cual nos permita tomar mejor decisiones de la forma de penetración.</b>
<b>Clientes</b>	Aprovechar las diferenciación de producto natural y 100% ecuatoriano	Incremento de Ventas	Jefe de marketing	Financieros Humanos Materiales	6 meses	<b>Diseñar un plan de marketing que permita el posicionamiento de la marca y del producto.</b>
<b>Procesos Internos</b>	Aprovechar las relaciones con los proveedores	Nivel de precios y tiempo de espera de insumos	Gerencia de operaciones	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	<b>Realizar una estrategia de integración hacia atrás, la cual promueva la fidelización entre proveedores y empresa.</b>
<b>Procesos Internos</b>	Aprovechar las prácticas de manufactura	Nivel de calidad	Jefe de procesos	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	<b>Actualizar los certificados de cumplimiento de prácticas de manufactura.</b>
<b>Procesos Internos</b>	Alta tecnología	Capacidad de ejecución de la maquinaria	Jefe de procesos	Financieros Humanos	2 años	<b>Suscribirse a programas del MIPRO para lograr obtener alta tecnología para mejorar procesos</b>
<b>Desarrollo Humano y Tecnológico</b>	Capacitar al personal	Nivel de aprendizaje	Jefe de recursos humanos	Financieros Humanos	6 meses	<b>Mejorar nuestra curva de aprendizaje mediante capacitaciones a los trabajadores dependiendo de las áreas en un período de 6 meses</b>

## 2.3 El producto

Dentro de la variedad actual de quesos que se encuentran en el mercado, no existe un queso que tenga la particularidad de mezclar dos sabores uno salado (queso) y otro dulce (frutas). El queso relleno con frutas entra en la línea Cheese Ahoy y se convierte en una opción atractiva que se basa en la innovación en sabor y color, lo que genera una ventaja competitiva sobre el resto de quesos. Además, se puede aprovechar que el Ecuador es un país rico en la producción de frutas, lo que permitirá utilizar productos netamente ecuatorianos.

Es un queso que se elabora después de recibir leche pasteurizada y frutas cortadas deshidratadas en presentaciones como higos, arándano, piña y durazno. Con un tiempo de maduración entre 4 a 5 semanas después de su elaboración para su comercialización y con fecha de expiración de 60 días a partir de la fecha de entrega al detallista. Por las características que presenta el queso relleno de trozos de frutas el objetivo del producto es satisfacer la necesidad de alimentación con productos nuevos que puedan ser utilizados regularmente para compartir en momentos importantes, reuniones, eventos o como postre (o acompañante).

## 2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

### Estrategia de ingreso al mercado

Para ingresar al mercado se realizarán las siguientes estrategias genéricas de Michael Porter:

- Diferenciación

El valor agregado que se le da a un producto nos permite diferenciarnos de los otros productos que se encuentran en el mercado. Esta diferenciación se crea al manejar la innovación y una calidad permanente en el negocio.

- Estrategia de Nicho de Mercado

Se utiliza esta estrategia ya que la compañía es pequeña y es más fácil enfocarse en dar un producto especializado a un pequeño nicho de mercado ya que generalmente los grandes competidores excluyen o desconocen la existencia de estos mercados.

### Estrategia de crecimiento

Se aplica la siguiente estrategia intensiva:

- Desarrollo de productos:

Una manera de crecer, es crear nuevos productos e ir mejorándolos o desarrollando nuevos productos dentro de la misma línea. Lo cual permite crear más quesos con nuevas mezclas lo que atraería a los clientes actuales como nuevos. Los cuales se sientan identificados con la mezcla de sabores, se descartan las personas que no gustan de sabores combinados ya que no son el nicho de mercado.

### 2.5 FODA

Tabla 16 Matriz FODA

<b>Matriz FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	
F1	Maquinaria de alta tecnología para disminuir el tiempo de entrega al cliente.
F2	Proximidad con proveedores que cuenten con certificados de calidad ISO ISO 9000 y 14000.
F3	Conocimientos administrativos y de logística.
F4	Procesos amigables con el ambiente en relación con residuos productivos.
F5	Trabaja en la innovación y diferenciación de sabores, texturas y olor.
F6	Insumos cien por ciento ecuatorianos.
F7	Certificados de cumplimiento de buenas prácticas de manufactura.
<b>Oportunidades</b>	
O1	Industria en crecimiento desde el año 2007 ha mantenido un crecimiento promedio de un 4%.

O2	Nuevas tendencias de consumo.
O3	MIPRO promueve industrias y procesos de aquellos productos que necesitan una mayor elaboración y que generen mayor valor agregado.
O4	Disponibilidad de proveedores.
O5	Ecuador al ser un país del altiplano, es favorecido como uno de los mejores lugares para la producción de frutas y leche.
O6	Apoyo del gobierno para capacitación y obtención de certificaciones para las empresas.
O7	CFN cuenta con programas que ofrecen facilidades de crédito y apoyo a la inversión nacional.
O8	Promover la producción limpia y el cuidado del medio ambiente.
<b>Debilidades</b>	
D1	Inexperiencia en el mercado
D2	Precio del producto elevado.
D3	Alta inversión.
D4	Marca nueva en el mercado.
D5	Recursos financieros deficientes.
D6	Producto de fácil imitación
D7	Altos costos para atraer nuevos clientes
D8	La maquinaria no está siendo utilizada en toda su capacidad.
<b>Amenazas</b>	
A1	Factores climáticos que pueden afectar a las cosechas de frutas.
A2	Enfermedades y parásitos que pueden afectar a las vacas y su calidad de leche.
A3	Alto desarrollo tecnológico en la industria.
A4	Empresas ya establecidas y reconocidas en el mercado.
A5	Nuevas empresas en la industria debido al alto apoyo del gobierno.
A6	Reacción de las empresas actuales ante una nueva empresa dentro de la industria.
A7	La población ecuatoriana no valora los productos ecuatorianos.
A8	Las barreras de ingreso y salida son muy volátiles y dependen en alto grado de las tendencias políticas del entorno.

## 2.5.1 Matriz EFI

Tabla 17 Matriz EFI

Matriz EFI					
	Fortalezas	Peso	Calificación	Valor Ponderado	Total
F1	Maquinaria de alta tecnología para disminuir el tiempo de entrega al cliente.	7%	2,5	0,175	1,645
F2	Proximidad con proveedores que cuenten con certificados de calidad ISO 9000 y 14000.	8%	3	0,24	
F3	Estructura organizacional definida.	3%	1	0,03	
F4	Procesos amigables con el ambiente en relación con residuos productivos.	5%	2,5	0,125	
F5	Trabaja en la innovación y diferenciación de sabores, texturas y olor.	12%	4	0,48	
F6	Insumos cien por ciento ecuatorianos.	8%	3,5	0,28	
F7	Certificados de y cumplimiento de buenas prácticas de manufactura.	9%	3,5	0,315	
Debilidades					
D1	Inexperiencia en el mercado.	3%	2	0,06	1,49
D2	Precio del producto elevado.	5%	2,5	0,125	
D3	Alta inversión.	9%	3,5	0,315	
D4	Marca nueva en el mercado.	9%	4	0,36	
D5	Recursos financieros deficientes.	9%	3,5	0,315	
D6	Producto de fácil imitación.	5%	2,5	0,125	
D7	Altos costos para atraer nuevos clientes.	5%	2	0,1	
D8	La maquinaria no está siendo utilizada en toda su capacidad.	3%	2	0,06	
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>3,105</b>	

## 2.5.2 Matriz EFE

Tabla 18 Matriz EFE

Matriz EFE					
	Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado	Total
O 1	Industria en crecimiento desde el año 2007 ha mantenido un crecimiento promedio de un 4%.	5%	2	0,1	1,5
O 2	Nuevas tendencias de consumo.	6%	3,5	0,21	
O 3	MIPRO promueve industrias y procesos de aquellos productos que necesitan una mayor elaboración y que generen mayor valor agregado.	9%	4	0,36	
O 4	Disponibilidad de proveedores.	6%	2,5	0,15	
O 5	Ecuador al ser un país del altiplano, es favorecido como uno de los mejores lugares para la producción de frutas y leche.	5%	2	0,1	
O 6	Apoyo del gobierno para capacitación y obtención de certificaciones para las empresas.	6%	3	0,18	
O 8	CFN cuenta con programas que ofrecen facilidades de crédito y apoyo a la inversión nacional.	8%	4	0,32	
O 9	Promover la producción limpia y el cuidado del medio ambiente.	4%	2	0,08	
<b>Amenazas</b>					
A2	Factores climáticos que pueden afectar a las cosechas de frutas	6%	2	0,12	1,365
A3	Enfermedades y parásitos que pueden afectar a las vacas y su calidad de leche	6%	2	0,12	
A4	Alto desarrollo tecnológico en la industria.	7%	2,5	0,175	
A5	Empresas ya establecidas y reconocidas en el mercado.	9%	4	0,36	
A6	Nuevas empresas en la industria debido al alto apoyo del gobierno.	6%	3	0,18	
A7	Reacción de las empresas actuales ante un nueva empresa dentro de la industria.	5%	2	0,1	
A8	La población ecuatoriana no valora los productos ecuatorianos.	7%	3	0,21	
A9	Las barreras de ingreso y salida son muy volátiles y dependen en alto grado de las tendencias políticas del entorno.	5%	2	0,1	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,865</b>	

### 2.5.3 Matriz Interna-Externa

Tabla 19 Matriz Interna Externa

		PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI		
		<b>Fuerte</b> 3,0 a 4,0	<b>Promedio</b> 2,0 a 2,99	<b>Débil</b> 1,0 a 1,99
Puntuaciones ponderadas totales EFE	<b>Alta</b> 3,0 a 4,0	I	II	III
	<b>Media</b> 2,0 a 2,99	<b>IV (3,10; 2,86)</b>	V	VI
	<b>Baja</b> 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX

Con el análisis de los factores internos y externos se puede concluir que las fortalezas y oportunidades tienden a ser mayores a las amenazas y debilidades; sin embargo estas últimas tienen un peso importante dentro de las comparaciones, por lo cual al realizar la planeación estratégica se debe analizar las estrategias intensivas o de integración al estar en una posición de crecer y edificar dentro de la matriz IE.

### **3. Investigación de mercados y su análisis**

#### **3.1 Justificación**

El adquirir información y analizar es el objetivo de la investigación de mercados, con el propósito de generar información y mejorar la toma de decisiones relacionadas a la determinación y solución de problemas de marketing. Por otro lado, la investigación de mercados “contribuye al reconocimiento de tendencias económicas, sociales o culturales, como los cambios en el comportamiento del consumidor”. (Malhotra N. , 2008, págs. 7,9).

Este capítulo permitirá conocer la posibilidad de crear una empresa que elabore y comercialice quesos rellenos de pedazos de frutas. Asimismo este capítulo es una sección esencial para la planeación estratégica, debido a que se contará con mayor información y un mejor análisis, que permita disminuir el nivel de incertidumbre y aclarar el proceso de toma de decisiones.

#### **3.2 Problema gerencial**

Determinar si el negocio debe o no comenzar a ejecutarse, en términos de beneficio económico.

#### **3.3 Problema de la investigación de mercado**

Determinar la factibilidad comercial de la elaboración y comercialización de quesos rellenos de pedazos de frutas en la ciudad de Quito.



### **3.4 Objetivo generales de la investigación**

Identificar la factibilidad de establecer una empresa de elaboración y comercialización de quesos rellenos de pedazos de frutas, a través de una investigación cuanti-cualitativa descriptiva concluyente en un periodo de 30 días en la ciudad de Quito.

### **3.5 Categorías de la investigación**

#### **3.5.1 Investigación cualitativa**

Esta investigación permite obtener las ideas iniciales sobre los elementos de motivación, actitudes y personalidad que intervienen en el comportamiento del mercado y despliega escalas para indagar las cualidades de los consumidores como atributos, sentimientos, preferencias, convicciones y percepciones (Hair, Bush, & Ortinau, pág. 147).

Herramientas a utilizarse son:

- Grupos de enfoque
- Entrevistas con expertos

#### **3.5.2 Investigación cuantitativa**

Esta investigación permite obtener información objetivamente mensurable. En la cual se usa una muestra simbólica de la población objeto de estudio, por lo que los resultados de esta investigación pueden extrapolarse a nivel estadístico (Castillo, 2008, pág. 28).

Herramienta a utilizarse:

- Encuestas

### 3.6 Tipos de investigación

El diseño de la investigación será Exploratoria – Descriptiva – Concluyente debido a las siguientes definiciones:

- Investigación exploratoria: La finalidad de comprender el problema que tiene el investigador dándole la información y evaluando la situación que enfrenta.
- Investigación descriptiva: La finalidad de esta investigación es detallar las funciones y características del mercado.
- Investigación concluyente: Tiene la finalidad de establecer, valorar y optar el mejor curso de gestión en una situación específica, ayudando a quién toma las decisiones. (Malhotra N. K., 2008, págs. 79-80).

### 3.7 Necesidades de información

Tabla 20 Necesidades de información

	Necesidades de Información	Fuente - Primaria	Metodología
Clientes	Perfil del Cliente	Consumidor	Encuestas Grupos de Enfoque
	Rango socioeconómico		
	Lugares frecuentes de consumo		
	Valor dispuesto a gastar en el producto		
	Frecuencia de consumo del producto	Fuente - Secundaria	Metodología
	Importancia del color y sabor del producto	Internet: INEC Supermercados	Observación
	Facilidad de los clientes en cambiar de Marca	<i>Delicatessen</i>	
Preferencia por productos nacionales			
	Necesidades de Información	Fuente - Primaria	Metodología
Proveedores	¿De qué necesito proveerme?	Expertos de la Industria	Entrevista a Experto
	Principales insumos, maquinaria quien las ofrece	Proveedor	
	¿Cuántos proveedores nacionales existen?		
	¿A qué empresa atienden los proveedores?	Fuente - Secundaria	Metodología
	Capacidad de los proveedores	Ferias Lácteas	Observación
	Nivel de precios que manejan los proveedores	Superintendencia de Compañías AgroEcuador	
Formas de pago			
	Necesidades de Información	Fuente - Primaria	Metodología
Competencia	Tamaño de las empresas	Expertos de la Industria Competidor	Entrevista a Experto Encuesta Enfoque Grupo de
	Nicho de clientes al cual se enfocan		
	¿Cuántos clientes atienden?		
	¿Cada qué tiempo ofrecen productos nuevos?		

	Nivel de precios que manejan	Fuente - Secundaria	Metodología
	Canales de distribución	Superintendencia de Compañías AgroCalidad Floralp/Mondel/Salinerito/ Kiosko	Observación
	Logística que manejan		
	Posicionamiento en la mente del consumidor		
Necesidades de Información		Fuente - Primaria	Metodología
Sustitutos	Identificación de los principales sustitutos	Expertos de la Industria Consumidor	Entrevista a Experto Encuesta Grupo de Enfoque
	Capacidad de producción		
	Demanda existente de estos productos		
	¿Dónde se los encuentra?		
	Nivel de precios	Fuente - Secundaria	Metodología
¿Quiénes son los proveedores?	Supermercados AgroCalidad <i>Delicatessen</i>	Observación	
¿Qué empresas ofrecen estos productos?			
Canales de distribución			

### **3.8 Desarrollo de la metodología**

#### **3.8.1 Entrevista con expertos**

Es una herramienta que permite profundizar un tema específico, debido a la experiencia que tienen los entrevistados ya que transmiten información detallada. La cual se realiza bajo una entrevista personal.

##### **3.8.1.1 Objetivo General**

Conocer en el proceso de producción de los quesos rellenos de frutas, la logística y la proveeduría de los elementos necesarios de para mencionado producto.

##### **3.8.1.2 Objetivo Específico**

- Reconocer proceso de producción.
- Reconocer insumos y maquinaria.
- Aprender sobre el mercado de los quesos.
- Reconocer las oportunidades y amenazas del mercado.

##### **3.8.1.3 Metodología**

Se realizará dos entrevistas a dos expertos en la industria de alimentos y lácteos. Las cuales constarán con un cuestionario guía para cada experto. Se realizará previa cita, además se les pedirá grabar en video para registrar respuestas. Dicha entrevista no durará más de 25 minutos para evitar el desinterés por parte del entrevistado.

**Entrevista N°1**

José Ignacio Ortín, Ingeniero en Alimentos con especialidad en Lácteos. Profesor de Lácteos de Ingeniería en Alimentos de la Universidad de las Américas, quien nos brindará información sobre proveeduría y producción. (Ver Anexo #3)

**Entrevista N°2**

aime Solines, Jefe de Marketing de Mondel, quien nos ayudará con el nicho de mercado y el desarrollo del mercado. (Ver Anexo #3)

**3.8.1.4 Resultados****Entrevista N°1**

Se obtuvo como resultado la debida explicación del proceso de producción de queso relleno de frutas y la maquinaria necesaria para dicha producción. Esta información se encuentra en el capítulo 6. En general el concepto de producto de mezcla entre lo salado y dulce llama la atención debido a que generalmente cualquier cata de un producto lácteo nuevo se hace con mermeladas o miel. Por lo cual, la combinación suena atractiva e interesante al paladar. Sin embargo, se debe tomar en cuenta el grado de salado y la proporción de fruta que debe contener el queso. Para diferenciar si es un producto en cual el sabor del queso sobre sale de la fruta o viceversa.

Por otro lado, los quesos maduros y semimaduros se consideran un producto de lujo, debido a que no se consumen por necesidad y este tipo de producto es categorizado como exclusivo. Realmente no se puede considerar un sustituto de este producto, pero se podría decir que los demás tipos de quesos lo son (no incluye queso fresco).

El producto tiene altos niveles de grasa, es una fuente importante de calcio, contiene proteínas y elevado porcentaje de calorías, lo que describe de forma general la información nutricional del producto.

El producto en si es de interés por la innovación de sabores. Sin embargo, el queso produce mucho suero, lo que significa un desperdicio de insumo. Se recomienda que la quesera cree un nuevo producto con el suero que sobra del proceso de industrialización del queso, a fin de generar un mejor rendimiento económico.

## **Entrevista N°2**

La empresa Mondel se maneja a través de líneas de abastecimiento con pequeños productores de bajos recursos ubicados en la parte norte del país lo que permite contar con toda la leche necesaria para su producción, se puede contar entre 12,000 a 15,000 litros diarios de leche. Además al trabajar con comunidades se realizan compromiso social con la comunidad debido a que pagan precios justos siendo este el valor que asigna el gobierno para el producto. Asimismo Mondel apoya constantemente con asesoramiento en la parte técnica y operativa de la recolección de leche.

Por otro lado la empresa cuenta con sus propios camiones tanto para transportación de leche como de quesos. Lo que facilita la logística de entrada y salida de los insumos y de los productos debido a que ellos disponen de los horarios y exclusivo uso de los camiones.

Mondel no considera que tenga una competencia directa debido a que cada empresa dentro de este sector se especializa en un tipo de queso como ellos en Blue Mondel. Se afirma también que cuando se tienen productos similares con otras compañías su sabor es diferente, esto debido a la zona de las vacas lecheras, su alimentación y las características propias del queso. Siendo esto un determinante para que su clientes no consuman productos de otras marcas.

El nicho de clientes que se maneja son personas que gusten de sabores salados, fermentados con un paladar más exigente en los sabores.

La empresa se encuentra presente en ferias tanto nacionales como internacionales. Debido a su trayectoria ha logrado entrar y permanecer en grandes distribuidores nacionales e internacionales. La empresa constantemente se encuentra realizando descuentos en el valor de los quesos en ciertas temporadas cuando el consumo del producto baja. Asimismo consolida alianzas con sus principales distribuidores.

### **3.8.2 Grupo de Enfoque**

Grupo pequeño en la cual se realiza una conversación, conducida por un moderador. Con el propósito principal de conocer más de cerca lo que piensan las personas sobre un tema de discusión grupal.

#### **3.8.2.1 Objetivo General**

Conocer más acerca del comportamiento y la respuesta que da el grupo hacia un nuevo producto.

#### **3.8.2.2 Objetivo Específico**

- Definir el perfil del cliente.
- Definir reacciones físicas (gestos, expresiones verbales, sensaciones) al probar el nuevo producto.
- Reconocer la aceptación o rechazo del producto.
- Conocer características del queso *gourmet* que consumen actualmente.
- Detallar canales de venta.
- Limitar preferencias de precios.
- Detallar preferencias de marca.
- Aprovechar opiniones más profundas sobre el nuevo queso.



### **3.8.2.3 Metodología**

Se reunirá un grupo de 8 a 12 personas de entre 26 a 50 años de edad, con distintas preferencias de consumo de tipos de quesos a los cuales se les contactará bajo una cita previa. Además se le informará que serán filmados y se seguirá una guía por parte del moderador en la cual se procederá a un diálogo respectivo con el fin de obtener información y analizarla. Con un tiempo máximo de 30 minutos (Ver Anexo 4).

### **3.8.2.4 Resultados**

El grupo de enfoque nos permitió conocer las sensaciones e impresiones que las personas sienten respecto a los quesos y frutas. Asimismo conocer los hábitos de consumo de los mencionados productos.

Se planteó realizar un collage donde se buscarían figuras claves las cuales les permita identificar estos productos. Los principales dibujos que se encontraron fueron la familia debido a todo lo que esto engloba, como es compartir siempre con los seres queridos lo cual generan alegría, además al momento de consumir un producto genera disfrute y deleite al paladar. Se llegó a la conclusión de que ambos productos tienen un sabor completamente diferente, que son productos que se consumen para generar energía y exquisitez a la vida de cada persona.

Dentro de las preguntas planteadas se logró identificar que la mayor parte de los entrevistados consumen queso fresco debido a que es el de mayor comercialización y su sabor se ajusta a la mayoría de paladares. Dentro de los quesos de mayor elaboración su preferencia es el queso mozzarella y el cheddar los cuales los tienen presente dentro de su consumo diario. Sin embargo, quesos maduros, semi-maduros, especies, entre otros son consumidos con una frecuencia de tres veces a la semana, generalmente por la tarde compartiendo con la familia en alguna conversación o reuniones. El

gasto aproximado semanal, en queso de mezcla, de los participantes llega a un promedio de 5 dólares debido a que generalmente en sus hogares no todos los miembros consumen este queso y se vuelve de consumo personal.

Dentro de las preferencias de marcas en queso *gourmet* se encuentra Floralp, Kiosko, Salinerito y Mondel. Asimismo, también consumen los quesos propios de las *delicatessen*. En su mayoría tienden a comprar en los supermercados ya que es de mayor facilidad debido a que se adquieren el resto de productos alimenticios. Sin embargo, acuden a *delicatessen* cuando se trata de un queso específico o se necesita productos diferentes para ocasiones especiales.

Se pudo obtener como dato importante que la mitad de las personas entrevistadas consumen frutas deshidratadas y el resto de personas en su mayoría de género masculino prefieren las frutas frescas. Sin embargo, es de su preferencia el natural mix donde se hace mezcla de ciertas frutas como son pasas, piña, mango y durazno. Este producto en su mayoría es consumido entre comidas.

Se realizó un experimento donde se colocó varios tipos de queso como son: fresco mozzarella y ricota. Asimismo se puso en los pedazos de los quesos varias frutas como son: arándanos, higos, mangos, duraznos, uvilla, piña, banano, naranja. Con lo cual se trató de conocer la prioridad de sabor. Es decir si prefieren que prevalezca el queso sobre la fruta o viceversa. Dentro de los resultados se pudo observar que los entrevistados prefirieron el queso sobre las frutas. Siendo el queso de mayor aceptación el mozzarella con frutas como el higo y el arándano. Seguido del queso fresco con frutas como la uvilla y el higo. Lo que nos permite concluir que el concepto del producto que se debe brindar al consumidor debe basarse en mantener más fuerte el sabor del queso. Además, se identificó cuáles serían las frutas de mayor interés por su sabor.

Se finalizó con la degustación del producto en cual se utilizó un queso semi-maduro cremoso relleno de pedazos de arándanos y otro queso semi-maduro relleno de pedazos de naranja, chocolate y miel. Lo que resultó que el 60% de los entrevistados prefirieron el queso de naranja y el 40% restante el de arándano. No descartando el sabor de cada queso entre sí.

Dentro de los comentarios hacia el queso de arándanos se encontró que en éste prevalece el sabor del queso frente al arándano, por su textura cremosa da la sensación de estar comiendo un cheesecake. Mientras que en el otro queso prevalece el sabor de la fruta frente al queso. Es un queso más agrio donde se siente la acidez del queso.

Las observaciones sobre ambos quesos es que la visualización del producto llama la atención debido a que si no cuenta con la etiqueta se plantea la inquietud de que fruta puede contener el queso. La presentación del queso es un atributo muy llamativo. Asimismo, el olor del queso es a grasa de la leche, tomándose esto como un olor agradable.

De preferencia los entrevistados quisieran comprar este producto en los supermercados debido a las facilidades que brindan los mencionados lugares. Por los altos valores en calorías preferirían consumir el producto en reuniones u ocasiones especiales. El valor promedio que está dispuesto a pagar por un cuarto de queso es entre \$5 dólares y \$7 dólares, ya que pudieron observar que es un queso que necesita una mayor elaboración y que refleja el valor del producto en su sabor.

Dentro de las sugerencias obtenidas fueron la utilización de frutas nacionales como son los higos y la uvilla. Se sugirió que se trabaje en que el queso no se haga migas, es decir sea un poco más sólido. También se consideró que es un producto que puede ser vendido como postre.

### 3.8.3 Encuestas

La encuesta se realiza a partir de un cierto número de preguntas que se hace a una muestra de personas con el fin de conseguir respuestas específicas. (Malhotra N. , 2008, págs. 182,183)

#### 3.8.3.1 Objetivo general

Recoger información determinada sobre las preferencias, hábitos de consumo, percepción de un nuevo producto por parte de posibles clientes de quesos rellenos de pedazos de frutas.

#### 3.8.3.2 Objetivo específico

- Determinar frecuencia, lugar y cantidad de consumo.
- Reconocer el tipo de queso de preferencia.
- Conocer la marca de preferencia de los consumidores.
- Definir cuanto los consumidores estipulan pagar en promedio por el producto.
- Determinar si los clientes están dispuestos a comprar un nuevo producto.

#### 3.8.3.3 Selección de la muestra

$$n = \frac{Z^{\alpha} * P(1 - P)}{E^2} 1$$

Tomado de (Galindo, 2010)

Dónde:

n = tamaño de la muestra

z $\alpha$ /2 = valor para el nivel de confianza

p = parte conocida

E = error

Tabla 21 Tamaño de la muestra y su perfil.

Perfil/ Tamaño de la muestra		
<b>Población Ecuatoriana</b>		14,483,499
<b>Nivel medio alto y alto</b>	13,10%	1,897,338
<b>Población Quito</b>	17,79%	337,536
<b>Rango de edad 26-50 años</b>	35,90%	121,176
<b>Tamaño de la población</b>		121,176
<b>Error</b>		5%
<b>Confianza</b>		95%
<b>Δ</b>		50%
<b>Tamaño de la muestra recomendada</b>		<b>383</b>

Tomado de (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (b), 2010) (Ecuador en Cifras, 2010)

(Ver el formato de las encuestas en el Anexo 5)

### 3.8.3.4 Resultados

Dentro de los resultados de las encuestas se analizó cada pregunta. Los resultados se puede observar en el anexo 6.

Se encuestó a 383 personas entre las edades de 26 a 50 años. Se realizó varios rangos de edad para facilitar la tabulación donde el 33%(mayor número de encuestados) corresponden al rango de edades de 26-30. Las encuestas se realizaron en varios sectores del Distrito Metropolitano de Quito teniendo como resultado que los sectores con mayor cantidad de encuestas respondidas son en El Batán-Monteserrín, Cumbayá- Tumbaco y El Bosque- Quito Tennis. El género con que realizó más encuestas fue el femenino con 53%.

Se pudo determinar que el 55% de las familias están compuestas de 3 a 4 miembros. Dentro de cada familia la persona que decide quien comprar en su mayoría es la madre. Sin dejar a un lado que el 12% tienen decisión de compra en pareja. De los encuestados el 47% consume queso *gourmet*, siendo de

preferencia el queso Cheddar y el queso Maduro. También el 7% de las personas que consume queso supo responder que consumen quesos Camembert, Brie, Gouda los cuales corresponden a tipos de quesos maduros y semi-maduros. Los encuestados consumen entre 2 a 3 veces por semana en su mayoría de los cuales el 82% adquiere el producto en supermercados, siendo para el 43% de los encuestados el queso un producto de duración de 7 días en el hogar.

Por otro lado, los encuestados supieron manifestar que los medios por los cuales se enteran de nuevos productos alimenticios son la televisión y el internet, además aunque en un porcentaje menor también se enteran de productos nuevos directamente en los supermercados. Los encuestados reconocen con un 58% que el queso Mozzarella es el principal sustituto del queso seguido del queso fresco.

Mientras tanto el consumo de frutas frescas se da por el 93% de los encuestados. Asimismo, el 68% ha consumido frutas deshidratadas. Además se preguntó qué frutas con la característica de ser deshidratada habían consumido, se obtuvo que el 16% ha consumido piña, 12% pasas y manzanas y un 11% durazno. Por otro lado, se preguntó qué fruta sería de su preferencia entre el durazno, arándanos, piña e higo. Se planteó el durazno, arándano y piña por el contraste de sabor que provoca al ser combinados con el queso. En cuanto al higo, este se planteó por ser una fruta tradicional de la ciudad de Quito. Obteniendo como resultado que el 35% prefiere el durazno seguido del arándano con un 29%.

Sobre el producto directamente se obtuvo que el 35,25% está dispuesto a consumir queso *gourmet* mezclado con frutas deshidratadas de los cuales el 34% estaría dispuesto a pagar entre \$5, 00 a \$6,50 dólares por un queso de 150 gramos.

Dentro de los principales cruces de variables utilizados se propuso definir el sector de residencia con más miembros por familia (figura 16) siendo que las mayores familias compuestas de 3 a 4 miembros se encuentran en los sectores entre la Cumbayá- Tumbaco, El Bosque-Quito Tennis. Mientras que familias de 5 o más miembros se encuentran en los sectores de Cumbayá, Sur de Quito y El Bosque-Quito Tennis. De igual forma encontramos a familias compuesta de 1 a 2 miembros en una menor proporción siendo el sector del Batán-Monteserrín donde se ubican. Estos datos permiten reconocer que tipo de familia al cual el producto debe enfocarse (Ver Anexo 6.1).

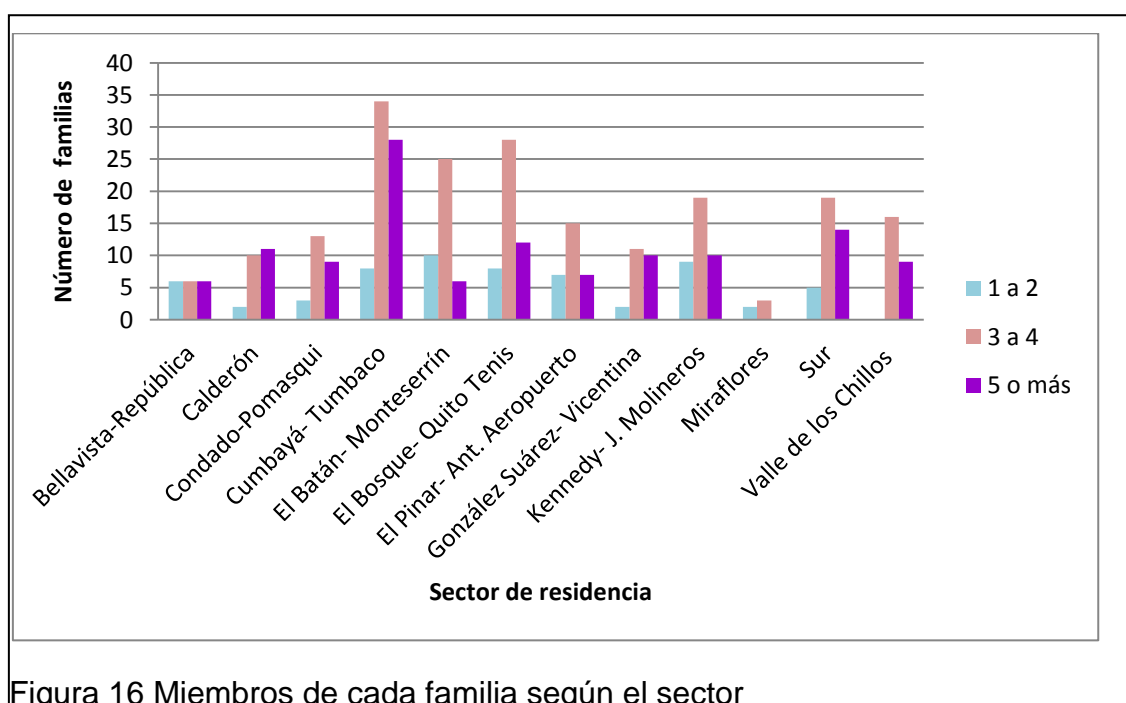
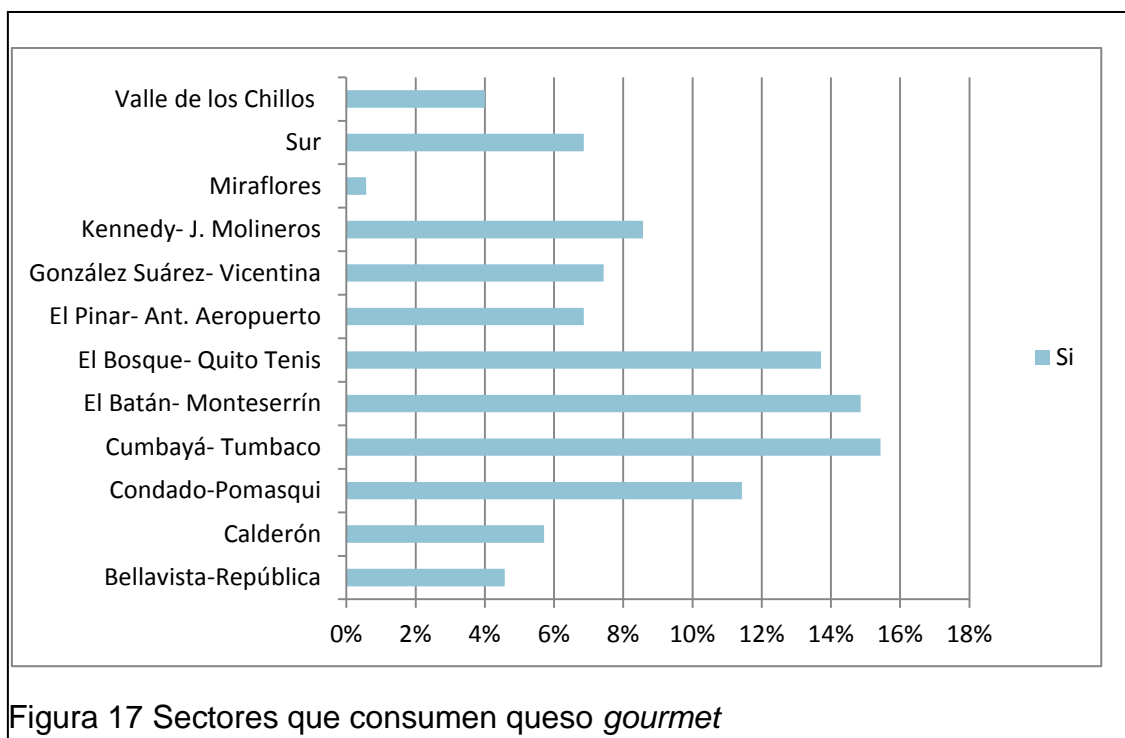


Figura 16 Miembros de cada familia según el sector

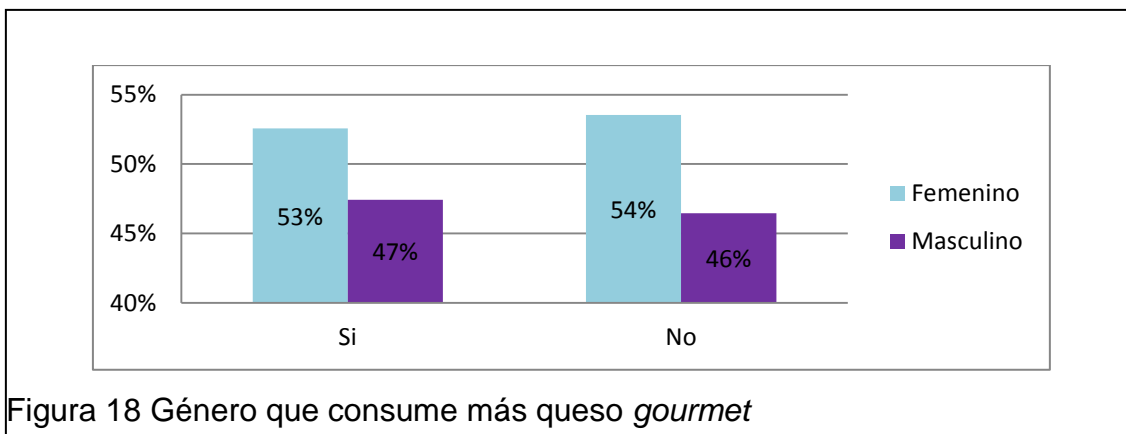
En la figura 17 podemos apreciar los sectores que en su mayoría tienden a consumir queso *gourmet*, lo que significaría buscar lugares que vendan este tipo de productos en los sectores de Cumbayá- Tumbaco, El Batán- Monteserrín, El Bosque-Quito Tennis. Con el fin de llegar directamente a los clientes en sus sectores de residencia. (Ver Anexo 7.2). A pesar de que las encuestas reflejan que las personas preferirían comprar sus productos en supermercados, la barrera de entrada para una empresa nueva en un supermercado es alta ya que las empresas tienen que estar por lo menos un

año en el mercado y demostrar que cuentan con la capacidad de productos que solicitan los supermercados. Por lo que el plan de negocios ha decidido entrar por medio de *delicatessen* debido a que estos lugares son más accesibles para nuevos productos.

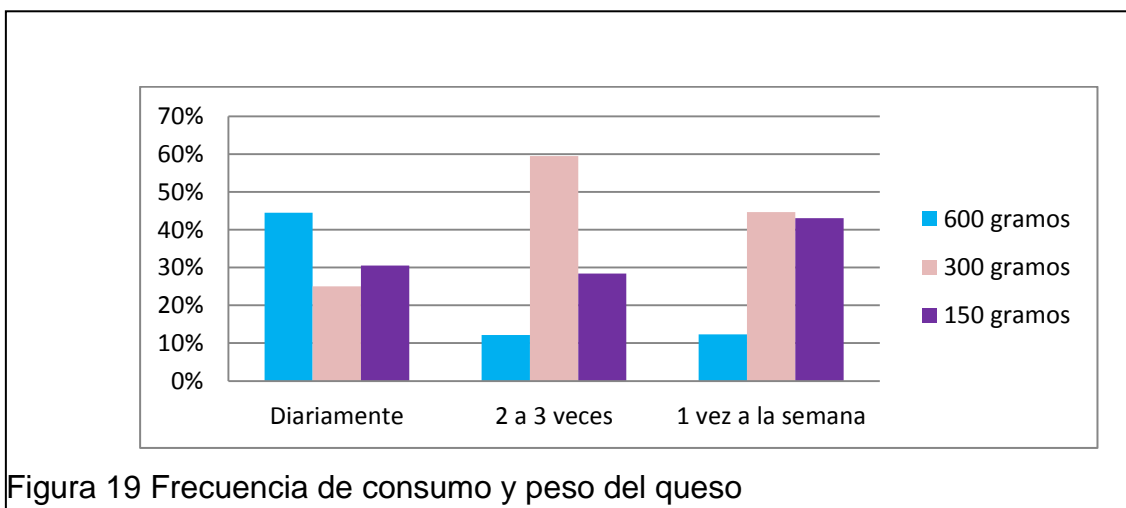


En la figura 18 podemos observar a que género se puede dirigir y enfocar la compra del queso. El género femenino se encuentra muy dividido pues alrededor de un 50% consume este tipo de producto. Mientras que el género masculino tiene un porcentaje menor de un 47% de consumo de queso. Se colige que se puede dirigir a cualquiera de los géneros el producto directamente (Ver anexo 7.3).

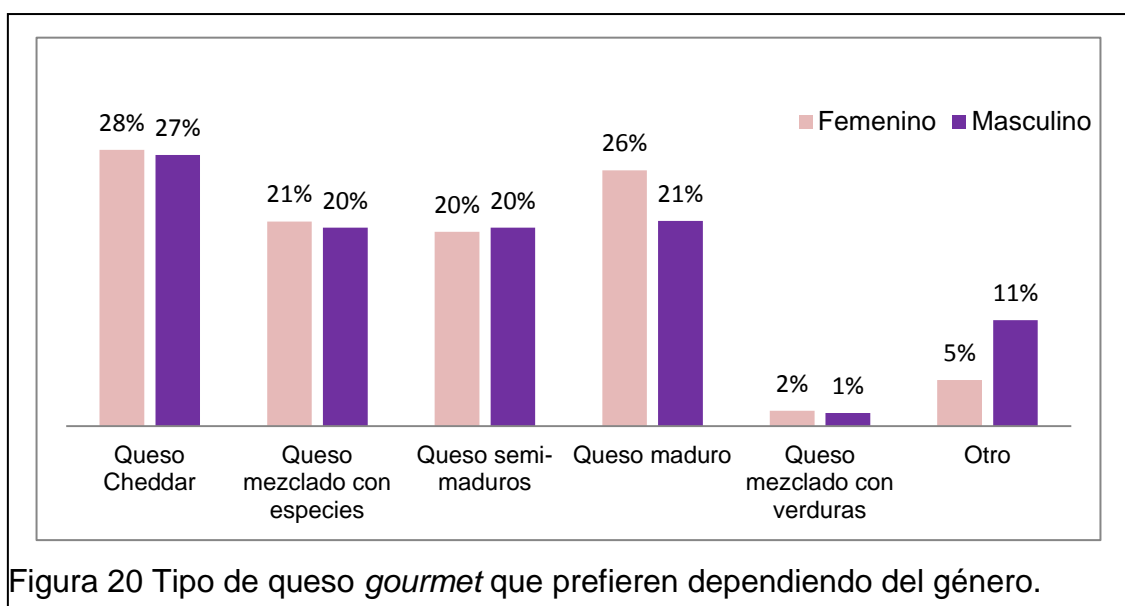




En la figura 19 podemos observar que las personas que consumen queso de acuerdo a un peso aproximado tienen cierta frecuencia de consumo. Lo que al momento de producir el queso nos permitirá definir aproximadamente de cuánto podría ser el peso del queso relleno de pedazos de frutas dependiendo de la frecuencia de consumo. Como observamos en la figura las personas que consumen diariamente queso *gourmet* tienden en su mayoría (44%) a comprar queso de 600 gramos. Mientras que un queso de 300 gramos es consumido 2 a 3 veces por semana por el 59% de las personas. Por otro lado el queso de 150 gramos tiende a ser consumido una vez por semana (Ver Anexo 7.4).



Se realizó el cruce de variables entre el género y el tipo de queso *gourmet* (figura 20) dando como resultado que el género femenino prefiere quesos tipo Cheddar, mezclado con especias, maduro y verduras. Mientras que ambos géneros prefieren el consumo de quesos semi-maduros. Por otro lado el género masculino aprecia otros tipos de queso como son Camembert, Brie, Gouda y de Cabra. Lo que significa que el género masculino prefiere sabores más ácidos. (Ver Anexo 7.5)



La tabla 22 nos permite analizar el consumo de frutas y si han consumido frutas deshidratadas lo que permitirá saber si las personas saben cómo varía el sabor al no ser una fruta fresca. El 94% de los entrevistados ha consumido frutas deshidratadas y gustan de las frutas. Mientras que 91% gusta de las frutas, sin embargo, no ha consumido frutas deshidratadas.

Tabla 22 Consumo de frutas según el género

Género	Consumo Frutas deshidratadas			
	Si		No	
Femenino	147	56%	56	47%
Masculino	115	44%	65	53%

La figura 21 nos permite analizar que género es el que ha consumido frutas deshidratadas y tiene mejor aceptación siendo este el género femenino con un 56%. Además, nos permite darnos cuenta que el género masculino es aquel que desconoce más acerca de las frutas deshidratadas. (Ver Anexo 7.6)

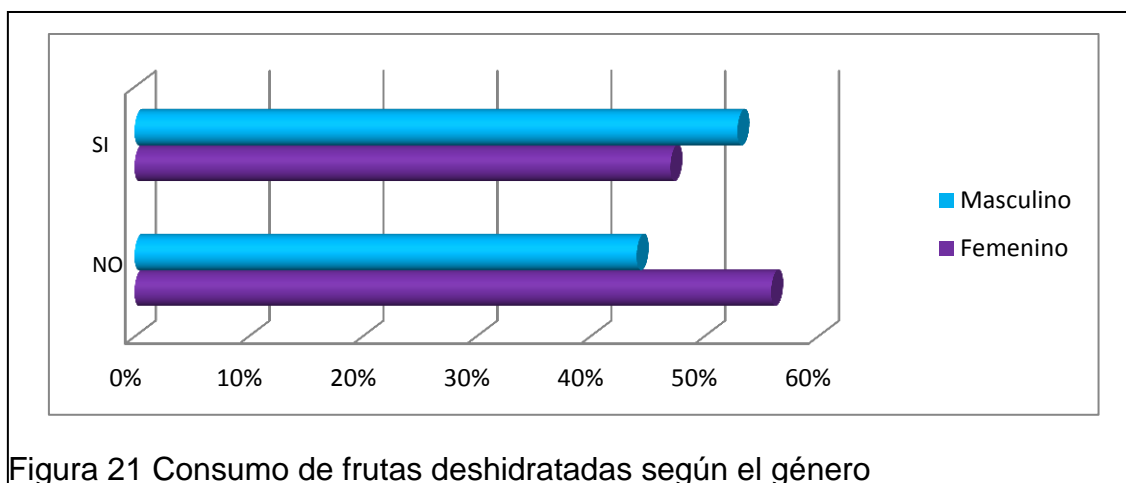


Figura 21 Consumo de frutas deshidratadas según el género

Se requiere relacionar el consumo de frutas deshidratadas con el consumo de queso *gourmet* para determinar el porcentaje de aceptación o rechazo de la mezcla de ambos productos. De los encuestados, al contestar estas preguntas se aprecia que conocen bien de qué se trata cada producto: el 52% de los entrevistados ha consumido ambos productos, mientras que el 65% de los entrevistados no ha consumido ninguno de los productos. (Ver Anexo 7.7)

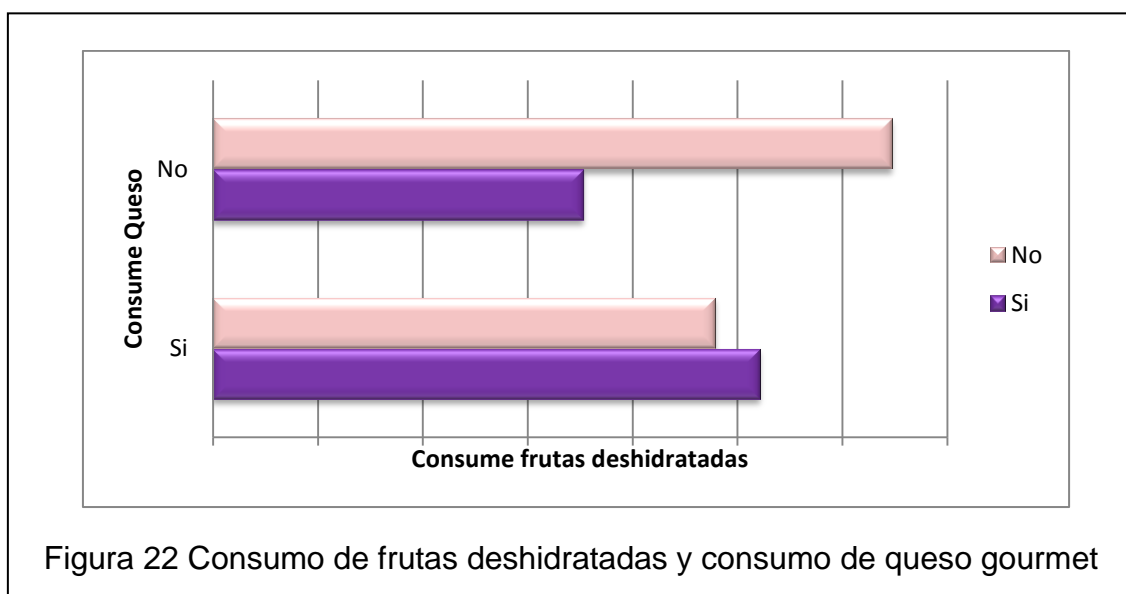


Figura 22 Consumo de frutas deshidratadas y consumo de queso gourmet

En la figura 23 podemos observar la frecuencia de consumo según el rango de edad. Como resultado, las personas que consumen queso *gourmet* a diario el 39% se ubica en un rango entre 26-30 años, con un menor porcentaje, pero señalando como primera alternativa de consumo, una vez a la semana, se encuentran rangos de edad de 36-40 y 46-50. Sin embargo, edades como 31-35 tienden a consumir diariamente quesos *gourmet*. Mientras que, en las edades de 41-45 las personas no consumen este tipo de productos en mayor porcentaje. Este dato nos permitirá conocer aproximadamente, cuántas veces se espera se realice una nueva compra del producto, dependiendo de la edad (Ver Anexo 7.8).

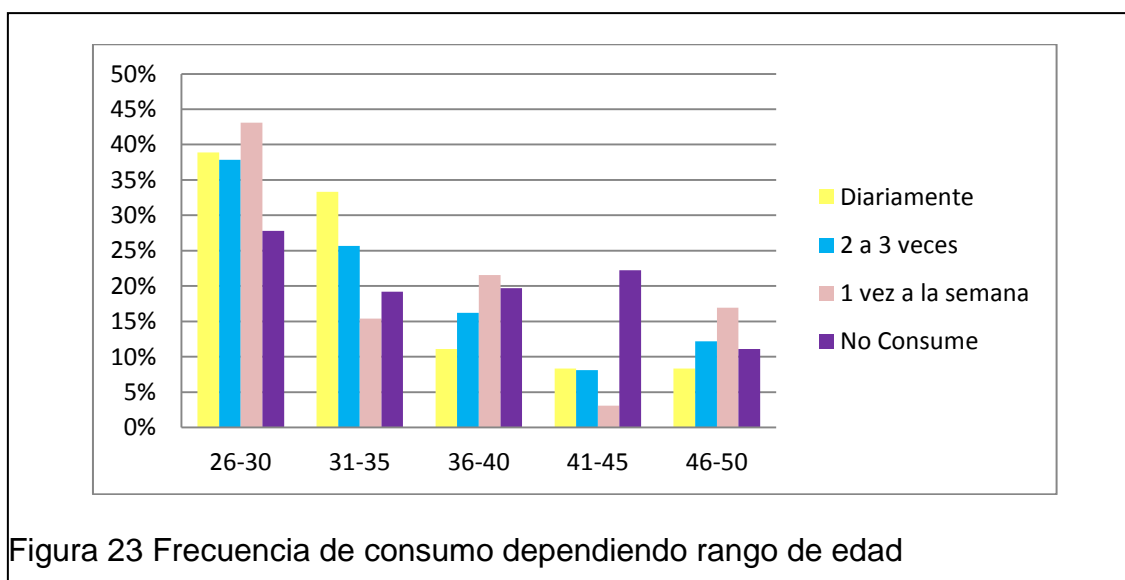
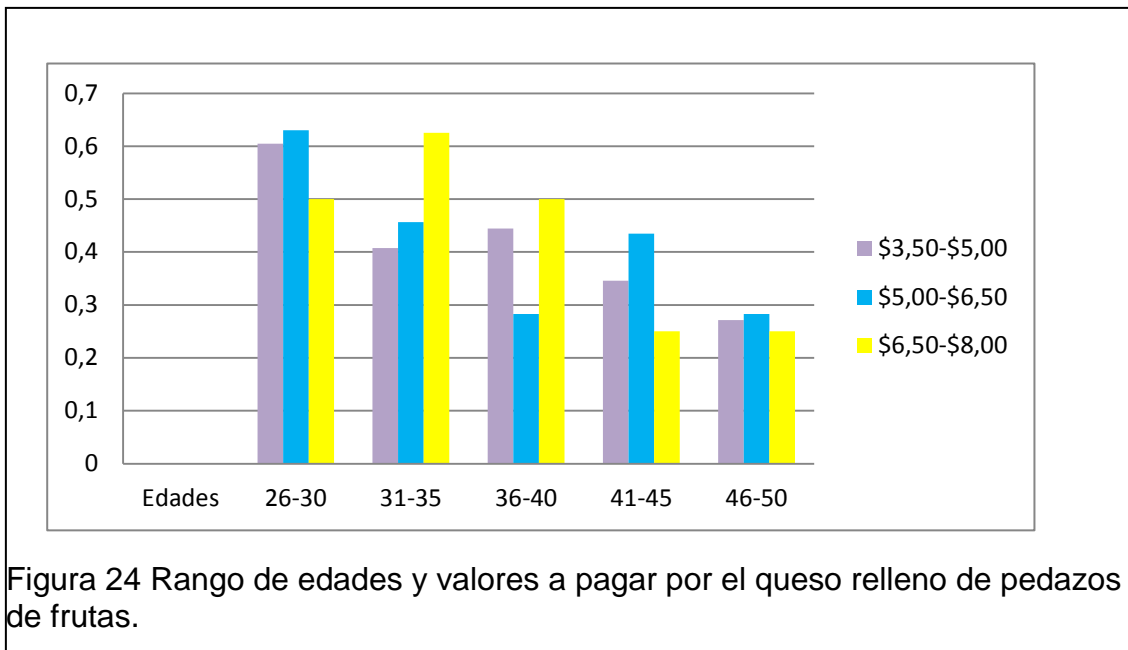


Figura 23 Frecuencia de consumo dependiendo rango de edad

En la figura 24 se puede observar el rango de edad de los entrevistados y cuánto estarían dispuestos a pagar por un queso de 150 gramos, es por eso que las personas comprendidas entre los 36-40 y 26-30 años de edad, están dispuestas a pagar entre \$ 3,50 a \$ 5,00 dólares. Mientras que edades como 26-30 tienden a pagar entre \$ 5,00 a \$ 6,50 dólares. Asimismo, el rango de edad de 31-35 tiende a pagar de \$ 6,50 a \$ 8,00 dólares (Ver Anexo 7.9).



### 3.9. Mercado relevante y cliente potencial

#### 3.9.1 Perfil del cliente

El producto va enfocado hacia hogares del Distrito Metropolitano de Quito, de estrato socioeconómico de clase media-alta y alta que se encuentren entre los 26 a 50 años de edad que gusten del queso y de experimentar con sabores nuevos.

#### 3.9.2 Clientes potenciales

##### 3.9.2.1 Variable geográfica

Los clientes potenciales según la ubicación son habitantes del sector de Cumbayá y centro norte de la ciudad.

### **3.9.2.2 Variable Socio Económica**

Dentro de la variable económica se espera llegar a hogares que cumplan los parámetros de estratificación de clase media alta y alta que representa el 13.10% del total de la muestra, esta proporción se proyectará hacia los hogares de la ciudad de Quito. (MARKOP, 2010, pág. 211).

### **3.9.2.3 Variables demográficas**

Género Femenino y Masculino

Edad entre 26 a 50 años

### **3.9.2.4 Variables Psicográfica**

En la parte psicográfica se destina a personas que les gusta probar nuevos sabores y sensaciones. En aspecto gastronómico que sea de preferencia comida con una mayor elaboración o que cuenta con una mezcla.

## **3.10 Tamaño del mercado y tendencias**

### **3.10.1 Demanda**

La demanda se realiza sobre la base de los datos preestablecidos como son: el sector geográfico y nivel socioeconómico. Partiendo de 121,176 habitantes en el Distrito Metropolitano de Quito. Al ser un bien de lujo y no uno de primera necesidad, los quesos rellenos de pedazos de frutas, tienden a ser elásticos, y solo cierto porcentaje de la población consume dicho producto. El porcentaje que está dispuesto a consumir quesos con pedazos de frutas es de 35,25%, es decir existen 42,715 potenciales consumidores de queso *gourmet* y de estos, el 34% de estos futuros consumidores están dispuestos a pagar entre \$5,00 a \$6,50 dólares.

### **3.11 La competencia y sus ventajas**

#### **3.11.1 Competencia**

Encontramos 6 competidores directos los que son productores, comercializadores e importadores. Los principales productores son Floralp, Salinerito, Kiosko, Mondel. Mientras que *delicatessen* como El Español, Swiss Corner tienden a comercializar quesos *gourmet*. Los productores tienen la ventaja de haberse posicionado no solo con quesos *gourmet* sino con toda la línea de productos lácteos. Mientras que las *delicatessen* cuentan con quesos más exclusivos, sin embargo, no dejan de vender los productos *gourmet* de la competencia. Lo que les permite abarcar completamente el segmento.

### **3.12 Participación de mercados y ventas de la industria**

Dentro de la industria quesera se puede dividir a los quesos por su elaboración. Aquellos que necesitan más elaboración son conocidos como quesos *gourmet*. Los quesos sin mayor elaboración se los llama quesos de mayor comercialización. Dentro de los quesos más comerciales se encuentra el queso fresco y el queso crema.

Mediante la encuesta observamos las preferencias del mercado en el cual el 53% prefiere un queso más comercial como el queso fresco, queso crema o simplemente no consume queso. Por otro lado el 47% consume las variedades de queso *gourmet*.

En la actualidad existen 66 empresas dentro del país que se dedican a la elaboración de quesos comerciales mientras que existen 8 empresas que producen quesos de mayor elaboración. Además, es importante destacar que existe un grupo de artesanos en este tipo de negocio. Es decir que el 89% prefiere dirigir sus operaciones a quesos de mayor consumo. La producción

promedio de quesos comerciales por empresa se encuentra alrededor de 400 toneladas por mes. (El Hoy, Noticias, 2007) (El Comercio (c), 2012)

Aquellas empresas que se dedican a la elaboración de queso *gourmet* destinan en promedio el 60% de su capacidad (entendido como materia prima y maquinarias) para la elaboración de este tipo de quesos. Mientras que el 40% de su producción lo dedican a otros tipos de derivados lácteos. Las empresas de queso *gourmet* venden alrededor de 38 toneladas de todas las variedades de quesos *gourmet* al mes (El Hoy, Noticias, 2007) (El Comercio (c), 2012).

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que estos quesos son costosos. En el mercado se los puede encontrar en precios que van desde los \$ 3 dólares hasta los \$12 dólares en promedio (quesos de 150 gramos), estos valores depende del tipo de queso, su contenido, el nivel de elaboración y tiempo de maduración. En su mayoría este queso está dirigido a un estrato socio socioeconómico medio y alto.

### **3.13 Evaluación del mercado durante la implementación**

Mientras se continúe la implementación del proyecto, la evaluación del mercado seguirá con la realización de grupos focales en los cuales se degustará el producto. Esta evaluación continua busca mejorar el sabor del queso, descubrir el segmento adecuado y orientar cómo consumir el producto.

Además, las degustaciones del producto tendrán por finalidad hacer breves retroalimentaciones del producto, qué piensa el consumidor de queso, cuáles son sus sensaciones y niveles de satisfacciones culinarias.

La evaluación del mercado permitirá obtener la demanda del mercado y las posibles estrategias de marketing que deben utilizarse para llegar al mercado objetivo. Con la evaluación descubriremos si el mercado escogido y planteado dentro de este capítulo fue realmente el que aceptó y que consume



directamente el producto o si por el contrario hay que dar un giro y buscar un nuevo mercado.

## 4. PLAN DE MARKETING

Realizada la investigación de mercado se plantea el plan de marketing en el cual se establecerá la política de precio, logística de distribución, trato con la competencia, particularidades para llegar al cliente y tácticas de venta. Con el fin de alcanzar los objetivos planteados de la empresa tanto de corto y largo plazo.

### 4.1 Estrategia general de marketing

Introducir la marca NARANJOS GOURMET con su línea de quesos rellenos de pedazos de frutas *Cheese Ahoy* en el Distrito Metropolitano de Quito. Utilizando la estrategia de competir en base a la diferenciación del producto con la cual busca posicionarse en el 17% del mercado en el plazo de un año y al cabo de 5 años abarcar el 27% del mercado.

#### 4.1.1 Objetivos específicos de plan de marketing

- Fidelizar al 65% de mis clientes
- Realizar marketing mix
- Construir alianzas estratégicas con los distribuidores debido a que son las *delicatessen* las que tendrán contacto directo con el cliente.

### 4.2 Política de precios

La política de precios se establece para que el cliente consiga cierto producto con la entrega de cierta cantidad de dinero. Para encontrar el precio indicado para el producto se tomarán en cuenta factores como: costos, valores que dispone la competencia y rendimiento de la utilidad que la empresa quiere conseguir.

La fijación de precio se basa en la investigación de mercado, donde el 34% de la muestra está dispuesta a pagar entre \$5,00 a \$ 6,50 dólares por una porción de 150 gramos. También se tomará en cuenta que en el mercado de quesos *gourmet* los valores de estos varían entre \$ 3 a \$12 dólares, dependiendo del tipo de queso. Asimismo, el queso relleno de pedazos de frutas quiere entrar al mercado como un producto *premium* debido a su mayor elaboración y diferenciación.

Una vez ajustado el margen de precios con los detallistas (tiendas especializadas en alimentos de elevada calidad) se definirá el precio de venta al público. Para lo cual se utilizará la estrategia de precios descremados en el mercado. Se pretende introducir el producto con un precio inicial relativamente alto con el fin de que los consumidores de quesos *gourmet* se sientan atraídos a comprar el producto y los consumidores más interesados paguen por el producto.

Además, el descreme de productos permitirá según vaya madurando el ciclo de vida del producto reducir su precio para abarcar un segmento que sea más sensible al valor del precio.

Además, se escoge utilizar esta estrategia para restringir la demanda del producto y que no rebase las capacidades de producción de la compañía. El precio determinado permite cubrir los costos de investigación y desarrollo del producto. Por otro lado, se aplica esta estrategia debido a que el producto está protegido de la competencia por una marca y un modelo de utilidad. Finalmente, los clientes interpretan un precio alto como signo de calidad *premium*.

En la tabla 23 se observa el precio del producto. El costo promedio de los queso relleno de pedazos de frutas es de \$2,70 por 150 gramos, en los cuales está incluido materia prima, mano de obra, maquinaria, gastos y otros. Este valor puede modificarse dependiendo de la fruta escogida para su elaboración,

en especial si ésta no está en temporada. Para la venta al distribuidor se aplicó al costo promedio antes mencionado, el 36% como ganancia generando un precio de venta al distribuidor promedio de \$3,67. Mientras que para la venta al público los detallistas pidieron una ganancia mínima del 30% calculado sobre el valor del PVP, lo que determina un precio de venta al público promedio estimado de \$5,33.

En la mencionada tabla se detalla el precio por producto. La tabla de precio de los siguientes años se encuentra en el anexo 8.

Tabla 23 Precio del producto año 1 (150 gramos)

	Queso relleno de pedazos de durazno deshidratado	Queso relleno de pedazos de arándano deshidratado	Queso relleno de pedazos de piña deshidratado	Queso relleno de pedazos de higo deshidratado
Costos	\$ 2,99	\$ 2,90	\$ 2,84	\$ 2,88
PVDistribuidor	\$ 3,95	\$ 3,72	\$ 3,57	\$ 3,69
PVP	\$ 5,65	\$ 5,31	\$ 5,10	\$ 5,27

### 4.3 Producto

Nuestro producto es queso relleno de pedazos de frutas (durazno, piña, arándano e higo) con un peso de 150 gramos envasados al vacío.

#### 4.3.1 Marca comercial

Para el diseño de la marca comercial se consideró colocar el nombre de la compañía denominada NARANJOS GOURMET y la línea del producto que es *Cheese Ahoy*.

##### 4.3.1.1 Identidad visual

Dentro de la identidad visual podemos observar el isologotipo de la compañía en la figura 25 con la cual se busca comunicar la visión y personalidad de la

empresa a través de una construcción gráfica lograda a partir del elemento verbal (la palabra NARANJOS GOURMET).

Mientras que con el isologotipo de la línea de quesos (figura 26) se busca comunicar la característica de producto a través de dos elementos, un ícono el cual hace referencia al queso y otro verbal (la palabra *cheese ahoy* la cual hace relación a chispas o pedazos).

El diseño de la imagen, tanto de la compañía como de la línea de productos, busca con sus imágenes ser reconocida, refinada y equilibrada. Para lo cual, se han utilizado básicamente dos colores el blanco y el negro, colores combinados de manera armónica que evocan frescura, asociación a los productos lácteos y exclusividad, respectivamente.

Su uso es obligatorio en la definición de elementos gráficos de comunicación. Así como, para los proveedores de soportes gráficos: publicistas, diseñadores, comunicadores, impresores, entre otros.

Los colores de las etiquetas del producto cambiarán el color del logotipo de la compañía haciendo referencia al contenido de la fruta del producto.

#### 4.3.2 Logos





Figura 26 Logo de la línea de quesos  
Adaptado de: Daniela Gonzáles

#### 4.3.3 Características del producto:

- Queso elaborado con leche de vaca;
- Queso semi-maduro de cuatro a cinco semanas de maduración;
- Fecha de expiración 60 días (después del día de despacho);
- Las propiedades físico-químicas del queso son:
  - PH: 4,4 a 5,4,
  - Extracto seco: mínimo 54 %;
  - Materia grasa: mínimo 48 % del extracto seco;
  - Cloruro sódico: máximo 2,2 %.
- Características del queso:
  - Consistencia: firme, ligeramente compacta y escamosa;
  - Color: de blanco a marfil-amarillento;
  - Olor: lácteo y ligeramente ácido;
  - Sabor: ligeramente ácido, suave y con notas de miel, pasando a ser intenso y sabroso en los quesos y fruta;
  - Aspecto: blanco lechoso y ligeramente poroso;
  - Textura: firme, aunque ligeramente quebradiza y escamosa.
- Los límites microbiológicos son los siguientes:
  - Escherichia coli: < 100 colonias/g;
  - Staphilococcus aureus: < 100 colonias/g;
  - Salmonelas: ausencia en 25 g.

#### 4.3.4 Componentes del empaque

- **Marca registrada:** *Cheese Ahoy*
- **Envase:** Plástico
- **Empaque:** Se utilizarán cajas de cartón para el transporte con pictogramas y la codificación adecuada para el almacenamiento del producto. Ya que es un producto inocuo y necesita refrigeración.
- **Ingredientes:** leche de vaca, sal, enzimas (lipasa, cultivo starter), fruta deshidratada, fructosa y aceite vegetal.
- **INEN:** Se cumplirán las normas RTE INEN 02 rotulado de productos alimenticios, además su modificación incluye la semaforización del producto.

El producto será sellado al vacío con plástico con la finalidad de que los clientes puedan observar el queso y los pedazos de frutas.



Figura 27 Queso con fruta

Se utilizarán una etiqueta en la parte frontal, que mostrará el color y la fruta que corresponda al contenido del queso. Además se mantendrá el uso de los colores blanco y negro como se puede observar en la figura 27

Por otro lado, en la etiqueta secundaria, ubicada en la parte posterior, constará la información nutricional, el semáforo, la fecha de caducidad y el lugar de elaboración. Será diferente la información nutricional debido a la variación de la fruta que lleva el producto. Se puede observar en la figura 28.





Figura 28 Etiqueta frontal según especificaciones de cada producto.

<p><b>MEDIO</b> en <b>AZÚCAR</b></p> <p><b>MEDIO</b> en <b>GRASA</b></p> <p><b>MEDIO</b> en <b>SAL</b></p>	<b>Información Nutricional</b>	
	Tamaño por porción 28 g	
	Calorías	90 kcal
Calorías de la grasa	60 kcal	
	%VDR	
Grasa Total	6g	10%
Grasa Saturada	4g	21%
Grasa Trans	0	
Colesterol	15mg	6%
Sodio	110mg	5%
Carbohidratos Totales	4g	2%
Fibra	0	0%
Azúcares	4g	
Proteínas	8	
Vitamina A		6%
Calcio		10%
Hierro		1%
	* Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de (2000 calorías)	
<p><b>Ingredientes:</b> Leche de vaca, sal, enzimas (lipasa, cultivo starter) fruta deshidratada, aceite vegetal, frutosa. Quito-Ecuador</p> <p>*El semáforo esta basado en una porción de 100gr.</p>		

Figura 29 Etiqueta secundaria

#### 4.4 Táctica de ventas

Para las tácticas de ventas se utilizará un profesional de cuenta claves, quien participará con cada detallista. Debe colocar el producto e identificar las actividades que realiza el detallista durante todo el año para tratar de formar parte de ellas. Estas se pueden dar en fechas especiales como el día de la madre, día del padre, Navidad, entre otros, con el fin de captar en los eventos nuevos clientes.

Además, se podrá en dichos eventos crear descuentos en el producto o promocionar variedades del mismo. El ejecutivo de cuentas claves recibirá un salario fijo y adicional se le pagarán comisiones de 0,08 ctvs de dólar por cada queso vendido.

#### **4.5 Política de servicio al cliente y garantías**

NARANJOS GOURMET manejará ciertas políticas de servicio al cliente buscando tener la mejor relación posible:

- El producto maneja prácticas de manufactura que permiten que los insumos cumplan con requisitos sanitarios y parámetros de producción. En suma se crean productos que satisfacen las necesidades del cliente.
- Cantidad exacta, se busca ofrecer la porción marcada en el empaque y que el precio corresponda al peso señalado.
- Cumplir los tiempos de entrega del producto.

A pesar de que la empresa no tiene contacto directamente con el cliente debido a que se hace la venta al detallista, el servicio al cliente se verá reflejado en las ferias, donde se dará toda la información sobre los beneficios y sensaciones que brinda el producto, con la finalidad de fidelizar al cliente.

Por otro lado, la compañía ofrece ciertas garantías para las personas que consumen los quesos rellenos de pedazos de frutas. Se cuenta con un registro sanitario que asegura que el producto es apto para el consumo humano. La obtención de certificados INEN, buenas prácticas de manufactura, y las normas de empaque certifican que *Cheese Ahoy* es un producto altamente competitivo.

Además, a través de la página *web* de la empresa y de las redes sociales se espera recibir quejas y sugerencias del producto, las cuales van a ser receptadas y solucionadas de ser el caso.

#### **4.6 Promoción y publicidad**

Como estrategia de promoción se escogió la atracción por la cual se hará que el cliente demande el producto y por lo tanto el detallista lo pida al fabricante del mismo. Con este objetivo, se realizarán degustaciones en 6 de los 25

locales donde se comercializa el queso. La estrategia de las degustaciones consiste en la entrega gratuita del producto en pequeñas muestras. Los 6 locales donde se promocionará serán escogidos según los resultados de las encuestas, es decir: los sectores del Batán-Monteserrín, Cumbayá - Tumbaco y El Bosque - Quito Tenis que son aquellos que tienden a consumir mayores cantidades de queso *gourmet*. Con la participación en dichos locales se busca comunicar la aparición de este nuevo producto, además se describirán sus características y se harán sugerencias de cómo pueden ser consumidos.

Finalmente, se utilizará la estrategia de impulsar con los detallistas, a los cuales se les entregará cierta cantidad de producto gratis o por un mes se bajará el precio con el fin de que anuncien en las tiendas como producto de la semana y lo coloquen en puntos especiales.

Para la activación de la marca se utilizarán dos fines de semanas contando viernes y sábado donde se colocará a dos impulsadoras, en los horarios de más afluencia de clientes, en los 6 locales señalados.

#### **4.6.1 Relaciones públicas**

Las relaciones con los diversos medios permiten manejar el bloqueo de rumores, anécdotas o sucesos desfavorables. Por lo que, se decidió anunciar en la *Revista Online El Gourmet* con lo que se busca llegar al público que lee acerca de productos *gourmet* y a los chefs que puedan hacer uso del producto en sus platos.

Se participará en dos ferias anuales de lácteos y productos *gourmet* que se realizan durante todo el año. La primera feria denominada Ecuador Cultura Gourmet que se desarrolla en el Bicentenario en el mes de octubre. La segunda la Feria de Quesos de Cayambe que se efectúa en el mes de agosto en dicha. Asimismo, se buscará asistir a eventos como presentaciones de

libros o catas de vino, en los cuales se puedan hacer degustaciones del producto.

#### **4.6.2 Promoción en internet**

Se realizará marketing *online* con la creación de un dominio para la empresa en la que se colocará recetas, usos y aplicaciones del producto e información de la empresa para dar a conocerla. Adicionalmente, se usará una *Fan Page* de *Facebook* para realizar publicidad y promociones del producto, que permita entrar en la mente del consumidor. Es decir, se intenta aprovechar el incremento que las personas tienen en internet cada año.

Además, se utilizará *Pinterest*, red social cuya finalidad es publicar fotos, en las que se fotografiará al producto y sus usos; asimismo se utilizará *Instagram* donde se publicarán fotos a las cuales se les colocará filtros, con la ventaja adicional que ser publicadas en otras redes sociales. En las dos últimas redes sociales se busca vender el producto por la imagen visual atractiva que tiene *Cheese Ahoy*.

#### **4.6.3 Publicidad**

Se utilizará material POP, básicamente gigantografías *Roll up*, las que acompañarán a las impulsadoras que harán la degustación del producto. Se creará un pequeño catálogo con recetas del producto, el cual será colocado con los detallistas para brindar mayor información del producto.

Tabla 24 Presupuesto de activación de marca y publicidad anual.

Publicidad					
Producto	Costo	Activación	Cantidad Anual	Activación de Marca	Publicidad Anual
Gigantografías <i>Roll up</i>	\$ 65,00	6		\$ 390,00	\$ 0,00
Stand	\$ 55,00	6		\$ 330,00	\$ 0,00
Anuncio Revista <i>Gourmet Online</i>	\$ 600,00	1	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Muestras	\$ 3,78	117	80	\$ 41,75	\$ 302,05
Impulsadoras	\$ 58,00	48	48	\$ 2.784,00	\$ 2.784,00
Díptico	\$ 0,26	500	500	\$ 30,00	\$ 130,00
Ferias y Muestras	\$ 900,00		2		\$ 1.800,00
Dominio Pág. Web	\$ 39,99		12		\$ 479,88
<i>Facebook</i>	\$ 0,11		3000 likes en 12 meses		\$ 330,00
<i>Pinterest</i>			Gratis		
<i>Instagram</i>			Gratis		
TOTAL				\$ 4.675,75	\$ 7.025,93

#### 4.7 Distribución

La distribución del producto se realizará con un canal corto es decir que se buscará un intermediador que se encargue de vender el producto. El intermediador debe ser un detallista para lo que se buscará tiendas de especialidad en alimentos de elevada calidad en los sectores de mayor compra de queso *gourmet*, que según la investigación de mercados realizada son los sectores de Cumbayá- Tumbaco, Bosque- Quito Tennis, Batán- Monteserrin. Se encontraron 25 detallistas en los sectores mencionados los que serán encargados de hacer llegar el producto a los clientes finales.

El esquema de distribución se manejará desde la fábrica hacia los detallistas para lo cual se contratará un servicio de transporte. Dos veces en el mes se entregará el producto en cada detallista respetando horarios y cantidades. Se utilizará una cobertura de estrategia selectiva en donde se escogerán las

*delicatessen* dependiendo del mercado objetivo. Ver en la figura 30 los detallistas escogidos.

La entrega del producto depende del detallista por ejemplo en el caso de *Federer* se entregará en la planta (centro de acopio) y ellos se encargarán de distribuir a sus sucursales. Mientras respecto de los demás detallistas se acudirá con el producto a cada sucursal.

Para la entrega del producto se ha contratado un camión con refrigeración el que debe cumplir con las exigencias de asepsia y cadena de frío. En primer lugar el furgón solo debe transportar productos lácteos esto debido a la mezcla de olores. La cadena de frío en la movilización debe mantenerse entre 10 a 12°C. Se entregará gavetas que contengan el producto.

La empresa escogida es Transdimab la cual cumple con los requisitos para la transportación del producto. Esa empresa cobra por transportar 0,20 ctvs de dólar x kg si los kilogramos a transportarse son menos de 21,000 kg y mayores a 25,000 kg son 0,16 ctvs de dólar x kg.



Figura 30 Detallistas



## **5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO**

### **5.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes**

Respecto del estado actual del proyecto se debe señalar que se ha investigado y experimentado con el proceso de fabricación de quesos rellenos de pedazos de frutas. Se han identificado a los proveedores de maquinaria y equipos así como, se han registrado los precios del mercado. Asimismo, se ha identificado y fichado a los proveedores de insumos necesarios para la elaboración del producto.

El producto cuenta con un nombre y con varios planes de actividades de comercialización, dirigidos sobre todo a darlo a conocer en el mercado. Adicionalmente, se ha recopilado y analizado información sobre la posible demanda del producto, para lo cual se realizó una investigación de mercado. Finalmente, se ha dimensionado la capacidad de producción del producto dentro de la fábrica.

Las actividades pendientes son la firma de contrato con los proveedores de insumos y con el dueño del galpón donde se montaría la fábrica. La realización de las respectivas adecuaciones en el galpón para la puesta en funcionamiento de la fábrica. También estaría pendiente la compra de la maquinaria, equipos y de los muebles y enseres necesarios.

El plan aún no cuenta con una empresa legalmente constituida, ni con registros sanitarios, INEN, modelo de utilidad, registro de marca, crédito financiero. Sin embargo, sobre estos temas se ha investigado sobre requisitos y documentación necesaria, tiempo del trámite y procedimientos o pasos a seguir para su obtención.

## 5.2 Dificultades y riesgos

Luego de la investigación realizada se ha determinado que una de las posibles dificultades de producción estaría ligada a los proveedores de insumos, tanto de leche como de frutas. Estos proveedores suelen tener problemas con la producción de las mencionadas materias primas, en especial debido a complicaciones climáticas, plagas o enfermedades del ganado. En tal sentido se considera que una medida de contingencia es manejar un mayor almacenamiento de estos productos. Así como, es indispensable identificar proveedores adicionales en caso de emergencia.

En cuanto a dificultades en la comercialización es posible que el producto tenga poca aceptación debido a la combinación de sabores. Sin embargo, para evitar dicha dificultad fue indispensable realizar la investigación de mercados con el fin de definir estrategias apropiadas para la comercialización del producto. El objetivo es posicionarse en la mente de los consumidores con un producto que garantice ser agradable al paladar.

## 5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

A fin de lograr que el producto ingrese positivamente en el mercado local y garantizar su permanencia es necesario que se priorice el mejoramiento de procesos y de sabores, buscando siempre eficiencia del producto. Para lo cual se plantean procesos constantes de innovación en el producto, mejoras en los procesos y en las maquinarias para su elaboración.

Sin embargo, se espera que la marca se posicione en los consumidores de queso *gourmet* antes de empezar con nuevos productos. Dado el posicionamiento, se planea continuar en la línea de la mezcla de sabores. Para lo cual, se planea mayores combinaciones y variedades de frutas dentro del queso. En el mismo sentido, se examinarán otros tipos de quesos que puedan armonizarse con las frutas.

Se proyecta la creación de empaques que contengan piezas de todos los sabores de quesos de frutas, con la finalidad de que el cliente pueda disfrutar de toda la variedad de sabores que ofrece la marca.

Asimismo se buscará crear una bebida *gourmet* con el suero que es el mayor desperdicio de la producción de quesos. Siendo a futuro este desperdicio un ingreso adicional para la empresa.

#### **5.4 Costos de desarrollo proyectados**

Para los costos de desarrollo, uno de los inversionistas es ingeniero en alimentos y es quien se encargará de la investigación de nuevos productos a diseñarse. Para las pruebas de los nuevos productos se utilizará la materia prima que se encuentra ya contabilizada dentro de la fábrica. Sin embargo, se estima que por tratarse de un producto diferente, la mano de obra del ingeniero en alimentos será remunerada, para cual se prevé el pago de honorarios a tiempo parcial durante el tiempo previsto para la creación del nuevo producto.

#### **5.5 Propiedad intelectual (marcas, modelos de utilidad, licencias)**

Para la elaboración de quesos rellenos de pedazos de frutas se ha previsto la necesidad de registrar una marca que los identifique y permita su ingreso y posicionamiento en el mercado.

El Registro de Propiedad Intelectual permite obtener el reconocimiento y ganancias que genere el nuevo producto, o proceso con la finalidad de fomentar la creatividad e innovación. (OMPI, 2014)

- **Registro de marca**

Brinda al propietario la exclusividad de utilizar una marca (protege la imagen). A su vez el propietario puede ceder su marca a cambio de un pago. Con el registro de marca se busca dar seguridad jurídica. (OMPI, 2014)

- Documentación:
  - “Trámite por solicitud de marca, nombre comercial, la suma de USD 116.
  - Identificación del peticionario (nombre, domicilio, nacionalidad).
  - Descripción clara y completa de la marca a registrarse.
  - Reproducción de la marca cuando ésta contenga elementos gráficos.
  - Llenar una solicitud o formulario que entrega el IEPI” (Ver Anexo 9) (Propiedad Intelectual (a), 2014)

El plan de negocios registrará la marca *Cheese Ahoy* para que no exista ningún conflicto a futuro, debido a que pueden aparecer nuevas compañías ofertando un producto con el mismo nombre.

- **Patente de modelo de utilidad**

Brinda al propietario la exclusividad de utilizar una innovación en el procedimiento de producción. Lo que significa que esta mejora en la producción no se puede producir, usar o distribuir si no existe la aprobación del propietario de la patente (OMPI, 2014). Se realizará una patente de modelo de utilidad justamente para el proceso de añadir las frutas, ya que si se coloca en diferentes momentos y cantidades el sabor del producto tiende a cambiar.

- Documentación:
  - “Formulario.
  - El título o nombre de la invención con la correspondiente memoria descriptiva que expliquen la invención de una manera clara y completa, de tal forma que una persona versada en la materia pueda ejecutarla.
  - Una o más reivindicaciones que precisen la materia para la cual se solicita la protección mediante la patente.
  - Dibujos que fueren necesarios.
  - Un resumen con el objeto y finalidad de la invención.
  - El comprobante de pago de la tasa.

- El documento que acredite la cesión de la invención o la relación laboral entre el solicitante y el inventor.
- Nombramiento del representante legal, cuando el solicitante sea una persona jurídica”.(Ver Anexo 10) (Propiedad Intelectual (a), 2014)

## 6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

El siguiente capítulo define el proceso para el desarrollo de quesos rellenos de pedazos de fruta, en cuanto a la implementación de maquinaria e insumos. Asimismo, el diseño del espacio físico y de todas las herramientas necesarias para la creación del proyecto.

### 6.1 Estrategia de operaciones

Las estrategias se dan a partir del aprovechamiento de las oportunidades y los recursos de la empresa, por eso se han planteado dos estrategias:

La primera a utilizarse es la de la **flexibilidad**, la cual al definir nuestro mercado objetivo permite diseñar productos con una mayor especialización para el segmento de 26 a 50 años de clase media alta y alta del Distrito Metropolitano de Quito, de esta manera el producto funda su mayor valor en la diferenciación que el cliente percibe del producto.

La segunda estrategia a utilizarse es la de **velocidad**, en la cual se utiliza la capacidad de respuesta de la empresa, para una entrega rápida y segura de los productos hacia los compradores.

### 6.2 Ciclo de operaciones

Se ha decidido establecer diferentes flujogramas para describir el ciclo de operaciones, ya que estos facilitan la percepción de los diferentes procesos de la compañía; debido a que estos proporcionan un mejor desempeño de las personas involucradas en el plan de negocio, en la parte de elaboración y en la comercialización del producto. El flujograma permite identificar y repartir responsabilidades. Asimismo, estos flujogramas ayudan a apreciar el proceso permitiendo crear diferentes alternativas para reducir cuellos de botella y conseguir un proceso más dinámico y con valor agregado.

### 6.2.1 Flujograma Operativo de la Constitución de la Compañía

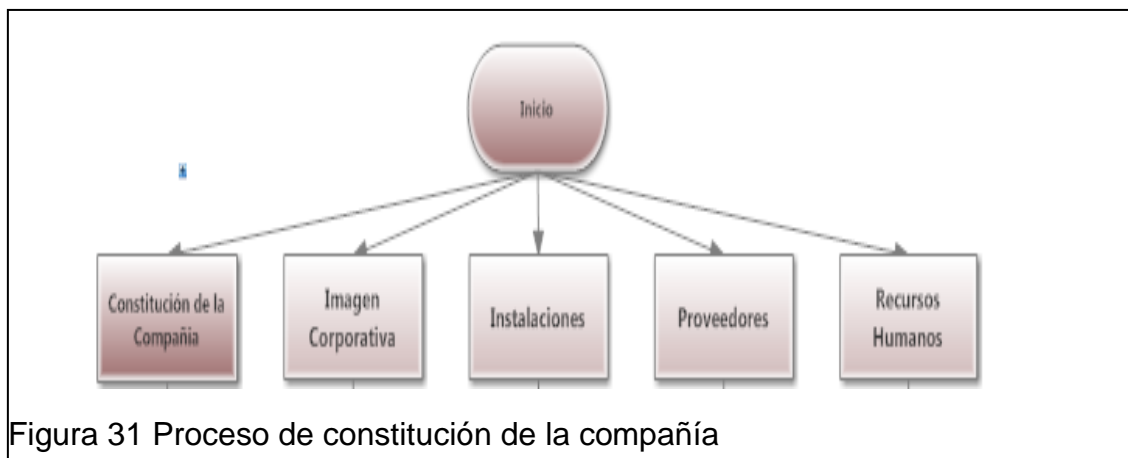


Figura 31 Proceso de constitución de la compañía

Este flujograma nos ayuda asociar todos los implementos para la constitución y puesta en marcha de la empresa. El proceso se inicia con la reserva del nombre, el cumplimiento de los marcos legales, es decir qué tipo de compañía se va a formar y finalmente, la aprobación y registro en la Superintendencia de Compañías.

Respecto del producto, se deberá registrar la marca; para otorgar seguridad en el proceso de comercialización. En cuanto a la patente de modelo de utilidad está deberá también registrarse para garantizar seguridad en el proceso de elaboración.

Se continúa con la imagen corporativa de la empresa, en la cual se trata de crear la filosofía, misión, visión de la compañía. En este momento se direcciona a la compañía se crean sus valores, objetivos y metas relacionándolos con la producción y las ventas de la empresa, todo lo cual generará una imagen que será la percepción de la compañía.

Dentro de los requisitos indispensables de infraestructura se encuentran las instalaciones de la compañía. Es necesario determinar si se comprará o arrendará un terreno que incluya o no una construcción. Además, es

indispensable dimensionar los metros cuadrados necesarios y las divisiones del mismo.

Asimismo, se debe tomar en cuenta el valor de los arriendos o la compra como opción, ya que se puede tomar como inversión inicial o como un costo fijo. En cualquiera de los casos, cual es el reflejo de la toma de decisión en un posible incremento en el costo del producto.

Dentro de esta operación se debe contar con algunos activos fijos, en este caso será la maquinaria necesaria para la fabricación, que debe cumplir con la capacidad de producción proyectada.

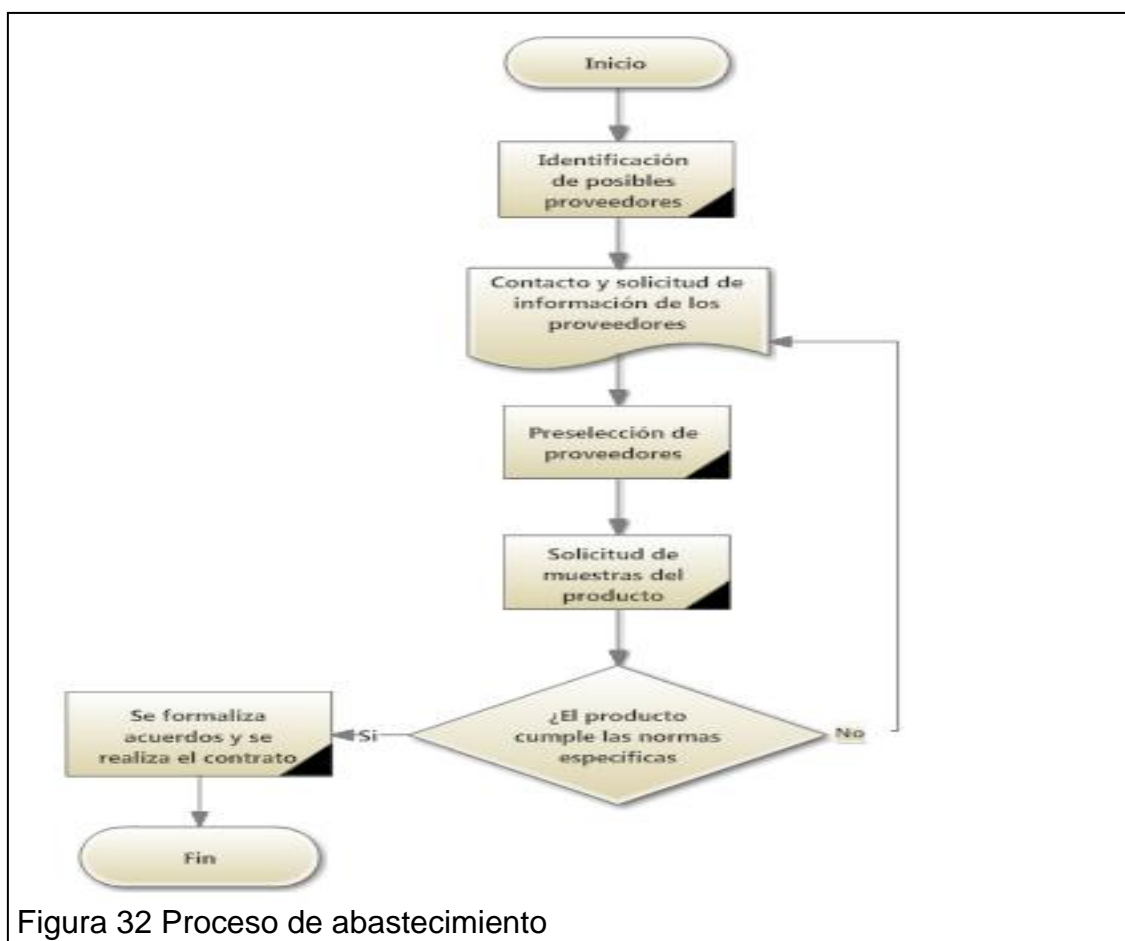
A fin de garantizar óptimos resultados del producto se buscará proveedores que cuenten con estándares adecuados. Se realizará una preselección de proveedores donde la calidad sea un factor fundamental, sin olvidar el tema de costos. A continuación, se efectuará la selección de los proveedores ideales para el negocio.

El último proceso es encontrar los recursos humanos adecuados, se debe tomar en cuenta que es una empresa pequeña, por lo cual no se van necesitar demasiadas personas. Se contará con 3 o 5 personas como máximo, las cuales deben tener el perfil y las capacidades determinadas. Aprobado el perfil del puesto se sigue con la selección de las personas adecuadas para el mismo.

Culminados estos pasos se iniciará con el procesamiento operativo, el cual comenzará con el abastecimiento de los insumos, fabricación de los quesos rellenos de pedazos de fruta, almacenamiento y comercialización del producto, finalizando con el cobro y la realización de nuevos pedidos.



## 6.2.2 Flujo de Proceso de abastecimiento



Se inicia con la identificación de proveedores. Se escogerán productores de leche pura, cuajo, enzimas y frutas frescas de durazno, piña, higo y arándanos. Estos se detectarán en Superintendencia de Compañías y en páginas web (solo se contactara a empresas para garantizar los registros sanitarios de producto). Se contactará con los proveedores seleccionados y se les solicitará información acerca de su empresa, productos, normas de calidad, precio, cantidad y formas de pago. Además, se investigará sus relaciones comerciales con otras compañías. Se dará a conocer cuál es el lote necesario para la producción y el punto de pedido.

Conjuntamente se transmitirá la importancia del tiempo de entrega del producto con la finalidad de evitar desabastecimiento. Asimismo, se evidenciará la importancia de los precios, pues los insumos deben cumplir con los estándares

adecuados para la elaboración del producto final y además tener un precio competitivo. Estos criterios permitirán seleccionar un grupo más pequeño de proveedores.

Para un mejor proceso se continuará con la solicitud del producto, el cual será evaluado y analizando. Al respecto, nos preguntaremos si el insumo y la compañía tienen los requerimientos básicos para ser nuestros proveedores. En el caso de que la respuesta a esta pregunta sea no, se debe regresar a contactar a otro proveedor y reiniciar el proceso de solicitud de información. Sin embargo, si la respuesta a la pregunta anterior es si, se procede a formalizar acuerdos de abastecimiento, precios y fechas de pago del producto. Seguido de una aprobación y la firma del contrato para conseguir los proveedores.

En el contrato constarán varias cláusulas relativas a los requerimientos de calidad de los insumos, así como el acuerdo sobre el reabastecimiento automático. Dicho contrato será firmado por los Gerentes Generales de cada una de las compañías, de ser el caso. Sin embargo, cada vez que se necesite realizar un pedido de reabastecimiento, el operador 1 debe informar al departamento financiero el cual se encargará de que se encuentre activo el reabastecimiento automático. Se debe tomar en cuenta que debe realizarse este proceso tanto para los proveedores de los productos lácteos, enzimas, como para los proveedores de las frutas frescas.

### 6.2.3 Flujograma de Producción

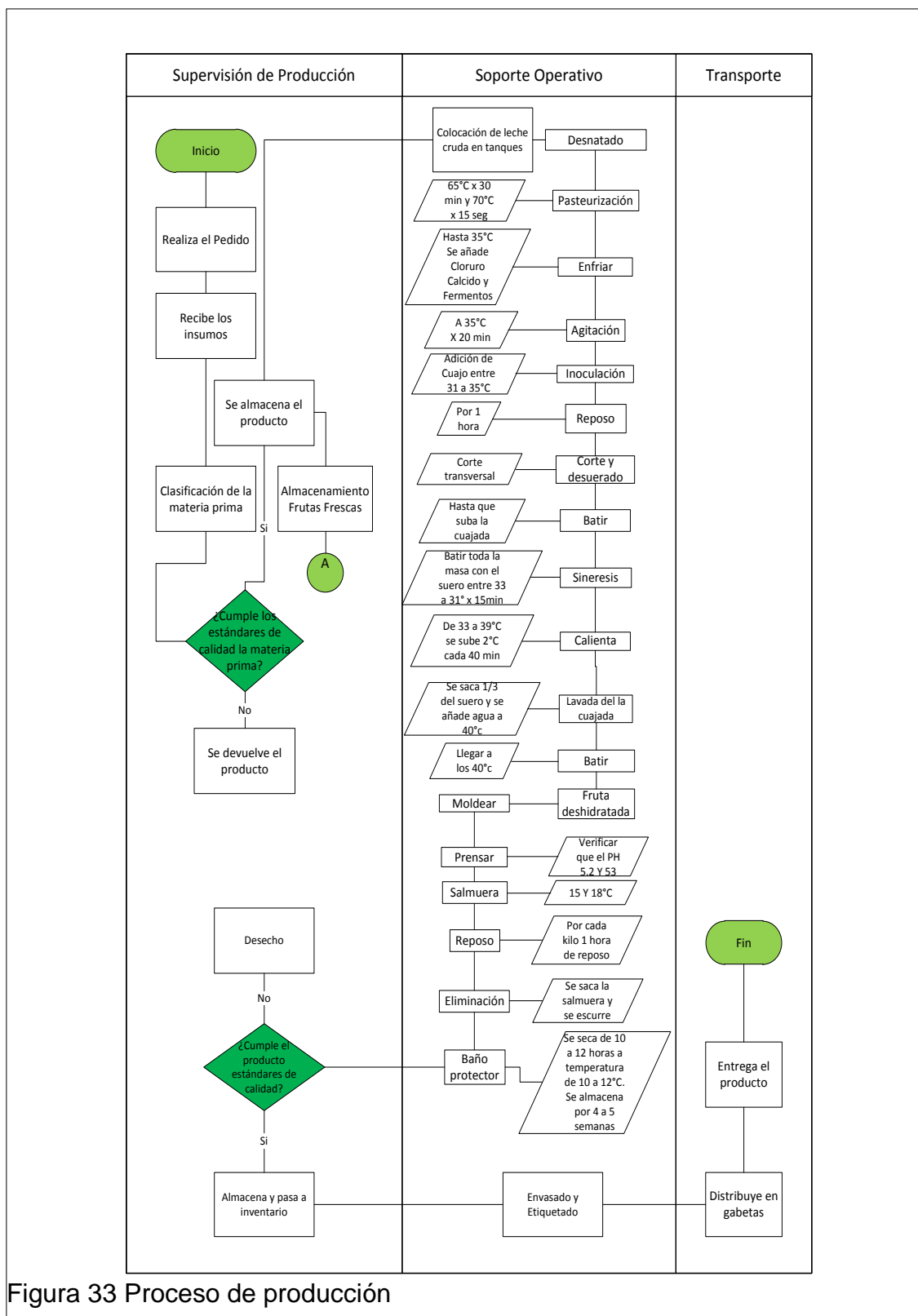
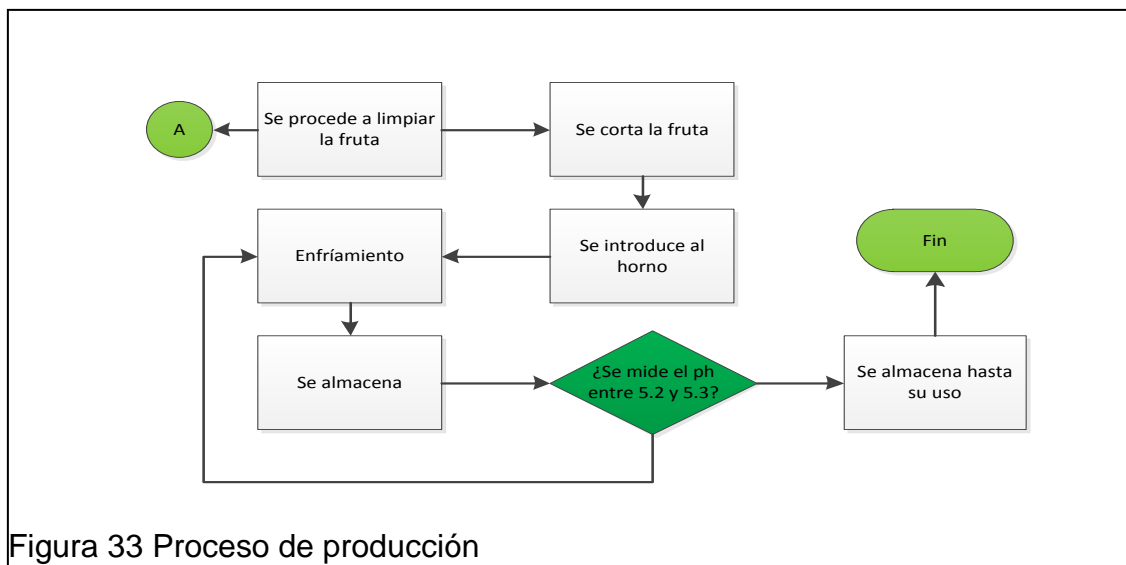


Figura 33 Proceso de producción



El proceso de producción empieza con la recepción de las materias primas como son la leche cruda, las enzimas o aditivos y las frutas frescas. Es indispensable realizar pruebas de calidad de los insumos, es decir la verificación de si cumplen con estándares adecuados y pueden ser almacenados.

Para la leche cruda se verifica que ésta no se encuentra cortada y el nivel de temperatura sea el apropiado 4°C. Si no cumplen con los estándares se desecha la leche, es decir se devuelve al proveedor. Si la leche es aceptada, se almacena en tanques de conservación que permiten mantener sus características de sabor, textura y olor. Es fundamental el cuidado de la temperatura y limpieza adecuada de la maquinaria para la preservación adecuada de los insumos.

Para el cumplimiento de los parámetros se analiza las características que se encuentran en la Tabla 25

Tabla 25 Parámetros de calidad de la leche

Parámetros	Nivel
Grasa	3.0-3,9
Acidez	15-17°C
Densidad	1.025-1.035

Se sigue con el desnatado y la pasteurización que consiste:

Al tener la leche pura, se necesita higienizarla para liberarla de bacterias y separar la grasa de la leche. Posteriormente, se mezclan nuevamente la grasa con la leche para proceder a su pasteurización, es decir el proceso que elimina los gérmenes patógenos y mantiene únicamente la flora banal. Este tipo de queso es graso, entonces se calienta la leche hasta alcanzar la temperatura de 65°C durante media hora, dicho procedimiento permite conservar un 50% de grasa.

Se prosigue con el enfriamiento, bajando a una temperatura de 35°C, donde en un medio litro de leche se adiciona Cloruro de Calcio, fermentos mesófilos y termófilos y lisozima (la cual evita efectos de hinchazón). A continuación se coloca el medio litro de leche en el resto de la leche (de 1 a 1000 litros) y se lo agita por 20 minutos a una temperatura de 35°C. El siguiente paso es el proceso de inoculación, que consiste en adicionar el cuajo animal, 12ml por cada 100 litros de leche, mediante un proceso de agitación que permite mezclar completamente el cuajo. Este procedimiento se debe realizar a una temperatura de 33°C y se deja que reposar por alrededor de 45 minutos.

Seguidamente, se realiza el desuero y un corte transversal de la cuajada, el que debe ser limpio y fino para obtener cubos de 1cm aproximadamente de referencia el tamaño de un garbanzo. Se procede a batir toda la masa donde sube la cuajada. Además, se produce la sinéresis donde se bate la masa con el suero, este proceso dura aproximadamente entre 10 a 15 minutos a una temperatura entre 31 a 33°C, lo que permite una mejor salida del suero. Se

procede a calentar nuevamente a una temperatura entre 33°C hasta llegar a los 39°C, se debe ir subiendo 2°C cada 10 minutos. Cumplido este ciclo se procede a la deslactosada (lavado de la cuajada) donde se saca un tercio de suero y esta se sustituye por agua caliente a una temperatura de 40°C previamente pasteurizada. Se debe continuar batiendo hasta que se alcance una temperatura de 40°C elevando la temperatura 3°C cada 10 minutos. Se espera que haya transcurrido 45 minutos de agitación donde se procede adicionar en la cuba los trozos de fruta deshidratada. La temperatura, momento exacto, condiciones de la fruta son parte del modelo de utilidad a ser patentado.

Se procede al moldeado y prensado. Se coloca peso para que la pasta se compacte y continúe desuerando, con los fermentos sigue desuerando hasta llegar a un PH de 5.2 y 5.3. Se deja en la prensa alrededor de 6 horas.

Se continúa con la salmuera donde un día antes se pasteuriza agua, se debe enfriar. Se regula la salmuera a un Ph de 5,4 con un ácido láctico (este se regula con 2,7 kilos de sal por cada 10 litros de agua a 20°Baume). Se quedará en salmuera a una temperatura de entre 16°C a 18°C durante 3 horas por cada kilo de queso. Trascurrido este tiempo se saca la salmuera y se deja escurrir.

Por último, se da un baño protector donde el queso procede a enfriarse y se seca luego de unas 10 a 12 horas en una cámara que tenga una humedad del 85% a una temperatura de 10 a 12°C. El queso debe continuar en la cámara por 4 a 5 semanas siendo volteado todos los días hasta que desarrolle sabores y olores característicos de este tipo de queso.

Al concluir con la producción se debe evaluar el producto. Se valora su aspecto visual, olor y sabor. Si sufre de alguna descomposición o cierto grado de oxidación que pueda afectar directamente al consumidor, es decir no se cumplen con los registros de calidad, el producto es desechado y se da por

perdido el lote de la producción. En cambio, si el producto cumple los registros de calidad, se prosigue al envasado y empaçado.

El envasado consiste en un termoformado utilizando una lámina de plástico que da la forma de un molde. Esta protección tiene la finalidad de ayudar a que el queso no sea atacado por mohos ni bacterias, debido a que se modifica la atmósfera del producto.

Se añadirá un etiquetado en el cual se colocará el logo, la marca y el sabor del producto. Además, contará con información nutricional, ingredientes y el peso del producto. Después del envasado se continuará con el empaçado donde se colocarán 12 quesos en cajas de cartón. Las cajas pueden tener quesos de diferentes sabores o de un solo sabor. Se almacenará el queso en zonas refrigeradas durante y hasta su comercialización. Serán transportadas en gavetas a una temperatura de 10 a 12°C para no romper la cadena de frío y evitar que el producto se dañe.

**A:** Se recibe las frutas frescas del proveedor. Las frutas deben pasar por una evaluación para ver si cumplen con los estándares. Es decir, si no se encuentran estropeadas, son frutas frescas y no contienen ningún resto de plaguicidas. Si no cumplen los estándares se devuelve al proveedor. Si es aceptado, se procede a cortar en pequeños trozos entre 0,5 mm x 0,05mm.

Se debe tomar en cuenta que las frutas serán deshidratadas y al momento de ser introducidas al horno se desprenderán de todo el líquido que contienen, es por esto que, el volumen de cada fruta es distinto. Por ejemplo: en el caso de la piña, que es una fruta con un 80% de agua, se necesitarán 14 kg de fruta fresca para crear 1kg de fruta deshidratada; para el durazno se necesitarán de 24 kg; para el arándano de 5kg; y, para el higo de 10kg para la producción de 1 kg de fruta deshidratada.

Cualquiera de estas frutas dura aproximadamente 6 horas en el horno hasta su deshidratación. Se debe esperar a que se enfríen para ser colocados en el

queso. La fruta deshidratada tiene una duración de 9 meses, por lo cual se podría realizar un gran lote de fruta deshidratada y guardarla hasta su uso.

**B:** Desperdicio. El único elemento que se encuentra como desperdicio es el suero que sale del queso. Aproximadamente, se obtienen 4 litros de suero por cada kilogramo de queso. Se ha logrado una negociación con el proveedor de leche, al que se le dará todo el suero y lo utilizará como alimento para animales. No se cobra por el transporte del suero. Es decir que, cuando se acaba de almacenar la leche en la planta se procede a despachar el suero en el camión. Lo que permite crear un compromiso con los proveedores.



### 6.2.4 Flujoograma de proceso de comercialización

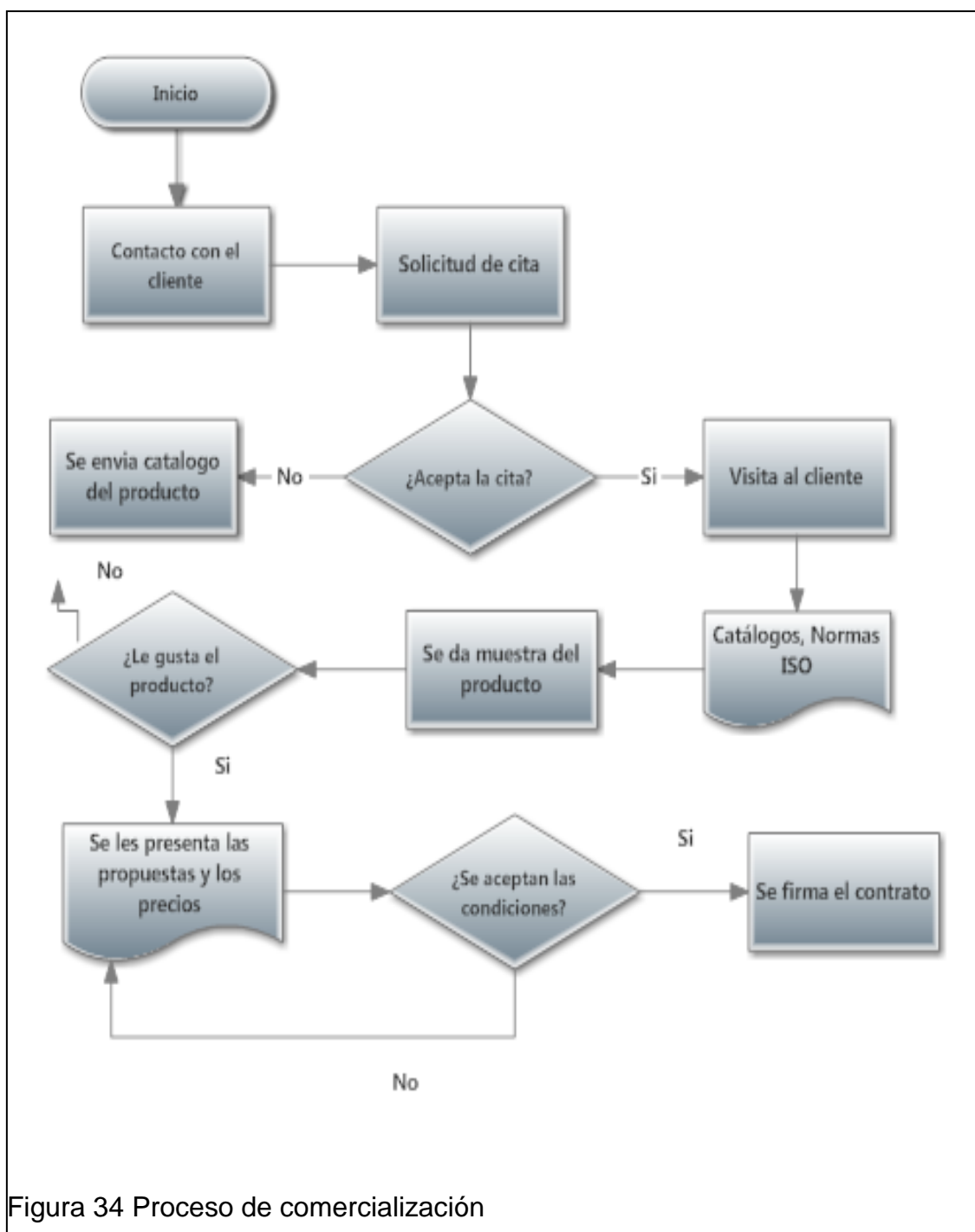


Figura 34 Proceso de comercialización

El proceso de comercialización inicia una vez que contamos con el producto terminado. Se procede a examinar las necesidades de las personas que consumen quesos *gourmet* y las tendencias que estos compradores tienen. Se estima cuantas de esas personas consume a diario el producto y la proyección del mercado. Se llega a determinar y buscar información de dónde compran

estos consumidores sus quesos. Se busca información de cuánto están dispuestos a pagar por el producto y se hace el cálculo del valor de la producción de los quesos rellenos con pedazos de frutas. Se decide la manera de llegar a los consumidores finales. Y se comienza a visitar a los futuros clientes los cuales no son los consumidores finales si no son los distribuidores minoristas, en este caso *delicatessen* de los sectores previamente establecidos.

Se realiza un contacto con los clientes y se solicita una cita con el jefe de compras. Si es rechazada la cita se enviará el catálogo de los productos vía mail o directamente al cliente. Si se acepta la cita se visita al cliente, a quien se le ofrece el producto, se le da información de la compañía, producto, beneficios, calidad, normas ISO cumplidas, así como demás especificaciones solicitadas. También se presentará en plan de logística que incluye el transporte, almacenamiento y los servicios postventa que se realizarán.

Se continúa con el siguiente proceso que consiste en entregar muestras del producto en sus diferentes sabores, con la finalidad de llegar por la vista y por el sabor a los clientes.

Se procede a preguntar al cliente si le gustó el producto y si tiene algún interés en el mismo. Si la respuesta es *no* igual se vuelve a enviar el catálogo de los productos con el fin de estar presente en la mente del cliente. Si la respuesta es *sí* se presenta documentación, la cual contiene proformas del producto, tiempos de despacho y formas de pago. Se espera una respuesta de aceptación al contrato. Si no es aceptada se vuelve a enviar otra documentación realizando algunos cambios. Si la respuesta es *sí* se aprueba el contrato y se lo formaliza con la firma del mismo. La suscripción de dichos contratos se realiza por parte del Gerente General de la compañía.

### 6.2.5 Flujoograma de proceso de pedido

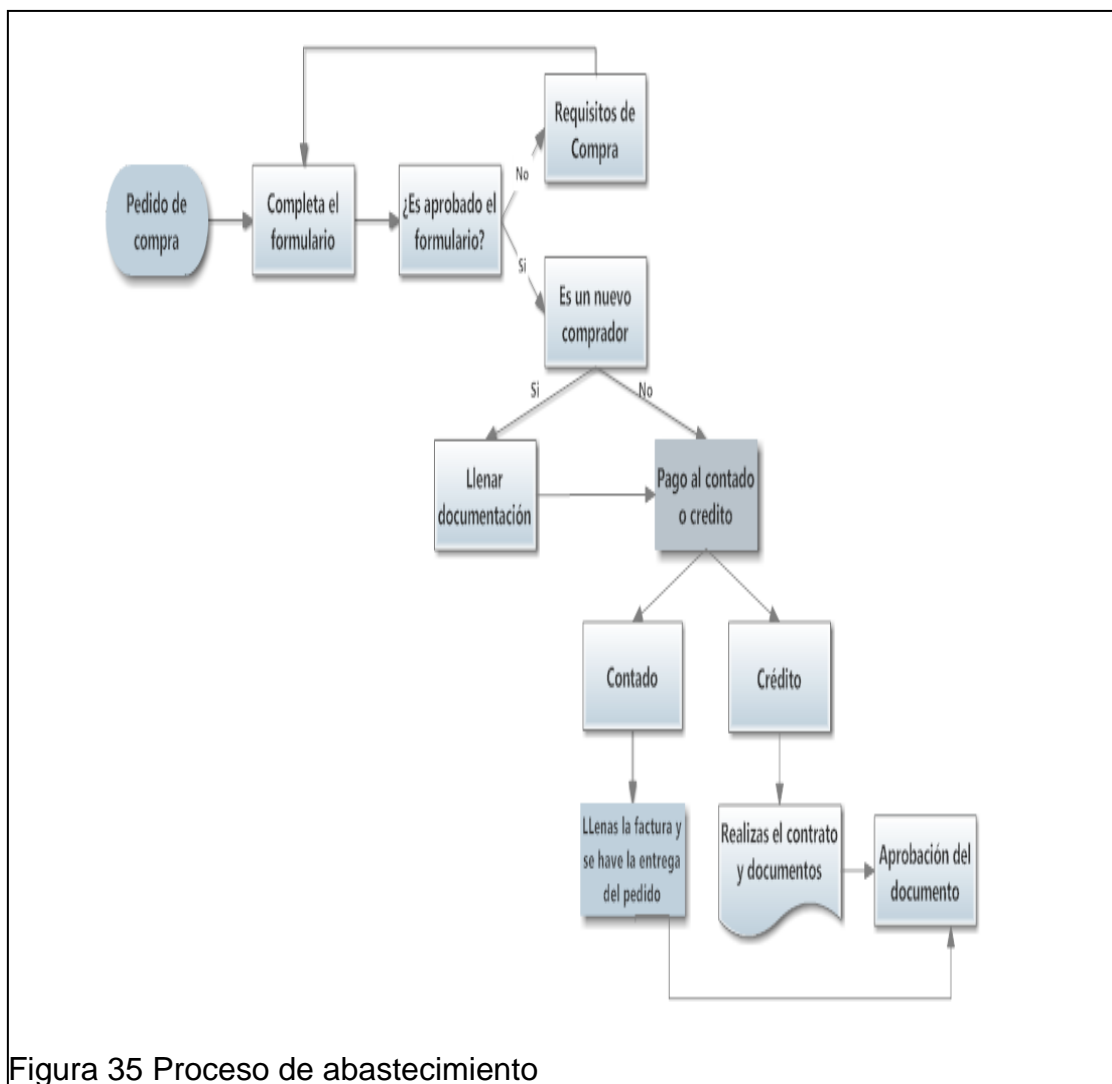


Figura 35 Proceso de abastecimiento

El proceso del pedido de compra empieza cuando el cliente solicita cierta cantidad del producto. Se llena un formulario con las especificaciones del producto como cantidad y sabor. Después se revisa el formulario para la aprobación, (formulario debe contener los datos del cliente, lugar de despacho, cantidad y sabor). Si este no es aprobado se vuelve a pedir los requisitos de compra y a llenar o completar el formulario nuevamente. Si el formulario es aprobado se observa si es un nuevo o antiguo comprador. Si es un nuevo comprador se le pide llenar documentación adicional sobre la empresa, esta información servirá como documentos adicionales y le permitirá a la empresa realizar seguimiento y procedimiento de CRM a los clientes.

Después de haber llenado el formulario, tanto si se trata de un cliente antiguo como de uno nuevo se prosigue a preguntar la forma de pago. Si lo hace de contado, entregará en ese momento el dinero, si en cambio opta por un crédito, el dinero se entregará en un plazo de 60 días después de recibido el producto en sus almacenes.

Si la respuesta de la forma de pago es al contado, se procederá a realizar la factura del producto y la entrega del mismo. El documento deberá constar con la aprobación del departamento financiero y la copia de la factura entregada a contabilidad.

Si la respuesta de la forma de pago es a crédito se debe realizar el contrato de descargo de pago donde se compromete a pagar el producto en un plazo máximo de 60 días. Dicho contrato debe contar con las firmas de ambas partes. Una vez realizada la aprobación del contrato se enviará el producto y se visitará al cliente en 60 días, momento en el cual se recogerá el pago y se entregará la factura previamente aprobada por el departamento financiero y se entregará la copia de la factura a contabilidad.

### **6.3 Requerimientos de equipos y herramientas**

Para la producción de los quesos rellenos de pedazos de frutas se ha dispuesto la siguiente maquinaria y sus precios para la elaboración. Se debe tomar en cuenta que los equipos son cien por ciento de acero inoxidable debido, a que se debe proteger el producto para que no se contamine con bacterias en el proceso (Ver Anexo 24).

Tabla 26 Equipos y herramientas

Equipo industrial				
Proveedor	Maquinaria	Cantidad	Costo Unitario	Costo total + IVA
Inoxidables M/T	Tanque de recibo para leche 1000 litros	1	\$ 3.385,00	\$ 3.791,20
Inoxidables M/T	Bomba centrífuga sanitaria para leche	1	\$ 1.218,00	\$ 1.364,16
Inoxidables M/T	Tanque para cuajada de quesos	1	\$ 5.990,00	\$ 6.708,80
Inoxidables M/T	Descremadora para leche	1	\$ 2.675,00	\$ 2.996,00
Inoxidables M/T	Prensa mecánica para 400 quesos	1	\$ 2.468,00	\$ 2.764,16
Inoxidables M/T	Mesa de moldeo y desuerado	1	\$ 1.246,00	\$ 1.395,52
Inoxidables M/T	Tanque para salmuera	1	\$ 2.635,00	\$ 2.951,20
Inoxidables M/T	Caldero horizontal pirotubular	1	\$ 15.320,00	\$ 17.158,40
Inoxidables M/T	Empacadora al vacío industrial	1	\$ 3.920,00	\$ 4.390,40
Inoxidables M/T	Cámara de secado por flujo forzado	1	\$ 4.480,00	\$ 5.017,60
Comandato	Refrigeradora horizontal	2	\$ 1.055,05	\$ 2.363,31
Pintulac	Generador eléctrico 6500W	1	\$ 917,64	\$ 1.027,756

### 6.3.1 Enseres

Los materiales son el conjunto de elementos indispensables para la elaboración y comercialización de los quesos rellenos de pedazos de frutas (Ver Anexo 24).

Tabla 27 Materiales

Enseres				
Proveedor	Maquinaria	Cantidad	Costo Unitario	Costo total + IVA
Inoxidables M/T	Pala de agitación manual para cuajada	1	\$ 122,00	\$ 136,64
Inoxidables M/T	Lira vertical para corte de cuajada	1	\$ 204,00	\$ 228,48
Inoxidables M/T	Lira horizontal para corte de cuajada	1	\$ 204,00	\$ 228,48
Inoxidables M/T	Molde para queso	400	\$ 9,40	\$ 4.211,20
Sima Ecuador	Balanza	2	\$ 62,50	\$ 140,00
Sima Ecuador	Termómetro	3	\$ 15,61	\$ 52,45
Sima Ecuador	Cedazo	400	\$ 1,45	\$ 649,60
Sima Ecuador	Cuchillo	5	\$ 11,45	\$ 64,12
Sima Ecuador	Pipeta	2	\$ 0,30	\$ 0,67
Sima Ecuador	Cucharita dosificadora	2	\$ 0,54	\$ 1,21
Sima Ecuador	Utensilios para análisis básicos de laboratorio acidez, densidad, grasa y temperatura	2	\$ 300,00	\$ 672,00
PICA	Gabeta robusta cerrada total	18	\$ 15,86	\$ 319,74

### 6.3.2 Muebles y Equipo de Oficina

En la comercialización de los quesos es necesario muebles de oficina para la administración y planificación del negocio (Ver Anexo 24).

Tabla 28 Muebles y Enseres

Equipo de oficina			
Proveedor	Maquinaria	Cantidad	Costo Unitario
Master Office	Escritorio Auxiliar de 1.20 x 0,60	2	\$ 120,00
Master Office	Silla senza	6	\$ 20,00
Master Office	Archivador	1	\$ 70,00
Master Office	Silla secretaria	2	\$ 50,00
Computron S.A	Computadora	2	\$ 606,25
Computron S.A	Impresora	1	\$ 84,82
Computron S. A	Teléfono	1	\$ 71,43

### 6.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Se localizó dos zonas geográficas para la fábrica de quesos o quesera. La primera zona se encuentra ubicada en la parroquia de Pifo, sector el Inga, zona industrial, con un valor de metro cuadrado de entre 12 a 20 dólares. Mientras que, la segunda zona se encuentra en Latacunga, sector Santa Rosa, con un valor de metro cuadrado entre 40 a 45 dólares.

Se escogió el terreno ubicado en la parroquia Pifo debido a que las tierras son de alto impacto, cuenta con los servicios básicos, como son conexión de luz, alcantarillado, agua, teléfono, calles que facilitan el acceso a la instalación. Además, se cuenta con varios terrenos en los alrededores, disponibles para la compra. El municipio permite que en esta zona se pongan fábricas y los precios por metro cuadrado son relativamente más convenientes que en otros sectores (segunda zona). El terreno cuenta con un galpón en caso de necesitar una

ampliación se la podría hacer en el mismo terreno o adquirir un terreno en los costados de la fábrica.



## 6.5 Instalaciones y mejoras

La instalación de la fábrica de quesos o quesera tiene un área de construcción de 150 metros cuadrados. Según datos de la FAO un área de construcción de 150 metros cuadrados es suficiente para la transformación de 1000 litros diarios de leche.

Este espacio proyectado es relativamente pequeño y los costos del galpón son menores. El galpón se encuentra dividido en una primera planta que cuenta con un área de almacenamiento de leche y enzimas y otra para almacenamiento de frutas. A continuación, consta un espacio para el procesamiento de la leche y otro para el de la fruta. Por último, se prevé la necesidad de un área de producción y otra para el almacenamiento del producto fina.

Mientras tanto el área administrativa consta en la segunda planta que cuenta con dos oficinas divididas por un panel. Además, por estar ubicadas en un punto

alto, las oficinas tienen acceso visual a las áreas de trabajo lo que permite participar de la fabricación del producto.

Igualmente la infraestructura ha sido diseñada con un área de recepción, guardianía, cuarto de máquinas en el que se colocará el generador eléctrico, espacios que se ocuparán a futuro.

Además, se ha proyectado un espacio para colocar una bomba de agua y un generador solar, esto con el fin de reducir valores de pago de servicio eléctrico y agua potable. Esta iniciativa pretende a futuro que la empresa sea amigable con el ambiente.

Por otro lado, en los 100 metros restantes se ha distribuido un área de desembarque para los proveedores y tres parqueaderos para el personal administrativo. En la figuras 36 y 37 se observa los planos de lo anteriormente descrito. Mientras que en la tabla 29 se visualiza el presupuesto destinado para realizar las mejoras en las instalaciones de las maquinarias y las adecuaciones en la oficinas.

Tabla 29 Presupuesto de construcciones y adecuaciones

Presupuesto de construcciones y adecuaciones						
Item	Concepto	Unidad de medida	Especificación técnica	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Adecuaciones	m <sup>2</sup>	hormigón	3	450	1.350
2	Instalaciones especiales	unidades	equipos	7	245	1.715
	TOTAL			695		3.065



# PLANTA DE PRODUCCIÓN

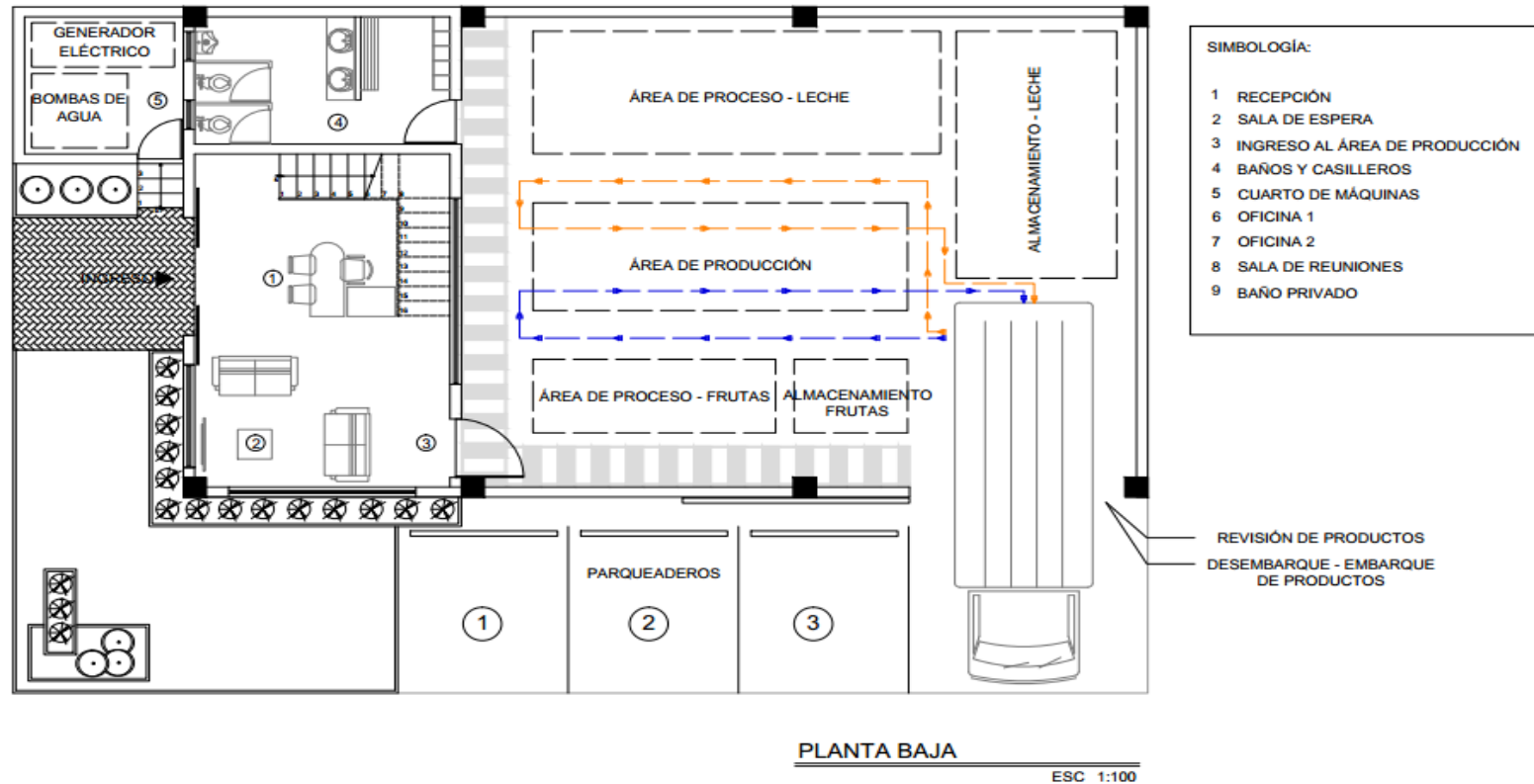


Figura 37 Instalaciones planta baja  
Adaptado de: Alexis Gonzáles



## PLANTA DE PRODUCCIÓN

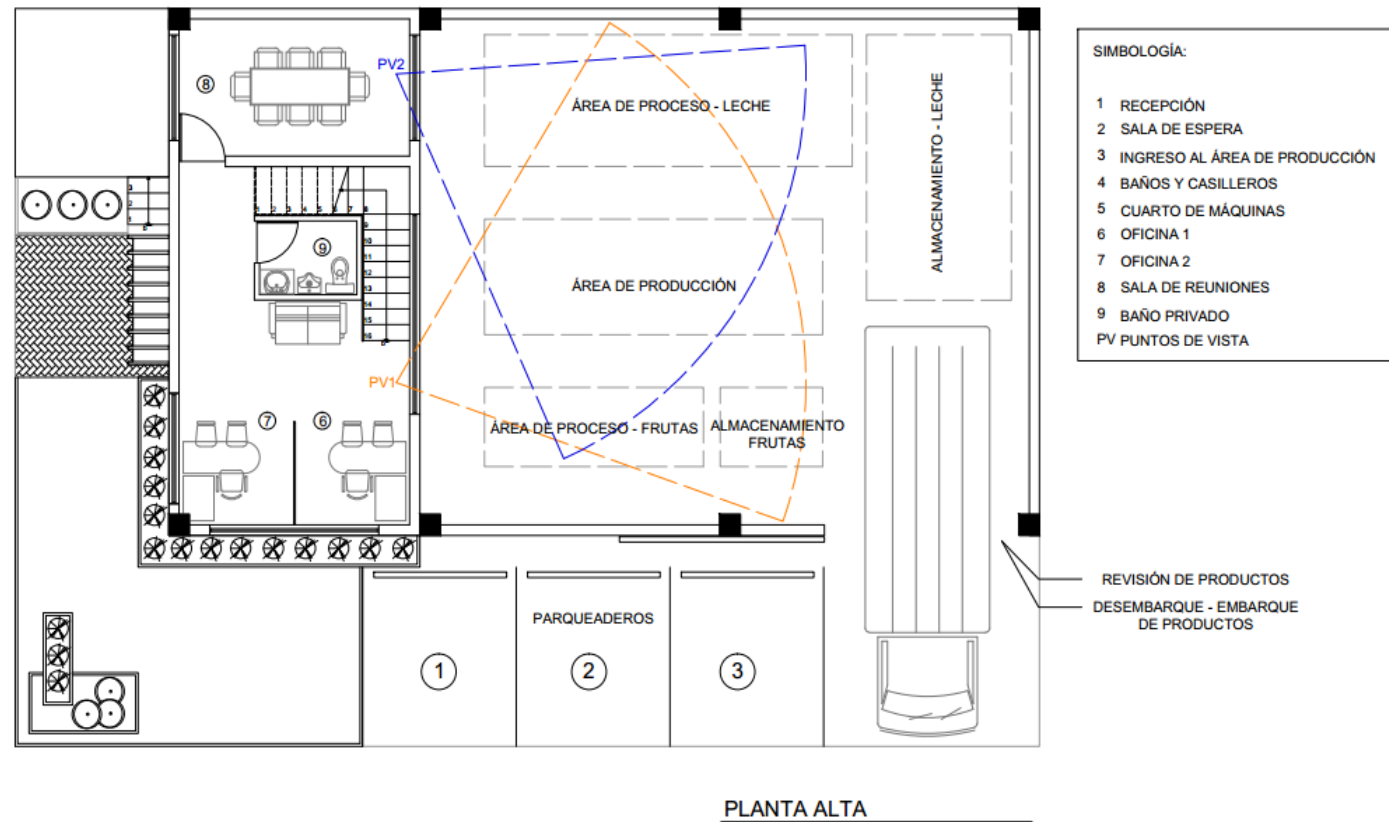


Figura 38 Instalaciones planta alta  
Adaptado de: Alexis Gonzáles

## **6.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios**

La compañía NARANJOS GOURMET contará con un amplio inventario de quesos. El lote a vender se formará de aquellos quesos que lleven almacenados de entre 30 a 45 días, que es el tiempo necesario para completar las características de maduración. Además, se debe tomar en cuenta que las ventas son estacionarias, ya que existen meses durante los que se venden mayor cantidad de quesos que otros. Las fechas especiales como día de la madre, día del padre, Navidad entre otros son meses de alto consumo. Y los meses de bajo consumo son aquellos en los que las personas se encuentran gastadas por mencionados eventos, por ejemplo el mes de enero.

Para el almacenamiento del producto se utilizará 4 congeladores a una temperatura de 10 a 12 °C. Mencionados congeladores tienen la capacidad de guardar 4.500 quesos de 150 gr. por congelador, es decir un total 18.000 quesos de 150 gr. Se decidió no instalar un cuarto frío debido a que el cuarto más pequeño tiene una dimensión 2.28m x 2.28m x 2.40m y en él se pueden almacenar entre 30.000 a 35.000 quesos de 150gr, es decir el doble de la capacidad necesitada. Además, esta inversión es inapropiada por los altos costos en infraestructura y energía que no se justifican.

### **6.6.1 Manejo de Inventario**

Se escogió utilizar el método FIFO (First In, First Out), con el cual se busca que el inventario más antiguo sea el que salga primero, esto debido a que la compañía vende productos perecederos con una fecha de caducidad.

### **6.6.2 Inventario por cobrar**

Como se puede observar en la Tabla 30 se encontrará al final del año un inventario por cobrar del 27,9% según los datos de venta estacionarios que se puede observar en el anexo 11. Esta proyección ha sido calculada debido a

que los detallistas cuando utilizan el pago a crédito, pueden cancelar el producto hasta 60 días después de que lo reciben. Adicional a este tiempo, se debe añadir 45 días, que es el tiempo de maduración del queso relleno de pedazos de frutas. Es decir, son 105 días de inventario por cobrar.

Tabla 30 Inventarios

Inventario Año 1		Inventario Año 2		Inventario Año 3	
Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
6617	\$ 26.154	7323	\$ 30.090	8251	\$ 35.251
3309	\$ 12.300	3661	\$ 14.151	4126	\$ 16.578
3309	\$ 11.807	3661	\$ 13.584	4126	\$ 15.914
3309	\$ 12.201	3661	\$ 14.038	4126	\$ 16.445
16544	\$ 62.463	18307	\$ 71.863	20628	\$ 84.189

Inventario Año 4		Inventario Año 5	
Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
8799	\$ 39.086	11237	\$ 51.894
4400	\$ 18.382	5618	\$ 24.405
4400	\$ 17.645	5618	\$ 23.426
4400	\$ 18.235	5618	\$ 24.209
21998	\$ 93.348	28091	\$ 123.935

## 6.7 Aspectos regulatorios y legales

El acatar los aspectos regulatorios permite certificar que la empresa cumpla todas las normas y reglas afines al tipo de negocio.

### 6.7.1 Normativa sanitaria

Registro Sanitario (Ver Anexo 2)

Permisos de funcionamiento

1. Clave catastral

#### Documentos

- Formulario

- Copia de cédula de ciudadanía, papeleta de votación y /o pasaporte o RUC.
  - Copia de escritura.
  - Fotografías de las edificaciones de espacios interiores y exteriores (formato digital).
  - Plano de levantamiento planimétrico georeferenciado impreso y digital, coordenadas WGS84 TMQuito (en Autocad máximo versión 2004). En caso de existir construcciones implantar en plano e indicar número de pisos (Servicios Ciudadanos Quito, 2014).
2. Licencia Metropolitana Única para Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE), dicha licencia incluye varios permisos como son el Uso y Ocupación de Suelo, Sanidad, Prevención de Incendios, Publicidad Exterior.

#### **Documentos**

- Formulario único de solicitud de LUAE.
- Copia de RUC.
- Copia de cédula de identidad del representante legal. En caso de persona jurídica, copia del nombramiento del representante legal (Servicios Ciudadanos Quito, 2014).

#### 3. Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

##### **Documentos**

- Informe de Inspección
- Copia de la cédula de identidad del representante o copropietario
- Copia de RUC
- Copia del permiso del año anterior
- Copia de la patente municipal (Servicios Ciudadanos Quito, 2014)

#### 4. Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud

##### **Documentos**

- Solicitud de permiso de funcionamiento
- Planilla de inspección
- Copia del título profesional del responsable en caso de ser industria y pequeña industria.
- Certificado del título profesional del SENECYT.
- Lista de productos a elaborar.
- Categoría otorgada por el Ministerio de Industrias y Comercio (Industria y pequeña industria)
- Planos de la planta con la distribución de las áreas correspondientes.
- Croquis de la ubicación de la planta.
- Documentar procesos y métodos de fabricación, en caso de industria.
- Certificado de capacitación en manipulación de alimentos de la empresa.
- Copia de la cédula y certificado de votación del propietario.
- Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud y el Ministerio de Salud.
- Copia del RUC del establecimiento.
- Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos (Servicios Ciudadanos Quito, 2014)

##### **6.7.2 Normativa Técnica**

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) maneja varias normas regulatorias para la producción de quesos que se debe cumplir.

En primer lugar aquella norma técnica ecuatoriana (NTE) INEN 62 relativa a la clasificación y designación del queso precisando la dureza, contenido de grasa y designación de las características de maduración.

La norma técnica ecuatoriana NTE INEN 63 que establece el método para determinar el contenido de humedad del queso.

La siguiente norma es NTE INEN 64 la cual determina el contenido de grasa del queso. Dado los resultados podemos clasificar NTE INEN 2604 para quesos maduros y semimaduros. Seguido por el cumplimiento de la Norma NTE INEN 009:2012 para la leche y la Norma de Rotulado RTE INEN 022 la cual especifica el rotulado del producto.

El queso relleno de pedazos de frutas entra dentro quesos frescos madurados, altos en grasa (superior al 50% de grasa). Que necesita leche pura sin pasar por un proceso previo de pasteurización.

### **6.7.3 Normativa Comercial**

1. Registro Único de Contribuyentes (Ver Anexo 1).
2. Patente (Ver Anexo 1).
3. Certificado de categorización de Mipymes.

#### **Documentos**

- Solicitud dirigida al Director de Desarrollo de MIPYMES en Quito, o Coordinador Regional en las provincias.
- Formulario de datos de MIPYMES que distribuye la Dirección de Desarrollo de MIPYMES del Ministerio de Industrias y Productividad.
- Copia de: RUC, papeleta de votación y cédula de ciudadanía (representante legal).
- Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales del IESS.
- Copia de la escritura de constitución y/o reforma de estatutos de la compañía.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones de la Superintendencia de Compañías.
- Las personas jurídicas que no tienen cumplido un año de operaciones, copia de declaración de IVA del mes inmediatamente anterior al mes de

aplicación o declaración juramentada que señale el nivel de ingresos mensuales. (Servicios Ciudadanos Quito, 2014)



## 7. EQUIPO GERENCIAL

### 7.1 Estructura organizacional

Este capítulo permite definir la estructura de la empresa en cuanto a grados de responsabilidad, liderazgo y puesta en marcha del plan de negocios. En la figura 39 se puede observar el organigrama de la compañía seguido de la descripción de las funciones, el cual servirá de guía para la ejecución del negocio.

#### 7.1.1 Organigrama

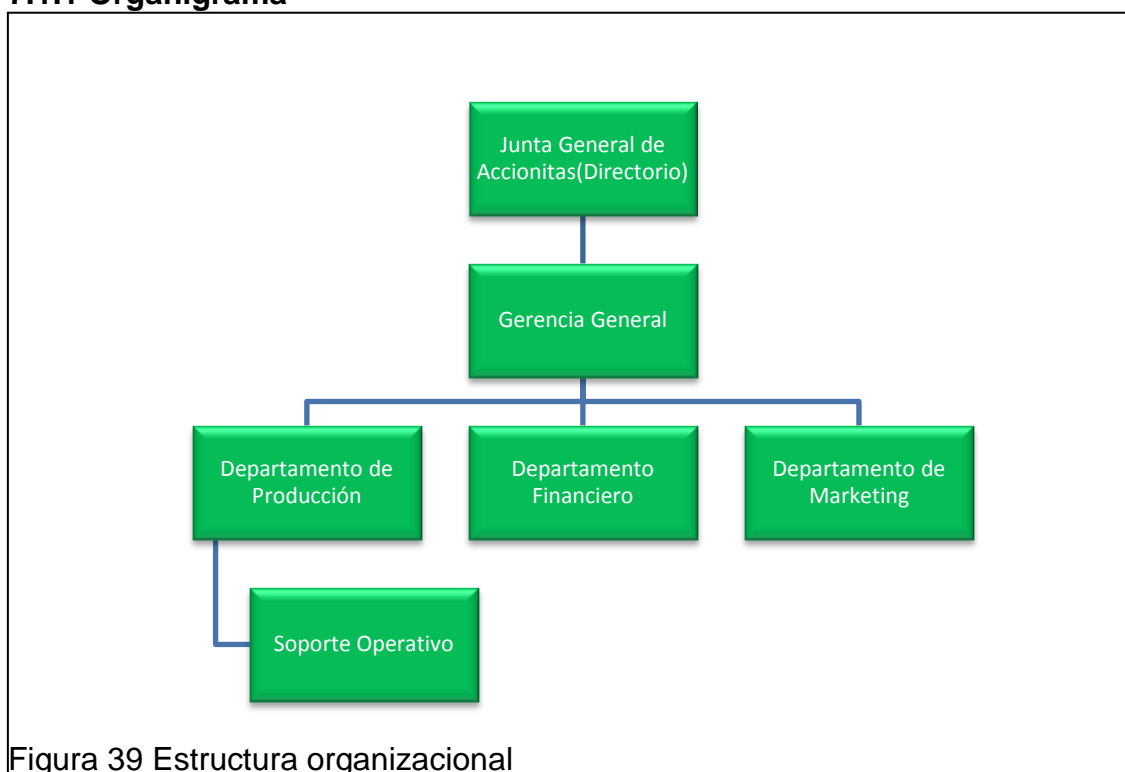


Figura 39 Estructura organizacional

En la figura 39 consta la estructura organizacional de la empresa que se desea aplicar a futuro. Sin embargo, al momento de iniciar con la compañía no se contratará a una persona para cada puesto descrito, sino que como la empresa está en formación se pretende que tanto la gerencia general como los departamentos de finanzas y de marketing estén a cargo de la misma persona

y únicamente se contrate a tres personas para la fase de producción y un ejecutivo de cuentas que se encargará de las ventas del producto.

## **7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades**

### **7.2.1 Descripción de funciones**

#### **Directorio**

Son las personas naturales, mayores de edad que estén en facultad para ejercer operaciones comerciales. Las que aportan bienes o industrias con el fin de dividir entre si las ganancias. Además, deben pasar por una evaluación para que sean aceptados como socios fundadores.

Dentro de las funciones y responsabilidades:

- Nombrar y remover al representante legal de la empresa (Gerente General).
- Determinar las funciones y responsabilidades del Gerente General.
- Aprobar las cuentas y balances que presente el Gerente General.
- Fijar metas, reglas internas de funcionamiento, normas y procedimientos administrativos.
- Reunirse a juntas ordinarias y extraordinarias según corresponda.
- Determinar los porcentajes de las utilidades para la reinversión y repartición.

#### **Gerente General:**

##### **Perfil**

- Género indistinto.
- Formación en Administración de Empresas o afines.

##### **Destrezas**

- Creatividad e innovación.
- Liderazgo.

- Trabajo en equipo.
- Facultad de toma de decisiones.
- Potencial de comunicación.
- Pensamiento estratégico.
- Responsabilidad.

### **Funciones**

- Representante de la sociedad frente a terceros.
- Delega responsabilidades dentro de la fábrica.
- Persona que define los lineamientos y objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa y por todos los departamentos.
- Planifica actividades a corto, mediano y largo plazo.
- Supervisar y coordinar el cumplimiento de las funciones por cada departamento.
- Aprobar presupuestos e inversiones.
- Estimulación para el cumplimiento de metas.
- Representación legal de la empresa.

### **Finanzas**

#### **Perfil**

- Género indistinto.
- Formación en Finanzas o afines.

#### **Destrezas**

- Metódico.
- Ordenado.
- Capacidad de negociación y persuasión.
- Capacidad de razonamiento.
- Capacidad numérica.
- Facultad de decisión.

#### **Funciones**

- Analizar escenarios financieros
- Asignar recursos y presupuestos para cada uno de los departamentos.

- Buscar financiamiento, planeación financiera, relaciones financieras, tesorería, inversiones, crédito y cobranza y pago de sueldos.
- Elaborar de los cierres de caja.
- Elaborar de reportes de ventas.
- Reportar y verificar la facturación de ventas.
- Notificar sobre el desarrollo de las ventas.

## **Marketing**

### **Perfil**

- Género indistinto.
- Formación en Marketing, administración o afines.

### **Destrezas**

- Intuición.
- Capacidad de iniciativa.
- Creatividad e innovación.
- Interrelación.

### **Funciones:**

- Abrir nuevos mercado.
- Realizar estudios de mercados.
- Preparar y ejecutar estrategias de comercialización y publicidad.
- Diseñar la imagen de la empresa.
- Realizar informes sobre el plan y resultados del marketing mix que se utiliza.
- Funciones de adhesión, seguimiento y control de los colaboradores

## **Ejecutivo de Cuentas**

### **Perfil**

- Género indistinto.
- Formación en Marketing, administración o afines.

### **Destrezas**

- Iniciativa.

- Intuición.
- Interrelación.
- Persuasión.
- Negociación.

**Funciones:**

- Contactar nuevos clientes y vender el producto.
- Atender clientes locales.
- Organización y realización de las ventas.
- Preparar y Ejecutar estrategias de comercialización y publicidad.

**Producción****Supervisión de Producción****Perfil**

- Género indistinto.
- Formación en ingeniería en lácteos, industrial, agroindustrial, química, procesos o afines.
- Indispensable conocimiento de normas técnicas de productos lácteos.

**Destrezas**

- Sistemático.
- Trabajo en Equipo.
- Liderazgo
- Estratégico.
- Ordenado.

**Funciones**

- Control y diseño de los procesos internos producción.
- Procesos de reparto.
- Adquisición de los insumos acorde a los estándares de la Compañía para la debida realización de productos.
- Aprovisionar y almacenar las materias primas y de productos fabricados y gestión de los *stocks*.
- Cumplir con los estándares exigidos en seguridad alimenticia.

- Optimizar la capacidad de producción.
- Planificación de uso de las aéreas de la planta.

### **Soporte Operativo**

#### **Perfil**

- Género indistinto.
- Formación de escolaridad bachillerato.
- Experiencia en trabajos de producción láctea.

#### **Destrezas**

- Disciplinado.
- Ordenado.
- Responsable.
- Comprometido.

#### **Funciones**

- Clasificación de materias primas.
- Preparación de los insumos.
- Procesamiento de los insumos.
- Manipulación de quesos.
- Control y limpieza de maquinaria.

### **Tercerización: Contador**

#### **Perfil**

- Género indistinto.
- Formación en contabilidad, auditoria o afines.

#### **Destrezas**

- Sistemático.
- Ordenado.
- Técnico.

#### **Funciones**

- Realización de informes contables y financieros.
- Contabiliza las facturas emitidas y recibidas.

- Pagar a los proveedores y liquidar los impuestos.
- Tesorería, gestión de los cobros y pagos.

### **7.2.2 Equipo de trabajo**

Para lograr los objetivos deseados por la empresa se decide realizar un solo equipo de trabajo, el cual genere el compromiso por parte de cada individuo de compartir conocimientos y de conseguir una mayor productividad con beneficios para los colaboradores y la empresa.

Este equipo de trabajo se compone por el Gerente General, el cual lidera la ejecución de los planes para lograr los objetivos e incentiva a sus trabajadores. Además, el equipo está conformado por los colaboradores que se encuentran en la cabeza de los departamentos financiero, marketing y producción. Se destaca la importancia de cada persona dentro de la empresa, de manera que cada integrante del equipo sienta que su participación en el trabajo ayuda a lograr los objetivos de la empresa.

### **7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas**

Al ser una empresa de sociedad anónima para comenzar sus operaciones contará con tres accionistas los que se los denominará como socios fundadores. Uno de los mencionados accionistas tomará el puesto de Gerente General y además realizará las funciones propias de su cargo, así también las funciones del departamento financiero y marketing. Esto debido a que la empresa está empezando su funcionamiento. Por lo tanto, recibirá un salario fijo y una remuneración adicional según se alcancen los objetivos esperados.

Por otro lado, los socios se verán beneficiados de dividendos a partir del año que el negocio haya alcanzado el punto de equilibrio. Para las compensaciones correspondientes se tomará en cuenta el riesgo país y del negocio, considerando que los socios deben recibir una utilidad de su inversión que

genere una tasa de rentabilidad superior a la de otro tipo de negocio o una inversión a plazo en un ente financiero.

En la tabla 31 se puede observar el rol de pagos tanto de los salarios del personal de producción como de los sueldos del personal administrativo, en el que incluye el valor de las comisiones del ejecutivo de cuentas que recibe 0,08 ctvs de dólar por queso vendido. Además, en el Anexo 12 se puede observar el rol de pagos de los siguientes años que incluye el porcentaje promedio de crecimiento de los salarios en los últimos cinco años.



### 7.3.1 Rol de pagos

Tabla 31 Rol de pagos y provisiones

Sueldos													
Rol de Pagos							Rol de Provisiones						
Año 1							Año 1						
Cargo	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS 9,45%	Descuento impuesto a la renta	Total Ingreso	Impuesto a la Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Decimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal 11,15%	Total Provisiones
Gerente General	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.134,00	\$ 27,00	\$ 10.839,00	\$ 0,00	\$ 10.839,00	\$ 1.000,00	\$ 340,00	\$ 0,00	\$ 451,63	\$ 1.338,00	\$ 3.129,63
Ejecutivo de cuentas	\$ 795,02	\$ 9.540,29	\$ 901,56	\$ 16,51	\$ 8.622,22	\$ 0,00	\$ 8.622,22	\$ 795,02	\$ 340,00	\$ 0,00	\$ 359,26	\$ 1.063,74	\$ 2.558,03
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.795,02</b>	<b>\$ 21.540,29</b>	<b>\$ 2.035,56</b>		<b>\$ 19.461,22</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 19.461,22</b>	<b>\$ 1.795,02</b>	<b>\$ 680,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 810,88</b>	<b>\$ 2.401,74</b>	<b>\$ 5.687,65</b>
<b>Total pago sueldo</b>		<b>\$ 25.148,87</b>											
Salarios													
Supervisor de Producción	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40		\$ 6.519,60	\$ 0,00	\$ 6.519,60	\$ 600,00	\$ 340,00	\$ 0,00	\$ 271,65	\$ 802,80	\$ 2.014,45
Soporte Operativo 1	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 385,56		\$ 3.694,44	\$ 0,00	\$ 3.694,44	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 0,00	\$ 153,94	\$ 454,92	\$ 1.288,86
Soporte Operativo 2	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 385,56		\$ 3.694,44	\$ 0,00	\$ 3.694,44	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 0,00	\$ 153,94	\$ 454,92	\$ 1.288,86
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.280,00</b>	<b>\$ 15.360,00</b>	<b>\$ 1.451,52</b>		<b>\$ 13.908,48</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 13.908,48</b>	<b>\$ 1.280,00</b>	<b>\$ 1.020,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 579,52</b>	<b>\$ 1.712,64</b>	<b>\$ 4.592,16</b>
<b>Total pago salario</b>		<b>\$ 18.500,64</b>											
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.075,02</b>	<b>\$ 36.900,29</b>	<b>\$ 3.487,08</b>		<b>\$ 33.369,70</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 33.369,70</b>	<b>\$ 3.075,02</b>	<b>\$ 1.700,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 1.390,40</b>	<b>\$ 4.114,38</b>	<b>\$ 10.279,81</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>		<b>\$ 43.649,51</b>											

## **7.4 Políticas de empleo y beneficios**

La creación de políticas de empleo se las realizará bajo el Código de Trabajo. Los contratos se legalizarán con la inscripción de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales y la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

### **7.4.1 Política de Contratación**

Los empleados a contratarse deben cumplir los requisitos considerados en la descripción de las funciones a desempeñarse según el cargo. Al no contar con un Departamento de Talento Humano se designa al Departamento de Marketing como encargado de la adhesión, seguimiento y control de los colaboradores.

Cada nuevo colaborador, que cumpla con los requerimientos señalados previamente, ingresará a la compañía bajo relación de dependencia, a prueba, por un periodo de noventa días (debe presentar varios documentos Ver Anexo 13). Para su permanencia en la compañía se definirá su eficiencia en el cargo, de cumplir con las expectativas planteadas se continuará con la firma de un contrato entre el colaborador y la compañía por el tiempo de un año. De no satisfacer las necesidades del cargo, se dará por concluido el contrato.

Las horas de trabajo corresponderán a 8 horas diarias es decir 40 semanales, en un horario de Lunes a Viernes con hora de entrada de 07:00 y hora de salida 16:00 tomando la respectiva hora de almuerzo. Cada empleado debe registrar su hora de entrada y de salida.

Dentro del plano de permisos, inconvenientes de carácter familiar o de salud se deben notificar y tramitar al colaborador superior directo, con los debidos certificados.

### **7.4.2 Política Salarial**

El beneficio salarial se lo colocará según la posición que se aspiran y el valor en el mercado. Además, esta se basa en todas las disposiciones del Código del Trabajo como son salario mensual más beneficios de ley, esto es décimo tercero, décimo cuarto, afiliación al IESS, vacaciones, fondos de reserva a partir del segundo año y utilidades. El pago salarial se lo realizará cada fin de mes, entregando un cheque y el comprobante de rol de pagos que asegure la entrega del salario a cada colaborador. Los aumentos salariales se darán según el desempeño de cada colaborador y el valor salarial del mercado.

### **7.4.3 Beneficios**

- Indemnización por accidentes sufridos dentro del trabajo.
- Festejo de cumpleaños.
- Cena navideña.
- Agasajo en el día del niño a los hijos de cada colaborador.
- Capacitación con el objetivo de mejorar los procesos internos de la empresa y el desarrollo personal.

### **7.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

Los accionistas tienen el derecho de participar en las Juntas Ordinarias, Extraordinarias y Universales para lo cual deben ser legalmente convocados y reunidos. Deben participar en los asuntos referentes a decisiones relevantes para la compañía. Tienen derecho a remover o nombrar el administrador del negocio. Además conocer los informes y balances. Resolver problemas de transformación, disolución o liquidación de la empresa. Tienen derecho a percibir las utilidades después del año en el cual la empresa encuentre el punto de equilibrio.

## 7.6 Equipo de asesores y servicios

Existen algunos servicios adicionales que requiere la empresa para mejorar el proceso y producción. De esta manera se busca obtener costos más bajos en los siguientes servicios:

- Transporte y distribución del producto.
- Contador por honorarios.
- Servicio legal para la constitución de la empresa, liquidaciones y contratos.
- Mantenimiento de maquinaria.

Tabla 32 Gastos de servicios profesionales

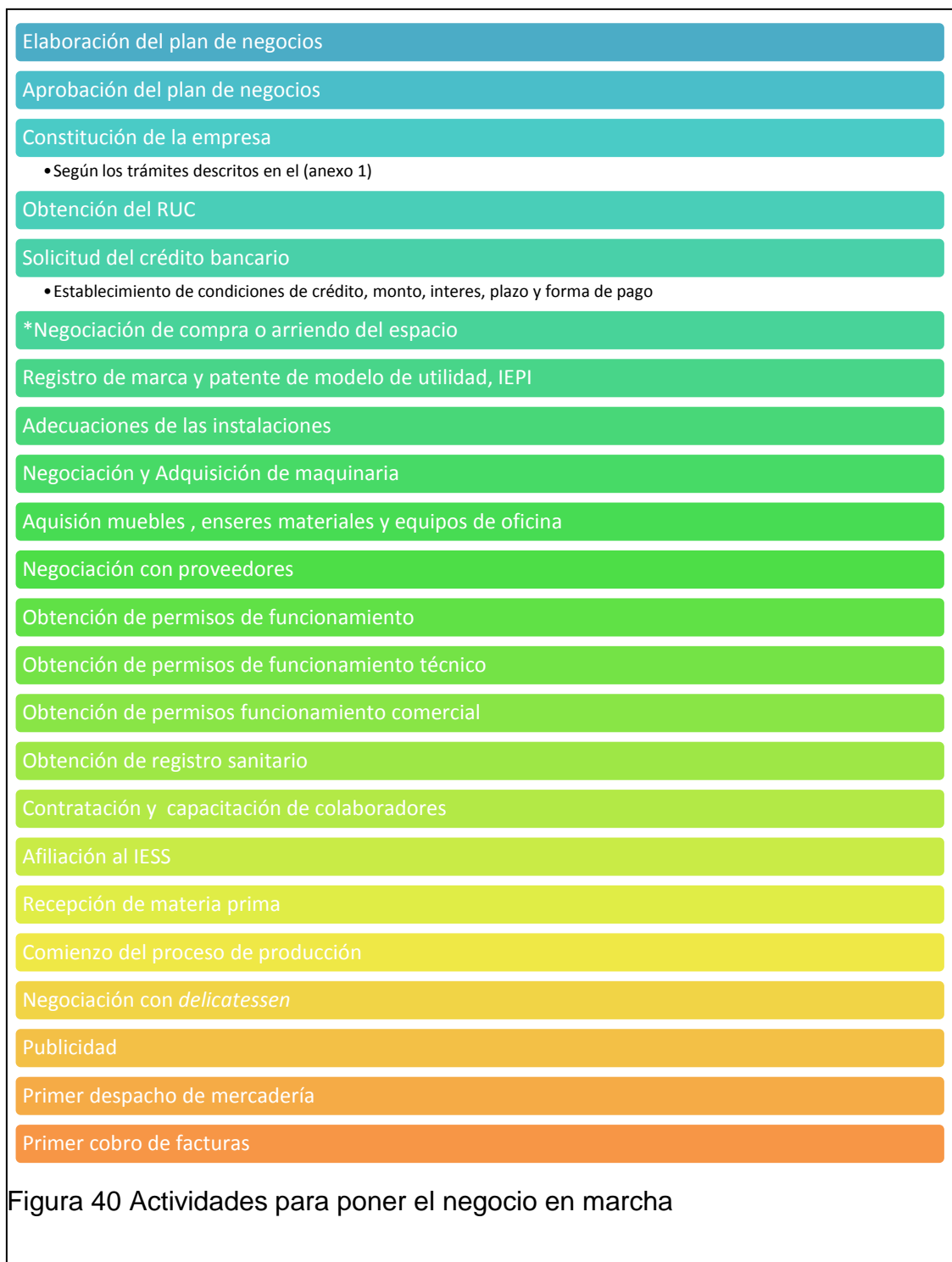
Gastos Servicios Profesionales 1er año									
Servicios	Periodicidad	Cantidad	Medida	Valor					
				Precio Unitario	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual
Servicio de Transporte Leche	diario (días laborables)	617	L	\$ 0,08	\$49,39	\$246,89		\$987,56	\$11.850,72
Servicio de Transporte de quesos	12 meses/ 2 veces cada mes	15259	kg	\$ 0,20			\$148,13	\$296,	\$3.144,23
Servicio de Contabilidad	12 meses							\$200,00	\$2.400,00
Servicio de Mantenimiento	quincenal por 1 año						\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Servicio Legal	12 meses							\$200,00	\$1.800,00
Etiquetas y Envase	2 veces al año	57511		\$ 0,04				\$191,70	\$2.370,14

Los servicios profesionales como mantenimiento, contabilidad y asesoría legal se aplicaron en un promedio de crecimiento del Índice de Precios al Consumidor para los siguientes cuatro años en la parte financiera. Mientras que el transporte de leche, quesos y etiquetas disminuye su valor según sea mayor la cantidad a transportarse o a etiquetarse. En el caso de la leche sobre los 700 litros diarios se cobran \$0,06 ctvs, 800 litros diarios se cobran \$0,05 ctvs, sobre los 900 litros diarios se cobran \$0,04 ctvs. Mientras que los

kilogramos de queso a partir 15,000 kg anuales se cobra \$ 0,20 ctvs, a partir de los 23,000kg se cobra \$0,18ctvs por kilogramos y a partir de los 25,000kg se cobra \$0,16ctvs por kilogramos. Asimismo las etiquetas a partir de 75,000 se cobran \$0,03 y a partir 90,000 se cobra \$0,02 por etiqueta.

## 8. CRONOGRAMA GENERAL

### 8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha



## **8.2 Diagrama de Gantt**

El Diagrama de Gantt nos permite visualizar las actividades y el tiempo que se necesita invertir en cada una de las tareas hasta dar inicio a la operación de la empresa.

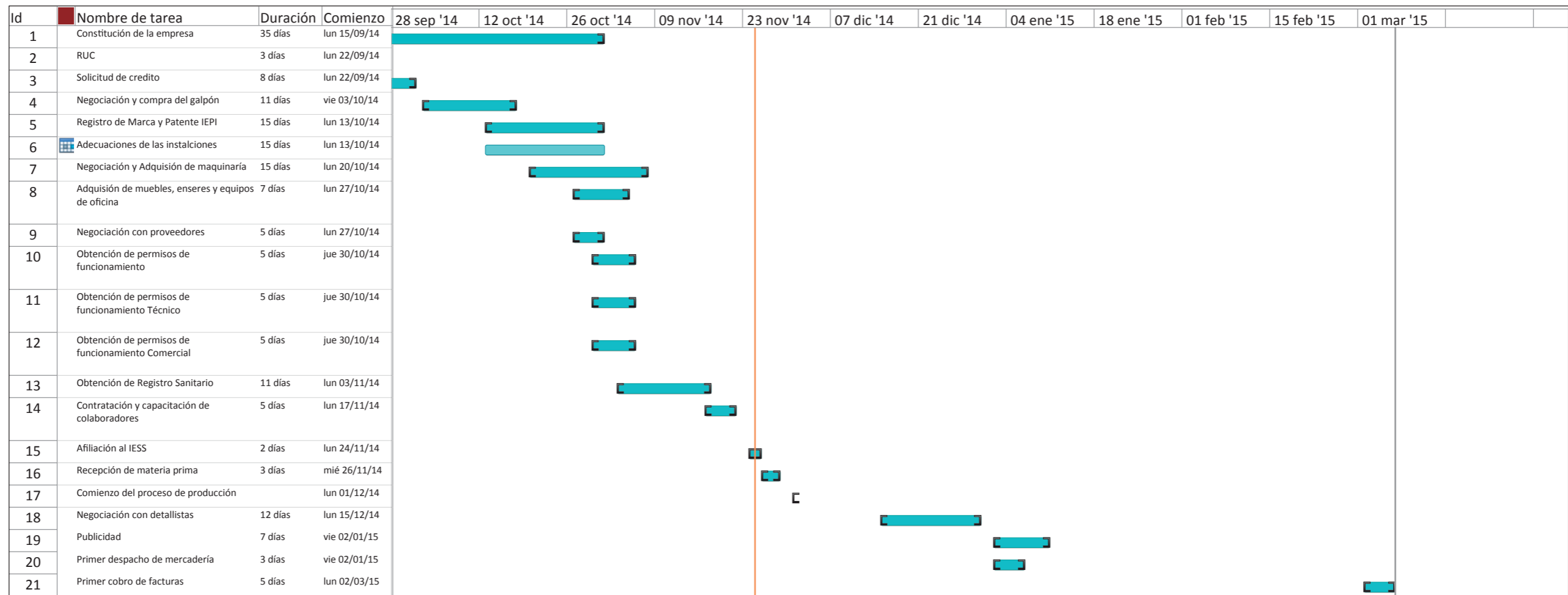
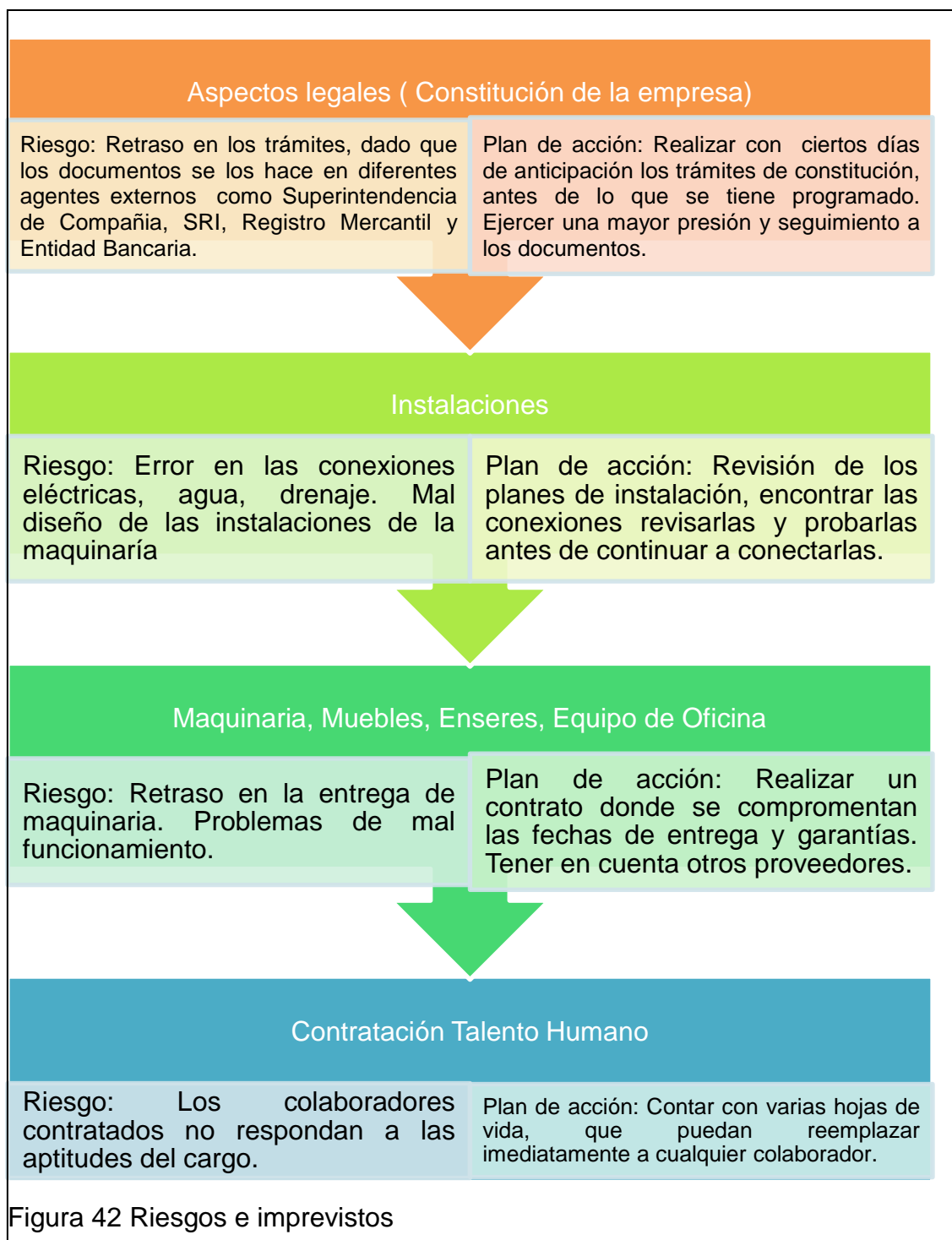


Figura 41 Diagrama de Gantt



### 8.3 Riesgos e imprevistos

Al ejecutarse las actividades se pueden dar una variedad de imprevistos para el correcto funcionamiento de la compañía, haciendo que se demoren ciertas gestiones debido a contratiempos burocráticos.



## 9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

El presente capítulo permite definir cuáles son los supuestos utilizados para la ejecución de quesos rellenos de pedazos de frutas. De igual manera bajo estos supuestos se puede observar los riesgos que se pueden enfrentar al poner en marcha el nuevo negocio.

### 9.1 Supuestos y criterios utilizados

- La compañía se encuentra en la industria manufacturera, sector lácteos, propiamente línea de quesos (quesera).
- La investigación de mercados se realizó en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Conforme la investigación realizada, el nivel de aceptación del producto es de un 35,25% con 34% que está dispuesto a pagar por el producto entre \$5,00 a \$6,50.
- Para las ventas proyectadas se utilizó la demanda obtenida de la investigación de mercados. Durante el primer año, se estima que únicamente se va a satisfacer el 17% de la demanda, se proyecta que hasta el quinto año se satisfaga el 27% de la demanda. (Ver Anexo 14) Además, se debe tomar en cuenta que para las ventas se utilizó un porcentaje estacionario anual esto debido a los diferentes eventos que suceden en cada mes como Navidad, día de la madre, entre otros (Ver Anexo 11).
- Para los costos y gastos utilizados en los próximos años se utilizó el porcentaje promedio del Índice de Precio al Consumidor, lo que permite tener valores futuros más aproximados a la realidad.
- Los canales de distribución a utilizarse serán *delicatessen* que se encuentren dentro de la rama *gourmet*.
- Las tácticas de ventas serán directas entre el Gerente de la compañía o ejecutivo de cuentas y cada *delicatessen*.
- La ubicación de la planta será en Pifo, en el sector Industrial de Inga, debido a sus precios más convenientes y facilidades de implantación de la fábrica.

- La contratación de los colaboradores pasarán por noventa días de pruebas antes de firmar un contrato a un año. Se mantendrán tres colaboradores en producción y dos colaboradores administrativos durante los 5 años debido a que según la FAO para la producción de 1000 litros diarios no son necesarios más de dos colaboradores. (FAO, 2012)
- El plan financiero tendrá una proyección de 5 años, con el escenario esperado y con financiamiento con el cual se evaluará el proyecto.
- La depreciación que se efectuará será lineal.
- Se ha previsto una reserva dentro del capital de trabajo para abastecer a la empresa durante los tres primeros meses por la falta de liquidez debido a que se trata de un nuevo emprendimiento. En los siguientes años se suscitará pérdidas en ciertos meses, pero éstas se cubrirán con los meses de mayor ganancia.
- La proyección de producción y crecimiento del negocio se lo realizó tomando en cuenta la demanda, el retorno en publicidad y la producción esperada. Los valores de producción fueron calculados por cantidad unitaria de queso de 150 gramos.
- Los precios de venta del producto están fijados en base a los costos de producción, valor agregado (margen de ganancia) y ganancia del detallista.

## **9.2 Riesgos y problemas principales**

Dentro del proyecto se han detectado algunos problemas que dificulten la apropiada ejecución del proyecto:

- Ventas menores a las esperadas:

Si las ventas son menores se podrían separar los productos y venderlos de forma individual, esto es los quesos frescos y las frutas deshidratadas, con el fin de seguir tomando provecho de las máquinas y de los insumos que se hubieren adquirido.

- Producción mayor o menor a la esperada:

Si es necesario aumentar la producción se podría llegar a la utilización de las máquinas en un 100% o por el contrario se podría disminuir la capacidad de las mismas.

- Fin de convenios con los proveedores de insumos:

Si de alguna manera no se puede trabajar con los proveedores, por atrasos de la llegada de materia prima, capacidad menor de la requerida, pagos o problemas de tipo comunicativo entre las haciendas y la compañía, se debe firmar un contrato donde se especifiquen los puntos necesarios para un beneficio común. Además, se debe contar con la referencia de otros proveedores que estén en la capacidad de ofrecer sus insumos de inmediato.

- Acción de la competencia:

La competencia como reacción puede comenzar a producir un producto de similares características. Sin embargo, se espera que no se sientan afectados por el producto debido a que es una variedad especializada de queso. Por otro lado, se buscará dar solución diversificando el producto, creando alianzas con las propias empresas competidoras (dado el caso proveerles del producto para que ellos lo vendan con su marca). Generar más estrategias de marketing de tal manera que la marca se posicione como primera opción de compra del producto.

- Flujo de efectivo:

Al ser una compañía nueva, que busca entrar al mercado. Se hace difícil que las entidades bancarias quieran otorgar un crédito financiero. Sin embargo, para evitar estos problemas se debe presentar un buen proyecto con la información correcta y que respalde que es un negocio en crecimiento. Además, se debe poner como garantías las máquinas y bienes propios de los socios. Para contar con un flujo de efectivo se debe crear contratos con los proveedores y canales de distribución, dar seguimiento a las cuentas a cobrar y evitar pagos que superen el plazo máximo de 60 días. Se debe promover que

en los siguientes años, tras el posicionamiento de la marca, se disminuyan los plazos de cuentas por cobrar. Puede ocurrir que el tiempo establecido para la cancelación de las cuentas por cobrar se incremente a más de 90 días, por ello se debería contar con 4 meses de capital de trabajo.

## 10. PLAN FINANCIERO

### 10.1 Inversión inicial

La inversión inicial se la ha dividido en tres categorías. Activos tangibles que constituyen las construcciones, maquinarias, muebles, enseres y equipos de oficina que permitirán realizar el proceso de producción. La segunda categoría corresponde a los activos intangibles, que permiten el funcionamiento legal y autorizado de la compañía, así como para la fabricación del producto, a través de patentes municipales, registros en el IEPI, registros sanitarios y cumplimiento de normas INEN, respectivamente. En la última categoría se encuentra el capital de trabajo, se provisionará para los tres primeros meses de tal forma que se cubran los costos y gastos de la ejecución del proyecto. El detalle de las categorías se encuentra en el anexo 15.

Tabla 33 Inversión inicial

Inversión inicial	Valor
Activos tangibles	\$ 85.107,03
Activos intangibles	\$ 15.038,81
Capital de trabajo	\$ 50.934,64
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 151.080,48</b>

### 10.2 Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos proviene de la venta de quesos rellenos de pedazos de duraznos, arándanos, piña e higo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que un lote del producto es aquel queso que tengan entre 30 a 45 días de maduración. Se entregará el producto en el día 45 debido a las características

del queso. Adicionalmente, el pago por el producto se recibirá 60 días después conforme los términos contractuales. Es decir que, se cobra el dinero en el día 105 de cada lote de producción. En la tabla 34 se observan los ingresos en el año uno y el valor de las cuentas por cobrar de dicho año. En el Anexo 16 se visualizan los ingresos mensuales de los dos primeros años. Asimismo, en la tabla 35 se encuentran los ingresos proyectados a cinco años, a los que se les suma las cuentas por cobrar del año anterior. De una manera más detallada se puede encontrar en el Anexo 17.

Tabla 34 Fuente de ingresos año uno

Ingresos Ventas Año 1						
Valor Ingreso año 1		Valor Cuentas por Cobrar		Ventas Anuales		
Ingresos Año		Ingresos Mes 13-14-15		Valor Anual		
Producto	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Queso relleno de pedazos de durazno	17084	\$ 67.521	6617	\$ 26.154	23701	\$ 93.675
Queso relleno de pedazos de arándano	8542	\$ 31.755	3309	\$ 12.300	11851	\$ 44.055
Queso relleno de pedazos de piña	8542	\$ 30.481	3309	\$ 11.807	11851	\$ 42.288
Queso relleno de pedazos de higo	8542	\$ 31.500	3309	\$ 12.201	11851	\$ 43.701
<b>TOTAL</b>	<b>42710</b>	<b>\$ 161.257</b>	<b>16544</b>	<b>\$ 62.462,51</b>	<b>59254</b>	<b>\$ 223.719,58</b>

Tabla 35 Proyección de ingresos a cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos ventas quesos rellenos de pedazos de frutas	\$ 161.257	\$ 247.989	\$ 289.210	\$ 325.181	\$ 413.306

### 10.3 Costos y Gastos

Se explicarán los valores que se incluyen, tanto los costos fijos como los variables y a su vez los gastos de la empresa.

#### 10.3.1 Costos variables

Para plantear los costos variables se debe toma en cuenta que éstos dependen de la cantidad que se van a necesitar tanto en materia prima (ver anexo 18) como en mano de obra directa e indirecta. Se puede observar los costos variables mensuales en el anexo 19. En la Tabla 36 se puede observar los costos variables de la producción de quesos rellenos de pedazos de frutas.

Tabla 36 Costos anuales

COSTOS ANUALES – VALORACION											
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Queso relleno de pedazos de durazno	23701	\$ 37.696	26227	\$ 43.370	29552	\$ 50.808	31516	\$ 56.336	40245	\$ 74.795
2	Queso relleno de pedazos de arándanos	11851	\$ 17.728	13114	\$ 20.396	14776	\$ 23.892	15758	\$ 26.494	20123	\$ 35.176
3	Queso relleno de pedazos de piña	11851	\$ 17.017	13114	\$ 19.578	14776	\$ 22.936	15758	\$ 25.432	20123	\$ 33.765
4	Queso Relleno de pedazos de higo	11851	\$ 17.586	13114	\$ 20.233	14776	\$ 23.703	15758	\$ 26.282	20123	\$ 34.893
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>	<b>59254</b>	<b>\$ 90.028</b>	<b>65568</b>	<b>\$103.577</b>	<b>73881</b>	<b>\$121.340</b>	<b>78791</b>	<b>\$134.543</b>	<b>100614</b>	<b>\$178.629</b>
1	Salarios		\$ 18.501		\$ 20.166		\$ 23.501		\$ 25.611		\$ 27.872
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>		<b>\$ 18.501</b>		<b>\$ 20.166</b>		<b>\$ 23.501</b>		<b>\$ 25.611</b>		<b>\$ 27.872</b>
1	Energía	12	\$ 600		\$ 624		\$ 649		\$ 674		\$ 701
2	Agua	12	\$ 300		\$ 312		\$ 324		\$ 337		\$ 351
3	Combustible	12	\$ 120		\$ 125		\$ 130		\$ 135		\$ 140
7	Etiquetas y Envase		\$ 2.370		\$ 2.623		\$ 2.955		\$ 2.364		\$ 2.012
	<b>SUBTOTAL INDIRECTOS</b>		<b>\$ 3.390</b>		<b>\$ 3.683</b>		<b>\$ 4.058</b>		<b>\$ 3.510</b>		<b>\$ 3.204</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>\$111.919</b>		<b>\$127.426</b>		<b>\$148,899</b>		<b>\$163.664</b>		<b>\$209.706</b>



### 10.3.2 Costos fijos

Son aquellos que permanecen estables a pesar de que la cantidad de producción sea mayor o menor, pero que se ven afectados por el Índice de Precio del Consumidor. Este se calculó mediante un promedio de los 10 últimos años dando como resultado 3,97%. En el anexo 20 se pueden observar los costos fijos mensuales de los dos primeros años.

Tabla 37 Gastos anuales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	\$ 25.149	\$ 27.345	\$ 32.137	\$ 35.021	\$ 39.358
2	Uniformes	\$ 510	\$ 530	\$ 551	\$ 573	\$ 596
3	Patente Municipal- Aporte Super Cías.		\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260
4	Teléfono	\$ 240	\$ 250	\$ 259	\$ 259	\$ 259
5	Internet	\$ 540	\$ 561	\$ 561	\$ 561	\$ 561
6	Electricidad, agua	\$ 360	\$ 374	\$ 374	\$ 374	\$ 374
7	Suministros de oficina	\$ 198	\$ 206	\$ 214	\$ 223	\$ 231
8	Suministros de limpieza	\$ 180	\$ 187	\$ 195	\$ 202	\$ 210
9	Servicio legal	\$ 1.800	\$ 1.871	\$ 1.946	\$ 2.023	\$ 2.103
10	Servicio de contabilidad	\$ 2.400	\$ 2.495	\$ 2.594	\$ 2.697	\$ 2.804
11	Servicio de mantenimiento	\$ 600	\$ 624	\$ 649	\$ 674	\$ 701
12	Publicidad	\$ 7.026	\$ 7.305	\$ 7.595	\$ 7.896	\$ 8.210
13	Servicio de transporte de leche	\$ 11.851	\$ 13.114	\$ 11.082	\$ 9.849	\$ 10.061
14	Servicio de transporte de quesos	\$ 3.144	\$ 3.890	\$ 3.938	\$ 4.224	\$ 4.708
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 53.997</b>	<b>\$ 59.013</b>	<b>\$ 62.355</b>	<b>\$ 64.838</b>	<b>\$ 70.439</b>

### 10.4 Margen bruto y margen operativo

Para realizar el cálculo del margen bruto utilizamos los ingresos y costos proyectados, los cuales nos permiten observar el beneficio que se puede obtener de la venta de los productos. Por ejemplo, podemos observar en la tabla 38 que en la comparación del año uno con el año dos, la diferencia del

margen bruto es mayor, debido a que se estima mayores ventas para el segundo año.

Tabla 38 Margen bruto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 161.257	\$ 247.989	\$ 289.210	\$ 325.181	\$ 413.306
Costos	\$ 111.919	\$ 127.426	\$ 148.899	\$ 163.664	\$ 209.706
Margen bruto	\$ 49.338	\$ 120.563	\$ 140.312	\$ 161.517	\$ 203.600

El margen operativo nos permite observar la rentabilidad de la empresa antes de impuestos y sin los gastos de interés. En la Tabla 39 se visualiza que en el año uno existe pérdida debido a que los gastos resultan mayores que el margen bruto. Sin embargo, se puede observar que en el año dos ya no existe pérdida y que para el año tres, crece en un 31% el margen operativo.

Tabla 39 Margen operativo

Gastos	\$ 53.997	\$ 59.013	\$ 62.355	\$ 64.838	\$ 70.439
Amortizaciones	\$ 3.008	\$ 3.008	\$ 3.008	\$ 3.008	\$ 3.008
Depreciación	\$ 7.735	\$ 7.735	\$ 7.735	\$ 6.727	\$ 6.727
Margen operativo	-\$ 15.402	\$ 50.807	\$ 67.214	\$ 86.945	\$ 123.427

## 10.5 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados se lo realizó con el escenario esperado y con financiamiento. En la tabla 40 se observa la proyección a 5 años, esto es que el primer año existe pérdida debido a que las ventas no justifican ni los costos ni los gastos, que el producto recién ingresa y aun no se posiciona en el mercado.

Además, existen cuentas por cobrar a 60 días, lo cual hace que el flujo de dinero sea más lento. Sin embargo, se observa que en los siguientes años se recupera de la pérdida y se comienzan a recibir ganancias debido al incremento de las ventas proyectadas. En el anexo 21 se encuentra el estado

de resultados mensual de los dos primeros años, los tres primeros meses son de pérdida debido a que no existen ingresos, al inicio del proceso de producción y a las cuentas por cobrar. Por otro lado, en el mes trece también se observa pérdida debido a las ventas estacionarias.

Tabla 40 Estado de resultados proyección anual

	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Ventas	\$161.257	\$ 247.989	\$ 289.210	\$ 325.181	\$ 413.306
Costos de ventas	\$(111.919)	\$(127.426)	\$(148.899)	\$(163.664)	\$(209.706)
Utilidad bruta en ventas	\$ 49.338	\$ 120.563	\$ 140.312	\$ 161.517	\$ 203.600
Gastos operacionales	\$ (64.740)	\$ (69.756)	\$ (73.098)	\$ (74.572)	\$ (80.174)
Utilidad operacional	\$ (15.402)	\$ 50.807	\$ 67.214	\$ 86.945	\$ 123.427
Gastos financieros	\$ (9.861)	\$ (8.071)	\$ (6.083)	\$ (3.876)	\$ (1.426)
Utilidad antes de imp. y part.	\$ (25.263)	\$ 42.736	\$ 61.131	\$ 83.069	\$ 122.000
15% participación trabajadores		\$ (6.410)	\$ (9.170)	\$ (12.460)	\$ (18.300)
Utilidad antes de Impuestos	\$ (25.263)	\$ 36.326	\$ 51.961	\$ 70.608	\$ 103.700
22% Impuesto a la renta		\$ (7.992)	\$ (11.431)	\$ (15.534)	\$ (22.814)
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ (25.263)	\$ 28.334	\$ 40.530	\$ 55.074	\$ 80.886

## 10.6 Balance general proyectado

En el Anexo 22 se observa el Balance General, en cuyo primer año se visualiza la pérdida del ejercicio. Además, constan ciertas cuentas abiertas para el siguiente año como las cuentas por cobrar y el inventario. Los siguientes cuatro años se observa que de pérdida se pasa a utilidad pero se siguen manteniendo las cuentas por cobrar e inventario.

## 10.7 Flujo de efectivo proyectado

Para el flujo de caja se utilizan los ingresos, gastos, costos y la inversión necesaria del proyecto. Además, en el quinto año se ha sumado el valor del inventario. El flujo de efectivo nos permite determinar el Valor Actual Neto (VAN), es decir que los valores totales de años posteriores al primer año se los trae al momento actual, con una tasa de descuento que viene del costo de oportunidad. Por otro lado, el flujo nos permite determinar la Tasa Interna de

Retorno (TIR) es decir el rendimiento del proyecto, el cual se compara con el costo de oportunidad.

En la tabla 10.9 se observa el flujo de efectivo proyectado. Dando como resultado un TIR de 28%. Además, se observa que en el primer año existe un flujo de caja negativo y en el segundo de igual forma, solo que la pérdida es menor y a partir del tercer año se comienza a observar un flujo de caja positivo

Tabla 41 Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		161.257	247.989	289.210	325.181	413.306
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		161.257	247.989	289.210	325.181	413.306
EGRESOS						
Costos		(111.919)	(127.426)	(148.899)	(163.664)	(209.706)
Gastos generales		(53.997)	(59.013)	(62.355)	(64.838)	(70.439)
Intereses		(9.861)	(8.071)	(6.083)	(3.876)	(1.426)
Depreciaciones		(7.735)	(7.735)	(7.735)	(6.727)	(6.727)
Amortizaciones		(3.008)	(3.008)	(3.008)	(3.008)	(3.008)
TOTAL EGRESOS		(186.520)	(205.253)	(228.080)	(242.112)	(291.306)
UTILIDAD BRUTA		(25.263)	42.736	61.131	83.069	122.000
15% Trabajadores			6.410	9.170	12.460	18.300
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(25.263)	36.326	51.961	70.608	103.700
22% Impuesto a la renta			7.992	11.431	15.534	22.814
UTILIDAD NETA		(25.263)	28.334	40.530	55.074	80.886
Inversión Capital de trabajo	(100.146)					

	(50.935)					
Préstamo	101.224					
Pago de la deuda		(16.247)	(18.037)	(20.025)	(22.232)	(24.682)
Depreciaciones		(7.735)	(7.735)	(7.735)	(6.727)	(6.727)
Amortizaciones		(3.008)	(3.008)	(3.008)	(3.008)	(3.008)
Valor residual						220.371
FLUJO NETO DE CAJA	(49.857)	(52.253)	(446)	9.762	23.108	266.841
VAN	\$ 41.209,61					
TIR	28,0%					

### 10.7.1 Costo de Oportunidad

El costo de oportunidad es valorado a través del CAPM, nos permite determinar la tasa del proyecto, con la cual se debe hacer una comparación con el TIR, para ver si resulta rentable invertir en el proyecto o es mejor invertir el dinero en otro proyecto o mantenerlo en el banco.

Tabla 42 Costo de oportunidad

<b>Costo de oportunidad</b>	
<b><math>r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p</math></b>	
Rf	1,59
B	0,85
(rm-rf)	11,25
Rp	5,35
R	<b>16,503%</b>

Tomado de (Bankrate, 2014) (Adamodar (a), 2014) (Adamodar (b), 2014) (Banco Central del Ecuador (b), 2014)

Para el costo de oportunidad se utilizó la tasa libre de los bonos americanos, beta de la industria y prima de riesgo (con riesgo país) de los Estados Unidos debido a que no se encontró información en el Ecuador ni en los países

vecinos. Sin embargo, fue utilizado el riesgo país del Ecuador para realizar el cálculo.

### 10.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio sirve para determinar las ventas mínimas que se deben realizar durante el año para cubrir los costos y gastos de la empresa sin generar una utilidad. Para lo cual se utilizó un precio y un costo promedio del producto, esta información se encuentran en el anexo 8.2. Se observa en la tabla 43 las ventas mínimas a realizarse cada año.

Tabla 43 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p - v$					
P=	\$ 3,78	\$ 3,84	\$ 3,90	\$ 3,97	\$ 4,04
v=	\$ 1,99	\$ 2,03	\$ 2,10	\$ 2,09	\$ 2,14
F=	53997	59013	62355	64838	70439
q=	30213	32695	34462	34403	37091
<b>Ventas mínimas</b>	<b>30213</b>	<b>32695</b>	<b>34462</b>	<b>34403</b>	<b>37091</b>

### 10.9 Control de costos importantes

Dentro de la estructura de costos se realizó el cálculo de los costos medios, siendo el cálculo más importante el costo total medio para determinar el volumen de las ventas que maximizan costos. Este se da en el año número cinco debido a que se elaboran más unidades y algunos costos disminuyen porque aumenta el volumen de la producción.

Tabla 44 Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS								
	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
1	0	\$ 53.997,45	\$ -	\$ 53.997,45	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	59254	\$ 53.997,45	\$ 111.918,78	\$ 165.916,24	\$ 0,91	\$ 1,89	\$ 2,80	\$ 1,89
3	65568	\$ 59.012,81	\$ 127.426,41	\$ 186.439,22	\$ 0,90	\$ 1,94	\$ 2,84	\$ 3,25
4	73881	\$ 62.354,94	\$ 148.898,75	\$ 211.253,70	\$ 0,84	\$ 2,02	\$ 2,86	\$ 2,99
5	78791	\$ 64.837,68	\$ 163.663,90	\$ 228.501,59	\$ 0,82	\$ 2,08	\$ 2,90	\$ 3,51
6	100614	\$ 70.439,25	\$ 209.705,58	\$ 280.144,83	\$ 0,70	\$ 2,08	\$ 2,78	\$ 2,37

### 10.9.1 Índices financieros

En los índices financieros encontramos el ROI, el cual nos ayuda a identificar la utilidad que se gana por cada venta y la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos. Como resultado de la rentabilidad del negocio se puede observar que durante el año uno no existe rentabilidad debido a las ventas no significativas y además a que los activos no son utilizados correctamente. Sin embargo, se puede observar que en los años venideros el ROI pasa a ser positivo e incluso crece.

El ROE permite a los accionistas saber cuál es la rentabilidad obtenida por la cantidad invertida en el proyecto. Como se observa el primer año no se genera rentabilidad para los accionistas, sin embargo en los siguientes años comienza a subir el valor de la inversión de cada accionista.

Para los índices de liquidez se debe tomar en cuenta que no existen pasivos corrientes en el primer año, ya que todo debe ser pagado antes de ser adquirido debido a que se está generando confianza con los proveedores (el pago anticipado se realiza con el capital de trabajo obtenido). A partir del segundo año ya se cuenta con pasivos corrientes.

La liquidez corriente es positiva entre más alto sea el índice, existe mayor facilidad de pago de las cuentas. Mientras tanto la prueba ácida nos permite ver si la empresa es capaz de pagar sus deudas sin contar con los productos que serán vendidos. Entre mayor sea el valor, significa que más sólida será la empresa. Sin embargo, también puede significar que estos recursos se han utilizado de forma adecuada porque únicamente se pagan cuentas y no se genera una mayor inversión.

Tabla 45 Índices financieros

<b>a) Rentabilidad</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Rendimiento de la inversión (ROI)	<u>Rendimiento</u> valor promedio invertido	(0,16)	0,14	0,19	0,26	0,34
Rentabilidad financiera (RF)	<u>Fondos propios</u> patrimonio neto	(0,70)	0,02	0,07	0,15	1,47
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	<u>Utilidad neta</u> Patrimonio total promedio	(0,34)	0,22	0,29	0,35	0,45
Margen de rentabilidad	<u>Ventas</u> Activo total	1,01	1,18	1,39	1,56	1,73
<b>b) Desempeño:</b>						
Margen de utilidad	<u>Utilidad neta</u> Ventas	(0,16)	0,11	0,14	0,17	0,20
Rotación cuentas por cobrar	<u>Ventas</u> promedio de cuentas por cobrar	2,58	3,45	3,44	3,48	3,33
<b>c) Liquidez</b>						
Liquidez corriente	Activos corrientes pasivos corrientes		9,11	6,81	5,35	3,31
Prueba Ácida	<u>Activo Corriente-</u> <u>Inventarios</u> Pasivo Corriente		6,45	5,60	4,86	3,31
<b>d) Apalancamiento financiero</b>						
Apalancamiento	<u>Pasivo total</u> activo total	0,53	0,39	0,32	0,25	0,24



## 11. PROPUESTA DE NEGOCIO

### 11.1 Financiamiento deseado

Para realizar el proyecto y ponerlo en funcionamiento se necesita contar con un crédito bancario con una tasa de interés baja que permita cancelarla cómodamente.

Se ha decidido recurrir a la Corporación Financiera Nacional (CFN) la cual se encuentra buscando proyectos que creen productos y que se encajen con el nuevo modelo de la matriz productiva. El proyecto de quesos rellenos de frutas aprueba los requisitos de la CFN. Teniendo una tasa de interés 10,5% con pago total de la deuda a 5 años. Además, el crédito se brinda a partir de los \$100.000 dólares con una extensión del crédito al tercer año para ampliaciones o mejoras.

### 11.2 Estructura de capital y deuda buscada

Con el crédito bancario obtenido la inversión inicial será dividida en un 67% financiado con la CFN, debido a que esta entidad bancaria no presta menos de 100 mil dólares para un proyecto.

Se ha determinado el 33% de capital proporcionado por los accionistas, a su vez dos de los tres accionistas aportarán con el dinero de capital propio dividido 16,5% para cada accionista. En la tabla 46 se observan los valores a desembolsarse por cada una de las fuentes de inversión.

Tabla 46 Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	\$ 49.856,56	33%
Crédito bancario	\$ 101.223,92	67%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 151.080,48</b>	<b>100%</b>

Se cuenta con la tabla de amortización del préstamo la cual se debe pagar por cinco años, se ha establecido el interés y la cuota que se debe desembolsar cada mes, en el anexo 23 consta la respectiva tabla de amortización.

### **11.3 Uso de fondos**

El crédito obtenido en la CFN servirá para la compra de los activos tangibles e intangibles y para el capital de trabajo que se necesita para los tres primeros meses de funcionamiento, debido a que no se obtendrán ingresos durante este periodo. Se puede observar en el anexo 15 en que se usarán los fondos.

### **11.4 Retorno para el inversionista**

El inversionista al quinto año esperará un retorno económico del 11,5% adicional al 16,5% que corresponde al costo de oportunidad de invertir en el proyecto. Por otro lado, el retorno para el inversionista se reflejará a partir del tercer año debido a que los primeros años existe un flujo de caja negativo. No obstante, solo el primer año es de pérdida para la compañía. Sin embargo, a pesar de que se puede contar con un retorno económico para el inversionista en el tercer año, este se reinvertirá en la empresa con el fin de ampliar la gama de productos y la producción.

## **12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **12.1 Conclusiones**

La industria manufacturera es la segunda actividad de mayor valor, ya que proporciona el 11,7% de ingresos al PIB (al año 2012). El gobierno nacional, debido a la implementación del modelo de cambio de la matriz productiva apoya la inversión de productos con valor agregado incentivando la creación de industrias manufactureras. Respecto al subsector de productos lácteos de la industria manufacturera ha mantenido un crecimiento constante durante los últimos cinco años debido a las campañas de consumo realizadas por el gobierno.

De la investigación de mercado realizada en el Distrito Metropolitano de Quito se concluye que el mercado objetivo de este proyecto presenta una preferencia que va en aumento hacia los productos que causan deleite al paladar, por lo que su consumo y capacidad de compra manifiestan crecimiento. Las personas de clase media alta y alta se vuelven más exigentes a la hora de escoger un nuevo producto alimenticio.

Conforme el estudio, el mercado objetivo es de 14.523 hogares en el primer año, este proyecto se enfocará en el 17% de esos hogares y subirá paulatinamente dentro de los siguientes cuatro años hasta alcanzar el 27% de este mercado objetivo.

El proyecto ofrecerá un modelo de marketing en el cual se busca manejar políticas de descreme de precios, enfatizar las características del producto y posicionar la marca. La promoción atraerá a los consumidores a través de la innovación de sabores y la distribución del producto que se hará a través de canales cortos donde intervendrán directamente el fabricante con el detallista.

El requisito indispensable para que la empresa no se vea afectada por la competencia es la implementación de una patente de modelo de utilidad que garantice la exclusividad en cuanto a sabor, procedimiento y características del producto.

Se establece como escenario financiero apalancado esperado una inversión inicial del 67%. Con lo cual se obtiene un TIR del 28% a cinco años y un VAN de \$41.209,61. Siendo el TIR comparado con el costo de oportunidad del proyecto que es de 16,5%. El proyecto es rentable debido al que valor del TIR es mayor que el costo de oportunidad.

El proyecto a partir del segundo año se vuelve rentable en el aspecto contable ya que genera ganancia y en el flujo de caja se vuelve rentable a partir del tercer año, esto se debe a las cuentas por cobrar, al periodo de producción del producto y a la venta estacionaria de los quesos rellenos de pedazos de frutas.

## **12.2 Recomendaciones**

Para la implementación del plan de negocios se debe ejecutar el proyecto según lo estipulado.

- Crear una marca que se posicione rápidamente en la mente de sus consumidores asociándolo con el sabor y deleite que causa el consumo del producto.
- Se aconseja trabajar con un apalancamiento no mayor al 10,5% debido a los beneficios que genera al quinto año.
- Se recomienda a partir del segundo año manejar tiempo de cuentas por cobrar a menor plazo. Lo que permitirá un flujo de efectivo más amplio para la compañía.
- Tener en mente una ampliación de la fábrica, para crear nuevas líneas de productos y una mayor producción para lo cual se recomienda comprar los terrenos aledaños.

- Comprar un auto propio tanto para la transportación de quesos o de leche lo que ayude a disminuir gastos.
- Desarrollar una bebida gourmet con el cuajo que sale como desecho de la elaboración de quesos que permita generar un ingreso adicional a la empresa.
- Realizar alianzas con los proveedores para el recibimiento constante, a tiempo y con las cualidades requeridas de la materia prima para la elaboración del producto. Asimismo es necesario crear acuerdos con los detallistas a fin de incrementar el volumen de ventas del producto y con ello evitar el aumento del margen de ganancia de los detallistas.
- Se recomienda continuar con la línea de investigación y desarrollo que permita ir a la vanguardia de la creación de productos lácteos *gourmet*.

## REFERENCIAS

- Adamodar (a). (2014). *Betas*. Recuperado el 5 de Junio de 2014, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Adamodar (b). (2014). *prime*. Recuperado el 5 de Junio de 2014, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprim.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprim.html)
- AgroEcuador. (2014). *Sueldos y Salarios*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de [http://www.agroecuador.com/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1182:sueldos-y-salarios-2013&catid=1:latest-news](http://www.agroecuador.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=1182:sueldos-y-salarios-2013&catid=1:latest-news)
- AGSO. (2012). Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de [http://www.agsosite.com/portal/portal/doc/Boletin202\\_16-11-2012.html](http://www.agsosite.com/portal/portal/doc/Boletin202_16-11-2012.html)
- ANDES. (2012). *Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Sud America*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de <http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=132751>
- Asamblea Nacional. (2013). *El Pleno*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de [www.asambleanacional.gob.ec](http://www.asambleanacional.gob.ec)
- Asociación de Ganaderos. (2014). *Noticias*. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de <http://asogansd.com/ecuador-una-oportunidad-de-desarrollo-en-lacteos/>
- Banco Central del Ecuador (a). (2014). Recuperado el 20 de Enero de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes032014.htm>
- Banco central del Ecuador (a). (2013). *Comercio Exterior*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2013, de [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/ComercioExterior.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp)
- Banco Central del Ecuador (b). (2013). Recuperado el 18 de Enero de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2013.pdf>
- Banco Central del Ecuador (b). (2014). Recuperado el 5 de Junio de 2014, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

- Banco Central del Ecuador (c). (2014). Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/PobrezaMar2014.pdf>
- Banco Central del Ecuador (c). (2013). *Índice de Boletín Anuario N 35*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>
- Banco Central del Ecuador. (2000). Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de Boletín: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2006/03situacion%20macroeconomica.pdf>
- Banco Mundial (b). (2013). *Usuarios Interner*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>
- Banco Mundial. (2013). *Databank*. Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Bankrate. (2014). Recuperado el 5 de Junio de 2014, de Rates: <http://www.bankrate.com/rates/interest-rates/treasury.aspx>
- BioEmprende. (2011). *Industria Láctea*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de [http://www.bioemprende.eu/files/2011/Mesas/Mesa\\_IndustriaLactea.pdf](http://www.bioemprende.eu/files/2011/Mesas/Mesa_IndustriaLactea.pdf)
- Buro de Análisis. (2010). *Boletín*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de <http://www.burodeanalisis.com/2010/07/08/banco-central-del-ecuador-entre-las-politicas-monetarias-y-las-del-gobierno/>
- Castillo, Á. M. (2008). 18 Axiomas Fundamentales de la Investigación de Mercados. La Coruña, España: Netbiblo.
- CIA. (2013). Recuperado el 15 de Enero de 2014, de Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- CIDOB. (2012). *Población inmigrante*. Recuperado el 5 de Junio de 2014, de [http://www.cidob.org/es/prensa/cidob\\_en\\_los\\_medios/solo\\_un\\_1\\_de\\_la\\_poblacion\\_inmigrante\\_ha\\_vuelto\\_a\\_casa](http://www.cidob.org/es/prensa/cidob_en_los_medios/solo_un_1_de_la_poblacion_inmigrante_ha_vuelto_a_casa)
- CIP. (2013). Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/608/REGISTRO%20OFICIAL%20No%20896.pdf>

CIP. (2012). *Cámara de Industrias y Producción*. Recuperado el 22 de Febrero de 2014, de <http://www.cip.org.ec/es/topicos-de-interes/2012-11-07-17-16-48/jur%C3%ADdicas/198-circulares-diciembre-2012/451-pol%C3%ADtica-de-plazos-de-cumplimiento-de-buenas-pr%C3%A1cticas-de-manufactura-para-plantas-procesadoras-de-alimentos.html>

Corporación Financiera Nacional. (2014). Recuperado el 8 de Mayo de 2014, de [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1656&Itemid=407](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1656&Itemid=407)

Cubanos en el Ecuador. (2013). *Noticias*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013, de <http://cubanosenecuador.wordpress.com/>

Cuida tu Futuro. (2013). *Índice de artículos*. Recuperado el 26 de Enero de 2014, de <http://cuidatufuturo.com/2013/11/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador/>

Diario Digital Centro. (1 de Octubre de 2013). *Propuesta Informativa*. Recuperado el 18 de Enero de 2014, de <http://diariodigitalcentro.com/index.php/934-9-millones-de-ecuatorianos-no-consumen-productos-lacteos>

Doctor Tecno. (2012). *Noticias*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.doortecno.com/noticia/las-cifras-de-internet-en-el-ecuador>

Ecuador en Cifras. (2010). Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

Ecuador en Cifras. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

Ecuador en Cifras. (2014). Recuperado el 18 de Enero de 2014, de *Indices y Variaciones*: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indices-y-variaciones/>

Ecuador Inmediato. (03 de 07 de 2013). Recuperado el 5 de Febrero de 2014, de [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_ser\\_view&id=200172&umt=gobierno\\_ha\\_dado\\_mensajes\\_claros\\_que\\_quiere\\_apoyar\\_al\\_sector\\_productivo\\_resalta\\_ministro\\_industrias\\_y\\_productividad\\_audio](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_ser_view&id=200172&umt=gobierno_ha_dado_mensajes_claros_que_quiere_apoyar_al_sector_productivo_resalta_ministro_industrias_y_productividad_audio)

Ecuador Inmediato. (2012). *Economía*. Recuperado el 5 de Febrero de 2014, de



[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=176284&umt=ecuador\\_duplico\\_exportaciones\\_productos\\_lacteos\\_desde\\_2008](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=176284&umt=ecuador_duplico_exportaciones_productos_lacteos_desde_2008)

El Comercio (a). (2012). *Negocios*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de [http://www.elcomercio.com/negocios/Walter\\_SpurrierWalter\\_Spurrier\\_0\\_797320351.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Walter_SpurrierWalter_Spurrier_0_797320351.html)

El Comercio (b). (2012). *Negocios*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2013, de [http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-reajusta-baja-crecimiento-PIB-economia\\_0\\_739126089.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-reajusta-baja-crecimiento-PIB-economia_0_739126089.html)

El Comercio (c). (2012). *Agromar*. Recuperado el 5 de Febrero de 2014, de [http://www.elcomercio.com.ec/agromar/produccion-quesos-Carchi-Tulcan\\_0\\_967703346.html](http://www.elcomercio.com.ec/agromar/produccion-quesos-Carchi-Tulcan_0_967703346.html)

El Hoy. (2005). Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/balance-economico-favorable-de-2004-194397.htm>

El Hoy. (12 de Octubre de 2012). Recuperado el 28 de Septiembre de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-poblacion-en-ecuador-se-duplicara-dentro-de-41-anos-563819.html>

El Hoy. (2013). Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-aumento-de-impuestos-salarios-aranceles-marcan-el-ritmo-de-la-inflacion-570795.html>

El Hoy. (2007). *Noticias*. Recuperado el 6 de Febrero de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/madura-la-industria-del-queso-267511.html>

El Telégrafo. (2013). Recuperado el 4 de Octubre de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/inflacion-de-ecuador-seguira-entre-mas-bajas-de-la-region.html>

El Universo. (2012). Recuperado el 28 de Noviembre de 2013, de <http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-segun-informe-fem.html>

El Universo. (2013). Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de URL <http://www.eluniverso.com/2013/01/15/1/1356/pobreza-desempleo-reducen-segun-inec.html>

- El Universo. (9 de Abril de 2014). Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/09/nota/2650641/varian-proyecciones-economia-ecuador>
- Universo(a). (24 de Abril de 2012). Recuperado el 28 de Enero de 2014, de Noticias: <http://www.eluniverso.com/2012/04/24/1/1356/otra-alza-precios-frutas-falta-cosechas-invierno.html>
- FAO (a). (Mayo de 2014). *Américas*. Recuperado el 5 de Junio de 2014, de <http://www.fao.org/americas/recursos/precios/es/>
- FAO (b). (2014). *Agronoticias*. Recuperado el 27 de Marzo de 2014, de <http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/c/213580/>
- FAO. (2009). Recuperado el 5 de Enero de 2014, de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1250e/annexes/CountryReports/Ecuador.pdf>
- FAO. (2012). Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de [http://www.fao.org/inpho\\_archive/content/documents/vlibrary/ae620s/equipos/EQP16.htm](http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/ae620s/equipos/EQP16.htm)
- Floralp. (2011). *Sostenibilidad*. Recuperado el 1 de Octubre de 2013, de [http://www.floralp-sa.com/doc\\_details/17.html](http://www.floralp-sa.com/doc_details/17.html)
- Forum, W. E. (2013). *The global Competitiveness 2013-2014*. Recuperado el 6 de Febrero de 2014, de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/Ecuador.pdf>
- Fred R. David. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 100-103). México: PEARSON.
- Galindo, E. (2010). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. Quito, Ecuador: ProCiencia.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. *Investigación de mercados*.
- IE Business School. (2013). *IE Business School*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de <http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
- Industria Alimenticia. (2010). *La Industria Lactea en Ecuador*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/la-industria-lactea-en-ecuador>
- Instituto Ecuatorano de Estadísticas y Censos (a). (2012). Recuperado el Enero de 2014, de Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=92&Itemid=57](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57)
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (a). (2010). *Tasa de crecimiento*. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de

- [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25%3Ael-ecuador-tiene-14306876-habitantes&catid=63%3Anoticias-general&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=25%3Ael-ecuador-tiene-14306876-habitantes&catid=63%3Anoticias-general&lang=es)
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (b). (2010). Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (b). (2012). Recuperado el 28 de Enero de 2014, de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=574%3Alos-usuarios-de-telefonos-inteligentes-smartphone-se-incrementaron-en-un-60&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=574%3Alos-usuarios-de-telefonos-inteligentes-smartphone-se-incrementaron-en-un-60&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es)
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (b). (2013). Recuperado el 24 de Enero de 2014, de Estratos Socioeconomicos: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (c). (2013). *Index*. Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25%3Ael-ecuador-tiene-14306876-habitantes&catid=63%3Anoticias-general&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=25%3Ael-ecuador-tiene-14306876-habitantes&catid=63%3Anoticias-general&lang=es)
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (d). (2013). *Proyecciones y Poblaciones*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_content&view=article&id=329&Itemid=328&lang=es](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=329&Itemid=328&lang=es)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (a). (2013). Recuperado el 24 de Enero de 2014, de Proyecciones Poblacionales: [http://www.inec.gob.ec/proyecciones\\_poblacionales/presentacion.pdf](http://www.inec.gob.ec/proyecciones_poblacionales/presentacion.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de [http://www.inec.gob.ec/espac\\_publicaciones/espac-2011/INFORME\\_EJECUTIVO%202011.pdf](http://www.inec.gob.ec/espac_publicaciones/espac-2011/INFORME_EJECUTIVO%202011.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Informe Ejecutivo ESPA*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de URL [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=250&width=800)
- La Cámara de Comercio Guayaquil. (2014). *Requisitos*. Recuperado el 21 de Enero de 2014, de <http://www.lacamara.org/website/images/varios/requisitos%20registro%20de%20marca.pdf>

- La Cámara de Quito. (2012). Recuperado el 22 de Enero de 2014, de Síntesis Macroeconómica:  
[http://www.lacamaradequito.com/uploads/tx\\_documents/Sintesis\\_Macroeconomica\\_de\\_Mayo\\_2012\\_53.pdf](http://www.lacamaradequito.com/uploads/tx_documents/Sintesis_Macroeconomica_de_Mayo_2012_53.pdf)
- La Granja. (2010). *Calidad de la Leche*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de  
[http://lagranja.ups.edu.ec/documents/1317427/1369624/05calidad\\_leche7.pdf](http://lagranja.ups.edu.ec/documents/1317427/1369624/05calidad_leche7.pdf)
- La Hora. (22 de Febrero de 2013). *Economía*. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de  
<http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101468818#.UksyfD-o-So>
- Lechería Latina (a). (2013). *Ecuador: Azuay y Loja producen diariamente 778.350 litros de leche para la Costa y Amazonía*. Recuperado el 5 de Enero de 2014, de <http://www.lecherialatina.com/noticias/ecuador-azuay-y-loja-producen-diariamente-778-350-litros-de-leche-para-la-costa-y-amazonia-21035/>
- Lechería Latina (b). (5 de Marzo de 2013). *Ecuador: Productores lecheros tras prospero convenio*. Recuperado el 5 de Enero de 2014, de <http://www.lecherialatina.com/noticias/ecuador-productores-lecheros-tras-prospero-convenio-19741/>
- Lechería Latina (b). (2014). *Sector Lácteo*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.lecherialatina.com/noticias/ecuador-cil-el-sector-lacteo-por-un-buen-tiempo-estara-protegido-46522/>
- Lechería Latina (c). (2013). *Ecuador apuesta por la producción lechera*. Recuperado el 5 de Enero de 2014, de <http://www.lecherialatina.com/noticias/ecuador-apuesta-por-la-produccion-lechera-26239/>
- Lechería Latina. (24 de abril de 2014). *Noticias*. Obtenido de <http://www.lecherialatina.com/noticias/ecuador-ecuador-registra-bajo-consumo-de-lacteos-en-comparacion-con-los-paises-de-latinoamerica-42427/>
- Ley de Desarrollo Agrario. (2006). *Políticas de Estado para el Sector Agropecuario Ecuatoriano 2006-2016*. Quito, Ecuador: Lexis.
- MAG, T. U. (2012). *Libro IV Quito*. Quito, Ecuador: Lexis .
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.

- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Marcaria. (2010). *Marcas*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de <http://www.marcaria.ec/como-registrar-una-marca.htm>
- MARKOP. (2010). *Indice estadístico Markop Ecuador 2010*. Quito.
- MCPEC. (2012). *Ministerio Coodinador de Producción, Empleo y Competitividad*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2013, de <http://www.produccion.gob.ec/mcpec-coordina-primera-reunion-de-trabajo-insterinstitucional-para-apoyo-al-sector-ganadero-en-manabi/>
- Ministerio de la Coordinación de la Política Económica. (2012). Recuperado el 5 de Enero de 2014, de Política Económica: <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/marzo-2012.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (5 de Febrero de 2014). Recuperado el 10 de Enero de 2014, de Registro Sanitario: <http://www.salud.gob.ec/tag/registro-sanitario/>
- MIPRO. (2009). Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/POLITICA%20INDUSTRIAL%20DEL%20ECUADOR%202008-2012.pdf>
- MIPRO. (2013). *Boletín de Prensa*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/006-Sector-manufacturero-industrial-aporta-al-crecimiento-econ%C3%B3mico-del-pa%C3%ADs.pdf>
- Normalización. (2014). Recuperado el 1 de Junio de 2014, de Uploads: <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/M3-RTE-022.pdf>
- OMPI. (2014). *Servicios de P.I.* Recuperado el 14 de Abril de 2014, de <http://www.wipo.int/portal/es/>
- Plan Agropecuario. (s.f.). *Perspectivas y Tendencias*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de [http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R92/R92\\_28.htm](http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R92/R92_28.htm)
- Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017. (2013). Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de <http://www.buenvivir.gob.ec/38#tabs2>

- Portal Lechero. (2012). *La producción lechera se duplicará en cinco años*. Recuperado el 5 de Febrero de 2014, de [http://www.portalechero.com/innovaportal/v/2349/1/innova.front/ecuador:\\_la\\_produccion\\_lechera\\_se\\_duplicara\\_en\\_cinco\\_anos.html](http://www.portalechero.com/innovaportal/v/2349/1/innova.front/ecuador:_la_produccion_lechera_se_duplicara_en_cinco_anos.html)
- ProEcuador (a). (2013). Recuperado el 04 de Noviembre de 2013, de URL [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/PROECUADOR\\_IC\\_02-24.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/PROECUADOR_IC_02-24.pdf)
- ProEcuador. (2014). Recuperado el 31 de Enero de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/frutas-no-tradicionales/>
- ProEcuador(b). (2013). Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de [http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/PROECUADOR\\_IC\\_02-24.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/PROECUADOR_IC_02-24.pdf)
- Propiedad Intelectual (a). (2014). *Formularios*. Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/formularios-2/>
- Revista el Agro (a). (2012). *Actualidad*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2013, de <http://www.revistaelagro.com/2012/11/12/ecuador-la-produccion-de-leche-no-crece-al-ritmo-esperado/>
- Revista El Agro (b). (2012). *Desarrollo Rural*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de <http://www.revistaelagro.com/2012/02/29/sector-agropecuario-hacia-el-desarrollo-sostenible/>
- Revista Gestión. (Abril de 2013). *Archivo Histórico*. Recuperado el 5 de Febrero de 2014, de [http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/04/226\\_004.pdf](http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/04/226_004.pdf)
- Revista Líderes. (2012). *Entrevista*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2013, de [http://www.revistalideres.ec/entrevista/reto-mejorar-forma-sostenida-competitividad\\_0\\_775722428.html](http://www.revistalideres.ec/entrevista/reto-mejorar-forma-sostenida-competitividad_0_775722428.html)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Matriz Productiva*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- Servicios Ciudadanos Quito. (2014). Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/guia-de-tramites/2012-01-10-20-40-11.html>

Social Bakers. (2012). Recuperado el 28 de Enero de 2014, de  
<http://www.socialbakers.com/facebook-pages/brands/country/ecuador/>

Superintendencia de Compañías. (2014). Recuperado el 14 de Enero de 2014,  
de Consultas: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

## **ANEXOS**



## Anexo 1

### Descripción de los pasos para la constitución de una empresa

1. Reservar el nombre de la compañía, para lo cual se debe hacer una lista de nombres y presentar en la Superintendencia de Compañías para la aprobación ya que el nombre no debe coincidir con otras empresas. Aprobación en 30 minutos

2. Los socios deben preparar un estatuto social el que se debe hacer bajo la ayuda de un abogado. El que en promedio podría demorarse 3 horas.

3. Apertura de la cuenta de integración de capital en una institución financiera con un monto mínimo de \$800 dólares. Se necesitan 24 horas para la aprobación.

- Documentos

- Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que constituyen la compañía.
- Documento de aprobación del nombre de la compañía por parte de la Superintendencia de Compañía.
- Solicitud de iniciación de la cuenta de integración de capital
- Deposito del monto de capital

4. Realizar la escritura pública en una notaría. La escritura debe contener:

- Documentos

- El lugar y fecha en que se celebre el contrato; nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- El objeto social,
- Su denominación y duración;
- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- El domicilio de la compañía;
- La forma de administración y las facultades de los administradores;

- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- Las normas de reparto de utilidades;
- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
- La forma de proceder a la designación de liquidadores.
- Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que constituyen la compañía.
- Documento de aprobación del nombre de la compañía por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Certificado de apertura de cuenta.

5. Presentar a la Superintendencia la escritura pública y retirarla en un lapso de 48 horas la resolución aprobatoria o un oficio de correcciones.

- Documentos

- Tres copias certificadas de las escrituras de constitución.
- Copia de la cédula del abogado.
- Solicitud de aprobación de las escrituras.

6. Publicar en un periódico de amplia circulación el extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías.

7. Permisos municipales como son permisos de funcionamiento con el pago de tasa de trámite, formulario en el departamento de uso de Suelo, la patente y certificado de existencia.

- Documentos

- Copia de las escrituras de constitución y resolución aprobatoria de la Superintendencia de compañías.
- Formulario que entrega el municipio para la obtención de la patente.
- Copia de la cédula del representante legal de la empresa.
- Original y copia de certificado de seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos.
- RUC actualizado.
- Llenar formulario de patente de comerciante de persona natural o jurídica.

8. Inscribir las escrituras en el Registro Mercantil

- Documentos
  - Tres copias de las escrituras de constitución
  - Patente municipal
  - Certificado de inscripción otorgado por el municipio
  - La publicación del extracto
  - Copia de cédula y papeleta de votación de los socios

9. Realización de la Junta General de Accionistas donde se realizar los nombramientos de los representantes de la compañía. Asimismo se debe realizar las actividades que consten en el estatuto social.

10. Se recibe los documentos habilitantes para abrir el RUC por parte de la Superintendencia de Compañía.

11. Inscripción del nombramiento del representante de la compañía con un plazo de treinta días siguientes después de la asignación del mismo.

- Documentos
  - Tres copias de cada nombramiento
  - Copia de la escritura de constitución
  - Copia de cédula y papeleta de votación del presidente y gerente.

12. Obtención de RUC en el Registro Único de Contribuyentes (SRI).

- Documentos
  - Presentar los formularios RUC01-A y RUC01-B (debidamente firmados por el representante legal o apoderado).
  - Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
  - Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (Datos generales, actos jurídicos y accionistas).
  - Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
  - Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono).
  - Ubicación de la matriz y establecimientos.

- Original y copia del estado de cuenta bancario, de servicio de televisión pagada, de telefonía celular, de tarjeta de crédito.
- Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial.
- Original y copia del contrato de arrendamiento y comprobante de venta válido emitido por el arrendador. Original y copia de la escritura de propiedad o de compra venta del inmueble, debidamente inscrito en el Registro de la Propiedad.

13. Carta de la Superintendencia de Compañías hacia el banco, que autoriza con el número de RUC a disponer del capital de iniciación depositado.

14. El empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y afiliar a sus trabajadores

- Documentos
  - RUC
  - Copia de cédula, papeleta de votación y de nombramientos
  - Copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales.
  - Copia del último pago de agua, luz y teléfono.

La constitución de una empresa se puede demorar entre 3 semanas a un mes. Y el monto a pagar al abogado depende del valor del capital para la integración de la compañía.

## Anexo 2

Para la obtención de **Registro Sanitario** se debe llenar un formulario electrónico y se debe anexar:

1. Declaración de la norma técnica nacional o internacional específica que aplica al producto y bajo la cual está sujeto de cumplimiento, con nombre y firma del responsable técnico;
2. Descripción del proceso de elaboración del producto, con nombre y firma del responsable técnico;
3. Diseño de etiqueta o rótulo del producto, ajustado a los requisitos que exige el “Reglamento de Alimentos” y el “Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 022) sobre Rotulado de Productos Alimenticios

para Consumo Humano” y normativa relacionada (un solo diseño por nombre, marca y contenido);

4. Especificaciones técnicas del material de envase, emitida por el proveedor, a nombre de la empresa fabricante del producto. En el caso de fabricantes que tienen contratos con personas naturales o jurídicas para la elaboración de un determinado producto y/o convenio de uso de marcas, se requiere una copia notariada del documento;
5. Ficha de estabilidad del producto;
6. Descripción del código del lote, suscrito por el técnico responsable; y,
7. Notificación del pago por el valor correspondiente al derecho de servicios por obtención del Registro Sanitario. Debido a que la empresa entra en la Categoría PYMES debido a sus ingresos y número de trabajadores no paga ningún valor por el registro sanitario esto con el fin de incentivar la creación de empresas (Ministerio de Salud Pública, 2014)

### **Anexo 3**

#### **Entrevista a Expertos**

##### **1. Ing. José Ignacio Ortin (0981913289)**

###### Preguntas

- ¿Qué proceso se debe seguir para la elaboración de este producto?
- ¿Qué maquinas son necesarias?
- ¿Es viable la mezcla de sabores?
- ¿Qué recomendaciones se hace a la mezcla de sabores?
- ¿Cuáles son los principales productos sustitutos del queso?
- ¿Es de su interés un producto con mencionadas características?

##### **2. Ing. Jaime Solines (2093703)**

###### Preguntas

- ¿Cuál es la logística de producción de quesos?
- ¿Qué capacidad de producción tienen sus proveedores?

- ¿Qué nivel de precios le ofrecen sus proveedores?
- ¿Quiénes son su principal competencia?
- ¿Cuál es su nicho de clientes?
- ¿Qué promociones manejan?

## **Anexo 4**

### **Guía Grupo Focal**

#### **a) Introducción del proyecto**

#### **b) Presentación**

- i. Objetivo: Este grupo focal lo realizaré con la finalidad de conocer el comportamiento de consumo de queso, para categorizar el gasto que realizan las personas que adquieren queso e identificar el posicionamiento de los competidores
- ii. Actividad 1: en 10 minutos realizar un collage sobre que se les viene a la mente al escuchar la palabra queso y frutas deshidratadas.
- iii. Explicación del collage por los integrantes.

#### **c) Preguntas Criticas**

- i. ¿Cuánto queso de mezcla consumen al día? (Se explicó la definición de queso de muestra)
- ii. ¿Cuánto gasta aproximadamente en queso de mezcla?
- iii. ¿Qué tipos de queso de mezcla conoce?
- iv. ¿Cuál es tu tipo de queso mezcla preferido?
- v. ¿Dónde compra normalmente su queso de mezcla?
- vi. ¿Qué tipos de frutas deshidratadas conoce?
- vii. ¿Cuál es su fruta deshidratada preferida?
- viii. ¿Dónde compra normalmente su fruta deshidratada?

#### **d) Degustación del producto**

- i. ¿Le gusto el sabor del producto?
- ii. ¿Qué le pareció el color del producto?
- iii. ¿En qué lugar compraría el producto?
- iv. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto?
- v. Sugerencias y Recomendaciones para el producto

**Nombres de los participantes en el Grupo Focal.**

- Lorena Morales (36 años)
- Silvana León (49 años)
- Darwin Aguilar (36 años)
- Pablo Cisneros (26 años)
- Patricia Enríquez (45 años)
- Diego Gómez (50 años)
- Isabel Garrido (50 años)
- Iván Jácome (27 años)

## Anexo 5

### Formato de la Encuesta

#### ENCUESTA SOBRE "QUESOS RELLENOS DE PEDAZOS DE FRUTAS"

Buenos días/ Buenas Tardes, estoy realizando un proyecto de investigación con fines exclusivamente académicos. Quisiera contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione no será divulgada para otro fin y será utilizada con suma discreción.

Fecha: \_\_\_\_\_

#Encuesta: \_\_\_\_\_

Datos del Entrevistado		
Edad:		
Sector donde vive:		Género M ( ) F ( )

#### Cuestionario

P1.- ¿Cuántos miembros hay en su familia? Marque con una X su respuesta.

P1.1 De 1 a 2  P1.2. De 3 a 4  P1.3 De 5 o más

P2.- ¿Quién decide la compra en el hogar? Marque con una X su respuesta; si su respuesta es otros especifique.

P2.1 Padre  P2.2. Madre  P2.3. Otro \_\_\_\_\_

P3.- ¿Compra quesos preparados a base de una mayor elaboración (*gourmet*) actualmente? Marque con una X su respuesta.

P3.1 Si  P3.2. No  (Si su respuesta es no, diríjase a la pregunta 9)

P4.- ¿Qué tipo de quesos *gourmet* consume? Marque con una X su respuesta; si su respuesta es otros especifique.

P4.1 Queso Cheddar	
P4.2 Queso mezclado con especias	
P4.3 Queso semi-maduros	
P4.4 Queso maduro	
P4.5 Queso mezclado con verduras	
P4.6 Otros	_____

P5.- ¿Cuál es su frecuencia de consumo de queso *gourmet*? Marque con una X su respuesta.

P5.1 Diariamente  P5.2. 2 a 3 veces a la semana  P5.3. 1 a vez a la semana

P6.- ¿Dónde adquiere su queso *gourmet*? Marque con una X su respuesta; si su respuesta es otros especifique.

P6.1 Supermercados  P6.2. *Delicatessen*  P6.3. Otros \_\_\_\_\_



**P7.- ¿El queso *gourmet* que consume a cuantos gramos corresponde? Marque con una X su respuesta.**

**P7.1** 600gramos

**P7.2.** 300 gramos

**P7.3.** 150 gramos



**P8- ¿Cuánto tiempo dura en su casa un queso *gourmet*? Marque con una X su respuesta.**

**P8.1** 3 días

**P8.2.** 7 días

**P8.3.** 10 días

**P9.- ¿Usted cómo se informa sobre nuevos productos alimenticios? Marque con una X su respuesta; si su respuesta es otros especifique.**

**P9.1** Televisión  **P9.2** Revistas y Periódicos  **P9.3** Internet  **P9.4** Vallas

**P9.5** Otros \_\_\_\_\_

**P10- ¿Con qué otro producto sustituiría el queso *gourmet*? Marque con una X su respuesta; si su respuesta es otros especifique.**

**P10.1** Queso Mozzarella

**P10.2** Queso Fresco

**P10.3** Mantequilla

**P10.4.** Queso Crema  **P10.4.** Otros \_\_\_\_\_

**P11.- ¿Consumo frutas? Marque con una X su respuesta.**

**P11.1** Si

**P11.2** No

**P12.- ¿Ha consumido frutas deshidratadas? Marque con una X su respuesta.**

**P12.1** Si

**P12.2** No  (Si su respuesta es no; continúe a la pregunta 14)

**P13.- ¿Qué fruta deshidratada ha consumido?**

\_\_\_\_\_

**P14.- ¿Qué fruta es de su preferencia? Marque con una X su respuesta.**

**P14.1** Durazno

**P14.2** Arándanos

**P14.3** Piña

**P14.1** Higos

**P15.- ¿Estaría dispuesto a consumir quesos rellenos con trozos de fruta de su preferencia? Marque con una X su respuesta**

**P15.1** Si

**P15.2** No  (Si su respuesta es no termine la encuesta.)

**P16.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción de 150gr de queso semi-maduro relleno de trozos de frutas deshidratadas? de Marque con X su respuesta.**

**P16.1** De \$3,50 a \$5,00

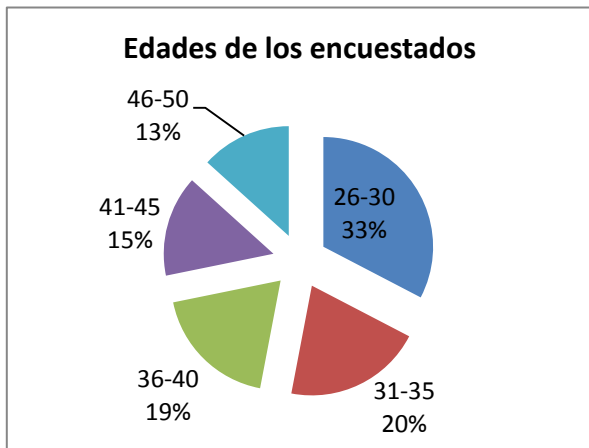
**P16.2** De \$5,00 a \$6,50

**P16.3** De \$6,50 a \$8,00

**AGRADEZCO SU COLABORACION**

## Anexo 6

### Tabulación encuestas



Género	Masculino	Femenino
	180	203
%	47%	53%

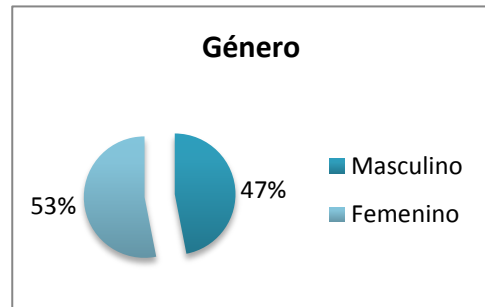


Figura anexo 6.1 Edades

Figura anexo 6.3 Género

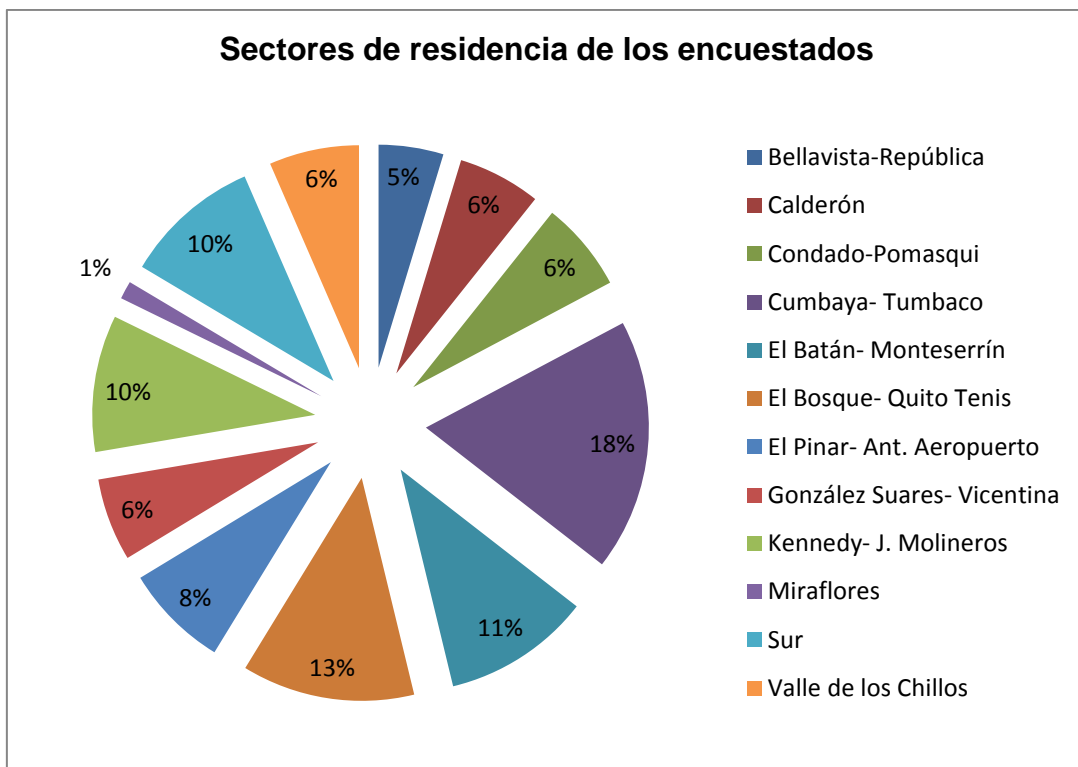


Figura Anexo 6. 2 Sectores de residencia

¿Cuántos miembros hay en su familia?		
De 1 a 2	68	17%
De 3 a 4	199	55%
De 5 o más	122	28%

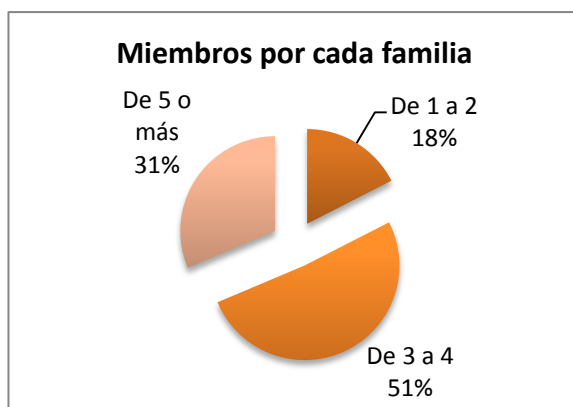


Figura anexo 6.5 Quién decide la familia la compra

¿Quién tiene la decisión de compra?		
padre	74	19%
madre	258	68%
hijos	5	1%
abuelos	1	0%
Otro	45	12%

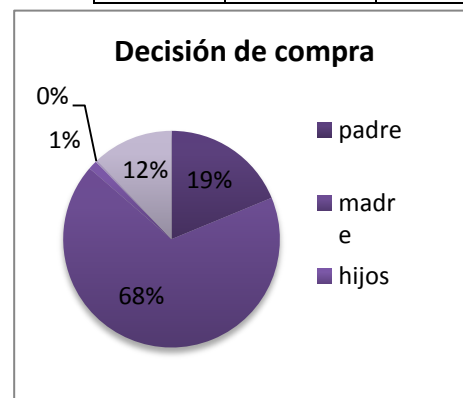
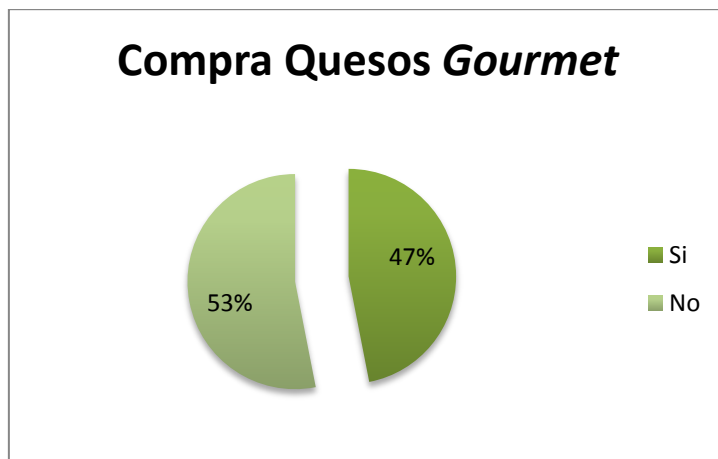


Figura anexo 6.4 Miembros de cada



¿Compra Quesos <i>gourmet</i> ?		
Si	180	47%
No	203	53%

Figura anexo 6.6 Compra quesos *gourmet*

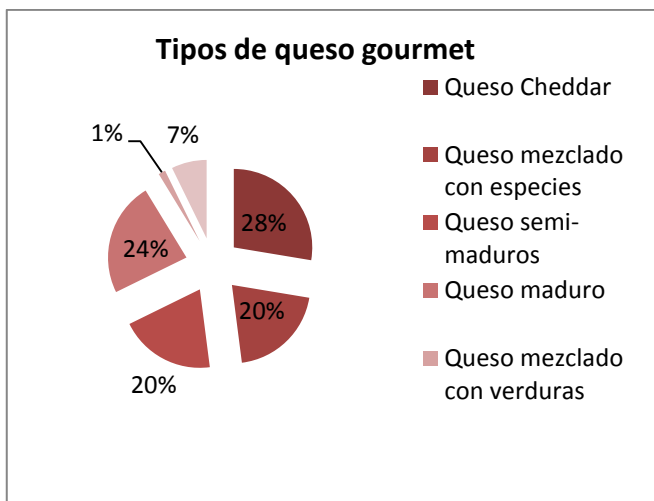


Figura anexo 6.7 Tipo de queso gourmet

¿Qué tipo de quesos gourmet consume?		
Queso Cheddar	95	28%
Queso mezclado con especias	70	20%
Queso semi-maduros	68	20%
Queso maduro	81	24%
Queso mezclado con verduras	5	1%
Otro	25	7%

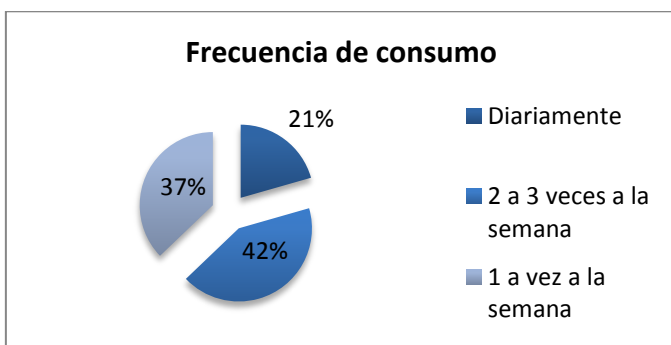


Figura anexo 6.8 Frecuencia de consumo

¿Cuál es su frecuencia de consumo de queso gourmet?		
Diariamente	38	21%
2 a 3 veces a la semana	76	42%
1 a vez a la semana	66	37%

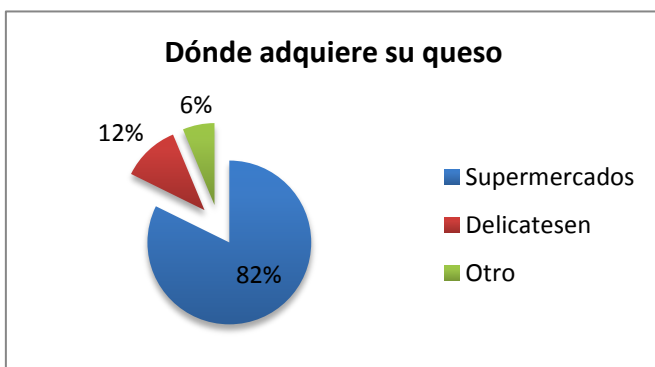


Figura anexo 6.9 Lugar de adquisición del queso

¿Dónde adquiere su queso gourmet?		
Supermercados	148	82%
Delicatessen	21	12%
Otro	11	6%

¿El queso <i>gourmet</i> que consume a cuantos gramos corresponde?		
600 gramos	34	19%
300 gramos	85	47%
150 gramos	61	34%

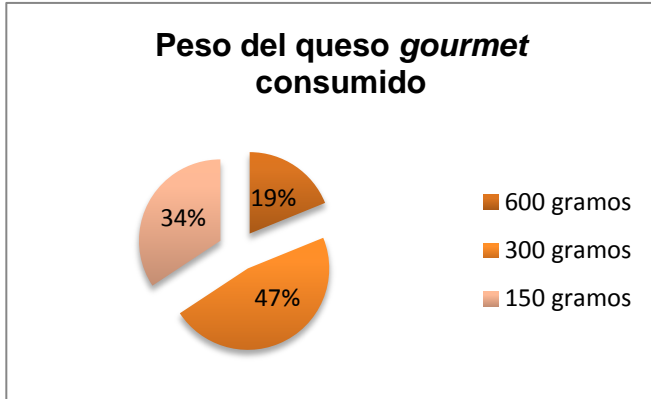


Figura anexo 6.10 Peso del queso de *gourmet*

¿Cuánto tiempo dura en su casa un queso <i>gourmet</i> ?		
3 días	39	22%
7 días	78	43%
10 días	63	35%

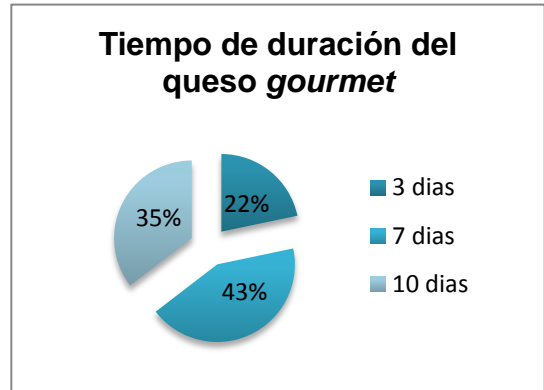
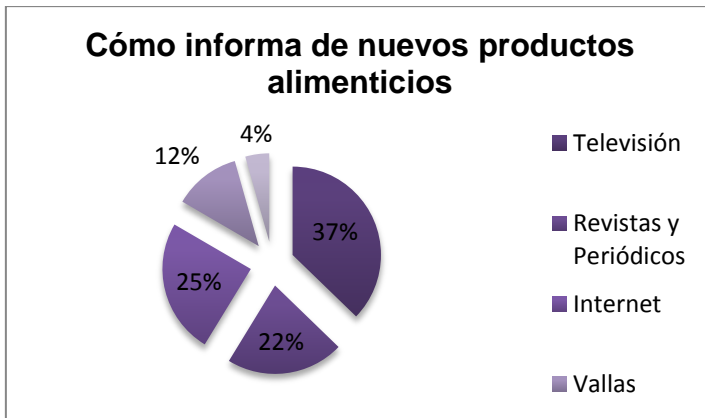
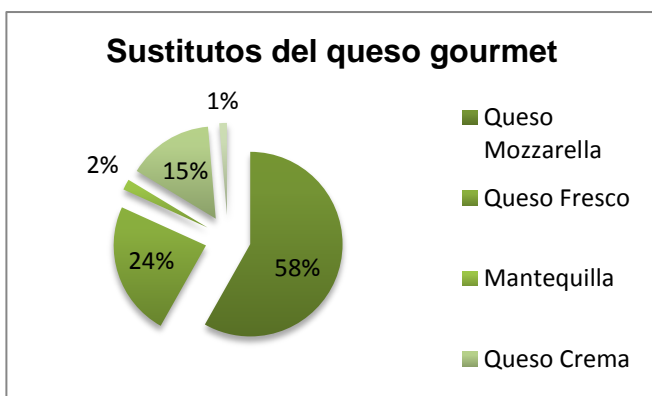


Figura anexo 6.11 Tiempo duración del queso *gourmet*



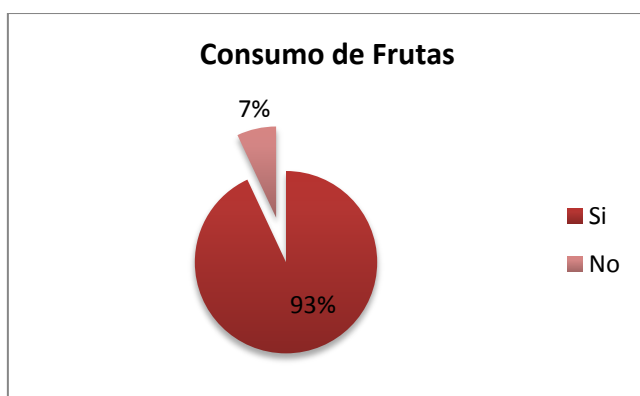
¿Usted cómo se informa sobre nuevos productos alimenticios?		
Televisión	213	37%
Revistas y Periódicos	123	22%
Internet	141	25%
Vallas	70	12%
Otro	25	4%

Figura anexo 6.12 Cómo se informa de nuevos productos alimenticios



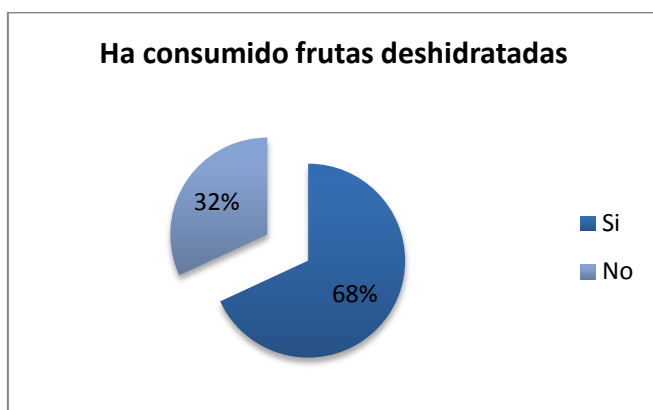
¿Con qué otro producto sustituiría el queso gourmet?		
Queso Mozzarella	222	58%
Queso Fresco	90	24%
Mantequilla	9	2%
Queso Crema	57	15%
Otro	5	1%

Figura anexo 6.13 Sustitutos de queso gourmet



¿Consume frutas?		
Si	355	93%
No	28	7%

Figura anexo 6.14 Consumo de Frutas



¿Ha consumido frutas deshidratadas?		
Si	262	68%
No	121	32%

Figura anexo 6.15 Consumo de frutas deshidratadas

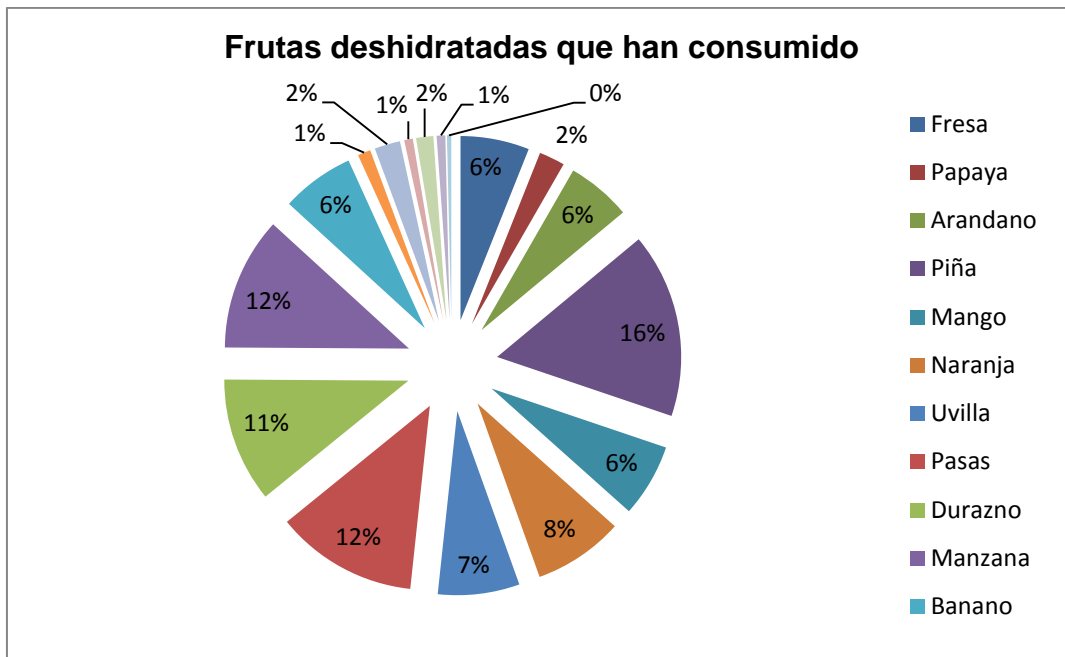


Figura anexo 6.16 Frutas deshidratadas consumidas

¿Qué fruta es de su preferencia?		
Durazno	134	35%
Fresas	112	29%
Piñas	78	20%
Higos	59	16%

¿Estaría dispuesto a consumir quesos rellenos con trozos de fruta de su preferencia?		
Si	135	35%
No	248	65%

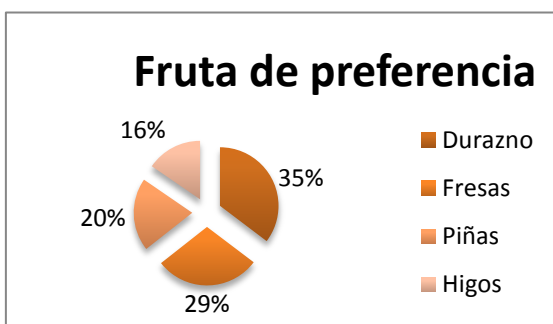


Figura anexo 6.17 Fruta de su a preferencia frutas

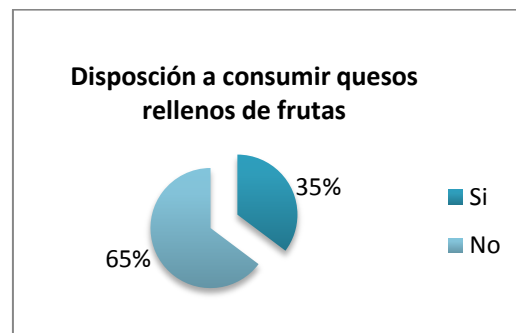
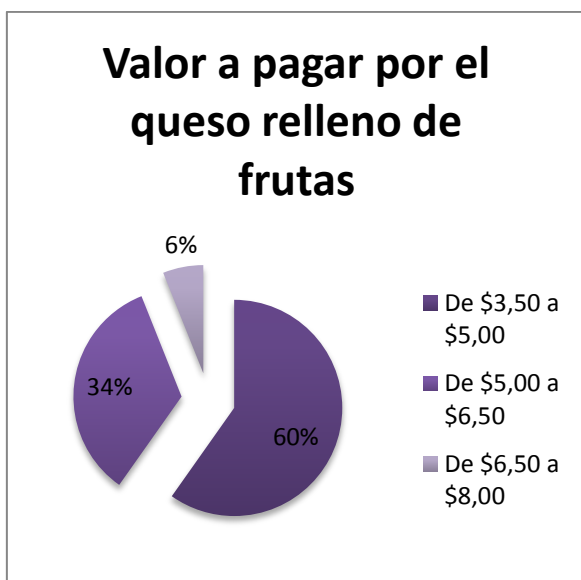


Figura anexo 6.18 Disposición consumir el queso relleno de



**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción de 150gr de queso semi-maduro relleno de trozos de frutas deshidratadas?**

Rango de Valor	Cantidad	Porcentaje
De \$3,50 a \$5,00	81	60%
De \$5,00 a \$6,50	46	34%
De \$6,50 a \$8,00	8	6%

Figura anexo 5.19 Valor a pagar por el queso relleno de frutas

## Anexo 7

### Cruces de variables

Tabla anexo 7.1 Miembros de cada familia y Sector

Sector	Miembros de Cada Familia					
	1 a 2		3 a 4		5 o más	
Bellavista-República	6	10%	6	3%	6	5%
Calderón	2	3%	10	5%	11	9%
Condado-Pomasqui	3	5%	13	7%	9	7%
Cumbayá- Tumbaco	8	13%	34	17%	28	23%
El Batán- Monteserrín	10	16%	25	13%	6	5%
El Bosque- Quito Tennis	8	13%	28	14%	12	10%
El Pinar- Ant. Aeropuerto	7	11%	15	8%	7	6%
González Suárez- Vicentina	2	3%	11	6%	10	8%
Kennedy- J. Molineros	9	15%	19	10%	10	8%
Miraflores	2	3%	3	2%	0	0%
Sur	5	8%	19	10%	14	11%
Valle de los Chillos	0	0%	16	8%	9	7%



Tabla anexo 7.2 Sectores que consumen queso *gourmet*

Sector	Si
Bellavista-República	5%
Calderón	6%
Condado-Pomasqui	11%
Cumbayá- Tumbaco	15%
El Batán- Monteserrín	15%
El Bosque- Quito Tennis	14%
El Pinar- Ant. Aeropuerto	7%
González Suárez- Vicentina	7%
Kennedy- J. Molineros	9%
Miraflores	1%
Sur	7%
Valle de los Chillos	4%

Tabla anexo 7.3 Género que consume queso *gourmet*

Género	Consume queso <i>gourmet</i>			
	Si		No	
Femenino	94	53%	109	54%
Masculino	86	47%	94	46%

Tabla anexo 7.4 Frecuencia y peso del queso *gourmet*

Peso del queso gourmet	Frecuencia de Consumo		
	Diariamente	2 a 3 veces	1 vez a la semana
600 gramos	44%	12%	12%
300 gramos	25%	59%	45%
150 gramos	31%	28%	43%

Tabla anexo 7.5 Tipo de queso y género

Tipo de Queso	Género			
	Femenino		Masculino	
Queso Cheddar	54	28%	41	27%
Queso mezclado con especias	40	21%	30	20%
Queso semi-maduros	38	20%	30	20%
Queso maduro	50	26%	31	21%
Queso mezclado con verduras	3	2%	2	1%
Otro	9	5%	16	11%

Tabla 7.6 Consumo de frutas y frutas deshidratadas

Consumo Frutas	Consumo Frutas deshidratadas			
	Si consume fruta deshidratada		No consume fruta deshidratada	
Si consume fruta	245	94%	110	91%
No consume fruta	17	6%	11	9%

Tabla anexo 7.7 Consumo de frutas deshidratadas y consumo de queso gourmet

Consumo Queso	Consumo Frutas deshidratadas			
	Si		No	
Si	137	52%	43	35%
No	125	48%	78	65%

Tabla anexo 7.8 Frecuencia de consumo según rango de edades.

Edades	Frecuencia de consumo						No consume	
	Diariamente		2 a 3 veces		1 vez a la semana			
26-30	14	39%	28	38%	28	43%	55	28%
31-35	12	33%	19	26%	10	15%	38	19%
36-40	6	11%	12	16%	15	22%	39	20%
41-45	3	8%	8	8%	2	3%	44	22%
46-50	3	8%	9	12%	12	17%	27	11%

Tabla anexo 7.9 Edades y Valores dispuestos a pagar

Edades	Disponibilidad de pagar							
	\$3,50-\$5,00		\$5,00-\$6,50		\$6,50-\$8,00		\$ 0,00	
26-30	49	29%	29	30%	4	24%	43	47%
31-35	33	20%	21	22%	5	29%	19	22%
36-40	36	21%	13	14%	4	24%	19	17%
41-45	28	17%	22	21%	2	12%	5	5%
46-50	25	13%	13	14%	2	12%	11	9%

## Anexo 8

### Precio de los productos anuales

#### Anexo 8.1 Precio distribuidor y público anual

		Queso relleno de pedazos de durazno deshidratado	Queso relleno de pedazos de arándano deshidratado	Queso relleno de pedazos de piña deshidratado	Queso relleno de pedazos de higo deshidratado
Año 1	Costos	\$ 2,99	\$ 2,90	\$ 2,84	\$ 2,88
	PVDistribuidor	\$3,95	\$3,72	\$3,57	\$3,69
	PVP	\$5,65	\$5,31	\$5,10	\$5,27
Año 2	Costos	\$ 3,02	\$ 2,93	\$ 2,86	\$ 2,91
	PVDistribuidor	\$4,11	\$3,87	\$3,71	\$3,83
	PVP	\$5,87	\$5,52	\$5,30	\$5,48
Año 3	Costos	\$ 3,03	\$ 2,93	\$ 2,86	\$ 2,92
	PVDistribuidor	\$4,27	\$4,02	\$3,86	\$3,99
	PVP	\$6,10	\$5,74	\$5,51	\$5,69
Año 4	Costos	\$ 3,07	\$ 2,96	\$ 2,89	\$ 2,95
	PVDistribuidor	\$4,44	\$4,18	\$4,01	\$4,14
	PVP	\$6,35	\$5,97	\$5,73	\$5,92
Año 5	Costos	\$ 2,93	\$ 2,82	\$ 2,75	\$ 2,81
	PVDistribuidor	\$4,62	\$4,34	\$4,17	\$4,31
	PVP	\$6,60	\$6,21	\$5,96	\$6,16

#### Anexo 8.2 Costo unitario promedio anuales

COSTO UNITARIO PROMEDIO PRIMER AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL	PVP	Margen
1,52	0,31	0,0996	0,06	0,93	2,92		
Tot. Costo			1,99	0,93	2,92	3,78	29%

COSTO UNITARIO PROMEDIO SEGUNDO AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL	PVP	Margen
1,58	0,31	\$ 0,0900	0,06	0,92	2,95		
Tot. Costo			2,03	0,92	2,95	3,84	30%

COSTO UNITARIO PROMEDIO TERCER AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL	PVP	Margen
1,64	0,32	\$ 0,0799	0,05	0,86	2,95		
Tot. Costo			2,10	0,86	2,95	3,90	32%

COSTO UNITARIO PROMEDIO CUARTO AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL	PVP	Margen
1,71	0,33	\$ 0,0749	0,04	0,83	2,92		
Tot. Costo			2,09	0,83	2,92	3,97	36%

COSTO UNITARIO PROMEDIO QUINTO AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL	PVP	Margen
1,78	0,28	\$ 0,0587	0,03	0,71	2,85		
Tot. Costo			2,14	0,71	2,85	4,04	41,8%

## **Anexo 9**

### **Procedimiento para Registrar una Marca**

- “Se debe presentar la solicitud de marca con los comprobantes de pago de las tasas correspondientes.
- Se realiza en los siguientes quince días la presentación de solicitud, si esta cumple todos los requisitos se hará la publicación
- La publicación se debe efectuar en la Gaceta de Propiedad Intelectual.
- Dada la publicación, en treinta días cualquier persona que se vea afectada con la publicación puede presentar una oposición.
- Se realizará un examen y se determinará si se acepta o no la oposición. Y se aceptará o no el registro de la marca.
- Si es aceptaba dicho Registro tendrá una duración de diez años, con renovación de periodos iguales. (Marcaria, 2010) (La Cámara de Comercio Guayaquil, 2014)

## **Anexo 10**

### **Documentación adicional Patente**

- a) “Identificación del solicitante(s) con sus datos generales, e indicando el modo de obtención del derecho en caso de no ser él mismo el inventor.
  - b) Identificación del inventor(es) con sus datos generales.
  - c) Título o nombre de la invención
  - d) Identificación del lugar y fecha de depósito del material biológico vivo, cuando la invención se refiera a procedimiento microbiológico.
  - e) Identificación de la prioridad reivindicada, si fuere del caso o la declaración expresa de que no existe solicitud previa.
  - f) Identificación del representante o apoderado, con sus datos generales.
  - g) Identificación de los documentos que acompañan la solicitud.
- (Propiedad Intelectual (a), 2014)

## Anexo 11

Tabla 11 Anexo Porcentaje estacionario de ventas

Porcentaje estacionario de ventas	
Enero	7,5%
Febrero	7,5%
Marzo	8,4%
Abril	8,2%
Mayo	8,5%
Junio	7,7%
Julio	8,2%
Agosto	8,2%
Septiembre	7,8%
Octubre	7,9%
Noviembre	8,5%
Diciembre	11,6%
	100%



Sueldos													
Rol de Pagos								Rol de Provisiones					
Año 4								Año 4					
Cargo	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS 9,45%	Descuento impuesto a la renta	Total Ingreso	Impuesto a la Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Decimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal 11,15%	Total Provisiones
Gerente General	\$ 1.295,03	\$ 15.540,35	\$ 1.468,56	\$ 87,03	\$ 13.984,75	\$ 0,00	\$ 13.984,75	\$ 1.295,03	\$ 440,31	\$ 1.295,03	\$ 582,70	\$ 1.732,75	\$ 5.345,81
Ejecutivo de cuentas claves	\$ 1.043,28	\$ 12.519,40	\$ 1.183,08	\$ 39,47	\$ 11.296,84	\$ 0,00	\$ 11.296,84	\$ 1.043,28	\$ 440,31	\$ 1.043,28	\$ 470,70	\$ 1.395,91	\$ 4.393,49
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.338,31</b>	<b>\$ 28.059,74</b>	<b>\$ 2.651,65</b>		<b>\$ 25.281,59</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 25.281,59</b>	<b>\$ 2.338,31</b>	<b>\$ 880,62</b>	<b>\$ 2.338,31</b>	<b>\$ 1.053,40</b>	<b>\$ 3.128,66</b>	<b>\$ 9.739,30</b>
Total pago sueldo		<b>\$ 35.020,90</b>											
Salarios													
Supervisor de Producción	\$ 777,02	\$ 9.324,21	\$ 881,14	\$ 5,71	\$ 8.437,36	\$ 0,00	\$ 8.437,36	\$ 777,02	\$ 440,31	\$ 777,02	\$ 351,56	\$ 1.039,65	\$ 3.385,55
Soporte Operativo 1	\$ 440,31	\$ 5.283,72	\$ 499,31		\$ 4.784,41	\$ 0,00	\$ 4.784,41	\$ 440,31	\$ 440,31	\$ 440,31	\$ 199,35	\$ 589,13	\$ 2.109,41
Soporte Operativo 2	\$ 440,31	\$ 5.283,72	\$ 499,31		\$ 4.784,41	\$ 0,00	\$ 4.784,41	\$ 440,31	\$ 440,31	\$ 440,31	\$ 199,35	\$ 589,13	\$ 2.109,41
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.657,64</b>	<b>\$ 19.891,65</b>	<b>\$ 1.879,76</b>		<b>\$ 18.006,17</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 18.006,17</b>	<b>\$ 1.657,64</b>	<b>\$ 1.320,93</b>	<b>\$ 1.657,64</b>	<b>\$ 750,26</b>	<b>\$ 2.217,92</b>	<b>\$ 7.604,38</b>
Total pago salarios		<b>\$ 25.610,55</b>											
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.995,95</b>	<b>\$ 47.951,39</b>	<b>\$ 4.531,41</b>		<b>\$ 43.287,77</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 43.287,77</b>	<b>\$ 3.995,95</b>	<b>\$ 2.201,55</b>	<b>\$ 3.995,95</b>	<b>\$ 1.803,66</b>	<b>\$ 5.346,58</b>	<b>\$ 17.343,68</b>
Total a Pagar Anualmente		<b>\$ 60.631,45</b>											

Sueldos													
Rol de Pagos								Rol de Provisiones					
Año 5								Año 5					
Cargo	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS 9,45%	Descuento impuesto a la renta	Total Ingreso	Impuesto a la Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Decimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal 11,15%	Total Provisiones
Gerente General	\$ 1.411,58	\$ 16.938,98	\$ 1.600,73	\$ 226,90	\$ 15.111,35	\$ 0,00	\$ 15.111,35	\$ 1.411,58	\$ 479,94	\$ 1.411,58	\$ 629,64	\$ 1.888,70	\$ 5.821,44
Ejecutivo de cuentas claves	\$ 1.235,39	\$ 14.824,69	\$ 1.400,93	\$ 154,73	\$ 13.269,02	\$ 0,00	\$ 13.269,02	\$ 1.235,39	\$ 479,94	\$ 1.235,39	\$ 552,88	\$ 1.652,95	\$ 5.156,55
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.646,97</b>	<b>\$ 31.763,67</b>	<b>\$ 3.001,67</b>		<b>\$ 28.380,37</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 28.380,37</b>	<b>\$ 2.646,97</b>	<b>\$ 959,88</b>	<b>\$ 2.646,97</b>	<b>\$ 1.182,52</b>	<b>\$ 3.541,65</b>	<b>\$ 10.977,98</b>
Total pago sueldos		<b>\$ 39.358,35</b>											
Salarios													
Soporte de Producción	\$ 846,95	\$ 10.163,39	\$ 960,44	\$ 47,67	\$ 9.155,28	\$ 0,00	\$ 9.155,28	\$ 846,95	\$ 479,94	\$ 846,95	\$ 381,47	\$ 1.133,22	\$ 3.688,52
Soporte Operativo 1	\$ 479,94	\$ 5.759,25	\$ 544,25		\$ 5.215,00	\$ 0,00	\$ 5.215,00	\$ 479,94	\$ 479,94	\$ 479,94	\$ 217,29	\$ 642,16	\$ 2.299,26
Soporte Operativo 2	\$ 479,94	\$ 5.759,25	\$ 544,25		\$ 5.215,00	\$ 0,00	\$ 5.215,00	\$ 479,94	\$ 479,94	\$ 479,94	\$ 217,29	\$ 642,16	\$ 2.299,26
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.806,82</b>	<b>\$ 21.681,89</b>	<b>\$ 2.048,94</b>		<b>\$ 19.585,29</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 19.585,29</b>	<b>\$ 1.806,82</b>	<b>\$ 1.439,81</b>	<b>\$ 1.806,82</b>	<b>\$ 816,05</b>	<b>\$ 2.417,53</b>	<b>\$ 8.287,05</b>
Total pago sueldos		<b>\$ 27.872,33</b>											
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.453,80</b>	<b>\$ 53.445,56</b>	<b>\$ 5.050,61</b>		<b>\$ 47.965,66</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 47.965,66</b>	<b>\$ 4.453,80</b>	<b>\$ 2.399,69</b>	<b>\$ 4.453,80</b>	<b>\$ 1.998,57</b>	<b>\$ 5.959,18</b>	<b>\$ 19.265,03</b>
Total a Pagar Anualmente		<b>\$ 67.230,69</b>											

### Anexo 13

#### Documentos a presentarse por los nuevos colaboradores dentro de la empresa

- Hoja de vida
- Copia de la cédula de ciudadanía
- dos fotografías tamaño carnet
- Récord policial
- Copia de la libreta militar (personal masculino)
- Cartas de referencias
  - Copia de diplomas de los estudios realizados
  - Copia de la cedula de ciudadanía del cónyuge o conviviente legal
  - En el caso de tener hijos deberán presentar copias de partida de nacimiento o cédula de identidad de cada uno de ellos.

### Anexo 14

#### Anexo 14 Demanda de los quesos rellenos de pedazos de frutas

Tasa de Crecimiento	1,52%
<i>Tasa de natalidad</i>	0,0218
<i>Tasa de mortalidad</i>	0,004952
TOTAL	0,0169
x 100%	1,69%

Tomado de (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (c), 2013)

Año	Población total de hogares	35,25% está dispuesto a consumir el producto	34% está dispuesto a pagar de \$5,00 a \$6,50	Promedio anual de consumo por Hogar	Demanda de quesos	Demanda del mercado para el plan de negocios
1	121176	42715	14523	24	348551	59254
2	123218	43434	14768	24	354424	65568
3	125294	44166	15016	24	360396	73881
4	127405	44910	15270	24	366468	78791
5	129552	45667	15527	24	372643	100614

Tomado de la Investigación de Mercado



Anexo 15 Inversión Inicial

Anexo 15. 1 Activo Tangible

INVERSION INICIAL														
ACTIVOS TANGIBLES					DEPRECIACION							V/RESIDUAL		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/ AÑO 1	V/ AÑO 2	V/ AÑO 3	V/ AÑO 4	V/ AÑO 5	DEP. ACUM.		
1	<b>Inmuebles</b>													
	Terreno	100m2	\$ 15,00	\$ 1.500,00										
	Galpón	150m2	\$ 110,00	\$ 16.500,00	20	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 4.125,00	\$ 12.375,00
	<b>Subtotal Galpón</b>				<b>\$ 18.000,00</b>		<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 825,00</b>	<b>\$ 4.125,00</b>
2	<b>Equipo Industrial</b>													
	Tanque de recibo para leche 1000 litros	1	\$ 3.791,20	\$ 3.791,20	10	\$ 379,12	\$ 379,12	\$ 379,12	\$ 379,12	\$ 379,12	\$ 379,12	\$ 379,12	\$ 1.895,60	\$ 1.895,60
	Bomba centrífuga sanitaria para leche	1	\$ 1.364,16	\$ 1.364,16	10	\$ 136,42	\$ 136,42	\$ 136,42	\$ 136,42	\$ 136,42	\$ 136,42	\$ 136,42	\$ 682,08	\$ 682,08
	Tanque para cuajada de quesos	1	\$ 6.708,80	\$ 6.708,80	10	\$ 670,88	\$ 670,88	\$ 670,88	\$ 670,88	\$ 670,88	\$ 670,88	\$ 670,88	\$ 3.354,40	\$ 3.354,40
	Descremadora para leche	1	\$ 2.996,00	\$ 2.996,00	10	\$ 299,60	\$ 299,60	\$ 299,60	\$ 299,60	\$ 299,60	\$ 299,60	\$ 299,60	\$ 1.498,00	\$ 1.498,00
	Prensa mecánica para 400 quesos	1	\$ 2.764,16	\$ 2.764,16	10	\$ 276,42	\$ 276,42	\$ 276,42	\$ 276,42	\$ 276,42	\$ 276,42	\$ 276,42	\$ 1.382,08	\$ 1.382,08
	Mesa de moldeo y desuerado	1	\$ 1.395,52	\$ 1.395,52	10	\$ 139,55	\$ 139,55	\$ 139,55	\$ 139,55	\$ 139,55	\$ 139,55	\$ 139,55	\$ 697,76	\$ 697,76
	Tanque para salmuera	1	\$ 2.951,20	\$ 2.951,20	10	\$ 295,12	\$ 295,12	\$ 295,12	\$ 295,12	\$ 295,12	\$ 295,12	\$ 295,12	\$ 1.475,60	\$ 1.475,60
	Caldero horizontal pirotubular	1	\$ 17.158,40	\$ 17.158,40	10	\$ 1.715,84	\$ 1.715,84	\$ 1.715,84	\$ 1.715,84	\$ 1.715,84	\$ 1.715,84	\$ 1.715,84	\$ 8.579,20	\$ 8.579,20
	Empacadora al vacío industrial	1	\$ 4.390,40	\$ 4.390,40	10	\$ 439,04	\$ 439,04	\$ 439,04	\$ 439,04	\$ 439,04	\$ 439,04	\$ 439,04	\$ 2.195,20	\$ 2.195,20
	Cámara de secado por flujo forzado	1	\$ 5.017,60	\$ 5.017,60	10	\$ 501,76	\$ 501,76	\$ 501,76	\$ 501,76	\$ 501,76	\$ 501,76	\$ 501,76	\$ 2.508,80	\$ 2.508,80
	Refrigeradora Horizontal	4	\$ 2.363,31	\$ 9.453,25	10	\$ 945,32	\$ 945,32	\$ 945,32	\$ 945,32	\$ 945,32	\$ 945,32	\$ 945,32	\$ 4.726,62	\$ 4.726,62
Generador Eléctrico	1	\$1.027,76	\$1.027,76	10	\$102,78	\$102,78	\$102,78	\$102,78	\$102,78	\$102,78	\$102,78	\$513,88	\$513,88	
<b>Subtotal equipo Industrial</b>				<b>\$ 59.018,45</b>		<b>\$5.901,84</b>	<b>\$5.901,84</b>	<b>\$5.901,84</b>	<b>\$5.901,84</b>	<b>\$5.901,84</b>	<b>\$5.901,84</b>	<b>\$5.901,84</b>	<b>\$ 29.509,22</b>	<b>\$ 29.509,22</b>

<b>Muebles y enseres</b>													
3	Escritorio Auxiliar de 1.20 x 0,60	2	\$ 120,00	\$ 240,00	10	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 120,00	\$ 120,00
	Silla senza	6	\$ 20,00	\$ 120,00	10	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 60,00	\$ 60,00
	Archivador	1	\$ 70,00	\$ 70,00	10	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 35,00	\$ 35,00
	Silla secretaria	2	\$ 50,00	\$ 100,00	10	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 50,00	\$ 50,00
	Pala de agitación manual para cuajada	1	\$ 136,64	\$ 136,64	10	\$ 13,66	\$ 13,66	\$ 13,66	\$ 13,66	\$ 13,66	\$ 13,66	\$ 68,32	\$ 68,32
	Lira vertical para corte de cuajada	1	\$ 228,48	\$ 228,48	10	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 114,24	\$ 114,24
	Lira horizontal para corte de cuajada	1	\$ 228,48	\$ 228,48	10	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 114,24	\$ 114,24
	Molde para queso	400	\$ 10,53	\$ 4.211,20	10	\$ 421,12	\$ 421,12	\$ 421,12	\$ 421,12	\$ 421,12	\$ 421,12	\$ 2.105,60	\$ 2.105,60
	Balanza	2	\$ 70,00	\$ 140,00	10	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 70,00	\$ 70,00
	Termómetro	3	\$ 17,48	\$ 52,45	10	\$ 5,24	\$ 5,24	\$ 5,24	\$ 5,24	\$ 5,24	\$ 5,24	\$ 26,22	\$ 26,22
	Cedazo	400	\$ 1,62	\$ 649,60	10	\$ 64,96	\$ 64,96	\$ 64,96	\$ 64,96	\$ 64,96	\$ 64,96	\$ 324,80	\$ 324,80
	Cuchillo	5	\$ 12,82	\$ 64,12	10	\$ 6,41	\$ 6,41	\$ 6,41	\$ 6,41	\$ 6,41	\$ 6,41	\$ 32,06	\$ 32,06
	Pipeta	2	\$ 0,34	\$ 0,67	10	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,34	\$ 0,34
	Cucharita dosificadora	2	\$ 0,60	\$ 1,21	10	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,60	\$ 0,60
	Utensilios para análisis básicos de laboratorio acidez, densidad, grasa y temperatura	2	\$ 336,00	\$ 672,00	10	\$ 67,20	\$ 67,20	\$ 67,20	\$ 67,20	\$ 67,20	\$ 67,20	\$ 336,00	\$ 336,00
	Gaveta robusta cerrada total	18	\$ 17,76	\$ 319,74	10	\$ 31,97	\$ 31,97	\$ 31,97	\$ 31,97	\$ 31,97	\$ 31,97	\$ 159,87	\$ 159,87
	<b>Subtotal muebles y enseres</b>			<b>\$ 7.234,59</b>	<b>\$ 723,46</b>	<b>\$ 723,46</b>	<b>\$ 723,46</b>	<b>\$ 723,46</b>	<b>\$ 723,46</b>	<b>\$ 723,46</b>	<b>\$ 723,46</b>	<b>\$ 3.617,29</b>	<b>\$ 3.617,29</b>
4	<b>Equipos de oficina</b>												
	Computadora	2	\$ 679,00	\$ 679,00	3	\$ 226,33	\$ 226,33	\$ 226,33	\$ 226,33	-	-	\$ 679,00	\$ 0,00
	Impresora	1	\$ 94,99	\$ 94,99	3	\$ 31,66	\$ 31,66	\$ 31,66	\$ 31,66	-	-	\$ 94,99	\$ 0,00
	Teléfono	1	\$ 80,00	\$ 80,00	3	\$ 26,67	\$ 26,67	\$ 26,67	\$ 26,67	-	-	\$ 80,00	\$ 0,00
	<b>Subtotal equipos de oficina</b>			<b>\$ 853,99</b>	<b>\$ 284,66</b>	<b>\$ 284,66</b>	<b>\$ 284,66</b>	<b>\$ 284,66</b>	<b>\$ 284,66</b>	<b>\$ 284,66</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 853,99</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 85.107,03</b>	<b>\$ 7.734,97</b>	<b>\$ 7.734,97</b>	<b>\$ 7.734,97</b>	<b>\$ 7.734,97</b>	<b>\$ 7.734,97</b>	<b>\$ 7.734,97</b>	<b>\$ 6.726,84</b>	<b>\$ 6.726,84</b>	<b>\$ 38.105,51</b>	<b>\$ 45.501,52</b>

Anexo 15.2 Activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES					
		AMORTIZACION			
ITEM	CONCEPTO	VALOR	NUMERO AÑOS	VALOR	VALOR
				AÑO	RESIDUAL
1	Gastos puesta en marcha*	\$ 15.038,81	5	\$ 3.004,03	\$ -
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15.038,81</b>		<b>\$ 3.004,03</b>	<b>\$ -</b>

Anexo 15.2.1 Gastos puesta en marcha

*GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	<b>Constitución de la empresa</b>	
	Constitución de la empresa	\$ 800,00
	Patentes Municipales	\$ 260,00
	Tasa IEPI derecho de nombre comercial	\$ 116,00
	Tasa IEPI derechos de marca	\$ 116,00
	Tasa IEPI búsqueda marcas similares	\$ 16,00
	Tasa IEPI invención procedimiento	\$ 2.816,13
	Honorarios abogado por trámites legales	\$ 1.200,00
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 5.324,13</b>
2	<b>Remuneraciones</b>	
	Personal de Trabajo	\$ 1.164,05
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.164,05</b>
3	<b>Otros</b>	
	Adecuaciones e instalaciones	\$ 3.065,00
	Publicidad	\$ 4.675,75
	Página web	\$ 809,88
	<b>Subtotal</b>	<b>\$ 8.550,63</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15.038,81</b>

Anexo 15.3 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL	CAPITAL DE TRABAJO
<b>Productos</b>					
1	Queso relleno de pedazos de durazno 300g	23.701	\$ 1,59	\$ 37.696,37	\$ 9.424,09
2	Queso relleno de pedazos de arándano 300g	11.851	\$ 1,50	\$ 17.728,29	\$ 4.432,07
3	Queso relleno de pedazos de piña 300g	11.851	\$ 1,44	\$ 17.017,25	\$ 4,254,31
4	Queso relleno pedazos de higo 300g	11.851	\$ 1,48	\$ 17.586,08	\$ 4.396,52
<b>Subtotal Materia Prima</b>		<b>59.254</b>		<b>\$ 90.028,00</b>	<b>\$ 22.507,00</b>
<b>Otros</b>					
5	Remuneraciones			\$ 43.649,51	\$ 10.912,38
6	Uniformes			\$ 509,70	\$ 509,70
7	Suministros de limpieza		\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 60,00
8	Suministros de oficina		\$ 22,00	\$ 264,00	\$ 66,00
9	Servicio de transporte de la leche		\$ 0,08	\$ 11.850,72	\$ 2.962,68
10	Etiquetas y Envases		\$ 0,04	\$ 2.370,14	\$ 592,54
11	Servicios Básicos		\$ 105,00	\$ 1.260,00	\$ 315,00
12	Combustible		\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 30,00
13	Servicio de transporte de quesos				\$ 534,35
14	Teléfono		\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 60,00
15	Internet		\$ 45,00	\$ 540,00	\$ 135,00
16	Servicio legal			\$ 1.800,00	\$ 900,00
17	Servicio de Contabilidad			\$ 2.400,00	\$ 600,00
18	Servicio de Mantenimiento		\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 150,00
19	Otros (Intereses)				\$ 10.600,00
<b>Subtotal Otros:</b>				<b>\$ 65.844,07</b>	<b>\$ 28.427,64</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 155.872,07</b>	<b>\$ 50.934,64</b>

Anexo 16 Ingresos mensuales para flujo de caja de valoración

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION

ITEM	CONCEPTO	C/U	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7	
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
1	Queso Relleno de pedazos de durazno	\$3,95	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	1778	\$ 7.026	1785	\$ 7.054	1991	\$ 7.869	1946	\$ 7.691
2	Queso relleno de pedazos de arándanos	\$3,72	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	889	\$ 3.304	892	\$ 3.317	995	\$ 3.701	973	\$ 3.617
3	Queso relleno de pedazos de piña	\$3,57	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	889	\$ 3.172	892	\$ 3.184	995	\$ 3.552	973	\$ 3.472
4	Queso Relleno de pedazos de higo	\$3,69	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	889	\$ 3.278	892	\$ 3.291	995	\$ 3.671	973	\$ 3.588
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$14,9</b>														
	<b>M.P.</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>\$ -</b>	<b>0</b>	<b>\$ -</b>	<b>0</b>	<b>\$ -</b>	<b>4444</b>	<b>\$ 16.779</b>	<b>4462</b>	<b>\$16.846</b>	<b>4977</b>	<b>\$ 18.792</b>	<b>4865</b>	<b>\$ 18.367</b>

Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes11		Mes 12		Mes 13		Mes 14		Mes 15	
Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
2024	\$ 8.000	1823	\$ 7.204	1946	\$ 7.691	1944	\$ 7.681	1849	\$ 7.307	1872	\$ 7.400	2005	\$ 7.925	2740	\$ 10.829
1012	\$ 3.762	911	\$ 3.388	973	\$ 3.617	972	\$ 3.612	924	\$ 3.436	936	\$ 3.480	1003	\$ 3.727	1370	\$ 5.093
1012	\$ 3.611	911	\$ 3.252	973	\$ 3.472	972	\$ 3.468	924	\$ 3.298	936	\$ 3.341	1003	\$ 3.578	1370	\$ 4.888
1012	\$ 3.732	911	\$ 3.361	973	\$ 3.588	972	\$ 3.584	924	\$ 3.409	936	\$ 3.452	1003	\$ 3.697	1370	\$ 5.052
<b>5060</b>	<b>\$19.106</b>	<b>4557</b>	<b>\$ 17.204</b>	<b>4865</b>	<b>\$18.367</b>	<b>4859</b>	<b>\$18.345</b>	<b>4622</b>	<b>\$17.450</b>	<b>4681</b>	<b>\$ 17.674</b>	<b>5013</b>	<b>\$ 18.927</b>	<b>6850</b>	<b>\$ 25.862</b>

ITEM	CONCEPTO	C/U	Mes 16		Mes 17		Mes 18		Mes 19		Mes 20	
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
1	Queso Relleno de pedazos de durazno	\$ 4,11	1967	\$ 8.083	1975	\$ 8.115	2203	\$ 9.053	2153	\$ 8.848	2240	\$ 9.204
2	Queso relleno de pedazos de arándanos	\$ 3,87	984	\$ 3.801	987	\$ 3.817	1102	\$ 4.258	1077	\$ 4.161	1120	\$ 4.329
3	Queso relleno de pedazos de piña	\$ 3,71	984	\$ 3.649	987	\$ 3.664	1102	\$ 4.087	1077	\$ 3.994	1120	\$ 4.155
4	Queso Relleno de pedazos de higo	\$ 3,83	984	\$ 3.771	987	\$ 3.786	1102	\$ 4.223	1077	\$ 4.128	1120	\$ 4.294
<b>SUBTOTAL M.P.</b>		<b>\$ 15,52</b>	<b>4918</b>	<b>\$ 19.304</b>	<b>4937</b>	<b>\$ 19.381</b>	<b>5508</b>	<b>\$ 21.621</b>	<b>5383</b>	<b>\$ 21.132</b>	<b>5600</b>	<b>\$ 21.981</b>

Mes 21		Mes 22		Mes 23		Mes 24		Mes 25		Mes 26		Mes 27	
Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
2017	\$ 8.288	2153	\$ 8.848	2151	\$ 8.837	2046	\$ 8.406	2072	\$ 8.514	2219	\$ 9.118	3032	\$ 12.459
1008	\$ 3.898	1077	\$ 4.161	1075	\$ 4.156	1023	\$ 3.953	1036	\$ 4.004	1109	\$ 4.288	1516	\$ 5.859
1008	\$ 3.741	1077	\$ 3.994	1075	\$ 3.989	1023	\$ 3.795	1036	\$ 3.844	1109	\$ 4.116	1516	\$ 5.624
1008	\$ 3.866	1077	\$ 4.128	1075	\$ 4.123	1023	\$ 3.922	1036	\$ 3.972	1109	\$ 4.254	1516	\$ 5.812
<b>5042</b>	<b>\$ 19.793</b>	<b>5383</b>	<b>\$ 21.132</b>	<b>5377</b>	<b>\$ 21.106</b>	<b>5114</b>	<b>\$ 20.076</b>	<b>5180</b>	<b>\$ 20.334</b>	<b>5547</b>	<b>\$ 21.775</b>	<b>7580</b>	<b>\$ 29.754</b>

**Anexo 17** Ingresos a cinco años y cuentas por cobrar

Ingresos Ventas Año 2					
Valor Ingreso año 1		Valor Cuentas por Cobrar		Ventas Anuales	
Ingresos Año		Ingresos Mes 25-2627		Valor Anual	
Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
25522	103838	7323	\$ 30.090	26227	\$ 107.774
12761	48834	3661	\$ 14.151	13114	\$ 50.685
12761	46875	3661	\$ 13.584	13114	\$ 48.652
12761	48442	3661	\$ 14.038	13114	\$ 50.279
	<b>\$247.989</b>	18307	\$ 71.863	65568	<b>\$ 257.390</b>

Ingresos Ventas Año 3					
Valor Ingreso año 2		Valor Cuentas por Cobrar		Ventas Anuales	
Valor Anual		Ingresos Mes 37-38-39		Ingresos Año	
Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
21301	\$ 91.007	8251	\$ 35.251	29552	126259
10651	\$ 42.800	4126	\$ 16.578	14776	59378
10651	\$ 41.083	4126	\$ 15.914	14776	56997
10651	\$ 42.457	4126	\$ 16.445	14776	58902
	<b>\$ 289.210</b>	20628	\$ 84.189	73881	\$ 301.536

Ingresos Ventas Año 4					
Valor Ingreso año 3		Valor Cuentas por Cobrar		Ventas Anuales	
Valor Anual		Ingresos Mes 49-50-51		Ingresos Año	
Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
22717	\$ 100.908	8799	\$ 39.086	31516	\$ 139.994
11358	\$ 47.456	4400	\$ 18.382	15758	\$ 65.838
11358	\$ 45.553	4400	\$ 17.645	15758	\$ 63.198
11358	\$ 47.075	4400	\$ 18.235	15758	\$ 65.310
	<b>\$ 325.181</b>	21998	\$ 93.348	78791	\$ 334.340

Ingresos Ventas Año 5					
Valor Ingreso año 5		Valor Cuentas por Cobrar		Ventas Anuales	
Valor Anual		Ingresos Mes 61-62-63		Ingresos Año	
Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
29009	\$ 133.972	11237	\$ 51.894	40245	\$ 185.866
14504	\$ 63.006	5618	\$ 24.405	20123	\$ 87.411
14504	\$ 60.479	5618	\$ 23.426	20123	\$ 83.905
14504	\$ 62.501	5618	\$ 24.209	20123	\$ 86.710
	<b>\$ 413.306</b>	28091	\$ 123.935	100614	\$ 443.893

\*Se debe tomar en cuenta que los valores subrayados con color verde lleva el valor incluido de las cuentas por cobrar del año anterior, lo que da el valor total de ingreso de dicho año.

### Anexo 18

#### Anexo 18.1 Costo Materia Prima Anual (Queso relleno de pedazos de durazno)

COSTO MATERIA PRIMA Queso relleno de pedazos de durazno 300g					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	MEDIDA	%	C/U	C/U	C/U	C/U	C/U	
1	Cuajo	0,175	ml	0,90%	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,01	\$ 0,01	
2	Salmuera	75	g	24,43%	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	
3	Cloruro Cálculo	0,54	g	0,18%	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	
4	Cultivo Starter	1,25	g	0,41%	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	
5	Lipasa	0,30	g	0,10%	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	
7	Leche	2,5	l	69,10%	\$ 1,05	\$ 1,09	\$ 1,14	\$ 1,18	\$ 1,23	
7	Durazno deshidratado	15	g	4,89%	\$ 0,46	\$ 0,48	\$ 0,50	\$ 0,52	\$ 0,54	
					<b>100,00%</b>	<b>\$ 1,59</b>	<b>\$ 1,65</b>	<b>\$ 1,72</b>	<b>\$ 1,79</b>	<b>\$ 1,86</b>

#### Anexo 18.2 Costo materia prima anual (Queso relleno de pedazos de arándano)

COSTO MATERIA PRIMA Queso relleno de pedazos de arándano 300g					Año 1	Año 2	Año 3	AÑO 4	Año 5	
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	MEDIDA	%	C/U	C/U	C/U	C/U	C/U	
1	Cuajo	0,175	ml	0,90%	\$ 0,0046	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,01	\$ 0,01	
2	Salmuera	75	kg	24,43%	\$ 0,0190	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	
5	Cloruro Cálculo	0,54	g	0,18%	\$ 0,0054	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	
6	Cultivo Starter	1,25	g	0,41%	\$ 0,0251	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	
7	Lipasa	0,30	g	0,10%	\$ 0,0274	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	
8	Leche	2,5	l	69,10%	\$ 1,0500	\$ 1,09	\$ 1,14	\$ 1,18	\$ 1,23	
9	Arándano deshidratado	15	g	4,89%	\$ 0,3645	\$ 0,38	\$ 0,39	\$ 0,41	\$ 0,43	
					<b>100,00%</b>	<b>\$ 1,50</b>	<b>\$ 1,56</b>	<b>\$ 1,62</b>	<b>\$ 1,68</b>	<b>\$ 1,75</b>



Anexo 18.3 Costo materia prima anual (Queso relleno de pedazos de piña)

COSTO MATERIA PRIMA Queso relleno de pedazos de piña 300g					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	MEDIDA	%	C/U	C/U	C/U	C/U	C/U	
1	Cuajo	0,175	ml	0,90%	\$ 0,0046	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,01	\$ 0,01	
2	Salmuera	75,00	kg	24,43%	\$ 0,0190	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	
5	Cloruro Cálcico	0,5375078	g	0,18%	\$ 0,0054	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	
6	Cultivo Starter	1,25	g	0,41%	\$ 0,0251	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	
7	Lipasa	0,2996255	g	0,10%	\$ 0,0274	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	
8	Leche	2,5	l	69,10%	\$ 1,0500	\$ 1,09	\$ 1,14	\$ 1,18	\$ 1,23	
9	Piña deshidratada	15	g	4,89%	\$ 0,3045	\$ 0,32	\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,36	
					<b>100,00%</b>	<b>\$ 1,44</b>	<b>\$ 1,49</b>	<b>\$ 1,55</b>	<b>\$ 1,61</b>	<b>\$ 1,68</b>

Anexo 18.4 Costo materia prima anual (Queso relleno de pedazos de higo)

COSTO MATERIA PRIMA Queso relleno de pedazos de higo 300g					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	MEDIDA	%	C/U	C/U	C/U	C/U	C/U	
1	Cuajo	0,175	ml	0,90%	\$ 0,0046	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,01	\$ 0,01	
2	Salmuera	75,00	kg	24,43%	\$ 0,0190	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	
5	Cloruro Cálcico	0,5375078	g	0,18%	\$ 0,0054	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	
6	Cultivo Starter	1,25	g	0,41%	\$ 0,0251	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	
7	Lipasa	0,2996255	g	0,10%	\$ 0,0274	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	
8	Leche	2,5	l	69,10%	\$ 1,0500	\$ 1,09	\$ 1,14	\$ 1,18	\$ 1,23	
9	Higo deshidratado	15	g	4,89%	\$ 0,3525	\$ 0,37	\$ 0,38	\$ 0,40	\$ 0,41	
					<b>100,00%</b>	<b>\$ 1,48</b>	<b>\$ 1,54</b>	<b>\$ 1,60</b>	<b>\$ 1,67</b>	<b>\$ 1,73</b>





			Mes 13		Mes 14		Mes 15		Mes 16		Mes 17	
ITEM	CONCEPTO	C/U	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
1	Queso relleno de pedazos de durazno	\$ 1,65	2186	\$ 3.614	2186	\$ 3.614	2186	\$ 3.614	2186	\$ 3.614	2186	\$ 3.614
2	Queso relleno de pedazos de arándanos	\$ 1,56	1093	\$ 1.700	1093	\$ 1.700	1093	\$ 1.700	1093	\$ 1.700	1093	\$ 1.700
3	Queso relleno de pedazos de piña	\$ 1,49	1093	\$ 1.632	1093	\$ 1.632	1093	\$ 1.632	1093	\$ 1.632	1093	\$ 1.632
4	Queso relleno de pedazos de higo	\$ 1,54	1093	\$ 1.686	1093	\$ 1.686	1093	\$ 1.686	1093	\$ 1.686	1093	\$ 1.686
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>	<b>\$ 6,24</b>	<b>5464</b>	<b>\$ 8.631</b>	<b>5464</b>	<b>\$ 8.631</b>	<b>5464</b>	<b>\$ 8.631</b>	<b>5464</b>	<b>\$ 8.631</b>	<b>5464</b>	<b>\$ 8.631</b>
1	Salarios			\$ 1.680		\$ 1.680		\$ 1.680		\$ 1.680		\$ 1.680
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>			<b>\$ 1.680</b>		<b>\$ 1.680</b>		<b>\$ 1.680</b>		<b>\$ 1.680</b>		<b>\$ 1.680</b>
1	Energía			\$ 52		\$ 52		\$ 52		\$ 52		\$ 52
2	Agua			\$ 26		\$ 26		\$ 26		\$ 26		\$ 26
3	Combustible			\$ 10		\$ 10		\$ 10		\$ 10		\$ 10
4	Etiquetas y Envase	\$ 0,04	5464	\$ 219	5464	\$ 219	5464	\$ 219	5464	\$ 219	5464	\$ 219
	<b>SUBTOTAL INDIRECTOS</b>			<b>\$ 307</b>		<b>\$ 307</b>		<b>\$ 307</b>		<b>\$ 307</b>		<b>\$ 307</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 10.619</b>		<b>\$ 10.619</b>		<b>\$ 10.619</b>		<b>\$ 10.619</b>		<b>\$ 10.619</b>



**Anexo 20** Gastos mensualizados

Gastos Generalizados Mensualizados														
ITEM	CONCEPTO	C/U	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6	
			Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor		
1	Sueldos		\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096	\$ 2.096
2	Uniformes		\$ 510											
3	Patente municipal- Aporte Super Cías.													
4	Teléfono		\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
5	Internet		\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
6	Electricidad, agua		\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
7	Suministros de oficina		\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17
8	Suministros de limpieza		\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
9	Servicio legal		\$ 900											\$ 900
10	Servicio de contabilidad		\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
11	Servicio de transporte Leche	\$ 0,08	12345	\$ 988	12345	\$ 988	12345	\$ 988	12345	\$ 988	12345	\$ 988	12345	\$ 988
12	Servicio de transporte de quesos	\$ 0,20			1333	\$ 267	1339	\$ 268	1493	\$ 299	1459	\$ 292	1518	\$ 304
13	Servicio de mantenimiento	\$ 50		\$ 50		\$ 50		\$ 50		\$ 50		\$ 50		\$ 50
14	Publicidad	\$ 7.026								\$ 781		\$ 781		\$ 781
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 4.869</b>	<b>\$ 3.726</b>	<b>\$ 3.728</b>	<b>\$ 4.539</b>	<b>\$ 4.532</b>	<b>\$ 5.444</b>					

Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12	
Valor		Valor		Valor		Valor		Valor		Valor	
\$ 2.096		\$ 2.096		\$ 2.096		\$ 2.096		\$ 2.096		\$ 2.096	
\$ 20		\$ 20		\$ 20		\$ 20		\$ 20		\$ 20	
\$ 45		\$ 45		\$ 45		\$ 45		\$ 45		\$ 45	
\$ 30		\$ 30		\$ 30		\$ 30		\$ 30		\$ 30	
\$ 17		\$ 17		\$ 17		\$ 17		\$ 17		\$ 17	
\$ 15		\$ 15		\$ 15		\$ 15		\$ 15		\$ 15	
\$ 200		\$ 200		\$ 200		\$ 200		\$ 200		\$ 200	
12345	\$ 988	12345	\$ 988	12345	\$ 988	12345	\$ 988	12345	\$ 988	12345	\$ 988
1367	\$ 273	1459	\$ 292	1458	\$ 292	1387	\$ 277	1404	\$ 281	1504	\$ 301
	\$ 50		\$ 50		\$ 50		\$ 50		\$ 50		\$ 50
	\$ 781		\$ 781		\$ 781		\$ 781		\$ 781		\$ 781
\$ 4.514		\$ 4.532		\$ 4.532		\$ 4.518		\$ 4.521		\$ 4.541	

			Mes 13		Mes 14		Mes 15		Mes 16		Mes 17	
ITEM	CONCEPTO	C/U	Valor		Valor		Valor		Valor		Valor	
1	Sueldos		\$ 2.279		\$ 2.279		\$ 2.279		\$ 2.279		\$ 2.279	
2	Uniformes		\$ 265									
3	Patente municipal- Aporte Super Cías.		\$ 260									
4	Teléfono		\$ 21		\$ 21		\$ 21		\$ 21		\$ 21	
5	Internet		\$ 47		\$ 47		\$ 47		\$ 47		\$ 47	
6	Electricidad, Agua		\$ 31		\$ 31		\$ 31		\$ 31		\$ 31	
7	Suministros de oficina		\$ 17		\$ 17		\$ 17		\$ 17		\$ 17	
8	Suministros de limpieza		\$ 16		\$ 16		\$ 16		\$ 16		\$ 16	
9	Servicio legal		\$ 936									
10	Servicio de contabilidad		\$ 208		\$ 208		\$ 208		\$ 208		\$ 208	
11	Servicio de transporte Leche	\$ 0,08	1366 0	\$ 1.093	13660	\$ 1.093	13660	\$ 1.093	13660	\$ 1.093	13660	\$ 1.093
12	Servicio de transporte de quesos	\$ 0,20	2055	\$ 411	1475	\$ 295	1481	\$ 296	1652, 3	\$ 330	1615	\$ 323
13	Servicio de mantenimiento	\$ 624		\$ 52		\$ 52		\$ 52		\$ 52		\$ 52
14	Publicidad	\$ 7.305		\$ 609		\$ 609		\$ 609		\$ 609		\$ 609
	<b>TOTAL</b>		\$ 6.243		\$ 4.667		\$ 4.668		\$ 4.702		\$ 4.695	



Mes 18		Mes 19		Mes 20		Mes 21		Mes 22		Mes 23		Mes 24	
Valor		Valor		Valor		Valor		Valor		Valor		Valor	
\$ 2.279		\$ 2.279		\$ 2.279		\$ 2.279		\$ 2.279		\$ 2.279		\$ 2.279	
\$ 265													
\$ 21		\$ 21		\$ 21		\$ 21		\$ 21		\$ 21		\$ 21	
\$ 47		\$ 47		\$ 47		\$ 47		\$ 47		\$ 47		\$ 47	
\$ 31		\$ 31		\$ 31		\$ 31		\$ 31		\$ 31		\$ 31	
\$ 17		\$ 17		\$ 17		\$ 17		\$ 17		\$ 17		\$ 17	
\$ 16		\$ 16		\$ 16		\$ 16		\$ 16		\$ 16		\$ 16	
\$ 936													
\$ 208		\$ 208		\$ 208		\$ 208		\$ 208		\$ 208		\$ 208	
13660	\$ 1.093	13660	\$ 1.093	13660	\$ 1.093	13660	\$ 1.093	13660	\$ 1.093	13660	\$ 1.093	13660	\$ 1.093
1680	\$ 336	1513	\$ 303	1615	\$ 323	1613	\$ 323	1534	\$ 307	1554	\$ 311	1664	\$ 333
	\$ 52		\$ 52		\$ 52		\$ 52		\$ 52		\$ 52		\$ 52
	\$ 609		\$ 609		\$ 609		\$ 609		\$ 609		\$ 609		\$ 609
\$ 5.908		\$ 4.674		\$ 4.695		\$ 4.694		\$ 4.679		\$ 4.683		\$ 4.705	

## Anexo 21 Estado de pérdidas mensualizado

Estado de resultados, con apalancamiento							
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Concepto	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
INVERSIÓN INICIAL	\$ 151.080,48						
PRÉSTAMO	\$ (101.223,92)						
VENTAS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.778,97	\$ 16.846,08	\$ 18.792,44
COSTO DE VENTAS		\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)	\$ 7.452,40	\$ 7.519,52	\$ 9.465,88
GASTOS OPERACIONALES		\$ (5.764,73)	\$ (4.621,67)	\$ (4.622,73)	\$ (5.434,32)	\$ (5.427,57)	\$ (6.339,30)
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (15.091,29)	\$ (13.948,23)	\$ (13.949,30)	\$ 2.018,08	\$ 2.091,95	\$ 3.126,58
GASTOS FINANCIEROS		\$ (885,71)	\$ (874,42)	\$ (863,04)	\$ (851,55)	\$ (839,96)	\$ (828,28)
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.		\$ (15.977,00)	\$ (14.822,66)	\$ (14.812,34)	\$ 1.166,53	\$ 1.251,99	\$ 2.298,30
15% PARTICIPACIÓN TRABAJ.		\$ -	\$ -		\$ (174,98)	\$ (187,80)	\$ (344,75)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (15.977,00)	\$ (14.822,66)	\$ (14.812,34)	\$ 991,55	\$ 1.064,19	\$ 1.953,56
22% IMPUESTO A LA RENTA					\$ (218,14)	\$ (234,12)	\$ (429,78)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 49.856,56</b>	<b>\$ (15.977,00)</b>	<b>\$ (14.822,66)</b>	<b>\$ (14.812,34)</b>	<b>\$ 773,41</b>	<b>\$ 830,07</b>	<b>\$ 1.523,77</b>

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor

\$ 18.367,38	\$ 19.105,65	\$ 17.204,04	\$ 18.367,38	\$ 18.345,01	\$ 17.450,13
\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)	\$ (9.326,57)
\$ 9.040,81	\$ 9.779,09	\$ 7.877,47	\$ 9.040,81	\$ 9.018,44	\$ 8.123,56
\$ (5.409,08)	\$ (5.427,57)	\$ (5.427,21)	\$ (5.412,99)	\$ (5.416,55)	\$ (5.436,46)
\$ 3.631,73	\$ 4.351,52	\$ 2.450,26	\$ 3.627,82	\$ 3.601,89	\$ 2.687,11
\$ (816,49)	\$ (804,59)	\$ (792,60)	\$ (780,49)	\$ (768,29)	\$ (755,97)
\$ 2.815,24	\$ 3.546,92	\$ 1.657,66	\$ 2.847,33	\$ 2.833,61	\$ 1.931,13
\$ (422,29)	\$ (532,04)	\$ (248,65)	\$ (427,10)	\$ (425,04)	\$ (289,67)
\$ 2.392,96	\$ 3.014,89	\$ 1.409,01	\$ 2.420,23	\$ 2.408,57	\$ 1.641,46
\$ (526,45)	\$ (663,27)	\$ (309,98)	\$ (532,45)	\$ (529,88)	\$ (361,12)
<b>\$ 1.866,51</b>	<b>\$ 2.351,61</b>	<b>\$ 1.099,03</b>	<b>\$ 1.887,78</b>	<b>\$ 1.878,68</b>	<b>\$ 1.280,34</b>

Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor

\$ 17.673,85      \$ 18.926,68      \$ 25.861,98      \$ 19.304,25      \$ 19.381,47      \$ 21.620,76

\$ (10.618,87)      \$ (10.618,87)      \$ (10.618,87)      \$ (10.618,87)      \$ (10.618,87)      \$ (10.618,87)

\$ 7.054,98      \$ 8.307,81      \$ 15.243,12      \$ 8.685,39      \$ 8.762,60      \$ 11.001,90

\$ (7.138,67)      \$ (5.562,04)      \$ (5.563,23)      \$ (5.597,45)      \$ (5.589,98)      \$ (6.803,66)

\$ (83,69)      \$ 2.745,76      \$ 9.679,89      \$ 3.087,93      \$ 3.172,63      \$ 4.198,24

\$ (743,55)      \$ (731,02)      \$ (718,38)      \$ (705,62)      \$ (692,76)      \$ (679,79)

\$ (827,24)      \$ 2.014,75      \$ 8.961,51      \$ 2.382,31      \$ 2.479,86      \$ 3.518,45

\$ 124,09      \$ (302,21)      \$ (1.344,23)      \$ (357,35)      \$ (371,98)      \$ (527,77)

\$ (703,15)      \$ 1.712,54      \$ 7.617,29      \$ 2.024,96      \$ 2.107,88      \$ 2.990,69

\$ 154,69      \$ (376,76)      \$ (1.675,80)      \$ (445,49)      \$ (463,73)      \$ (657,95)

**\$ (548,46)      \$ 1.335,78      \$ 5.941,48      \$ 1.579,47      \$ 1.644,15      \$ 2.332,73**

Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor

\$ 21.131,72	\$ 21.981,11	\$ 19.793,29	\$ 21.131,72	\$ 21.105,98	\$ 20.076,42
\$ (10.618,87)	\$ (10.618,87)	\$ (10.618,87)	\$ (10.618,87)	\$ (10.618,87)	\$ (10.618,87)
\$ 10.512,85	\$ 11.362,24	\$ 9.174,43	\$ 10.512,85	\$ 10.487,12	\$ 9.457,56
\$ (5.569,52)	\$ (5.589,98)	\$ (5.589,58)	\$ (5.573,85)	\$ (5.577,78)	\$ (5.599,81)
\$ 4.943,34	\$ 5.772,27	\$ 3.584,84	\$ 4.939,01	\$ 4.909,33	\$ 3.857,74
\$ (666,70)	\$ (653,49)	\$ (640,17)	\$ (626,74)	\$ (613,18)	\$ (599,51)
\$ 4.276,64	\$ 5.118,77	\$ 2.944,67	\$ 4.312,27	\$ 4.296,15	\$ 3.258,23
\$ (641,50)	\$ (767,82)	\$ (441,70)	\$ (646,84)	\$ (644,42)	\$ (488,73)
\$ 3.635,14	\$ 4.350,96	\$ 2.502,97	\$ 3.665,43	\$ 3.651,73	\$ 2.769,50
\$ (799,73)	\$ (957,21)	\$ (550,65)	\$ (806,39)	\$ (803,38)	\$ (609,29)
<b>\$ 2.835,41</b>	<b>\$ 3.393,75</b>	<b>\$ 1.952,32</b>	<b>\$ 2.859,04</b>	<b>\$ 2.848,35</b>	<b>\$ 2.160,21</b>

Anexo 22  
Balance proyectado

**BALANCE GENERAL**

<b>1. ACTIVO</b>	1		2		3		4		5	
<b>1.1. Corriente</b>		\$ 70.456		\$ 131.161		\$140.273		\$149.714		\$189.874
Caja		\$(30.768)		\$ 21.039		\$31.247		\$ 42.577		\$ 65.939
Bancos										
Cuentas por cobrar		\$ 62.463		\$ 71.863		\$84.189		\$ 93.348		\$123.935
Inventarios		\$ 38.761		\$ 38.259		\$24.837		\$ 13.789		
<b>1.2. No corriente</b>		\$ 89.403		\$ 78.660		\$ 67.918		\$ 58.183		\$ 48.448
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 85.107	\$ 77.372	\$ 85.107	\$ 69.637	\$ 85.107	\$61.902	\$ 85.107	\$ 55.175	\$ 85.107	\$ 48.448
(-) Depreciación acumulada	\$ 7.735		\$ 15.470		\$ 23.205		\$ 29.932		\$ 36.659	
Gastos de constitución	\$ 15.039	\$ 12.031	\$ 15.039	\$ 9.023	\$ 15.039	\$ 6.016	\$ 15.039	\$ 3.008	\$ 15.039	\$ 0
(-) Amortización acumulada	\$ 3.008		\$ 6.016		\$ 9.023		\$ 12.031		\$ 15.039	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 159.860</b>		<b>\$ 209.822</b>		<b>\$208.191</b>		<b>\$207.897</b>		<b>\$238.322</b>
<b>2. PASIVO</b>										
<b>2.1 Corriente (corto plazo)</b>				\$ 14.402		\$ 20.601		\$ 27.994		\$ 57.290
Proveedores										\$ 16.176
Participaciones trab. por pagar				\$ 6.410		\$ 9.170		\$ 12.460		\$ 18.300
Impuesto a la renta por pagar				\$ 7.992		\$11.431		\$ 15.534		\$ 22.814
<b>2.2 No corriente (Largo plazo)</b>		\$ 84.977		\$ 66.939		\$ 46.914		\$ 24.682		\$ 0
Préstamos bancarios		\$ 84.977		\$ 66.939		\$46.914		\$ 24.682		\$ 0
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 84.977</b>		<b>\$ 81.342</b>		<b>\$ 67.515</b>		<b>\$ 52.676</b>		<b>\$ 57.290</b>
<b>3.PATRIMONIO</b>										
Capital		\$ 100.146		\$ 100.146		\$100.146		\$100.146		\$100.146
Reservas (legal)										
Perdida o Utilidad		\$ (25.263)		\$ 28.334		\$ 40.530		\$ 55.074		\$ 80.886
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 74.883</b>		<b>\$ 128.480</b>		<b>\$140.676</b>		<b>\$155.220</b>		<b>\$181.032</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 159.860</b>		<b>\$ 209.822</b>		<b>\$208.191</b>		<b>\$207.897</b>		<b>\$238.322</b>

Anexo 23

Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	\$ 101.223,92	PLAZO	60	PAGO	\$ 2.175,70
TASA INTERES	0,875%	PAGO MENSUAL	12		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	PAGO \$	SALDO
0	101224				\$ 101.223,92
1		\$ 885,71	\$ 1.289,99	\$ 2.175,70	\$ 99.933,93
2		\$ 874,42	\$ 1.301,27	\$ 2.175,70	\$ 98.632,66
3		\$ 863,04	\$ 1.312,66	\$ 2.175,70	\$ 97.320,00
4		\$ 851,55	\$ 1.324,15	\$ 2.175,70	\$ 95.995,85
5		\$ 839,96	\$ 1.335,73	\$ 2.175,70	\$ 94.660,12
6		\$ 828,28	\$ 1.347,42	\$ 2.175,70	\$ 93.312,70
7		\$ 816,49	\$ 1.359,21	\$ 2.175,70	\$ 91.953,49
8		\$ 804,59	\$ 1.371,10	\$ 2.175,70	\$ 90.582,38
9		\$ 792,60	\$ 1.383,10	\$ 2.175,70	\$ 89.199,28
10		\$ 780,49	\$ 1.395,20	\$ 2.175,70	\$ 87.804,08
11		\$ 768,29	\$ 1.407,41	\$ 2.175,70	\$ 86.396,67
12		\$ 755,97	\$ 1.419,73	\$ 2.175,70	\$ 84.976,94
13		\$ 743,55	\$ 1.432,15	\$ 2.175,70	\$ 83.544,79
14		\$ 731,02	\$ 1.444,68	\$ 2.175,70	\$ 82.100,11
16		\$ 705,62	\$ 1.470,07	\$ 2.175,70	\$ 79.172,72
17		\$ 692,76	\$ 1.482,94	\$ 2.175,70	\$ 77.689,78
18		\$ 679,79	\$ 1.495,91	\$ 2.175,70	\$ 76.193,87
19		\$ 666,70	\$ 1.509,00	\$ 2.175,70	\$ 74.684,87
20		\$ 653,49	\$ 1.522,20	\$ 2.175,70	\$ 73.162,67
21		\$ 640,17	\$ 1.535,52	\$ 2.175,70	\$ 71.627,14
22		\$ 626,74	\$ 1.548,96	\$ 2.175,70	\$ 70.078,18
23		\$ 613,18	\$ 1.562,51	\$ 2.175,70	\$ 68.515,67
24		\$ 599,51	\$ 1.576,18	\$ 2.175,70	\$ 66.939,49
25		\$ 585,72	\$ 1.589,98	\$ 2.175,70	\$ 65.349,51
26		\$ 571,81	\$ 1.603,89	\$ 2.175,70	\$ 63.745,62
27		\$ 557,77	\$ 1.617,92	\$ 2.175,70	\$ 62.127,70
28		\$ 543,62	\$ 1.632,08	\$ 2.175,70	\$ 60.495,62
29		\$ 529,34	\$ 1.646,36	\$ 2.175,70	\$ 58.849,26
30		\$ 514,93	\$ 1.660,77	\$ 2.175,70	\$ 57.188,49
31		\$ 500,40	\$ 1.675,30	\$ 2.175,70	\$ 55.513,20
32		\$ 485,74	\$ 1.689,96	\$ 2.175,70	\$ 53.823,24
33		\$ 470,95	\$ 1.704,74	\$ 2.175,70	\$ 52.118,50
34		\$ 456,04	\$ 1.719,66	\$ 2.175,70	\$ 50.398,84

35		\$ 440,99	\$ 1.734,71	\$ 2.175,70	\$ 48.664,13
36		\$ 425,81	\$ 1.749,89	\$ 2.175,70	\$ 46.914,24
37		\$ 410,50	\$ 1.765,20	\$ 2.175,70	\$ 45.149,05
38		\$ 395,05	\$ 1.780,64	\$ 2.175,70	\$ 43.368,40
39		\$ 379,47	\$ 1.796,22	\$ 2.175,70	\$ 41.572,18
40		\$ 363,76	\$ 1.811,94	\$ 2.175,70	\$ 39.760,24
41		\$ 347,90	\$ 1.827,79	\$ 2.175,70	\$ 37.932,44
42		\$ 331,91	\$ 1.843,79	\$ 2.175,70	\$ 36.088,66
43		\$ 315,78	\$ 1.859,92	\$ 2.175,70	\$ 34.228,74
44		\$ 299,50	\$ 1.876,20	\$ 2.175,70	\$ 32.352,54
45		\$ 283,08	\$ 1.892,61	\$ 2.175,70	\$ 30.459,93
46		\$ 266,52	\$ 1.909,17	\$ 2.175,70	\$ 28.550,76
47		\$ 249,82	\$ 1.925,88	\$ 2.175,70	\$ 26.624,88
48		\$ 232,97	\$ 1.942,73	\$ 2.175,70	\$ 24.682,15
49		\$ 215,97	\$ 1.959,73	\$ 2.175,70	\$ 22.722,42
50		\$ 198,82	\$ 1.976,88	\$ 2.175,70	\$ 20.745,54
51		\$ 181,52	\$ 1.994,17	\$ 2.175,70	\$ 18.751,37
52		\$ 164,07	\$ 2.011,62	\$ 2.175,70	\$ 16.739,75
53		\$ 146,47	\$ 2.029,22	\$ 2.175,70	\$ 14.710,52
54		\$ 128,72	\$ 2.046,98	\$ 2.175,70	\$ 12.663,54
55		\$ 110,81	\$ 2.064,89	\$ 2.175,70	\$ 10.598,65
56		\$ 92,74	\$ 2.082,96	\$ 2.175,70	\$ 8.515,70
57		\$ 74,51	\$ 2.101,18	\$ 2.175,70	\$ 6.414,51
58		\$ 56,13	\$ 2.119,57	\$ 2.175,70	\$ 4.294,94
59		\$ 37,58	\$ 2.138,12	\$ 2.175,70	\$ 2.156,82
60		\$ 18,87	\$ 2.156,82	\$ 2.175,70	\$ 0,00
		<b>\$ 29.317,89</b>	<b>\$ 101.223,92</b>		

Anexo 24  
Cotizaciones





Quito, 18 de marzo de 2014

Señoras  
**Ing. Lorena Naranjo**  
**Ing. Mónica Naranjo**  
Presente.-

Nos es grato cotizar, a petición suya, lo siguiente:

### **1. TANQUE DE RECIBO PARA LECHE**

Descripción:

Tanque de recibo para leche fabricado en lámina de Acero Inoxidable AISI 304L 2B de 2 mm de espesor. Construcción rectangular con media tapa superior y prefiltro para entrada de leche; con malla de Acero Inoxidable AISI 304L Mesh 40.  
Salida de producto inferior con acople tipo Triclamp y válvula sanitaria tipo mariposa 2".  
Capacidad: 1000 litros.

Accesorios:

- Malla removible para filtrado Mesh 40.
- Salida de producto con acople tipo Triclamp y válvula sanitaria tipo mariposa 2".

Acabados:

Acabados sanitarios según norma Americana 3ª, pulido fino sobre áreas de soldadura a 120 grit. Soldaduras con proceso TIG/GTAW con protección de Argón. Pasivado químico con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 3.385,00**

### **2. BOMBA CENTRIFUGA SANITARIA PARA LECHE**

Descripción:

Bomba centrífuga construida en acero inoxidable.  
Potencia motriz 1 HP; a 220V / 60Hz; con impeller de alto rendimiento, ideal para bombeo de productos químicos y alimentos.  
Sanitaria totalmente; con sello mecánico de carbón – cerámica.  
Capacidad: 1500 litros / hora.

Acabados:

Acabados sanitarios según norma Americana 3ª, pulido fino sobre áreas de soldadura a 120 grit. Soldaduras con proceso TIG/GTAW con protección de Argón. Pasivado químico con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 1.218,00**

### **3. TANQUE PARA CUAJADO DE QUESOS**

Descripción:

Tina de cuajado para fabricación de quesos, fabricada en lámina de Acero Inoxidable AISI 304L 2B, construcción cilíndrica.  
Tanque de proceso, fabricado en lámina de Acero Inoxidable AISI 304L 2B de 2,5 mm.

---

Aceitunos N68-105 y Av. Eloy Alfaro  
(593 2) 2807875 / (593 2) 2800961 / (593 9) 99442086  
[inoxidablesmt@gmail.com](mailto:inoxidablesmt@gmail.com) / [www.inoxidablesmt.com](http://www.inoxidablesmt.com)  
Quito, Ecuador



Cámara troquelada tipo Dimple Jacket, en lámina de Acero Inoxidable de 1,50 mm., cubriendo los costados y fondo del tanque de proceso; canales de difusión de vapor y refuerzo inferior del tanque, en lámina de acero inoxidable.

Aislamiento térmico en lana mineral de 50 mm, cobertura del aislante térmico con lámina de Acero Inoxidable AISI 304L 2B 1.2 mm.

Conexiones para vapor, agua y condensado, por medio de uniones roscadas NPT.

Cuatro patas de soporte en tubería de Acero Inoxidable AISI 304L, con tornillos para nivelación de alta resistencia.

Salida inferior lateral (suero) en tubería inoxidable NPT de 1 ½" con válvula tipo esfera.

Capacidad del equipo: 1000 litros de leche.

Accesorios:

- Entrada de vapor / agua de enfriamiento 1" NPT
- Descarga de condensados / agua de enfriamiento ½" NPT
- Doble válvula by-pass NPT 1" tipo esfera para selección de vapor o agua.
- Doble válvula by-pass NPT ½" tipo esfera para selección de condensados o agua.

Acabados:

Soldaduras totales con proceso TIG/GTAW, con protección gaseosa inerte de Argón.

Acabados interiores sanitarios según norma de acabados FDA 3A. Pulido interno fino a 120 grit general, sanitario 100%. Pasivado de soldaduras con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 5.990,00**

**4. DESCREMADORA PARA LECHE**

Descripción:

Descremadora para leche, importada.

Todas las partes en contacto con el producto construidas con Acero Inoxidable AISI 304L 2B.

Receptáculo superior 10 litros. Funcionamiento a 110 Voltios.

Capacidad: 80 litros por hora.

Acabados:

Soldaduras totales con proceso TIG/GTAW, con protección gaseosa inerte de Argón.

Acabados interiores sanitarios según norma de acabados FDA 3A. Pulido interno fino a 120 grit general, sanitario 100%. Pasivado de soldaduras con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 2.675,00**

**5. PALA DE AGITACION MANUAL PARA CUAJADO**

Descripción:

Pala de agitación manual, fabricada en Acero Inoxidable AISI 304L 2B, con asa en tubo de Acero Inoxidable AISI 304L de 1".

Acabados:

Soldaduras totales con proceso TIG/GTAW, con protección gaseosa inerte de Argón.

Acabados interiores sanitarios según norma de acabados FDA 3A. Pulido interno fino a 120 grit general, sanitario 100%. Pasivado de soldaduras con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 122,00**

---

Aceitunos N68-105 y Av. Eloy Alfaro  
(593 2) 2807875 / (593 2) 2800961 / (593 9) 99442086  
[inoxidablesmt@gmail.com](mailto:inoxidablesmt@gmail.com) / [www.inoxidablesmt.com](http://www.inoxidablesmt.com)  
Quito, Ecuador



#### 6. LIRA VERTICAL PARA CORTE DE CUAJADA

Descripción:

Lira de corte de cuajada de disposición vertical, fabricada en Acero Inoxidable AISI 304L 2B, con asa en tubo de Acero Inoxidable AISI 304L de 1", tejido de lira en nylon monofilamento de 1,2 mm.

Acabados:

Soldaduras totales con proceso TIG/GTAW, con protección gaseosa inerte de Argón.  
Acabados interiores sanitarios según norma de acabados FDA 3A. Pulido interno fino a 120 grit general, sanitario 100%. Pasivado de soldaduras con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 204,00**

#### 7. LIRA HORIZONTAL PARA CORTE DE CUAJADA

Descripción:

Lira de corte de cuajada de disposición horizontal, fabricada en Acero Inoxidable AISI 304L 2B, con asa en tubo de Acero Inoxidable AISI 304L de 1", tejido de lira en nylon monofilamento de 1,2 mm.

Acabados:

Soldaduras totales con proceso TIG/GTAW, con protección gaseosa inerte de Argón.  
Acabados interiores sanitarios según norma de acabados FDA 3A. Pulido interno fino a 120 grit general, sanitario 100%. Pasivado de soldaduras con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 204,00**

#### 8. MOLDES PARA QUESOS

Descripción:

Molde triangular para prensado de queso 300 gramos, fabricado en Acero Inoxidable AISI 304L 2B. Moldes con perforaciones en contorno para desalojo de suero.  
Dimensiones molde (l x a x h): 15 cm x 10 cm x 6 cm.  
Dimensiones finales queso (l x a x h): 15 cm x 10 cm x 3 cm.

Acabados:

Soldaduras totales con proceso TIG/GTAW, con protección gaseosa inerte de Argón.  
Acabados interiores sanitarios según norma de acabados FDA 3A. Pulido interno fino a 120 grit general, sanitario 100%. Pasivado de soldaduras con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 9,40**

**PRECIO POR 400 MOLDES: ..... \$ 3.760,00**

#### 9. PRENSA MECANICA PARA 400 QUESOS

Descripción:

Prensa mecánica para quesos fabricada en tubería cuadrada de Acero Inoxidable AISI 304L 2B. Base en placa de Acero Inoxidable AISI 304L de 4mm.  
El equipo incluirá las placas base divisoras de prensado, en lámina de Acero Inoxidable AISI 304L de 3mm.



Prensa de dos cuerpos de prensado, con capacidad para 400 quesos de 300 gramos (forma triangular).

Acabados:

Soldaduras totales con proceso TIG/GTAW, con protección gaseosa inerte de Argón.  
Acabados interiores sanitarios según norma de acabados FDA 3A. Pulido interno fino a 120 grit general, sanitario 100%. Pasivado de soldaduras con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 3.960,00**

**10. MESA DE MOLDEO Y DESUERADO**

Descripción:

Mesa de moldeo y desuerado de quesos, fabricada en Acero Inoxidable AISI 304L 2B.  
Base tipo bandeja profunda fabricada en lámina de Acero Inoxidable AISI 304L 2B de 1,5 mm. Descarga de suero en un extremo, con rejilla inferior de contención removible.  
Estructura en tubo cuadrado de Acero Inoxidable AISI 304L de 40 mm, con tornillos de nivelación tipo regatón con base de caucho antideslizante.

Dimensiones:

- Longitud: 2000 mm.
- Ancho: 850 mm.
- Altura: 850 mm.

Acabados:

Soldaduras totales con proceso TIG/GTAW, con protección gaseosa inerte de Argón.  
Acabados interiores sanitarios según norma de acabados FDA 3A. Pulido interno fino a 120 grit general, sanitario 100%. Pasivado de soldaduras con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 1.246,00**

**11. TANQUE PARA SALMUERA**

Descripción:

Tanque para salmuera, de forma rectangular, fabricado en lámina de Acero Inoxidable AISI 304L 2B. Tanque de proceso fabricado en lámina de Acero Inoxidable AISI 304L 2B de 2 mm.  
Cuatro patas de soporte en tubería de Acero Inoxidable AISI 304L, con tornillos para nivelación de alta resistencia.  
Salida inferior lateral (descarga) en tubería inoxidable NPT de 1" con válvula tipo esfera.  
Capacidad del equipo: 1000 litros.

Accesorios:

- Salida inferior lateral (descarga) en tubería inoxidable NPT de 1" con válvula tipo esfera.

Acabados:

Soldaduras totales con proceso TIG/GTAW, con protección gaseosa inerte de Argón.  
Acabados interiores sanitarios según norma de acabados FDA 3A. Pulido interno fino a 120 grit general, sanitario 100%. Pasivado de soldaduras con Rust Convert II.

**PRECIO UNITARIO: ..... \$ 2.635,00**



## 12. CALDERO HORIZONTAL PIROTUBULAR

- POTENCIA: 10 BHP.
- PRODUCCION DE VAPOR: 345 lbs. V/h.
- PRESION DE TRABAJO: 80 PSI
- PRESION DE DISEÑO: 100 PSI.
- PRESION PRUEBA HIDROSTATICA: 150 PSI.
- CONSUMO COMBUSTIBLE DIESEL: 2 – 3.59 GLS/H
- CALOR REQUERIDO: 334.750 BTU/H.

### ACCESORIOS:

- Control de nivel con tarjeta electrónica
- Juego nivel de agua visor de vidrio
- Sifón térmico tipo caracol de 1/4"
- Control de presión Honeywell L404A 1396
- Manómetro de 0-100 PSI
- Válvula de seguridad
- Tablero de control automático 110 – 220 V.
- Quemador de petróleo (diesel/bunker) de 0.5-6 gls/h.
- Protector relay para quemador
- Tanque de condensado
- Una bomba de agua de 1 HP tipo regenerativa
- Flotador de nivel para tanque de condensado
- Válvula check de 3/4"
- Salida de vapor con llave de 1"

PRECIO UNITARIO: ..... \$ 15.320,00

## 13. EMPACADORA AL VACIO INDUSTRIAL

Las empacadoras al vacío se caracterizan por su compactación, bajo consumo de potencia y tiempo de extracción corto, lo que es conveniente para el empaquetado de objetos pequeños o variados en tamaños también así como también materiales como dinero, documentos financieros, cupones, etc.

El proceso es fácil y se da una vez que la cubierta de vacío sea presionada, la máquina completará los programas determinados de extracción de vacío, drenaje de gas (opcional), sellado, impresión, enfriado y agotamiento automáticamente. Los productos después de ser empaquetados al vacío pueden ser prevenidos de la oxidación, de insectos o de volverse húmedos, así se pueden mantener frescos por más tiempo.



Volaje [V/Hz]	AC 220/60
Potencia del motor (W)	570
Potencia de sellado (W)	300
Presión de vacío máxima (Kpa)	1.0
Nº de barras de sellado para cada cámara	1
Longitud de sellado (mm)	260
Ancho de sellado (mm)	8
Dimensiones de cada cámara (L*W*H)(mm)	385*262*100
Índice de la bomba de vacío (m3/h)	15
Material de la cámara de vacío	Acero inoxidable
Peso neto (kg)	40

**PRECIO UNITARIO:** ..... \$ 3.920,00

#### 14. CAMARA DE SECADO POR FLUJO FORZADO

Descripción:

Cámara de secado de flujo forzado, para deshidratación.

Capacidad por batch: 30 Kg. / 18 horas a 24 horas dependiendo del producto. Capacidad en producto fresco. Producto obtenido (aprox.): 6 kg.

Cámara interior construida en lámina de Acero Inoxidable AISI 304L 2B.

Dimensiones:

- Longitud: 600 milímetros
- Profundidad: 600 milímetros
- Altura: 800 milímetros

Sistema de calentamiento de aire de alto rendimiento con resistencias eléctricas; Blower (ventilador radial) para succión y descarga de aire a presión.

Tablero de control de temperatura. Funcionamiento automático.

Aislamiento térmico en lana mineral de 30 milímetros de espesor. Camisa exterior construida en lámina de Acero al carbón de 1,2 mm de espesor; acabado en pintura al horno. Tapas de sellado hermético con empaque fabricado en nitrilo o EPDM, de uso alimenticio, con resistencia a la temperatura.

Diez bandejas fabricadas con marcos de ángulo de Acero Inoxidable AISI 304L de 1,5 mm; tramado en varilla de Acero Inoxidable de 5 mm.

Medidas de la bandeja:

Longitud: 550 mm

Ancho: 550 mm

**PRECIO UNITARIO:** ..... \$ 4.880,00

---

Aceitunos N68-105 y Av. Eloy Alfaro  
(593 2) 2807875 / (593 2) 2800961 / (593 9) 99442086  
[inoxidablesmt@gmail.com](mailto:inoxidablesmt@gmail.com) / [www.inoxidablesmt.com](http://www.inoxidablesmt.com)  
Quito, Ecuador



#### 15. INSTALACIONES

- Conexiones eléctricas
- Vapor entrada
- Salida condensados con trampas de vapor incluidas.
- Todos los accesorios necesarios
- Proyecto llave en mano / funcionando / puesta en marcha

PRECIO UNITARIO: ..... \$ 3.600,00

#### CONDICIONES DE LA OFERTA

**DE LOS PRECIOS:** Precio no incluye el 12% de IVA.  
Precio incluye transporte hasta destino final.  
Precio incluye instalación.  
Precio no incluye obras civiles.

**FORMA DE PAGO:** 60% a la confirmación, 40% contra entrega.

**TIEMPO DE ENTREGA:** 40 días hábiles.

**VALIDEZ DE OFERTA:** 30 días

**GARANTÍA:** Garantía durante 1 año, por defectos de fabricación.

En espera de sus gratas órdenes, me suscribo,

Atentamente,

Ing. Daniel Gomezjurado  
Gerente de Producción

**INOXIDABLES MT**

---

Aceltunos N68-105 y Av. Eloy Alfaro  
(593 2) 2807875 / (593 2) 2800961 / (593 9) 99442086  
[inoxidablesmt@gmail.com](mailto:inoxidablesmt@gmail.com) / [www.inoxidablesmt.com](http://www.inoxidablesmt.com)  
Quito, Ecuador







Señores Comercial Danesa

Me encuentro interesada en una cotización de:

- Cuajo
- Lipasa
- Cloruro de calcio
- Cultivo starter

Para la cantidad de 1000 litros de leche.

Agradezco su gentil ayuda, quedo pendiente de su respuesta

Catherine Naranjo

Respuesta

Para mil litros como usted solicita cada sobre 13,13 más IVA, tengo otro para 500 litros ese cuesta usd 7.87 más IVA

Atentamente

El próximo mes tendremos un cuajo de origen Argentino microbiano de excelente potencia y estabilidad la dosis de uso es de 60 a 80 ml por cada 1000 litros de leche

El precio dependería del volumen de consum

Martin Gonzalez

**Asesor Técnico - Comercial**

**COMERCIAL DANESA CODAN**

(+593(2)3957503 Ext.117

The screenshot shows an email interface with a sidebar on the left and a main inbox area on the right. The sidebar includes a 'REDACTAR' button, a 'Recibidos' section, and a list of contacts. The main area shows a thread of emails from Monica Naranjo and Martin Gonzalez. The most recent email from Martin Gonzalez states: 'Para mil litros como usted solicita, tengo otro para 500 litros ese cuesta usd 7.87 más IVA'. The email thread includes details about cheese starter quantities and pricing.

From	Subject	Date
MONICA NARANJO	Estimados Señores Codan El cultivo starter es para quesos. Quedo pendiente su...	29 de abr.
Martin Gonzalez	Tengo un starter de 1000 litros para queso semi maduro sin ojos será ese el q...	29 de abr.
MONICA NARANJO	Si las características están bien. Me podría ayudar con la cotización Muchas ...	29 de abr.
Martin Gonzalez	Cada sobre 13,13 más IVA De: MONICA NARANJO [mailto:mcnaranjo@udlanet.ec] Env...	29 de abr.
MONICA NARANJO	Estimado Sr. Martin Gonzales Agradezco su ayuda. Tengo una pregunta más el so...	29 de abr.
Martin Gonzalez	Para mil litros como usted solicita, tengo otro para 500 litros ese cuesta us...	29 de abr.
MONICA NARANJO	Muchas gracias por la información. Por otro lado quisiera saber cuando contar...	29 de abr.
Martin Gonzalez	El próximo mes tendremos un cuajo de origen Argentino microbiano de excelente...	29 de abr.
MONICA NARANJO	Muchas gracias por su informacion. Me mantendre en contacto con usted Catheri...	29 de abr.

REDACTAR

Recibidos

Destacados

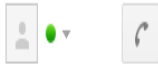
Importante

Enviados

Borradores (2)

Notes

Prioridad



Buscar contactos...

- ANA CUADRADO
- CAROLINA VITERI
- DINA SANCHEZ
- JOHANNA SALC...
- MIRIAN CRUZ
- MONICA LEON

AEA123-2

AEA125-1

AEA500-2



MONICA NARANJO

29 de abr. ☆

Estimado Ing. Xavier Mejía Vayas Gracias por la información de los productos,...



Ventas 2 <ventas2@obsidian.com.ec>  
para mí, Ventas ▾

29 de abr. ☆



Estimada Catherine

Estos son los precios de los productos de su interés.

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO / KG
20 Kg	LIMPEROL TH6	USD 2,23 + IVA
20 Kg	Obsibac G7	USD 2.67 + IVA

No obstante, me gustaría visitarle para dar un seguimiento detallado del uso que se pretenda dar a los mismos, me puede ayudar con una dirección física donde poder conversar con usted? De estos y otros productos de nuestro portafolio que puedan ser de su interés.

Por la atención al presente, Gracias

Atentamente

**Ing. Xavier Mejía Vayas**

Asesor Técnico

Tnte. Hugo Ortiz S16-85 y Balzar  
Complejo Industrial REQUIMEC

## Cotización equipos de oficina



XTRATECH AIO ALL IN ONE INTEL DUAL CORE 21

DQ21-NM70  
Marca:  
XTRATECH  
Stock:  
2  
Precio:  
606,25

REGRESAR



HP3515  
Marca:  
HP-COMPAQ  
Stock:  
1  
Precio:  
84,82

REGRESAR

MULTIFUNCION HP INKJET WIFI e-PRINT 20PPMN, 16PPMC LCD2  
2 CARTUCHOS (662), CAMA PLANA LCD 2.0  
Precio no incluye 19% del IVA



GS-CXP1405  
Marca:  
GRANDSTREAM  
Stock:  
3  
Precio:  
71,43

REGRESAR

TELEFONO IP GRANDSTREAM 2 sip accounts / 128x40 LCD / POE

