



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE QUESO AMASADO EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERIA COMERCIAL MENCION EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA

ING. XAVIER OVIEDO

AUTORAS:

JESSICA YADHIRA CADENA LOZANO

SORAYA ELIZABETH POZO GAETE

AÑO

2011

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiantes, 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. Xavier Oviedo
C.I. 170471624-8

DECLARACION DE AUTORIA DE LAS ESTUDIANTES

Declaramos que este trabajo es original de nuestra autoría, que se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejercicio se respetaran las disposiciones legales que protegen los derechos de autoría vigentes.

Jessica Cadena L.

C.I. 172134888-4

Soraya Pozo G.

C.I. 171518132-5

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por
Darne la vida y unos
Padres ejemplares, luchadores
y perseverantes que con su
dedicación han logrado el
triunfo de todos sus hijos.

Papi y Mami mi triunfo es el suyo.

Jessica

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios por brindarme la oportunidad de alcanzar una meta mas en mi vida, papi y mami sin su ayuda esto no hubiera sido posible, gracias por todo su apoyo incondicional, gracias por hacer de mi lo que soy.

Soraya

DEDICATORIA

Quiero dedicar este esfuerzo al Amor de mi Vida, Rolando, quien con su apoyo incondicional me ha brindado la fuerza necesaria para salir adelante y así juntos lograr nuestros objetivos.

Y a mi sobrinita Emily; princesita bella con Esfuerzo y dedicación todos tus sueños y anhelos se pueden lograr.

Los Amo...

Jessica

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi papi Ángel por estar sobre todas las cosas a mi lado, eres el mejor padre del mundo, a mi esposo Jorge Luis por ser mi apoyo moral y caminar junto a mí y a mi Agui deseando que llegues a ser mucho más de lo que es tu madre.

El éxito se alcanza solo cuando se tiene con quien compartirlo.

Gracias por estar junto a mí son mi vida.

Soraya

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado ecuatoriano de quesos es muy dinámico; de acuerdo con las investigaciones de Pulso Ecuador (Empresa consultora), un 84,3% de los hogares urbanos de las 15 ciudades principales consumen regularmente este producto; esto representa algo más de un millón de hogares.

El valor nutritivo de los quesos es incuestionable, en la actualidad se tiene mayor conciencia de sus componentes y en consecuencia, de los tipos y cantidades que conviene consumir para obtener una dieta sana y equilibrada. La cantidad de grasas varía según el tipo de leche con que haya sido elaborado.

El contenido de proteínas en el queso no es abundante, pero sí lo es el de calorías, los componentes de los quesos son el calcio y el fósforo, en diferentes proporciones, nutrientes apreciados para el buen funcionamiento orgánico, esto según la nutricionista, Lcda. María José Mendoza, de la Universidad Católica del Ecuador.

Acorde a la investigación de mercado se pudo evidenciar que la elaboración del queso amasado no es procesada por las principales empresa lácteas del Ecuador (Rey Queso, El Kiosko, Salinerito), sino que en la actualidad este producto es elaborado artesanalmente y solo dos pequeñas empresas que se dedican a la elaboración industrial.

Estas características hacen que la industria láctea sea atractiva, ya que se encuentra en constante crecimiento, y por ende esta se innova día a día con productos y servicios.

Al ver la oportunidad de negocio en este segmento de la industria láctea nace la idea de Quesitos Amasados, que es una empresa dedicada a la producción y comercialización de quesos amasados de figuras.

El mercado objetivo de la empresa serán las madres de familia de la Ciudad de Quito de estrato socio-económico alto, medio alto y medio medio. Además que al ofrecer quesos de figuras, los niños principalmente se sentirán atraídos por este producto lo que causará de cierta manera una influencia en la decisión de compra.

El proyecto tiene como objetivo posicionar a la empresa en el mercado local e internacional, llegando a partir del quinto año a abarcar países como Colombia y Perú. Esto se logrará mediante estrategias de precio, calidad e innovación.

Al realizar el análisis financiero se determinó que existirá una buena rentabilidad con un TIR de 25.4% en un escenario negativo sin apalancamiento, y en el mejor de los casos un TIR de 52.5% en el escenario optimista apalancado.

Por lo tanto, el proyecto es rentable con un apalancamiento de la empresa e incluso es rentable sin dicho apalancamiento.

De esta manera, el proyecto crea seguridad y sustentabilidad a largo plazo tanto para los inversionistas como para los posibles inversores.

ABSTRACT

The Ecuadorian market of cheeses is very dynamic, in agreement with the research of Pulso Ecuador (consulting firm), regularly 84.3% of urban households in the 15 most important cities regularly consume this product, it represents slightly more than one million homes.

The nutritional value of the cheeses is unquestionable, nowadays there is a greater awareness of its components and therefore of the types and amounts that should be consumed for a healthy and balanced diet. The quantity of fats changes according to the type of milk with which it has been elaborated.

The content of proteins in the cheese is not abundant, but the calories are, the components of the cheeses are calcium and phosphorus in different proportions, they are appreciated nutrients for the good organic functioning, according to nutritionist María José Mendoza of the Universidad Católica del Ecuador.

According to the market research, it could demonstrate that the production of kneaded cheese is not processed by the most important dairy Ecuadorian companies (Rey Queso, El Kiosko, Salinerito), but nowadays this product is handmade by only two small enterprises that they are dedicated to the industrial production.

These features make the dairy industry very attractive because it is in constant growth, and because of it this industry is innovating each day with products and services.

On having seen the business opportunity in this segment of the dairy industry, this fact gave the idea to create Quesitos Amasados, which is a company dedicated to the production and commercialization of kneaded cheeses in figures.

The company's target market will be the mothers from Quito of the high socio-economic stratum. Besides, to offer cheeses of figures, will make the children to be attracted, this fact will influence in some way the decision of purchasing.

The project has the objective to position the company in local and international market, in order to achieve countries like Colombia and Peru in the fifth year. This will be achieved through pricing, quality and innovation strategies.

With the financial analysis was determined that there will be a good profitability with an IRR of 25.4% in a negative scene without leverage, and in the best of the cases with an IRR of 52.5% in the optimistic scene leveraged. Therefore, the project is profitable with a leverage of the company and even without such leverage.

In this way, the Project creates security and sustainability to long term for the investors and the potential investors.

ÍNDICE

CAPITULO 1	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos.....	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivo Especifico	1
1.3 Hipótesis	1
CAPITULO 2	2
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	2
2.1 ANALISIS DEL ENTORNO.....	2
2.2 ANALISIS DEL MACROENTORNO.....	2
2.2.1 Entorno Demográfico.....	2
2.2.2 Entorno Económico.....	19
2.2.3 Entorno Natural.....	19
2.2.4 Entorno Tecnológico.....	20
2.2.5 Entorno Político	22
2.2.6 Entorno Cultural	24
2.3 ANALISIS DEL MICROENTORNO.....	24
2.3.1 ADMINISTRACION	24
2.3.2 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	25
2.3.3 SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL	27
2.3.4 FINANZAS Y CONTABILIDAD	28
2.3.5 MARKETING	29
2.4 FODA.....	32
2.5 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	33
2.5.1 Entrada potencial de nuevos competidores:	34
2.5.2 Rivalidad entre empresas competidoras:	34
2.5.3 Poder de negociación de los proveedores:	35
2.5.4 Poder de negociación de los consumidores:	37
2.5.5 Desarrollo potencial de productos sustitutos:	37
2.6 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	37
2.6.1 La idea y el modelo de negocio	37
2.6.2 Estructura legal de la empresa.....	38
2.6.3 Misión, Visión y Objetivos	38
CAPITULO 3	

3. INVESTIGACION DE MERCADOS Y SU ANALISIS....	40
3.1 Problema de Investigación Gerencial:.....	40
3.2 Objetivos de la investigación:.....	40
3.2.1 Objetivo General:.....	40
3.2.2 Objetivos Específicos:	40
3.3 Problema de Investigación de Mercado:	40
3.4 Mercado Objetivo de la Investigación:	41
3.5 Fuentes de Información.....	41
3.5.1 Fuentes Primarias	41
3.5.2 Fuentes Secundarias.....	41
3.6 Diseño de la Investigación	41
3.6.1 Investigación Descriptiva:	42
3.7 Investigación Cuantitativa	45
3.7.1 Planteamiento de preguntas, objetivos e hipótesis.....	45
3.7.2 Encuestas.....	47
3.7.3 Metodología.....	47
3.7.4 Resultado de las encuestas.....	48
3.7.5 Conclusiones de las Encuestas	52
 CAPITULO 4	
4. PLAN DE MARKETING	53
4.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	53
4.1.1 Selección del Consumidor	53
4.1.1 Diferenciación	57
4.1.2 Estrategia de Marketing para el Mercado Objetivo.....	58
4.2 MIX DE MARKETING.	58
4.2.1 QUESO AMASADO.....	59
4.2.2 SUERO:	66
 CAPITULO 5	
5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	68
5.1 DIFICULTADES Y RIESGOS68	
5.1.1 Escasez de la Materia Prima:	68
5.1.2 Demanda superior a la Proyectada	69
5.1.3 Demanda Inferior a la Proyectada:	69
5.1.4 Desaceleración Mundial e Inflación:	70
5.1.5 Fiebre Aftosa	70
5.1.6 Distribuidores.....	71
5.2 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS	71

5.2.1 Costos de desarrollo proyectados	72
--	----

CAPITULO 6

6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION	74
6.1 CICLO DE OPERACIONES	74
6.1.1 Flujo grama de procesos	74
6.1.2 Requerimiento de equipos y herramientas	75
6.2 INSTALACIONES Y MEJORAS	76
6.3 LOCALIZACION GEOGRAFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FISICO	78
6.4 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	78
6.5 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES EN CUANTO A LAS CONDICIONES DE TRABAJO	79

CAPITULO 7

7. EQUIPO GERENCIAL	81
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	81
7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES81	
7.3 COMPENSACION A ADMINISTRADORES E INVERSORES.....	84
7.4 POLITICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	85
7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS DUEÑOS DE LAS PARTICIPACIONES E INVERSORES.....	87
7.5.1 Los principales derechos de los dueños de las participaciones son.....	87
7.5.2 Restricciones de los dueños de las participaciones son.....	88

CAPITULO 8

8. CRONOGRAMA GENERAL	89
8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha ..	89
8.1.1 Constitución de la compañía:	89
8.1.2 Desarrollo de productos.....	90
8.1.3 Adecuación de las instalaciones.....	90
8.1.4 Adquisición de la materia prima	90
8.2 Diagrama	91
8.3 Riesgos e imprevistos	91
8.3.1 Proveedores	92
8.3.2 Maquinaria	92

CAPITULO 9

9. ANALISIS FINANCIERO93	
--------------------------	--

9.1 Inversión Inicial	93
9.2 Fuentes de Ingreso	93
9.3 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES.....	94
9.4 Valuación	94
9.5 Balance General Actual y Proyectado.....	96
9.6 Estado de Resultados.	97
9.7 Índices Financieros	97
9.7.1 Indicadores de Liquidez.....	97
9.7.2 Indicador de Endeudamiento.....	97
9.7.3 Indicadores de Rentabilidad.	97
CAPITULO 10	
10. PROPUESTA DEL NEGOCIO.....	99
10.1 Financiamiento deseado.....	99
10.2 Estructura de capital y deuda buscada.....	99
10.3 Capitalización.....	99
10.4 Uso de fondos.....	99
10.5 Retorno para el inversionista.....	100
CAPITULO 11	
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
11.1 CONCLUSIONES.....	101
11.2 RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFIA.....	102
ANEXOS.....	104

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

La idea de la producción y comercialización de queso amasado nace para rescatar una tradición de la Provincia del Carchi al Norte del Ecuador y así generar el hábito de consumo de este tipo de queso en la Ciudad de Quito.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para determinar si es financieramente y comercialmente rentable. Con este proyecto las autoras obtendrán su título en Ingeniería Comercial Mención Negocios Internacionales.

1.2.2 Objetivo Específico

- Identificar las variables que afecten de manera positiva y negativa el plan de negocios.
- Aplicar los índices financieros que determinen la realidad económica.

1.3 Hipótesis

Se demostrará que el plan de negocios es viable y comercialmente rentable.

CAPITULO II

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO

Se analizará los factores externos e internos de mayor relevancia que proporcionarán información propicia y adecuada para un análisis profundo de la situación actual del país, así como de la industria a la que se desea ingresar.

2.2 ANALISIS DEL MACROENTORNO

2.2.1 Entorno Demográfico

Se analizará la estructura de la población, donde están ubicados, niveles de ocupación y educación.

2.2.1.1 Estructura de la Población:

Con los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en la estructura de la población, se analizará la evolución del número de habitantes total y dividido en: hombres, mujeres y por rango de edades. Estos son a base de proyecciones realizadas por el INEC.

Tabla 2.1 Población de Quito por sexo

Año	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
2005	2.007.353	996733	1010620
2006	2.036.260	1011437	1024823
2007	2.064.611	1025841	1038770
2008	2.093.458	1040493	1052965
2009	2.122.594	1055288	1067306
2010	2.151.993	1070214	1081779

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

Tabla 2.2 Quito por rango de edades

Año	TOTAL POBLACION	INFANTES < 1 año	NINOS entre 1 - 14 años	JOVENES entre 15 - 24 años	ADULTOS 25 - 39 años	ADULTOS MAYORES 40 - 59 años	3ra EDAD 60 a mas años
2005	2.007.353	36994	522106	394161	488917	399468	165706
2006	2.036.260	37527	529625	399837	495958	405220	168093
2007	2.064.611	38050	536999	405404	502863	410862	170433
2008	2.093.458	38581	544502	411068	509889	416603	172814
2009	2.122.594	39118	552080	416789	516986	422401	175219
2010	2.151.993	39660	559727	422562	524146	428251	177646
%	100%	1,84	26,01	19,64	24,36	19,90	8,25

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

Se puede evidenciar que la población de Quito con el pasar de los años es creciente, lo cual es positivo, ya que incrementa el número de posibles consumidores dentro de la Industria Alimenticia.

2.2.1.2 Densidad y Ubicación de la Población de Quito

En la densidad y ubicación de la población se conocerá donde mayoritariamente están ubicados los habitantes de Quito.

Tabla 2.3 Habitantes Quito

Año	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
2005	2.007.353	1.519.964	487.389
2006	2.036.260	1.539.907	496.353
2007	2.064.611	1.559.295	505.316
2008	2.093.458	1.579.186	514.272
2009	2.122.594	1.599.361	523.233
2010	2.151.993	1.619.791	532.202

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

El negocio se enfocará en la zona Urbana de Quito, la cual está dividida en parroquias. Según el censo realizado en el 2001 de Población y Vivienda, las zonas con su población son.

Tabla 2.4 Distribución de la población

PARROQUIA	POBLACION	SECTOR	% DE POBLACION	% POR ZONAS
El Condado	55787	NORTE	3,99	39,90
Carcelén	39178		2,80	
Comité de Pueblo	39293		2,81	
Ponceano	52137		3,73	
Cotocollao	32384		2,31	
Cochapamba	44869		3,21	
Concepción	37050		2,65	
Kennedy	70603		5,05	
San Isidro del Inca	30134		2,15	
Jipijapa	34991		2,50	
Iñaquito	43851		3,13	
Rumipamba	31351		2,24	
Belisario Quevedo	46713		3,34	
Mariscal Sucre	16059	CENTRO	1,15	17,16
San Juan	60639		4,33	
Itchimbía	35409		2,53	
Puengasí	48438		3,46	
Centro Histórico	50145		3,58	
La Libertad	29387		2,10	
Chilibulo	47059	SUR	3,36	42,94
San Bartolo	60358		4,31	
La Magdalena	32176		2,30	
Chimbacalle	44607		3,19	
La Ferroviaria	65220		4,66	
La Argelia	46708		3,34	
Solanda	77747		5,56	
La Mena	36464		2,61	
Chillogallo	41777		2,99	
La Ecuatoriana	41858		2,99	
Quitumbe	39458		2,82	
Turubamba	31695		2,27	
Guamaní	35737		2,55	
TOTAL	1399282			

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Las Autoras

Estos datos indican que la mayor parte de la población urbana de Quito se encuentra en la zona Sur con el 42,94% seguido por el Norte con el 39,9%.

2.2.1.3 Madres de Quito por edades

Tabla 2.5 Población de Madres de Quito de la zona urbana de 12 años a mas

GRUPO DE EDADES	TOTAL DE MADRES	%	
12 a 14 años	302	0,08%	
15 a 19 años	9116	2,47%	
20 a 24 años	36389	9,87%	
25 a 29 años	46352	12,57%	25,90%
30 a 34 años	49159	13,33%	
35 a 39 años	47691	12,93%	24,34%
40 a 44 años	42076	11,41%	
45 a 49 años	33419	9,06%	16,50%
50 a 54 años	27410	7,43%	
55 a 59 años	19211	5,21%	
60 a 64 años	15706	4,26%	
65 años a mas	41925	11,37%	
TOTAL	368756	100,00%	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Las Autoras

La distribución de las madres de Quito tiene una mayor densidad en las edades de 25 a 54 años, es por ello que el negocio se enfocará a atacar este segmento.

2.2.1.4 Ocupación de la Población:

Según el último estudio realizado por el INEC sobre la ocupación de los habitantes de Quito que va hasta el 2009, se puede evidenciar que la Ocupación Plena en los últimos 3 años va decreciendo; lo que genera un incremento tanto en el subempleo como en la desocupación.

Tabla 2.6 Rangos de ocupación en Quito

AÑO	DESEMPLEO	OCUPACION PLENA	SUBEMPLEO
2007	6,06%	56,25%	35,79%
2008	5,76%	51,71%	41,59%
2009	6,10%	42,30%	40,10%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

2.2.1.5 Nivel de Educación:

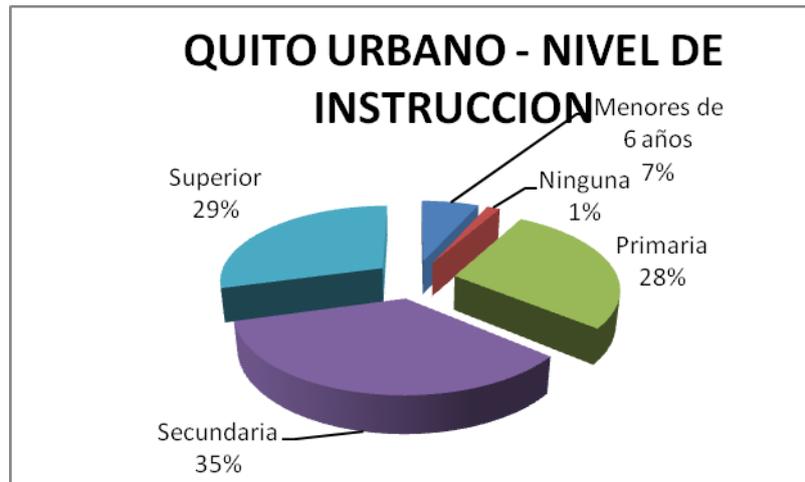
Mediante el último estudio realizado por el INEC en Septiembre del 2009 sobre el nivel de instrucción de los habitantes de la zona urbana de Quito, se conoce que:

Tabla 2.7 Sexo y nivel de instrucción en Quito urbano

SEPTIEMBRE DEL 2009			
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	HOMBRES	MUJERES	POBLACION TOTAL
MENORES DE 6 ANOS	47.899	58.714	106.613
NINGUNA	4.634	20.041	24.675
PRIMARIA	211.787	231.618	443.406
SECUNDARIA	243.661	308.358	552.019
SUPERIOR	246.111	221.034	467.144
TOTAL	754.092	839.765	1.593.857

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 2.1 Quito Urbano-nivel de instrucción



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

Con estos datos se conoce que en Quito el 29% de los habitantes tienen instrucción Superior. Del total de hombres el 33% tienen instrucción superior, mientras que de las mujeres el 26%. Esta tendencia según análisis de los datos del INEC indica que el porcentaje de mujeres profesionales cada vez es mayor.

2.2.2 Entorno Económico

Se tomará en cuenta los principales indicadores económicos que influyen en el desarrollo del plan de negocios.

2.2.2.1 Nivel de Ingreso de los Habitantes:

Mediante datos obtenidos por el INEC se puede determinar que Quito cuenta con cuatro sectores económicos: sector formal que son todas las personas que trabajan con relación de dependencia; sector informal, personas que trabajan por horas o comisionistas, servicio doméstico y ocupados no clasificados. Estos cuentan con distintos niveles de ingresos, los mismos que están divididos por el sexo de la población o por el nivel de instrucción.

Tabla 2.8 Nivel de ingreso (\$) quito por sexo y sector economico

	SECTOR FORMAL	SECTOR INFORMAL	SERVICIO DOMESTICO	OCUPADOS NO CLASIFICADOS	QUITO PROMEDIO
HOMBRES	920	411	-	231	708
MUJERES	624	238	204	206	431
SUELDO PROMEDIO	801	336	204	224	586

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

Tabla 2.9 Nivel de ingreso (\$) quito por nivel de Instrucción y sector económico

	SECTOR FORMAL	SECTOR INFORMAL	SERVICIO DOMESTICO	OCUPADOS NO CLASIFICADOS	QUITO PROMEDIO
NINGUNA	287	202	194	340	225
PRIMARIA	364	239	207	235	273
SECUNDARIA	446	273	198	207	346
SUPERIOR	1050	534	238	180	926
SUELDO PROMEDIO	801	336	204	224	586

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

Con los datos obtenidos podemos afirmar que el Sector Formal es el mejor remunerado. Dentro de este los hombres y las personas con instrucción superior son las que se benefician de un salario que supera el promedio de los salarios de Quito. Cabe recalcar que el crecimiento de los niveles de instrucción de las mujeres está generando un incremento de sus salarios. Esta tendencia es totalmente creciente.

2.2.2.2 Distribución socioeconómica de Quito:

Tabla 2.10 Distribución socioeconómica

ALTO	1%
MEDIO ALTO	4,90%
MEDIO MEDIO	25,20%
MEDIO BAJO	35,30%
BAJO	33,60%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

2.2.2.3 Patrones de gastos:

Según datos obtenidos de la encuesta de condiciones de vida de la 5ta ronda del INEC, se conoce como se dividen los gastos en la Sierra del Ecuador

GRAFICO 2.2 Estructura gastos mensuales sierra



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

Tabla 2.11 Gasto mensual de consumo por productos alimenticios – sierra

PRODUCTOS	% DESTINADO
Pan	7,7%
Leche líquida	6,5%
Carne de res	6,5%
Arroz	5%
Pollo entero	4,6%
Papa	3,5%
Presas de pollo	3,1%
Queso	3%
Pescado fresco	2,8%
Azúcar	2,4%
Huevos de gallina	2,3%
Gaseosas	2,2%
Aceite vegetal	2,1%
Carne de chancho	2%
Yogurt	1,8%
Tomate riñón	1,7%
Sardinias y atún	1,7%
Manzana	1,4%
Fideos	1,4%
Tomate de árbol	1,3%
Resto de productos	37%
TOTAL % GASTO	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Las Autoras

Los habitantes de la sierra del Ecuador gastan el 24% en Alimentación y Bebidas no alcohólicas y dentro de estas el 3% es destinado para el consumo de queso.

2.2.2.4 Industria Manufacturera

El sector industrial manufacturero en el Ecuador, después del comercio es el sector que más aporta a la economía del país. Su aportación al producto interno bruto es de alrededor del 14%, la rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas, esto se argumenta en base a las estadísticas de la Cámara de Industrias de Guayaquil.

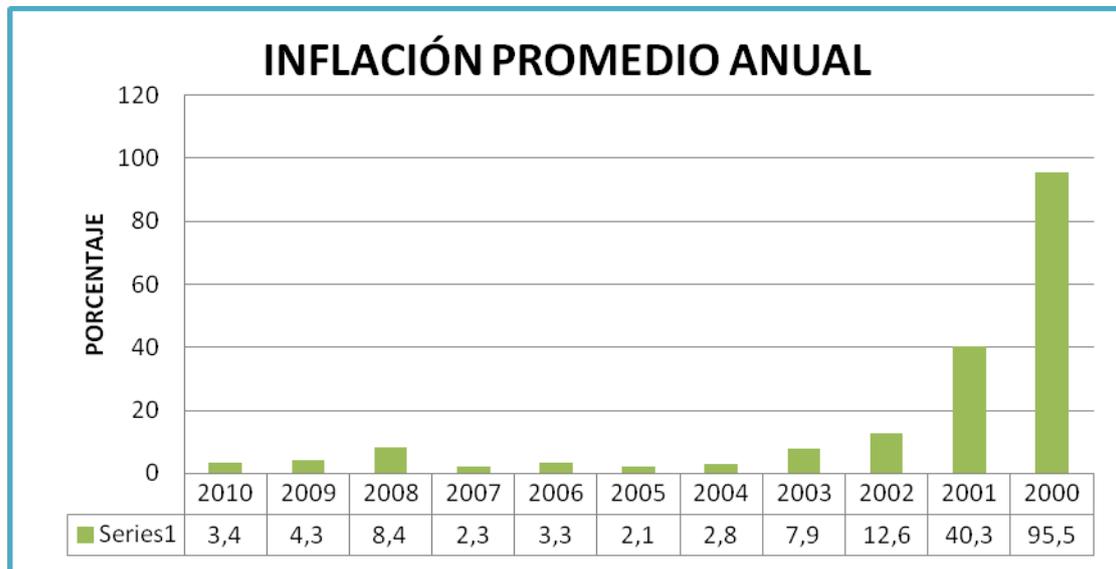
Las proyecciones macroeconómicas del Ministerio Coordinador de la Política Económica, conjuntamente con el Banco Central, asignan a la industria manufacturera un crecimiento real de 3,6% para 2010.

El sector alimenticio es la principal industria del Ecuador, representa el 24% del total de empresas, el 37% del empleo manufacturero, el 41% de la producción industrial y el 42% de la inversión (ONUDI, 2003). La industria petrolera sólo es superior a la alimenticia en valor agregado (24%) y exportación (más de 40%). La industria textil es importante en empleo (8%), y la de bebidas en valor agregado (14%).

En lo territorial, la actividad manufacturera ecuatoriana se concentra en las provincias de Pichincha (textil, alimentos, química), Azuay (cuero, cerámica), Tungurahua (metalmecánica, cuero, calzado) y Guayas (plásticos, alimentos). (MICIP)

2.2.2.5 Inflación:

Grafico 2.3 Inflación promedio anual



Fuente: Banco Central.

Elaborado por: Las Autoras

La inflación en el país se ha mantenido en una tasa reducida, al registrarse sólo alzas temporales como se puede evidenciar en el gráfico.

El año vigente mantiene un porcentaje inferior al año 2009, lo que significa que esto es un indicador positivo para el crecimiento económico.

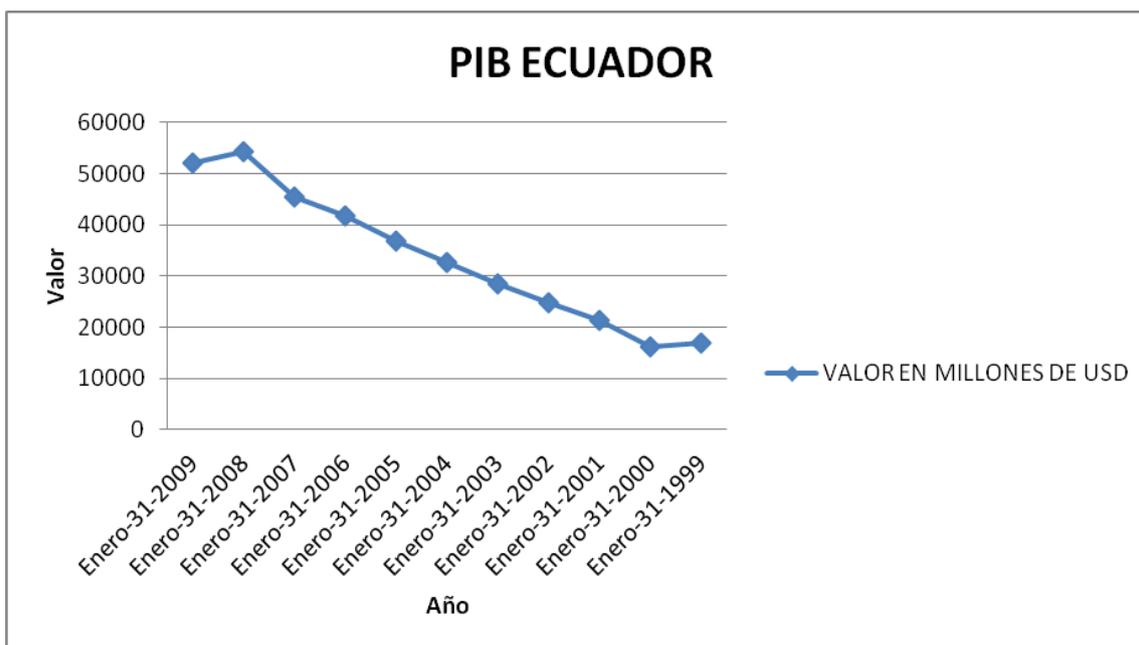
En comparación con otros países de Sur América dolarizados, el Ecuador mantiene una inflación inferior en comparación con Argentina que espera cerrar su inflación este año con un 18 % según reporte económico del diario el Clarín de Argentina.

Hay que tener en cuenta que en una economía dolarizada como es el caso de Ecuador, el sector externo es el motor del circulante en la actividad productiva, esto significa que la economía depende en gran medida del resultado de la balanza de pagos.

2.2.2.6 Producto Interno Bruto (PIB):

El Banco Central de Ecuador publica la evolución del PIB en el Ecuador en los últimos 10 años sin incorporar el 2010 ya que no incluye posibles estimaciones del mismo.

Grafico 2.4 PIB Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Las Autoras

Mediantes estos datos se observa que el PIB del Ecuador desde el año 2000 ha tenido crecimientos constantes. Del 2008 al 2009 decrece, cerrando este año con 52022 millones de dólares, esto se debe a que el desempleo para este año aumentó. Este incremento es uno de los principales efectos de la crisis financiera mundial. Según cifras de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), la contracción económica implica un aumento de la tasa de desempleo del 7,5% registrado en 2008, a un 9% en este año.

2.2.2.7 Empleo en el Sector de Alimentos y Bebidas

En la actualidad la Industria de Alimento y Bebidas de acuerdo a los resultados de la encuesta de Manufactura y Minería del año 2007, es la principal industria del sector manufacturero, en este año, su producción representó el 42,5% de la industria manufacturera, destacándose dentro de la misma la producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, aceites y grasas.

En lo que se refiere al empleo dentro de esta industria, el personal ocupado, es un aspecto importante a considerar ya que esta industria es una significativa fuente generadora de empleo. Según los resultados de la encuesta de Manufactura y Minería para el año 2007, la industria de alimentos y bebidas alberga al 45,4% del personal ocupado de la industria manufacturera, siendo la de producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas la de mayor aporte (53,2%).

La industria de alimentos y bebidas es fuente de empleo principalmente para obreros, el 72,8% del personal ocupado del sector, pertenece a esta categoría y de éstos el 68,4% son hombres. En lo que concierne a remuneraciones, el 39% del monto pagado es al personal de esta industria.

2.2.2.8 Tasa de Interés:

La Tasa de Interés es el porcentaje que las Instituciones Financieras, de acuerdo con las condiciones del mercado, las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios.

Estas pueden ser: Tasa de Interés Activa o Pasiva.

El cuadro del ANEXO 2.1 nos muestra las tasas de interés referenciales y las máximas en las que oscilan las tasas antes mencionadas.

2.2.2.8.1 Tasa de Interés Activa:

Es la tasa cobrada por la banca a los créditos otorgados a sus clientes. En el Ecuador según el BCE esta tasa ha variado desde 9,21% que ha sido la más alta en los últimos 2 años debido a la creciente demanda de los créditos, llegando al 8,94% por una tendencia a la estabilidad de los mismos.

Estos valores se encuentran dentro de los márgenes de las tasas referenciales.

Tabla 2.12 Tasa de interés Activa

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %

Elaboración: Las Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.2.2.8.2 Tasa de Interés Pasiva:

Es la tasa de interés que pagan los bancos a sus depositantes. Esta tasa ha variado en los últimos 2 años entre el 5,63% al 4,25%. Esto se dá por el incremento de los depositantes.

Tabla 2.13 Tasa de interés
Pasiva

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	4.30 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %

Elaboración: Las Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

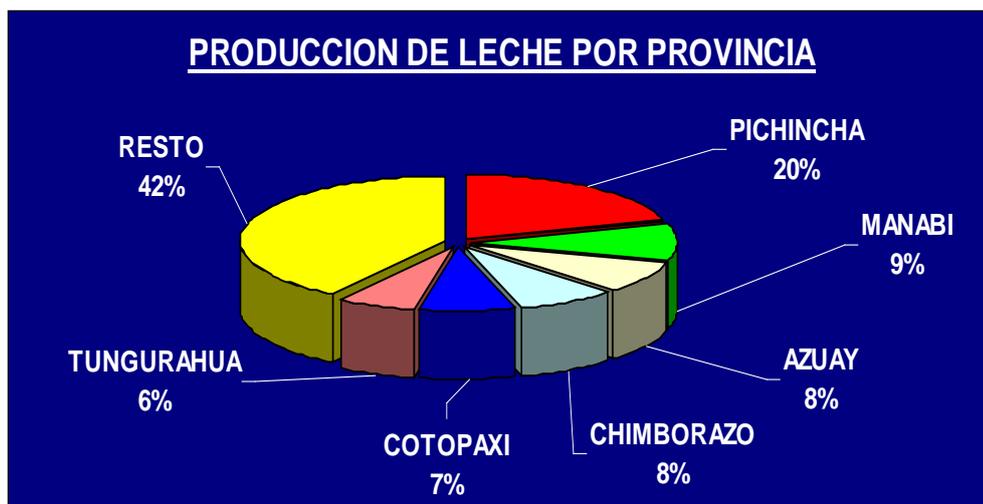
2.2.3 Entorno Natural

2.2.3.1 Materias Primas:

La leche como materia prima en las industrias lácteas, en la actualidad, según la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), la producción de leche diaria es de 4,6 millones de litros diarios siendo así apenas el consumo interno de 100 litros por habitante al año, por lo que se evidencia una sobreproducción del 4%.

A través de datos obtenidos del Centro de la Industria Láctea (CIL) se evidenció que la mayor producción de este insumo se dá en la Sierra Ecuatoriana, en las siguientes provincias:

Grafico 2.5 Producción de leche por provincia



Fuente: Centro Industria Láctea CIL
Elaboración: Centro de la Industria Lactes (CIL)

2.2.3.2 Contaminación:

Mediante un boletín de la consultora española INSACAN, se pudo deducir que en las industrias lácteas existe diversidad de productos lácteos, por lo que es un tanto complejo determinar el impacto de contaminación que estas generan, sin embargo se puede clasificar el tipo de contaminantes que se desprenden de esta industria y que van de acuerdo al tipo de producto lácteo que realizan.

Así se tiene los siguientes tipos de contaminantes:

- Contaminación atmosférica.- proviene de los generadores de vapor ya que se utilizan calderas para pasteurizar la leche cruda
- Residuos sólidos.- el desecho de envases y embalajes, la responsabilidad cae principalmente en el consumidor final.
- Efluentes líquidos.- aguas residuales de la limpieza de la maquinaria, también las queseras tienen un efluente que es el suero, el mismo que resulta ser muy contaminante si se lo vierte de forma directa en los ríos.

Dentro de las industrias en general, la láctea es la que menor contaminación causa.

2.2.3.3 Intervención del Gobierno en la Administración de los Recursos Naturales:

El gobierno ecuatoriano sí interviene en la administración de los recursos naturales a través de decretos, los mismos que serán detallados más adelante.

2.2.4 Entorno Tecnológico

El Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador según su último informe de Recursos Zoo genéticos elaborado en el 2003 nos indica que:

2.2.4.1 Nivel Tecnológico en Granja:

Tabla 2.14 Tecnología en granja

NIVEL DE TECNIFICACION (%)	TOTAL DEL PAIS (%)	PICHINCHA (%)
TOTAL	100	23,7
TECNIFICADA	3,2	1,8
SEMITECNIFICADA	10	2,4
POCO TECNIFICADA	86,8	19,5

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería
Elaboración: Las Autoras

En las fincas ecuatorianas la estrategia para el incremento de la producción ganadera se basa en aumentar las cabezas de ganado o en la mejora de la alimentación para los mismos. No se enfocan en desarrollar sus niveles de tecnología.

La producción ganadera tiene una relación directa con el tamaño de los terrenos ya que esto influye con el número de animales que puedan habitar en la misma.

2.2.4.2 Niveles de tecnología en Plantas de Producción:

En el Ecuador, en el momento de la producción de Quesos, se habla de distintos niveles de tecnificación, según un estudio realizado de la agroindustria en América Latina y el Caribe nivel de tecnología se mide:

Tabla 2.15 Nivel de tecnología

TIPO DE TECNOLOGIA	DESCRIPCION
<i>Tradicional</i>	No incorpora avances tecnológicos en el proceso. Se emplean prácticas de generación en generación.
<i>Artesanal</i>	Que utilizan principalmente procedimientos manuales o domésticos, incorporan algunos componentes como energías convencionales o herramientas adquiridas. La producción es discontinua
<i>Intermedia</i>	Que utilizan tecnologías adecuadas al nivel de producción y de mercado, que permiten tener un proceso relativamente tecnificado y continuo.
<i>Alta</i>	Que poseen tecnologías que incorporan grados de automatización en el proceso y su control. La escala de producción es relativamente alta y trabaja en regímenes continuos.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería
Elaboración: Las Autoras

2.2.5 Entorno Político

2.2.5.1 Protección a las empresas:

Tabla 2.16 Protecciones a las empresas

LEY	PROPOSITO
Prohibición a la importación de leche o derivados lácteos que produce el país.	Impulsar las ventas de leche y sus derivados de origen nacional.
Incentivar las exportaciones de leche fresca a Venezuela.	Disminuir la sobreproducción de leche en el país.
Ley de Compañías.	Establecer las obligaciones y derechos de las compañías, para su correcto funcionamiento.
Controlar la composición de la leche para que esta no sea adulterada en sus fases de producción. (Intendencia, MAGAP) Control de la calidad de la leche.	Incentivar a las empresas a mejorar la calidad y maquinaria.
Prevención y Control de la Contaminación de las aguas y suelos.	Control de la contaminación ambiental (VER ANEXO 2.2)

Fuente: Magap / superintendencias de Compañías /Decreto Supremo #374

Elaboración: Las Autoras

2.2.5.2 Protección a los Consumidores:

Tabla 2.17 Protección a los consumidores

LEY	PROPOSITO
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.	Garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados de óptima calidad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.
Obligatoriedad de registro sanitario en los alimentos procesados, aditivos alimentarios.(Ministerio de Salud Pública, Instituto Izquieta Pérez)	Proteger la salud e integridad de los consumidores.

Fuente: Instituto Izquieta Pérez Ley Orgánica de defensa del consumidor
Elaboración: Las Autoras

2.2.6 Entorno Cultural

En casi todos los países, los factores sociales y culturales tienen influencias muy grandes sobre lo que come la gente, cómo preparan sus alimentos, sus prácticas alimentarias y los alimentos que prefieren. Según la Lic. María José Mendoza, Nutricionista de la Universidad Católica del Ecuador.

En el país, se tiene una gran variedad cultural, esto es debido a las distintas regiones en las que cada una tiene sus propias costumbres y tradiciones.

Es un tanto difícil identificar la cultura alimenticia que esta posee el país ya que existe diversidad de alimentación, esta depende de la ubicación geográfica, se argumenta en base al programa Aliméntate Ecuador, realizado por del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social).

En el Ecuador, la situación alimentaria refleja la realidad socioeconómica, la dieta depende del nivel económico de las personas así como de los gustos y hábitos, según un estudio de la Facultad de Nutrición de la Pontificia

Universidad Católica del Ecuador (PUCE), es así que no toda la población tiene acceso a una alimentación nutritiva y de calidad. Las sociedades modernas, urbanas en su mayoría, parecen converger hacia el consumo de dietas de alta densidad calórica, ricas en grasa y azúcares, que se asocian con una vida cada vez más sedentaria, el aumento de consumo de grasas se asocia a preparaciones rápidas y a comer fuera de casa.

Un dato importante dentro del aspecto cultural alimenticio, es que el consumo de queso tiene una gran acogida entre los ecuatorianos, ya que mediante una conversación con la señora Paola Acosta, propietaria de un restaurant de parrilladas “Wild Bull”, supo manifestar que del 100% de las personas que acuden al restaurant al menos el 70% de estos, demanda como entrada el tradicional choclo con queso, sea este en salsa o entero cortado. De igual manera comentó que de las sopas que ofrece, la más apetecida es el locro de queso.

A la vez, mediante conversaciones informales con personas allegadas a las autoras, se pudo deducir que el queso es súper apetecido con choclo, con habas cocidas, en san duches, en sopas, en fin lo ven como un acompañante rico y típico en la gastronomía nacional, principalmente de la sierra ecuatoriana.

2.3 ANALISIS DEL MICROENTORNO

2.3.1 ADMINISTRACION

En este análisis se tomará en cuenta a pequeñas, medianas y grandes empresas lácteas, consideradas así por su volumen diario de producción es así que las pequeñas empresa manejan un volumen de producción, inferior a 6000 litros de leche, que es la materia prima fundamental en esta industria: las medianas empresas manejan un volumen diario de 7000 litros de leche y las grandes, volúmenes superiores a los 10000 litros de leche diarios.

Las actividades básicas de la gerencia se dividen en 5 actividades principales:

2.3.1.1 Planeación:

La planeación, según el Ing. Pablo Moncayo, Gerente General de Nono Lácteos (Empresa mediana) la definió como la actividad de administración clave en el desarrollo de sus productos, y consideran la planeación como parte fundamental para así direccionar mejor sus estrategias a implementar, él supo decir que su empresa maquila para empresas grandes como Florap, por lo que la planeación para su producción, se basa principalmente en los pedidos que esta empresa realice.

A través de un estudio de la Industria Alimenticia Latinoamericana realizado a las principales empresas lácteas del Ecuador, se puede decir que la planeación en empresas grandes como Andina, Tony, Nutrileche, Pasteurizadora Quito, es buena ya que planifican su producción en base a los pedidos que genera cada distribuidor en las distintas zonas del país. Por lo que de esta manera optimizan sus procesos y disminuyen stock.

2.3.1.2 Organización:

Esta actividad consideran los empresarios de queso que es importante, ya que esta ha cambiado y lo seguirá haciendo porque cada día crecen más las empresas y por tanto la organización va adaptándose a los nuevos cambios, desde la contratación del personal, ya que estos son el pilar fundamental para tener una organización empresarial adecuada que vaya de la mano con la planeación.

2.3.1.3 Dirección:

La dirección no está bien definida para estos empresarios, ya que al hablar de dirección, se enfocan hacia donde están dirigidos sus productos o cómo direccionan su producción, más no específicamente en estar toda la empresa alineada bajo una misma estrategia o dirección.

Es por esto que se considera que esta actividad es una debilidad en su administración.

2.3.1.4 Integración de Personal:

Esta actividad la consideran, es un problema, por lo que el personal obrero principalmente, no se adapta a otro terruño que no sea su lugar de origen, y en muchas ocasiones lo que se invierte en capacitación para estas personas significa pérdida de tiempo y dinero.

Por lo que para reducir este riesgo de ir perdiendo al personal capacitado, han incrementado políticas que son más como responsabilidades que se han ido estableciendo, es así que ahora generan trabajo en la zona donde esté ubicada la empresa productora, es decir el personal que se contrata es personal que vive dentro de la zona geográfica donde produce la empresa, de esta manera los empresarios generan mayor confianza y lealtad de sus empleados.

Las empresas grandes prefieren contratar personal de acuerdo a la zona geográfica donde asientan sus plantas productoras y a la vez prefiere hacer contrataciones por familia en lo que respecta al personal que le provee la materia prima como lo hace Tony de esta manera crea mayor fidelidad de sus proveedores.

Se puede deducir, que en un inicio esta actividad es una debilidad, pero sin embargo están tratando de convertirla en una fortaleza.

2.3.1.5 Control:

Esta actividad en su mayoría está controlada por cada departamento, por lo que cada jefe de área recibe su capacitación constante para que haya una mejora continua a través del Sistema Deming (Principios fundamentales para la gestión y transformación de la eficacia empresarial)

Empresas grandes como Pasteurizadora Quito, tiene controles en cada aérea de la empresa, es decir desde el control de calidad mediante las normas ISO hasta control satelital de los vehículos que transportan sus productos.

Como se puede evidenciar en las empresas grandes, el control en su administración es más minucioso, por lo que es una gran fortaleza para las empresas grandes el control que mantienen en su administración.

La actividad tiene un control básico pero bueno, por lo que se podría considerar una fortaleza media en la administración de las empresas lácteas.

2.3.2 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Este punto dentro de las empresas productoras de queso es muy importante y consideran es la clave para productos funcionales como son los lácteos, por esta razón, según la entrevista al Ing. Pablo Moncayo, Gerente General de Nono Lácteos, la inversión en investigación y desarrollo, es muy alta, ya que todo esto tiene un proceso que va desde una serie de pruebas para desarrollar nuevos productos hasta pruebas para los empaques, para mejorar las promociones y precios acordes al mercado.

Bajo este mismo esquema, se encuentran la mayoría de empresas lácteas, según el Ing. Pablo Moncayo, por lo que esto les permite mantenerse en el mercad

2.3.3 SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL

En la actualidad, existen innumerables sistemas gerenciales, que van desde los más sofisticados hasta los tradicionales, las empresas entrevistadas manifestaron que se manejan con sistemas tradicionales no muy complicados, como es un Balance Score Card, Project, Semáforo de Control como principales sistemas.

Esto para las autoras significa una debilidad ya que si son empresas que están en constante crecimiento, no deberían descuidar estos sistemas de gerencia y deberían implementar sistemas acorde al crecimiento de la empresa, que sirven para verificar y controlar que las estrategias planteadas estén bien encaminadas, aunque vale recalcar, que los costos de estos sistemas son elevados por eso se considera una debilidad para las empresas.

2.3.4 FINANZAS Y CONTABILIDAD

Para la interpretación de los balances generales, los índices financieros más empleados en el caso de que la empresa presente deuda son:

- a) **Indicadores de Endeudamiento:** son los que miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda.

Tabla 2.18 Indicadores de Endeudamiento

Razón entre deuda y activo total	$\frac{\text{Total de la deuda}}{\text{Total de activos}}$
Razón entre deuda y capital	$\frac{\text{Total de la deuda}}{\text{Total del capital de los accionistas}}$

Fuente: Finanzas Corporativas
Elaboración: Las Autoras

- b) **Indicadores de Actividad:** miden que tan eficazmente una empresa hace uso de sus recursos.

Tabla 2.19 Indicadores de Rentabilidad

Rotación de Cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{cuentas por cobrar}}$
--------------------------------	---

Fuente: Finanzas Corporativas
Elaboración: Las Autoras

- c) **Indicadores de Rentabilidad:** mide la eficacia general de la administración, que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversiones.

Tabla 2.20 Indicadores de Rentabilidad

Margen bruto de ganancia	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{ventas}}$
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total de activos}}$
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total de capital de los accionistas}}$

Fuente: Finanzas Corporativas
Elaboración: Las Autoras

- d) **Indicadores de Crecimiento:** mide la capacidad de las empresas para mantener una posición económica y de la industria.

Tabla 2.21 Indicadores de Crecimiento

Ventas	Porcentaje de crecimiento anual en el total de ventas
Ingreso neto	Porcentaje de crecimiento anual en las utilidades

Fuente: Finanzas Corporativas
Elaboración: Las Autoras

2.3.5 MARKETING

Por medio del análisis del marketing se conoce como empresas que ya se encuentran en el mercado definen como desarrollar sus productos y dar servicio a los clientes.

2.3.5.1 Intermediarios de Marketing

Por medio de la entrevista realizada al Ing. Pablo Moncayo, Gerente de Nono Lácteos, se conoce que en el caso de las medianas empresas como la que él dirige, el proceso de distribución es Directa, van directamente a MAYORISTAS, los cuales son los que se encargan de la distribución más detallada. Como es en el caso de Supermaxi, Nono Lácteos entrega el producto a supermaxi y supermaxi es el que se encarga de distribuir a sus múltiples sucursales.

En Nono Lácteos no interviene ningún tipo de revendedores, la empresa directamente entrega a sus distribuidores y con ello mantienen un directo control sobre el producto y su precio.

Como una estrategia de crecimiento, utilizan alianzas estratégicas en donde entregan producto con marca propia o sin marca y únicamente en este caso, se habla de un sistema de reventa.

2.3.5.2 Medios de Difusión

Basado en su experiencia, el Ing. Moncayo indica que el Boca a Boca es la publicidad que más efecto tiene para la generación de nuevos consumidores, ya que la persona que recomienda el producto, ya lo probó, le gustó y por eso se anima a promocionarlo.

Adicionalmente señala, que la publicidad en los principales medios de comunicación, es muy cara y por eso se opta por vallas y por el uso de la publicidad de las cadenas de distribución que ya tienen asignado un presupuesto previo, esta es una publicidad indirecta que beneficia a la empresa.

2.3.5.3 Competidores

Los competidores de queso fresco, en este momento, en el país se han multiplicado por la sobreproducción de leche, los pequeños o medianos ganaderos que no logran vender su leche producen queso fresco de mala calidad, sin normas de salubridad y lo distribuyen en grandes cantidades y a bajos precios.

Para que esto no afecte se debe crear lealtad de compra de los consumidores, haciéndoles caer en cuenta que tienen un producto un poco más caro pero que viene libre de enfermedades y que cuenta con estudios que avalan esto.

Adicionalmente indica, que el queso fresco dentro de una empresa, no es un producto Estrella, más bien está entre vaca o perro y que en su ciclo de vida del producto se encuentra en madurez.

2.3.5.3 Proveedores

Los proveedores son varios y van desde los pequeños, que son los que poseen 2, 3 vacas y que entregan alrededor de 20 litros de leche diarios; medianos, los que tienen sus 10 hasta 20 vacas y los grandes que manejan más de 100 vacas. Todos ellos entregan el insumo principal que es la leche.

2.3.5.4 Clientes

El queso fresco, no es un producto que se compra para consumirlo solo, principalmente se lo usa como complemento de una comida en específico o para acompañar algo. Los principales compradores son empresas que crean subproductos utilizándolo como ingrediente.

Dentro del hogar, las personas que realizan la compra mayoritariamente, son las madres y lo hacen pensando en el consumo de los niños como fuente de nutrición.

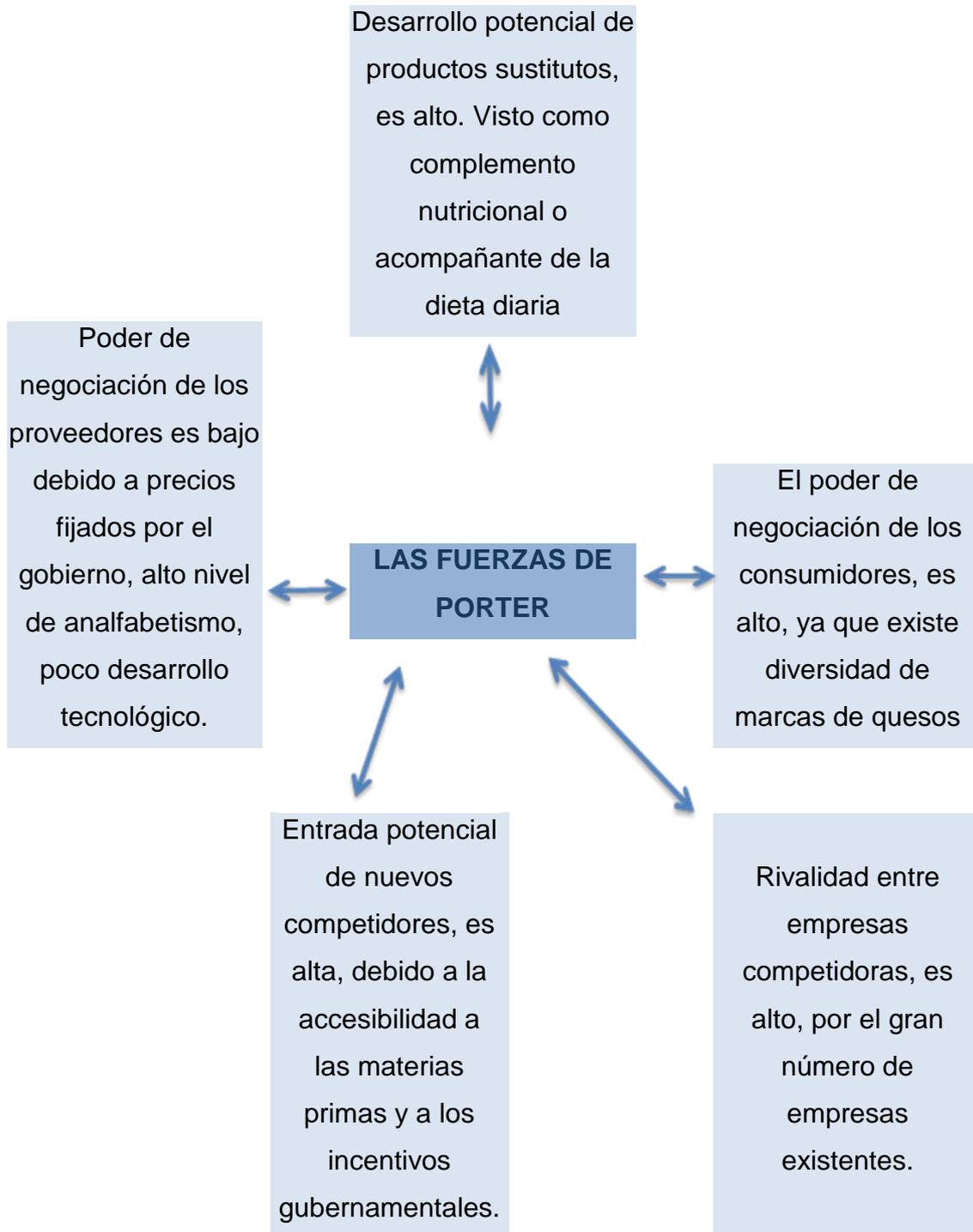
2.4 FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. La planeación en la administración 2. Contratación de personal de acuerdo al lugar de ubicación de la planta de producción. 3. Alta inversión en investigación y desarrollo. 4. Alta oferta de materia prima. 5. Incentivos para proveedores	1. Elevados costos en sistemas de Gerencia 2. Dificultad para negociar con pequeños distribuidores. 3. Producto en etapa de Madurez 4. Altos costos en Publicidad 5. Competencia desleal.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Incremento de la Población 2. leyes gubernamentales que apoyan la industria local 3. Alto presupuesto destinado a Alimentación 4. Generación de alta tasa de empleo 5. La industria representa la 2da fuente de ingreso del país	1. Incrementar la producción generando mayor empleo en el lugar ubicado de la planta. (F2,O1,O4) 2. Destinar alto porcentaje de la inversión en I&D. (F3, O5) 3. Implementar alianzas estratégicas con pequeños ganaderos. (F4, O2)	1. Adaptar los productos a distintos estratos sociales (D3, O3) 2. Crear fidelidad de los clientes mediante precio y calidad (D5, O1)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Menos del 50% de la población consume lácteos 2. Incremento de los precios de acuerdo a la inflación 3. Altos costos de maquinaria 4. Incremento de los salarios 5. Incremento de Productos sustitutos	1. Trabajar con economías de escala (F3, A1, A2) 2. Crear lealtad con los proveedores (F5, A4) 3. Innovación continua de los productos (F3, A5)	1. Generar promociones de acuerdo al canal de distribución (D2, A5) 2. Contratación de publicidad anualmente (D4, A2)

Fuente: Fundamentos de Administración Estratégica

Elaboración: Las Autoras

2.5 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Fundamentos Marketing kotler
Elaboración: Las Autoras

2.5.1 Entrada potencial de nuevos competidores:

La Industria del Queso Amasado, según el Centro de la Industria Láctea vale decir que es poco desarrollada, razón por la cual la entrada de nuevos competidores es inevitable y creciente.

Mediante decreto ejecutivo, el gobierno está entregando incentivos económicos a los pequeños productores en ganadería, agricultura y otros, por lo que podría incrementar la entrada de nuevos competidores.

Las barreras de entrada en este tipo de industria, no son tan representativas para las personas que procesan el queso de forma artesanal, sin embargo al fabricarlo de forma industrial, podemos encontrarnos con barreras como:

- Tecnología de punta
- Monto de inversión
- Capital de trabajo
- Mano de obra especializada
- Costos publicitarios

2.5.2 Rivalidad entre empresas competidoras:

A través de un estudio realizado por el CIL del mercado competidor, en base a la existencia de empresas dedicadas a la producción de quesos en general, tomando a todas en conjunto, se obtiene:

Grafico 2.6 Participación de mercado en quesos



Fuente: Centro de la Industria Láctea Ecuador (CIL)
 Elaborado: Centro de la Industria Láctea Ecuador (CIL)

De esto se puede deducir, que la empresa que lidera la participación en la producción de quesos en general, es Floralp con el 27.8% seguido del Kiosko con el 26.7%, lo que ayuda a identificar claramente que estas dos empresas son las que más fuerza tienen en el mercado, vistas como elaboradoras de queso, además que son marcas bien posicionadas.

El plan de negocios se ubicara dentro de lo que respecta a otras, es decir, en un inicio se tendrá una participación del 3.2%, por lo que en otras encajan las marcas poco conocidas y con escasa publicidad, es así que es muy importante este dato, por lo que al ubicarnos en este punto de la escala quiere decir que estamos arriba de marcas fuertes como Kraft, Alpina, La Finca y las demás que se evidencian en el cuadro, lo que muestra que sí hay una gran posibilidad de seguir creciendo si se implementa la publicidad adecuada y los canales de venta correctos, que son las estrategias principales que han sabido aprovechar las empresas que lideran la participación de mercado.

2.5.3 Poder de negociación de los proveedores:

Este factor es positivo para el negocio, ya que la mayor parte de productores de leche, que es el insumo principal para la industria, se encuentran en la Sierra Ecuatoriana, por lo que las negociaciones y costos de transporte se podrán mantener bajos.

También se cuenta con información de la participación que tienen los medianos, grandes y pequeños productores de leche entera o cruda en el país, por lo que se evidencia que los pequeños productores proveedores de leche, tienen una producción significativa del 85% que abastecen o proveen la leche a las empresas lácteas.

Este es un factor importante, ya que según la información obtenida verbalmente con el Director Ejecutivo del (CIL), estos ocupan un lugar muy fundamental en el desarrollo de la Industria láctea, por lo que las empresas a las que estos proveen se han preocupado por capacitarles y ayudarles para que su ganado tenga un mayor rendimiento lechero y así obtener un mayor beneficio mutuo, en realidad los proveedores tiene mucho poder de negociación en esta industria, ya que estos se apegan a las empresas que les brindan un mayor incentivo así como capacitación y son conscientes que su producción es fundamental para el crecimiento de las empresas lácteas.

Con los proveedores pequeños es un tanto difícil negociar porque son personas sin la formación adecuada, por lo que para estos, si es necesario motivarlos o incentivarlos a que realicen las negociaciones. El Gobierno de alguna manera también ha intervenido para que estos pequeños productores de leche mejoren su producción y la calidad de la misma.

Grafico 2.7 Clasificación proveedores de leche cruda por tamaño



Fuente: Centro de la Industria Láctea Ecuador (CIL)
Elaborado: Centro de la Industria Láctea Ecuador (CIL)

2.5.4 Poder de negociación de los consumidores:

Los consumidores tienen el poder de negociación, ya que en el Ecuador se tiene un oligopolio en la elaboración de productos lácteos, debido al número de empresas existentes.

2.5.5 Desarrollo potencial de productos sustitutos:

Según el CIL, los productos sustitutos, son todas las otras variedades de queso provenientes de leche de vaca, de cabra o búfalo (hembra), tales como quesos frescos, maduros y semimaduros. Se puede decir que todos los derivados de leche como mantequilla, yogurt, también son productos sustitutos si se los toma como fuentes de nutrición, y por el uso que se dá al queso, por lo general al momento de combinar con otros productos, también puede ser sustituido por jamón o mortadela.

2.6 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.6.1 La idea y el modelo de negocio

Según la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), la producción diaria de leche en el país alcanza los 250 mil litros, incluso existen excedentes que permitieron exportar. Esto nos dá la pauta que el sector lechero en el Ecuador está en constante crecimiento.

Aprovechando las oportunidades y el escaso desarrollo en la elaboración del queso amasado en las actuales plantas procesadoras de lácteos en la Ciudad de Quito, ya que todas elaboran productos similares, nace la idea de la industrialización de queso amasado en forma de figuras (Originario de San Gabriel) y queso relleno que aún no son comunes en la dieta alimenticia de los Ecuatorianos.

En la actualidad, mediante una investigación de mercado realizada por las autoras, se observó que en la ciudad de Quito apenas son 2 empresas las que se dedican a la fabricación de este tipo de queso, en su mayoría el queso amasado es comercializado en una presentación y producción artesanal. Estos procesos artesanales de elaboración los conservan y mantienen en la ciudad de origen (San Gabriel).

La idea es incrementar el consumo ya existente del queso amasado, dándole alternativas de usos en la gastronomía nacional.

2.6.2 Estructura legal de la empresa

La empresa QUESITOS AMASADOS se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada integrada por dos socias, según la ley de compañías, se puede contraer entre dos o más personas.

En este tipo de compañías de capital, está representado por participaciones que son transferibles por acto entre vivos, el beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, siempre y cuando se obtenga el consentimiento unánime de capital social.

2.6.3 Misión, Visión y Objetivos

La misión, visión y objetivos de la empresa están complementados entre si y los objetivos planteados son los que ayudarán a llegar a cumplir con la misión y visión establecidas.

MISION

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de Queso Amasado, incursionando en la pequeña y mediana empresa, asegurando la fidelización de nuestros clientes a través de productos que superan las expectativas nutricionales (innovación y calidad), aportando cambios para la sociedad con una dieta más sana, formando un equipo humano integro,

comprometido y motivado que difunde una tradición plenamente ecuatoriana elaborada con amor e identidad.

VISION

Ser la empresa más prestigiosa y competitiva en la producción de Queso Amasado, cuya marca sea reconocida como sinónimo de excelencia, calidad y servicio en cada uno de sus productos a nivel nacional, llegando a ser una multinacional.

Contar con una familia de personas comprometidas con su trabajo, que día a día aporten con ideas de innovación y mejoramiento del producto. Y con ello generando óptimas utilidades.

OBJETIVOS

- ✓ Ofrecer un producto innovador y de alto desempeño, destinado a un estrato social alto.
- ✓ Aumentar las ventas en el año 2012
- ✓ Capacitación constantemente al personal de acuerdo al área a la que pertenece.
- ✓ Invertir en un área de investigación y desarrollo el cual constantemente brinde nueva información.

CAPITULO III

3. INVESTIGACION DE MERCADOS Y SU ANALISIS

3.1 Problema de Investigación Gerencial:

- Conocer si existe o no mercado para el florecimiento del producto.

3.2 Objetivos de la investigación:

3.2.1 Objetivo General:

Identificar los factores principales que influyen en el consumo de queso, así como el análisis de los posibles consumidores y la apertura de los mismos al ingreso de una variedad de queso fresco, para así evaluar la viabilidad del proyecto en la ciudad de Quito.

3.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar las marcas posicionadas en el mercado.
- Segmentar correctamente el nicho de mercado.
- Identificar las preferencias y exigencias de los consumidores.
- Identificar cuanto está dispuesto a pagar el cliente por el queso amasado.

3.3 Problema de Investigación de Mercado:

- Determinar las preferencias de compra del consumidor hacia los productos elaborados de manera informal

3.4 Mercado Objetivo de la Investigación:

El mercado objetivo de la investigación serán mujeres de la zona urbana de Quito, de entre 25 a 54 años de edad, ya que según el INEC, es el porcentaje más representativo de la población, que sean madres de nivel socioeconómico alto, medio alto y medio medio, que posean instrucción superior.

3.5 Fuentes de Información:

3.5.1 Fuentes Primarias:

Para tener un conocimiento confiable de gusto y preferencia de los consumidores, se realizará Focus Group y encuestas, mientras que para obtener información precisa sobre el mercado y la competencia se realizará entrevistas a expertos.

3.5.2 Fuentes Secundarias:

Se utilizará información secundaria como son los reportes de entidades públicas y privadas, libros, revistas como Vanguardia, Gestión, que permitirán estar al tanto del desarrollo de la industria.

3.6 Diseño de la Investigación:

La investigación requerida para el desarrollo de este plan será DISEÑO DE INVESTIGACION CUALITATIVA DESCRIPTIVA, mediante Focus Group y entrevistas con expertos.

3.6.1 Investigación Descriptiva:

3.6.1.1 Entrevista con Expertos:

La Entrevista según Malhotra es una conversación entre dos o más personas, como técnica de recolección que va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser una lista o esquema de los temas a tratarse.

3.6.1.1.1 Metodología:

a) Entrevista Experto 1:

La entrevista fue realizada al Dr. Rafael Vizcarra, Presidente Ejecutivo del Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL), el jueves 20 de mayo del 2010 a las 11 am en las oficinas del CIL, ubicadas en la Av. de los Shyris 41-151 e Isla Floreana, Edif. Axios, oficina 905. El tiempo de duración fue de 40 minutos. (Ver anexo 3.1)

b) Entrevista Experto 2:

La entrevista fue realizada al Ing. Pablo Moncayo, Gerente de Nono Lácteos, el miércoles 01 de diciembre del 2010 a las 18 horas en las oficinas de la Universidad de las Américas. El tiempo de duración fue de 20 minutos. (Ver anexo 3.2)

Para ver los temas tratados con los respectivos entrevistados ver los anexos.

3.6.1.1.2 Resultados de las entrevistas a Expertos:

En la entrevista realizada al Dr. Rafael Vizcarra se conoció que la industria láctea está en constante crecimiento, ya que está en continua innovación de sus productos por la alta demanda de los lácteos y por las tendencias que toman los consumidores de acuerdo a sus estilos de vida.

El entrevistado afirmó que en el Ecuador las posibilidades de crecer son grandes ya que se puede influenciar a la población para que incrementen sus hábitos de consumo de lácteos, por lo que no existe cultura de consumo de derivados de la leche.

En la entrevista realizada al Ing. Pablo Moncayo dio a conocer que la demanda de queso fresco en Quito es elevada con relación a las distintas variedades de quesos, sin embargo recalcó que el queso fresco es el que menos rentabilidad genera debido al escaso valor agregado que este tiene.

El entrevistado indicó que las personas que más compran queso son las madres de familia influenciadas por los miembros de su hogar.

3.6.1.1.3 Conclusiones de las Entrevistas con los Expertos:

- La cultura del consumo de lácteos no está saturada en el país.
- Las mujeres deciden sobre la compra del queso
- El consumo del queso fresco es común en los hogares de Quito.

3.6.1.2 Focus Group:

En base a la definición de Malhotra, los grupos focales son una entrevista realizada por un moderador capacitado con un grupo pequeño de individuos, de una forma no estructurada y natural.

3.6.1.2.1 Metodología:

a) Focus Group 1:

El primer Focus Group fue integrado por 6 personas, todas ellas mujeres de 25 a 54 años, madres de familia con instrucción superior y de nivel socioeconómico alto, medio alto y medio medio.

Para la elaboración del mismo se citó previamente a las integrantes el día viernes 18 de junio del 2010 en el Valle de los Chillos. Fue moderado por la

Srta. Soraya Pozo, como asistente la Srta. Jessica Cadena, una persona que colaboro con la filmación.

En el desarrollo del Focus, a las integrantes se les hizo degustar del queso amasado en sus distintas presentaciones.

El ambiente en el que se desarrolló fue ameno, ya que existió la participación activa de las invitadas, con lo que se pudo determinar factores importantes para la investigación.

b) Focus Group 2:

En el segundo Focus Group, las participantes fueron 6 señoras, de entre 25 y 54 años, madres y abuelas de niveles socioeconómicos alto, medio alto y medio medio con instrucción superior.

Para la elaboración del mismo, las invitadas fueron citadas e informadas previamente del motivo de la invitación, el Focus se realizó el día domingo 27 de junio del 2010 en el norte de Quito. La moderadora fue la Srta. Jessica Cadena y en la cámara la Srta. Soraya Pozo.

En el transcurso del Focus, las integrantes degustaron el queso amasado en sus distintas presentaciones y combinaciones.

El ambiente fue muy agradable, ya que existía la interacción de todas las presentes, las cuales demostraron mucho interés por el producto y gran admiración por la creatividad de las combinaciones y las posibles presentaciones.

3.6.1.2.2 Resultados de los Focus Group:

Las invitadas mostraron agrado por el producto, indicaron algunas sugerencias con respecto a la sal y a la textura del mismo. Dos de las participantes identificaron el producto de manera inmediata, ya que a ninguna se le especificó de qué tipo de queso se trataba.

En el momento de hacerles degustar el queso amasado tanto con miel como con jamón, se evidenció una mayor acogida por el queso amasado con jamón. En lo que respecta al queso con miel, mencionaron que lo utilizarían como lunch para los pequeños de la casa.

Las invitadas, están dispuestas a pagar un valor de \$4,50 por un queso amasado relleno.

3.6.1.2.3 Conclusiones de los Focus Group:

- El queso amasado relleno lo aprecian como innovador, ya que no existe en el mercado.
- El queso amasado es categorizado por las invitadas como fuente de nutrición y energía para todos los miembros de la familia.
- Las entrevistadas mostraron gran agrado por el producto

3.7 Investigación Cuantitativa

3.7.1 Planteamiento de preguntas, objetivos e hipótesis

En base a las entrevistas con expertos y a los focus group se plantean las siguientes preguntas con sus objetivos e hipótesis.

Tabla 3.1 Planteamiento de preguntas, objetivos e hipótesis

Nº	PREGUNTA	OBJETIVO	HIPOTESIS
1	¿En su hogar se consume queso?	Identificar los tipos y marcas de quesos posicionadas en el mercado	Existe gran diversificación de tipos de quesos
2	¿Quién consume queso en su hogar?		Los niños y jóvenes son los que más consumen queso
3	¿Consumiría un queso sin marca?		Existe gran aceptación por los productos sin marca.
4	¿Qué tipo de queso consume?		El queso más consumido es el queso Fresco.
5	Nombre marcas de queso	Identificar la participación de mercado de la competencia.	Las marcas posicionadas son: Salinerito, González, Toni, Ricota.
6	¿Qué característica aprecia usted del producto de esta marca?		Aprecia el sabor, calidad y precio.
7	¿Usted ha cambiado de marca de queso??		Si han cambiando ya que buscan variedad.
8	¿Generalmente en su hogar quién se encarga de realizar las compras?	Identificar los hábitos de compra, consumo y los principales canales de distribución.	Generalmente realizan las compras las mujeres del hogar
9	¿Cómo consume el queso?		Lo consume solo, con pan, con platos típicos o como ingrediente culinario.
10	¿En qué lugar frecuentemente compra queso?		La mayoría de los consumidores realiza la compra en supermercados.
11	¿Con qué frecuencia adquiere usted un queso?	identificar la frecuencia de compra	El consumo existente es alto.
12	¿Consumiría un queso típico del Ecuador en figuras?	Identificar las preferencias del consumidor de queso fresco y amasado.	Si se consume productos nacionales
13	¿Consumiría un queso fresco de textura granulosa?		Si consumiría un queso fresco diferente en su textura
14	¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un queso fresco?		Estaría dispuesto a pagar entre \$2,50 y \$3,50
15	¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un queso amasado?		Estaría dispuesto a pagar entre \$2,50 y \$3,50
16	¿Con qué ingrediente le parece que combinaría mejor el queso amasado? (miel, mermelada, jamón)		Si consumirían quesos rellenos
17	¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por queso amasado relleno?		Estarían dispuestos a pagar entre \$4,00 y \$6,00

Elaboración: Las Autoras

3.7.2 Encuestas (Ver Anexo 3.3)

Según Naresh Malhotra, la definición de encuesta enfoca a la misma como un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa. El método de encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados

3.7.3 Metodología

Para el diseño de la encuesta se tomó en cuenta los factores que se desea conocer, como son hábitos de consumo, frecuencia de compra, marcas posicionadas, entre otras. Las preguntas fueron cerradas y abiertas.

Este cuestionario se aplicará a mujeres de 25 a 54 años, madres con instrucción superior de la ciudad de Quito que viven en la zona urbana.

Para el cálculo del tamaño de la muestra del segmento objetivo se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

- n: muestra
- N: población total objetivo
- e: error de estimación

El mercado objetivo de la investigación serán mujeres, de la zona urbana de Quito, de entre 25 a 54 años de edad, que sean madres de nivel socioeconómico alto, medio alto y medio que posean instrucción superior.

El número total de habitantes en Quito de la zona urbana, según datos estadísticos del INEC del 2010, es de 1.619.791. De estas el 50% son mujeres,

el 31,1% pertenecen a los estratos socioeconómicos alto, medio alto y medio medio; el 26% tienen instrucción superior y el 69% son madres de 25 a 54 años.

N= 45.187 mujeres

- e: error de estimación= 5%

CALCULO DE LA MUESTRA:

$$n = \frac{(45187)}{((0,05)^2 * (45187 - 1)) + 1}$$

$$n = 397$$

3.7.4 Resultado de las encuestas: (ANEXO 3.4)

1. *¿En su hogar se consume queso?*

El 100% de los encuestados afirmaron que comen algún tipo de queso, lo que muestra que el consumo de este es común en la dieta alimenticia de los quiteños.

2. *¿El queso que usted compra es consumido en su hogar principalmente por?*

De las encuestadas se puede deducir que las personas que más consumen el queso son las personas adultas que comprenden entre las edades de 25 a 45 años con un 35%, seguido por niños y jóvenes, con el 29% de aceptación cada uno, estos comprenden las edades desde 6 a 24 años, este dato contrasta a la hipótesis planteada de que los niños y jóvenes son los mayores consumidores de queso, lo que induce a direccionar mejor el cliente objetivo.

3. *¿Consumiría usted un queso sin marca?*

Mediante esta pregunta se pudo identificar que al momento de elegir un producto lácteo, que es de estado predecible, la gente con un 56% dijo que si prefiere un queso con marca principalmente por seguridad alimentaria, sin embargo este dato también ayuda a reflexionar que los vendedores o productores artesanales de productos lácteos sí tienen una acogida significativa ya que el 46% de los encuestados afirmaron que sí consumirían un queso sin marca, es por este factor que a estos productores artesanales es difícil intentar disminuir su participación en el mercado.

Cabe recalcar que estos productores artesanales son los que crean una competencia desleal en el sector lácteo.

4. *¿Qué tipo de queso consume usted?*

Se puede concluir que el tipo de queso más consumido es el queso fresco con una aceptación del 51%, esto significa que con este tipo de queso es más fácil ingresar al mercado, lo que también muestra que la competencia con este tipo de queso es alta.

5. *Nombre 5 marcas de queso que usted prefiera:*

Esta pregunta, al ser abierta, puso en evidencia que las marcas con mayor posicionamiento en la mente de los consumidores son: Kiosco con el 23% , seguido de Queso González con el 20% y en tercer lugar Toni con el 14%, estas tres marcas se considera son las más posicionadas entre los consumidores.

6. *¿Qué característica aprecia usted del producto de esta marca?*

Los encuestados afirmaron que las características principales que aprecian de los productos lácteos son: el sabor con el 36%, la calidad con el 23% y la disponibilidad con el 17%, estas tres características son las que prevalecen al momento de realizar la compra de queso.

7. *¿Usted ha cambiado de marca de queso en los últimos años?*

Se pudo determinar que las personas no tienen fidelidad por la marca de queso que prefieren ya que el porcentaje de personas que han cambiado de marca son el 56%, esto muestra que las personas están predispuestas a cambiar de marca de queso.

8. *¿Generalmente en su hogar quién se encarga de realizar las compras?*

Esta pregunta constata la afirmación que se planteó en la hipótesis de que las madres de familia son las que deciden al momento de comprar ya que el 65% afirmó que las mamás son las que se encargan de la compra; este porcentaje está muy por encima de todas las otras alternativas, por lo que se consideran irrelevantes.

9. *¿Cómo prefiere consumir el queso?*

Los consumidores de queso prefieren consumirlo con pan el 39% de los encuestados, seguido por comerlo solo con el 24%, esto muestra que el queso es visto en su mayoría como un acompañante del pan en la dieta de los quiteños.

10. *¿En qué lugar frecuentemente compra queso?*

Los lugares que prefieren los consumidores para comprar productos lácteos (queso) se encuentran a la cabeza Supe maxi y Santa María con el 45% y con un porcentaje menor pero no insignificante están las tiendas de barrio con el 26%.

Esto indica que las tiendas también son un buen canal de distribución ya que están detrás de cadenas grandes como Supe maxi y Santa María.

11. *¿Con qué frecuencia adquiere usted un queso?*

En esta pregunta se puso de manifiesto que el consumo de queso es bueno en Quito, ya que más de la mitad de los encuestados, el 52% afirmaron que

compran un queso semanalmente, esto no significa que sea alto el consumo, pero sí permite afirmar que existe un consumo constante.

12. ¿Le gustaría consumir una nueva variedad de queso, típico del Ecuador?

Con un 95% de afirmaciones se constata que las personas si tienen aceptación por los productos nuevos, en este caso sí estarían dispuestas a consumir un queso típico del Ecuador de figuras poco comercializado en el mercado.

13. ¿Consumiría un queso fresco de textura granulosa?

De las personas encuestadas, el 51% afirmó que si consumirían un queso de textura granulosa, sin embargo no muy por detrás estaban las personas que no consumirían un queso de esta textura con el 44%, esto se debe a que muchas de las encuestadas, antes de comprarlo, desearían degustarlo por ser de una textura no muy común dentro de los quesos que ofrece el mercado.

14. ¿Cuánto paga usted por un queso fresco de 500gr?

El presupuesto que se designa para adquirir un queso fresco es el precio más bajo ya que el 61% afirmó que paga en promedio \$2,50 por un queso fresco.

15. ¿Cuánto pagaría usted por un queso amasado de 500gr?

El 55% de las encuestadas afirmó que estaría dispuesta a pagar 3 dólares por un queso amasado de 500gr, lo que indica que sí aprecian un valor agregado en este tipo de queso que lo diferencia del queso fresco común.

16. ¿Con qué ingrediente le parece que combinaría mejor el queso amasado?

Al momento de elegir un queso amasado relleno, la mayoría de las encuestadas coincidieron, con el 38%, que preferirían un queso relleno de mermelada, seguido del queso relleno de miel con el 28% y con el 27% prefieren un queso relleno de jamón.

Este dato es de gran importancia ya que nos orienta hacia una correcta dirección de la elaboración acorde a las preferencias del consumidor.

17. *¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un queso amasado relleno de 350gr?*

Las encuestadas están dispuestas a pagar hasta 4 dólares por un queso relleno de 350 gr, con un porcentaje que supera a más de la mitad de las encuestadas con el 74%. Esto muestra que sí aprecian el valor agregado por lo que están dispuestas a pagar más.

3.7.5 Conclusiones de las Encuestas

Se llegó a identificar variables muy interesantes y necesarias para poder adaptar el producto al cliente y a la vez comprobar las hipótesis planteadas, es así que se obtienen las principales conclusiones:

- El consumo de queso es general y común en la dieta de los quiteños.
- Las personas no tienen fidelidad hacia una marca específica, por lo que se puede identificar que la competencia es alta, ya que existe variedad de productos lácteos y para todo estrato social
- Existe competencia desleal en el mercado de los lácteos y esto se debe principalmente a la gran aceptación que tienen los productos sin marca, este factor ayuda a los productores artesanales, que sin responsabilidad comercializan productos sin al menos registro sanitario.
- Las encuestadas estarían dispuestas consumir una nueva variedad de queso, aunque esta no sea muy comercializada y conocida en Quito.
- Las principales características que aprecian los consumidores en los productos lácteos son la calidad, el sabor y la disponibilidad.
- Los principales canales de distribución son las cadenas de supermercados grandes como supermaxi y Santa María, pero un dato interesante es que también las tiendas de barrio son un buen canal de distribución en este tipo de productos, lo que da la pauta por donde también es bueno ingresar en este mercado.

CAPITULO 4

4. PLAN DE MARKETING

4.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Para atacar al mercado objetivo se procederá a segmentar el mismo y con ello buscar la estrategia apropiada.

4.1.1 Selección del Consumidor

Por medio de las características Geográficas, Demográficas, Pictográficas y Conductuales se llegará a determinar segmentos de los cuales se atacará con estrategias diferentes de acuerdo a los mismos.

4.1.1.1 Segmentos del Mercado Potencial para el consumo de Queso:

Tabla 4.1 Segmentos 1

SEGMENTO 1			
CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	% DE LA POBLACION	NUMERO DE PERSONAS
GEOGRAFICA	Habitantes de Quito	100%	1.619.791
	Zona Urbana	71%	1150052
DEMOGRAFICA	Mujeres	50%	575026
	Madres de 25 a 34 años	25,9%	148932
	Instrucción Superior	26%	38722
PSICOGRAFICA	Nivel Socioeconómico: Alto, medio alto y medio medio	31,1%	12043
CONDUCTUAL	Consuman Queso	100%	12043
	Consuman Queso Fresco	51%	6142

Fuente: INEC

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.2 Segmentos 2

SEGMENTO 2			
CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	% DE LA POBLACION	NUMERO DE PERSONAS
GEOGRAFICA	Habitantes de Quito	100%	1.619.791
	Zona Urbana	71%	1150052
DEMOGRAFICA	Mujeres	50%	575026
	Madres de 25 a 34 años	25,9%	148932
	Instrucción Superior	26%	38722
PSICOGRAFICA	Nivel Socioeconómico: medio bajo	35,30%	13669
CONDUCTUAL	Consuman Queso	100%	13669
	Consuman Queso Fresco	51%	6971

Fuente: INEC

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.3 Segmentos 3

SEGMENTO 3			
CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	% DE LA POBLACION	NUMERO DE PERSONAS
GEOGRAFICA	Habitantes de Quito	100%	1.619.791
	Zona Urbana	71%	1150052
DEMOGRAFICA	Mujeres	50%	575026
	Madres de 35 a 44 años	24,3%	139961
	Instrucción Superior	26%	36390
PSICOGRAFICA	Nivel Socioeconómico: Alto, medio alto y medio medio	31,1%	11317
CONDUCTUAL	Consuman Queso	100%	11317
	Consuman Queso Fresco	51%	5772

Fuente: INEC

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.4 Segmentos3

SEGMENTO 4			
CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	% DE LA POBLACION	NUMERO DE PERSONAS
GEOGRAFICA	Habitantes de Quito	100%	1.619.791
	Zona Urbana	71%	1150052
DEMOGRAFICA	Mujeres	50%	575026
	Madres de 35 a 44 años	24,3%	139961
	Instrucción Superior	26%	36390
PSICOGRAFICA	Nivel Socioeconómico: medio bajo	35,30%	12846
CONDUCTUAL	Consuman Queso	100%	12846
	Consuman Queso Fresco	51%	6551

Fuente: INEC

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.5 Segmentos 5

SEGMENTO 5			
CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	% DE LA POBLACION	NUMERO DE PERSONAS
GEOGRAFICA	Habitantes de Quito	100%	1.619.791
	Zona Urbana	71%	1150052
DEMOGRAFICA	Mujeres	50%	575026
	Madres de 45 a 54 años	16,5%	94879
	Instrucción Superior	26%	24669
PSICOGRAFICA	Nivel Socioeconómico: Alto, medio alto y medio medio	31,1%	7672
CONDUCTUAL	Consuman Queso	100%	7672
	Consuman Queso Fresco	51%	3913

Fuente: INEC

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.6 Segmentos 6

SEGMENTO 6			
CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	% DE LA POBLACION	NUMERO DE PERSONAS
GEOGRAFICA	Habitantes de Quito	100%	1.619.791
	Zona Urbana	71%	1150052
DEMOGRAFICA	Mujeres	50%	575026
	Madres de 45 a 54 años	16,5%	94879
	Instrucción Superior	26%	24669
PSICOGRAFICA	Nivel Socioeconómico: medio bajo	35,30%	8708
CONDUCTUAL	Consuman Queso	100%	8708
	Consuman Queso Fresco	51%	4441

Fuente: INEC

Elaborado por: Autoras

4.1.1.2 Segmentos del Mercado Potencial para el consumo de Suero:

Tabla 4.7 Segmentos Suero de leche

SEGMENTO PARA SUERO DE LECHE			
CARACTERISTICAS	DESCRIPCION	% DE LA POBLACION	NUMERO DE PERSONAS
GEOGRAFICA	Habitantes de Machachi	100%	25.742
	Zona Rural	29%	7465
DEMOGRAFICA	Hombres y Mujeres	100%	7465
PSICOGRAFICA	Nivel Socioeconomico: Bajo	33,60%	2508
CONDUCTUAL	Posean Ganado Lechero	60%	1505
	Posean Cerdos	55%	828

Fuente: INEC

Elaborado por: Autoras

4.1.1.3 Mercado Objetivo para el consumo de Queso:

Para satisfacer eficazmente las necesidades, deseos y demandas de nuestros posibles clientes, en la introducción del producto, inicialmente se atacará a los segmentos 1, 3 y 5 debido a que son los de mayor poder adquisitivo por su nivel socioeconómico.

- Segmento 1:

Mujeres de la zona urbana de Quito, de entre 25 a 34 años de edad, que sean madres de nivel socioeconómico alto, medio alto y medio medio, que posean instrucción superior.

- Segmento 3:

Mujeres de la zona urbana de Quito, de entre 35 a 44 años de edad, que sean madres de nivel socioeconómico alto, medio alto y medio medio, que posean instrucción superior.

- Segmento 5:

Mujeres de la zona urbana de Quito, de entre 45 a 54 años de edad, que sean madres de nivel socioeconómico alto, medio alto y medio medio, que posean instrucción superior.

4.1.1.4 Mercado Objetivo para el consumo de Suero:

El mercado objetivo donde se entregará el Suero de leche será: Habitantes de Macachí, de la zona rural, que posean ganado lechero y cerdos que se alimenten con suero. Este segmento es escogido por la ubicación de la planta productora.

4.1.1 Diferenciación

4.1.1.1 Ventajas Competitivas

Debido a que existe un sinnúmero de empresas que ofrecen queso fresco y todas lo ofrecen de los mismos tamaños y formas, la ventaja competitiva de la empresa será la elaboración de quesos amasados de figuras y rellenos. Ambos tipos de quesos son innovadores y generarán la diferenciación tanto en imagen como en costos.

4.1.1.2 Estrategia de Posicionamiento

Por medio de la Matriz Precio - Beneficio, podemos conocer qué propuesta de valor se asignará a cada segmento del mercado objetivo.

Tabla 4.8 Matriz precio – beneficio

		PRECIO		
		Más	Lo mismo	Menos
BENEFICIOS	Más	Segmentos 1, 3 y 5	Segmento del Suero de Leche	
	Lo mismo			
	Menos			

Fuente. Fundamentos de Marketing (kotler)
Elaborado por: Autoras

El segmento al que se atacará introductoramente con el queso amasado tendrá una posición ventajosa. Debido a que es un producto de introducción, por medio de esta estrategia se ofrecerá más beneficios: sabor, calidad e imagen, que un queso tradicional por un precio superior al de la competencia, pero acorde al tamaño que se ofrecerá.

Para el segmento del suero de leche se ofrece lo mismo por lo mismo ya que en este sub producto no se agrega nada y se vende al precio de la competencia.

4.1.2 Estrategia de Marketing para el Mercado Objetivo

La estrategia de marketing que se aplicará será la de MARKETING NO DIFERENCIADO. Se opta por esta estrategia debido a que la empresa es pequeña y cuenta con recursos limitados y es preferible ingresar al mercado con una participación grande dentro de segmentos ya establecidos.

Esta estrategia proporciona la oportunidad de dirigirse a satisfacer las necesidades de un segmento o mercado no satisfecho por los grandes competidores.

El Marketing no Diferenciado permite atender varios nichos con un mismo producto y con ello afianzar lazos con los clientes y generar más recursos para en un futuro atacar mercados grandes y convertirse en un competidor de mayores dimensiones.

4.2 MIX DE MARKETING.

Es el conjunto de herramientas tácticas controlables del marketing; producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. (KOTLER & ARMSTRONG, 2003)

Los productos a ofrecer, queso y suero, son productos de consumo de conveniencia, ya que su compra es frecuente, los mismos que antes de ser adquiridos no requieren de una planeación y tampoco de una comparación. Esto es en base a los conceptos de Kotler.

4.2.1 QUESO AMASADO

4.2.1.1 PRODUCTO:

Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, uso o consumo. (KOTLER & ARMSTRONG, 2003)

Beneficio Básico: Queso Amasado

4.2.1.1.1 Producto Real:

Alimento nutritivo por la cantidad de proteínas y grasa que este contiene, ideal para el consumo de cualquier persona que tenga tolerancia a la lactosa. Este alimento es recomendado para mantener una alimentación balanceada y sana en la dieta de toda persona.

4.2.1.1.2 Marca:

Se utilizará una marca hecha por el fabricante, (las autoras) la misma que será “Quesitos Amasados” ya que parte de las ventas se las realizará al detalle, además se utilizará la marca de respaldo del país “Hecho en Ecuador”, con el fin de apoyarnos en el incentivo que dan las campañas publicitarias sobre elegir primero lo nuestro.

El logotipo que destaca un ratón de apariencia amigable y con un toque infantil, esto para llamar la atención de los niños del hogar ya que estos influyen en la compra que realizan las madres de familia.



4.2.1.1.3 Calidad:

La calidad que se ofrecerá es alta ya que se trabajará con las normas INEN de calidad, que respalden la seguridad alimentaria y den veracidad de que los procesos de producción cumplen con los estándares de calidad

Se realizará pruebas microbiológicas y físico-químicas que aseguren que nuestra leche y los diferentes productos elaborados a partir de ella, en cada fase de su producción, cumplan con los más altos estándares de sanidad y calidad para cumplir con las exigencias de nuestros clientes.

4.2.1.1.4 Empaque:

El empaque primario será una funda plástica que cubrirá el queso, se lo empacará al vacío.

La etiqueta que acompañara al producto tendrá el logo y nombre de la marca respectiva “QUESOS DE ECUADOR” y la marca del país.

Además esta indicará el número de Registro Sanitario, los ingredientes, fecha de elaboración, así como la fecha de caducidad.

4.2.1.1.5 Características:

La textura del queso es granulosa, (suave) su sabor tiende mucho a la sal.

Las formas de presentación serán de figuras como: lunas, corazones, estrellas en presentaciones de 100gr; este tipo de presentaciones servirá para degustaciones en reuniones de amas de casa así como para el lunch escolar; de esta manera se ingresará al mercado a competir, ya que el queso aún no tiene presentación en las formas mencionadas.

También se harán quesos amasados rellenos con miel, mermelada, jamón o mortadela, los cuales vendrán en tamaños pequeños, 100 gr exclusivos para la línea gourmet.

4.2.1.1.6 Producto Aumentado:

Se enfocará en brindar como adicional al producto, recetas que den la pauta y ayuden a un mejor uso del mismo.

Contará con una línea de atención al cliente, en donde se solucionarán inquietudes de los usuarios.

Contará con una página web, en donde encontrará la historia del producto así como la labor que realiza la empresa.

4.2.1.2 PLAZA:

La plaza o canal de distribución, desplaza los bienes y servicios de los productores a los consumidores (KOTLER & ARMSTRONG, 2003)

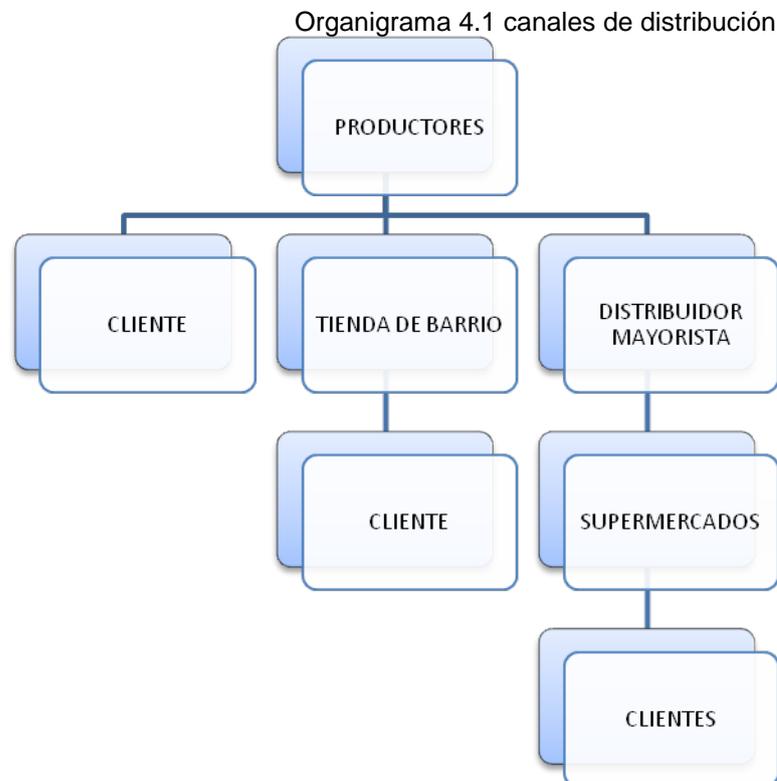
El nivel que se utilizará con mayor fuerza será la venta directamente al consumidor, por lo que las ventas serán puerta a puerta, este tipo de canal es el más utilizado en los canales de marketing de consumo. La razón principal para realizar este tipo de distribución es que al elaborar y ofrecer productos perecibles, con esta distribución se puede evitar retrasos y manipulación excesiva del producto.

Otro nivel de distribución que se utilizará con el fin de llegar a todos nuestros segmentos escogidos será de dos niveles por medio de minoristas como en las tiendas de barrio bajo consignación, ofreciéndoles un 20% de utilidad.

Con el crecimiento de la empresa y la acogida del producto se proyecta utilizar un tercer nivel, con la utilización de distribuidores mayoristas como son: Supermaxi, Santa Maria y Magda para llegar más eficientemente a los consumidores.

Como se desea y por naturaleza es un producto de distribución intensiva, se irá llegando a todos los canales de expendio, desde los distribuidores más pequeños hasta los grandes pero esto se irá de a poco ya que es un producto

poco comercializado y conocido, esto se logrará con el paulatino cumplimiento de los requisitos para ingresar a cada uno de estos canales. (Ver Anexo 4.1).



Elaboración: Las Autoras

4.2.1.3 FUNCIONES DE LOGISTICA

4.2.1.3.1 Almacenamiento.-

El producto estará almacenado en la planta de producción, bajo refrigeración para mantener las propiedades del producto y su sabor.

4.2.1.3.2 Control de inventarios.-

Se procurará mantener una rotación de productos alta ya que es un producto perecible por lo que se trabajará con el sistema justo a tiempo. También se utilizará códigos de barra en los productos para el mejor control de su estado y calidad.

De estas maneras se tratará de evitar tener una rotación baja de inventarios.

4.2.1.3.3 Transportación.-

Se transportará el producto en carros con refrigeración para que el producto tenga una mayor duración.(costos transporte)

4.2.1.4 PROMOCIÓN:

Es la comunicación específica de herramientas de promoción, publicidad, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo (KOTLER & ARMSTRONG, 2003).

4.2.1.4.1 Mix Promocional:

Las herramientas de promoción que se utilizarán son:

- a) **Publicidad:** Entrega de flayers en los principales hipermarkets, tiendas y gasolineras de Quito.
- b) **Promociones de Venta:** Por medio de esta se ofrecerá descuentos especiales por la compra de dos o más quesos. Tendremos promociones por temporadas, las mismas que consistirán en dar un queso adicional de 50gr junto con el de 150gr y al costo normal, mantendremos nuestros precios accesibles
- c) **Marketing Directo:** A los clientes frecuentes que canjeen 3 etiquetas de quesitos amasados, se les obsequiará un queso adicional.
- d) **Relaciones Públicas:** Se realizará degustaciones de nuestro producto en las cadenas comerciales a las que se distribuya.

4.2.1.5 PRECIO:

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. (KOTLER & ARMSTRONG, 2003)

4.2.1.5.1 Fijación de Precios:

Se ofrecerá un producto uniforme que varíe de la competencia en cuanto a calidad y estilo por lo que los compradores si notaran diferencias entre productos y estarían dispuestos a pagar un mayor precio por ellos.

El precio se fijará con base al costo más un margen ya establecido, por lo que se realizará lo siguiente:

Costo Total de Producir= fijar un precio+ 1 Utilidad Neta.

Por lo tanto, no habrá que hacer ajustes frecuentes a la demanda y los costos de producción no son muy elevados, por lo que se podría fijar los precios mediante este método.

4.2.1.5.2 Estrategias de Ajuste de Fijación de Precios:

En este tipo de producto la competencia de precios es mínima, pero influye muchas veces en la decisión de compra del consumidor y este depende del peso y la marca del queso. Para manejar el precio de nuestro queso amasado se comparó con productos similares en características que ya existen en el mercado. El precio fijado de nuestro producto es de \$1,00 por un queso de 100 gr ya incluido el margen de utilidad.

Tabla 4.9 Ingresos Anuales

ITEM	INGRESOS ANUALES (1er. año)			PRECIO UNIT.	VALOR
	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD		
1	Queso Amasado	100 gr	192000	1,00	192.913
	TOTAL		192000		192.913
PRECIO UNITARIO PROMEDIO				1,00	
COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Gastos	Otros	TOTAL
0,46	0,08	0,02	0,21	0,01	0,78

Elaboración: Las Autoras

Margen de rentabilidad del 28%

Para determinar las unidades necesarias para cubrir los costos fijos se procederá a utilizar el punto de equilibrio.

✓ El Punto de Equilibrio

Implica la determinación del volumen de ventas necesario para que la empresa no gane ni pierda. Por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades, por debajo se producen pérdidas.

Para esto se determina lo siguiente:

Tabla 4.10 Punto de equilibrio

$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
P=	1,00
v=	0,58
F=	51394
q=	120730

Ventas mínimas del primer año =	120730
--	---------------

Fuente: Ing. Patricio Duran

Elaboración: Las Autoras

4.2.2 SUERO:

4.2.2.1 PRODUCTO:

4.2.2.1.1 Beneficio Básico: Suero de leche

4.2.2.1.2 Producto Real:

Alimento para cerdos en su etapa de crecimiento y engorde, nutritivo, ya que contiene proteínas y grasa residual de la elaboración del queso. Este alimento es usado para sustituir la leche de vaca y así también alimentar a los terneros.

4.2.2.1.3 Marca:

Este producto no tendrá marca.

4.2.2.1.4 Empaque:

El suero de leche no tendrá empaque, ya que se entregará a los compradores en recipientes que ellos traigan.

4.2.2.1.5 Características:

El Suero de leche, es un líquido opaco blanquecino, obtenido en la elaboración de los quesos. Su característica principal es su sabor fresco, débilmente dulce y un poco ácido.

4.2.2.2 PLAZA:

Se utilizará un nivel que será venta directamente al consumidor.

Diagrama 4.2 Canal de distribución



Elaboración: Las Autoras

4.2.2.3 PROMOCIÓN:

Se les entregará por temporadas, gratuitamente el suero de leche residual de su leche procesada

4.2.2.4 PRECIO:

El precio del suero de leche se fija con relación al de la competencia que es de 3 centavos el litro.

Tabla 4.11 Ingresos anuales

ITEM	INGRESOS ANUALES (1er. año)			PRECIO UNIT.	VALOR
	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD		
1	Suero	1 litro	57600	0,05	2.880
	TOTAL		57600		2.880
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				0,05

Fuente: Ing. Patricio Duran

Elaboración: Las Autoras

CAPITULO V

5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

5.1 DIFICULTADES Y RIESGOS

Para el análisis de los posibles riesgos que se puede presentar en el desarrollo de la empresa se elaborará previamente un Plan de Contingencia en el que constarán los posibles problemas y las soluciones para estos.

Plan de Contingencias:

5.1.1 Escasez de la Materia Prima:

▪ **Problemas:**

Posible cambio brusco de precio de los proveedores, incremento inesperado, o la decisión de vender el producto a otra empresa de lácteos.

▪ **Soluciones:**

- La empresa contará con una base de datos de los proveedores de la zona a la cual pueda acudir en momento de crisis y con los cuales se pueda negociar ocasionalmente.
- A los proveedores se les apoyara con capacitación contante, con visitas de veterinarios periódicamente y con la semilla de un pasto más eficiente y nutritivo para la alimentación de su ganado; con ello se ganará fidelidad de los proveedores, ya que se practica el Ganar – Ganar. Ellos obtienen mayor cantidad de leche por vaca mientras que la empresa obtiene mejor calidad en su materia prima

5.1.2 Demanda superior a la Proyectada:

▪ **Problema:**

La demanda del producto terminado “Queso Amasado” es superior a lo proyectado por la empresa en sus primeros años de funcionamiento.

▪ **Soluciones:**

- Se recurrirá a implementar maquinaria con mayor capacidad de producción.
- Las jornadas laborales serán más eficientes, se disminuirá el tiempo de ocio de los empleados y en caso de ser necesario se adicionará jornadas de trabajo para así cumplir con la meta propuesta. Estas adiciones se realizarán bajo la ley, las horas de trabajo extras serán reconocidas con el valor establecido por la ley.
- Análisis y reducción de los gastos
- Mejorar tiempos de producción.
- Capacitación constante a los empleados.

5.1.3 Demanda Inferior a la Proyectada:

▪ **Problema:**

Los ingresos de la empresa disminuirían debido a que la demanda del producto es inferior a la esperada. Esto provocará la incapacidad de pago de los compromisos adquiridos.

- **Soluciones:**

- Ampliar y aumentar la publicidad en medios tales como televisión, radio o publicidad móvil.
- Reducir el precio del producto o incrementar la cantidad de producto por envase por el mismo precio que anteriormente se pagaba.

5.1.4 Desaceleración Mundial e Inflación:

- **Problema**

Disminución de la demanda causada por problemas económicos de los países, tanto en desarrollados como no desarrollados. El incremento de la inflación afecta directamente a los precios de los alimentos y de los combustibles principalmente en los países en desarrollo.

- **Soluciones:**

- Evaluar costos de producción para disminuir impactos que pueden ser causados por factores externos y no incrementar los precios a los consumidores debido a esto.
- Análisis constante de la realidad nacional para la toma de decisiones oportunas y así eliminar la incertidumbre y la toma de decisiones inesperada para solucionar problemas ocasionales.

5.1.5 Fiebre Aftosa:

- **Problema:**

Aparición de un brote de fiebre aftosa en el Ecuador ya que es un país que aún no la ha podido eliminar, esto generara la disminución de la demanda de los productos derivados de la leche y escases en la materia prima.

▪ **Soluciones:**

- A todos los proveedores se le exigirá el certificado de que sus animales fueron vacunados de esta enfermedad.
- Se tomará periódicamente muestras de la leche que entra al proceso de fabricación y se analizará para evitar problemas sociales en contra de nuestro producto y que dañen la imagen del mismo.

5.1.6 Distribuidores

▪ **Problema:**

Incumplimiento en la repartición del producto, retrasos en el abastecimiento del mismo.

▪ **Soluciones:**

- Se contará adicionalmente con camionetas de la empresa que estarán listas para la distribución en lugares de expendio más representativos para la empresa.
- Estaremos en constante búsqueda de proveedores y se llevará un directorio de posibles distribuidores para negociar oportunamente.

5.2 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS

El queso amasado es comercializado en la ciudad de Quito artesanalmente, se le da un plus al queso elaborado de acuerdo a normas sanitarias que cumplan las necesidades del cliente objetivo.

Además, el queso amasado que se ofrecerá será en formas diversas como: estrellas, lunas, caritas, corazones, su función principal será nutrir de una manera divertida a los niños.

Por su practicidad y tamaño serán fáciles de llevar en el refrigerio diario de los niños.

También al queso amasado se le rellenará de miel, mermelada y jamón, que servirán para degustaciones y son de tipo gourmet.

Estas características demuestran el mejoramiento y el desarrollo de nuevos productos

5.2.1 Costos de desarrollo proyectados

▪ COSTOS VARIABLES

Tabla 5.1 Capital de trabajo (mensual) 16000

MATERIA PRIMA DIRECTA					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Leche	litro	16000	0,42	6720
2	Cuajo	litro	5	14,56	72,8
3	Sal	kilogramos	80	0,36	28,8
4	Moldes de figuras (100 gr)	gramos	500	1,2	10
5	Empaque (fundas)	100gr	20000	0,03	600
	TOTAL				7431,6

Elaboración: Las Autoras

▪ COSTOS FIJOS

Tabla 5.2 Costos generales anuales

GASTOS GENERALES ANUALES (1er. año)		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	47966
2	Teléfono, luz, agua	260
3	Guardianía	3168
	TOTAL	51394

Fuente: Ing. Patricio Duran

Elaboración: Las Autoras

- **GASTOS DE CONSTITUCION**

Tabla 5.3 Activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
PREOPERATIVOS				
Constitución de la empresa	2500	5	500	0
Costos de pre operación	8500	5	1700	0
TOTAL	11000		2200	0

Elaboración: Las Autoras

CAPITULO VI

6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION

6.1 CICLO DE OPERACIONES

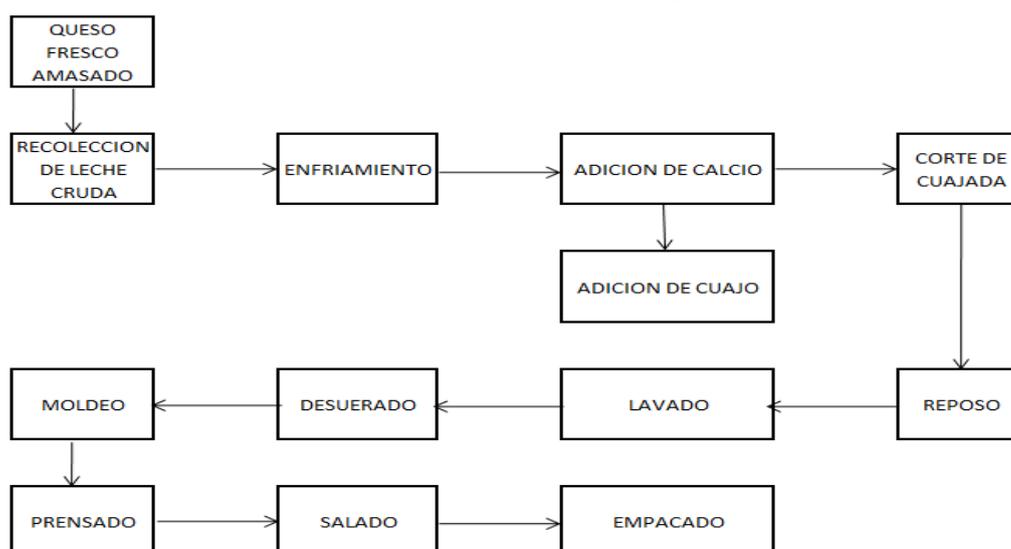
Para alcanzar los objetivos en ventas establecidos, la empresa desarrollará actividades orientadas al logro de los mismos. Dicha actividad comprende las siguientes etapas:

- ✓ Comprar materias primas y otros insumos
- ✓ Pagar las compras realizadas
- ✓ Transformar los insumos y producir nuevos bienes
- ✓ Vender los bienes producidos
- ✓ Cobrar las ventas efectuadas

Cada una de estas etapas del ciclo operativo se superpone permanentemente con las demás, ya que la compra de la materia prima se realiza diariamente y los procesos se reanuda o continúan en el que se quedó el día anterior.

6.1.1 Flujo grama de procesos:

Diagrama 6.1 Flujo de procesos



Fuente. Ing. Pablo Moncayo (Gerente Nonolacteos)
Elaborado por: Autoras

6.1.2 Requerimiento de equipos y herramientas

Tabla 6.1 Maquinaria

CONCEPTO	CANTIDAD
Caldero	1
Molino	2
Marmita	1
Recolector de leche	2
Empacadora	1
Mesa de molde de acero inoxidable	1
Tina doble fondo acero inoxidable	1
Vehículo	1
Cuarto frio	1
Terrenos	1
Construcción	1

Elaborado por: Autoras

Tabla 6.2 Equipos de oficina

CONCEPTO	CANTIDAD
Laptops	2
Escritorio	3
Sillas	9
Archivador	3
Impresora multifunción	1
Teléfono	1

Elaborado por: Autoras

6.2 INSTALACIONES Y MEJORAS

La planta está diseñada para procesar 16000 lt. Mensuales, 533 lt. diarios, y el objetivo es expandirla en el futuro.

- **Extensión:** *Terreno completo:* 1000 m² *Área de planta:* 300 m² de construcción.

- **Especificaciones:**
 - ✓ **Paredes:**
 - Paredes de bloque de 10 cm-vibrado
 - Recubrimiento de cerámica blanca, altura 2,50 m
 - Pintura esmalte mate en paredes

 - **Instalaciones:**
 - ✓ **Sanitarias:**
 - Sumideros, pisos y tuberías reforzados con P.V.C. de 6 pulg o 18 mm.
 - Trampas y sifones P.V.C.

 - ✓ **Agua Potable:**
 - Agua potable caliente, tendrá tomas cada 4 m para la limpieza.
 - Vapor para limpieza de equipos y desinfección de los mismos.

 - ✓ **Sistema Eléctrico:**
 - Empotrado en tubería de P.V.C. en piso y paredes de 110 voltios y 220 voltios.
 - Ventiladores y extractores estarán ubicados en la parte alta a 2,50 m aproximadamente con alimentación de 110 y 220 voltios.

 - ✓ **Cuarto Frío:**
 - Se prevee que tendrá menos 4^o para la mejor conservación del producto.
 - Puertas de cerrado hermético y cortina de P.V.C. de corte vertical.

- ✓ **Piso:**
 - Recubierto por SIKA/325 con 2 mm de espesor antideslizante al igual que el resto de la planta.

- ✓ **Desinfección:**
 - Una piscina de desinfección al ingreso del personal: ancho total, pasadizo y 1,50 de desarrollo.

- **Distribución de la planta:**
 - Recepción de materia prima.
 - Laboratorio de análisis.
 - Caldero.
 - Zona de producción de queso
 - Zona de envasado
 - Cuarto frío.
 - Bodegas.
 - Zona de despacho.
 - Área administrativa.
 - Baños y vestidores.
 - Áreas verdes.
 - Parqueaderos.

6.3 LOCALIZACION GEOGRAFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FISICO

La planta procesadora y productora se ubicará en el Cantón Macachí, al suroeste de Quito. Se ubicará en dicho cantón por las siguientes razones:

- a) Disponibilidad y Accesibilidad de materia prima
- b) Buenas vías de acceso
- c) Acceso de servicios básicos

- d) Facilidad para evacuar desechos y desperdicios
- e) Cercanía a los lugares de expendio que se desea llegar.

La maquinaria necesaria es una tina de acero donde se va recolectando la leche cruda que dejan los proveedores, ésta se ubica a la entrada de la planta procesadora ya que hasta aquí tienen acceso los proveedores que no traen la vestimenta adecuada como son (gorro, botas, delantal de plástico, malla para el cabello, guantes) que son necesarios para una producción higiénica de lácteos.

Es necesaria también la máquina que pasteuriza la leche, es decir la que limpia la leche cruda de toda impureza.

6.4 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La empresa contará con inventario para poder satisfacer la demanda imprevista de los consumidores. Cuenta con un cuarto frío en el que se almacenará el producto terminado.

El control de inventario se establecerá por ramas:

- Control de materia prima
- Control de producto terminado
- Control de empaques.

El control de cada uno de ellos será Físico ya que al ser un producto perecible requiere del cumplimiento de requisitos de seguridad como: control de fechas de expiración y el cumplimiento de la temperatura en el almacenaje.

El producto terminado contará con Código de Barra que permita controlar y registrar todos los movimientos (entradas, salidas y movimientos entre la bodega y el distribuidor).

Este método permite ahorrar mucho tiempo en la captura de información, además que reducen significativamente los errores de captura. Con ello se

agilizará muchas actividades como: levantar inventario físico y compararlo contra el teórico, fechas de elaboración y entrada.

6.5 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES EN CUANTO A LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Las normas y regulaciones principales dentro de la industria láctea tenemos:

- ✓ **Código de salud.-** Este régimen destaca las exigencias en cuanto a las condiciones del lugar de trabajo, las cuales deben reunir condiciones higiénicas que aseguren un ambiente laboral estable que no represente un riesgo para la salud del trabajador ni para la de los consumidores en el caso de elaboración de alimentos y la eliminación de residuos industriales, los que no deberán ser descargados directamente a ríos, acequias o demás cuerpos de agua, sin previo tratamiento.
- ✓ **Reglamento de seguridad de higiene del trabajo.-** El objetivo es proteger la salud del empleado, destaca la obligatoriedad de formar el comité de seguridad y salud en toda la empresa en que laboren más de 20 trabajadores e indica las indemnizaciones por accidente de trabajo, así como las responsabilidades tanto del empleador como del empleado, en algunos casos incluso la muerte.
- ✓ **Ley de aguas.-** prohíbe la contaminación de las aguas, las que a su vez, puedan causar perjuicio a la salud humana o amenace la presencia de flora o fauna, que forman parte de los diferentes ecosistemas. Así mismo manifiesta, que de existir algún desacato a esta ley, el infractor deberá restaurar y reparar los daños ambientales o reponer las defensas naturales y pagar el costo de su reposición
- ✓ **Ley Para Equidad Tributaria.-** La Ley para la Equidad Tributaria es la normativa impositiva del Estado, la misma que es de cumplimiento obligatorio para todo organismo o persona natural que genere ingresos como resultado de hechos económicos.

- ✓ **Ley de Seguridad Social.-** Seguro General Obligatorio, forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual.
- ✓ **Ley del Registro Único de Contribuyentes y su Reglamento.-** Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país, que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez.

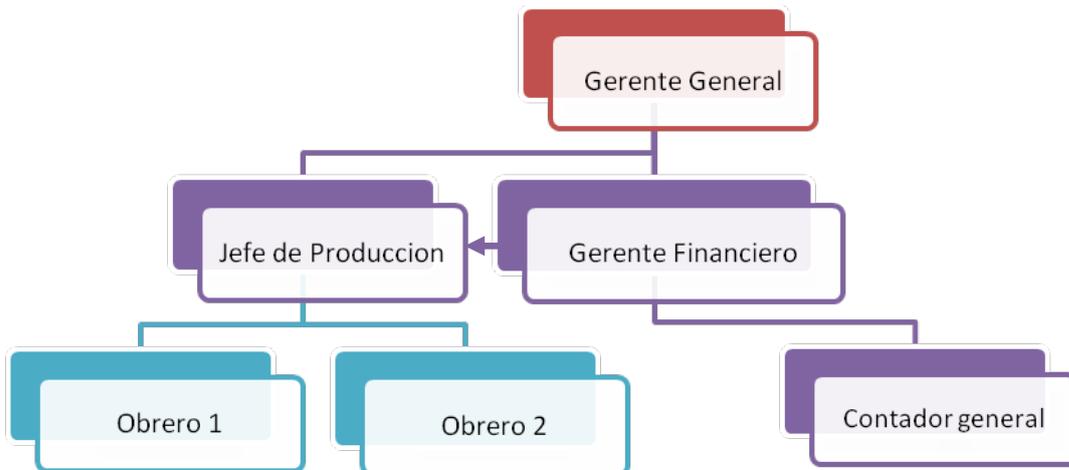
Tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria

CAPITULO VII

7. EQUIPO GERENCIAL

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama 7.1 Estructura organizacional



Elaborado por: Autoras

7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

GERENTE GENERAL:

a) Perfil:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 40 a 60 años
- Nivel de Educación: 3er nivel en Administración o carreras afines
- Experiencia mínima en cargos similares: 3 años.
- Persona proactiva.

b) Funciones:

- Planifica, dirige y controla, métodos y procedimientos necesarios para que la estructura y funcionamiento de la empresa faciliten el logro de los objetivos propuestos
- Verifica y hace cumplir las políticas de la empresa y también se encarga del control interno de todos los departamentos.
- Establecer los canales apropiados para la entrega.

GERENTE FINANCIERO:**a) Perfil:**

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 30 a 35 años
- Nivel de Educación: Estudios Profesionales en contaduría pública o carreras afines.
- Experiencia mínima en cargos similares: 2 años.
- Persona analítica.

b) Funciones:

- Definir, proponer y establecer políticas Administrativas Financieras.
- Proveer asesoría financiera a la Gerencia General.
- Supervisar de manera permanente la posición financiera de la organización (flujo de caja).
- Controlar el adecuado registro y almacenamiento de la información administrativa financiera.
- Definir, proponer, establecer y controlar permanentemente los procedimientos y políticas a ser considerados, para el buen manejo de las actividades de la gerencia.
- Velar porque la compañía cumpla con las leyes laborales tributarias, de seguridad social que rigen en el país.
- Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades del Departamento.
- Cualquier otra actividad anexa o conexas dispuesta por el empleador.

CONTADOR GENERAL

a) Perfil:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 25 a 35 años
- Nivel de Educación: Estudios Profesionales en contaduría pública o carreras afines.
- Experiencia mínima en cargos similares: 2 años.
- Persona con visión general de los objetivos y estrategias de la organización.

b) Funciones:

- Mantener la contabilidad al día
- Llevar contabilidad al día mensualmente
- Impresión de Libros Contables
- Elaboración de Reportes Contables
- Apoyar en tareas administrativas
- Generación de rol de pagos
- Elaboración de Balance General de la empresa

JEFE DE PRODUCCIÓN:

a) Perfil:

- Sexo: Masculino
- Edad: 28 a 45 años
- Conocimientos: en procesos de producción
- Nivel de Educación: Estudios Superiores.
- Experiencia mínima en cargos similares: 2 años.
- Persona con enfoque al análisis y control de gastos.

b) Funciones:

- El gerente de producción se encarga de la coordinación y dirección de las actividades de los departamentos de corte y preparación, empacadores, almacenamiento y distribución, para que estos cumplan puntualmente sus labores para que de esta manera el producto pueda ir a través de los departamentos hasta llegar al producto final, al empaque y su distribución.

OBREROS:**a) Perfil:**

- Sexo: Masculino
- Edad: 18 a 35 años
- Conocimientos: en procesos de producción
- Nivel de Educación: Bachiller.
- Experiencia mínima en cargos similares: 1 años.
- Persona responsable.

b) Funciones:

- Están distribuidos en personal de limpieza, choferes, empacadores, estibadores, etiquetadores, y maquinistas.

7.3 COMPENSACION A ADMINISTRADORES E INVERSORES

Según lo que establece el Código de Trabajo del Ecuador. Cada empleado contará con los beneficios de ley, los cuales son:

- Décimo tercer sueldo: equivale a la doceava parte de las remuneraciones que cada trabajador percibió durante el año calendario.
- Décimo cuarto sueldo: consiste en UN sueldo básico unificado vigente a la fecha de pago.

Tabla 7.1 de salarios

CARGO	SUELDO	APORTE IESS	SUELDO LIQUIDO	DECIMO 3ER SUELDO	DECIMO 4TO SUELDO
Gerente General	1500	140,25	1359,75	1500	264
Gerente Financiero	1000	93,5	906,5	1000	264
Jefe de Producción	700	65,45	634,55	700	264
Contador General	800	74,8	725,2	800	264

Fuente: IESS

Elaborado por: Autoras

7.4 POLITICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Las políticas para la suscripción del contrato individual de trabajo, la persona que ha sido aceptada en el proceso de selección deberá presentar la siguiente información:

- ✓ Hoja de vida actualizada
- ✓ Cédula de ciudadanía a colores
- ✓ Papeleta de votación a colores
- ✓ Record policial original
- ✓ Dos fotografías tamaño carnet
- ✓ Certificado médico de idoneidad para el trabajo
- ✓ Tres certificados laborales (últimos tres trabajos)
- ✓ Tres certificados personales
- ✓ Certificados de estudio

Si tiene cargas familiares:

- ✓ Partida de matrimonio civil copia certificada
- ✓ Partida de nacimiento de los hijos originales
- ✓ Certificado médico de hijos imposibilitados permanentemente mayores de edad y que se hallan a su cargo
- ✓ Información sumaria u otro documento legal que acredite la formación de un hogar monogámico y permanente en el caso de unión libre

En el caso de falsedad al proporcionar los datos solicitados, la empresa procederá con el visto bueno, terminado el contrato de trabajo, de conformidad

con lo dispuesto en el numeral tercero del artículo 172 del Código de Trabajo, esto es por falta de probidad o conducta inmoral, o terminará la relación laboral sin desahucio acorde con lo dispuesto en el numeral 2 del art 310 de Código de Trabajo.

Todo empleado estará en la obligación de reportar por escrito al Gerente General todo cambio que se refiera a los siguientes datos.

- ✓ Estado civil
- ✓ aumento o disminución de cargas familiares
- ✓ Nacimiento de hijos, cambio de estado civil de hijos mayores de edad, defunciones
- ✓ Obtención de trabajo remunerado por hijos que figuraban como cargas familiares o del conyugue
- ✓ Fallecimiento de hijos o conyugue u otra persona que constituya carga familiar.

Con respecto a los niveles salariales estarán acordes a lo establecido por el gobierno para la mano de obra no profesional como son los obreros, los mismos que serán remunerados con el salario básico más los beneficios de ley.

El personal administrativo tendrá un sueldo base de 750 dólares más los beneficios de ley.

La empresa exigirá el cumplimiento de la jornada legal obligatoria señalada en la ley, de acuerdo a las necesidades de la empresa, y se considerarán como extraordinarias o suplementarias únicamente las horas que excedan de dicha jornada.

Los empleados deberán laborar horas suplementarias o extraordinarias cuando fueren requeridos, las cuales serán pagadas con los recargos laborales.

No se consideran horas extraordinarias o suplementarias las que tuvieren que laborar los empleados para compensar por disposición de autoridad competente, o como consecuencia de sus propios errores, negligencias, permisos o postergación del trabajo.

7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS DUEÑOS DE LAS PARTICIPACIONES E INVERSORES

Los dueños de las participaciones contarán con derechos y restricciones políticas y económicas.

7.5.1 Los principales derechos de los dueños de las participaciones son:

- **Derecho a la cuota de liquidación:**

En el caso de que la empresa llegara a disolverse y liquidarse, los dueños de las participaciones tienen derecho a recibir la parte proporcional de su inversión.

- **Derecho de asistencia y voto en las Juntas Generales:**

Los dueños tendrán el mismo número de participaciones y los acuerdos se tomarán por mayoría de votos.

- **Derecho de información:**

Los dueños de las participaciones tienen derecho a obtener información sobre la situación de la empresa. Cualquier dueño de las participaciones podrá obtener de la sociedad de forma inmediata y gratuita las cuentas anuales y el informe de gestión.

- **Derecho de convocatoria de la Junta:**

Los dueños de las participaciones pueden dirigirse a los administradores solicitando la convocatoria de una Junta General y generar el Orden del Día.

7.5.2 Restricciones de los dueños de las participaciones son:

- **Restricción a los dividendos:**

El % del dividendo por resolución de la junta directiva se ahorrará con el fin de contar con liquidez para la futura explotación. Durante los 5 primeros años del proyecto no se recibirá dividendos.

- **Restricción a la transmisión de las acciones:**

Las participaciones de la empresa no pueden transferirse, deben ser cotizadas y el próximo dueño de las participaciones debe ser analizado por la junta directiva. Esta limitación constará en los estatutos de la empresa.

CAPITULO VIII

8. CRONOGRAMA GENERAL

8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

8.1.1 Constitución de la compañía:

Para constituir la empresa se deberá cumplir las siguientes etapas:

- Reserva del nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- Determinar el Objetivo Social: Por actividad comercial, La empresa elabora y comercializa bienes y mercancías para la venta posterior a sus consumidores. Agregando el valor de distribución o la disponibilidad.
- Origen de inversión: 60% propia inversión y el 40% restante se obtendrá en la deuda con el banco.
- Forma de Constitución: Simultánea, debido a que en un solo acto se constituye la empresa en los que otorguen la escritura y los fundadores.
- Capital: El capital mínimo suscrito de la compañía será de 80418 dólares americanos.
- Elevar la escritura pública en la Superintendencia de Compañías.
- Obtención del número de RUC en el SRI.
- Elegir régimen tributario.
- Solicitud de licencia municipal en el Cantón Macachí.
- Legalizar los contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliación a los trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad social.
- Obtener permisos de higiene y salubridad en el Instituto de Normalización (INEN).

Para cumplir con todos los requisitos de la constitución de la compañía se necesita un tiempo aproximado de 30 días laborables.

8.1.2 Desarrollo de productos

El primer paso para el desarrollo de un queso es eliminar los microorganismos patógenos que se encuentran en la leche cruda. Esto se logra mediante el proceso de pasteurización que no es más que elevar la temperatura de la leche a 74°C y luego enfriarla a 4°C, todo esto en 15 segundos.

Adecuamos la leche ya pasteurizada a la temperatura deseada para cuajarla. Esto toma aproximadamente 30 minutos.

El corte y batido viene justo después y es aquí donde le damos al queso sus características propias, como dureza, sabor, textura entre otros.

El desarrollo del subproducto se produce mientras se elabora el producto principal, es así que este no tiene un proceso detallado. Este desarrollo para arrancar tendrá una duración aproximada de 2 días.

8.1.3 Adecuación de las instalaciones

Las instalaciones necesarias para un óptimo desarrollo de la producción tomarán un tiempo, de construcción de 1 mes y medio ya que se debe ser minuciosos con la construcción por requerir varias características técnicas como son el material de pisos y ventanas así como la caída de los desechos al piso.

8.1.4 Adquisición de la materia prima

La leche cruda (materia prima principal) proveniente de las fincas ganaderas, es recibida por uno de los obreros encargados, la misma que es transportada

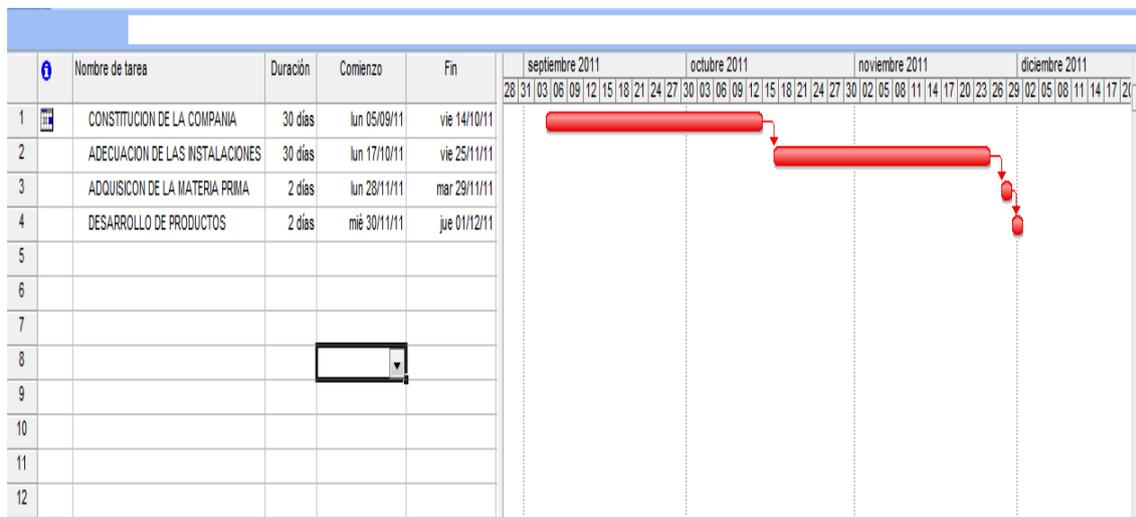
desde estos lugares hasta la planta en tanques o baldes. El tiempo de entrega es de dos días.

El resto de la materia prima necesaria se adquirirá durante la adecuación de las instalaciones.

8.2 Diagrama

El diagrama de Gantt muestra gráficamente el tiempo que tomará cada actividad principal para la puesta en marcha del plan de negocio.

Diagrama 8.1 Gantt



Fuente: PROJECT

Elaborado por: Autoras

8.3 Riesgos e imprevistos

Los principales factores que pueden ocasionar cierto retraso en los procesos para la puesta en marcha del cronograma, a los mismos que se les ha dado solución con el fin de que no ocasionen fuertes imprevistos y retrasos. Son los siguientes:

8.3.1 Proveedores:

- **Problema:**

Posible cambio brusco de precio de los proveedores, incremento inesperado, o la decisión de vender el producto a otra empresa de lácteos.

- **Soluciones:**

- La empresa contará con una base de datos de los proveedores de la zona a la cual pueda acudir en momento de crisis y con los cuales se pueda negociar ocasionalmente.
- A los proveedores se les apoyará con capacitación constante, con visitas de veterinarios periódicamente y con la semilla de un pasto más eficiente y nutritivo para la alimentación de su ganado; con ello se ganará fidelidad de los proveedores ya que se practica el Ganar – Ganar. Ellos obtienen mayor cantidad de leche por vaca mientras que la empresa obtiene mejor calidad en su materia prima

8.3.2 Maquinaria

- **Problema:**

Inoperancia del personal, mal uso de la maquinaria y se dañe; tener problemas técnicos inesperados.

- **Soluciones:**

- Capacitar constantemente al personal.
- Todo el personal apto para el manejo de la maquinaria pesada de la empresa.
- Realizar mantenimientos periódicos de la maquinaria y no esperar a deficiencias de la misma.

CAPITULO IX

9. ANALISIS FINANCIERO

El plan realizado está bajo un conjunto de supuestos tomando en cuenta el tamaño de la empresa, acorde a la demanda del mercado, necesitando una serie de recursos, los mismos que se detallan:

El análisis considera una duración del proyecto de 5 años con valores constantes desde 2011, al tratarse de una valoración lineal, los precios se mantienen constantes durante el horizonte de tiempo de este análisis.

9.1 Inversión Inicial.

El valor inicial que requiere el proyecto es de 85931 dólares, monto necesario para la compra de maquinaria, terreno y adecuación de la planta procesadora que asciende a 64800 dólares. (ANEXO 9.1)

También toma en cuenta la inversión en equipos y muebles de oficina que es de 2700\$ (ANEXO 9.2)

Para la constitución de la empresa que incluye, gastos constitucionales, gastos pre operativos, es necesario 11000 dólares. (ANEXO 9.3)

Y el monto necesario de capital de trabajo es de 7432\$ (ANEXO 9.4)

9.2 Fuentes de Ingreso

Ingresos.- El proyecto tiene dos fuentes de ingresos, su principal ingreso es la venta del queso amasado de figuras a un mercado de estrato social alto en la ciudad de Quito, el subproducto que oferta el proyecto es el suero que se desprende en la elaboración del queso, el mismo que tiene como mercado objetivo los campesinos aledaños a la planta procesadora, su costo relativamente es bajo pero es un ingreso extra para el proyecto.

Las ventas consideran tres escenarios posibles de ventas:

- 1.-Esperado.- Compra de acuerdo a lo producido.
- 2.-Optimista.- Frecuencia de compra que aumenta de acuerdo al crecimiento de la industria, supuestos que van desde el 4 a 10 puntos porcentuales.
- 3.-Pesimista.- Frecuencia de compra que disminuye hasta menos 2 puntos porcentuales de lo pronosticado.

Como tasa de crecimiento del proyecto se ha tomado como referencia la tasa de crecimiento del mercado objetivo.

Se proyecta tener un crecimiento de acuerdo al de la industria láctea y de esta manera llegar a supermercados grandes como Supermaxi, Mi Comisariato, Magda y otros.

9.3 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES.

Costos variables.- El proyecto incurre en costos variables como son los sueldos a la mano de obra directa, materia prima, un porcentaje de los servicios básicos ya que se separan de acuerdo al uso que estos tienen tanto en las oficinas como en la planta procesadora.

Costos Fijos.- Dentro de estos se tiene las depreciaciones y sueldos al personal de oficinas.

9.4 Valuación.

Para la valuación del proyecto se realizó utilizando el modelo CAPM.

El análisis de rendimiento de la inversión se realizó bajo variables VAN, TIR y flujos de efectivo, para lo que se utilizó el siguiente costo de oportunidad.

Tabla 9.1 Costo de oportunidad

Costo de oportunidad		
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$		
Rf	1,75	%
B	0,74	
(rm-rf)	6,44	%
Rp	8,03	%
	16,96%	

Elaborado por: Autoras

Fuentes:

Rf= tomado de la industria americana al 24 de junio de 2011.
(www.bloomberg.com)

B= tomada de la industria americana al 24 de junio de 2011.
(www.damodaran.com)

(rm-rf)= tomada de la industria americana al 24 de junio de 2011.
(www.damodaran.com)

Rp= tomada del Ecuador al 24 de junio 2011. (www.bce.fin.ec)

✓ Resultados

En el siguiente cuadro se observa los resultados probables que puede ocurrir en los distintos escenarios analizados:

Tabla 9.2 Escenarios financieros

	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
OPTIMISTA	\$28.497	29,5%	\$31.393	52,5%
NORMAL	\$20.288	26,0%	\$23.184	45,1%
PESIMISTA	\$18.998	25,4%	\$21.893	36,7%

Elaborado por: Autoras

Según los datos presentados, se observa que el mejor VAN y TIR del negocio se alcanza cuando la empresa adquiere deuda ya que al adquirir una deuda con una tasa de interés del 11% la empresa obtiene mayor liquidez con la que alcanza a cubrir la deuda y obtener mayores ingresos.

Además, que la deuda nos permite tener Escudo Fiscal que es un gasto que no termina de desembolsarse el mismo sirve para bajar la utilidad y de esta manera no tributar sobre esto.

Es así que en el escenario optimista desapalancado se obtiene la TIR del 29,5% aún en el escenario pesimista desapalancado el negocio sigue siendo rentable, presentando una TIR del 25,4 %, sin embargo al utilizar apalancamiento, la TIR se incrementa considerablemente en el escenario optimista apalancado se tiene una TIR de 52,5%, e incluso en el escenario pesimista apalancado la TIR de 36,7% está por arriba de los escenarios desapalancados.

De la misma manera se puede evidenciar los escenarios normal, optimista y pesimista sin apalancamiento Anexos # 9.13; 9.14; 9.15, con sus respectivas Tasas Internas de Retorno y Valor Actual Neto.

Mientras que en los anexos # 9.16; 9.17; 9.18 muestran los escenarios normal, optimista y pesimista con apalancamiento, además cada uno de estos escenarios indica los flujos de caja de la deuda anexos # 9.16.1; 9.17.1; 9.18.1.

9.5 Balance General Actual y Proyectado

En el Balance General el principal componente de los Activos está compuesto por Propiedad, Planta y Equipo; constituida básicamente por la maquinaria utilizada en la producción.

Como resultado de la buena gestión se producen excedentes de efectivo a partir del 1er año de operaciones, dichos excedentes se mantienen para los futuros costos a incurrir para la Exportación.

El principal rubro del pasivo constituye el préstamo bancario para financiar la compra de activos. (ANEXO 9.19)

9.6 Estado de Resultados

Las ventas, permiten absorber los costos y gastos; y queda un remanente de utilidad que permitirá incurrir en el proyecto de Exportación.

El margen de Utilidad Operativo oscila entre el 8% y el 17% en los 5 años; mientras que el margen de Utilidad Neta oscila entre el 4% y el 11% entre el mismo periodo. (ANEXO 9.20)

9.7 Índices Financieros

Estos nos indican el desempeño de la compañía en el tiempo. (ANEXO 9.21)

9.7.1 Indicadores de Liquidez:

En este caso se utilizará la Razón Corriente ya que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones corrientes. Este indicador, mientras más alto se considera que la compañía se encuentra en un mejor estado y se considera buena situación a partir del 1.1; en el caso de Quesitos Amasados únicamente el 1er año se encuentra con dificultades menores, desde el 2do año supera el 1.1

9.7.2 Indicador de Endeudamiento

Permite conocer cómo la empresa financia sus activos con deudas a terceros. Este indicador año a año baja ya que existe buenos ingresos y se va cubriendo la deuda según lo establecido.

9.7.3 Indicadores de Rentabilidad

- Margen Bruto de Ganancia

Este indicador es constante dentro del ejercicio contable ya que los márgenes de utilidad por producto se mantienen a pesar de los años.

- Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)

Este índice se utiliza para evaluar si la compañía ha obtenido un rendimiento razonable de sus participaciones.

El ROA al pasar de los años tiene un crecimiento a excepción del 2do año. El mejor año es el 5to con un 36%, esto nos indica que por cada dólar que se invierta en los activos totales, se obtiene una utilidad de 36 centavos.

- Rendimiento sobre el Capital de los Accionistas (ROE)

El rendimiento de las participaciones mide la eficiencia con la cual se maneja el capital independientemente de si es financiado con deuda o con capital patrimonial.

El ROE es creciente todos los años a excepción del 2do año. El mejor año es el 5to con un 28%, esto nos indica que por cada dólar que se invierta en el capital, se logra una utilidad de 28 centavos.

CAPITULO X

10.PROPUESTA DEL NEGOCIO

Se detalla aspectos importantes de financiamiento y uso de fondos.

10.1 Financiamiento deseado.

La cantidad necesaria para financiar el proyecto es de 85.931 dólares, capital con el que el negocio puede empezar con liquidez y en óptimas condiciones entrar a competir en el mercado.

10.2 Estructura de capital y deuda buscada.

Se contará con un crédito del banco de Fomento con una tasa de interés anual de 11% a un plazo de 5 años, pagos de cuota fija anual (anexo 9.10 ; 9.11)

Se considera para el escenario apalancado una estructura de capital de 2/3, es decir 60% de capital propio y 40% de la deuda

10.3 Capitalización

El proyecto comenzará con 2 inversionistas y con un capital propio de \$50.302, el cual según acuerdos previamente establecidos, a cada inversionista le corresponde aportar 50% de dicha cantidad.

Cada socio contará con el 50% de las participaciones de la empresa.

10.4 Uso de fondos

Los fondos obtenidos servirán para cubrir los gastos y costos con los que el negocio arranca, es decir para compra de terreno, construcción de la planta de producción, compra de maquinaria , pagos de sueldos, compra de materia

prima, todos estos rubros y precios se los puede ver en los anexos N° 9.1; 9.2; 9.3; 9.4; 9.6; 9.7; 9.8.

10.5 Retorno para el inversionista.

Todo lo obtenido de retorno para las inversionistas se reinvertirá, ya que el negocio a partir del año 5to tiene proyecciones de exportación a Colombia y Peru.

Por lo tanto durante los cinco primeros años no se obtendrá las utilidades sino solo los sueldos fijados.

Sin embargo se ha calculado el porcentaje de ganancia sobre el capital invertido para el inversionista, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{CPPC} = R_d(1 - T_c)D/V + R_e E/V$$

Donde:

$$R_d = 11\%$$

$$R_e = 16.96\%$$

$$T_c = 36\%$$

$$D = 35740.02$$

$$E = 63494,65$$

$$V = 89234.67$$

Donde mediante los datos obtenidos en el análisis financiero y estos aplicados a dicha fórmula, se tiene que el retorno para el inversionista del 16,03%

CAPITULO XI

11.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis de todos los factores que influyen en la puesta en marcha de un negocio se concluye:

- ✓ Financieramente el proyecto es rentable, ya que presenta en todos los escenarios analizados una TIR y VAN positivos.
- ✓ El negocio es viable ya que existe un constante crecimiento de la industria láctea, por lo tanto el negocio sí tiene proyecciones positivas.
- ✓ Existen grandes posibilidades de exportar a países vecinos como Colombia y Perú, ya que son grandes consumidores de lácteos y con poca industria láctea local.
- ✓ La industria láctea es muy competitiva a nivel empresarial por lo tanto es un mercado en el cual se puede entrar a competir pero con innovación ya que un producto austero, no podrá ganar ventaja y será absorbido por la competencia.

11.2 RECOMENDACIONES:

Se recomienda tener en cuenta las siguientes observaciones para mejorar el negocio:

- ✓ Un mayor control de la materia prima en todas las empresas lácteas por parte de las entidades encargadas, ya que esto crea una competencia a desnivel.
- ✓ Mayor capacitación a los campesinos proveedores de la leche (materia prima), para mejorar su producción y calidad.
- ✓ Invertir en mayor investigación y desarrollo por parte del sector público y privado para mejorar las técnicas de producción.

Bibliografía

DOCUMENTOS IMPRESOS:

- ✓ Michael E. Porter,(1994) “Ventaja Competitiva”, México,(10a ed) Editorial Continental.
- ✓ Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag,(2004) “Preparación y Evaluación de Proyectos”, México, Cámara Nacional de la Industria Mexicana.
- ✓ Stephen Ross, (2000) “Finanzas Corporativas” (5ª ed), McGraw-Hill.
- ✓ Philip Kotler – Gary Armstrong (2003) “Fundamentos de Marketing”, Desarrollo de la Estrategia de Marketing y la Mezcla de Marketing, (6ª ed) Pearson Prentice Hall.
- ✓ David Fred R, (2003), “Administración Estratégica”, México, (9ª ed), Pearson Prentice Hall.
- ✓ Malhotra Naresh, (2008), “Investigación de Mercados”, México,(5ª ed), Pearson Educación de México S.A
- ✓ W. Chan Kim, Renée Mauborgne. “La Estrategia del Océano Azul”, Quito, Editorial Norma, Harvard Business School Press.
- ✓ Bravo Valdivieso Mercedes, (1998) “Contabilidad General”, Ecuador Editorial Nuevo Día.
- ✓ Zapata Sánchez Pedro, (2004) “Contabilidad General”, Ecuador,(5ª ed) McGraw Hill.
- ✓ Galindo Edwin, (2006) “Estadística Métodos y Aplicaciones”, Quito (2ª ed), Prociencia Editores.
- ✓ Walker Boyd Mullins,(2005), “Marketing Estratégico”, México,(4ª ed), McGraw Hill.
- ✓ Mankiw Gregory, (2004), “Principios de Economía”, Madrid,(3ª ed), McGraw Hill.

PAGINAS WEB:

- ✓ Dowling, Ley Prevención, Ley Contaminación Ambiental, recuperado el 27 de enero de 2010, de <http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Ley-Prevencion-Control-Contaminacion-Ambiental.html>
- ✓ Dowling, Producción de Leche registra excedentes, recuperado el 21 de septiembre de 2010 de, <http://www.agsosite.com>
- ✓ www.ecomint.com.ec
- ✓ Dowling, Ecuador prohíbe importación de leche y estudia abrir la ventana al exterior, recuperado el 13 de octubre de 2010 de, <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=12252>
- ✓ Dowling, Prohibidas Importaciones de Derivados de, <http://careitv.blogspot.com/2010/10/prohibidas-importaciones-de-derivados.html>
- ✓ http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1268
- ✓ Dowling, Betas by Industry, recuperado el 24 de junio de 2011 de, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- ✓ http://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=379
- ✓ <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>
- ✓ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

ARTICULOS DE REVISTAS:

- ✓ Alimentos Corazón Contento, Vistazo Especial 500 mayores empresas del Ecuador, (2010), pag 148

ANEXOS

CAPITULO II

ANEXO 2.1

Tasas de Interés			
COMPARACION TASAS <small>ACTIVAS PROMEDIO - REFERENCIALES BCE</small>			
NOVIEMBRE 2010 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.94	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.67	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.89	Consumo	16.30
Vivienda	10.62	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.17	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.70	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.30	Depósitos de Ahorro	1.43
Depósitos monetarios	0.93	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58
Operaciones de Reporto	0.23		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.47	Plazo 121-180	5.53
Plazo 61-90	3.63	Plazo 181-360	5.30
Plazo 91-120	4.46	Plazo 361 y más	6.05

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO 2.2

La ley de prevención y control de la contaminación ambiental mediante decreto supremo No 374, pone en manifiesto que:

DE LA PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN DE LAS AGUAS

Art. 16.- Queda prohibido descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, a las redes de alcantarillado, o en las quebradas, acequias, ríos, lagos naturales o artificiales, o en las aguas marítimas, así como infiltrar en terrenos, las aguas residuales que contengan contaminantes que sean nocivos a la salud humana, a la fauna, a la flora y a las propiedades.

Art. 17.- El Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos (INERHI) , en coordinación con los Ministerios de Salud y Defensa, según el caso, elaborarán los proyectos de normas técnicas y de las regulaciones para autorizar las descargas de líquidos residuales, de acuerdo con la calidad de agua que deba tener el cuerpo receptor.

DE LA PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN DE LOS SUELOS

Art. 20.- Queda prohibido descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, cualquier tipo de contaminantes que puedan alterar la calidad del suelo y afectar a la salud humana, la flora, la fauna, los recursos naturales y otros bienes.

Art. 22.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería limitará, regulará o prohibirá el empleo de sustancias, tales como plaguicidas, herbicidas, fertilizantes, desfoliadores, detergentes, materiales radioactivos y otros, cuyo uso pueda causar contaminación.

Art. 23.- El Ministerio de Salud, en coordinación con las municipalidades, planificará, regulará, normará, limitará y supervisará los sistemas de recolección, transporte y disposición final de basuras en el medio urbano y rural.

➤ ANEXO 2.3

ANALISIS INDUSTRIAL

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	TONI		KIOSKO		PASTEURIZADORA QUITO	
		CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE
Precio	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Calidad	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Canales de Distribución	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Publicidad	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Participación en el Mercado	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Diversificación de Productos	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Tecnología	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
TOTAL	1		3,2		2,45		2,85

Fuente: Fundamentos de Administración Estratégica

Elaborado por: Autoras

NOTA: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1=Debilidad Principal, 2= Debilidad Menor, 3= Fortaleza Menor, 4= Fortaleza Principal.

Se puede interpretar que los factores de éxito predominantes en esta Industria son el Precio, la Calidad y los Canales de Distribución, ya que los consumidores al momento de adquirir los productos toman como referencia estos factores. El competidor más débil en este matriz es el Kiosko.

ANEXO 2.4

FODA DE LA INDUSTRIA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">- Incremento de la población- Leyes Gubernamentales que apoyan la industria local.- 24% de los ingresos de la población se destina a alimentación y bebidas no alcohólicas.- Incremento de los niveles de educación de la población.- Aceptación de productos innovadores.	<ul style="list-style-type: none">- Accesibilidad a las materias primas.- Disponibilidad de mano de obra.- Consumidores exigentes.- Innovación Permanente.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Falta de experiencia.- Falta de mano de Obra Calificada.- Productos altamente peresibles.- Precios elevados de maquinaria.	<ul style="list-style-type: none">- Cultura alimentaria baja debido a que menos del 50% de la población consume lácteos.- Incremento de los precios de acuerdo a la inflación.- Incremento de productos sustitutos.- Mercado Oligopólico.- Incremento de los salarios.

Elaborado por: Autoras

ANEXO 2.5

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
Incremento de la población	0,2	3	0,6
Leyes Gubernamentales que apoyan la industria local.	0,15	4	0,6
24% de los ingresos de la población se destina a alimentación y bebidas no alcohólicas.	0,2	3	0,6
Incremento de los niveles de educación de la población.	0,05	2	0,1
Aceptación de productos innovadores.	0,1	3	0,3
<i>Amenazas</i>			
Cultura alimentaria baja debido a que menos del 50% de la población consume lácteos.	0,1	2	0,2
Incremento de los precios de acuerdo a la inflación.	0,05	2	0,1
Incremento de productos sustitutos.	0,1	1	0,1
Mercado Oligopólico.	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,7

Fuente: Fundamentos de Administración Estratégica
Elaborado por: Autoras

NOTA: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1=Debilidad Principal, 2= Debilidad Menor, 3= Fortaleza Menor, 4= Fortaleza Principal.

El puntaje de valor total es de 2,7 lo que nos indica que se encuentra por encima del promedio que es 2,5. Esto se da porque se está aplicando las mejores estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas y estas están dando resultado por encima del promedio.

CAPITULO III

↗ ANEXO 3.1

Temas Experto 1

TEMAS TRATADOS:

1. Consumo de productos lácteos en Quito.
2. ¿Qué características de los lácteos aprecian los consumidores?
3. ¿Cómo son los hábitos de consumo de lácteos en Quito?
4. Como consideran los consumidores a los lácteos?

↗ ANEXO 3.2

Temas Experto 2

TEMAS TRATADOS:

1. Que personas son las que más compran queso?
2. Que personas son las que más consumen queso?
3. Quienes influyen en la compra de queso?
4. Que factor es el decisor al momento de la compra?

ANEXO 3.3

Encuesta

Saludos, somos estudiantes de la Universidad de las Américas y estamos realizando una investigación para conocer los gustos y preferencias de los quiteños acerca del queso.

ENCUESTA

1. ¿En su hogar se consume queso?
Si No
2. El queso que usted compra es consumido en su hogar principalmente por?
Niños jóvenes adultos
Adultos mayores
3. Consumiría usted un queso sin marca?
Si No
4. ¿Qué tipo de queso consume usted? (marque exclusivamente el tipo de queso que usted consume en su mayoría)
Fresco Mozzarella Maduro
Semi-maduro Crema
Otros: Cual? _____
5. Nombre 5 marcas de queso que usted prefiera:
6. ¿Qué característica aprecia usted del producto de esta marca? (enumere del 1-5 siendo 1 el más importante y 5 el menos importante)
Sabor Calidad Variedad
Disponibilidad Precio Otra: Cual: _____

7. ¿usted ha cambiar de marca de queso en los últimos años?
Si No
8. ¿Generalmente en su hogar quien se encarga de realizar las compras?
Mama Papa Hermanas Hermanos
Empleados Otros: Quien? _____
9. ¿Cómo prefiere consumir el queso? (enumere del 1-4 siendo 1 el mas importante y 5 el menos importante)
Solo Con pan Platos Típicos
Ingrediente Culinario
10. ¿En qué lugar frecuentemente compra queso? (enumere del 1 al 8 siendo 1 el más importante y 8 el menos importante)
Supermaxi Santa María Aki Mi Comisariato
Magda Mercado Tienda de Barrio
Otros: Cual? _____
11. ¿Con que frecuencia adquiere usted un queso?
Diario Cada 2 Días Semanal
Quincenal Mensual
12. ¿Le gustaría consumir una nueva variedad de queso, típico del Ecuador?
Si No
13. ¿Consumiría un queso fresco de textura granulosa?
Si No
14. ¿Cuánto paga usted por un queso fresco de 500gr?
\$2,50 \$3,00 \$3,50
15. Cuanto pagaría usted por un queso amasado de 500gr?
\$2,50 \$3,00 \$3,50

16. ¿con que ingrediente le parece que combinaría mejor el queso amasado? Enumere del 1 al 3 siendo 1 el más importante y 3 el menos importante.

Mermelada

Miel

Jamón

Otro: de qué? _____

17. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un queso amasado relleno de 350gr?

\$4,00

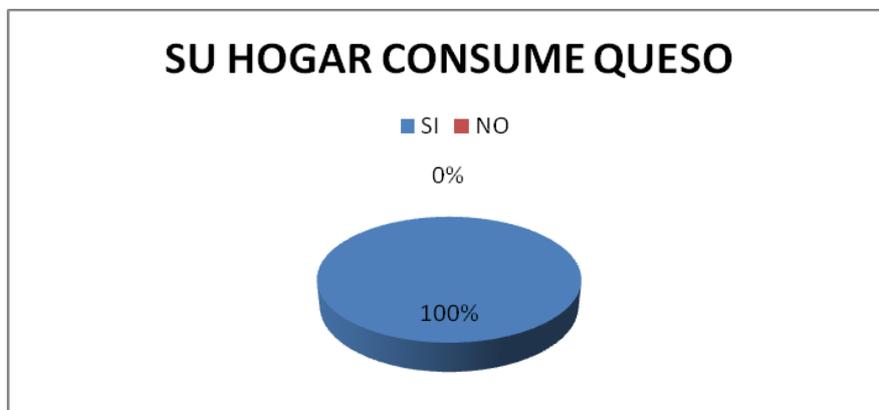
\$5,00

\$6,00

ANEXO 3.4

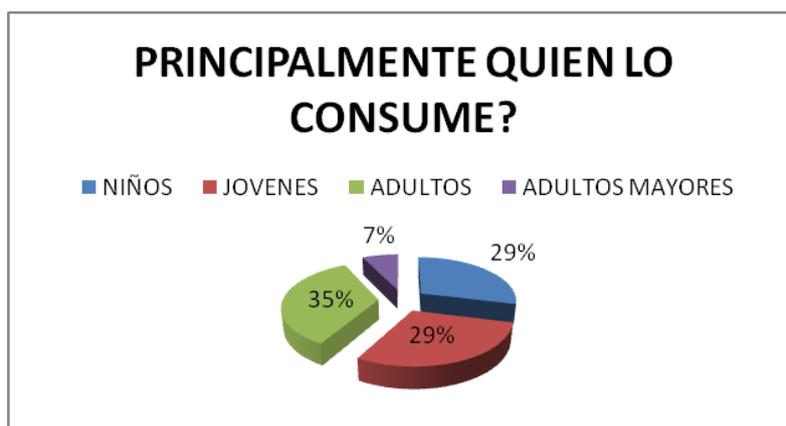
RESULTADOS GRAFICOS DE LAS ENCUESTAS

1.



Elaborado por: Autoras

2.



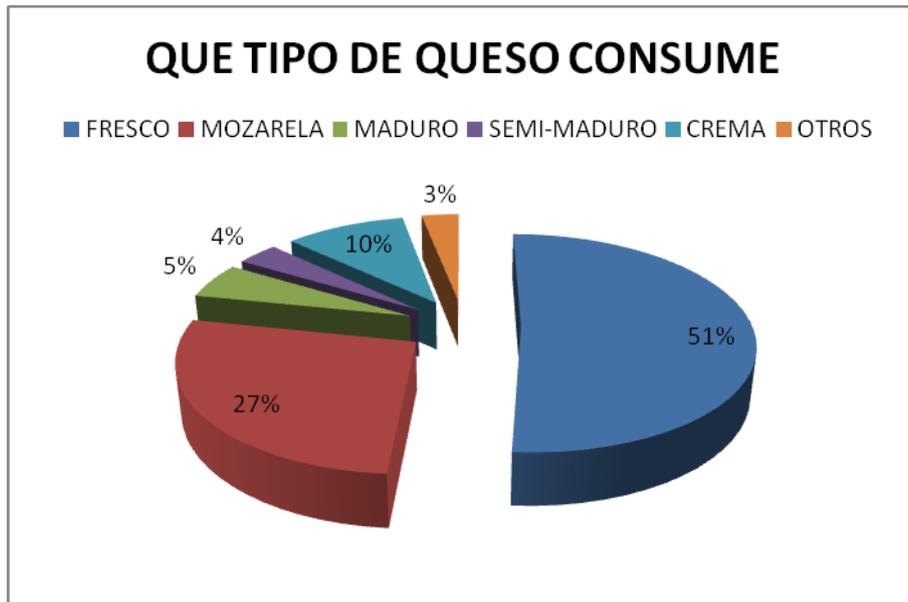
Elaborado por: Autoras

3.



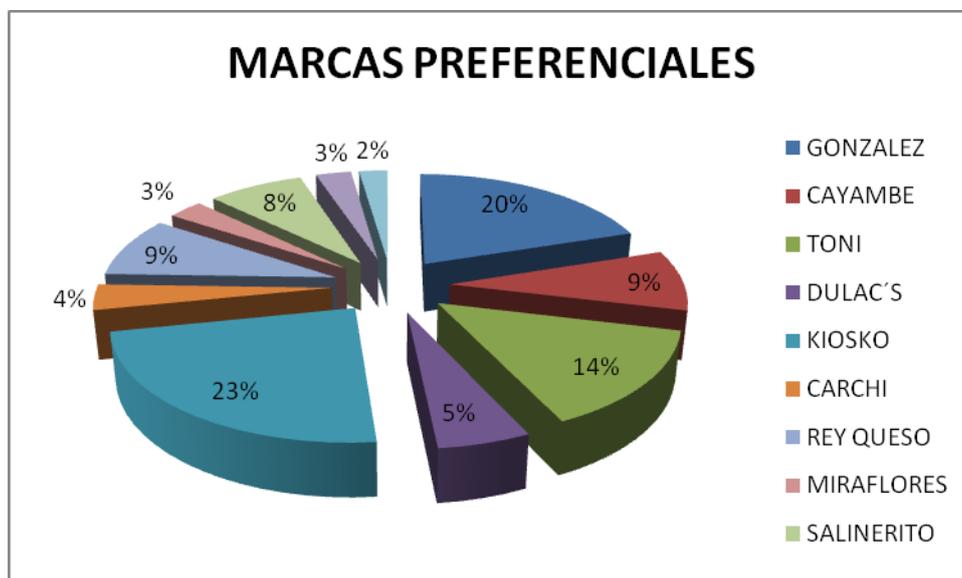
Elaborado por: Autoras

4.



Elaborado por: Autoras

5.



Elaborado por: Autoras

6.



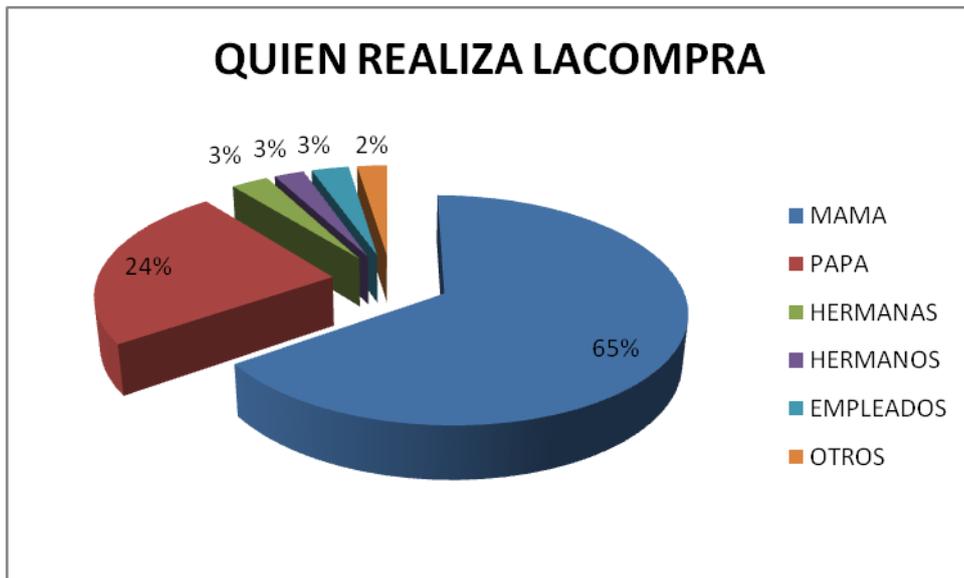
Elaborado por: Autoras

7



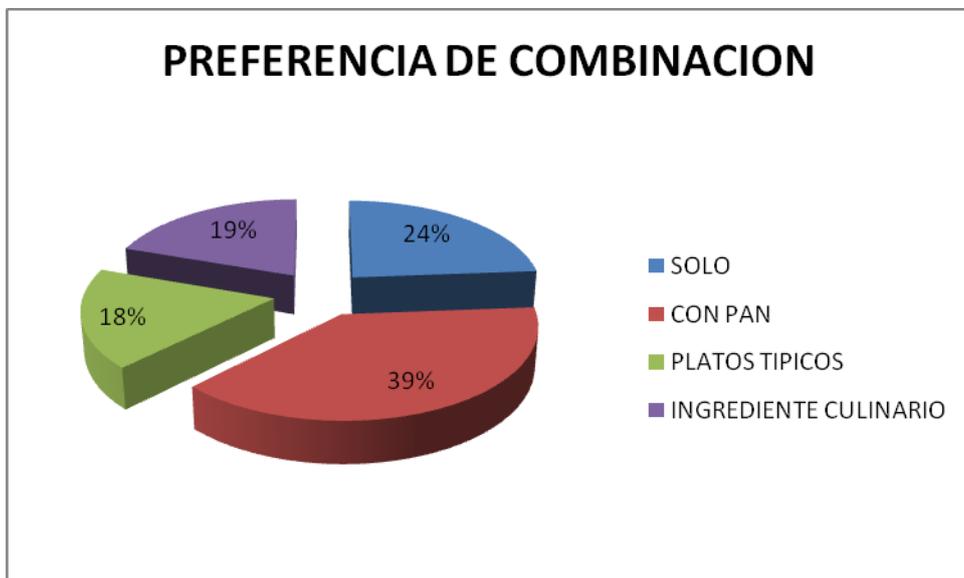
Elaborado por: Autoras

8.



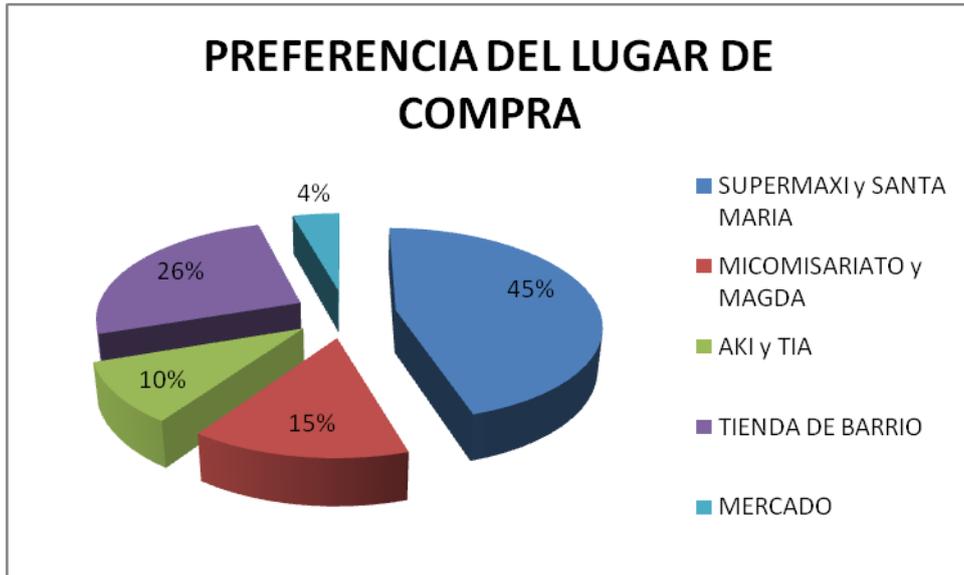
Elaborado por: Autoras

9.



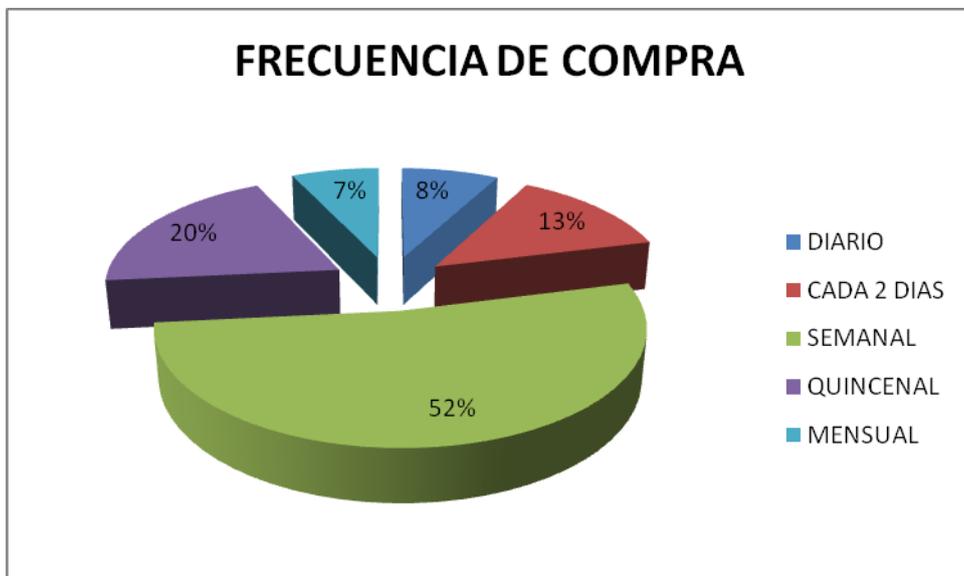
Elaborado por: Autoras

10.



Elaborado por: Autoras

11.



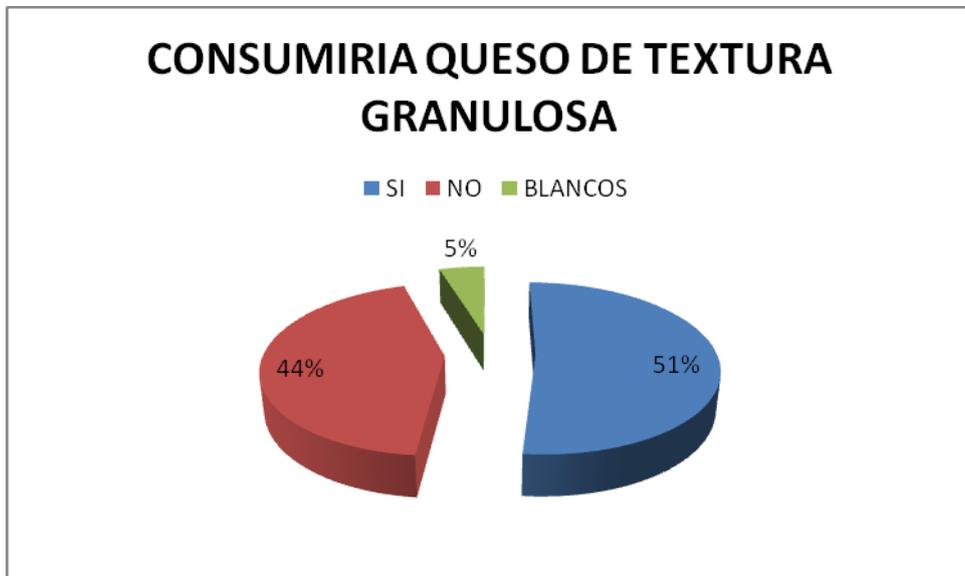
Elaborado por: Autoras

12.



Elaborado por: Autoras

13.



Elaborado por: Autoras

14.



Elaborado por: Autoras

15.



Elaborado por: Autoras

16.



Elaborado por: Autoras

17.



Elaborado por: Autoras

CAPITULO IV

ANEXO 4.1

Requisitos para ingresar a posibles lugares de distribución

Lugares de distribución

Comisariato del Ejército	
TIPO DE EMPRESA	Personas naturales o jurídicas
REQUISITOS	Copia del RUC, documentos de constitución de la compañía Documentos de identificación personal y nombramientos en el caso de personas jurídicas En los dos casos certificados de cumplimientos de obligaciones Listado de bienes que ofertaría Documentos que acrediten el estado de situación financiera Personal técnico con que cuenta la empresa
Supermaxi	
TIPO DE EMPRESA	No exige tipo de sociedad
REQUISITOS	Cumplimiento de cláusulas de contrato de abastecimiento, que permitan el normal funcionamiento del negocio Copia del RUC Muestra del Producto Boletín de Facturas
FORMAS DE PAGO	Al contado contra entrega Por quincena vencida

Santa María	
TIPO DE EMPRESA	No exige tipo de sociedad
REQUISITOS	Copia del RUC Boletín de Facturas Listado de bienes que ofertaría
FORMAS DE PAGO	Por semana vencida

Fuente: Comisariato del Ejercito
Elaborado por: Autoras

CAPITULO IX

↗ ANEXO 9.1

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL							
ACTIVOS TANGIBLES							
MAQUINARIA Y EQUIPOS					DEPRECIACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Caldero	1	5000	5000	10	500	2500
2	Molino	2	100	200	10	20	100
3	Marmita	1	1000	1000	10	100	500
4	Recolector de leche	2	1000	2000	10	200	1000
6	Empacadora	1	3300	3300	10	330	1650
7	Mesa de molde de acero inoxidable	1	800	800	10	80	400
8	Tina doble fondo acero inoxidable	1	2500	2500	10	250	1250
9	Vehículo	1	15000	15000	5	3000	0
10	Cuarto frio	1	5000	5000	10	500	2500
11	Terrenos	1	10000	10000	0	0	10000
12	Construcción	1	20000	20000	20	1000	15000
	TOTAL			64800		5980	34900

Elaborado por: Autoras

➤ ANEXO 9.2

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					DEPRECIACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Laptops	2	850	1700	3	567	0
2	Escritorio	3	100	300	10	30	150
3	Sillas	9	20	180	10	18	90
4	Archivador	3	126,56	379,68	10	38	189,84
5	Impresora multifunción	1	80	80	3	27	0
6	Teléfono	1	60	60	3	20	0
	TOTAL			2699,68		699	429,84

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.3

ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
PREOPERATIVOS				
Constitución de la empresa	2500	5	500	0
Costos de pre operación	8500	5	1700	0
TOTAL	11000		2200	0

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.4

CAPITAL DE TRABAJO (mensual) 16000					
MATERIA PRIMA DIRECTA					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Leche	litro	16000	0,42	6720
2	Cuajo	litro	5	14,56	72,8
3	Sal	kilogramos	80	0,36	28,8
4	Moldes de figuras (100 gr)	gramos	500	1,2	10
5	Empaque (fundas)	100gr	20000	0,03	600
	TOTAL				7431,6

Elaborado por: Autoras

➤ ANEXO 9.5

COSTOS ANUALES (1er.año)								
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	2do.	3ro.	4to.	5to.
Leche	Litro	192000	0,42	80640	85478	91462	98779	107669
Cuajo	Litro	60	14,56	873,6	926	991	1070	1166
Sal	kilogramos	960	0,36	345,6	366	392	423	461
Empaque (fundas)	150gr	240000	0,03	7200	7632	8166	8820	9613
SUBTOTAL M.P.				89059	94403	101011	109092	118910
Salarios				19287	20445	21876	23626	25752
SUBTOTAL M.O.D.				19287	20445	21876	23626	25752
Energía				1040	1102	1180	1274	1389
Mantenimiento				500	530	567	612	668
Combustible	Galón	435	1,03	448	475	508	549	598
Publicidad				1500	1590	1701	1837	2003
SUBTOTAL OTROS				3488	3697	3956	4273	4657
TOTAL				111.834,65	118.544,73	126.842,86	136.990,29	149.319,41

Elaborado por: Autoras

➤ ANEXO 9.6

NOMINA PERSONAL DE PLANTA (1er. año)							
CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	ANUAL
Jefe de producción	700	1	8400	700	216	936,6	10252,6
Operario 1	300	1	3600	300	216	401,4	4517
Operario 2	300	1	3600	300	216	401,4	4517
TOTAL	1300	3	15600	1300	648	1739	19287

Elaborado por: Autoras

NOMINA PERSONAL DE PLANTA incluye Fondo Reserva					
CONCEPTO	SALARIO MES	2do.	3ro	4to.	5to.
Jefe de producción	700	10868	11628	12559	13689
Operario 1	300	4788	5124	5534	6032
Operario 2	300	4788	5124	5534	6032
TOTAL	1300	20445	21876	23626	25752

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.7

GASTOS GENERALES ANUALES (1er. año)		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	47966
2	Teléfono, luz, agua	260
3	Guardianía	3168
	TOTAL	51394

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.8

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)							
CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	ANUAL
Gerente General	1500	1	18000	1500	216	2007	21724
Gerente Financiero	1000	1	12000	1000	216	1338	14555
Contador General	800	1	9600	800	216	1070	11687
TOTAL	3300	3	39600	3300	648	4415	47966

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO					
CONCEPTO	SUELDO MES	2do.	3ro	4to.	5to.
Gerente General	1500	23966	24685	25425	26188
Gerente Financiero	1000	16052	16533	17029	17540
Contador General	800	12886	13273	13671	14081
TOTAL	3300	52903	54490	56125	57809

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.9

INGRESOS ANUALES (1er. año)				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR
Queso Amasado	100 gr	192000	1,00	192.913
Suero	1 litro	57600	0,05	2.880
TOTAL		249600		195.793
PRECIO UNITARIO PROMEDIO				

Elaborado por: Autoras

2do.			3ER AÑO		
CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
192000	1,00	192.913	211200	1,00	212.204
60480	0,05	3.024	66528	0,05	3.326
		195.937			215.530

Elaborado por: Autoras

4TO AÑO			5TO AÑO		
CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
236544	1,00	237.668	255468	1,00	256.682
74511	0,05	3.726	80472	0,05	4.024
		241.394			260.705

Elaborado por: Autoras

↗ ANEXO 9.10

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	50302	60%
Crédito bancario	33535	40%
TOTAL	83836	100%

Elaborado por: Autoras

↗ ANEXO 9.11

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO				
MONTO USD.	33535	PLAZO	5	
TASA INTERES	11%	PAGO ANUAL	1	
PERIODO	SALDO K AL FINAL	PAGO INTERES	PAGO K	CUOTA
0	33534,52			
1	28149,87	3688,80	5384,65	9073,45
2	22172,91	3096,49	5976,96	9073,45
3	15538,49	2439,02	6634,43	9073,45
4	8174,28	1709,23	7364,21	9073,45
5	0	899,17	8174,28	9073,45
		11832,71		

Elaborado por. Autoras

ANEXO 9.12

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Gastos	Otros	TOTAL
0,46	0,08	0,02	0,21	0,01	0,78

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.13

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		195792,55	195937	215530	241394	260705
TOTAL INGRESOS		195792,55	195937	215530	241394	260705
EGRESOS						
Costos		111835	118545	126843	136990	149319
Gastos generales		51394	51394	51394	51394	51394
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		2200	2200	2200	2200	2200
TOTAL EGRESOS		172108	178818	187117	196651	208980
UTILIDAD BRUTA		23684	17118	28414	44743	51726
15% Trabajadores		3553	2568	4262	6711	7759
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		20132	14550	24152	38032	43967
25% Impuesto a la renta		5033	3638	6038	9508	10992
UTILIDAD NETA		15099	10913	18114	28524	32975
Inversión	-78500					
Capital de trabajo	-7432					
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		2200	2200	2200	2200	2200
Valor de desecho						42281,44
FLUJO DE CAJA DE EFECTIVO	-85931	23978	19792	26993	36790	83522

TD 16,96%

VAN \$ 20.288

TIR 26,0%

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.14

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas Marginales		203624	203774	224151	251050	271134
TOTAL INGRESOS		203624	203774	224151	251050	271134
EGRESOS						
Costos		115190	122101	130648	141100	153799
Gastos generales		51394	51394	51394	51394	51394
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		1877	1877	1877	1877	1877
TOTAL EGRESOS		175140	182052	190599	200437	213136
UTILIDAD BRUTA		28484	21722	33553	50612	57997
15% Trabajadores		4273	3258	5033	7592	8700
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		24211	18464	28520	43020	49298
25% Impuesto a la renta		6053	4616	7130	10755	12324
UTILIDAD NETA		18158	13848	21390	32265	36973
Inversión	-78500					
Capital de trabajo	-7432					
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		1877	1877	1877	1877	1877
Valor de desecho						42281,44
FLUJO NETO DE CAJA	-85931	26715	22404	29946	40208	87198

TD 16,96%

VAN \$28.497,31

TIR 29,5%

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.15

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		191877	192018	211220	236566	255491
Marginales						
TOTAL INGRESOS		191877	192018	211220	236566	255491
EGRESOS						
Costos		108480	114988	123038	132881	144840
Gastos generales		51394	51394	51394	51394	51394
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		1877	1877	1877	1877	1877
TOTAL EGRESOS		168430	174939	182988	192218	204177
UTILIDAD BRUTA		23446	17079	28231	44348	51314
15% Trabajadores		3517	2562	4235	6652	7697
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		19929	14517	23997	37696	43617
25% Impuesto a la renta		4982	3629	5999	9424	10904
UTILIDAD NETA		14947	10888	17997	28272	32713
Inversión	-78500					
Capital de trabajo	-7432					
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		1877	1877	1877	1877	1877
Valor de desecho						42281,44
FLUJO NETO DE CAJA	-85931	23503	19444	26554	36215	82937

TD 16,96%

VAN \$18.997,89

TIR 25,4%

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.16

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		195793	195937	215530	241394	260705
Marginales						
TOTAL INGRESOS		195792,55	195937	215530	241394	260705
EGRESOS						
Costos		111835	118545	126843	136990	149319
Gastos generales		51394	51394	51394	51394	51394
Intereses		3689	3096	2439	1709	899
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		1877	1877	1877	1877	1877
TOTAL EGRESOS		175474	181592	189233	198037	209556
UTILIDAD BRUTA		20318	14345	26298	43357	51149
15% Trabajadores		3048	2152	3945	6504	7672
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		17271	12193	22353	36853	43477
25% Impuesto a la renta		4318	3048	5588	9213	10869
UTILIDAD NETA		12953	9145	16765	27640	32608
Inversión	-78500					
Capital de trabajo	-					
Préstamo	7431,6					
	33535					
Pago de la deuda		-	-	-	-	-
		5384,648	5976,9597	6634,43	7364,21	-8174,28
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		1877	1877	1877	1877	1877
Valor de desecho						42281,4
						4
FLUJO NETO DE CAJA	-52397	21509	17701	25321	35583	82832

TD 16,9%

TIR 45,1%

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.16.1

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-3689	-3096	-2439	-1709	-899
36,25% impuestos		1337	1122	884	620	326
Interés neto		-2352	-1974	-1555	-1090	-573
Préstamo	33535					
Pago de la deuda		-5385	-5976,9597	-6634,43	-7364,21	-8174,28
Flujo neto de la deuda	33535	-7736	-7951	-8189	-8454	-8747

TD 0,11

VANd \$ 2.895,35

VANa= VANp +VANd

VANp= \$ 20.288,46

VANa= \$23.183,80

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.17

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		217878	218038	239842	268623	290113
Marginales						
TOTAL INGRESOS		217877,95	218038,194	239842	268623	290113
EGRESOS						
Costos		118645	125764	134568	145333	158413
Gastos generales		51394	51394	51394	51394	51394
Intereses		3689	3096	2439	1709	899
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		1877	1877	1877	1877	1877
TOTAL EGRESOS		182285	188811	196957	206380	218650
UTILIDAD BRUTA		35593	29227	42885	62243	71463
15% Trabajadores		5339	4384	6433	9337	10720
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		30254	24843	36452	52907	60744
25% Impuesto a la renta		7564	6211	9113	13227	15186
UTILIDAD NETA		22691	18632	27339	39680	45558
Inversión	-78500					
Capital de trabajo	-7432					
Préstamo	33535					
Pago de la deuda		-5384,648	-5976,9597	-	-	-8174,28
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		1877	1877	1877	1877	1877
Valor de desecho						42281,44
FLUJO NETO DE CAJA	-52397	25862	21211	29261	40259	87608

TD 16,96
%

TIR 52,50
%

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.17.1

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-3689	-3096	-2439	-1709	-899
36,25% impuestos		1337	1122	884	620	326
Interés neto		-2352	-1974	-1555	-1090	-573
Préstamo	33535					
Amortización		-5384,648	-5976,9597	-6634,43	-7364,21	-8174,28
Flujo neto de la deuda	33535	-7736	-7951	-8189	-8454	-8747
TD	10,8%					
VANd	\$ 2.895,35					
$VANa = VANp + VANd$						
$VANp =$	\$28.497					
$VANa =$	\$31.392,65					

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.18

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		186120	186257	204883	229469	247826
Marginales						
TOTAL INGRESOS		186120	186257	204883	229469	247826
EGRESOS						
Costos		106310	112689	120577	130223	141943
Gastos generales		51394	51394	51394	51394	51394
Intereses		-3689	-3096	-2439	-1709	-899
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		1877	1877	1877	1877	1877
TOTAL EGRESOS		162572	167666	176212	185974	198504
UTILIDAD BRUTA		23548	18591	28672	43495	49322
15% Trabajadores		3532	2789	4301	6524	7398
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		20016	15803	24371	36971	41924
25% Impuesto a la renta		5004	3951	6093	9243	10481
UTILIDAD NETA		15012	11852	18278	27728	31443
Inversión	-78500					
Capital de trabajo	-7432					
Préstamo	33535					
Pago de la deuda		-5385	-5977	-6634	-7364	-8174
Depreciaciones		6679	6679	6679	6066	6066
Amortizaciones		1877	1877	1877	1877	1877
Valor de desecho						42281
FLUJO NETO DE CAJA	-52397	18184	14431	20200	28307	73493

TD 16,96%

TIR 36,7%

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.18.1

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-3689	-3096	-2439	-1709	-899
36,25% impuestos		1337	1122	884	620	326
Interés neto		-2352	-1974	-1555	-1090	-573
Préstamo	33535					
Amortización		-5384,65	-5976,9597	-6634,43	-7364,21	-8174,28
Flujo neto de la deuda	33535	-7736	-7951	-8189	-8454	-8747
TD	10,8%					
VAN	\$ 2.895,35					
$VANa = VANp + VANd$						
$VANp =$	\$18.998					
$VANa =$	\$21.893,24					

Elaborado por: Autoras

ANEXO 9.19

**QUESITOS AMASADOS S.A.
ESTADO DE SITUACION
FINANCIERA
ESCENARIO NORMAL**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO CIRCULANTE					
<i>DISPONIBLE</i>					
BANCOS	4.000,00	18.000,00	26.000,00	40.000,00	20.000,00
CAJAS CHICAS Y FONDOS ROTATIVOS	23.977,98	19.792,10	26.993,00	36.789,74	83.522,45
<i>EXIGIBLE</i>					
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	1.436,32	1.227,28	1.680,44	2.187,66	2.617,91
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	29.414,30	39.019,38	54.673,44	78.977,40	106.140,36
<i>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</i>	60.820,38	54.141,08	47.461,78	40.782,47	34.103,17
COSTO	67.499,68	67.499,68	67.499,68	67.499,68	67.499,68
DEPRECIACION	(6.679,30)	(13.358,60)	(20.037,90)	(26.717,21)	(33.396,51)
<i>INTANGIBLES</i>	8.800,00	6.600,00	4.400,00	2.200,00	-
COSTO	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
(AMORTIZACION)	(2.200,00)	(4.400,00)	(6.600,00)	(8.800,00)	(11.000,00)

ACTIVOS NO CIRCULANTES	69.620,38	60.741,08	51.861,78	42.982,47	34.103,17
TOTAL ACTIVOS	99.034,68	99.760,46	106.535,22	121.959,88	140.243,53
PASIVO					
<i>PASIVO CIRCULANTE</i>					
PROVEEDORES					
RETENCIONES POR PAGAR	151,77	160,87	172,13	185,90	202,63
IVA POR PAGAR	1.853,73	1.848,92	2.037,13	2.286,31	2.467,94
PRESTAMOS BANCARIOS	33.534,52	28.149,87	22.172,91	15.538,49	8.174,28
TOTAL PASIVO	35.540,02	30.159,67	24.382,17	18.010,70	10.844,85
PATRIMONIO					
Capital Social	50.301,78	50.301,78	50.301,78	50.301,78	50.301,78
Utilidades Retenidas	13.192,87	19.299,02	31.851,26	53.647,40	79.096,90
TOTAL PATRIMONIO	63.494,65	69.600,80	82.153,04	103.949,18	129.398,68
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	99.034,67	99.760,46	106.535,21	121.959,88	140.243,53
	0,00	(0,00)	0,00	(0,00)	0,00

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 9.20

**QUESITOS AMASADOS S.A.
ESTADO DE PERDIDAS Y
GANANCIAS
ESCENARIO NORMAL**

	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES					
VENTAS NETAS	195.792,55	195.936,55	215.530,21	241.393,83	260.705,34
(COSTO DE VENTAS)	<u>(111.834,65)</u>	<u>(118.544,73)</u>	<u>(126.842,86)</u>	<u>(136.990,29)</u>	<u>(149.319,41)</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	83.957,90	77.391,82	88.687,35	104.403,54	111.385,92
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS DE VENTA					
Depreciacion	<u>(3.000,00)</u>	<u>(3.000,00)</u>	<u>(3.000,00)</u>	<u>(3.000,00)</u>	<u>(3.000,00)</u>
TOTAL GASTOS DE VENTA	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos y Beneficios Sociales	(47.966,40)	(52.903,39)	(54.490,49)	(56.125,21)	(57.808,96)
Gastos Generales	(3.428,00)	(3.633,68)	(3.888,04)	(4.199,08)	(4.577,00)
Depreciación	(2.980,00)	(2.980,00)	(2.980,00)	(2.980,00)	(2.980,00)

Amortización	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)	(2.200,00)
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	(56.574,40)	(61.717,07)	(63.558,53)	(65.504,29)	(67.565,96)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	(59.574,40)	(64.717,07)	(66.558,53)	(68.504,29)	(70.565,96)
UTILIDAD OPERACIONAL	24.383,50	12.674,75	22.128,82	35.899,25	40.819,96
<i>GASTOS FINANCIEROS</i>					
Gastos Bancarios	(3.688,80)	(3.096,49)	(2.439,02)	(1.709,23)	(899,17)
Total Ingresos Financieros Netos	(3.688,80)	(3.096,49)	(2.439,02)	(1.709,23)	(899,17)
Utilidad antes de Impuestos	20.694,70	9.578,26	19.689,79	34.190,02	39.920,79
(Participación Trabajadores)	(3.104,21)	(1.436,74)	(2.953,47)	(5.128,50)	(5.988,12)
(Impuesto a la Renta)	(4.397,62)	(2.035,38)	(4.184,08)	(7.265,38)	(8.483,17)
UTILIDAD NETA	13.192,87	6.106,14	12.552,24	21.796,14	25.449,50

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 9.21

INDICES FINANCIEROS						
Indicadores de Liquidez						
Indice	Formula	Años				
		1	2	3	4	5
Razon Corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	0,8	1,3	2,2	4,4	9,8
Indicadores de Endeudamiento						
Indice	Formula	Años				
		1	2	3	4	5
Razon entre deuda y Activo Total	$\frac{\text{Total de la deuda}}{\text{Total de Activos}}$	1,14	0,72	0,41	0,20	0,08
Indicadores de Rentabilidad						
Indice	Formula	Años				
		1	2	3	4	5
Margen Bruto de Ganancia	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes Vendidos}}{\text{Ventas}}$	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23
Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos Totales Promedio}}$	0,21	0,11	0,19	0,32	0,36
Rendimiento sobre el Capital de los Accionistas (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	0,15	0,07	0,14	0,24	0,28

Fuente: Ing. Patricio Duran

Elaborado por: Autoras