



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE NUEVAS VARIEDADES DE QUESO MOZZARELLA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por los títulos de Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial con mención en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autores

Andrés Eduardo Mora Garcés

Pablo Javier Villalba López

2009

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los 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.”

.....

DR. MANUEL MARIA HERRERA PEÑA
MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
C.I.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

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

.....
**ANDRÉS EDUARDO MORA
GARCÉS**

C.I.: 172002686-1

.....
**PABLO JAVIER VILLALBA
LÓPEZ**

C.I.: 171001163-4

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero y profundo agradecimiento al Dr. Manuel María Herrera Peña por el apoyo y el aporte de sus conocimientos para guiarnos con la realización de nuestro trabajo de titulación.

Queremos agradecer a nuestros padres por el constante e incondicional apoyo al igual que por siempre creer en nosotros y ser inspiración para siempre dar lo mejor de uno. A la Universidad de las Américas y a sus docentes por la educación y la formación profesional, moral y ética que hemos recibido.

DEDICATORIA

A Dios,
A nuestros Padres,
A nuestros hermanos,
A nuestros amigos,
Y a todos aquellos que siempre nos han brindado su apoyo.

RESUMEN EJECUTIVO

Al percibir la insatisfacción del consumidor sobre ciertas características de productos existentes de queso mozzarella, nace la idea de negocio de la elaboración de un nuevo tipo de queso con nuevos ingredientes.

Al ver esto se realizó una recopilación de información tanto del sector de alimentos y bebidas como de la industria de elaboración de productos lácteos, los cuales presentan un crecimiento del 4,10% y del 3,03% respectivamente. Ya que ambos están en desarrollo, se realizó una investigación de mercado donde se utilizaron técnicas de estudio como grupos focales, entrevistas con expertos y encuestas. Estas dieron de resultado que los consumidores están insatisfechos con la oferta actual, existe un alto nivel de aceptación para el producto expuesto en este plan de negocio de un 83,67%, enfocado al segmento socioeconómico alto y medio alto.

Con los resultados positivos de la fase de investigación, se prosiguió con el análisis para la implementación de la empresa “Lácteos Santa Fe”. Esta siempre buscará tener altos estándares de calidad mediante una constante capacitación del personal y un riguroso control de sus procesos administrativos y de producción. Después se continuó con el estudio del plan de marketing, donde se analizó temas como el lanzamiento del producto y una constante campaña de publicidad para obtener y mantener el posicionamiento de marca.

Las ventas proyectadas tienen un crecimiento constante anual del 3,13% para el escenario pesimista, 4,19% normal y 4,50% para el optimista. Para finalizar se analizó la viabilidad financiera para un período de 10 años, donde se observan seis escenarios, los que fueron favorables gracias a sus VAN y sus TIR positivas. El VAN incrementa en promedio \$ 111.074,93 en los escenarios apalancados a diferencia de los desapalancados y la TIR tiene un comportamiento similar ya que aumenta un promedio de 26,74 puntos sobre los resultados de los escenarios no apalancados.

El escenario escogido es el optimista apalancado con un VAN de \$ 142.860,17 USD y una TIR del 44,64%. Después de haber realizado todo este análisis se llega a la conclusión de que el plan de negocios es viable.

ABTRACT

After sensing the dissatisfaction from the consumer on certain features of existing products of mozzarella cheese, the idea of the elaboration of a new type of cheese with new ingredients was born.

A study was made based on information from both food and drink manufacturing sector and the dairy products industry, which presented a growth of 4.10% and 3.03% respectively. Since both sectors are in a developing process, a market research was performed where techniques such as focus groups, interviews with experts and surveys were used for the research. The results were that consumers are not satisfied with the current offer, there is a high level of acceptance of 83,67% for the product in this business plan focusing on the high and medium high socio-economic segment.

With the positive results in the investigation phase, the analysis for the enterprise implementation of "Lácteos Santa Fe" was next. This will always establish, high standards of quality through a plan of continuous training of staff personnel and a rigorous control of their processes both administrative and production. Later on, the study of a marketing plan was analyzed, where topics such as the presentation of the product and a constant advertising campaign to obtain and maintain brand positioning.

The projected sales show a steady annual growth of 3.13% for the pessimistic scenario, 4.19% and 4.50% for the normal and the optimist. Finally, the financial viability for a 10 years period was revised with six different scenarios, which were all favorable by their positive NPV and IRR. The NPV increases on an average of \$111,074.93 in leveraged scenarios unlike unleveraged and IRR has a similar behavior as it increases an average of 26.74 points on the results of the scenarios which are not leveraged.

The optimistic leveraged scenario is chosen with a \$142,860.17 USD NPV and an IRR of 44.64%. Having done all this, analysis lead to the conclusion that the business plan is viable.

ÍNDICE

1. Capítulo I: Aspectos generales	01
1.1 Antecedentes	01
1.2 Objetivos	01
1.2.1 Objetivo general.....	01
1.2.2 Objetivos específicos.....	02
1.3 Hipótesis	02
2. Capítulo II: Entorno.....	03
2.1 Clasificación industrial internacional uniforme (CIIU).....	03
2.2 El sector	03
2.2.1 Antecedentes.....	03
2.2.2 Situación actual	05
2.2.3 Situación futura.....	06
2.3 La industria.....	06
2.3.1 Antecedentes.....	06
2.3.2 Situación actual	09
2.3.3 Situación futura.....	10
2.4 El negocio	10
2.5 Análisis del macroentorno:	11
2.5.1 Económico	11
Inflación	11
Producto interno bruto	11
Tipos de interés	11
2.5.2 Social.....	12
Tasa de crecimiento poblacional	12
Educación.....	12
2.5.3 Cultural	12

Conducta de consumo	12
2.5.4 Político.....	13
Riesgo país.....	13
2.5.5 Ambiental.....	13
Políticas de desechos orgánicos	13
Calidad de agua.....	13
2.5.6 Legal.....	14
Código de trabajo	14
2.5.7 Tecnológico	14
Maquinaria.....	14
2.6 Las cinco fuerzas de porter	15
2.6.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	15
2.6.2 La rivalidad entre los competidores	16
2.6.3 Poder de negociación de los proveedores.....	16
2.6.4 Poder de negociación de los compradores.....	16
2.6.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	17
3. Capítulo III: Investigación de mercados	18
3.1 Reconocimiento de la oportunidad de negocio	18
3.2 Problema gerencial	18
3.3 Problema de investigación de mercados.....	18
3.4 Objetivo general	18
3.5 Objetivos específicos	19
3.6 Diseño	19
3.6.1 Público objetivo.....	19
3.6.2 Grupo focal	20
Metodología	20
3.6.3 Entrevistas con expertos.....	20
Metodología	21

3.6.4 Encuestas	21
Metodología	21
Preguntas de investigación.....	20
3.7 Resultados	23
3.8 Conclusiones.....	26
3.9 Oportunidad de negocio	28
4. Capítulo IV: La empresa	30
4.1 Nombre: Lácteos Santa Fe.....	30
4.2 Filosofía institucional.....	30
4.2.1 Visión	30
4.2.1 Misión	30
4.2.1 Valores	30
Honestidad.....	30
Lealtad.....	31
Excelencia	31
Respeto	31
4.3 Estructura orgánica.....	31
4.3.1 Funciones por áreas	32
Gerente general.....	32
Marketing.....	32
Producción.....	32
Administración y recursos humanos	33
Financiero contable	33
4.4 Objetivos, estrategias y políticas	34
4.5 Flujograma del proceso	35
4.6 Cadena de valor.....	36
4.7 Escala estratégica.....	37
4.8 Ambiente organizacional	38

5. Capítulo V: Plan de marketing	39
5.1 Oportunidad	39
5.1.1 Situación.....	39
5.1.2 Objetivos.....	39
Objetivo general.....	39
Objetivos específicos.....	39
5.2 Marketing estratégico.....	40
5.2.1 Consumidor	40
Perfil	40
Deseos y necesidades.....	40
Hábitos de uso y actitudes.....	41
Papeles de compra.....	41
5.2.2 Mercado.....	41
Tamaño nacional	41
Estacionalidad	41
Competidores	42
Participación del mercado de las principales marcas	42
Segmentación.....	44
Características del producto	44
Puntos de venta.....	44
Promoción y publicidad.....	44
Precio	45
5.2.3 Posicionamiento del producto.....	45
Estrategia de producto.....	45
Estrategia de precio.....	46
Estrategia de plaza	46
Estrategia de promoción	46
5.3 Marketing táctico.....	47
5.3.1 Producto	47
5.3.2 Punto de venta.....	47

5.3.3 Promoción y publicidad.....	48
5.3.4 Precio	48
5.4 Acción y control.....	48
5.4.1 Proyección de ventas	48
6. Capítulo VI: Análisis financiero	50
6.1 Supuestos	50
6.2 Evaluación financiera.....	51
7. Capítulo VII: Plan de contingencias	53
7.1 Fiebre aftosa	53
7.1.1 Problema	53
7.1.2 Solución.....	53
7.2 Incremento de ventas por encima de lo proyectado	53
7.2.1 Problema	53
7.2.2 Solución.....	54
7.3 Ventas por debajo de lo proyectado	54
7.3.1 Problema	54
7.3.2 Solución.....	54
8. Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones	55
8.1 Conclusiones.....	55
8.2 Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	63

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

El consumo mensual de queso, en sus diversas variedades, se estima al 2007 en \$8,32 millones al mes el cual corresponde al 53% de la industria láctea; dentro del cual el queso mozzarella es el segundo más consumido. En el mercado nacional actual, existen varios tipos de quesos: fresco, maduro, cheddar, holandés, azul, brie, beaufort, cambridge, camembert, entre otros, en diferentes presentaciones. Afirmando que la oferta está saturada de este tipo de queso. Este plan, de ser viable, busca aprovechar el alto consumo entregando a los posibles consumidores presentaciones de nuevos productos queseros. Se pretende iniciar con nuevos tipos de queso mozzarella que se diferenciarán del que se vende en la actualidad. Lo innovador del nuevo producto son sus características, sabores, ingredientes y su empaque.

El producto busca unir dos conceptos diferentes: 1.- Elaborarlos con un contenido de finas hierbas, mermeladas, embutidos, entre otros. 2.- Los conceptos anteriores existen en mercados internacionales pero no en el nacional, lo que brinda una ventaja competitiva por diferenciación y por enfoque.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad para la implementación de una planta de producción para nuevas e innovadoras variedades de quesos mozzarella en el mercado ecuatoriano.

1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar el entorno y las variables que afectan al sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, a la industria de productos lácteos y al negocio de elaboración de queso mozzarella.
- Recolectar información acerca del mercado y las diferentes variables que afectan las tendencias y los hábitos del consumidor, utilizando herramientas cuantitativas y cualitativas.
- Elaborar y analizar la estructura organizacional y el direccionamiento empresarial requerido para el desarrollo del plan de elaboración de queso mozzarella.
- Realizar un plan de marketing para lanzar y posicionar el producto.
- Realizar el análisis y la evaluación financiera, para el plan de elaboración de queso mozzarella.

1.3 Hipótesis

Es viable la implementación de una planta de producción para nuevas e innovadoras variedades de quesos mozzarella en el mercado ecuatoriano.

CAPÍTULO II: ENTORNO

Este capítulo presenta un estudio del macro y micro entorno en el Ecuador, para la elaboración de un plan de producción de un nuevo tipo de queso mozzarella.

2.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Tomando como referencia la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), se concluyó que el plan está clasificado conformé lo muestra la tabla 2.1:

Tabla No: 2.1
Clasificación del plan de negocios bajo la CIIU

<u>SECTOR</u>	
Elaboración de alimentos y bebidas no alcohólicas	
<u>INDUSTRIA</u>	
Productos Lácteos	
<u>NEGOCIO</u>	
Fabricación de nuevas presentaciones de queso mozzarella en combinación con nuevos ingredientes.	

•	Categoría de tabulación: <u>D</u> - Industrias manufactureras
•	División: <u>15</u> - Elaboración de productos alimenticios y bebidas
•	Grupo: <u>152</u> - Elaboración de productos lácteos
•	Clase: 1520 - Elaboración de productos lácteos

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración: Los Autores

2.2 El sector

2.2.1 Antecedentes

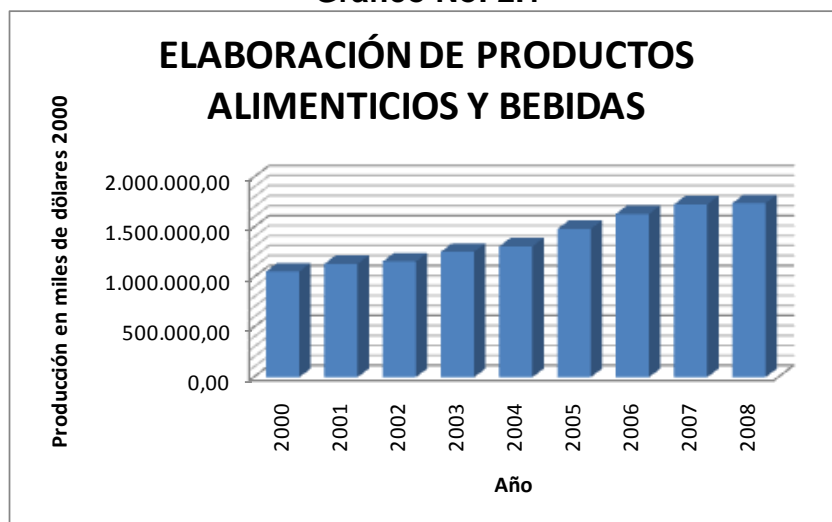
El sector de elaboración de alimentos y bebidas no alcohólicas en el Ecuador tiene una tendencia de crecimiento promedio del 3,81% anual en base a datos en miles de dólares del año 2000 (Banco Central del Ecuador, 2009 a). En el período del año 2001 al 2007 su tasa promedio de crecimiento fue del

7,33% “la cual fue la mayor tasa de variación promedio de toda la economía (4,79%)” (Carrillo et al., 2009: Pág. 03). Este crecimiento del sector es mayor en representación al de la categoría de industrias manufacturas, perteneciente a la clasificación utilizada por el Banco Central del Ecuador (BCE), que tiene un aumento promedio de 5,21%.

Según estimaciones de tendencia hechas en base a datos del BCE, dado que no existe datos actualizados al 2009 de las cuentas nacionales anuales que este organismo, al 2008 la producción total habría cerrado en \$1'741.045,00 miles de dólares lo cual representa un crecimiento del 0,69% con el año anterior ya que desde este año el mundo entero entró en un crisis económica.

El gráfico No: 2.1 muestra un incremento promedio en sus valores anuales con lo cual se puede concluir que existe una tendencia de crecimiento constante, que se está expandiendo y no estancando. Esto brinda oportunidades para entrar a dicho sector y participar en él.

Gráfico No: 2.1



Fuente:Banco Central del Ecuador

Elaboración: Los Autores

La producción de este sector representa el 52,11% de toda la producción manufacturera no petrolera ecuatoriana (Banco Central del Ecuador, 2009 a) y

el 93,9% de la producción es realizada por 53 empresas grandes con más de 200 personas contratadas en cada una (Carrillo et al., 2009: Pág. 04).

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), existen 427 establecimientos registrados hasta el 2007 con un personal contratado de 78.371 trabajadores captando así el 46,42% del personal contratado en todo el Sector Manufacturero del país. Ese mismo año, la remuneración total representó el 40% utilizado de toda las industrias manufactures ecuatorianas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2008 a).

En el 2008, el sector de alimentos y bebidas consumió el 67% de los empaques utilizados entre todos los diversos sectores ecuatorianos. Los alimentos utilizan 52% de todos los empaques y las bebidas el 15%, lo cual representa un gran movimiento de varios productos para el uso de dicho volumen de empaques (CORPEI, 2008: Pág. 01).

2.2.2 Situación actual

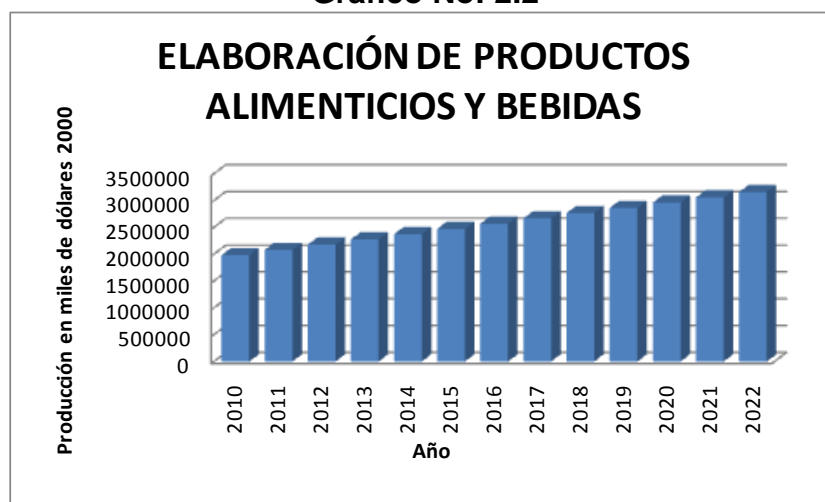
Según las últimas actualizaciones de datos presentados por el BCE y estimaciones en base a comportamientos históricos presentados por la misma entidad, para mediados del 2009 se registró una producción de \$860.284,00 USD lo cual representa una disminución del -1,18% debido a la crisis económica mundial.

El informe de Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador No. 68 indica que dentro de este sector, la elaboración de productos alimenticios diversos presentó una reducción de -4,19%; de azúcar un crecimiento del 0,66%; cereales y panadería del 0,48% y productos de carne y pescado elaborado del 0,24% (Banco Central del Ecuador, 2009 b: Pág. 23)

2.2.3 Situación futura

Para el futuro, mediante el método de regresión lineal de Sir F. Galton (Galindo et al., 2006: Pág. 304), se espera una recuperación del sector con un crecimiento del 4,10%, con lo cual, la producción anual nominal, en miles de dólares del año 2000, incrementará de \$1'981.788,00 en el año 2010 a \$2'961.558,00 para el año 2020. Esto representa un crecimiento del 49,44% acumulado en 11 años. (Ver gráfico No: 2.2)

Gráfico No: 2.2



Fuente de datos: Banco Central del Ecuador
Modelo matemático estadístico: Sir F. Galton
Elaboración: Los Autores

2.3 La Industria

2.3.1 Antecedentes

La industria de productos lácteos del Ecuador tiene una tendencia de crecimiento promedio del 4,87% anual, utilizando valores calculados a miles de dólares del año 2000 para su comparación proporcionados por el BCE. Este crecimiento es mayor al del sector alimenticio (3,81%), es decir, la industria láctea aporta a la elaboración de alimentos y bebidas por su diferencia de tasa crecimiento. Al mismo tiempo este supera el crecimiento promedio entre los años 2000 y 2008 del Producto Interno Bruto (PIB) que es de 4,76% anual.

Según el III Censo Agropecuario realizado en el 2002 (Cámara de Agricultura de la I Zona, 2004), el 55,5% del ganado en el Ecuador se destina

para la producción de leche mientras que el restante para la producción de carne. La producción de leche en el país, según esta misma fuente, en su gran mayoría es proveniente de la región sierra con un volumen del 72,8%.

Desde el 2004, el valor promedio de un litro de leche cruda se encontraba entre ¢20 y ¢25 el litro (Cámara de Agricultura de la I Zona, 2004 a) debido a la fuerza de negociación que existía sobre los productores según explica el Lic. Carlos Arizo, asesor de prensa de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (comunicación personal, Diciembre 09, 2008), y esto se mantuvo hasta comienzos del 2008. Esto ocasionaba que exista poco atractivo para el productor lechero.

En el 2005, según datos del Ministerio de Agricultura se produjo 2.575 millones de litros de leche, mientras que el Centro de la Industria Láctea (CIL), indicó que hubo 1.645 millones de litros anuales que no eran reportados. La industria ha ido creciendo en los últimos años desde el 2003, con lo que ha dado apertura a que nuevas empresas participen en la elaboración de productos lácteos. De la producción de leche, la CIL indica que el 42% se recogía por la industria formal, el 11% por artesanos, 23% por haciendas y 24% para leche y queso sin pasteurizar (Guápulo – Debate, noticias y actualidad del Ecuador, 2007).

Según PulsoEcuador (Diario Hoy, 2007), dentro de 15 ciudades principales del país en el 2005, el 84,3% de hogares urbanos consumen queso. Esto representa un consumo de \$7,03 millones de dólares al mes, de los cuales el 81.5% pertenece a las variedades de queso fresco, el 10,3% a mozzarella, 4,3% a maduros y semimaduros y el 3,8% restante a otras variedades.

El 2007 presenta que el 5% de la producción nacional de leche va destinada a la producción de quesos industrializados mientras que un 25% va a la fabricación de quesos artesanales (Diario Hoy, 2007). Se observó que en el

2007 la industria de productos lácteos tienen una participación del 4,0% en el sector de alimentos y bebidas (Carrillo et al., 2009: Pág. 04).

El INEC calcula en su informe ejecutivo de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) del año 2008, que se produjo un total de 5,325,653 litros de leche diarios con 991,500 vacas ordeñadas, registradas. Esto representa un promedio de 5,37 litros/vaca y la región Sierra aportó con el 74% de toda la producción nacional de leche (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2008 b). La AGSO estima que existen unos 5 millones de cabezas de ganado a nivel nacional en sus diversos propósitos (carne, leche, y doble propósito), e indica que esta cifra no es real dado que no se tiene un valor certero a través de los dueños de los hatos ganaderos.

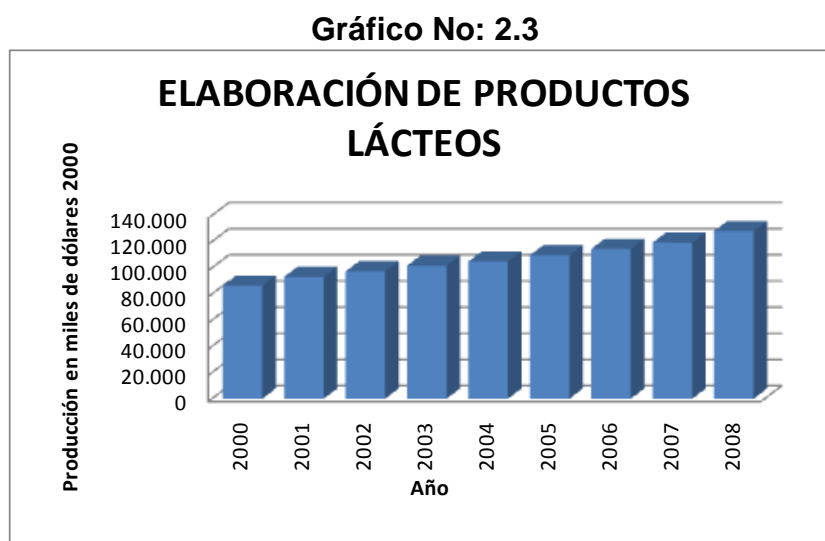
Para abril del 2008, el Gobierno fijó el precio de la leche cruda en ¢36 el litro, a pesar de que este varía de acuerdo a su calidad. Los productos lácteos se han encarecido en un 40% debido a un incremento aproximado del 60% de los costos de fermentos, melasa, afrecho y balanceado, productos utilizados para la producción lechera (Diario Hoy, 2008 a). Este incremento del precio de la leche, ha creado un mayor atractivo de la producción con lo que según cifras del Lic. Arizo, existe al 2008 un excedente de 200 a 250 mil litros de leche diarios.

En agosto del 2008, los precios de los diversos productos lácteos bajaron debido a la reducción realizada por el gobierno al Impuesto al Valor Agregado (IVA) con lo que se obtuvo una disminución promedio de ¢5 (Diario Hoy, 2008 b) a los precios de dichos productos.

En base a estimaciones hechas por los autores, tomando en cuenta que no existe datos actualizados al 2008 de las cuentas nacionales anuales del BCE, la producción total de productos lácteos habría alcanzado \$128.051,13 miles de dólares (datos calculados en miles de dólares del año 2000 para su

comparación), lo cual representa un crecimiento del 7,29% en relación al año anterior.

Por esta razón, si se observa el gráfico 2.3, la producción (en miles de dólares del año 2000) de la industria de productos lácteos en el año 2000 fue de \$86.263,00 y para el 2008 fue de \$128.051,13 lo cual significa un crecimiento importante del 48,44% entre estos 9 años.



Fuente:Banco Central del Ecuador
Elaboración: Los Autores

2.3.2 Situación actual

La Industria Alimenticia para los Procesadores de Alimentos Latinoamericanos, habla de que en Ecuador hay un “consumo anual de 100 litros per cápita... aunque menos del 50% de la población consume productos lácteos” (Industria Alimenticia para los Procesadores de Alimentos Latinoamericanos, 2009).

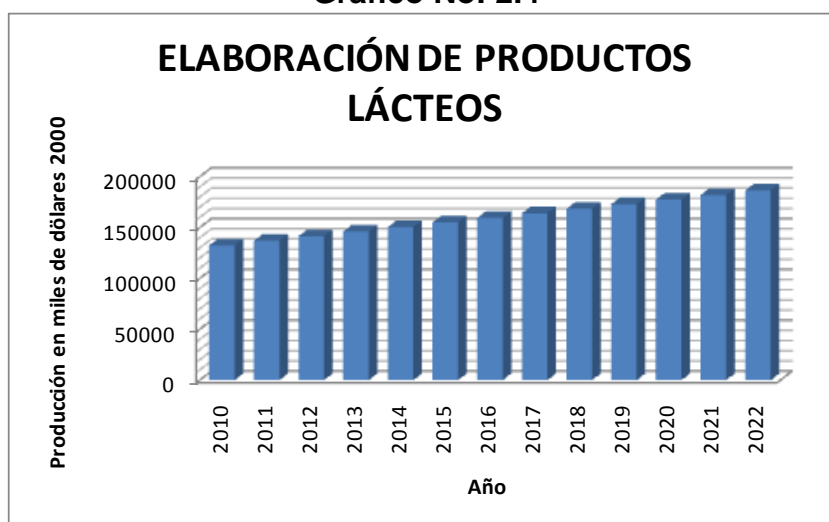
En base a la tendencia histórica y a la información pronosticada del BCE, se espera que para el cierre del 2009, la producción de la industria llegue a \$133.287,52 USD (miles de dólares del año 2000) resultando así en un crecimiento del 4,08% para ese año pero con una desaceleración de su aumento proyectado debido a la producción de los dos primeros trimestres.

Las previsiones económicas del PIB para el año 2009 del BCE indican que la elaboración de productos alimenticios diversos presentó una reducción de -4,19% al segundo trimestre del 2009, agrupación dentro de la cual se encuentra la elaboración de productos lácteos con una participación histórica del 36,58% entre los años 2005 y 2007.

2.3.3 Situación futura

En el futuro, utilizando el método de regresión lineal de la sección 2.1.1.3, se espera un crecimiento de alrededor de un 3,03% anual para la industria con lo cual la producción anual incrementará (en miles de dólares del 2000) de \$132.578,90 en el año 2010 a \$177.597,90 para el año 2020. Esto representa un crecimiento del 33,96% durante los próximos 10 años. (Ver gráfico No: 2.4)

Gráfico No: 2.4



Fuente de datos: Banco Central del Ecuador
Modelo matemático estadístico: Sir F. Galton
Elaboración: Los Autores

2.4 El negocio

Elaborar nuevas e innovadoras variedades de queso mozzarella combinándolo con ingredientes y características adicionales como: finas hierbas, aceitunas, embutidos, salsas, manjares, mermeladas y diseños de empaques sofisticados y eficientes para el consumidor de la clase alta y media alta de la ciudad de Quito.

2.5 Análisis del macroentorno:

2.5.1 Económico

2.5.1.1 Inflación

Esta variable afecta de manera directa y desfavorablemente ya que a medida que se eleva la inflación del país, se encarecen los insumos debido al alza del precio. La inflación del Ecuador, a Octubre 31 del 2009 es del 4,31% según el BCE. Este incremento ocasiona que los precios se eleven y que el consumidor deje de consumir los productos habituales y opte por productos sustitutos más económicos o por no comprar ninguno. De igual manera, la inflación ocasiona un alza salarial establecido por el gobierno lo cual encarece los costos de producción.

.

2.5.1.2 Producto interno bruto

Esta variable indica el crecimiento o reducción de la economía del país y afecta ya que al momento, según datos reales al año 2000 del INEC y el BCE, se tuvo un crecimiento del 0,98% a fines del año 2009 mientras que el promedio entre los años 2000 y 2008 ha sido del 4,76% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010). Este crecimiento de solo un 0,98% indica un posible riesgo en la economía por la notoria desaceleración de esta misma. Desde el cuarto trimestre del 2008, “durante tres trimestres consecutivos, el PIB registra índices negativos, lo cual significa que la recesión económica se agrava” (CESLA, 2009)

2.5.1.3 Tipos de interés

Esta variable es desfavorable ya que las tasas de interés activas son altas en instituciones financieras privadas. En la actualidad, la Corporación Financiera Nacional, brinda créditos al 10,5% con plazo de 5 años y 11,00% con plazo a 10 años. Si las tasas siguen altas, la adquisición de un préstamo

traerá consigo un mayor interés lo cual dificultará más el pago de sus cuotas al tener costos más elevados.

2.5.2 Social

2.5.2.1 Tasa de crecimiento poblacional

Esta variable es favorable ya que a medida que la población crece, el mercado potencial crecerá. Al 2005 esta tasa era de 1,74%, al 2010 se espera una tasa del 1,54% y al 2015 se espera una tasa del 1,35%. Según datos del año 2006, el mercado objetivo del plan, el cual es el nivel socioeconómico alto y medio alto, muestra que el 6,5% de un número de hogares de 358.118 en Quito pertenece a este nivel socioeconómico.

2.5.2.2 Educación

En el Ecuador según datos del INEC, en el año 2001, más de 1,375 millones de habitantes aprobaron estudios superiores y postgrados. Entre mayor sea el nivel de educación del consumidor, cambiarán sus tendencias de consumo, buscando así una mejor calidad en los productos y servicios que ellos adquieran.

2.5.3 Cultural

2.5.3.1 Conducta de consumo

Esta variable favorece ya que en el Ecuador, el 84,3% de los hogares urbanos consumen queso en sus diferentes variedades. El queso mozzarella ocupa el segundo lugar en consumo en el país con 10,3% (Diario Hoy, 2005).

2.5.4 Político

2.5.4.1 Riesgo país

Esta variable ha tenido una gran volatilidad desde mediados de septiembre del 2007 por medidas tomadas en el gobierno del Econ. Rafael Correa con una tendencia constante de crecimiento. Al 23 de septiembre de ese año, según el BCE, era de 910 y al 18 de noviembre del 2008, el riesgo país incrementó a 4.457 (Diario El Universo, 2008). A partir del 4 de noviembre, el BCE dejó de actualizar esta variable bajo disposición del Gobierno. En la actualidad el riesgo país ha tenido una tendencia de decrecimiento y al momento se estima según el Centro de Estudios Latinoamericano en 740 al 15 de enero del 2010 (CESLA, 2010). Esta variable afecta tanto positiva como negativamente al negocio, dependiendo del mercado al que se enfoca. Como mercado local perjudica tener un riesgo país bajo ya que aumenta el atractivo de que inversores extranjeros traten de competir al ellos producir dentro del país.

2.5.5 Ambiental

2.5.5.1 Políticas de desechos orgánicos

Entre las políticas ambientales presentadas por el Ministerio de Medio Ambiente, tenemos las de desechos orgánicos. Estas son desfavorables ya que obligan a que toda empresa deba incurrir en gastos elevados para el control de desperdicios y tratamiento de agua cuando estas son utilizadas.

2.5.5.2 Calidad de agua

En el Ecuador, no hoy total acceso a recursos de calidad como agua potable o 100% limpia. Las nuevas normas de regulación ISO14000, dentro de su temática medio ambiental, buscan mejorar el control de calidad dentro de la empresa, entre los cuales está el de agua utilizada. Obteniendo la certificación

ISO, el plan se verá favorecido gracias al reconocimiento nacional e internacional que este tendrá.

2.5.6 Legal

2.5.6.1 Código de trabajo

Esta variable es favorable ya que establece las obligaciones y responsabilidades de trabajador como del empleador, con lo cual se evitarán problemas debido a falta de definición de los lineamientos y obligaciones de cada una de las partes. Al mismo tiempo es desfavorable debido a que por los últimos años de inflación elevada, los sueldos y salarios se incrementaban constantemente generando mayores costos de producción para las empresas.

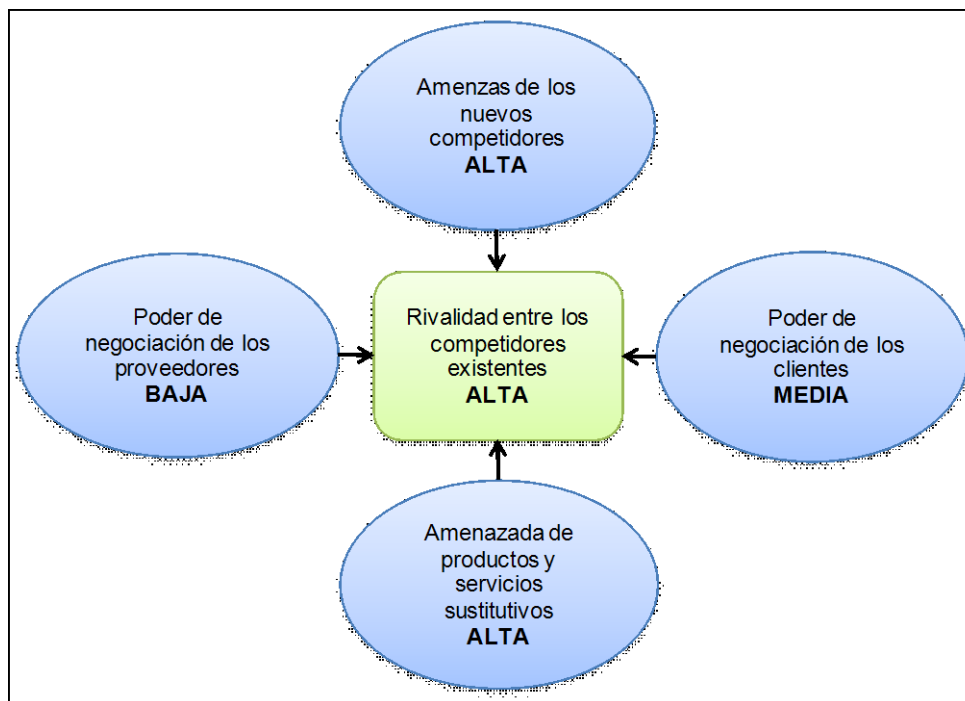
2.5.7 Tecnológico

2.5.7.1 Maquinaria

Esta variable favorece al plan a medida de que este se mantenga actualizado y modernizado constantemente. Con la continua mejora y aparición de nuevas tecnologías, se puede reducir de manera constante el costo y tiempo de producción, al igual que los niveles de desperdicios de insumos utilizados.

2.6 Las cinco fuerzas de Porter

Gráfico No: 2.5
Las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Michael Porter – Estrategia Competitiva

Elaboración: Los Autores

2.6.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores en la elaboración formal/industrial de productos lácteos, en la que este plan busca participar, es baja porque se requiere altos costos de inversión para grandes volúmenes de producción con un alto nivel de calidad, por ese motivo la barrera de entrada es alta. Según la Superintendencia de Compañías, en el 2007 existían 171 empresas generaron una utilidad total del ejercicio de \$19.284.695,00 (Superintendencia de compañías, 2007) mientras que para el 2008 solo hubieron 145 empresas y generaron una utilidad de \$29.571.508,00 (Superintendencia de compañías, 2008). En el caso de elaboración informal/artesanal, es lo contrario ya que no se requiere de mayores recursos y los utilizados son de fácil acceso.

2.6.2 La rivalidad entre los competidores

La competencia en el mercado se encuentra posicionada, maneja costos bajos, economías a escala, y posee el presupuesto necesario para lanzar campañas de publicidad masivas por ende, existe una barrera alta. En la industria, las principales empresas que se encuentran en el mercado de elaboración de quesos, que ya tienen una infraestructura y que poseen altos recursos de capital son: El Salinerito, Lácteos el Caserío, Mondel, Floralp, la Holandesa, el Kiosco, y Valpadana, entre otras.

2.6.3 Poder de negociación de los proveedores

Dado que existen varios productores de leche, insumo principal de la industria, y la sobre producción que existe en el país, las empresas elaboradoras de productos lácteos tienen un elevado poder de negociación ante los proveedores para exigir e imponer tiempo de crédito para pagos al igual que imponer precio de pago ya que las empresas crean multas y otras trabas para disminuir el precio por litro impuesto por el gobierno. Esto implica que haya una barrera baja para el negocio.

2.6.4 Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen el poder de negociación ya que en el Ecuador se tiene un oligopolio en la elaboración de productos lácteos debido al gran número de empresas existentes. En el país, esto crea una barrera media ya que el consumidor principal del producto de este plan tiene acceso a una gran variedad de productos de diferentes marcas brindándole así la opción de escoger el producto que este desee.

2.6.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos son todas las otras variedades de queso provenientes de leche de vaca, de cabra y/o de búfala, tales como quesos frescos, maduros y semimaduros. Se puede decir que todos los derivados de leche como: mantequilla y yogurt, entre otros que ya existen en el mercado, también son productos sustitutos. El ingreso de nuevas marcas o variedades es alta ya que las barreras de entrada son bajas para las empresas que se encuentran actualmente posicionadas en el mercado.

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Este capítulo recolecta información del consumidor y del mercado de quesos mozzarella.

3.1 Reconocimiento de la oportunidad de negocio

En el Ecuador existe un alto consumo de queso, estimado en \$5,66 millones (dólares al año 2000) mensuales en el año 2009 lo cual corresponde al 53% de la industria láctea, margen obtenido de Mauricio Orbe en su artículo del Diario Hoy “El queso, un manjar milenario.” (Diario Hoy, 2005). Existe poca variedad del queso mozzarella ya que solo son dos tipos, normal y light, bajo diferentes marcas. La posible idea de negocio busca aprovechar la falta de diversidad en esta clase.

3.2 Problema gerencial

¿Cómo montar una empresa para elaborar nuevos tipos de quesos mozzarella en un mercado altamente competitivo y diversificado?

3.3 Problema de investigación de mercados

¿Cómo recolectar y obtener información acerca de proveedores de insumos para la elaboración de productos lácteos, la competencia existente en el mercado, los hábitos de consumo de los posibles clientes, los canales de distribución y los medios publicitarios necesarios para la ejecución del plan para la elaboración de nuevos tipos de quesos mozzarella?

3.4 Objetivo general

Conocer la opinión, la percepción y las características de los consumidores potenciales de queso mozzarella en la ciudad de Quito, al igual que sus hábitos de consumo de la muestra objetiva para analizar la factibilidad

y acogida del producto y sus características, en la ciudad de Quito al igual que conocimientos técnicos sobre el queso mozzarella.

3.5 Objetivos específicos

- Identificar las marcas existentes en el mercado,
- Identificar el posicionamiento de la competencia.
- Identificar los hábitos de compra, consumo y principal canal de distribución.
- Identificar las preferencias del consumidor de queso mozzarella.
- Identificar el grado de percepción y aceptación del consumidor sobre: la competencia, los proveedores y publicidad utilizada.
- Analizar la percepción sobre la nueva presentación y clase de queso mozzarella y obtener retroalimentación para mejorar las características del nuevo queso.
- Analizar la opinión de los expertos sobre especificaciones y características del producto, desenvolvimiento de la industria del queso mozzarella, maquinaria requerida para la producción de queso mozzarella.
- Identificar el rango de precio aceptado por el consumidor para el nuevo producto.

3.6 Diseño

La investigación requerida para la desarrollo de este plan será descriptiva-cualitativa mediante grupos focales y entrevistas con expertos y descriptiva-cuantitativa por medio de encuestas personales.

3.6.1 Público objetivo

Clase socioeconómica alta y media alta de Quito para ambos géneros que se encuentra entre las edades de 15 a 59 años.

3.6.2 Grupo focal

El grupo focal es una de las herramientas utilizadas en estudios cualitativos en los que se reúne a un grupo de personas para indagar sobre sus actitudes y reacciones acerca de un producto, servicio y sus características. Es una “entrevista realizada por un moderador capacitado entre un pequeño grupo de encuestados de manera no estructurada y natural” (Malhotra, 2004: Pág. 139).

3.6.2.1 Metodología

Se realizarán reuniones con dos grupos de 8 a 12 personas en los cuales se harán preguntas abiertas. Las personas seleccionadas deberán ser parte del segmento objetivo.

Las herramientas que se requieren para el desarrollo de un focus group son una filmadora que será manejada por una tercera persona y papelería para tomar apuntes importantes por parte del moderador y asistente. Se necesita de alimentos y bebidas para los participantes ya que la duración será de una hora a una hora y media dependiendo del cuestionario elaborado para la reunión.

3.6.3 Entrevistas con expertos

Una entrevista es una “reunión o cita entre dos o más personas en lugar determinado, para tratar de resolver o resolver algún asunto o negocio” (Diccionario Enciclopédico Salvat, 1986 a: Pág. 1373). Un experto es una persona “que con título de perito tiene especial conocimiento de una materia” (Diccionario Enciclopédico Salvat, 1986 b: Pág. 1537), por lo cual se busca obtener información técnica mediante entrevistas con dichas personas.

3.6.3.1 Metodología

Se requiere realizar entrevistas a cuatro expertos a los cuales se deberán hacer preguntas abiertas y cerradas para conocer la opinión y los conocimientos obtenidos por el experto a través de su experiencia laboral.

Las herramientas que se requieren para las entrevistas con expertos son una filmadora, una grabadora, papelería para tomar apuntes importantes y un cuestionario pre elaborado, ver anexo 3.1. El tiempo de duración será de 25 a 30 minutos.

3.6.4 Encuestas

El Diccionario Enciclopédico Ilustrado define una encuesta como un conjunto de preguntas enfocadas a la “averiguación o sondeo” al igual que el “el acopio de datos obtenidos mediante consulta a un cierto número de personas”.

3.6.4.1 Metodología

Realizar un cuestionario a las personas de clase socioeconómica alta-media alta que cumplan el perfil indicado en el público objetivo para obtener información de proveedores, competencia, consumidores y publicidad en el mercado.

Las herramientas que se requieren para las encuestas son los cuestionarios impresos (ver anexo 3.2) y esferográficos. Para el cálculo del tamaño de la muestra del segmento objetivo, se utilizará la siguiente fórmula con un error del 5%.

Tabla No: 3.2
Fórmula para el cálculo de la muestra

FORMULA	VARIABLES	
$n = \frac{K^2 p^* q^* N}{e^2 * (N-1) + k^2 * p^* q}$	N=	Universo
	p=	Ocurrencia
	e=	Error
	k=	Confiabilidad

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los Autores

Tabla No: 3.3
Cálculo de universo

CALCULO DE UNIVERSO		
A	Clase socioeconómica AB (Markop, 2007, pag 211)	6,50%
B	Proyección de población de Pichincha al 2009 (Markop, 2007, pag 24)	2.427.503,00
C	Proyección de población de Quito al 2009 (Markop, 2007, pag 24)	2.122.594,00
UNIVERSO = A * C		137.968,61

Fuente: Índice estadístico Ecuador 2007

Elaboración: Los Autores

Tabla No: 3.4
Cálculo de la muestra

TAMAÑO DE MUESTRA	TAMAÑO DE MUESTRA
$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 137.969,00}{0,05^2 * (137.969,00 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$	$n = 384$

Elaboración: Los Autores

3.6.4.2 Preguntas de investigación

Tabla No: 3.1
Preguntas – Objetivos – Hipótesis

No. #	PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
1	¿Qué marcas de quesos mozzarella conoce usted?	Identificar las marcas existentes en el mercado.	Existen Kiosko, Gonzales, Salinerito, Rey Queso.
2	¿Ha visto en el último mes, publicidad de queso mozzarella?		No ha visto publicidad de queso mozzarella.
3	¿Qué marca de queso mozzarella consume?	Identificar el posicionamiento de la competencia.	Consume Kiosko, Gonzales, Salinerito y Rey Queso.
4	¿Qué características aprecia usted del producto de esta marca?		Aprecia el sabor y la calidad.
5	¿Estaría dispuesto a cambiar de marca por una nueva?		Sí está dispuesto a cambiar de marca de queso mozzarella.
6	¿En su hogar, generalmente quién se encarga de comprar el queso mozzarella?	Identificar los hábitos de compra, consumo y principal canal de distribución.	Generalmente compra la madre de familia.
7	¿Cómo lo consume al queso mozzarella?		Lo consume solo, con pan y en pizza.
8	¿Dónde compra el queso mozzarella?		Compra en supermercados.
9	¿Consumiría queso mozzarella que haya sido elaborado con otros ingredientes tales como finas hierbas, embutidos, salsas, entre otros?	Identificar las preferencias del consumidor de queso mozzarella.	Sí consumiría.
10	¿Se serviría este queso acompañado de aceitunas, finas hierbas, embutidos, mermeladas, manjar de leche, salsa pomodoro?		Se serviría acompañado de: salsa pomodoro, manjar de leche, mermelada o miel, embutidos y finas hierbas.
11	¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por este producto?		Estaría dispuesto a pagar de \$4 - \$10.

Elaboración: Los Autores

3.7 Resultados

Se determinó que el sabor de los productos existentes de queso mozzarella en el mercado actual no es agradable para el consumidor por la utilización de leche en polvo en su elaboración. La notable presencia de suero dentro de los empaques hace que la percepción por parte del público objetivo sea la de una imagen antihigiénica del producto. Las personas se encuentran insatisfechas por la falta de variedad de queso mozzarella en el mercado ecuatoriano.

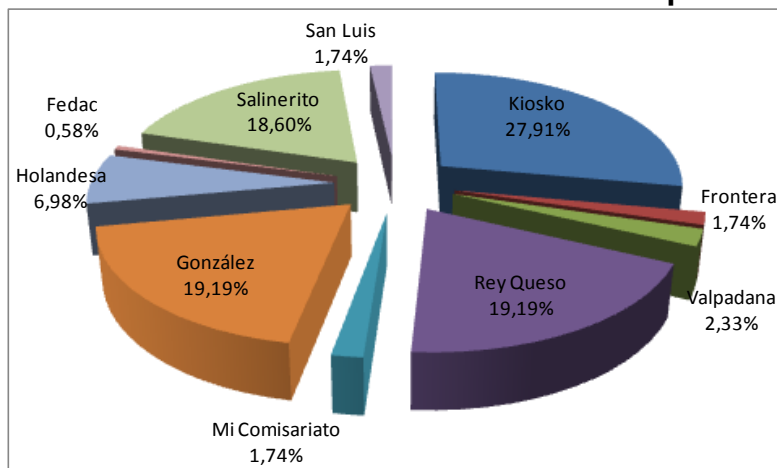
A parte de la presencia de suero tras el proceso de empacado al vacío y la mala imagen que esta brinda, otra característica que desilusiona al mercado es la dificultad para abrir los empaques y que estos empaques plásticos no puedan ser reutilizables.

Los expertos, tales como el Ing. Fernando Miranda y el Ing. Luis Albuja, afirmaron que sí es posible la elaboración del producto que busca este plan de negocio ya que la tecnología existente es suficiente para su producción y los

equipos y maquinarias necesarias pueden ser encontrados en el mercado actual. Ellos aseveraron que existe un crecimiento constante de la industria y que existe la necesidad por crear una asociación para productores de queso para unificar a todos los productores de derivados lácteos ya que el gobierno no ofrece el apoyo necesario para controlar la volatilidad de los precios de los insumos, como los de la leche.

Como resultados de las encuestas realizadas, se obtuvo que un 98% de los encuestados comen queso mozzarella. Las marcas con mayor posicionamiento fueron El Kiosko con un 27,91%, González y Rey Queso con 19,19% cada una, seguidas por Salinerito con el 18,60%. (Ver gráfico No: 3.1)

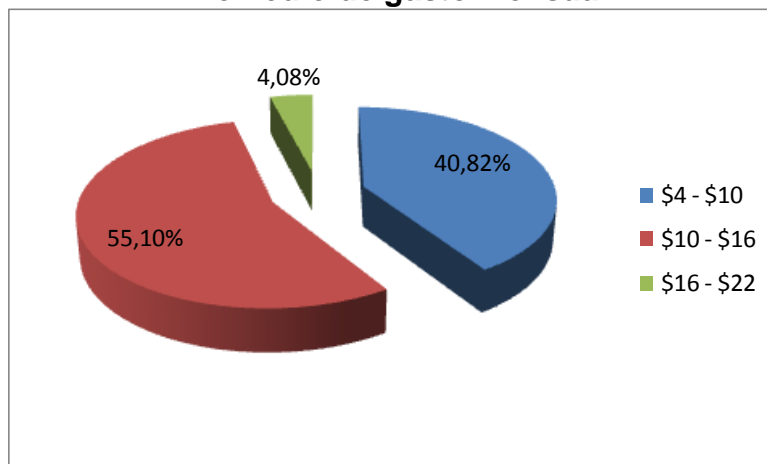
Gráfico No: 3.1
Índice de recordación de la marca de la competencia



Elaboración: Los Autores

El 94% de los encuestados calculan su gasto mensual para el consumo de queso mozzarella entre \$4 y \$16 dólares de los cuales, el 55,10% se encontraban en un rango de \$10 a \$16 dólares, ver gráfico 3.2, de la misma forma se obtuvo que el 96% adquiere dicho producto en supermercados.

Gráfico No: 3.2
Promedio de gasto mensual

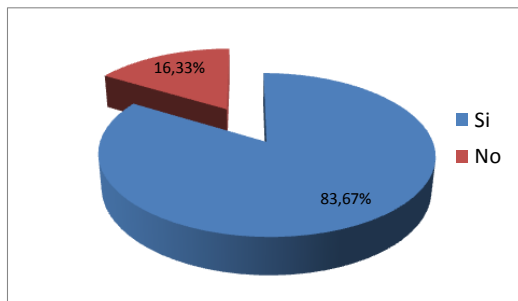


Elaboración: Los Autores

Con un 59,68% de respuesta, la madre de familia es la persona que compra queso mozzarella mientras que el consumo es de todos los individuos que conforman el hogar. El consumo, con un 64%, se realiza en el hogar mientras que un 24% también en restaurantes lo cual representa el consumo en pizzas y las principales horas de consumo de queso mozzarella son en el desayuno y en la merienda.

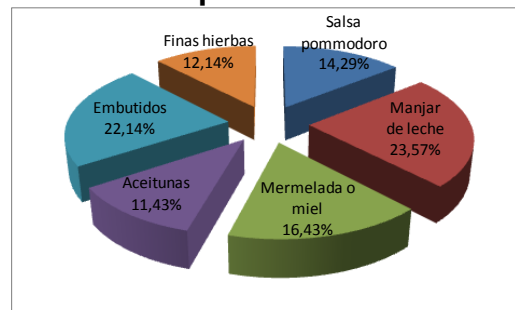
La marca con mayor consumo es El Kiosko con un 45,24% y la característica más apreciada por el consumidor es el sabor con un 45,83%. Pero de todos los encuestados, el 84% está dispuesto a cambiar de marca por una nueva y el 83,67% (ver gráfico No: 3.3) está dispuesto a probar queso mozzarella que haya sido elaborado con otros ingredientes tales como manjar de leche 23,57%, embutidos 22,14%, mermelada 16,43% y salsa pomodoro 14,32%. (Ver gráfico No: 3.4)

Gráfico No: 3.3
Aceptación del nuevo queso mozzarella



Elaboración: Los Autores

Gráfico No: 3.4
Preferencia de consumo para el nuevo queso mozzarella



Elaboración: Los Autores

Un 79,69% de los encuestados tienen preferencia a que el diseño sea circular, rectangular y cilíndrico. Entre los tamaños presentados, los de mayor gusto para los encuestados fue de 500gr con un 48,08% y porción individual con alrededor de un 36,54%. Para sus empaques se obtuvo que la gran mayoría busca empaques plásticos tanto abre fácil como al vacío.

En cuanto al precio aceptado por los encuestados, el 50% aceptaría un rango de \$4 a \$10 y un 38,10% de \$10 a \$16.

Un 27,43% quiere conocer acerca de este nuevo producto por medio de televisión y un 26,55% por medio de degustaciones en supermercados.

La totalidad de los resultados puede observarse en el anexo 3.3.

3.8 Conclusiones

En el mercado actual existen varias marcas que elaboran queso mozzarella entre otros productos lácteos pero las principales marcas son El Kiosko, Rey Queso, González, El Salinerito, La Holandesa, San Luis, Mi Comisariato, Frontera, Valpadana, Floralp, Lácteos el Caserío y Mondel.

Según el estudio realizado, se obtuvo que el posicionamiento de la competencia está repartido entre cuatro principales marcas: El Kiosko con un

27,91%, González y Rey Queso con 19,19% cada una, seguidas por Salinerito con el 18,60%.

Tras identificar los principales hábitos de compra se puede observar que la madre de familia es la persona que compra queso mozzarella mientras que el consumo es de todos los individuos que conforman el hogar. El consumo se realiza en el hogar mientras que una cuarta parte también se realiza en restaurantes lo cual representa el consumo en pizzas. Las principales horas de consumo de queso mozzarella son en el desayuno y en la merienda. Los principales canales de distribución son los supermercados seguido por micromercados y el gasto promedio mensual es de \$10 a \$16 dólares.

Se observó que los consumidores se encuentran insatisfechos con la oferta actual en el mercado debido a la falta de sabor del producto, el empaque utilizado, la existencia de suero dentro del empaque, la acelerada maduración del producto una vez puesto al aire, entre otras características. El público objetivo indicó que no existe suficiente publicidad, y la poca que ellos han visto no tuvo mayor fuerza de recordación por lo que no podían indicar a que empresas correspondía.

Hay un alto nivel de aceptación para el producto planteado en este plan de negocio debido a las necesidades no satisfechas del consumidor.

El producto elaborado en este plan, debe posicionarse como 100% leche natural ya que muchos criticaron el uso de la leche en polvo para bajar el costo de producción. Para captar el interés del mercado femenino adulto se requiere de una presentación plástica al vacío pero con cierre abre fácil reusable ya que ellas mostraron frustración con los empaques utilizadas por la mayoría de las empresas productoras de queso mozzarella. El proceso de empacado debe ser llevado con un alto control de calidad para que no exista presencia de suero.

El precio aceptado por el consumidor para el nuevo producto de este plan de negocio es de \$4 a \$16 dólares por unidad de 500 gramos.

Los expertos indicaron que elaborar el producto que busca este plan de negocio sí es factible utilizando los equipos y la tecnología existente en el mercado para la producción artesanal. Debido al separatismo existente dentro del negocio de elaboración de quesos y productos lácteos entre productores, no existe una fuerza para negociar, defender o imponer acciones que ayuden a la producción y el crecimiento tanto del negocio como de la industria. La máxima ayuda y asistencia por parte del gobierno que se puede esperar es con un crédito otorgado mediante la Corporación Financiera Nacional (CFN) o el Banco Nacional de Fomento (BNF). La sobreproducción diaria de litros de leche, ayuda a tener un poder de negociación sobre los productores lecheros dentro de este negocio.

3.9 Oportunidad de Negocio

El mercado estudiado se encuentra insatisfecho con las únicas dos clases existentes de queso mozzarella, que son normal y light, ya que están interesados en nuevas innovaciones de los productos como las hay en el exterior.

Se espera un continuo crecimiento de la industria láctea en un 3,03% anual. A su vez, el actual excedente de 200 a 250 mil litros de leche por día provee de una gran ventaja para negociar con los productores de leche y a su vez encontrar nuevas alternativas de elaboración de productos lácteos.

El 84,3% de hogares urbanos consumen queso y entre todas las variedades de queso existente en el mercado, el consumo mensual de queso se estima en \$8,33 millones y se calcula que el 10,3% (Diario Hoy, 2007) corresponde al de tipo mozzarella.

Según la información obtenida mediante las encuestas, entrevistas, los focus group de este capítulo y la investigación teórica realizada en el capítulo anterior, se puede confirmar que existe una demanda por el producto que este plan de negocio busca elaborar ya que 98% de los encuestados consumen queso mozzarella y de ellos, el 83,67% está dispuestos a probar la nueva variedad de queso mozzarella dado que en el mercado nacional no existe dicha oferta.

El 88,10% acepta que el precio del nuevo queso mozzarella se encuentre entre \$4 y \$16 con lo que brinda otra oportunidad para presentar mejor sabor y calidad ya que son las dos principales características apreciadas por el 70,83%.

En base a estos resultados, se puede confirmar la oportunidad de negocio para la elaboración del nuevo queso mozzarella.

CAPÍTULO IV: LA EMPRESA

El entorno, como la investigación de mercado determinaron que existe un potencial de negocio favorable, por tanto se elaborarán y describirán: los procesos, los objetivos, las estrategias y las funciones para estructurar la empresa que producirá los nuevos quesos mozzarella.

4.1 Nombre: Lácteos Santa Fe.

El nombre nace en honor a la propiedad, en el sector de Pifo, donde este plan de negocio será ejecutado por parte de los autores.

4.2 Filosofía institucional

4.2.1 Visión

Ser una empresa, productora de queso mozzarella y derivados lácteos, líder por la diferenciación y excelencia de nuestros productos, con innovación y desarrollo, en la ciudad de Quito en un periodo de cuatro años.

4.2.2 Misión

Lácteos Santa Fe es una empresa Ecuatoriana dedicada a la elaboración de productos queseros y derivados lácteos, consientes con el medio ambiente, brindando a nuestros clientes productos con altos estándares de calidad e innovación.

4.2.3 Valores

Honestidad

Fomentamos honestidad con todas las personas que conforman nuestro entorno.

Lealtad

Motivamos a que exista un ambiente de confianza y seguridad entre las personas que conforman la empresa.

Excelencia

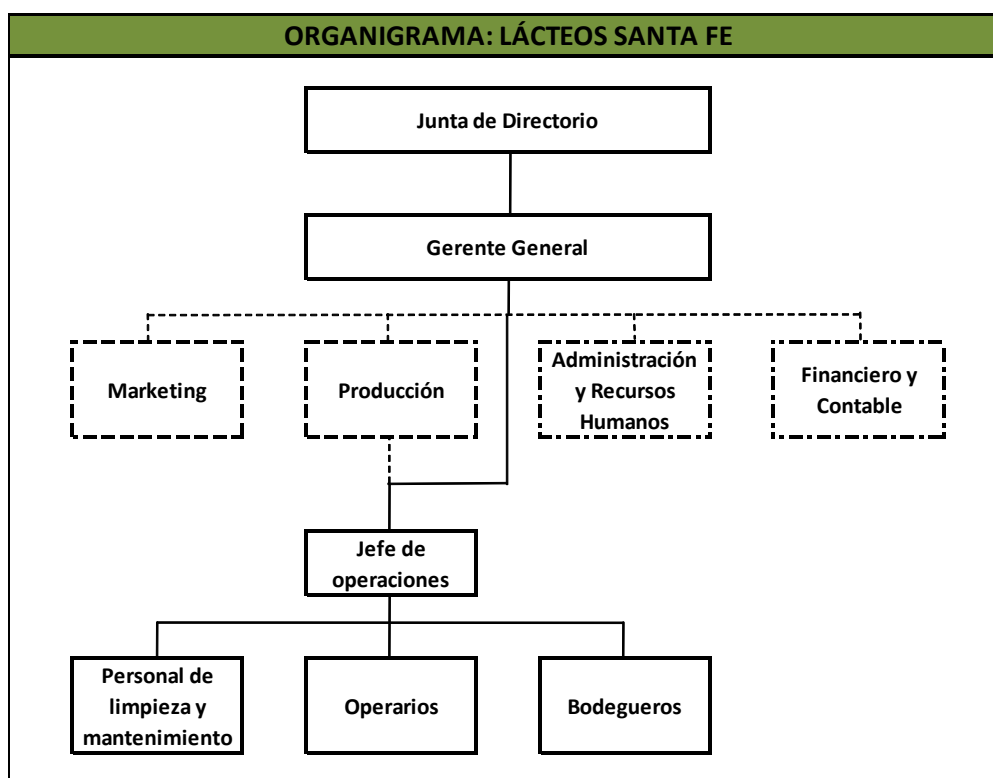
Realizaremos una constante mejora de nuestra excelencia por medio del desarrollo continuo de nuestros productos, procesos, actividades y relaciones con clientes, trabajadores y proveedores.

Respeto

Inspiraremos a que exista un permanente respeto entre personal interno y externo de la empresa al igual que con sus clientes.

4.3 Estructura orgánica

Cuadro No: 4.1
Organigrama de la empresa



Elaboración: Los Autores

4.3.1 Funciones por áreas

4.3.1.1 Gerente general

Es el representante legal y la más alta autoridad administrativa de Lácteos Santa Fe. Las funciones que deberá cumplir son: gestión de la empresa, planificación y toma de decisiones esenciales.

Es responsable de la ejecución de las políticas, de las decisiones de la Junta de Directivo, así como de velar por el cumplimiento de la filosofía institucional

Podrá delegar en otros departamentos de la empresa, las facultades que considere necesarias y controlar las funciones y ejecución de actividades de las mismas.

4.3.1.2 Marketing

Se encargará de desarrollar, implantar y supervisar las ventas, estudio de mercado, investigación y desarrollo, servicio al cliente, diseño y políticas de publicidad de la empresa.

Analizar y comprender el mercado donde se mueva la empresa, identificar las necesidades de los clientes y desarrollar una demanda de los productos de la empresa.

4.3.1.3 Producción

Deberá planificar, elaborar y supervisar las operaciones de las líneas de producción, los procesos de transformación y fabricación.

El aprovisionamiento de materia prima, su debido almacenamiento y toda la logística interna como externa requeridas por la empresa para el manejo de inventarios “justo a tiempo”.

Estará encargado del desarrollo tecnológico y de la reingeniería de los equipos utilizados.

4.3.1.4 Administración y recursos humanos

Estará a cargo de la selección, contratación, manejo, formación y capacitación de los trabajadores.

Documentación, registros, cálculo de derechos y deberes de los empleados. Suplir las necesidades y requisitos de personas en las áreas.

Elaborar y actualizar el Manual de Descripción de Funciones de la empresa, así como velar por su aplicación.

4.3.1.5 Financiero y contable

Administrará, evaluará, supervisará y gestionará permanentemente los flujos del dinero y el estado financiero de la empresa, en caso de requerirse, plantear soluciones para la obtención de nuevos recursos financieros. Se encargará de las inversiones y apalancamiento de la empresa.

Elaboración y control de presupuestos, estados e informes financieros y técnicos que le sean requeridos.

4.4 Objetivos, estrategias y políticas

Cuadro No: 4.2
Objetivos, estrategias y políticas

MARKETING			
OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLÍTICA
Incrementar las ventas en 4%.	Anualmente	Uso de campañas publicitarias para incentivar el consumo en nuevos y actuales clientes aumentar el número de plazas, canales de distribución y degustaciones por plazas entre otros.	Controlar y supervisar las plazas. Evaluar y contratar las agencias de publicidad más eficientes y rentables al igual que mejorar las cadenas de distribución.
Alcanzar al menos el 4% de participación del mercado de queso mozzarella de Quito.	En dos años	Desarrollo de campañas de marketing directo y marketing mix para posicionar los productos en los supermercados de Quito.	Supervisar y mejorar la comercialización de los productos
Ser reconocida como la planta de producción de nuevas e innovadoras variedades de queso mozzarella en el mercado ecuatoriano.	En diez años	Promocionar mediante medios publicitarios masivos ATL y BTL a nivel nacional enfatizando en las variedades y diferenciación de marca y producto.	Controlar y revisar el presupuesto de publicidad y el pautaaje de medios contratados al igual que el de otras empresas y medios a utilizar.

PRODUCCIÓN			
OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLÍTICA
Tener niveles de desperdicio inferiores al 3% en materias primas	Anualmente	Tener sistemas modernos de control para la optimización del uso de los recursos de producción.	Revisar trimestralmente nuevos procesos para mejora continua. Controlar los procesos y nivel de desperdicios. Buscar nuevos y potenciales proveedores de mayor calidad y menor precio.
Realizar investigación y desarrollo en busca de mejorar e innovar los productos de la empresa	En dos años	Desarrollar innovaciones al producto y al empaque en base a retroalimentación con el cliente.	
Obtener un riguroso sistema de control de calidad que cumpla con los requerimientos de las normas ISO 9001	En dos años	Contar con maquinaria de última generación y con registros que permitan el seguimiento de todo el proceso productivo.	

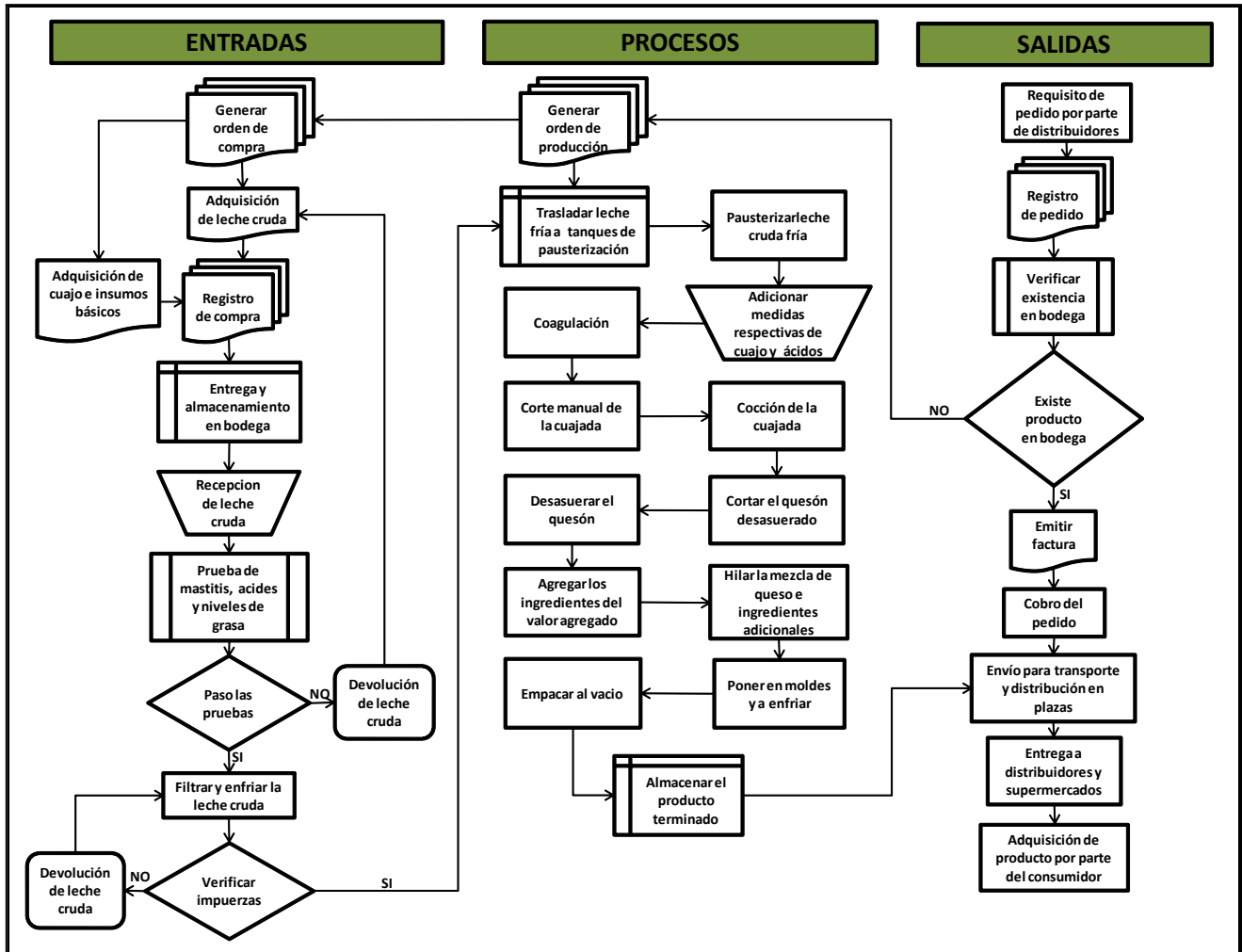
FINANCIERO Y CONTABLE			
OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLÍTICA
Incrementar el margen de utilidad de la empresa en un 5%	Anualmente	Tener bases de información de potenciales proveedores para la reducción de costos de los insumos requeridos en la empresa.	Examinar nuevos y potenciales proveedores con insumos de mejor o igual calidad a menor precio
Mantener un apalancamiento financiero de la empresa del 60%.	Anualmente	Obtener prestamos de entidades financieras que brinden bajas tasas de interés a largo plazo.	Buscar y revisar en el mercado nuevas entidades financieras que ofrezcan mejores beneficios a la empresa.
Incrementar las ganancias por acción en un promedio mínimo del 5%.	Anualmente	Realizar inversiones en proyectos de expansión de nuevas líneas de producción.	Destinar el 25% de las utilidades en proyectos de investigación y desarrollo para el mejoramiento de la producción de la empresa.

ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS			
OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLÍTICA
Obtener una comunicación correcta entre áreas funcionales.	Semanalmente	Comunicación y actividades dirigidas a todo nivel.	Brindar reuniones semanales para obtener comunicación total con retroalimentación.
Obtener personal capacitado y motivado.	Semestralmente	Brindar a los empleados de la empresa a todo curso de capacitación que este relacionado con el negocio.	Evaluar pruebas de ingreso de posibles nuevos aspirantes al igual que del personal interno.

Elaboración: Los Autores

4.5 Flujograma del proceso

Cuadro No: 4.3
Flujograma del proceso



Elaboración: Los Autores

4.6 Cadena de valor

Cuadro No: 4.4
Cadena de valor

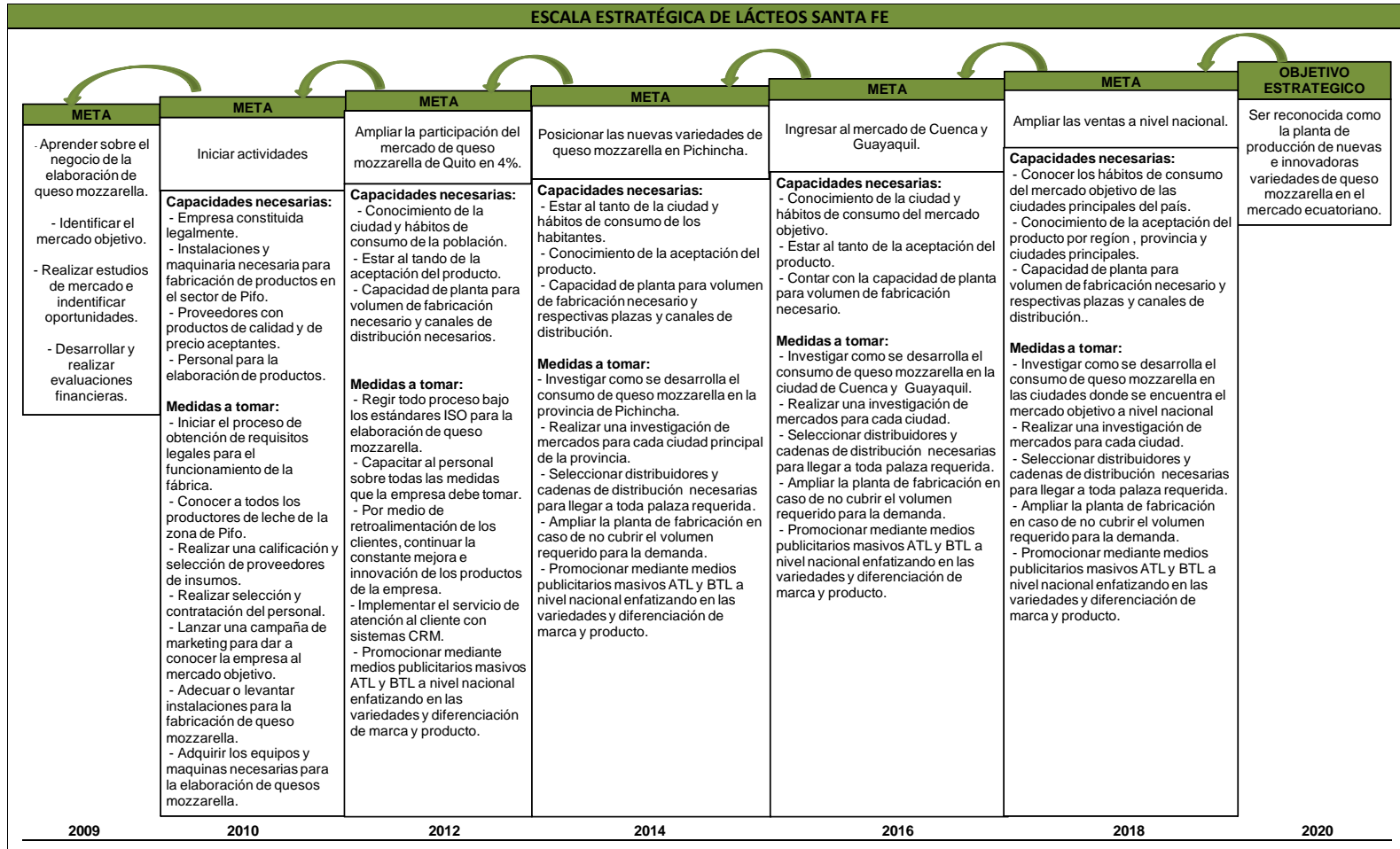
CADENA DE VALOR				
ABASTECIMIENTO				
Adquisición de leche cruda, de alto nivel de grasa, higiene y calidad, proveniente de las fincas y haciendas ganaderas del sector de Pifo y sus alrededores.				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
Constante reingeniería de los equipos utilizados para la producción de queso mozzarella.				
RECURSOS HUMANOS				
Continua búsqueda, contratación, capacitación y motivación del personal.				
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
Control sistematizado de contabilidad y costos, logística de producción y distribución.				
LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> · Recepción de materia prima e insumos. · Verificación y control de calidad de materia prima e insumos. · Almacenamiento y enfriamiento de materia prima e insumos. · Abastecimiento de amplia cartera de proveedores calificados. 	<ul style="list-style-type: none"> · Pausterización, adición de coajo y ácidos, coagulación, corte del queso desasuerado, agregación de ingredientes del valor agregado, hilado y empaçado. 	<ul style="list-style-type: none"> · Manejo de volúmenes para control eficiente de almacenamiento y transporte a canales de distribución bajo medios de control de temperatura. · Manejo de inventarios "justo a tiempo" para satisfacer requisitos de los distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> · Campañas de medios masivos. · Degustaciones en los principales supermercados. · Desarrollo y manejo de sistemas CRM para fidelización de los supermercados.. 	<ul style="list-style-type: none"> · Servicio post-venta mediante línea gratuita 1-800 para opiniones y sugerencias.

Fuente: Michael Porter – Cadena de Valor

Elaboración: Los Autores

4.7 Escala estratégica

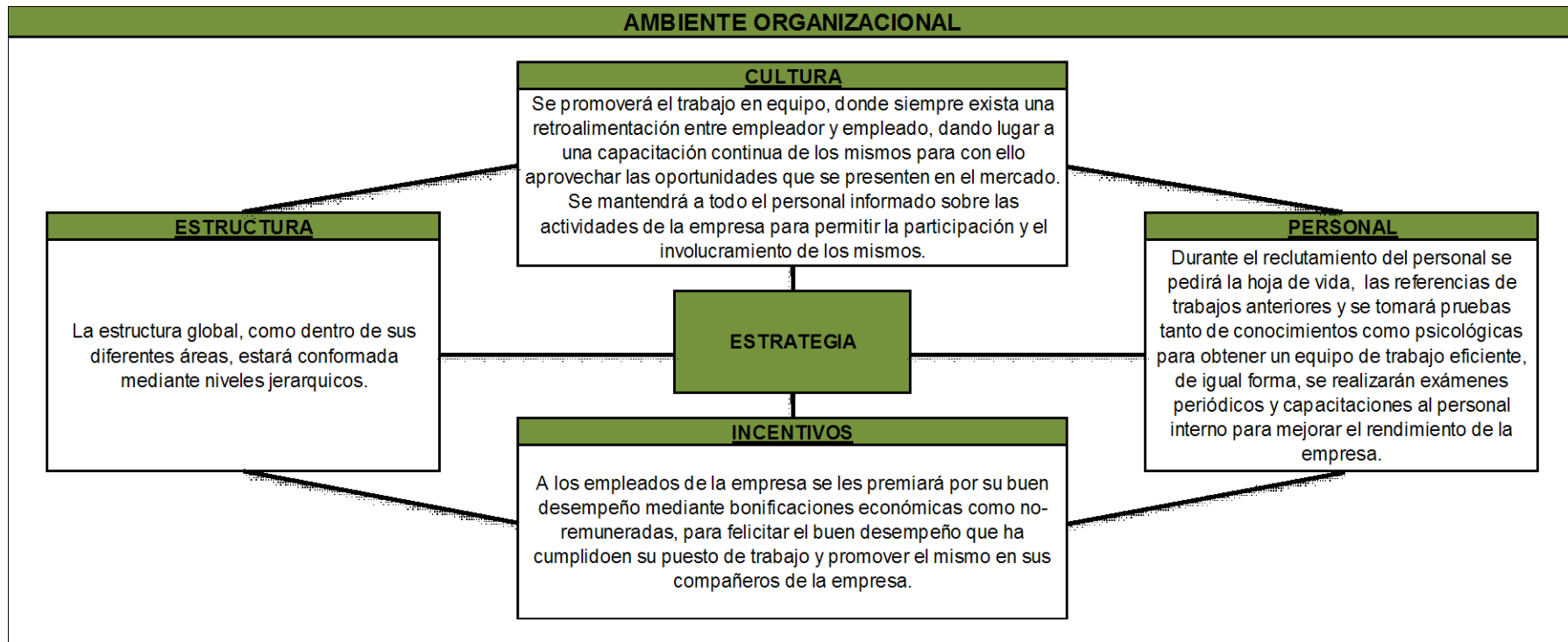
Cuadro No: 4.5
Escala estratégica



Elaboración: Los Autores

4.8 Ambiente organizacional

Cuadro No: 4.6
Ambiente organizacional



Elaboración: Los Autores

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

Este capítulo contiene las estrategias y tácticas para el lanzamiento del nuevo producto de queso mozzarella.

5.1 Oportunidad

5.1.1 Situación

En los primeros capítulos se determinó que existe un potencial de negocio favorable debido a la insatisfacción por parte del consumidor al respecto de las características actuales de quesos mozzarella, la falta de variedad de productos en un mercado en crecimiento y la aceptación del nuevo producto que este plan busca implementar. Se desarrolló en el capítulo anterior: los procesos, los objetivos, las estrategias y las funciones para estructurar la empresa, por lo cual es necesario elaborar un plan de marketing para lanzar una nueva variedad de queso mozzarella en la ciudad de Quito y conseguir así el posicionamiento del nuevo producto y la marca.

5.1.2 Objetivos

5.1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de marketing para el lanzamiento al mercado del nuevo queso mozzarella.

5.1.2.2 Objetivos específicos

- Incrementar el nivel de ventas mínimo en un 4%, anualmente.
- Ampliar la participación del mercado de queso mozzarella en 4%, en la ciudad de Quito, en un período de dos años.
- Incrementar el margen de utilidad de la empresa en un 5% anualmente.
- Implementar a partir del segundo año el servicio de atención al cliente y manejo de sistemas CRM.
- Capacitar periódicamente al personal de atención al cliente y del departamento de marketing para un mejor desempeño.

- Posicionar las nuevas variedades de queso mozzarella en la provincia de Pichincha en un período de cuatro años.
- Ingresar al mercado de las ciudades de Cuenca y Guayaquil al sexto año.
- Ampliar las ventas a nivel nacional a partir del octavo año.
- Aumentar el índice de recordación de marca del nuevo tipo de queso mozzarella para posicionar a la empresa como líder en elaboración y presentación de nuevas variedades de queso mozzarella a nivel nacional en un lapso de 10 años.

5.2 Marketing estratégico

5.2.1 Consumidor

5.2.1.1 Perfil

El producto está enfocado para personas del grupo socio económico alto y medio alto de adolescentes y adultos que comprende las edades entre 15 a 59 años, que dan importancia al respeto al medio ambiente y a la responsabilidad social.

5.2.1.2 Deseos y necesidades

Los productos actuales en el mercado no logran satisfacer en su totalidad a los consumidores. Ellos aprecian el sabor de los quesos del mercado y la presentación externa de ciertas marcas pero no les gusta la existencia de suero dentro de los empaques o la maduración acelerada cuando el producto está expuesto al ambiente. El público objetivo está interesado en modificaciones en los empaques y en nuevas variedades ya que no hay suficientes en el mercado actual a parte de la presentación de queso mozzarella normal y mozzarella light.

5.2.1.3 Hábitos de uso y actitudes

Realizan sus compras principalmente en supermercados dentro de la ciudad capitalina en base a su apariencia y calidad de sabor de la marca de producto. Generalmente adquieren de 1 a 3 unidades de queso mozzarella de 500 gramos al mes en presentaciones rectangulares y circulares con un gasto de \$4 a \$16 dólares mensuales.

5.2.1.4 Papeles de compra

Los integrantes de la familia son tanto los iniciadores como influenciadores para la compra pero la madre es quien decide y compra con un 59,69%, en ciertos casos lo adquiere lo adquiere el padre con un 27,42%. Los consumidores son de igual forma todos los integrantes de la familia ya que lo realizan tanto los padres como hijos y hermanos.

5.2.2 Mercado

5.2.2.1 Tamaño nacional

En el Ecuador, según el Lic. Carlos Arizo, Asesor de prensa de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), se producen alrededor de 4,25 millones de litros de leche diarios y el BCE estima que la producción total de productos lácteos para el año 2009 cerrará en \$133.287,52 USD miles de dólares (calculados en dólares del año 2000 para su comparación) entre los cuales se encuentran productos como queso mozzarella.

5.2.2.2 Estacionalidad

“El precio del queso no es el mismo durante todo el año. Varía de acuerdo con la estación, la producción, el comportamiento del mercado y los procesos que se emplean. Así, a falta de agua, en verano, entre agosto y diciembre la producción baja y el precio

aumenta. También sube en marzo o abril, cerca de la Semana Santa, cuando la tradición católica prohíbe el consumo de carne. En cambio, disminuye con las primeras lluvias, cuando la producción aumenta. En el verano el productor vende la libra de queso en 90 centavos de dólar y el consumidor lo adquiere a 1,25 dólar; mientras que en invierno baja a 60 centavos para el productor y a un dólar para el consumidor.” (Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar, 2008: Pág. 15)

5.2.2.3 Competidores

Las principales empresas son Proloceki con su marca Kiosko, Agrícola Ganadera Reysahiwal (AGR) con su marca Reyqueso, Floralp S.A., Productos Lácteos González y Queseras Bolívar con su marca El Salinerito.

5.2.2.4 Participación del mercado de las principales marcas

Proloceki, mejor conocida como El Kiosko tuvo ventas de 14 millones en el 2005, en el 2007 requirió de unos 70 mil litros diarios de leche, 76% de su capacidad de planta para su producción quesera (El Comercio, 2007), en el 2006 produjo 2'957.000 kilos de queso y cuenta con más de 12 mil puntos de venta (HOY.com.ec, 2007). Reysahiwal con su gama Reyqueso tiene una planta para sus diversos productos lácteos con capacidad de procesamiento de 20 millones de litros de leche al año (AGR, 2007).

Queseras Bolívar mejor conocida como El Salinerito, tuvo ventas de \$4 millones entre quesos frescos y maduros en el año 2007. Floralp cuenta con cuatro plantas de producción, una de ellas en Perú, con las que tiene una capacidad de producción de 5000 kilos de queso diarios promedio, dependiendo del tipo de queso, ya que esta empresa elabora una gran variedad de quesos maduros y semimaduros con lo que su capacidad puede aumentar o disminuir y desde enero del 2008 la línea de queso mozzarella produciría 2000 kg/día (Floralp, 2007). Andina, según datos del gerente

comercial, en el 2007 tenía una participación del 18% con 70 mil litros diarios procesados. En la actualidad se estima que tiene una capacidad de 110 mil litros diarios. El cuadro No: 5.1 muestra las estimaciones de capacidades instaladas de producción de las diferentes empresas de la industria láctea. La capacidad se presenta en millones de litros procesados al año para los diversos productos, utilizando datos entre los años 2007 y 2009, seguido por el porcentaje de participación que obtendría cada empresa en el mercado.

Cuadro No: 5.1

Principales empresas lácteas y capacidad instalada

EMPRESA	ESTIMACION DE CAPACIDAD INSTALADA (MILLONES DE LITROS/AÑO)	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
AGR REYSAHIWAL (REY LECHE - REYQUESO)	62	6,91%
ANDINA	40	4,46%
CHIVERIAS	4	0,45%
COMPROLAC	12	1,34%
DERILACPI	3	0,33%
EL RANCHITO	33	3,68%
LACTEOS TANICUCHI	29	3,23%
ECUALAC	13	1,45%
LA FINCA	5	0,56%
MONDEL	1	0,11%
VALPADANA	3	0,33%
NESTLE DPA	110	12,26%
GONZALES CIA. LTDA.	15	1,67%
HERTOB C.A. (MIRAFLORES)	19	2,12%
INDULAC	43	4,79%
INLECHE (INDULAC)	20	2,23%
LA AVELINA	37	4,12%
LA FINCA	4	0,45%
LACTEOS SAN ANTONIO	54	6,02%
LEANSA	9	1,00%
NESTLE (INEDECA)	61	6,80%
NESTLE BALZAR	9	1,00%
PASTEURIZADORA CARCHI	17	1,90%
PASTEURIZADORA INDULAC	66	7,36%
PASTEURIZADORA LACTODAN	16	1,78%
PASTEURIZADORA LECOCEM (PARMALAT)	37	4,12%
PASTEURIZADORA QUITO	62	6,91%
PASTEURIZADORA FLORAP	7	0,78%
PLUCA	4	0,45%
PORLAC	9	1,00%
PROCESADORA MUU	2	0,22%
PRODUCTOS GONZALEZ	15	1,67%
PROLACEM	13	1,45%
PROLOCEKI (EL KIOSKO)	34	3,79%
QUESERAS BOLIVAR	14	1,56%
VISAENLECHE (INDULAC)	15	1,67%
TOTAL	897	100%

Fuente: SIPAE. "Libre Comercio y Lácteos. La producción de leche en el Ecuador entre el mercado Nacional y la globalización" (2007), "Industria Alimenticia para Procesadores de Alimentos Latinoamericanos" (2009).

Elaboración: Los Autores

5.2.2.5 Segmentación

Consumidores de Ecuador, de la provincia de Pichincha, de la ciudad de Quito, entre las edades de 15 a 59 años de ambos géneros, de los diversos ciclos de vida familiar con un ingreso medio mensual total del hogar mayor a \$3.000 dólares, que realizan estudios o son egresados de las principales instituciones académicas privadas. Pertenecientes a la clase socioeconómica alta y media alta con un nivel de consumo de queso mozzarella habitual y frecuente y nivel de fidelidad normal con actitud entusiasta y positiva hacia el producto.

5.2.2.6 Características del producto

En el mercado ecuatoriano existe una gran variedad de marcas de quesos mozzarella cuya presentación es solamente queso mozzarella normal y queso mozzarella light. Las presentaciones dependen de las marcas pero hay redondas, tubulares, en rodajas, cuadradas y rectangulares empacadas al vacío en materiales plásticos transparentes en tres principales tamaños, 250, 500 y 700 gramos. Ciertas empresas ofrecen el servicio de atención al cliente para sugerencias, quejas y reclamos, pero el principal punto de venta es el supermercado.

5.2.2.7 Puntos de venta

Los principales canales de distribución utilizados por las empresas existentes en el mercado son los supermercados de la ciudad de Quito, Supermaxi, Mi Comisarito, Santa María seguidos por distribución en tiendas de barrio.

5.2.2.8 Promoción y publicidad

En la realización de la investigación de mercado se obtuvo que solo el 28% de los consumidores han visto publicidad en algún medio masivo sobre

queso mozzarella, pero en su gran mayoría no recordaron a que marca pertenecía.

5.2.2.9 Precio

En el mercado actual existe una diversidad de presentaciones de queso mozzarella, con diferencias en el empaque, su sabor, su calidad y su tamaño entre otros, lo cual presenta oscilaciones de precio desde \$ 1.50 a sobre los \$ 5 dólares.

Cuadro No: 5.2

Precios de queso mozzarella - competencia

PRECIOS DE LA COMPETENCIA										
NOMBRE	FINCA	FRONTERA	KIOSCO				REY QUESO		GONZALES	SALINERITO
PRECIO	\$ 2,87	\$ 3,05	\$ 1,77	\$ 6,16	\$ 4,78	\$ 3,43	\$ 4,60	\$ 3,09	\$ 3,38	\$ 3,09
UNIDAD	500 gr	500 gr	200 gr	900 gr	700 gr	500 gr	750 gr	500 gr	500 gr	500 gr

Fuente: Supermercado la Favorita "SUPERMAXI"

Elaboración: Los Autores

5.2.3 Posicionamiento del producto

En base a las estrategias de marketing para nuevos entrantes en el mercado (Walker et al., 2006: Pág. 225) y estrategias de mercadotecnia (Hiebing et al., 1994: Pág. 89), con respecto al producto se realizará un programa de planificación estratégica de marketing que se encargará de conseguir la penetración y posicionamiento en el mercado del producto y la marca. "Lácteos Santa Fe" utilizará estrategias competitivas brindando al cliente mejores servicios de atención y mayores beneficios ante las otras marcas existentes.

5.2.3.1 Estrategia de producto

Para posicionar los nuevos quesos mozzarella de "Lácteos Santa Fe", la empresa se enfocará en estrategias de penetración utilizando medios de comunicación a nivel nacional y regional enfatizando en las variedades y diferenciación de marca y producto (Ver literal 5.3.1). Mediante estrategias de diferenciación, se desarrollará constante investigación para el desarrollo de

nuevas variedades, características y presentaciones que mantengan al cliente y a los consumidores satisfechos al igual que estrategias de mejora al empaque.

5.2.3.2 Estrategia de precio

La producción de “Lácteos Santa Fe” estará regida bajo el sistema de economía a escala para reducir el nivel de desperdicios, impacto ambiental y principalmente obtener la reducción de costos. Se utilizará estrategia de precios medios ante la competencia en base a la diferenciación de los productos y el manejo de precios será uniformes a nivel regional y nacional.

5.2.3.3 Estrategia de plaza

“Lácteos Santa Fe” se enfocará en estrategias de distribución del producto y cobertura para colocar sus productos en todos los principales supermercados y micromercados como lo son las cadenas Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María al igual que a tiendas gourmet como El Español y Luiggi's. Se ofrecerán descuentos (Ver literal 5.2.3.4.) para incentivar a los distribuidores en base a los márgenes de ganancia de cada uno de los productos. Adicionalmente, las cadenas de supermercados ofrecerán descuentos a sus clientes en base al precio PVP ya que entre este y el PVD, los distribuidores tendrán un margen del 10% variable en base a volumen de compra. Para la logística, se realizaran los envíos mediante pedidos anticipados y control interno de inventarios con los supermercados y las tiendas gourmet.

5.2.3.4 Estrategia de promoción

La estrategia de precursor será manejada por la empresa para mantener la oportunidad de desarrollar y ofrecer productos con mejores beneficios y atributos para el consumidor final. Se utilizarán estrategias de incentivo para los distribuidores como promociones y descuentos en volúmenes grandes de

compra, dependiendo de cuantas unidades adquiera mensualmente se le dará un descuento en el precio de venta del 5%, 10% y hasta 15% dependiendo también del producto y el margen de contribución que cada uno tiene. Adicionalmente cuando este ya recibe descuentos por grandes volúmenes de compra, se le ofrecerá extensiones para un mayor período de pago adicional al crédito de 30 días. Se realizarán degustaciones en las diferentes plazas promocionando así el producto al igual que el uso de medios publicitarios masivos enfatizando la recordación de marca.

5.3 Marketing táctico

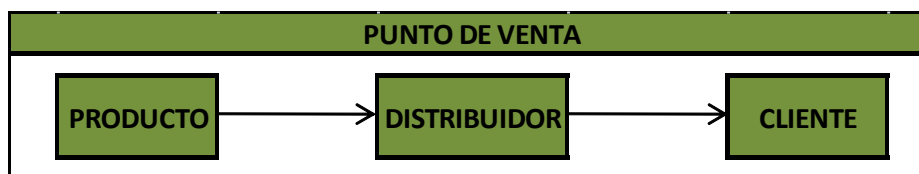
5.3.1 Producto

“Lácteos Santa Fe” ofrecerá al consumidor cuatro nuevas e innovadoras variedades de quesos mozzarella de 500 gramos, elaborados con: tomate deshidratado y finas hiervas, chorizo español, manjar de leche y mermelada. El producto también presentará una envoltura con las características: reusable abre fácil con ziplog y empacado al vacío. Esto permitirá posicionarse en las mentes de los consumidores gracias a su diferenciación ante las marcas existentes.

5.3.2 Punto de venta

Cuadro No: 5.3

Punto de Venta



Elaboración: Los Autores

5.3.3 Promoción y publicidad

Se realizarán campañas publicitarias buscando enfatizar el nivel de recordación de la marca utilizando medios ATL y BTL. El presupuesto asignado para el lanzamiento de marca y producto en año 0 es de \$ 43.240,41 y contempla la elaboración de flyers, gigantografías, anuncios en prensa y televisión, evento de lanzamiento y presentación a proveedores como degustaciones al usuario final en las diferentes plazas de distribución. Ver anexo 5.1.

5.3.4 Precio

La investigación de mercado realizada en el capítulo tres arrojó como resultado, con un 100% de aceptación, que el precio para esta nueva variedad de queso mozzarella puede ser de \$ 4 a \$ 10 dólares. Los cuatro productos de “Lácteos Santa Fe” tendrán un precio unitario al distribuidor de \$ 5,05 USD, asignado en base a las estrategias de precio mencionadas en el literal 5.2.3.2, brindando así un margen de utilidad promedio del 23,69% dado que los costos de producción fluctúan entre \$ 3,48 y \$ 4,53 USD.

5.4 Acción y control

5.4.1 Proyección de ventas

Se toma como referencia, para el cálculo del año base, el 37,5% de las ventas de Salinerito y 7,2% de la capacidad de Pasterizadora Floralp-SA. De igual manera se tomó de referencia solo las ventas y producción de queso mozzarella (11%) destacando que las personas consumen el 89% de la producción y venta de quesos frescos, maduros y semimaduros (Ver cuadros No: 5.4 y No: 5.5).

Cuadro No: 5.4
Cálculo año base

PASTEURIZADORA FLORALP-SA		QUESERAS BOLIVAR (El Salinerito)	
CAPACIDAD INST. (Litros de leche)		CAPACIDAD INST. (Unidades 500gr Mozz.)	
ANUAL	7.000.000,00	ANUAL	218.400,00
MENSUAL	583.333,33	MENSUAL	18.200,00
SEMANAL	145.833,33	SEMANAL	4.044,44
DIARIA	20.833,33	DIARIA	598,36
LTRS. DIA	20.833,33	UNID. DIA	598,36

$20822.33 * 7,20\% = 1.499,99$ Litros al día

$598.36 * 37,50\% = 225$ Unidades de 500gr al día

Elaboración: Los Autores

En el cálculo realizado en el cuadro No: 5.4, se obtuvo que la producción diaria requerida es de 225 unidades de quesos de 500 gramos. Las tasas de crecimiento para los escenarios fueron escogidas en base a tendencias históricas de la industria, las cuales fueron: 3,13% para el pesimista, 4,10% normal y 4,50% en el optimista.

Cuadro No: 5.5
Proyección de Ventas

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES ANUALES						
AÑO	0	1	2	3	4	5
PESIMISTA	78475	80931	83463	86075	88768	91546
NORMAL	78475	81692	85042	88529	92158	95937
OPTIMISTA	78475	82007	85698	89555	93586	97798

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES ANUALES					
AÑO	6	7	8	9	10
PESIMISTA	94411	97365	100412	103554	106794
NORMAL	99870	103965	108227	112665	117284
OPTIMISTA	102200	106799	111606	116629	121879

Elaboración: Los Autores

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 Supuestos

“Lácteos Santa Fe”, operará en las afueras de la ciudad de Quito y su proyección será a 10 años a precios constantes y en dólares americanos. Todos las proyecciones serán en 3 escenarios; optimista, pesimista y normal.

- La inversión será de \$ 241.468,81, incluyendo el capital de trabajo; ver anexo 6.1.
- El capital de trabajo será de \$ 140.227,89 para operar 4 meses. Ver anexo 6.2.
- La depreciación para los 10 años de proyección se hará por el método de la línea recta; ver anexo 6.3.
- El valor de salvamento se calculó comparando valor en libros y valor de mercado, ver anexo 6.4.
- La amortización de diferidos se realizará a 5 años y corresponde a adecuaciones y constitución de la empresa, ver anexo 6.5.
- La estructura de capital será:
 - Alternativa 1: 100% financiado por los socios
 - Alternativa 2: Aporte de los socios del 30%, financiación del 70% con Corporación Financiera Nacional CFN con tasa de interés del 10,8% a 8 años con pagos mensuales de \$ 2.655,62. Ver anexo 6.6.
- El precio se fijó con un margen de contribución por encima de los costos. Ver anexo 6.7.
- La proyección de ventas se calculó en el capítulo 5, página # 43, cuadro 5.2 y se muestra en el anexo 6.8.
- La nómina total se calculó con las normas vigentes del Código Laboral de Trabajo del Ecuador. Ver anexo 6.9.
- El cálculo de los costos de producción se realizaron por el método de costeo ABC Ver anexo 6.10.
- Los gastos administrativos son: suministros de oficina y limpieza, sueldos administrativos, gastos de servicios básicos. Ver anexos 6.9 y 6.11.

- Los gastos de ventas se observan en el anexo 5.1.
- El costo de oportunidad desapalancado es de 16,17% y el apalancado es de 12,09% Ver anexo 6.12.

6.2 Evaluación financiera

Se obtuvo que cinco de los seis escenarios son favorables gracias a sus VAN y sus TIR positivas mientras que el pesimista no apalancado no es desfavorable. El VAN incrementa en promedio \$ 52.862,00 en los escenarios apalancados a diferencia de los desapalancados y la TIR tiene un comportamiento similar ya que aumenta un promedio de 9,69 puntos sobre los resultados de los escenarios no apalancados. El escenario que brindo mejores resultados es el optimista apalancado con un VAN de \$ 69.546,28 USD y una TIR del 28,33% (Ver Cuadro 6.1), por lo que se escogerá este escenario.

Cuadro No: 6.1
Resumen de los resultados obtenidos

RESUMEN RESULTADOS VAN - TIR FLUJO DE EFECTIVO							
ESCENARIO NO APALANCADO				ESCENARIO APALANCADO			
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA		PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
VAN	-15.385,48	9.614,78	17.715,97	VAN	38.143,50	62.841,49	69.546,28
TIR	14,85%	16,97%	17,64%	TIR	23,08%	27,10%	28,33%
CPPC	16,17%	16,17%	16,17%	CPPC	12,09%	12,09%	12,09%

Elaboración: Los Autores

El punto de equilibrio para el escenario optimista apalancado es de 81.228,12 unidades de queso mozzarella de 500 gramos al año (Ver Cuadro 6.2). Este fue calculado dividiendo el costo fijo anual para la sumatoria de los productos: margen de contribución por el porcentaje de producción del total de unidades al mes.

Cuadro No: 6.2
Cálculo de punto de equilibrio

CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO (Unid./Año)				
PRODUCTO	PORCENTAJE PROD. MES	COSTO TOTAL UNITARIO	PRECIO A DISTRIBUIDOR	MARGEN CONTRIBUCION
Q. MOZZ. CON MANJAR DE LECHE	35%	3,6624	5,89	2,2276
Q. MOZZ. CON MERMELADA	20%	3,5097	5,89	2,3803
Q. MOZZ. CON CHORIZO ESPAÑOL	30%	3,9192	5,89	1,9708
Q. MOZZ. CON TOMATE DESHIDR. Y F.H.	15%	4,5524	5,89	1,3376

	COSTO FIJO ANUAL	PUNTO DE EQUILIBRIO
NO APALANCADO	\$ 134.455,53	65.664,83
APALANCADO	\$ 166.322,98	81.228,12

Elaboración: Los Autores

CAPÍTULO VII: PLAN DE CONTINGENCIAS

7.1 Fiebre aftosa

7.1.1 Problema

Desde mediados de Noviembre del 2008, el Ecuador se ha visto afectado por brotes de fiebre aftosa en las provincias de la Sierra, particularmente cercanas a la frontera norte y sur (AGRO-MEAT, 2008). Bajo dicha situación el país tomó medidas preventivas como campañas de vacunación, cierre de fronteras, y la prohibición de compra y venta de ganado enfermo. Mediante estas acciones, se busca erradicar la presencia de esta enfermedad pues un brote dentro de los proveedores de leche cruda puede causar grandes problemas de salud para nuestros clientes y afectar la imagen de la empresa y del producto.

7.1.2 Solución

Para prevenir estos problemas, la empresa tomará muestras de la leche y hará continuamente diversos exámenes para calificar la calidad de dicho insumo y controlar que no haya presencia de bacterias o enfermedades, al mismo tiempo se tendrá una lista de proveedores calificados para casos en los que se requiera cambiar de proveedor.

7.2 Incremento de ventas por encima de lo proyectado

7.2.1 Problema

Debido a que este plan es elaborado en base a proyecciones, se puede dar que la aceptación del producto sea mayor a la esperada con lo que el nivel de producción diario programado no sea suficientes para satisfacer la demanda de las cuatro nuevas variedades de queso mozzarella de “Lácteos Santa Fe”.

7.2.2 Solución

Se requerirá aumentar el número de turnos hasta alcanzar la producción requerida. Si se necesitara expandir la planta, se realizará una renegociación del préstamo para contar con los fondos necesarios para la ampliación e implementación de otros equipos.

7.3 Ventas por debajo de lo proyectado

7.3.1 Problema

Al igual que el problema explicado en el literal 7.2.1, al realizar este plan en base a proyecciones, también puede ocurrir que las ventas y la demanda se encuentren por debajo de lo proyectado provocando así una sobreoferta y producción por parte de la empresa con lo que se obtendría pérdidas al no vender los productos.

7.3.2 Solución

Se necesitará aumentar el presupuesto de publicidad y degustaciones para así llamar la atención del consumidor e incentivar la compra del producto. Disminuir de igual forma el número de turnos de producción hasta llegar al nivel máximo requerido.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- Es viable la implementación de una nueva planta de producción para nuevas e innovadoras variedades de quesos mozzarella en el mercado ecuatoriano
- Al investigar el entorno y las variables que afectan al sector, a la industria y al negocio de elaboración de queso mozzarella se obtuvo que tanto el sector de alimentos y bebidas como la industria de productos lácteos están en crecimiento. El promedio de los últimos 10 años para cada uno es de 3,81% y 4,87% y para el futuro se espera una tendencia de aumento del 4,10% y 3,03% respectivamente.
- En el plan de negocio existen dos variables que impactan favorablemente, la tecnológica y la tasa de crecimiento poblacional.
- Las fuerzas de Porter: amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes y productos sustitutos son altas y para contrarrestar se implementaron en el capítulo quinto estrategias de: precio, producto, plaza, promoción y publicidad.
- La investigación de mercados arrojó que: el consumidor se ha vuelto más exigente con relación a las características de productos y servicios debido a sus conocimientos de mercados extranjeros.
- El consumidor se encuentra insatisfecho con las variedades de queso mozzarella encontradas en el mercado actual ya que solo existen dos variedades de queso mozzarella.
- La idea de negocio de la elaboración de un nuevo tipo de queso mozzarella preparado con otros ingredientes tales como: manjar de leche, embutidos, mermelada y salsa pomodoro, enfocado al segmento socioeconómico alto y medio alto de Quito, se comprobó con la investigación de mercados en un 84%.
- Las marcas de queso con mayor posicionamiento son El Kiosko, Rey Queso, Gonzales y Salinerito.

- Al elaborar y desarrollar la estructura organizacional y el direccionamiento empresarial requerido, se determinó que se arrancará con una empresa pequeña con mínimas funciones, aspirando en 8 años efectuar el ensanchamiento.
- La empresa se estructurará mediante niveles jerárquicos permitiendo que exista una retroalimentación entre los cargos inferiores y los superiores.
- Cada departamento cuenta con sus respectivos objetivos, estrategias y políticas lo cual permitirá un mejor desempeño de la empresa.
- Tanto en el flujograma de procesos como cadena de valor, demuestran la determinación de la empresa por alcanzar altos estándares de calidad.
- Se requiere una fuerte y constante inversión para el lanzamiento de “Lácteos Santa Fe” y sus productos al igual que la campaña publicitaria para obtener y mantener el posicionamiento de marca.
- Al realizar el análisis y la evaluación financiera, para el plan de elaboración de queso mozzarella, se observó que el precio asignado a los cuatro productos de “Lácteos Santa Fe” se encuentra cercano al valor medio del rango aceptado por los encuestados en el capítulo tres y brinda una utilidad promedio del 33,60%.
- La Corporación Financiera Nacional es la institución financiera que ofrece las mejores tasas de interés y períodos de plazo para pagos en el mercado.
- De los 6 escenarios proyectados, 5 son viables financieramente y el escenario optimista apalancado, con una TIR de 28,33% y un VAN de \$ 69.546,28 es el más favorable.
- El punto de equilibrio para el escenario optimista apalancado es de 81.229 unidades anuales por lo que la producción deberá ser mayor al punto de equilibrio.

8.2 RECOMENDACIONES

- Iniciar el plan de negocio en el menor tiempo posible, para así poder aprovechar las ventajas presentadas en el mismo.
- Para realizar el apalancamiento de la empresa, utilizar financiamiento por parte de la Corporación Financiera Nacional (CFN).
- Realizar un constante seguimiento de satisfacción del consumidor final para no permitir la entrada de nuevos competidores.

BIBLIOGRAFÍA

AGR - Agrícola Ganadera Reysahiwal (2007): "Nuestras Plantas." URL: http://www.agr.ec/conoce_plantas.php. Descargado 14/01/09

AGRO-MEAT (2008): Continua campaña contra fiebre aftosa. URL: <http://www.agromeat.com/index.php?idNews=81015>.

Descargado 14/01/09

Banco Central del Ecuador (2009b): Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador (CVE) No. 68. URL: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/come68.pdf>. Descargado 11/11/09

Banco Central del Ecuador (2009a): Cuentas Nacionales. Publicación No. 22. Serie 1993-2007. Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto, Miles de dólares de 2000. URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>.

Descargado 05/05/09

Banco Central del Ecuador (2009): "Previsiones económicas 2009 – Producto Interno Bruto por clase de actividad económica (Miles de dólares de 2000)" URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>.

Descargado 11/11/09

Carrillo, Daniela (2009): La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. URL: http://www.inec.goc.ec/c/document_library/get_file?folderId=954942&name=DLFE-25613.pdf. Descargado 09/11/09

Cámara de Agricultura de la I Zona (2004b): “Análisis e Interpretación del III Censo Agropecuario.” URL:

<http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/Censo.htm>.

Descargado 10/11/08

Cámara de Agricultura de la I Zona (2004a): “Precios de Leche Cruda.” URL:

http://www.agroecuador.com/HTML/Productos/precios_leche.htm.

Descargado 10/11/08

CESLA – Centro de Estudios Latinoamericanos (2009): Tendencias Latinoamericanas – Ecuador (October 2009). URL:

http://www.cesla.com/tendencias/archivos/TEcu_oct_09.pdf.

Descargado 31/01/10

CESLA – Centro de Estudios Latinoamericanos (2010): Indicador de riesgo país (EMBI). URL:

<http://www.cesla.com/index.php>.

Descargado 31/01/10

CORPEI – Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2008): “Informativo de Promoción de Exportaciones y Mercados INFOPEX. Empaque y embalaje”. Vol. 2, No 6. URL:

<http://www.corpei.org/archivos/documentos/Boletin%206%202008%2020Empaque%20y%20embalaje.pdf>. Descargado 10/11/08

Diario El Universo (2008): El riesgo país continúa subiendo, ayer se ubicó en 4.457 puntos. URL:

<http://www.eluniverso.com/2008/11/19/0001/9/005334806C794D518F566F36997D331A.html>. Descargado 14/01/09

Diario Hoy (2005): El queso, un manjar milenario. URL:

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-queso-un-manjar-milenario-218324-218324.html>. Descargado 10/11/08

Diario Hoy (2007): Madura la industria del queso. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/madura-la-industria-del-queso-267511-267511.html>. Descargado 10/11/08

Diario Hoy (2008a): Lácteos suben 40% su precio. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/lacteos-suben-40-su-precio-293503-293503.html>. Descargado 10/11/08

Diario Hoy (2008b): Lácteos suben 40% su precio. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/hay-alimentos-mas-baratos-301454-301454.html>. Descargado 10/11/08

Diccionario Enciclopédico Salvat (1986a): “Ejecut – Especie”. Editorial SALVAT. Barcelona, España. Volumen 10.

Diccionario Enciclopédico Salvat (1986b): “Especier – Fibra”. Editorial SALVAT. Barcelona, España. Volumen 11.

El Comercio (2007): La empresa Alpina compra el Kiosko. URL: http://ww1.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=156310&id_seccion=6. Descargado 10/11/2008

Floralp (2007): “Infraestructura.” URL: http://www.floralp-sa.com/pages/02_00_infraestructura.html. Descargado 14/01/09

Galindo, Edwin (2006): ESTADÍSTICA - Métodos y Aplicaciones. ProCiencia Editores. Quito, Ecuador.

Guápulo – Debate, noticias y actualidad del Ecuador (2007): El Negocio lechero cuaja mejor. URL: <http://www.guapulo.com/content/view/349/70/>. Descarga 10/11/08

Hiebing, G. Roman; Cooper, W. Scott (1994): Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Editorial Kimpres. Santafé de Bogotá, Colombia.

Markop (2007): Índice Estadístico Ecuador 2007. Editorial Markop. Quito, Ecuador)

Industria Alimenticia para los Procesadores de Alimentos Latinoamericanos (2009): La Industria Láctea En Ecuador. URL: http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1268.
Descargado 20/04/09

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2008a): Encuesta anual de Manufactura y Minería 2007. Manufactura-Número de Establecimientos, Personal Ocupado y Remuneraciones Según Divisiones (CIU) de Actividad Económica - Año 2007. URL: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/enc_man_min. Descargado 14/01/09

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2008b): Informe ejecutivo de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC-2008). URL: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_agr/espac. Descargado 14/01/09

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2010): Ecuador en cifras. Estadísticas económicas. Producto Interno Bruto URL: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/economicas3D.html#tpi=1> . Descargado 31/01/10

Malhotra, Naresh K. (2004): Investigación de mercados: Un enfoque aplicado. 4ta edición. Editorial Pearson Education. México.

Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (2008): Perfil de Mercado del Queso. URL: http://www.pab.ec/document/perfiles/PM_QUESO.pdf.
Descargado 10/11/08

SIPAE, Libre Comercio y Lácteos. La producción de leche en el Ecuador entre el mercado nacional y la globalización. (2007). Editorial SIPAE. Ecuador.

Superintendencia de Compañías (2007). Anuario Estadístico 2007 URL: <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estadisticas/anuarios/ANUARIO%202007.xls>. Descargado 31/01/10

Superintendencia de Compañías (2008). Anuario Estadístico 2008 URL: <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estadisticas/anuarios/ANUARIO%202008.xls>. Descargado 31/01/10

Walker, C. Orville; Boyd, W. Harper; Mullins John; Larréché Jean-Claude (2006): Marketing Estratégico. Editorial McGraw-Hill. México D.F., México.

ANEXOS

ANEXO 3.1.

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿En qué campo trabaja actualmente?
- ¿Cuántos años de experiencia tiene en este campo?
- ¿En qué instituciones ha trabajado?
- ¿A qué se dedican estas instituciones?
- ¿En estas instituciones, qué cargos ha desempeñado?

- ¿Qué instituciones proporcionan información acerca de esta industria?
- ¿Qué opina acerca de la información proporcionada por estas instituciones?
- ¿Cómo ve usted la intervención, restricción o ayuda del gobierno, y ministerios en esta industria?
- ¿El gobierno presta la ayuda necesaria a esta industria?
- ¿Qué ayuda presta el gobierno?
- ¿El gobierno pone restricciones en esta industria?
- ¿Qué restricciones pone?
- ¿Qué asociaciones existen en la industria?
- ¿Qué beneficios se tiene al pertenecer a una asociación?
- ¿Qué limitantes se tiene al pertenecer a una asociación?
- ¿Usted pertenece a alguna asociación?
- ¿Qué organización financiera está dando apoyo para iniciar un proyecto en esta industria?
- ¿Qué requerimientos tanto financieros como de logística se necesita para emprender un proyecto en este campo?
- ¿Qué tecnología existe en la industria a nivel mundial?
- ¿Tecnológicamente cómo se encuentra la industria?

- ¿Cómo ve usted el estado actual de la industria quesera y láctea?
- ¿Conoce usted si comer queso es beneficioso para su salud?
- ¿Cómo cree usted que afecte a la industria la crisis económica mundial que se está viviendo en este tiempo?
- ¿Qué medidas deberían tomar los productores?

- ¿Cuáles son los insumos requeridos para la producción de queso?
- ¿Dónde o quiénes les proveen de estos insumos?
- ¿Cómo están los precios de estos insumos?
- ¿Han afectado a los precios del queso, los precios de estos insumos?
- ¿Cuáles son los insumos más difíciles de encontrar?
- ¿Actualmente cuál es el costo de producción de un queso de 500 kg?
- ¿Antes cuánto era el costo de producción?
- ¿Cómo se encuentran los niveles de ventas de quesos a nivel nacional?
- ¿Qué región tiene el mayor consumo y en cuáles provincias?
- ¿Cuántas empresas productoras de queso cree que existen en el mercado?
- ¿Qué provincias son las principales productoras de queso?

- ¿Qué productos queseros producen?
- ¿A quiénes están enfocados estos productos?
- ¿Cómo se encargan de su distribución?
- ¿Producen queso mozzarella?
- ¿Qué cantidad de queso mozzarella producen al día?
- ¿Qué variedades de queso mozzarella producen?

¿Cuántos litros de leche requieren para la producción de una unidad de queso mozzarella?
¿Cuáles son los insumos requeridos para la elaboración de queso mozzarella?
¿Cómo se elabora el queso mozzarella?
¿Conoce cuál es el nivel de participación de queso mozzarella en el mercado?
¿Cuál cree que es la tendencia o hábitos de consumo de su cliente y del consumidor?

¿Cree usted que existe suficiente queso mozzarella en el mercado para satisfacer a sus consumidores?

ANEXO 3.2.

QUESO MOZZARELLA

Buenos días, somos estudiantes de la Universidad de las Américas y estamos realizando una investigación para la elaboración de un nuevo tipo de queso mozzarella. De ante mano, queremos agradecer por el tiempo dedicado a esta encuesta y por la ayuda brindada.

Datos Generales:

Edad: ____ años

Genero: ____ Masc. ____ Fem.

1. ¿Come usted queso mozzarella?
 - a. Sí
 - b. No
2. ¿Qué marcas de quesos mozzarella conoce usted?

a. <input type="checkbox"/> Kiosko	e. <input type="checkbox"/> Mi Comisariato	i. <input type="checkbox"/> Salinerito
b. <input type="checkbox"/> Frontera	f. <input type="checkbox"/> González	j. <input type="checkbox"/> San Luis
c. <input type="checkbox"/> Valpadana	g. <input type="checkbox"/> Holandesa	k. <input type="checkbox"/> Otra _____
d. <input type="checkbox"/> Rey Queso	h. <input type="checkbox"/> Fedac	
3. ¿Cuánto gasta mensualmente para el consumo de queso mozzarella?

a. <input type="checkbox"/> \$4 - \$10	c. <input type="checkbox"/> \$16 - \$22
b. <input type="checkbox"/> \$10 - \$16	d. <input type="checkbox"/> \$22 o más
4. ¿Dónde compra el queso mozzarella?

a. <input type="checkbox"/> Supermercados	c. <input type="checkbox"/> Tienda de barrio
b. <input type="checkbox"/> Micromercados	d. <input type="checkbox"/> Otros _____
5. ¿En su hogar, generalmente quién se encarga de comprar el queso mozzarella?

a. <input type="checkbox"/> Padre	c. <input type="checkbox"/> Hermano/a	e. <input type="checkbox"/> Empleado/a doméstico/a
b. <input type="checkbox"/> Madre	d. <input type="checkbox"/> Hijo/a	
6. ¿En su hogar, generalmente quién consume el queso mozzarella?

a. <input type="checkbox"/> Padre	c. <input type="checkbox"/> Hermano/a	e. <input type="checkbox"/> Empleado/a doméstico/a
b. <input type="checkbox"/> Madre	d. <input type="checkbox"/> Hijo/a	
7. ¿Dónde consume usted el queso mozzarella?

a. <input type="checkbox"/> Hogar	c. <input type="checkbox"/> Restaurante
b. <input type="checkbox"/> Oficina	d. <input type="checkbox"/> Otros _____
8. ¿A qué hora del día consume queso mozzarella?

a. <input type="checkbox"/> Desayuno	d. <input type="checkbox"/> Media tarde
b. <input type="checkbox"/> Media mañana	e. <input type="checkbox"/> Merienda
c. <input type="checkbox"/> Almuerzo	f. <input type="checkbox"/> Otra hora _____
9. ¿Qué marca de queso mozzarella consume?

a. <input type="checkbox"/> Kiosko	e. <input type="checkbox"/> Mi Comisariato	i. <input type="checkbox"/> Salinerito
b. <input type="checkbox"/> Frontera	f. <input type="checkbox"/> González	j. <input type="checkbox"/> San Luis
c. <input type="checkbox"/> Valpadana	g. <input type="checkbox"/> Holandesa	k. <input type="checkbox"/> Otra _____
d. <input type="checkbox"/> Rey Queso	h. <input type="checkbox"/> Fedac	
10. ¿Qué características aprecia usted del producto de esta marca?

a. <input type="checkbox"/> Sabor	c. <input type="checkbox"/> Presentación
b. <input type="checkbox"/> Calidad	d. <input type="checkbox"/> Precio

11. ¿Estaría dispuesto a cambiar de marca por una nueva?

- a. Sí b. No

12. ¿Cómo lo consume al queso mozzarella?

- a. Solo e. Con aceitunas
 b. Con pan f. Con salsas
 c. En pizza g. Parte de otros platos
 d. Con galletas h. Con embutidos

Favor indique otros: _____

13. ¿Ha visto en el último mes, publicidad de queso mozzarella?

- a. Sí b. No

Favor indique de que marca: _____

14. ¿Consumiría queso mozzarella que haya sido elaborado con otros ingredientes tales como finas hierbas, embutidos, salsas, entre otros?

- a. Sí b. No

15. ¿Se serviría este queso acompañado de los siguientes ingredientes? Favor marcar los que usted degustaría

- a. Salsa pomodoro e. Embutidos
 b. Manjar de leche f. Finas hierbas
 c. Mermelada o miel g. Otros _____
 d. Aceitunas

16. ¿De qué forma (diseño / presentación física) quiere encontrar el producto de la pregunta número 15?

- a. Circular c. Triangular e. Cilíndrico
 b. Rectangular d. Bola

17. ¿En qué cantidad (tamaño) de porción quisiera encontrar este producto?

- a. Porción individual c. Queso entero (Familiar)
 b. Corte de medio queso

18. ¿En qué tipo de presentación, para el empaque externo, quisiera encontrar este producto?

- a. Plástico abre fácil
 b. Plástico empacado al vacío
 c. Embase de vidrio
 d. Cartón (externo) y plástico (interno)
 e. Cartón (externo) y papel aluminio (interno)

19. ¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por este producto?

- a. \$4 - \$10 c. \$16 - \$22
 b. \$10 - \$16 d. \$22 o más

20. ¿Por qué medio publicitario gustaría conocer de este nuevo producto?

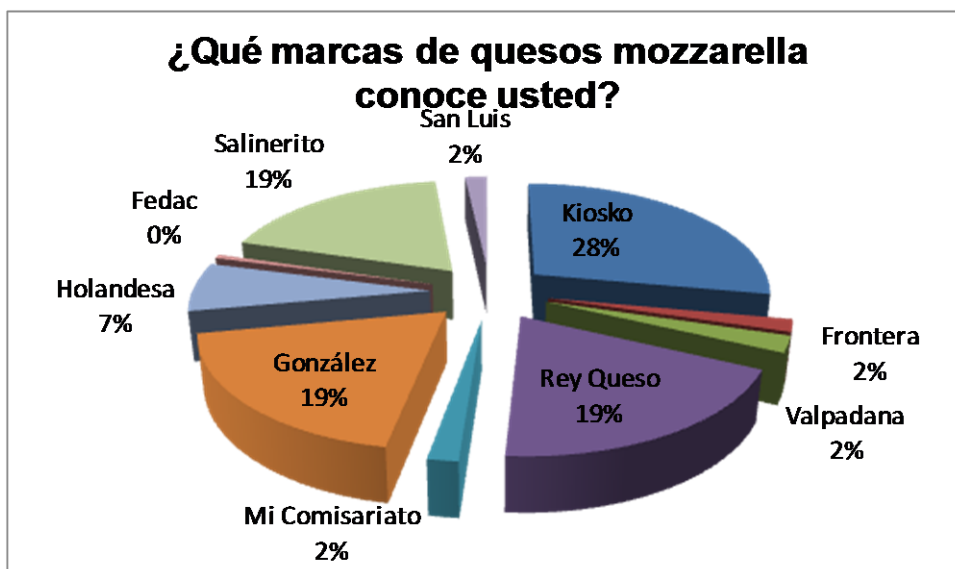
- a. Radio e. Volantes informativos
 b. Televisión f. Degustaciones en supermercados
 c. Prensa g. Otros _____
 d. Vallas

ANEXO 3.2.

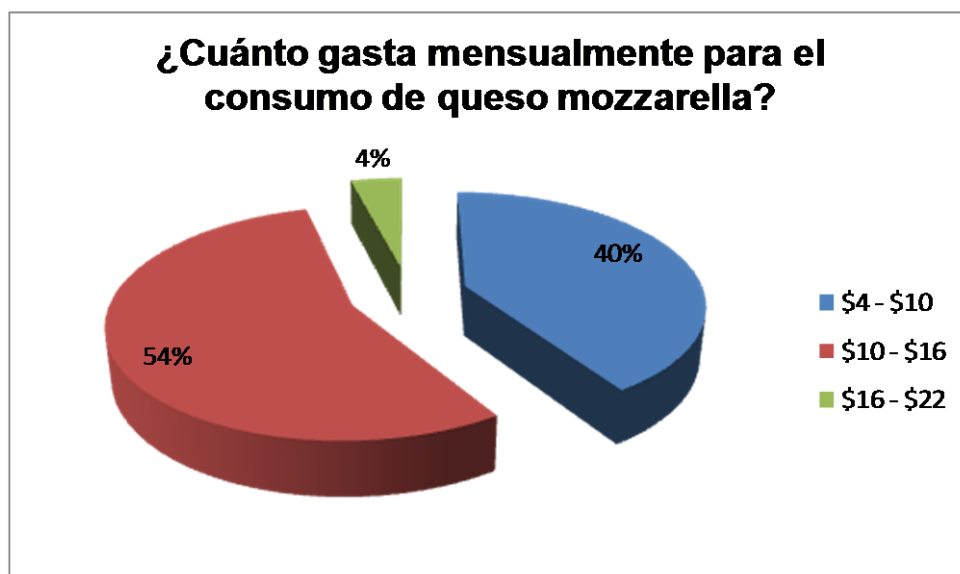
1. Análisis pregunta 1



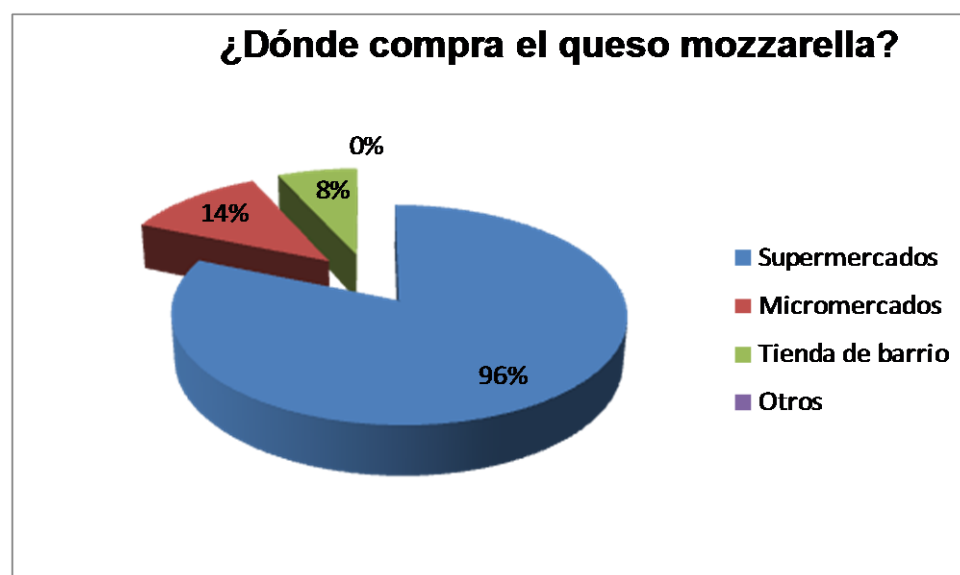
2. Análisis pregunta 2



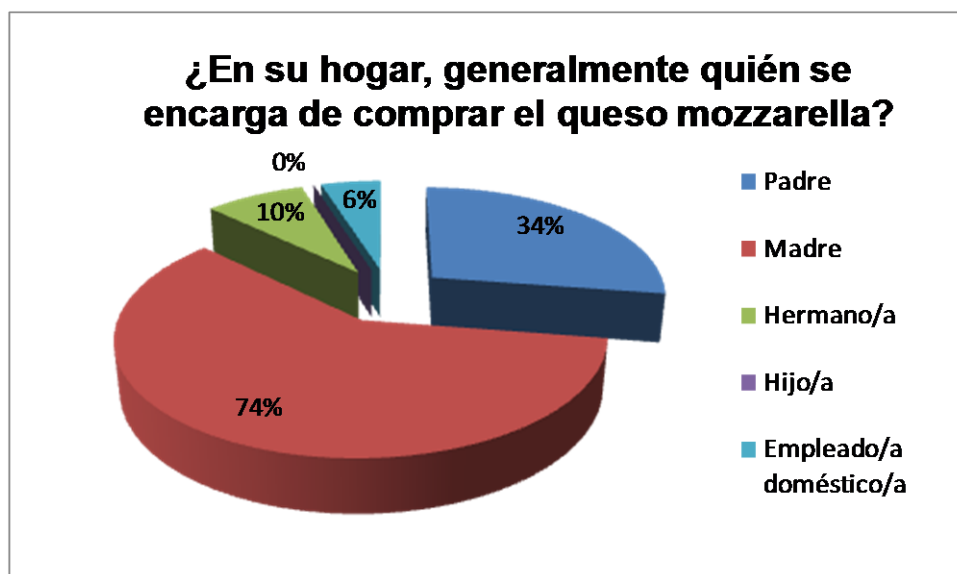
3. Análisis pregunta 3



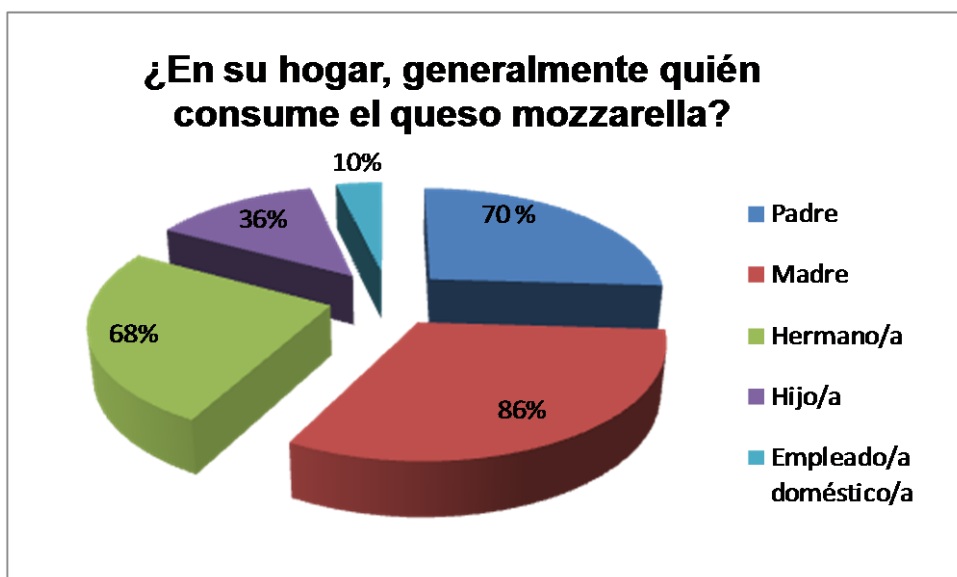
4. Análisis pregunta 4



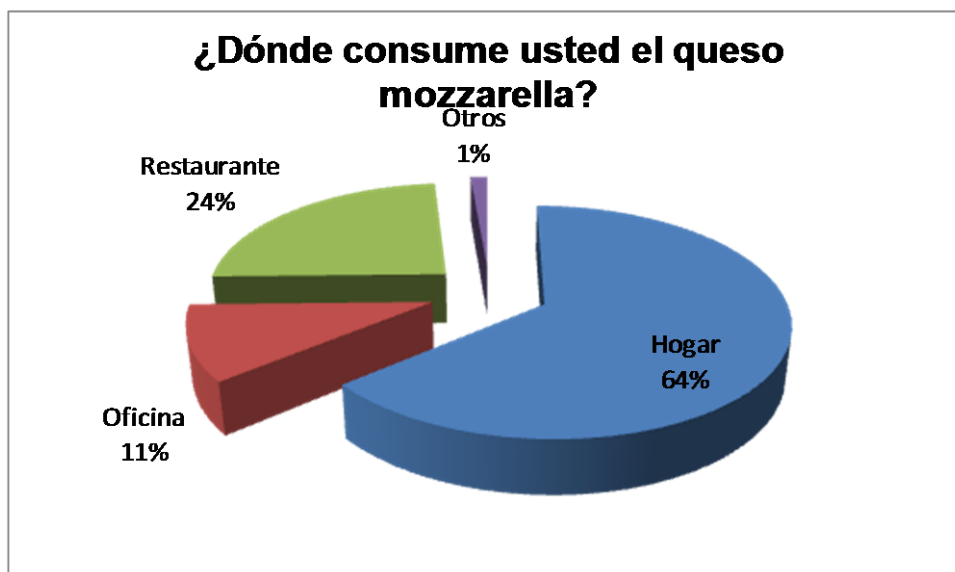
5. Análisis pregunta 5



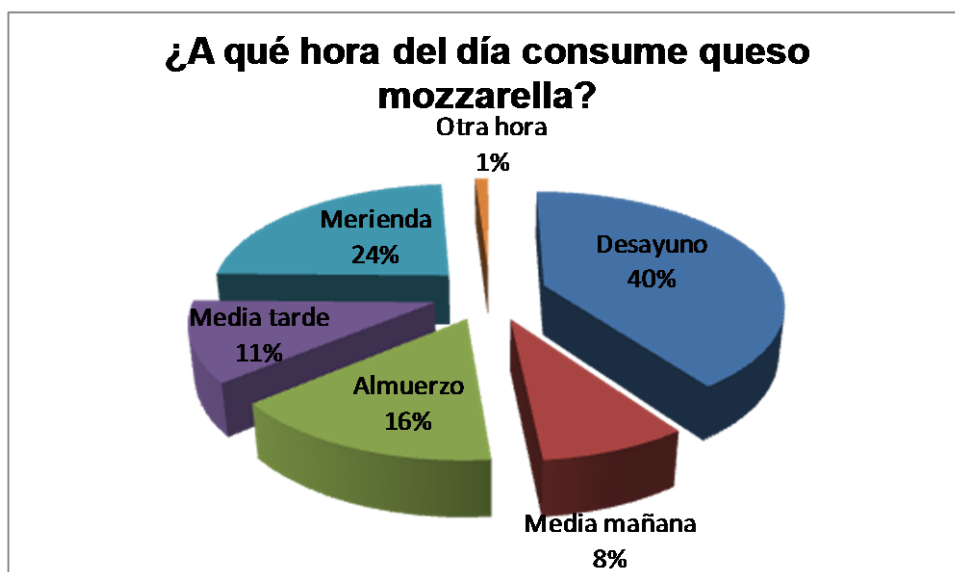
6. Análisis pregunta 6



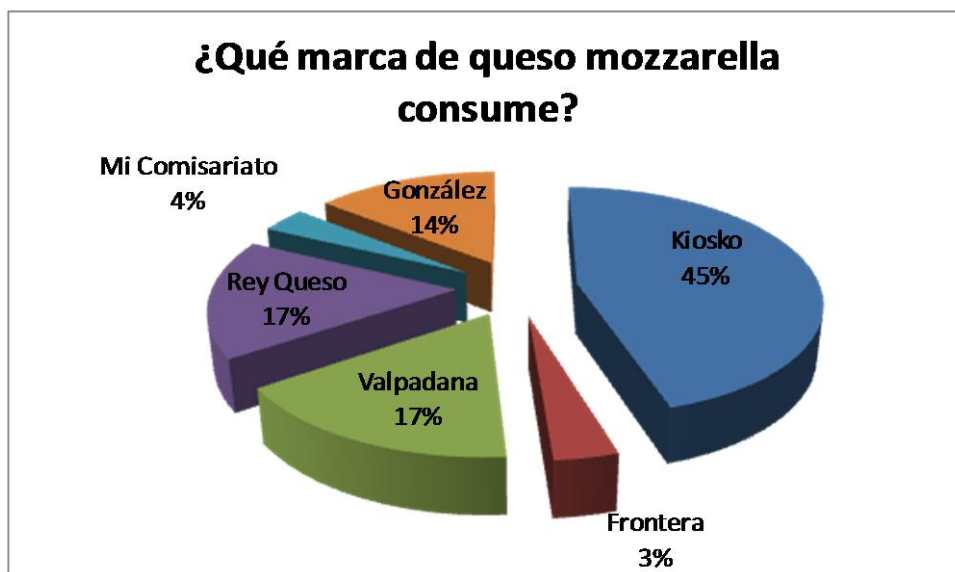
7. Análisis pregunta 7



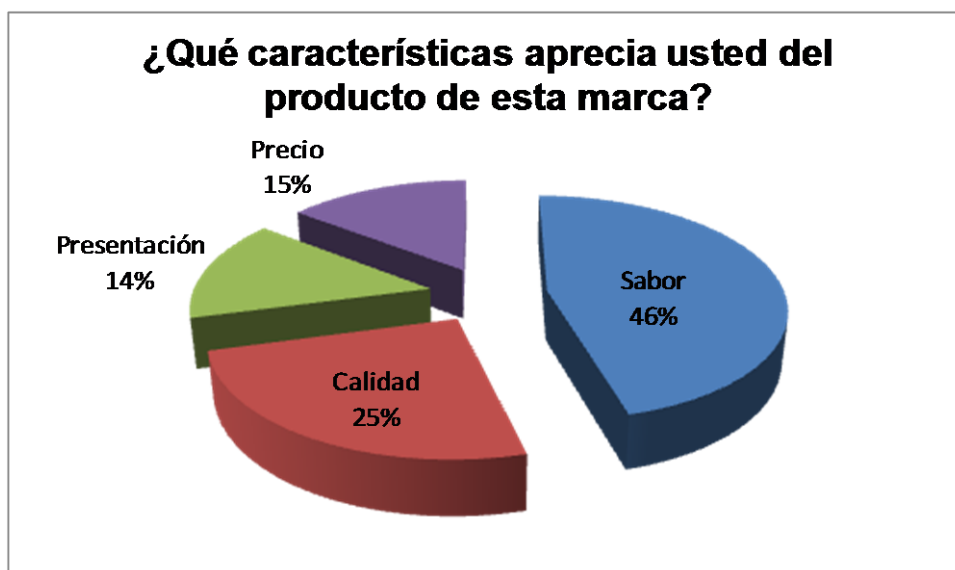
8. Análisis pregunta 8



9. Análisis pregunta 9



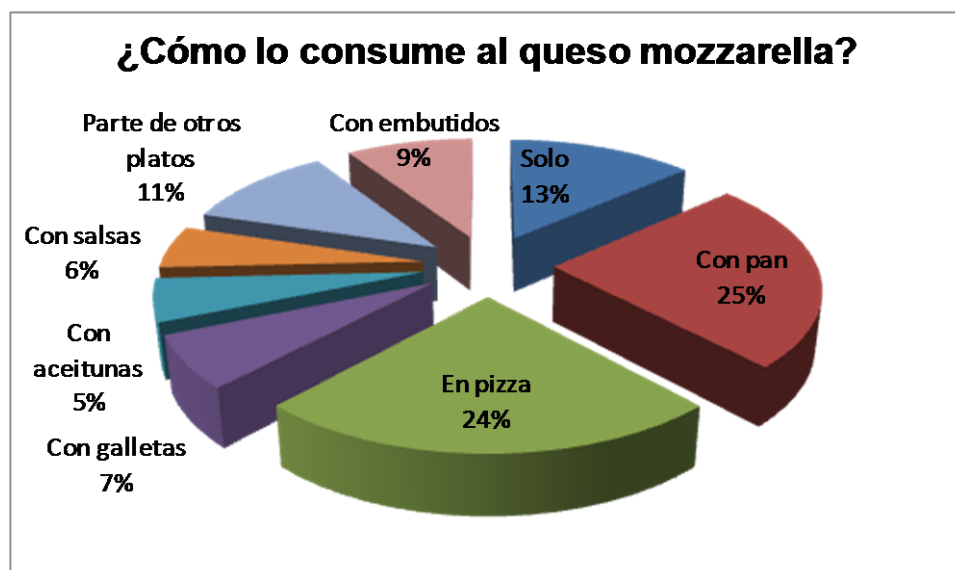
10. Análisis pregunta 10



11. Análisis pregunta 11



12. Análisis pregunta 12



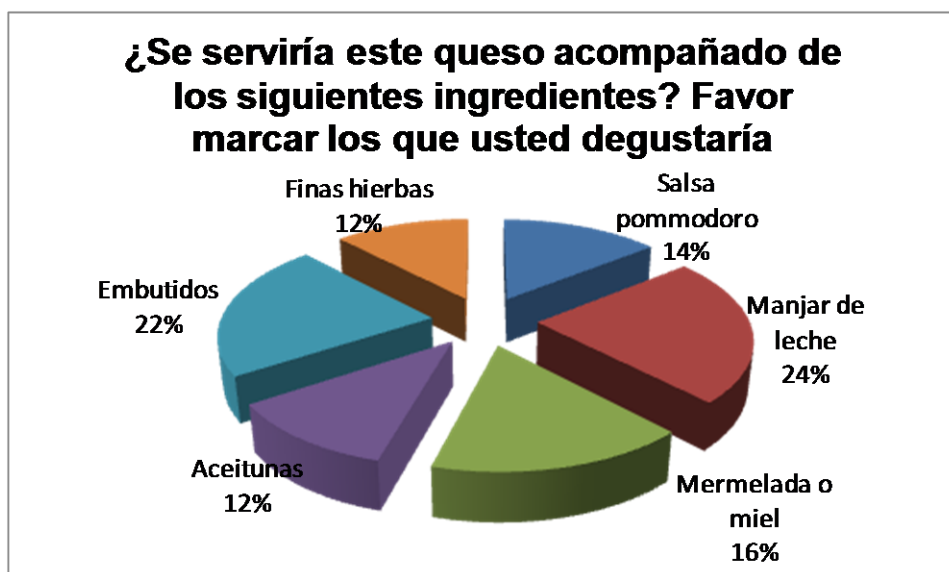
13. Análisis pregunta 13



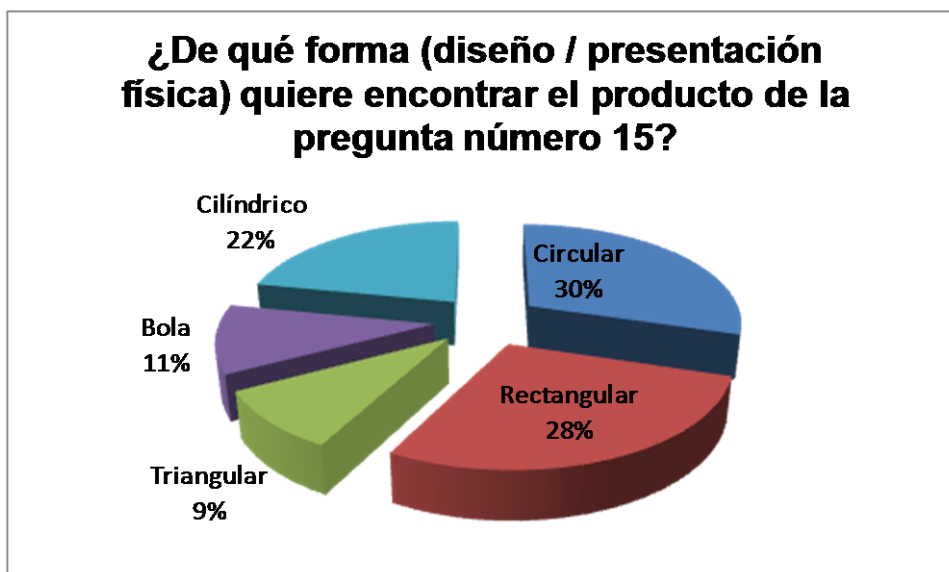
14. Análisis pregunta 14



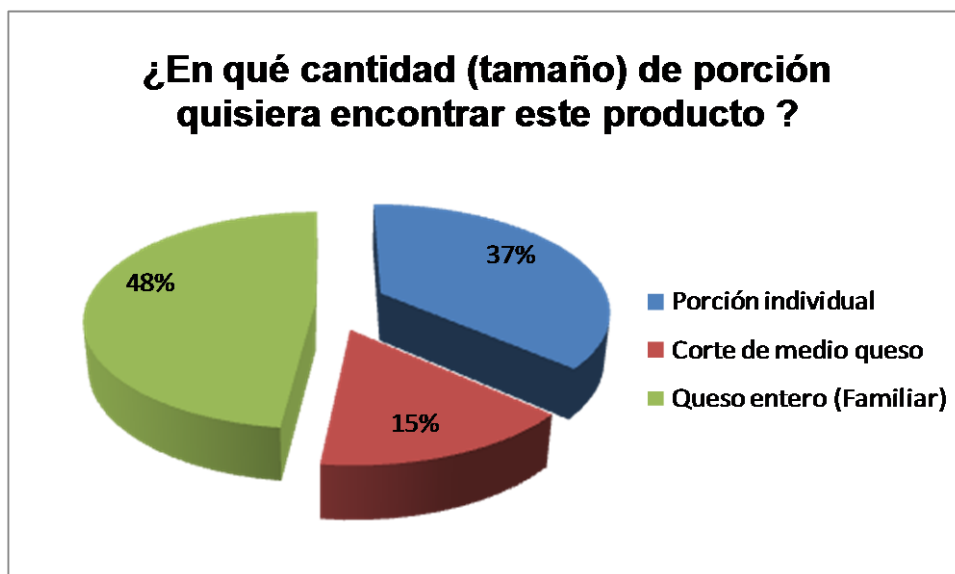
15. Análisis pregunta 15



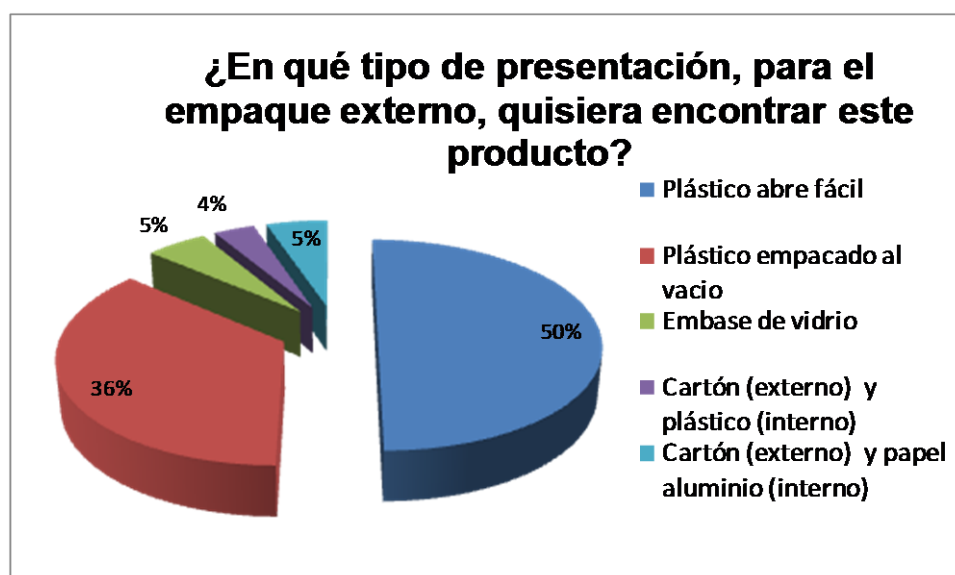
16. Análisis pregunta 16



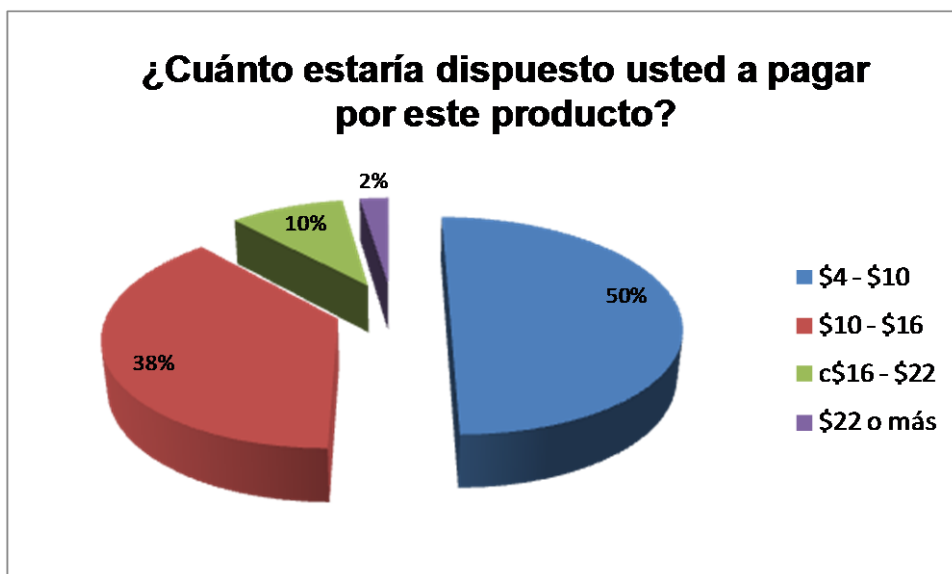
17. Análisis pregunta 17



18. Análisis pregunta 18



19. Análisis pregunta 19



20. Análisis pregunta 20



ANEXO 5.1

DEGUSTACIONES 4 VECES POR MES	
DETALLE	VALOR
Número promedio de personas (por punto de venta que degustarán el producto)	1200
Puntos de Venta Objetivos	6
Visitas al mes a Punto de Venta	4
Costo del personal mensual	600
Costo del producto utilizado	375,45
TOTAL MENSUAL	975,45

COSTO DE LAS DEGUSTACIONES						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Degustaciones	11.705,39	9.754,49	4877,24438	2438,62219	2438,62219	2438,62219

GASTOS DE VENTAS (PUBLICIDAD)											
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Publicaciones El Comercio (1/4 - Color)	12.700,80	4.233,60	4.233,60	4.233,60	6.350,40	6.350,40	10.584,00	6.350,40	10.584,00	6.350,40	6.350,40
Flyers Color	225,00	225,00	225,00	225,00	315,00	225,00	675,00	225,00	225,00	900,00	225,00
Gigantografías	640,00	320,00	320,00	300,00	640,00		1.280,00	280,00	1.920,00	280,00	280,00
Degustaciones del producto	11.705,39	9.754,49	4.877,24	2.438,62	2.438,62	2.438,62	11.705,39	4.877,24	11.705,39	4.877,24	4.877,24
Televisión	10.000,00	10.000,00	8.000,00	6.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Evento de lanzamiento a proveedores	8.000,00										
TOTAL	43.271,19	24.533,09	17.655,84	13.197,22	14.744,02	14.014,02	29.244,39	16.732,64	29.434,39	17.407,64	16.732,64

ANEXO 6.1

TOTAL INVERSION INICIAL REQUERIDA	
SUBTOTAL INVERSION INICIAL (Ver Anexo 6.13)	98.240,93
SUBTOTAL INVERSION ADECUACION DE PLANTA	3.000,00
SUBTOTAL INVERSION (EQUIPO, MAQUINARIA, MUEBLES, ENSERES, ENTRE OTROS)	101.240,93
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO	35.056,97
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO PARA 4 MESES	140.227,89
TOTAL INVERSION INICIAL	241.468,81

TOTAL INVERSION INICIAL	241.468,81
--------------------------------	-------------------

ANEXO 6.2

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	COSTO
Materia Prima Directa (Ver Anexo 6.10)	23.341,20
Nomina de producción (Ver Anexo 6.09)	1.809,76
Servicio (Agua, Luz, Teléfono) (Ver Anexo 6.11)	320,56
Nomina administrativa (Ver Anexo 6.09)	8.535,45
Arriendo	800,00
Transporte	250,00
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO	35.056,97
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO PARA 4 MESES	140.227,89

ANEXO 6.3

CUADRO DE DEPRECIACIONES											
DETALLE	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipos de computación (Ver Anexo 6.04)	5.279,44	602,77	602,77	602,77		560,60	560,60	560,60	596,44	596,44	596,44
Maquinaria y equipos (Ver Anexo 6.04)	41.954,00	4.195,40	4.195,40	4.195,40	4.195,40	4.195,40	4.195,40	4.195,40	4.195,40	4.195,40	4.195,40
Muebles y enseres (Ver Anexo 6.04)	913,92	91,39	91,39	91,39	91,39	91,39	91,39	91,39	91,39	91,39	91,39
TOTAL DEPRECIACION	48.147,36	4.889,57	4.889,57	4.889,57	4.286,79	4.847,39	4.847,39	4.847,39	4.883,23	4.883,23	4.883,23

ANEXO 6.4

VALOR DE SALVAMENTO DE ACTIVOS

DEPRECIACIONES	AÑOS	% Año
Edificios	20	5,00%
Maquinaria y equipos	10	10,00%
Muebles y enseres	10	10,00%
Vehículos	5	20,00%
Equipos de computación	3	33,33%

MAQUINAS Y EQUIPOS												
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
COSTO ORIGINAL INVERSION	41.954,00											\$ 41.954,00
DEPRECIACION		\$ 4.195,40	\$ 4.195,40	\$ 4.195,40	\$ 4.195,40	\$ 4.195,40	\$ 4.195,40	\$ 4.195,40	\$ 4.195,40	\$ 4.195,40	\$ 4.195,40	\$ 41.954,00
VALOR EN LIBROS		\$ 37.758,60	\$ 33.563,20	\$ 29.367,80	\$ 25.172,40	\$ 20.977,00	\$ 16.781,60	\$ 12.586,20	\$ 8.390,80	\$ 4.195,40	\$ (0,00)	\$ -
VALOR EN MERCADO												\$ 10.000,00

MUEBLES ENSERES												
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
COSTO ORIGINAL INVERSION	913,92											\$ 913,92
DEPRECIACION		\$ 91,39	\$ 91,39	\$ 91,39	\$ 91,39	\$ 91,39	\$ 91,39	\$ 91,39	\$ 91,39	\$ 91,39	\$ 91,39	\$ 913,92
VALOR EN LIBROS		\$ 822,53	\$ 731,14	\$ 639,74	\$ 548,35	\$ 456,96	\$ 365,57	\$ 274,18	\$ 182,78	\$ 91,39	\$ (0,00)	\$ -
VALOR EN MERCADO												\$ 400,00

EQUIPOS DE COMPUTACION												
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
COSTO ORIGINAL INVERSION	1.808,32											\$ 1.808,32
DEPRECIACION		\$ 602,77	\$ 602,77	\$ 602,77								\$ 1.808,32
VALOR EN LIBROS		\$ 1.205,55	\$ 602,77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALOR EN MERCADO												\$ 700,00

RESULTADO EN VENTA DE AF	
DETALLE	VALOR
VALOR DE DESECHOS O MERCADO AL FINAL	\$ 11.100
VALOR EN LIBROS	\$ -
UTILIDAD(PERDIDA) EN VENTA DE AF	\$ 11.100
IMPUESTOS	\$ (4.024)
VALOR NETO DE DESECHOS DE LOS ACTIVOS	\$ 7.076

ANEXO 6.5

AMORTIZACION DE DIFERIDOS											
	VALOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Adecuación de planta	3.000,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	-	-	-	-	-
Gastos de Constitución	1.000,00	200	200	200	200	200	-	-	-	-	-
TOTAL	4.000,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ANEXO 6.6

CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO

TASA	10,80%
FECHA	01-abr-10
MONTO	170.223,81
AÑO	8
PLAZO	96 meses
PAGOS	Mensuales
ANTICIPADA	no

PAGO:	2.655,6202
--------------	-------------------

ANEXO 6.7

COSTO TOTAL UNITARIO

ITEM	DETALLE	MATERIA PRIMA DIRECTA (Ver Anexo 6.10)	MANO OBRA DIRECTA (Ver Anexo 6.10)	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (Ver Anexo 6.10)	COSTO TOTAL UNITARIO (Ver Anexo 6.10)
1	Q. MOZZ. CON MANJAR DE LECHE	3,2306	0,3850	0,0468	3,6624
2	Q. MOZZ. CON MERMELADA	3,0779	0,3850	0,0468	3,5097
3	Q. MOZZ. CON CHORIZO ESPAÑOL	3,4873	0,3850	0,0468	3,9192
4	Q. MOZZ. CON TOMATE DESHIDR. Y F.H.	4,1206	0,3850	0,0468	4,5524

MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO DE VENTA
37,82%	5,89
40,41%	
33,46%	
22,71%	

ANEXO 6.8

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES ANUALES

AÑO	0	1	2	3	4	5
PESIMISTA	78475	80931	83463	86075	88768	91546
NORMAL	78475	81692	85042	88529	92158	95937
OPTIMISTA	78475	82007	85698	89555	93586	97798

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES ANUALES

AÑO	6	7	8	9	10
PESIMISTA	94411	97365	100412	103554	106794
NORMAL	99870	103965	108227	112665	117284
OPTIMISTA	102200	106799	111606	116629	121879

ANEXO 6.9

NOMINA DEL PERSONAL PRODUCCION MENSUAL AÑO 1 - AÑO 8										
PERSONAL REQUERIDO	CARGO	SUELDO BASICO	SUELDO BASICO PLANTA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS (Personal)	TOTAL INGRESOS	FONDO DE RESERVA	APORTE IESS (Patronal)	COSTO TOTAL MENSUAL
1	Empacador	240,00	240,00	20,00	160,00	22,44	442,44	20,00	30,00	492,44
2	Operario	240,00	480,00	40,00	160,00	44,88	724,88	40,00	60,00	824,88
1	Bodeguero	240,00	240,00	20,00	160,00	22,44	442,44	20,00	30,00	492,44
									TOTAL	1809,76

NOMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO MENSUAL AÑO 1 - AÑO 10										
PERSONAL REQUERIDO	CARGO	SUELDO BASICO	SUELDO BASICO PLANTA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS (Personal)	TOTAL INGRESOS	FONDO DE RESERVA	APORTE IESS (Patronal)	COSTO TOTAL MENSUAL
1	Gerente General	2000	2000,00	166,67	160,00	187,00	2513,67	166,67	250,00	2930,33
1	G. Dep. Finanzas y Contable	1350	1350,00	112,50	160,00	126,23	1748,73	112,50	168,75	2029,98
1	Supervisor de Producción	1550	1550,00	129,17	160,00	144,93	1984,09	129,17	193,75	2307,01
1	Asistente Gerencial	800	800,00	66,67	160,00	74,80	1101,47	66,67	100,00	1268,13
									TOTAL	8535,45

ANEXO 6.10

INSUMOS REQUERIDOS PARA LA PRODUCCION					
ITEM	INSUMOS	CANTIDAD	RENDIMIENTO	PRECIO	COSTO UNITARIO
1	Cuajo	1 Ltr.	1Ltr./1000Ltrs.	17,82	
2	Acido cítrico	1 Kg.	20gr/100Ltrs.	3,88	
3	Leche cruda	1 Ltr.	-	0,40	0,4
4	Fermento CHOOZIT TM 81 LYO 50 DCU	50 DCU	5DCU/100Ltrs.	13,18	
5	Empaque plástico	1	1	0,09	0,09
6	Embutidos (Chorizo Español)	1 Kg.	-	8,97	
7	Manjar de leche	500 gr.	-	2,08	
8	Mermelada	600 gr.	-	1,58	
9	Fina Hierba Oregano	50 gr.	-	0,58	
10	Fina Hierba Albaca	50 gr.	-	1,58	
11	Tomate Deshidratado	500gr	-	17,00	
12	Transporte	1	-	0,0365	0,03652968
13	Empaque Plástico	Funda 500gr.	1	0,09	0,0900

PRODUCTO 1: QUESO MOZZARELLA CON MANJAR DE LECHE					
ITEM	INSUMO	MEDIDA	CANTIDAD REQ.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Leche cruda	Litros	6,666667	0,40	2,6667
2	Cuajo	Litros	0,000833	17,82	0,0148
3	Acido cítrico	Gramos	1,666600	0,00388	0,0065
4	Fermento CHOOZIT TM 81 LYO 50 DCU	8,33/1000	0,00667	0,01318	0,0001
5	Manjar de leche	Gramos	100	0,00416	0,416
6	Empaque Plástico	Funda 500gr.	1	0,09	0,0900
7	Transporte	-	-	0,03652968	0,03652968
COSTO TOTAL UNITARIO M.P.					3,2306

PRODUCTO 2: QUESO MOZZARELLA CON MERMELADA					
ITEM	INSUMO	MEDIDA	CANTIDAD REQ.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Leche	Litros	6,666667	0,40	2,6667
2	Cuajo	Litros	0,000833	17,82	0,0148
3	Acido cítrico	Gramos	1,666600	0,00388	0,0065
4	Fermento CHOOZIT TM 81 LYO 50 DCU	8,33/1000	0,00667	0,01318	0,0001
5	Mermelada	Gramos	100	0,00263	0,2633
6	Empaque Plástico	Funda 500gr.	1	0,09	0,0900
7	Transporte	-	-	0,03652968	0,03652968
COSTO TOTAL UNITARIO M.P.					3,0779

PRODUCTO 3: QUESO MOZZARELLA CON CHORIZO ESPAÑOL					
ITEM	INSUMO	MEDIDA	CANTIDAD REQ.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Leche	Litros	6,666667	0,40	2,6667
2	Cuajo	Litros	0,000833	17,82	0,0148
3	Acido cítrico	Gramos	1,666600	0,00388	0,0065
4	Fermento CHOOZIT TM 81 LYO 50 DCU	8,33/1000	0,00667	0,01318	0,0001
5	Chorizo Español	Gramos	75	0,00897	0,6728
6	Empaque Plástico	Funda 500gr.	1	0,09	0,0900
7	Transporte	-	-	0,03652968	0,03652968
COSTO TOTAL UNITARIO M.P.					3,4873

PRODUCTO 4: QUESO MOZZARELLA CON TOMATE DESHIDRATADO Y FINAS HIERVAS					
ITEM	INSUMO	MEDIDA	CANTIDAD REQ.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Leche	Litros	6,666667	0,40	2,6667
2	Cuajo	Litros	0,000833	17,82	0,0148
3	Acido cítrico	Gramos	1,666600	0,00388	0,0065
4	Fermento CHOOZIT TM 81 LYO 50 DCU	8,33/1000	0,00667	0,01318	0,0001
5	Tomate Deshidratado	Gramos	35	0,034	1,1900
6	Fina Hierba Oregano	Gramos	10	0,0116	0,116
7	Empaque Plástico	Funda 500gr.	1	0,09	0,0900
8	Transporte	-	-	0,03652968	0,03652968
COSTO TOTAL UNITARIO M.P.					4,1206

MANO DE OBRA DIRECTA					
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	SUELDO TOTAL	UNIDADES MENSUALES	Costo MOD Unitario
1	Empacador	1	492,44	6844	0,0720
2	Operario	2	824,88	6844	0,2411
3	Bodeguero	1	492,44	6844	0,0720
TOTAL POR QUESO					0,3850

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION						
ITEM	DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO X UNIDAD	UNIDADES MENSUALES	CIF UNITARIO
1	Energía Eléctrica	Kwh	1300,00	0,079	6844	0,0151
2	Agua Potable	Metros cubicos	350,00	0,548	6844	0,0280
3	Diesel	Galones	25,00	1,030	6844	0,0038
					TOTAL CIF	0,0468

COSTO TOTAL UNITARIO					
ITEM	DETALLE	MATERIA PRIMA DIRECTA (Ver Anexo 6.10)	MANO OBRA DIRECTA (Ver Anexo 6.10)	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (Ver Anexo 6.10)	COSTO TOTAL UNITARIO (Ver Anexo 6.10)
1	Q. MOZZ. CON MANJAR DE LECHE	3,2306	0,3850	0,0468	3,6624
2	Q. MOZZ. CON MERMELADA	3,0779	0,3850	0,0468	3,5097
3	Q. MOZZ. CON CHORIZO ESPAÑOL	3,4873	0,3850	0,0468	3,9192
4	Q. MOZZ. CON TOMATE DESHIDR. Y F.H.	4,1206	0,3850	0,0468	4,5524

ANEXO 6.11

PLAN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS											
Detalle	Gasto Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Sueldos Administrativos (Ver Anexo 6.9)	8.535,45	102.425,40	102.425,40	102.425,40	102.425,40	102.425,40	102.425,40	102.425,40	102.425,40	102.425,40	102.425,40
Contador		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Telefono	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	370,80	370,80	370,80	370,80	370,80	370,80
Suministros de oficina y limpieza	70,62	847,48	763,68	763,68	763,68	860,79	808,58	794,23	794,23	823,15	857,69
Total gastos administrativos	8.636,07	104.232,88	104.149,08	104.149,08	104.149,08	104.256,99	104.204,78	104.190,43	104.190,43	104.219,35	104.253,89

ANEXO 6.12

DETERMINACION DE LA TASA DE DESCUENTO DEL VAN - CPPC	
TIC	10,80%
m	12
TIP	0,90%
TAE	11,35%
Kd (MERCADO)	10,8%
Ke des USA	
rf	4,60%
Bd	0,65
PRM	6,42%
ke d USA	8,77%
EMBI	7,40%
Ke desapalancado Ecuador	16,17%
Ke ap Ecuador	
t Ecuador	36,25%
D/V	0,696
E/V	0,304
V/V	1
D/E	2,293
Ke ap Ecuador	24,03%
CPPC	12,09%

ANEXO 6.13

INVERSIONES TOTALES ANUALES			
DETALLE / AÑO	Año 0		
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Caldero	1	2.000,00	2.000,00
Pasteurizador tipo batch	1	4.500,00	4.500,00
Tina doble fondo acero inoxidable	1	1.792,00	1.792,00
Mesa de molde acero inoxidable	1	1.200,00	1.200,00
Prensa semiautomática	1	888,00	888,00
Etiquetadoras Video Jet	1	4.000,00	4.000,00
Tanque Enfriamiento Leche	1	12.500,00	12.500,00
Empacadora 1 Campana 2 unidades	1	6.000,00	6.000,00
Tanque de Recepción 200 Litros	1	80,00	80,00
Mezcladora	1	1.300,00	1.300,00
Maquina procesadora de relleno	1	5000,00	5000
Filtro de leche, tela blanca (tamaño boca vidón)	1	14,00	14
Lira (corte) acero inoxidable	1	150,00	150
Moldes individuales 500gr. Acero inoxidable	230	11,00	2530
MUEBLES Y ENSERES			
Mesas	1	89,60	89,60
Sillas	8	33,60	268,80
Escritorios	3	100,80	302,40
Archivador	2	126,56	253,12
EQUIPOS DE COMPUTACION			
Computador	2	806,40	1.612,80
Impresora multifunción	1	69,00	69,00
Teléfono fijo	1	19,00	19,00
TeleFax con extensión inalámbrica	1	107,52	107,52
OTROS			
Cuarto frío de 15 metros cúbicos	1	9.000,00	9.000,00
Gabetas plásticas 30 quesos SUPERMAXI	25	4,50	112,5
Termo hidrómetro digital	1	40,00	40
Termolactodensímetro	1	46,00	46
Termómetro	1	23,00	23
Vidón plástico 30 Litros.	1	72,00	72
GASTOS DE VENTAS (PUBLICIDAD)	1	43271,19	43271,19
Gastos de Constitución	1	1.000,00	1.000,00
SUBTOTAL INVERSION INICIAL		98.240,93	

MAQUINARIA Y EQUIPOS (período del 1 al 10 año)			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Caldero	1	2000,00	2000,00
Pasteurizador tipo batch	1	4500,00	4500,00
Tina doble fondo acero inoxidable	1	1792,00	1792,00
Mesa de molde acero inoxidable	1	1200,00	1200,00
Prensa semiautomática	1	888,00	888,00
Etiquetadoras Video Jet	1	4000,00	4000,00
Tanque Enfriamiento Leche	1	12500,00	12500,00
Empacadora 1 Campana 2 unidades	1	6000,00	6000,00
Tanque de Recepción 200 Litros	1	80,00	80,00
Mezcladora	1	1300,00	1300,00
Maquina procesadora de relleno	1	5000,00	5000,00
Filtro de leche, tela blanca (tamaño boca vidón)	1	14,00	14,00
Lira (corte) acero inoxidable	1	150,00	150,00
Moldes individuales 500gr. Acero inoxidable	230	11,00	2530,00
TOTAL		41.954,00	
DEPRECIACION MENSUAL		349,62	
DEPRECIACION ANUAL		4.195,40	

MUEBLES Y ENSERES (período del 1 al 10 año)			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Mesas	1	89,60	89,60
Sillas	8	33,60	268,80
Escritorios	3	100,80	302,40
Archivador	2	126,56	253,12
TOTAL		913,92	
DEPRECIACION MENSUAL		7,62	
DEPRECIACION ANUAL		91,39	

EQUIPOS DE COMPUTACION (período del 1 al 3 año)			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Computador	2	806,40	1612,80
Impresora multifunción	1	69,00	69,00
Teléfono fijo	1	19,00	19,00
TeleFax con extensión inalámbrica	1	107,52	107,52
TOTAL		1.808,32	
DEPRECIACION MENSUAL		50,23	
DEPRECIACION ANUAL		602,77	

EQUIPOS DE COMPUTACION (período del 4 al 7 año)			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Computador	2	806,40	1612,80
Impresora multifunción	1	69,00	69,00
Teléfono fijo	0	0,00	0,00
TeleFax con extensión inalámbrica	0	0,00	0,00
TOTAL		1.681,80	
DEPRECIACION MENSUAL		46,72	
DEPRECIACION ANUAL		560,60	

EQUIPOS DE COMPUTACION (período del 8 al 10 año)			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Computador	2	806,40	1612,80
Impresora multifunción	1	69,00	69,00
Teléfono fijo	0	0,00	0,00
TeleFax con extensión inalámbrica	1	107,52	107,52
TOTAL		1.789,32	
DEPRECIACION MENSUAL		49,70	
DEPRECIACION ANUAL		596,44	

PAGO DE CAPITAL E INTERES											
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL
CAPITAL	14.171,13	15.779,69	17.570,83	19.565,29	21.786,14	24.259,08	27.012,72	30.078,93	0,00	0,00	170.223,81
INTERES	17.696,32	16.087,76	14.296,61	12.302,15	10.081,30	7.608,36	4.854,72	1.788,52	0,00	0,00	84.715,73
TOTAL	31.867,44	31.867,44	31.867,44	31.867,44	31.867,44	31.867,44	31.867,44	31.867,44	0,00	0,00	254.939,54

ESCENARIO NORMAL NO APALANCADO											
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+) Ingresos Operacionales		481.168,68	500.896,59	521.433,35	542.812,12	565.067,42	588.235,18	612.352,82	637.459,29	663.595,12	690.802,52
TOTAL INGRESOS		481.168,68	500.896,59	521.433,35	542.812,12	565.067,42	588.235,18	612.352,82	637.459,29	663.595,12	690.802,52
(-) Costos		313.894,89	326.764,58	340.161,93	354.108,57	368.627,02	383.740,73	399.474,10	415.852,53	432.902,49	450.651,49
(-) Gastos Administrativos		104.232,88	104.149,08	104.149,08	104.149,08	104.256,99	104.204,78	104.190,43	104.190,43	104.219,35	104.253,89
(-) Gasto Ventas (fijos y variables)		24.533,09	17.655,84	13.197,22	14.744,02	14.014,02	29.244,39	16.732,64	29.434,39	17.407,64	16.732,64
(-) Depreciaciones		4.889,57	4.889,57	4.889,57	4.286,79	4.847,39	4.847,39	4.847,39	4.883,23	4.883,23	4.883,23
(-) Amortizaciones		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS		448.350,42	454.259,07	463.197,80	478.088,46	492.545,42	522.037,28	525.244,56	554.360,58	559.412,71	576.521,26
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		32.818,25	46.637,52	58.235,56	64.723,66	72.522,00	66.197,90	87.108,26	83.098,71	104.182,41	114.281,27
(-) Intereses											
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		32.818,25	46.637,52	58.235,56	64.723,66	72.522,00	66.197,90	87.108,26	83.098,71	104.182,41	114.281,27
(-) 15% Participación Trabajadores		4.922,74	6.995,63	8.735,33	9.708,55	10.878,30	9.929,68	13.066,24	12.464,81	15.627,36	17.142,19
(-) 25% Impuesto a la Renta		6.973,88	9.910,47	12.375,06	13.753,78	15.410,92	14.067,05	18.510,51	17.658,48	22.138,76	24.284,77
(=) UTILIDAD NETA		20.921,64	29.731,42	37.125,17	41.261,33	46.232,77	42.201,16	55.531,52	52.975,43	66.416,28	72.854,31
(+) Depreciaciones		4.889,57	4.889,57	4.889,57	4.286,79	4.847,39	4.847,39	4.847,39	4.883,23	4.883,23	4.883,23
(+) Amortizaciones		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00					
(-) Inversiones	101.240,93	181,00	0,00	1.789,32	181,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Capital de Trabajo	140.227,89										
(-) Abono al capital											
(+) Préstamos Bancarios											
(-) Amortizaciones deuda											
(+) Valores de rescate											7.076,25
(+) Reposición del Capital de trabajo											140.227,89
FLUJO DE EFECTIVO	-241.468,81	26.430,20	35.420,99	41.025,41	46.167,12	51.880,17	47.048,55	60.378,91	57.858,66	71.299,52	225.041,68
FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	-241.468,81	22.750,73	26.245,22	26.166,00	25.346,15	24.517,45	19.138,81	21.142,14	17.439,21	18.498,64	50.258,66

VAN	10.034,19
TIR	17,00%
CPPC	16,17%

ESCENARIO OPTIMISTA NO APALANCADO											
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+) Ingresos Operacionales		483.021,25	504.761,07	527.479,35	551.220,14	576.029,46	601.955,39	629.048,20	657.360,40	686.946,88	690.802,52
TOTAL INGRESOS		483.021,25	504.761,07	527.479,35	551.220,14	576.029,46	601.955,39	629.048,20	657.360,40	686.946,88	690.802,52
(-) Costos		315.103,43	329.285,61	344.106,09	359.593,62	375.778,21	392.691,23	410.365,48	428.835,21	448.136,23	468.305,94
(-) Gastos Administrativos		104.232,88	104.149,08	104.149,08	104.149,08	104.256,99	104.204,78	104.190,43	104.190,43	104.219,35	104.253,89
(-) Gasto Ventas (fijos y variables)		24.533,09	17.655,84	13.197,22	14.744,02	14.014,02	29.244,39	16.732,64	29.434,39	17.407,64	16.732,64
(-) Depreciaciones		4.889,57	4.889,57	4.889,57	4.286,79	4.847,39	4.847,39	4.847,39	4.883,23	4.883,23	4.883,23
(-) Amortizaciones		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS		449.558,96	456.780,10	467.141,96	483.573,51	499.696,61	530.987,79	536.135,95	567.343,26	574.646,45	594.175,71
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		33.462,28	47.980,97	60.337,39	67.646,63	76.332,85	70.967,60	92.912,26	90.017,15	112.300,43	96.626,81
(-) Intereses											
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		33.462,28	47.980,97	60.337,39	67.646,63	76.332,85	70.967,60	92.912,26	90.017,15	112.300,43	96.626,81
(-) 15% Participación Trabajadores		5.019,34	7.197,15	9.050,61	10.146,99	11.449,93	10.645,14	13.936,84	13.502,57	16.845,06	14.494,02
(-) 25% Impuesto a la Renta		7.110,73	10.195,96	12.821,70	14.374,91	16.220,73	15.080,62	19.743,85	19.128,64	23.863,84	20.533,20
(=) UTILIDAD NETA		21.332,20	30.587,87	38.465,09	43.124,73	48.662,19	45.241,85	59.231,56	57.385,93	71.591,52	61.599,59
(+) Depreciaciones		4.889,57	4.889,57	4.889,57	4.286,79	4.847,39	4.847,39	4.847,39	4.883,23	4.883,23	4.883,23
(+) Amortizaciones		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00					
(-) Inversiones	101.240,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Capital de Trabajo	140.227,89										
(-) Abono al capital											
(+) Préstamos Bancarios											
(-) Amortizaciones deuda											
(+) Valores de rescate											7.076,25
(+) Reposición del Capital de trabajo											140.227,89
FLUJO DE EFECTIVO	-241.468,81	27.021,77	36.277,43	44.154,65	48.211,52	54.309,58	50.089,24	64.078,96	62.269,16	76.474,75	213.786,96
FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	-241.468,81	23.259,94	26.879,81	28.161,83	26.468,54	25.665,54	20.375,73	22.437,73	18.768,58	19.841,35	47.745,14

VAN	18.135,38
TIR	17,67%
CPPC	16,17%

ESCENARIO NORMAL APALANCADO											
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+) Ingresos Operacionales		481.168,68	500.896,59	521.433,35	542.812,12	565.067,42	588.235,18	612.352,82	637.459,29	663.595,12	690.802,52
TOTAL INGRESOS		481.168,68	500.896,59	521.433,35	542.812,12	565.067,42	588.235,18	612.352,82	637.459,29	663.595,12	690.802,52
(-) Costos		313.894,89	326.764,58	340.161,93	354.108,57	368.627,02	383.740,73	399.474,10	415.852,53	432.902,49	450.651,49
(-) Gastos Administrativos		104.232,88	104.149,08	104.149,08	104.149,08	104.256,99	104.204,78	104.190,43	104.190,43	104.219,35	104.253,89
(-) Gasto Ventas (fijos y variables)		24.533,09	17.655,84	13.197,22	14.744,02	14.014,02	29.244,39	16.732,64	29.434,39	17.407,64	16.732,64
(-) Depreciaciones		4.889,57	4.889,57	4.889,57	4.286,79	4.847,39	4.847,39	4.847,39	4.883,23	4.883,23	4.883,23
(-) Amortizaciones		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS		448.350,42	454.259,07	463.197,80	478.088,46	492.545,42	522.037,28	525.244,56	554.360,58	559.412,71	576.521,26
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		32.818,25	46.637,52	58.235,56	64.723,66	72.522,00	66.197,90	87.108,26	83.098,71	104.182,41	114.281,27
(-) Intereses		17.696,32	16.087,76	14.296,61	12.302,15	10.081,30	7.608,36	4.854,72	1.788,52	0,00	0,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		15.121,94	30.549,77	43.938,95	52.421,51	62.440,70	58.589,54	82.253,54	81.310,20	104.182,41	114.281,27
(-) 15% Participación Trabajadores		2.268,29	4.582,47	6.590,84	7.863,23	9.366,10	8.788,43	12.338,03	12.196,53	15.627,36	17.142,19
(-) 25% Impuesto a la Renta		3.213,41	6.491,83	9.337,03	11.139,57	13.268,65	12.450,28	17.478,88	17.278,42	22.138,76	24.284,77
(=) UTILIDAD NETA		9.640,24	19.475,48	28.011,08	33.418,71	39.805,95	37.350,83	52.436,63	51.835,25	66.416,28	72.854,31
(+) Depreciaciones		4.889,57	4.889,57	4.889,57	4.286,79	4.847,39	4.847,39	4.847,39	4.883,23	4.883,23	4.883,23
(+) Amortizaciones		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00					
(-) Inversiones	101.240,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Capital de Trabajo	140.227,89										
(-) Abono al capital											
(+) Préstamos Bancarios	170.223,81										
(-) Amortizaciones deuda		14.171,13	15.779,69	17.570,83	19.565,29	21.786,14	24.259,08	27.012,72	30.078,93	0,00	0,00
(+) Valores de rescate											7.076,25
(+) Reposición del Capital de trabajo											140.227,89
FLUJO DE EFECTIVO	-71.245,00	1.158,67	9.385,36	16.129,81	18.940,21	23.667,19	17.939,14	30.271,30	26.639,55	71.299,52	225.041,68
FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	-71.245,00	997,37	6.954,09	10.287,59	10.398,34	11.184,61	7.297,44	10.599,73	8.029,44	18.498,64	50.258,66

VAN	63.260,90
TIR	27,16%
CPPC	12,09%

GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA Y LIMPIEZA															
Detalle / Años	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cantidad	Costo Unitario	Total	Cantidad	Costo Unitario	Total	Cantidad	Costo Unitario	Total	Cantidad	Costo Unitario	Total	Cantidad	Costo Unitario	Total
Suministros de Oficina															
Basurero	4	2,75	11,00										4	2,86	11,44
Borradores	16	0,25	4,00	16	0,25	4,00	16	0,25	4,00	16	0,25	4,00	16	0,26	4,16
Carpetas para archivar	8	1,15	9,20	8	1,15	9,20	8	1,15	9,20	8	1,15	9,20	8	1,20	9,57
Cartuchos Impresora laser	6	65,00	390,00	6	65,00	390,00	6	65,00	390,00	6	65,00	390,00	6	67,60	405,60
Comprobante de Venta*	2	8,00	16,00	2	8,00	16,00	2	8,00	16,00	2	8,00	16,00	2	8,32	16,64
Cuadernos	4	0,90	3,60	4	0,90	3,60	4	0,90	3,60	4	0,90	3,60	4	0,94	3,74
Grapadora, saca grapas y grapas	4	3,00	12,00												
Disco Compacto CD (paq de 12 unid)	1	4,00	4,00	1	4,00	4,00	1	4,00	4,00	1	4,00	4,00	1	4,16	4,16
Esferos	24	0,15	3,60	24	0,15	3,60	24	0,15	3,60	24	0,15	3,60	24	0,16	3,74
Lápices	24	0,17	4,08	24	0,17	4,08	24	0,17	4,08	24	0,17	4,08	24	0,18	4,24
Resmas de papel	6	3,30	19,80	6	3,30	19,80	6	3,30	19,80	6	3,30	19,80	6	3,43	20,59
Perforadora	4	1,95	7,80												
Resaltador	6	0,85	5,10	6	0,85	5,10	6	0,85	5,10	6	0,85	5,10	6	0,88	5,30
Sacapuntas	2	0,50	1,00	2	0,50	1,00	2	0,50	1,00	2	0,50	1,00	2	0,52	1,04
Sello Fechador	1	7,00	7,00										1	7,28	7,28
Sobres (100 unid)	4	3,85	15,40	4	3,85	15,40	4	3,85	15,40	4	3,85	15,40	4	4,00	16,02
Sello de la empresa	1	9,00	9,00										1	9,36	9,36
Suministros de Limpieza															
Basureros Industriales	2	6,50	13,00										2	6,76	13,52
Cloro	4	2,75	11,00	4	2,75	11,00	4	2,75	11,00	4	2,75	11,00	4	2,86	11,44
Desinfectantes	4	2,25	9,00	4	2,25	9,00	4	2,25	9,00	4	2,25	9,00	4	2,34	9,36
Dispensador de papel higiénico	2	12,00	24,00										2	12,48	24,96
Escobas	4	3,75	15,00	4	3,75	15,00	4	3,75	15,00	4	3,75	15,00	4	3,90	15,60
Espojas	12	0,75	9,00	12	0,75	9,00	12	0,75	9,00	12	0,75	9,00	12	0,78	9,36
Fundas de Basura (paq de 24 unid)	15	2,55	38,25	15	2,55	38,25	15	2,55	38,25	15	2,55	38,25	15	2,65	39,78
Jabón	26	1,00	26,00	26	1,00	26,00	26	1,00	26,00	26	1,00	26,00	26	1,04	27,04
Lava vajillas	24	1,80	43,20	24	1,80	43,20	24	1,80	43,20	24	1,80	43,20	24	1,87	44,93
Papel Absorbente	12	1,95	23,40	12	1,95	23,40	12	1,95	23,40	12	1,95	23,40	12	2,03	24,34
Papel Higiénico (paq 12 unid)	12	7,75	93,00	12	7,75	93,00	12	7,75	93,00	12	7,75	93,00	12	8,06	96,72
Recogedor de basura	3	2,15	6,45	3	2,15	6,45	3	2,15	6,45	3	2,15	6,45	3	2,24	6,71
Trapeadores	4	3,40	13,60	4	3,40	13,60	4	3,40	13,60	4	3,40	13,60	4	3,54	14,14
Total Gastos		847,48			763,68			763,68			763,68			860,79	

GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA Y LIMPIEZA															
Detalle / Años	Año 6			Año 7			Año 8			Año 9			Año 10		
	Cantidad	Costo Unitario	Total	Cantidad	Costo Unitario	Total	Cantidad	Costo Unitario	Total	Cantidad	Costo Unitario	Total	Cantidad	Costo Unitario	Total
Suministros de Oficina															
Basurero										4	2,95	11,78			
Borradores	16	0,26	4,16	16	0,26	4,16	16	0,26	4,16	16	0,26	4,16	16	0,27	4,28
Carpetas para archivar	8	1,20	9,57	8	1,20	9,57	8	1,20	9,57	8	1,20	9,57	8	1,23	9,86
Cartuchos Impresora laser	6	67,60	405,60	6	67,60	405,60	6	67,60	405,60	6	67,60	405,60	6	69,63	417,77
Comprobante de Venta*	2	8,32	16,64	2	8,32	16,64	2	8,32	16,64	2	8,32	16,64	2	8,57	17,14
Cuadernos	4	0,94	3,74	4	0,94	3,74	4	0,94	3,74	4	0,94	3,74	4	0,96	3,86
Grapadora, saca grapas y grapas	2	3,12	6,24												
Disco Compacto CD (paq de 12 unid)	1	4,16	4,16	1	4,16	4,16	1	4,16	4,16	1	4,16	4,16	1	4,28	4,28
Esferos	24	0,16	3,74	24	0,16	3,74	24	0,16	3,74	24	0,16	3,74	24	0,16	3,86
Lápices	24	0,18	4,24	24	0,18	4,24	24	0,18	4,24	24	0,18	4,24	24	0,18	4,37
Resmas de papel	6	3,43	20,59	6	3,43	20,59	6	3,43	20,59	6	3,43	20,59	6	3,53	21,21
Perforadora	4	2,03	8,11												
Resaltador	6	0,88	5,30	6	0,88	5,30	6	0,88	5,30	6	0,88	5,30	6	0,91	5,46
Sacapuntas	2	0,52	1,04	2	0,52	1,04	2	0,52	1,04	2	0,52	1,04	2	0,54	1,07
Sello Fechador										1	7,50	7,50			
Sobres (100 unid)	4	4,00	16,02	4	4,00	16,02	4	4,00	16,02	4	4,00	16,02	4	4,12	16,50
Sello de la empresa										1	9,64	9,64			
Suministros de Limpieza															
Basureros Industriales													2	6,96	13,93
Cloro	4	2,86	11,44	4	2,86	11,44	4	2,86	11,44	4	2,86	11,44	4	2,95	11,78
Desinfectantes	4	2,34	9,36	4	2,34	9,36	4	2,34	9,36	4	2,34	9,36	4	2,41	9,64
Dispensador de papel higiénico													2	12,85	25,71
Escobas	4	3,90	15,60	4	3,90	15,60	4	3,90	15,60	4	3,90	15,60	4	4,02	16,07
Espojas	12	0,78	9,36	12	0,78	9,36	12	0,78	9,36	12	0,78	9,36	12	0,80	9,64
Fundas de Basura (paq de 24 unid)	15	2,65	39,78	15	2,65	39,78	15	2,65	39,78	15	2,65	39,78	15	2,73	40,97
Jabón	26	1,04	27,04	26	1,04	27,04	26	1,04	27,04	26	1,04	27,04	26	1,07	27,85
Lava vajillas	24	1,87	44,93	24	1,87	44,93	24	1,87	44,93	24	1,87	44,93	24	1,93	46,28
Papel Absorbente	12	2,03	24,34	12	2,03	24,34	12	2,03	24,34	12	2,03	24,34	12	2,09	25,07
Papel Higiénico (paq 12 unid)	12	8,06	96,72	12	8,06	96,72	12	8,06	96,72	12	8,06	96,72	12	8,30	99,62
Recogedor de basura	3	2,24	6,71	3	2,24	6,71	3	2,24	6,71	3	2,24	6,71	3	2,30	6,91
Trapeadores	4	3,54	14,14	4	3,54	14,14	4	3,54	14,14	4	3,54	14,14	4	3,64	14,57
Total Gastos		808,58			794,23			794,23			823,15			857,69	

NOMINA DEL PERSONAL PRODUCCION				
PERSONAL REQUERIDO	CARGO	SUELDO BASICO	SUELDO BASICO PLANTA	DECIMO TERCERO
1	Empacador	240,00	240,00	20,00
2	Operario	240,00	480,00	40,00
1	Bodeguero	240,00	240,00	20,00

NOMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO				
PERSONAL REQUERIDO	CARGO	SUELDO BASICO	SUELDO BASICO PLANTA	DECIMO TERCERO
1	Gerente General	2000	2000,00	166,67
1	G. Dep. Finanzas y Contable	1350	1350,00	112,50
1	Supervisor de Producción	1550	1550,00	129,17
1	Asistente Gerencial	800	800,00	66,67

COSTO MENSUAL AÑO 1 - AÑO 8					
DECIMO CUARTO	APORTE IESS (Personal)	TOTAL INGRESOS	FONDO DE RESERVA	APORTE IESS (Patronal)	COSTO TOTAL MENSUAL
160,00	22,44	442,44	20,00	30,00	492,44
160,00	44,88	724,88	40,00	60,00	824,88
160,00	22,44	442,44	20,00	30,00	492,44
TOTAL					1809,76

COSTO MENSUAL AÑO 1 - AÑO 10					
DECIMO CUARTO	APORTE IESS (Personal)	TOTAL INGRESOS	FONDO DE RESERVA	APORTE IESS (Patronal)	COSTO TOTAL MENSUAL
160,00	187,00	2513,67	166,67	250,00	2930,33
160,00	126,23	1748,73	112,50	168,75	2029,98
160,00	144,93	1984,09	129,17	193,75	2307,01
160,00	74,80	1101,47	66,67	100,00	1268,13
TOTAL					8535,45