

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE QUESOS DOBLE CREMA EN EL CANTÓN QUITO

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

Profesor Guía

Oswaldo Fernando Gómez De La Torre

Autor

Luis Aníbal Lomas Mendoza

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.

Ing. Osvaldo Gómez De La Torre

MBA

CI 1708663529

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Luis Aníbal Lomas Mendoza

C.I: 1717449985

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme las herramientas necesarias para culminar este objetivo de mi vida. A mis padres y hermana por estar siempre a mi lado apoyándome. A mi novia por ayudarme y darme la motivación necesaria.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres por su apoyo incondicional.

RESUMEN

El siguiente proyecto detalla la creación de la sociedad anónima “EL OLIMPO” para la fabricación y comercialización de Quesos Doble Crema con base de leche de vaca en el cantón Quito.

La empresa busca recuperar el mercado desatendido de quesos doble crema por la prohibición de importación de derivados lácteos en el Ecuador a partir del año 2010. El producto se lo comercializará para los mercados industriales en Quito lo que se entiende por restaurantes, pizzerías, panaderías, hoteles, entre otros. Además, “El Olimpo” introducirá por primera vez al consumidor natural ecuatoriano el queso doble crema para ser degustado en las mesas ecuatorianas.

La planta procesadora de lácteos se ubicará en la Parroquia Gualéa del Cantón Quito en la “Hacienda El Mirador”. Esta ubicación es primordial debido a la cercanía existente con los proveedores de leche y la cercanía a la ciudad (40km).

Los quesos se comercializarán bajo presentaciones de 750gr y 1500gr para clientes naturales y 1500gr para clientes industriales. La forma del producto será rectangular debido a que el 41% de la población afirmó que esta forma es su preferida al momento de comprar quesos, según lo reveló la investigación de mercados.

El capital necesario para poner en funcionamiento el proyecto es de \$146,786.58 dólares americanos, este valor será financiado en un 40% por los accionistas y un 60% financiado a través de un crédito con Corporación Financiera Nacional. A través de la investigación financiera realizada para el proyecto se obtiene un VAN de \$52,119.90 y un TIR de 19%, lo que significa que el proyecto es rentable para cualquier inversionista.

ABSTRACT

The following project details the creation of the company "EL OLIMPO" for the manufacture and merchandising of Double Cream Cheese made with cow's milk in the canton Quito.

The company seeks to recover the underserved market of double cream cheese due to a ban on imports of dairy products in Ecuador since 2010. The product will be sold to industrial markets in Quito what is meant by restaurants, pizzerias, bakeries, hotels, among others. In addition, "El Olimpo" will introduce for the first time to Ecuadorian consumers the double cream cheese which will be tasted in the Ecuadorian homes.

The dairy processing plant will be located in Canton Quito, parroquia Gualéa, in the "Hacienda El Mirador". This location is the best for the project because of the existing proximity to milk suppliers and proximity to the city (40km).

The cheeses will be marketed under presentations of 750gr and 1500gr and 1500gr natural customers for industrial customers. The product shape will be rectangular because 41% of the population affirmed that this form is their favorite presentation when they are buying cheese, as the market research revealed.

The capital needed to operate the project is USD\$ 146,786.58, this value will be financed 40% by the shareholders and 60% financed through a loan with *Corporación Financiera Nacional*. Through the financial investigation the project gives a NPV of \$ 52119.90 and an IRR of 19%, which means that the project is profitable for any investor.

ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 OBJETIVOS GENERALES.....	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4 HIPÓTESIS.....	2
2.LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	3
2.1 LA INDUSTRIA.....	3
2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	3
2.1.2 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.....	3
2.1.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.....	5
2.1.4 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS.....	6
2.1.4.1 INFLACIÓN DEL ECUADOR.....	6
2.1.5 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES.....	8
2.1.5.1 ESTABILIDAD POLÍTICA DEL GOBIERNO.....	8
2.1.5.2 ACUERDOS COMERCIALES.....	9
2.1.5.3 RESTRICCIONES COMERCIALES.....	10
2.1.6 FACTORES SOCIALES.....	11
2.1.6.1 DESEMPLEO.....	11
2.1.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	12
2.1.8 LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	13
2.1.8.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	13
2.1.8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	14
2.1.8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES.....	14
2.1.8.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	15
2.1.8.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	16
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	17

2.2.1 LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO.....	17
2.2.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	17
2.2.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	17
2.2.3.1 MISIÓN	17
2.2.3.2 VISIÓN.....	17
2.2.3.3 OBJETIVOS.....	18
2.2.3.3.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2.3.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	18
2.3 EL PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	19
2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	20
2.5 ANÁLISIS FODA.....	21
2.5.1 MATRIZ EFI.....	21
2.5.2 MATRIZ EFE	22
2.5.3 MATRIZ EXTERNA E INTERNA	23
2.5.4 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	25
2.5.5 FODA CRUZADO	26
2.5.6 MATRIZ SPACE	28
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	31
3.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL.....	31
3.1.1 CALCULO DEL MARCO MUESTRAL	32
3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	33
3.2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.2.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.4 CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN	33
3.4.1 CUALITATIVA.....	33
3.4.2 CUANTITATIVA.....	34
3.4.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34

3.5 NECESIDADES DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.5.1 ENCUESTA	37
3.5.2 ENTREVISTA A EXPERTO EN LA INDUSTRIA	44
3.5.3 ENTREVISTA A EXPERTO EN LA COMPETENCIA	47
3.5.4 GRUPO DE ENFOQUE	48
3.6 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	50
3.6.1 COMPETIDORES.....	50
3.6.1.1 COMPETIDORES DIRECTOS (EMPRESAS QUE FABRICAN QUESOS DOBLE CREMA)	50
3.6.1.2 Competidores Indirectos (empresas que fabrican productos sustitutos al queso doble crema).....	50
3.6.1.3 COMPETIDORES INTERNACIONALES	51
3.6.2 PRODUCTOS DE COMPETENCIA.....	52
3.6.2.1 FIGURA COMPARATIVO DE PRECIOS	54
3.6.2.2 DIFERENCIACIÓN	54
3.7 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	55
3.7.1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EMPRESAS COMPETIDORAS.....	56
3.8 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN.....	57
4 PLAN DE MARKETING	58
4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	58
4.1.1 POLÍTICA DE PRECIOS	58
4.1.2 TÁCTICA DE VENTAS	60
4.2 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	60
4.3 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	61
4.3.1 PROMOCIÓN	61
4.3.2 RELACIONES PÚBLICAS.....	62

4.3.3 PUBLICIDAD	62
4.4 DISTRIBUCIÓN	62
5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	64
5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES.....	64
5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS	64
5.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS.....	65
5.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS	65
5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL (MARCAS, MODELOS DE UTILIDAD, LICENCIAS).....	65
6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	67
6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES	67
6.2 CICLO DE OPERACIONES	67
6.2.1 CADENA DE VALOR	68
6.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	69
6.4 INSTALACIONES Y MEJORAS	70
6.4.1 CARACTERÍSTICAS ESPECIALES	71
6.4.2 LABORATORIO	72
6.4.3 CUARTO FRIO	72
6.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO	72
6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	73
6.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	73

7. EQUIPO GERENCIAL.....	77
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	77
7.1.1 ORGANIGRAMA	78
7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	78
7.2.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	78
7.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS.....	80
7.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	81
7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	81
7.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	81
8. CRONOGRAMA GENERAL.....	83
8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	83
8.2 DIAGRAMA DE GANTT	85
8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS.....	87
9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	88
9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	88
9.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	89
10. PLAN FINANCIERO	90
10.1 INVERSIÓN INICIAL	90

10.2 FUENTES DE INGRESOS	92
10.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES	92
10.3.1 COSTOS FIJOS.....	92
10.3.2 COSTOS VARIABLES	93
10.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	94
10.4.1 MARGEN BRUTO.....	94
10.4.2 MARGEN OPERATIVO	94
10.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	94
10.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO	95
10.7 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	96
10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO	97
10.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES.....	98
10.9.1 ÍNDICES FINANCIEROS.....	98
11. PROPUESTA DE NEGOCIO	99
11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	99
11.2 CAPITALIZACIÓN.....	99
11.3 USO DE FONDOS	99
11.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA	99
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
12.1 CONCLUSIONES.....	101
12.2 RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS	102
ANEXOS	108

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

En el año 2010 Ecuador prohibió la importación de lácteos y sus derivados. Por esta razón muchos de los productos que se importaban de otros países que utilizan materia prima basada en leche de vaca fresca dejaron de comercializarse en el país. Uno de los productos anteriormente mencionados fue el Queso doble crema, principalmente utilizado por la industria alimenticia del país.

A partir del año 2008 el consumo per cápita de queso de los ecuatorianos ha crecido aceleradamente, llegando a consumir en el primer trimestre del 2015 el doble del mismo periodo en 2014. Estas cifras soportan el crecimiento de la industria quesera en 3.2 veces a las ventas en base al año 2005 pasando de USD 71 millones a 243 millones al año 2014 (Revista Líderes, 2015).

La zona climática, geográfica, la altura, pasto y raza de ganado producen una variedad de leche diferente a otras regiones. El noroccidente de Pichincha (Los Bancos, Nono, Nanegalito, entre otros.), bajo un estudio de Agro Calidad están considerados como los mejores sectores en producción de leche de vaca fresca debido a sus altos niveles de grasa por litro de leche. La cantidad de grasa por litro de leche es fundamental para la elaboración de quesos de alta calidad, aparte del abaratamiento que ocasiona debido a que se necesita menos litros leche para producir un kilogramo de queso.

La ciudad de Quito además de ser la capital política del país también se ha convertido en la capital económica del país. El ingreso per cápita del quiteño ha crecido en la última década, y a pesar de la inflación, el nivel de consumo en el mercado de bienes y servicios ha crecido por encima de este porcentaje. (El Telégrafo, 2015).

1.2 OBJETIVOS GENERALES

- Evaluar la viabilidad de la creación de una empresa productora de Quesos Doble Crema en el sector del Noroccidente de Pichincha.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar y analizar las oportunidades y amenazas, factores macroeconómicos que puedan afectar de manera positiva o negativa la viabilidad del plan de negocio.
- Comprender las necesidades de las personas y estimar la aceptación del proyecto.
- Especificar mercado meta, segmentación y estrategias de posicionamiento en el mercado.
- Determinar los flujos operativos de la producción de Quesos Doble Crema.
- Diseñar una estructura y cultura organizacional que aporte a la viabilidad del plan de negocio.
- Estimar el tiempo de la creación del establecimiento físico y de la recuperación del capital invertido.
- Determinar los posibles riesgos críticos que afecten a la factibilidad del plan de negocio.
- Evaluar y pronosticar los flujos de capital inicial, TIR, VAN y otros factores financieros que ayuden al cumplimiento del plan de negocio.

1.4 HIPÓTESIS

La implementación de un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de Quesos Doble Crema en el Cantón Quito es viable y rentable.

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

2.1 LA INDUSTRIA

2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA

La clasificación de la industria a través de la terminología CIIU utilizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos es la siguiente:

CIIU 4 (Clasificación nacional de actividades económicas)

C Industrias manufactureras.

C10 Elaboración de productos alimenticios.

C105 Elaboración de productos lácteos.

C1050 Elaboración de productos lácteos.

C1050.04 Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero (INEC, 2015).

2.1.2 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

La industria alimenticia en el Ecuador ha tenido un crecimiento constante a partir del año 2000 a través de cifras del Banco Central del Ecuador. Aparte de esto las cifras por porcentaje del PIB de la participación de la industria láctea en el Ecuador han tenido un crecimiento constante entre 4% y 5% en los últimos 5 años.

A continuación se puede visualizar una figura con año base 2007 que posee el Porcentaje del PIB por industria del Ecuador.

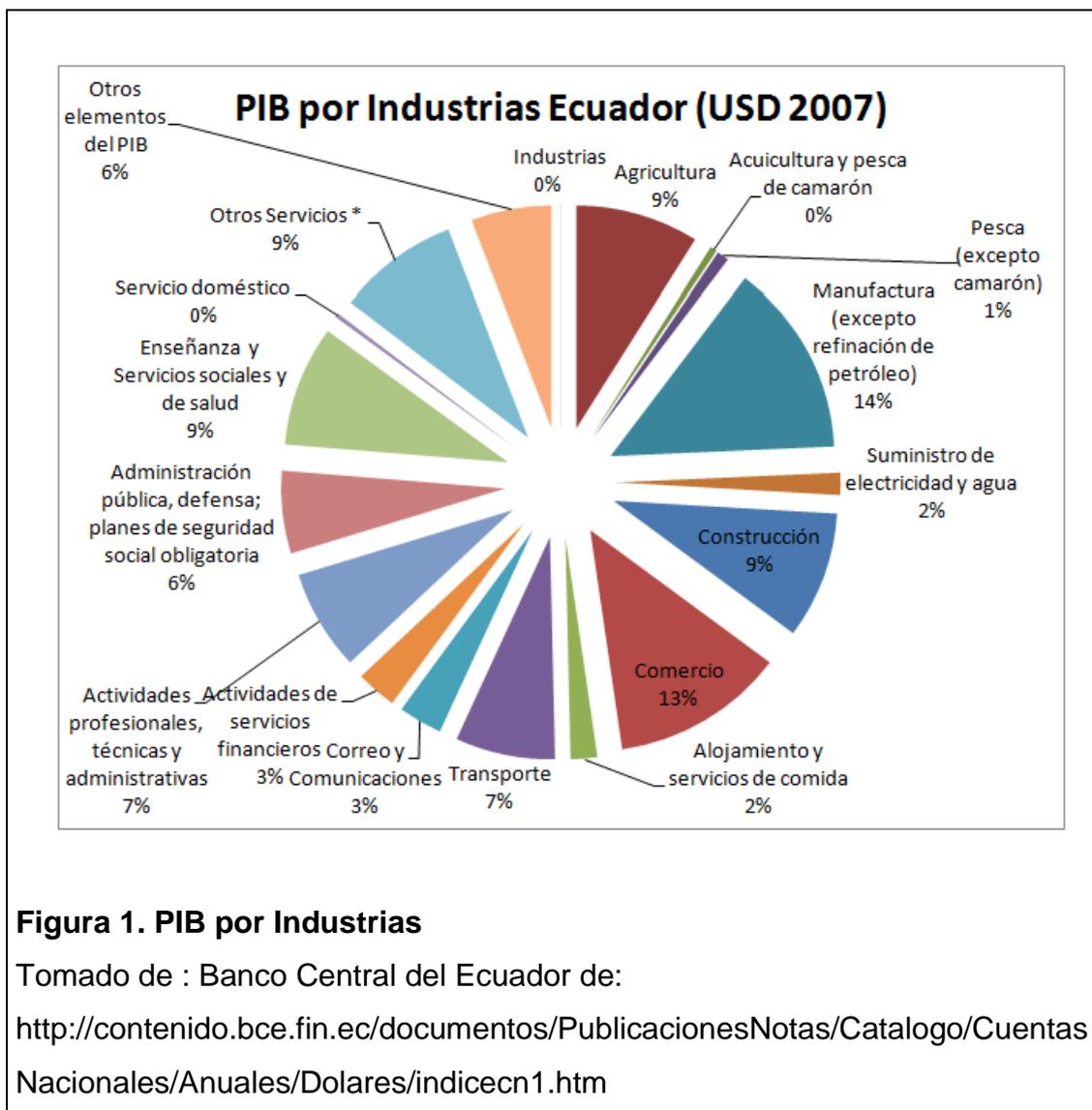


Figura 1. PIB por Industrias

Tomado de : Banco Central del Ecuador de:

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuentas Nacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>

En las industrias del Ecuador, el sector manufacturero (excepto la refinación del petróleo) tiene el mayor porcentaje del producto interno bruto, el mismo que se encuentra compuesto en gran parte por la industria alimenticia. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2015).

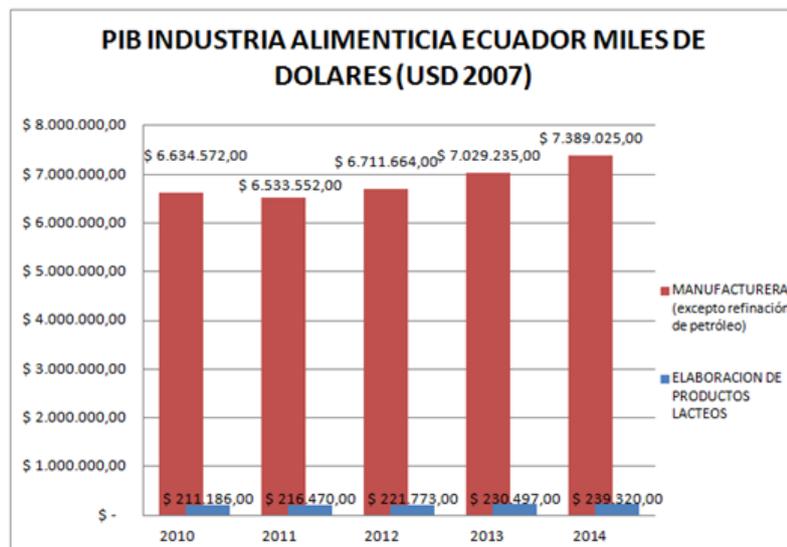


Figura 2. PIB Industria alimenticia Ecuador

Tomado de : Banco Central del Ecuador de:

[http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNo](http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm)

[tas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm](http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm)

En el producto interno bruto de la industria alimenticia, se puede dilucidar que la elaboración de productos lácteos corresponde a un 3.24% de participación dentro del sector manufacturero. Este porcentaje nos muestra como el sector lechero tiene poca representación y participación en el PIB ecuatoriano. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2015).

2.1.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Actualmente solo existe una empresa formal en el Ecuador que produce quesos doble crema, la empresa está constituida con su razón social como: LACTEOS FORTALEZA LACFORTE CIA. LTDA. (LacForte) Esta empresa es una sucursal de la empresa colombiana LACTEOS

FORTALEZA COLOMBIA S.A con su sede en Ipiales departamento de Nariño, Colombia. La empresa LacForte desde su creación a destinado toda su producción a su matriz en Colombia para comercializarse en el país vecino. En el año 2013 se produjo un cambio, donde la empresa comenzó la venta de sus

quesos doble crema en Ecuador, en la provincia de Santo Domingo, con la presentación del producto en un bloque de 5.5 libras a un precio de 14 dólares americanos, sin embargo para el último trimestre del año 2015 la marca y el producto todavía no se ha posicionado en las mentes de los ecuatorianos, como se demuestra en la investigación de mercados.

Uno de los principales posibles competidores directos que se encuentran en la industria ecuatoriana, es la marca Alpina, la empresa tiene la producción y comercialización de quesos doble crema más grande en Colombia. A pesar de esto, en el año 2010, en Ecuador se firmó una resolución para la prohibición de importaciones de todo tipos de quesos al país.

Alpina en Ecuador comercializa sus productos a través de la marca El Kiosco, y la empresa posee el know-how (saber hacer) para quesos doble crema en Colombia. Debido a esta razón Alpina Ecuador puede realizar ciertos cambios dentro de su matriz productiva y en su cadena de valor para comenzar a producir Quesos Doble Crema.

2.1.4 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

2.1.4.1 INFLACIÓN DEL ECUADOR

La inflación en Ecuador a partir del año 2010 ha venido fluctuando en un rango de 2 puntos porcentuales debajo del 5%. La inflación ecuatoriana ha sido influenciada en su mayor parte por la divisa económica que maneja el país (dólar americano). (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2015).

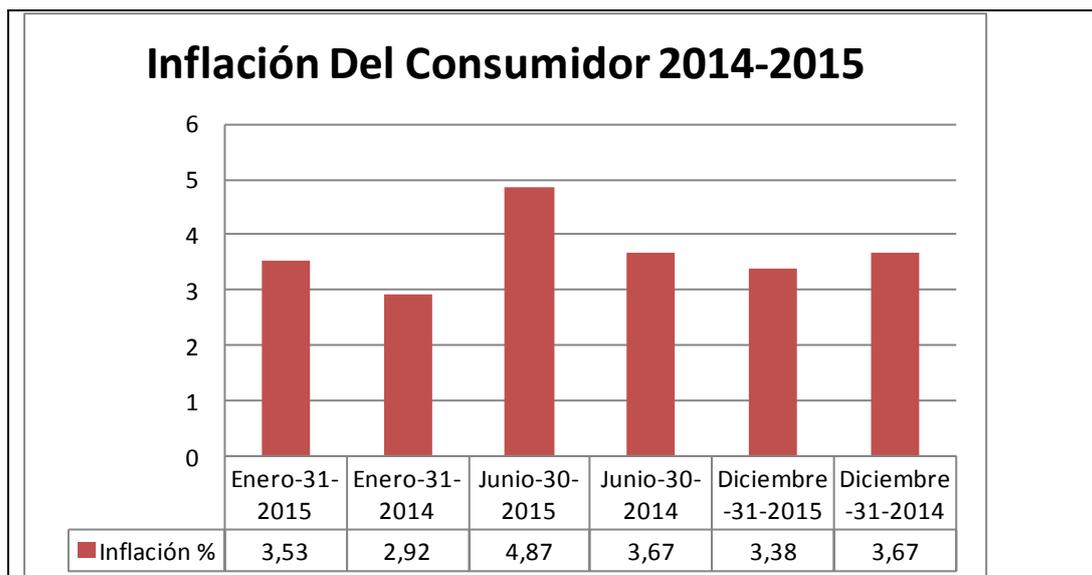
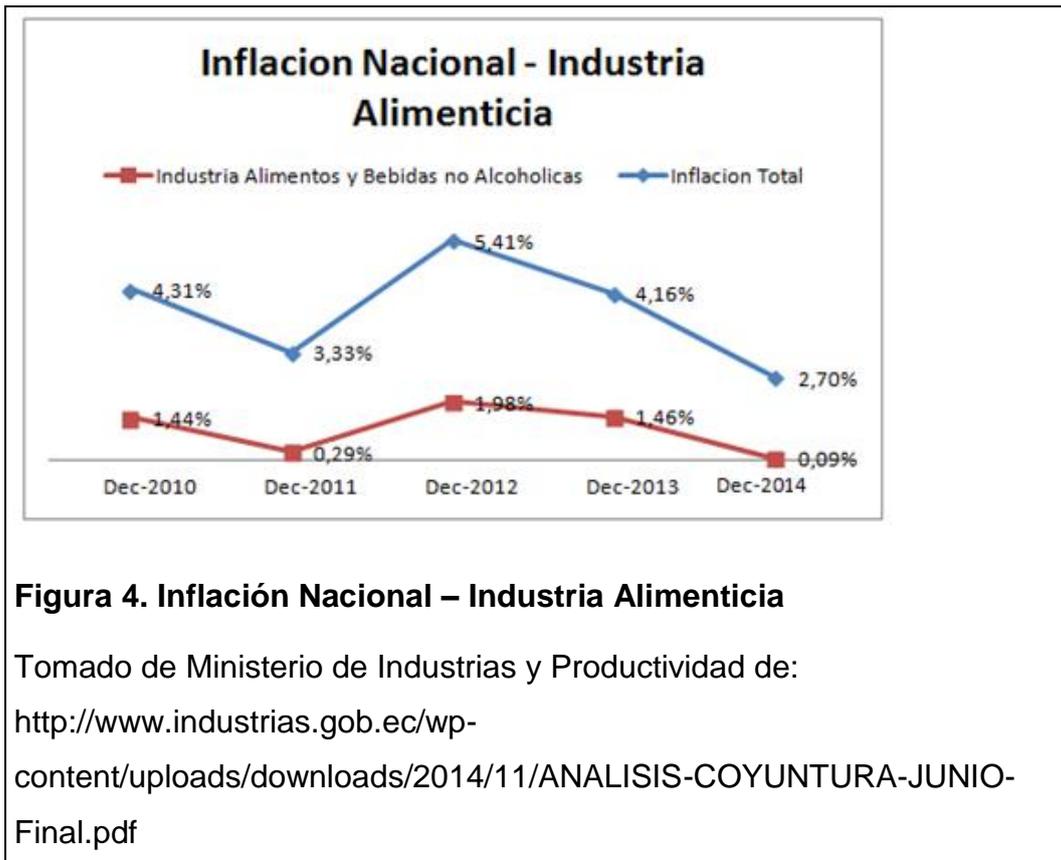


Figura 3. Inflación anual consumidor

Tomado de: Banco Central del Ecuador,
http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker?ticker_value=inflacion

Como se puede observar en la figura 3, la inflación del consumidor ecuatoriano en el mes de Diciembre del 2015 cerró en 3,67% frente a un 3,38% del año 2014, por lo que se puede describir que la alteración en porcentajes de inflación en el Ecuador es baja y tan solo si los productos por su naturaleza tienen una elasticidad alta podrían verse afectados. Por ejemplo un producto que en diciembre del 2014 costaba 10 dólares al finalizar el mes de diciembre del 2015 tenía un precio de 10,367 dólares.

En la figura 4 de la página siguiente se puede visualizar como la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas ha llegado a ocupar hasta un 1.5 % de la inflación anual. A partir del año 2010 ha sido un engranaje fundamental para disparar el crecimiento de la inflación en la industria. Catástrofes naturales, especulación y sobre todo gran presencia de actividad volcánica en el país ha afectado el precio de los insumos,. (INEC, 2015)



2.1.5 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES

2.1.5.1 ESTABILIDAD POLÍTICA DEL GOBIERNO

El actual gobierno Ecuatoriano es dirigido por el Presidente Rafael Correa Delgado el mismo que inicio el 15 de Enero del año 2007, a la fecha el actual mandante cuenta con 7 años en el poder. Pero no siempre hubo estabilidad política en el Ecuador si tomamos los 22 últimos años de Ecuador es decir desde 1992 podemos ver como este país ha tenido 9 presidentes a lo largo de estos años, dando como promedio un presidente cada 2,4 años en el país. Esta inestabilidad política ha causado grandes problemas a la economía ecuatoriana como fue la súper inflación en los años 1998 y 1999, causando finalmente una pérdida de la moneda nacional, dolarizando la economía ecuatoriana. El penúltimo gobierno antes de Rafael Correa lo ocupo el ex militar Lucio Gutiérrez gobernando al país desde el año 2003 al año 2005. (Georgetown University, 2015)

2.1.5.2 ACUERDOS COMERCIALES

El Ecuador en la actualidad ha sido identificado por seguir una ideología mercantilista en donde se promueve la protección de la producción nacional a través del cierre de fronteras se ha visto incrementada para tratar de reducir la fuga de capitales y competitividad con el resto del mundo. A pesar de esto el Ecuador no puede negarse un cien por ciento a la globalización continua que está pasando el mundo por lo que posee acuerdos comerciales como:

- Acuerdo multilateral con miembros de la OMC
- Acuerdo comercial de unión aduanera con la Comunidad Andina
- Acuerdo comercial de arancel parcial con Guatemala ACE 42
- Acuerdo comercial de arancel parcial con Chile ACE 65
- Acuerdo comercial de arancel parcial con Colombia y Venezuela ACE 59
- Acuerdo comercial de arancel parcial con México AAP 29
- Acuerdo comercial de cooperación económica con Unión Europea (en curso)

(COMEX, 2014)

Tabla 1. Acuerdos

Acuerdos multilaterales			
País(es) miembros	Fecha de suscripción	Texto del acuerdo	Novedades
Miembros de la OMC			
21 enero 1996			
Uniones aduaneras			
País(es) miembros	Fecha de suscripción	Texto del acuerdo	Novedades
Comunidad Andina			
26-May-69			
Acuerdos de alcance parcial			
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia	Texto del acuerdo
Guatemala (AAP.A25TM N°42)			
15-Abr-11			

Chile (AAP.CE N° 65)
10-Mar-08
Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR (AAP.CE N° 59)
Uruguay (AAP.CE 28)
01-May-94
México (AAP 29)
30-Abr-83

2.1.5.3 RESTRICCIONES COMERCIALES

El Ecuador ha venido cerrando sus fronteras con el Mundo para salvaguardar la producción nacional como ya antes se mencionó, un gran impulso a este proteccionismo fue la llamada sustitución de importaciones o también el cambio de la matriz productiva en el país, el cual trata básicamente de dejar de importar bienes y servicios y comenzar a producirlas nosotros mismos, un ejemplo de esto es la protección e impulso a industrias como:

Refinería, Siderúrgica, Petroquímica, Cobre y Astilleros ya que estas industrias permitirán el crecimiento industrial del país. Actualmente se están dando muchos créditos a las empresas que quieran introducirse o cambiarse a estas industrias a través de corporaciones del estado como es el BIESS, Banco del Fomento o la CFN.

Además a esto, el gobierno ha realizado campañas para aumentar el consumo interno del país por ejemplo el slogan: "Primero Ecuador", en donde se busca impulsar el consumo de productos ecuatorianos sobre productos extranjeros, para así evitar la salida de capitales. La salida de capitales ha venido preocupando al país en gran medida ya que en el año 2008 aproximadamente el 30% del dinero que había en la economía se movió a otros países como reacción a la ideología profetizada por el presidente Rafael Correa como socialismo del siglo XXI. (El Comercio, 2015)

Por todas estas medidas vemos como para el primer trimestre del año 2014, en comparación del mismo trimestre del año 2013, las importaciones del Ecuador se redujeron en 85 millones de dólares según cifras del Servicio de Aduanas

del Ecuador, y esto se debe en si al cambio de matriz productiva y a la prohibición de importaciones de 302 partidas aplicadas desde el año 2010 (Andes, 2014).

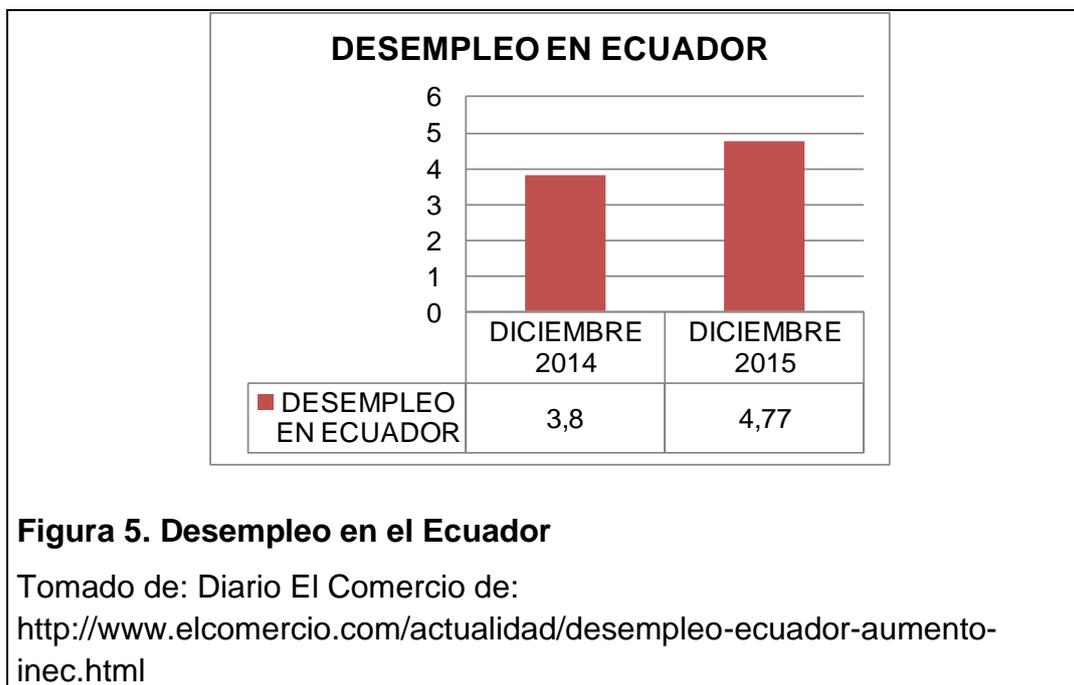
Para conocer las 239 partidas prohibidas de importación por parte del gobierno pueden seguir el link:

<http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/resolucion%20116.pdf>

2.1.6 FACTORES SOCIALES

2.1.6.1 DESEMPLEO

El desempleo es la población económicamente activa que en edad de trabajar y dispuesta a trabajar por un salario no consigue empleo y no ejerce ninguna ocupación, a la diferencia del sub empleo que es cuando una persona trabaja pero no lo realiza en el cargo u ocupación que debo hacerlo siempre y cuando este trabajo sea de menor remuneración que el cargo que debería ocupar (GestioPolis, 2015).



En el año 2015 el precio de petróleo disminuyó a un promedio de 30 dólares el barril, esta disminución en el precio por barril ha obligado al gobierno ecuatoriano realizar un ajuste en su presupuesto para el año 2016. Al igual que

al estado muchas empresas privadas se ven afectadas por esta disminución en el precio del petróleo lo que ha desencadenado un aumento del 0,97 por ciento de desempleo al comparar Diciembre del 2014 frente a Diciembre del 2015. Sin embargo más del 95% de la población en edad de trabajar se encuentra con empleo y una fuente de ingreso mensual.

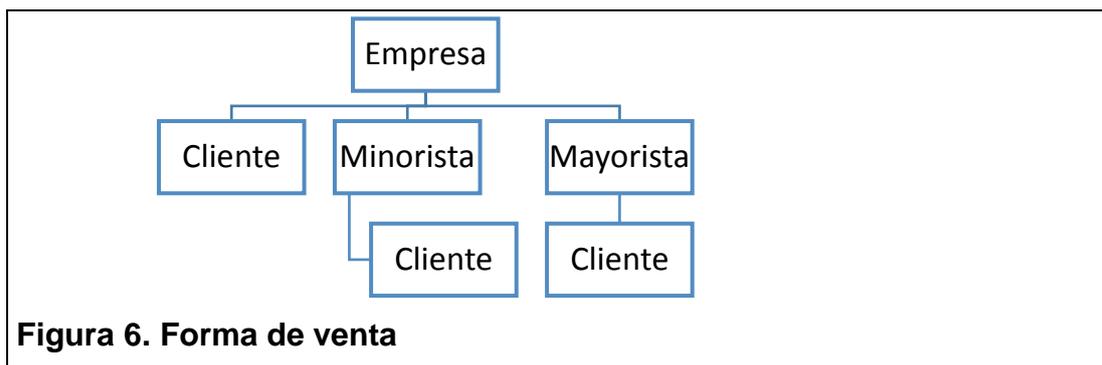
2.1.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución son los medios por lo que el producto o servicio es transferido desde el productor hacia el consumidor o comprador.

El canal de distribución para comercializar el producto desde la fábrica hasta el consumidor final será inicialmente a través de una venta personal, la empresa utilizará una fuerza de ventas propia, también llamado una venta puerta a puerta. La razón de elegir esta táctica de venta es que el producto necesita una cadena de frío y un control de producto sumamente elevado para evitar que el producto no llegue en óptimas condiciones al consumidor. Esta estrategia de venta será utilizada por el vendedor industrial, debido a que necesita un constante contacto con el cliente. La cadena de valor con la cual se manejará la empresa será detallado en el capítulo 6.

El vendedor natural utilizará la cadena de distribución través de minoristas o vendedores al detalle como son las tiendas que se pueden encontrar en todos los barrios de las ciudades inicialmente ubicadas en la parroquia Cotocollao y Benalcazar del cantón Quito.

Como objetivo de largo plazo la empresa en un periodo no máximo a tres años realizará sus ventas a través de distribuidores mayoristas como son: Corporación el Rosado con Supermaxi, Megamaxi, Aki, Súper Aki, Mega Aki y Corporación El Rosado con Mi Comisariato.



2.1.8 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Tabla 2. Las 5 Fuerzas de Porter

5 Fuerzas de Porter	
Amenaza de Nuevos Competidores	Media
Poder de negociación de Proveedores	Baja
Poder de negociación de Clientes	Alto
Amenaza de Productos Sustitutos	Alta
Rivalidad entre Competidores	Baja

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo de análisis que sirve para medir la competitividad de las empresas y crear estrategias, y desarrollar tácticas para varios mercados. El modelo de Porter se basa en 5 ejes: “Rivalidad entre empresas competidoras, ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de proveedores y clientes”. (Fred R. David, 2008)

2.1.8.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La fuerza de amenaza de nuevos competidores se basa en la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado con un producto homogéneo que ofrezca los mismos beneficios que el producto desarrollado en esta tesis.

La amenaza de nuevos competidores se la considero media, debido a que el know-how del producto se lo encuentra en Colombia, y actualmente en Ecuador son pocas personas las cuales conocen como hacer el producto.

Las personas que saben elaborar el producto, son trabajadores que han laborado en fábricas colombianas y han estado involucrados directamente en la cadena de procesamiento de la industria.

Implementar y poner en funcionamiento una fábrica quesera y procesadora de derivados lácteos es relativamente alto.

Debido a estos motivos se considera que la amenaza de nuevos competidores tiene un poder de negociación medio.

2.1.8.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores se centra en la fuerza que tienen nuestros proveedores en relación con la necesidad de la empresa para contar con ellos.

Debido a un previo análisis en el sector se pudo demostrar que existe un excedente de oferta lechera en la zona que actualmente está siendo suplido por recolectores de leche de otras provincias como son la provincia de Carchi los cuales debido a su movilización y costos de transporte descuentan hasta 4 centavos de dólar por litro transportado.

Debido a este excedente de leche los precios por litro de leche en finca se encuentran por debajo del mínimo permitido por la ley, a pesar de esto al ver la necesidad de vender su producto los productores lo aceptan.

Por esta razón el poder de negociación de proveedores se ha estimado como bajo.

2.1.8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

El mercado de productos alimenticios se ve caracterizado por ser sumamente elástico en donde un pequeño cambio en el precio se ve transmitido por una disminución significativa en las ventas de las empresas.

No obstante, los quesos semi-maduros dentro del mercado tienen una diferencia poco significativa en los precios, donde gracias a los resultados de la

investigación de mercados se determinó que los consumidores dentro de nuestra segmentación de mercado adquieren el producto que mayor beneficio les brinde en relación precio-calidad, experiencias, presentación y precio-cantidad.

Por esta razón nuestro segmento de mercado que consumen queso semi-maduro no son influenciados por variaciones pequeñas de precio, pero sí por variaciones en la presentación del producto como: envase, cantidad, color, entre otros.

Sin embargo, actualmente en el mercado existe una inmensa variedad de quesos maduros y semi maduros que pueden sustituir directamente al queso doble crema, además de los productos sustitutos indirectos como podría ser el queso crema, embutidos y frutos secos (ampliado en el capítulo 3).

Por estos motivos el poder de negociación de los clientes es alto.

2.1.8.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La fuerza para medir el poder de negociación de productos sustitutos nos ayuda a cuantificar en qué porcentaje influyen los productos sustitutos en las ventas del queso doble crema.

Como se explicó brevemente en la fuerza de poder de negociación de clientes existe un gran conglomerado de variedad de quesos maduros y semi maduros. Por ejemplo: el queso doble crema se puede sustituir con un buen porcentaje de aceptación por un queso mozzarella o un queso de pasta semi blanda.

En el mercado además de los quesos semi maduro existen los quesos maduros, con especias y quesos fermier (artesanales) que proporcionan similares características que el queso doble crema. Todos estos productos pueden sustituir la compra del queso doble crema.

Además el destino final del producto es en su mayoría ingrediente para platos de degustación por lo que podría ser sustituido en algún momento por embutidos, conservas, entre otros.

Por estas razones la amenaza de productos sustitutos es alta.

2.1.8.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Actualmente en Ecuador solo existe un competidor formal en el mercado que elabora quesos doble crema que el LacForte, que distribuye sus productos en la ciudad de Santo Domingo. Por estas razones la rivalidad entre la competencia es baja.

Debilidades del Modelo de 5 Fuerzas de Porter

A pesar de cubrir muchas aristas dentro del análisis de la industria quedan muchos cabos sueltos por analizar como es por ejemplo: el impacto de los productos complementarios para la empresa, el dinamismo de las empresas debido a que la competencia no se queda estática, la posibilidad de que empresas competidoras indirectas comiencen a fabricar el producto, y por último no analiza los aspectos gubernamentales que pueden volver más o menos atractivo al sector.

El impacto de los productos complementarios para las ventas del producto va a ser analizado en el capítulo 3.

El dinamismo de las empresas competidoras no es analizado en el modelo de fuerzas de Porter, pero es importante analizar que empresas no competidoras pero que fabrican productos sustitutos pueden en algún momento dado cambiar parte de su matriz productiva para comenzar a elaborar un queso doble crema, donde debido a sus economías de escala, poder de negociación con canales de distribución y proveedores pueden convertir en un “mar rojo” al negocio.

Actualmente la idea de negocio está basada en suplir la necesidad que dejó la prohibición de importaciones de lácteos y sus derivados al país donde una apertura económica en la importación de lácteos y sus derivados implicaría un cambio de 180 grados en estrategias de venta y producción de la industria.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO

La empresa se va a basar inicialmente en la producción y comercialización de quesos doble crema en el cantón Quito brindando a los consumidores industriales y naturales materia prima óptima para, el consumo y la manufactura de sus productos.

2.2.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

La empresa se formara dentro de una estructura legal conocida como sociedad anónima debido a que esta estructura permite el fácil ingreso de un número indefinido de accionistas además de una mayor facilidad para el traspaso o venta de acciones.

Se eligió este tipo de estructura legal debido a que por su composición jurídica según la Ley de Compañías en su artículo 143 establece que el capital invertido este dividido en acciones negociables en la medida en que sus accionistas invirtieran, y de esta manera tienen representación acorde a su participación.

2.2.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

2.2.3.1 MISIÓN

Somos “Quesería El Olimpo” una empresa ecuatoriana productora y comercializadora de Quesos Doble Crema que satisfacen las necesidades de nuestros clientes y consumidores por nuestro inigualable sabor y calidad, y de esta forma podemos generar valor para los accionistas de la empresa.

2.2.3.2 VISIÓN

Ser el principal distribuidor de quesos doble crema en el Ecuador para el año 2022.

2.2.3.3 OBJETIVOS

2.2.3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Crear una empresa ecuatoriana sostenible y sustentable en el largo plazo para poder crear fuentes de trabajo y generar valor a clientes y accionistas. Además, ser responsable con su entorno enfocado siempre en la responsabilidad social empresarial, siempre siguiendo los valores de respeto, humildad, innovación, ambición y compromiso para satisfacer al cliente.

2.2.3.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Colocar en un periodo máximo de dos años nuestro producto en Percha en mayoristas conocidos como Supermaxi, Megamaxi, Santa Clara, entre otros. (Mediano Plazo)
- Tener una fidelización de nuestros clientes industriales oro, plata y bronce de al menos el 70% anualmente. (Corto Plazo)
- Alcanzar que por lo menos el 30% de nuestro segmento de mercado nos siga en nuestras redes sociales en un plazo máximo de 1 año y medio. (Mediano Plazo)
- Introducir nuestra publicidad en nuestros canales de distribución minoristas al menos en un 60% al cabo de 1 año. (Corto Plazo)
- Capacitar al 100% de los empleados sobre nuestro producto en el primer trimestre de funcionamiento. (Corto Plazo)
- Aumentar la cartera de clientes industriales en un 40% en un plazo de 5 años. (Largo Plazo)
- Renovar procesos y maquinaria de producción en un periodo de 4 años. (Largo Plazo)
- Obtener certificaciones ISO para el año 2020. (Largo Plazo)
- Crear una asociación de proveedores rurales de leche en un periodo de 3 años. (Mediano Plazo)
- Comenzar a exportar quesos maduros para el año 2022. (Largo Plazo)

2.2.3.3.3 ESTRATEGIAS

- Introducir los productos a los departamentos de comercialización a partir del año 2017 para que realicen las pruebas de calidad pertinentes.
- Renovar los beneficios a partir de 1 año de fidelización en caso de ser cliente: Oro, Plata o Bronce.
- Contratar los servicios que ofrece Facebook, Instagram y Twitter para promocionar productos a partir del segundo semestre del año 2016.
- Contratar un vendedor más para el año 2017 que tenga como objetivo fidelizar más clientes industriales.

2.3 EL PRODUCTO Y/O SERVICIO

El producto es un queso doble crema el cual es considerado como un producto fresco, ácido que todavía no ha madurado y que cuenta con una textura semi cocida e hilada obtenida en su totalidad por leche de vaca.

Este producto tiene alta demanda dentro del mercado por sus cualidades únicas al momento de utilizarlo para la cocina o simplemente deleitarlo solo. Dentro de sus cualidades únicas se puede describir que aporta naturalmente proteínas que son consideradas de alto valor biológico aportando un 22% del requerimiento humano diario.

Aporta 14,5 gr de grasa natural, además aporta energía y favorece la absorción de vitaminas liposolubles como la vitamina A, D, E y la vitamina K. (Procuraduría Federal del Consumidor México "Profeco". 2007)

Tabla 3. Información nutricional de quesos

Propiedades	Doble Crema	Mozzarella	Queso Fresco
Carbohidratos	2%	4%	1%
Proteína	9,2 gr	5,4 gr	2,2 gr
Humedad	49-51%	28-42%	55-70%
Minerales	8%	6%	7%
Calorías aportadas por 100g	179	150	130
Calcio	83 gr	75 gr	80 gr
Grasas Naturales	14,5 gr	13,2 gr	10,1 gr
Grasas Saturadas	9,1 gr	7,3 gr	3, 2 gr

(Catañeda, R. 2002).

QUESOS	Hardness	Fracturability	Adhesiveness	Springiness
QUESO D. CREMA	5484,395	0	-80,451	0,901
QUESO D. CREMA	6147,646	0	-34,815	0,864
QUESO	1936,352	0	-50,267	0,78
QUESO	1794,047	0	-126,494	0,755

Cohesiveness	Gumminess	Chewiness	Resilience
0,495	2716,841	2447,846	0,229
0,504	3096,858	2675,256	0,23
0,746	1445,359	1126,951	0,266
0,732	1312,476	990,854	0,256

Figura 7. Estudios sobre Queso Doble Crema

Tomado de: Rosenthal, Andrew. 1999. Food Texture: Measurement and Perception. España: Acribia, 1999.p1.

Nota: A continuación la traducción de los elementos clave: Hardness-dureza, fracturability-consistencia, adhesiveness-viscosidad, springiness-elasticidad, cohesiveness-firmeza, gumminess-elasticidad, chewiness-masticabilidad, resilience-resistencia.

Como podemos observar en la figura 7 en la ciudad de España se realizaron estudios sobre dos muestras de diferentes fábricas para analizar los factores de quesos mozzarella versus quesos doble crema donde en la mayoría de pruebas superaron ampliamente a quesos mozzarella tanto en dureza, consistencia, elasticidad y masticabilidad.

Por estas razones el mercado se encuentra insatisfecho con el queso mozzarella a nivel de clientes industriales.

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La estrategia de ingreso al mercado más eficaz para este tipo de negocio según David Fred (2008) es la estrategia de diferenciación. “La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria...” (p.188).

La estrategia de la diferenciación radica en que somos los únicos productores de queso doble crema en Ecuador y al partir de allí nos enfocaremos en posicionarnos en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing como es el marketing electrónico o marketing de guerrilla (revisar capítulo 5) para ser la primera opción de compra en quesos crema en el país. El producto se diferenciará por el sabor, tamaño, presentación, duración, relación y precio-cantidad.

2.5 ANÁLISIS FODA

2.5.1 MATRIZ EFI

Tabla 4. Factores Internos Claves

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	PESO	PODERACION	TOTAL
Conocimiento sobre la producción de Quesos Doble Crema	0,16	3	0,48
Producción propia de Leche, Alto poder de negociación con proveedores	0,18	4	0,72
Planta de producción cercana a Quito	0,1	2	0,2
DEBILIDADES			
Ausencia de la presencia de la marca en la mente de la población	0,11	3	0,33
No existe un canal de distribución implementado en la empresa	0,22	4	0,88
Falta de liquidez en la empresa	0,15	2	0,3
Quesos el Olimpo está en la parte inicial de la curva de aprendizaje en relación rendimiento-tiempo	0,08	1	0,08
TOTAL	1,00		2,94

Las matrices EFI o matrices de factores internos claves se caracteriza por ingresar todas las características que la empresa puede manejar y ponderarlas según su el peso o relevancia que tengan de manera global en su compañía y ponderarlas del 1 al 4 según su manejo en la empresa.

El resultado de las operaciones da a lugar un valor entre 1 y 4 donde si el resultado es menor a 2,5 significa que la empresa maneja de una mala manera sus fortalezas y debilidades y si el resultado es mayor a 2,5 significa que la empresa maneja de una forma eficiente sus fortalezas y debilidades. Al ingresar los valores de nuestro proyecto en la matriz y ponderarles obtenemos un resultado de 2,94 cerca de 3 por lo que podemos ver como se tiene un buen manejo en los factores internos claves del proyecto.

2.5.2 MATRIZ EFE

Tabla 5. Factores Externos Claves

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	PESO	PODERACION	TOTAL
Prohibición de importación de Quesos por parte del estado	0,18	3	0,54
Eliminación de aranceles para maquinaria procesadora de lácteos	0,16	4	0,64
Demanda Insatisfecha de Quesos Doble Crema en el sector industrial	0,17	4	0,68
AMENAZAS			
Nueva medida de semaforización en alimentos	0,14	4	0,56
Alta liquidez financiera de los competidores	0,07	2	0,14
Alza en precio de leche cruda en hacienda	0,08	3	0,24
Disminución del precio de barril del petróleo aumentado el desempleo.	0,2	4	0,8
TOTAL	1,00		3,6

Las matrices EFE o matrices de factores externos claves se caracteriza por ingresar todas las características que la empresa no puede manejar, pero que afectan de manera directa al funcionamiento y rentabilidad de la misma y con eso podemos ponderarlas según su el peso o relevancia que tengan de manera global en su compañía y ponderarlas del 1 al 4 según su manejo en la empresa. El resultado de las operaciones da a lugar un valor entre 1 y 4 donde si el resultado es menor a 2,5 significa que la empresa maneja de una mala manera sus oportunidades y amenazas y si el resultado es mayor a 2,5 significa que la empresa maneja de una forma eficiente sus oportunidades y amenazas. Al ingresar los valores de nuestro proyecto en la matriz y ponderarles obtenemos un resultado de 3,6 cerca de 4 que es un resultado alto, lo que significa que el proyecto tiene un alto control sobre sus oportunidades y amenazas.

2.5.3 MATRIZ EXTERNA E INTERNA

Tabla 6. Matriz Factores Internos Claves

		Matriz Factores internos Claves			
		4	3	2	1
Matriz factores externos claves	I		II		III
	IV		V		VI
	VII		VIII		IX

Calificaciones EFI	2,94
Calificaciones EFE	3,6

La matriz externa e interna evalúa los resultados de las matrices EFI y EFE, en una figura en donde por sus cuadrantes las empresas deberían seguir estrategias de: Crecer y Construir, proteger y mantener; y cosechar y reducir. El resultado del ejercicio se encuentra en el cuadrante II, por lo que la estrategia se concentra en la estrategia de *CRECER Y CONSTRUIR*. Un ejemplo de estrategias para crecer y construir son estrategias intensivas de penetración con alta publicidad, ya que lo más importante en este cuadrante es dar a conocer el producto y captar mayor parte del mercado.

2.5.4 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Tabla 7. Factores Claves de Éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	Empresa Interna		Rey Quesos		Quesos La Holandesa	
		Clasificación	Total	Clasificación	Total	Clasificación	Total
Variedad de Productos	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Relación con Proveedores	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
Conocimiento de la Marca	0,14	1	0,14	4	0,56	1	0,14
Canales de Distribución	0,26	1	0,26	4	1,04	3	0,78
Capitalización	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1
Experiencia	0,2	1	0,2	4	0,8	2	0,4
Precios	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1,00		1,85		3,55		1,97

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza

La tabla anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En esta matriz los canales de distribución son el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0,26. Según los resultados globales de la empresa podemos ver como Rey Quesos es la empresa con mayor manejo en cuanto a los factores claves de éxito del negocio, esto

se debe a la larga trayectoria de la empresa en la industria, seguida por la empresa Quesos la Holandesa con 1,97 ya que es una empresa relativamente nueva en el mercado con 3 años, el tener el valor más bajo de 1,85 se debe a que la empresa todavía no existe físicamente en el mercado por lo cual las calificaciones son bajas. A pesar de esto tiene una pronta cercanía al valor obtenido por Quesos La Holandesa por lo que da buenas perspectivas en el futuro.

2.5.5 FODA CRUZADO

Tabla 8. Matriz FODA Cruzado

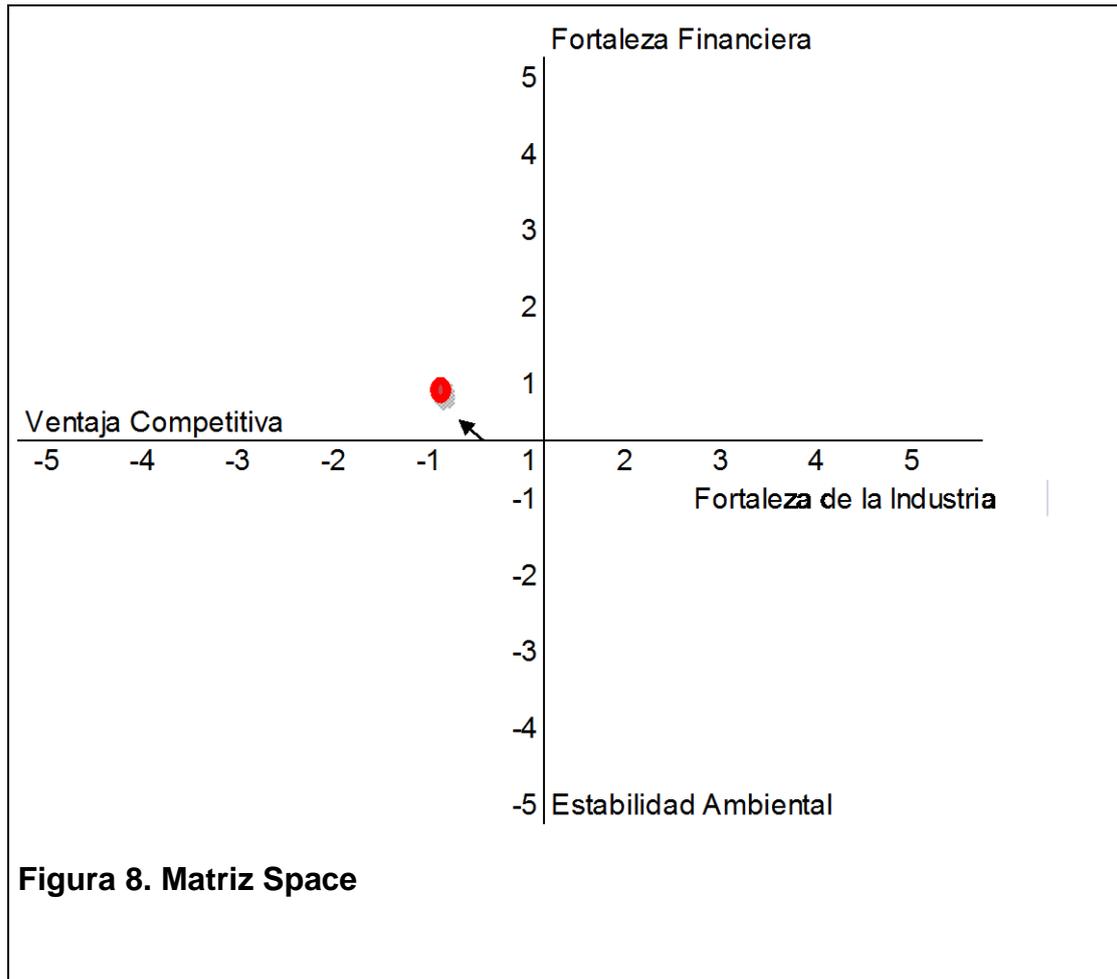
Matriz FODA Cruzado "Quesos El Olimpo"	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Conocimiento sobre la producción de Quesos Doble Crema	D1. Ausencia de la presencia de la marca en la mente de la población
	F2. Producción propia de Leche, Alto poder de negociación con proveedores	D2. No existe un canal de distribución implementado para la fábrica
	F4. Altos niveles de grasa por litro de leche en el sector de producción	D3. Quesos el Olimpo está en la parte inicial de la curva de aprendizaje en relación rendimiento-tiempo
	F3. Planta de producción cercana a Quito	D4. Falta de liquidez en la empresa
OPORTUNIDADES	Fortalezas - Oportunidades	Oportunidades - Debilidades
O1. Prohibición de importación de Quesos por parte del Gobierno	F1 y O3. Comercialización de Quesos Doble Crema al sector industrial	O1, O3 y D1. Crear una fuerza de ventas personal para el mercado desatendido
O2. Eliminación de aranceles para maquinaria procesadora de lácteos	F1 y O1. Contactar a las personas que importaban quesos para ofrecerles el producto	O3 y D2. Crear una Venta personal para las personas industriales con una estrategia puerta a puerta

O3. Demanda Insatisfecha de Quesos Doble Crema por parte del sector industrial	F1 y O2. Crear variedades diferentes de queso doble crema por su nivel de grasa con nueva maquinaria	
AMENAZAS	Fortalezas - Amenazas	Oportunidades - Amenazas
<p>A1. Nueva medida de semaforización en los alimentos</p> <p>A2. Alza en precio de leche cruda en hacienda</p> <p>A3. Alta liquidez financiera por parte de los competidores</p> <p>A4. Disminución del precio del barril de petróleo aumentando el desempleo</p>	<p>F1 y A2. Lanzar lo más pronto posible al mercado el queso doble crema para crear un posicionamiento de marca</p> <p>F2 y A2. Utilizar estrategia basada en costos por la facilidad de la adquisición de la materia prima</p> <p>F1 y A4. Enfatizar en las propiedades nutricionales del queso y crear una campaña para promover el consumo del mismo por su información nutricional</p>	<p>A1 y D2. Crear una Fuerza de Ventas personal</p> <p>A2 y D4. Obtener el registro sanitario y la patente del producto lo más pronto posible</p> <p>A3 y D5. Elaborar un plan de producción en la hacienda para obtener mayores beneficios</p> <p>A1 y D1. Envío de muestras gratis a restaurantes y hoteles para que degusten el queso</p> <p>A4 y D2. Realizar campañas publicitarias a través de redes sociales para informar el valor del producto</p>

2.5.6 MATRIZ SPACE

Tabla 9. Posición Estratégica

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
<i>Fuerza Financiera</i>	<i>Calificación</i>	<i>Fuerza de la Industria</i>	<i>Calificación</i>
Flujo de Caja	0	Tecnología	3
Nivel de endeudamiento	5	Competidores	5
Liquidez	0	Ventas	5
		Utilidades	4
		Agresividad	5
Total	1,666666667	Total	4,4
<i>Estabilidad del Ambiente</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ventaja Competitiva</i>	<i>Calificación</i>
Precios de Competidores	3	Cartera de Productos	4
Tecnología	2	Calidad	5
Precio de Leche	2	Posicionamiento de Marca	5
Inflación	4	Costo de Ventas	4
		Participación de Mercado	5
		Presencia en Percha	3
Total	2,75	Total	4,33333333



Las posiciones estratégicas básicas de esta matriz son:

- Posición agresiva.
- Posición competitiva.
- Posición conservadora.
- Posición defensiva.

Cuando se llega a la conclusión de que la organización se encuentra en un cuadrante determinado, será necesario definir las estrategias para mantenerse en el cuadrante o para moverse hacia un nuevo cuadrante

Tabla 10. Cálculos

Factor Financiero + Factor Ambiental EJE X =	-1,08333
Factor Industria + Ventaja Competitiva EJE Y =	0,066667

Los resultados de esta matriz demuestran que el proyecto se encuentra en el cuadrante de Posición Conservadora. El cuadrante conservador está ubicado en el cuadrante superior izquierdo, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Las estrategias básicas para este cuadrante son la penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y una diversificación concéntrica. Este cuadrante va acorde a la situación de la empresa ya que como no está instaurada es lógico que las estrategias se vean enfocadas o realizar y mejorar las capacidades básicas de las mismas.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

Tabla 11. Factores

Factor de Disgregación	Población
<i>Quito</i>	2'239.191
<i>Población entre 26-60 38%</i>	850.893
<i>Población económica mente activa 88%</i>	748.785
<i>Personas con ingresos mayores a \$ 500 mensuales 35,9%</i>	268.814
<i>Personas que consumen queso mozzarella 11,5 %</i>	30.914

La venta de Quesos Doble Crema se lo va a realizar en Quito. Quito está considerado bajo cifras del INEC que en el año 2020 será el cantón con mayor población del Ecuador y con mayores ingresos per cápita del país. Además se encuentra geográficamente cerca del noroccidente de Pichincha que actualmente es el mejor productor de leche en relación litro-proteína-grasa del país. La expansión de venta de quesos en Quito ha crecido en un 80% los últimos 10 años. Bajo estos parámetros y pensando en un futuro no tan distante se toma en cuenta a Quito como el mejor lugar para iniciar la venta de Quesos (INEC, 2014).

En Quito actualmente existen 2 millones de habitantes, pero solo nos vamos a dirigir a la población quiteña en edad entre 26-60 años, este motivo es porque las personas que compran quesos son en su mayoría jefes de núcleos familiares. (HOY, 2013) Después de esta directriz tomamos en cuenta el número de población económica mente activa, ya que necesitan un respaldo económico para poder acceder al producto. Al tener un precio aproximado de 12 dólares el producto, tomamos en cuenta los sectores demográficos A, B y C+ ya que son los estratos que se encuentran en la posibilidad de adquirir el producto (Quito, 2014).

Bajo cifras del INEC (instituto nacional de estadísticas y censos) podemos ver que del 100% de la población que consumen quesos, el 11.5% de ese mercado consumo mozzarella y al ser el principal producto sustitutivo del producto lo tomamos como referencia para los cálculos (INEC, 2014).

En un artículo publicado por la Revista Lideres el 16 de Febrero del 2015, muestra que la industria quesera facturo en el año 2014. 243.1 millones de dólares, teniendo un crecimiento de 3.4 veces entre 2005 y 2014. Además, hace énfasis en como los ecuatorianos aumentaron el consumo per cápita de queso al aumentar de 0.75 kilos por persona en el año 2006 a 1.57 kilos por persona en el año 2014 (RevistaLideres, 2015).

Entonces podemos concluir que el mercado atendido para el producto seria de 30 mil 914 habitantes y un mercado potencial de 260 mil habitantes, por esta razón es un mercado tan atractivo ya que las oportunidades de crecimiento son gigantes.

3.1.1 CALCULO DEL MARCO MUESTRAL

Para el cálculo del marco muestral utilizaremos la formula proporcionada por el

Libro de Galindo la cual es : $n = \frac{(\frac{z\alpha}{2})^2 * N}{4NE^2 + (\frac{z\alpha}{2})^2}$ **(Ecuación 1)**

Tabla 12. Calculo Muestral

Z alpha/ 2	1,96
N	30914
E	0,05
Constante	4

n=	379,444683
----	------------

El porcentaje de estimación de error que ocupamos es del 0.5%, y el tamaño de la población que ocupamos es el resultado del ejercicio anterior, con esto podemos determinar que nuestro marco muestral es de 379.44.

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La decisión de realizar o no una investigación de mercados se miden con la diferencia entre los costos de realizar una investigación de mercados y el valor de la información que se puede obtener para la misma. Al ser este un proyecto nuevo donde el valor de la información es de vital importancia y ser el pilar más importante para realizar el proyecto, los costos de realizar la investigación no tienen una ponderación importante al realizar el proyecto.

La información que se obtendrá de la investigación beneficiara al proyecto dado que brindara los lineamientos necesarios para formar las estrategias y tácticas para poder cumplir con los objetivos del proyecto. Sin la investigación de mercados no se tendría una pauta de la factibilidad del proyecto por lo que es necesario realizarlo.

3.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Al ser este un proyecto innovador, necesitamos recopilar información primaria ya que el Queso Doble crema no existe en el mercado. Por esta razón el problema de investigación es: la falta de conocimiento de la empresa sobre viabilidad, preferencias, definición del precio, gustos, segmentos de mercado, hábitos de consumo y canales de distribución sobre quesos doble crema en el cantón Quito.

3.2.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Recopilar toda la información necesaria para plantear un plan estratégico sobre la comercialización del producto y realizar estrategias necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa

3.4 CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 CUALITATIVA

La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, que se basa en pequeñas muestras para la recopilación de la información. Estas

investigaciones se las realizan con grupos de enfoque o también llamados focus group y entrevistas a expertos. Dentro de la investigación cualitativa también contamos con las encuestas piloto, ya que estas encuestas todavía no se encuentran totalmente estructuradas como son las encuestas a gran escala.

3.4.2 CUANTITATIVA

La investigación cuantitativa se la utiliza para obtener un tipo de información más estandarizada y representativa sobre clientes, canales de distribución o de la competencia, desde el punto de vista del control estadístico. Esta investigación recopila información más numérica basándose en muestras poblacionales más grandes que la investigación cualitativa.

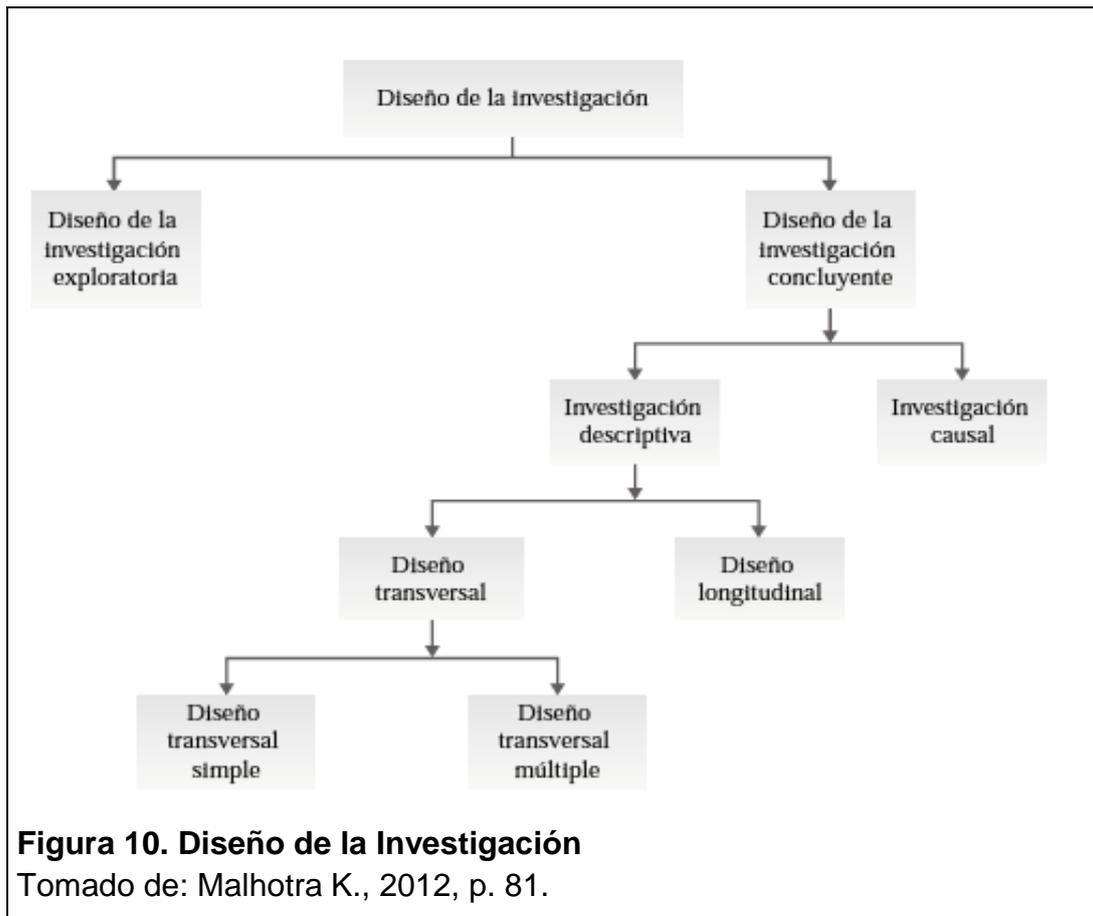
3.4.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Existen dos maneras para diseñar una investigación de mercados, una investigación exploratoria y concluyente. El objetivo de la investigación exploratoria es proporcionar la información y comprensión máxima de los problemas que enfrenta el investigador, por esta razón el enfoque de esta investigación es flexible y no muy estructurada. Por otro lugar la investigación concluyente se basa en demostrar hipótesis basadas en los problemas de investigación, este diseño es más estructurado, se basa en muestras grandes y representativas poblacionalmente ya que este diseño de información se utiliza para la toma de decisiones administrativas.

TABLA 3.1		
Diferencias entre la investigación exploratoria y la concluyente		
	EXPLORATORIA	CONCLUYENTE
Objetivo:	Proporcionar información y comprensión	Probar hipótesis específicas y examinar relaciones
Características:	La información necesaria sólo se define vagamente El proceso de investigación es flexible y no estructurado	La información necesaria se define con claridad El proceso de investigación es formal y estructurado
Hallazgos o resultados:	La muestra es pequeña y no representativa El análisis de los datos primarios es cualitativo	La muestra es grande y representativa El análisis de datos es cuantitativo
Consecuencias:	Tentativos Por lo general, va seguida de mayor investigación exploratoria o concluyente	Concluyentes Los hallazgos se usan como información para la toma de decisiones

Figura 9. Diferencias entre la investigación exploratoria y concluyente
Tomado de: Malhotra K., 2012, p. 80.

Dentro de la investigación concluyente constamos de subdivisiones que son la investigación descriptiva la misma que se divide en un diseño transversal simple, diseño transversal múltiple, diseño longitudinal y la investigación causal.



La investigación descriptiva busca definir las características de vendedores, consumidores, áreas del mercado, competencia, porcentaje de la población que son compradores futuros, determinación de las características de los productos y predicciones específicas sobre futuros volúmenes de venta que tendrá la empresa.

Por otro lado la investigación causal es usada para determinar los factores responsables sobre los efectos originados en la organización y para determinar la naturaleza de la relación entre las variables causales y el efecto que va a originarse de esa relación. Por estas razones el diseño de la investigación de mercados para este proyecto es una investigación concluyente, no estadística descriptiva. Con la información originada por este diseño, el proyecto podrá medir fácilmente la viabilidad del mismo y fijar su plan estratégico.

3.5 NECESIDADES DE INVESTIGACIÓN

Tabla 13. Necesidades de Investigación

De Quien	Que	Como
Competencia	Hábitos de consumo de clientes	Entrevista Exhaustiva
	Canales de Distribución	Entrevista Exhaustiva
	Manejo de Costos	Entrevista Exhaustiva
	Trato con Proveedores	Entrevista Exhaustiva
	Innovación de productos	Investigación de Mercados
	Estados Financieros	Información secundaria
Clientes	Gustos y Preferencias	Grupos de Enfoque
	Percepción de valor del producto	Grupos de Enfoque
	Idealización con marcas	Encuestas
	Frecuencia de consumo	Encuestas
	Elasticidad del producto	Encuestas
	Canales de compra del producto	Encuestas
Proveedores	Poder de negociación	Entrevista Exhaustiva
	Tiempo de entrega de materia prima	Entrevista Exhaustiva
	Costos de materia prima	Entrevista Exhaustiva
	Variación del precio	Información secundaria
Gobierno	Apertura importación maquinaria	Información secundaria
	Acceso a crédito	Información secundaria
	Regulaciones de producción	Información secundaria
	Requerimientos para producción	Información secundaria

3.5.1 ENCUESTA

Universidad de las Américas

Nombre:

Teléfono:

Edad:

Genero:

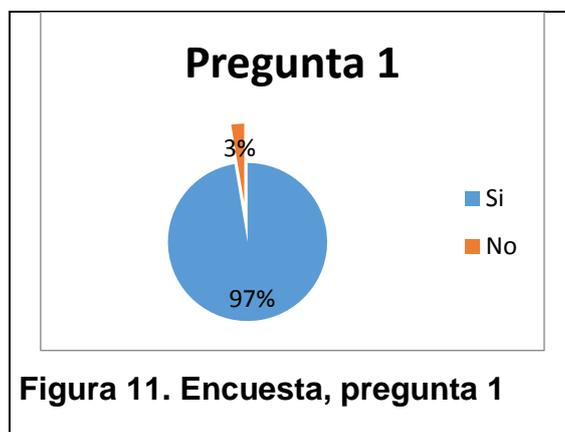
De antemano quisiera agradecer por su tiempo invertido en realizar la siguiente encuesta, y a la vez solicitarle la respuesta con la mayor seriedad y sinceridad posible. Para contestar las preguntas por favor encerrar en un círculo el guion alado de la respuesta correcta.

1. Usted consume Queso elaborado con leche de vaca?

- Si

- No (Si su respuesta es no, terminó la encuesta. Muchas

Gracias)



El 97% de los encuestados respondió que si consume queso de leche de vaca, lo mismo que ayudo a sacar conclusiones importantes dentro de la investigación de mercado. El 3% que respondió que no consume queso, dijeron que son intolerantes a la lactosa.

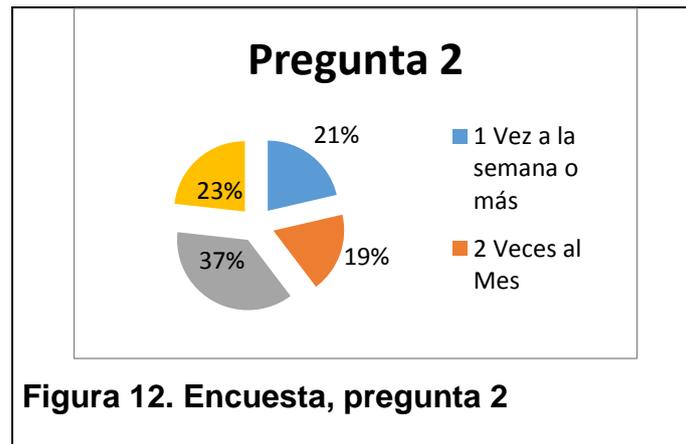
2. Con que frecuencia compra Queso semi-maduro (mozzarella)?

- 1 Vez a la semana o más

- 2 Veces al Mes

- 1 Vez al Mes

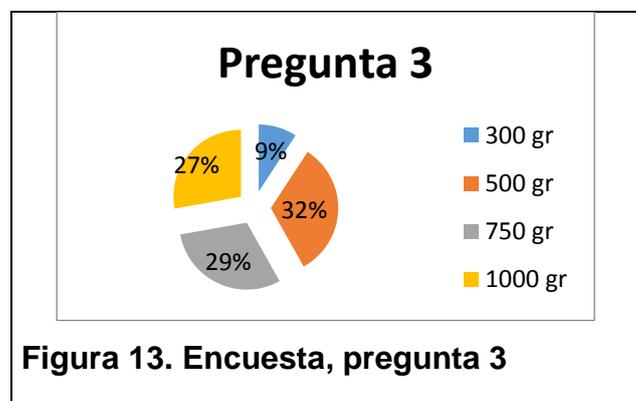
- 1 Vez cada dos Meses



El 77% de la población afirmó que compra quesos semi-maduro por lo menos una vez al mes. El 37% de la población que representa la mayoría dentro del hábito de consumo muestra que compra su queso semi maduro una vez al mes.

3. Que tamaño de queso compra frecuentemente?

- 300 gr
- 500 gr
- 750 gr
- 1000 gr

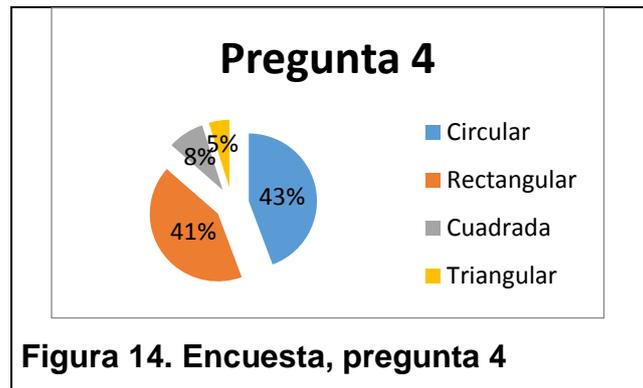


En esta pregunta se puede verificar que los tamaños comunes de queso son de 500, 750 y 1000 gramos en donde no hay una clara tendencia para el tamaño del queso

4. Qué presentación de queso le atrae más?

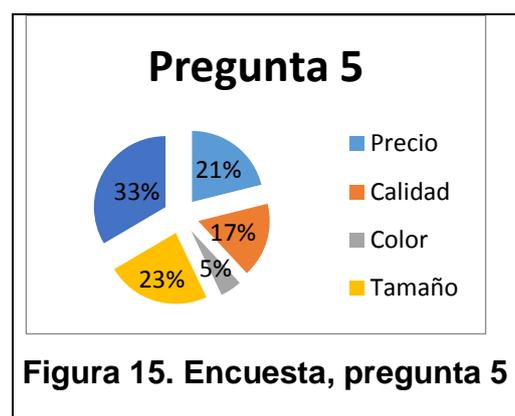
- Circular
- Rectangular
- Cuadrada

- Triangular



Se puede notar una clara percepción de gusto por parte de los clientes por las presentaciones rectangular y circular acaparando estas presentaciones el 84% total de los encuestados. La razón por la que eligen la apariencia circular es por experiencias pasadas y la rectangular dicen que se les facilita al momento de cortar el queso.

5. Cuál es el principal discriminante para comprar un queso?
- Precio
 - Calidad
 - Color
 - Tamaño
 - Marca

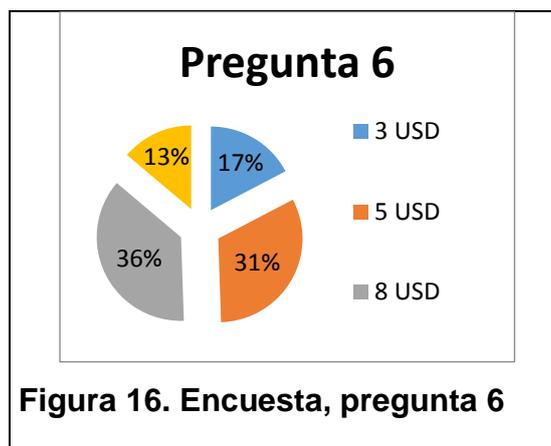


En esta pregunta se puede evidenciar que la conducta de compra por parte de las personas es por experiencias pasadas, en segundo lugar por el precio del queso y por último el tamaño del mismo. A pesar de esto, si unimos los dos

grupos de precio y tamaño podemos verificar que un 44% prefiere comprar el queso por precio y tamaño que por marca frente a un 33% de este último.

6. Cuánto paga normalmente por un queso mozzarella?

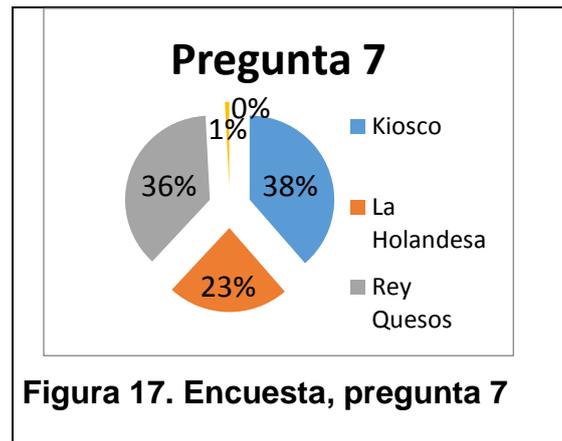
- 3 USD
- 5 USD
- 8 USD
- Más de 10 USD



Un 36% de la población paga aproximadamente 8 dólares por un queso mozzarella mientras que un 31% lo hace con un precio de 5 dólares. Con esta información se evidencia que el rango de precios para los productos es entre 5 y 8 dólares ya que este segmento abarca el 67% de la población.

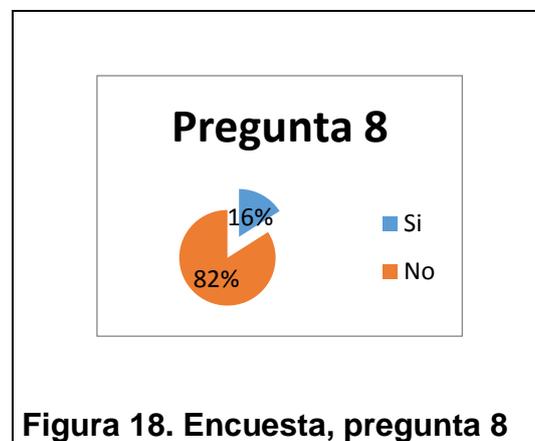
7.Cuál de estas marcas conoce más?

- Kiosco
- La Holandesa
- Rey Quesos
- Fiorella
- Lac Forte
- Otra



Las marcas más conocidas en nuestra población son Quesos Kiosco y Rey Quesos con 38% y 36% de la población respectivamente. Esto a causa del nivel de marketing que invierten en la industria.

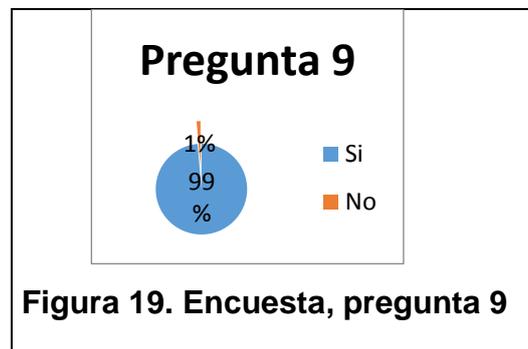
8. Alguna vez ha escuchado del Queso Doble Crema?
- Si
 - No



El 82% de la población afirmó que no había escuchado antes sobre el queso doble crema, el 16% de la población que afirmó que si conocía sobre el queso necesito mayor información sobre el producto para dar su respuesta.

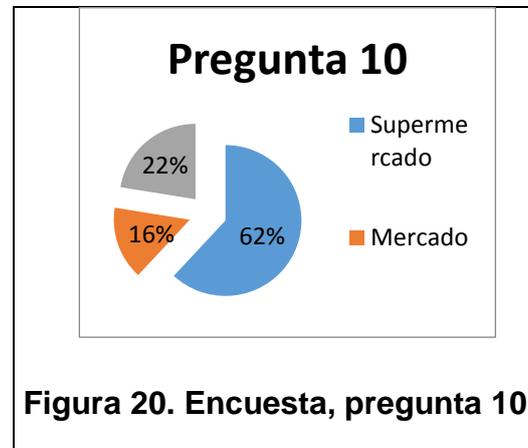
9. Le gustaría probar un queso con sabor tipo mozzarella y consistencia a queso de hoja?

- Si
- No



El 99% de la población afirmo que si le gustaría probar un queso con las características del queso doble crema, dando una pauta para seguir con el proyecto.

10. Donde adquiere usted con mayor frecuencia queso?
- Supermercado
 - Mercado
 - Tienda del barrio



El 62% de la población afirmo que adquieren el producto en supermercados y después sigue el 22% de la población que afirmo que compra el producto en las tiendas cercanas a su hogar, con esta información se comprueba que es de suma importancia llegar en un futuro a perchas dentro de supermercados.

3.5.2 ENTREVISTA A EXPERTO EN LA INDUSTRIA

La persona entrevistada sobre asuntos de Industria fue la Ingeniera Agropecuaria Cecilia Altamirano, la misma que tiene una trayectoria de 10 años en el mercado de productos lácteos, trabajando en empresas como Nestlé, Kiosco y actualmente en un negocio propio de quesos Gourmet:

1. Que tan fácil es entrar y mantenerse en el mercado de quesos

“Entrar al mercado es fácil, cualquier persona puede producir quesos, no es mucha la tecnología ni la ciencia para producir quesos tan solo se necesita leche, suero, sal y paciencia. Mas no obstante entrar al mercado como proveedor ya es un poco más difícil, cumplir con los requerimientos sanitarios, certificados de propiedad intelectual y cumplir con la oferta mínima que demandan es lo difícil.”

2. Que tan rentable es la industria láctea

“La industria láctea es rentable siempre y cuando las personas la hagan rentable, se necesita mucho conocimiento para el abaratamiento de costos, y como producir lo mismo con menores insumos, a pesar de esto, existen familias sin conocimiento de mercados que tienen en los lácteos su principal fuente de ingresos.”

3. Que es lo más importante para mantenerse en la industria

“Manejo de proveedores, sin leche no hay industria láctea. Las ultimas regulaciones del gobierno a las cuales no estoy ni a favor ni en contra han sido impulsadas para la repartición de tierras, con esto no se puede generar economías de escala ya que no hay como producir leche como se quisiera, entonces juntar ganaderías para lograr los insumos necesarios es lo primordial para mantenerse en la industria.”

4. Cuáles han sido los pilares fundamentales de las empresas que son actuales líderes en el mercado

“Si tomamos por ejemplo la empresa Rey Leche, ellos cuentan con su propia producción láctea más del 60% de producción de leche en toda la provincia de Santo Domingo es de ellos, al contar con esta fuente de insumos, es fácil mantenerse en el mercado y ajustar los precios para obtener beneficios.”

5. Que tanto es la demanda por innovación en productos en el mercado

“La innovación de productos ha respondido a la demanda del mercado, el mercado se ha vuelto más exigente siempre piden nuevas cosas, por esta razón la oferta también ha venido cambiando.”

6. Que tan agresiva es la competencia en la industria

“La competencia es demasiado agresiva si una empresa baja un centavo en una funda de leche, la otra empresa baja dos; si una empresa pone un espacio publicitario otra empresa pone 3. En la venta de leche, la competencia es demasiado dura, mas en quesos la competencia no es tan fuerte, las empresas producen su variedad de quesos, y los consumidores son quienes eligen.”

7. Que cambios ha sufrido la industria en los últimos 5 años

“La industria ha venido creciendo poco a poco hemos tomado más importancia sobre el PIB en el país, las importaciones de leche en polvo a otros países ha crecido en un 40% en estos últimos 5 años. La industrialización ha sido la pieza fundamental en la industria.”

8. Las políticas gubernamentales favorecen a la industria

“Como dije anteriormente no estoy a favor ni en contra, pero han venido campañas muy buenas para nosotros como son la erradicación de brucelosis, fiebre amarilla, tuberculosis y aftosa en el país, dándonos seguridad sobre la materia prima que compramos, más aun nos han venido golpeando en otros factores como son el precio mínimo para la leche.”

9. Cuál es el punto más negativo de la industria

“No existe un punto negativo en la industria, capaz la competencia es lo único negativo ya que es demasiado fuerte, pero bueno esto nos está llevando a mejorar cada día más y a ser más exigentes con nosotros mismos.”

10. Porque no se debería entrar a vender quesos en el mercado

“Bueno en primer parte sería bueno que las personas no entraran porque tendría menos competencia (risas), pero la verdad la industria láctea es hermosa es rentable y siempre va a existir.”

11. Usted ha escuchado sobre el queso doble crema

“Claro, hace 3 años tuve una experiencia grata con este tipo de queso, tuve un viaje de negocios a Colombia y en la mesa de reuniones nos brindaron este tipo de quesos, yo no lo conocía y pregunte el nombre del queso ahí recién lo conocí y me volví fanático de este queso, es una lástima que hayan prohibido su importación.”

12. Qué importancia tenía el queso doble crema en el país

“Bueno, la importancia del queso va un poco más para la industria alimenticia en el país que para el consumidor en sí. En Kiosco importábamos de nuestra matriz Alpina en Colombia el doble crema para venderlo a restaurantes y cadenas que nos solicitaban el mismo. Nunca se dio una estrategia de marketing para venderlo a las personas.”

13. Que paso con las empresas que compraban el queso doble crema

“Nos querían matar (Risas), de un momento a otro dejamos de ofertarles el doble crema y les cambiamos por el mozzarella, eso nos los hizo muy felices pero se adaptaron al cambio, aunque aún nos preguntan cuándo vamos a regresar con el doble crema.”

14. Porque no producen el queso doble crema

“Los dirigentes no quieren ampliar aún más su cartera de productos estamos en una fase de restauración de procesos y queremos enfocar todas nuestras fuerzas en nuestros productos estrellas”

3.5.3 ENTREVISTA A EXPERTO EN LA COMPETENCIA

La persona entrevistada sobre asuntos de la Competencia fue el tecnólogo Juan Loor, el mismo que ha trabajado por 10 años en la empresa Rey Banpac, en la parte de Rey Leche en el departamento de Rey Quesos:

1. Que tan fuerte es la idealización de los clientes a las marcas

“Los clientes se fidelizan a una marca por la experiencia que tuvieron, más aun cuando llega un nuevo producto al mercado los consumidores se olvidan esporádicamente de un producto para probar el otro, más aun siempre regresan al viejo conocido.”

2. Qué consumidores son los mejores para la empresa: naturales o industriales

“Cliente es cliente, las dos partes son importantes un queso vendido es un queso vendido, gracias a eso tenemos nuestros trabajos, las dos partes nos generan satisfacción.”

3. Cuáles han sido los momentos más difíciles a lo largo de la empresa

“El cambio de producción de leche fresca a producción de quesos, es una tecnología completamente diferente, y era un mercado nuevo dentro de la misma industria, no sabíamos que tanto iba a funcionar, pero con el pasar del tiempo vimos que teníamos razón.”

4. Que productos generan el mayor *profit* de la empresa

“La mayor ganancia de la empresa es sobre los quesos frescos ya que requieren menor inversión por fabricación de un producto, es lo más fácil de hacer y lo que mejor se vende.”

5. Como ha venido evolucionando la competencia en los últimos 5 años

“La competencia ha venido creciendo, cada vez tenemos que aumentar nuestra publicidad para mantener nuestro nivel de ventas.”

6. Como se manejan en el canal de distribución de la empresa

“La distribución la hacemos desde puerta a puerta hasta una distribución en grandes supermercados como son *Supermaxi, Aki, Santa María* en fin, damos el producto al cliente donde lo quiere cliente.”

7. Han tratado de internacionalizar el producto

“Hemos tratado siempre hemos pensado en internacionalizarnos pero en los últimos años se nos ha puesto un poco difícil, en el país está prohibido la importación de quesos, por la misma razón nadie nos quiere comprar quesos, la única forma de exportar es la leche en polvo pero bueno eso ya es otro tema.”

8. Que poder de negociación existe con los distribuidores

“Nosotros somos nuestros mismos proveedores, Rey Leche solo depende de Rey Leche para vender el producto, este es el mejor aspecto de la empresa.”

9. Que tan rentable es vender quesos

“Vender quesos a vender leche nos genera un 25% más de ganancia, ya que al ser un producto elaborado podemos cobrar un 40% sobre litro de leche utilizado.”

10. Porque no se debería entrar a vender quesos en el mercado

“Estoy en desacuerdo con esa pregunta, las personas deberían entrar al mercado lácteo es hermoso, las experiencias que se ganan son inolvidables, más aun las personas no deberían entrar si tienen miedo a la competencia y a hacer cosas nuevas.”

3.5.4 GRUPO DE ENFOQUE

El grupo de enfoque se lo realizo con 9 personas que son: Marco Álvarez 50 años de edad (hacendado), Marcelo Echeverría (28 años de edad, Ingeniero Civil), Angelo Romero (33 años de edad arquitecto), Pilar Andramuño (52 años de edad Secretaria ejecutiva), Aura Coral (61 años de edad Ama de Casa), Sofía Jiménez (32 años de edad Ejecutiva Bancaria), Karol Proaño (28 años de

edad Abogada), Jorge Benavides (22 años de edad Subteniente del Ejército) y Alex Duque (23 años de edad Piloto de Guerra).

Primera Fase:

Fase de recopilación de información general

- Las marcas de queso más reconocidas son: Kiosco, Salinerito, Gonzales, Rey Queso, La holandesa.
- Los hábitos de consumo varían, 1 queso por semana cuando es mozzarella o maduro, y 1 queso cada dos días cuando es fresco, más aún pueden comprar hasta 3 quesos en un día si tienen algún evento.
- Los quesos los compran más para consumirlos en el desayuno o en Sandwiches, mientras que las amas de casa buscan el queso para cocina.
- Las personas piensan que el valor del precio de un queso se acomoda al presupuesto de cada persona, hay variedad para elegir entre un queso caro a un queso barato según la necesidad.
- El principal cambio que ellos realizarían a los quesos es de un aumento en su tamaño y nuevos colores para las envolturas con más innovación.

Segunda Fase:

Degustación de Quesos y conductas de consumo

- A pesar que todos pidieron innovación en presentación de quesos, todas las personas eligieron los quesos redondos y cuadrados dejando de lado a los quesos triangulares y de formas diferentes.
- Todas las personas se dirigen primero a probar los quesos amarillos que a los blancos y cuando se les pregunto el porqué de esta reacción respondieron que les parece más rico, que el queso blanco es más familiar como para el desayuno
- En el momento de degustación las personas prefirieron los quesos más cremosos diciendo que les gusta su consistencia
- Al momento de elegir la presentación hubo mucha variedad en donde no hubo un ganador ya que las presentaciones de 500, 750 y 1000 gramos fueron elegidas por igualdad.

- El tamaño de quesos que eligen es dependiendo del uso que vaya a ser, si es para consumo un pequeño si es para alguna reunión el queso grande es de su preferencia
- El precio que pagarían del producto supera a las expectativas de precio de venta
- El queso doble crema tuvo una aceptación mayoritaria
- Las personas desearían aumentar un poco de sal al queso
- Les gustaría el queso en una presentación infantil para poder mandarles a sus hijos al colegio y escuelas después de leer su valor nutricional.

Se finaliza el focus group y se piden comentarios sobre el evento para una retroalimentación posterior.

3.6 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

3.6.1 COMPETIDORES

Los competidores dentro de la industria se los debe dividir en dos grupos los cuales son directos e indirectos, esta división se debe a que las empresas que fabrican productos sustitos deben ser tomadas en cuenta ya que abarcan, ocupan y quitan mercado para los quesos doble crema.

3.6.1.1 COMPETIDORES DIRECTOS (EMPRESAS QUE FABRICAN QUESOS DOBLE CREMA)

Lácteos Fortaleza

Razón Social: LACTEOS FORTALEZA LACFORTE
CIA. LTDA.

RUC: 1791988027001

Establecimientos Registrados: Pichincha/Quito/Lallement 538 (SRI, 2014)

3.6.1.2 Competidores Indirectos (empresas que fabrican productos sustitutos al queso doble crema)

Rey Queso

Razón Social: AGRICOLA GANADERA REYSAHIWAL AGR S.A.

RUC: 0991509836001

Establecimientos Registrados: Santo Domingo De Los Tsachilas/Santo Domingo/Vía Quevedo - Santo Domingo Km 40 S/N (SRI, 2014)

La holandesa

Razón Social: DELCAMPO CIA. LTDA.

RUC: 1791434862001

Establecimientos Registrados: Pichincha/Quito/Km 21 Vía Interoceánica (SRI, 2014)

Florella

Razón Social: DISTRIBUCIONES Y COMERCIOS FLORELLA DYCOMFLORE CIA LTDA

RUC: 1091741217001

Establecimientos Registrados: Imbabura/Otavalo/Juan Montalvo 6-55 Y Sucre Y Modesto Jaramillo (SRI, 2014)

Kiosco

Razón Social: ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.

RUC: 1791302400001

Establecimientos Registrados: Pichincha/Quito/Av. Republica N7-123 Y Martin Carrión (SRI, 2014)

3.6.1.3 COMPETIDORES INTERNACIONALES

Dejar de lado un análisis sobre la competencia internacional daría como lugar a una investigación casi sin fundamentos ya que por la globalización y los constantes cambios del mundo, una empresa internacional fácilmente podría abrir una sucursal en el Ecuador y con el know-how y benchmarking que poseen pueden llegar a ser una futura fuerte competencia. Por consiguiente las 5 empresas extranjeras con más ventas en sus respectivos países son:

Ecolacteos: Empresa ubicada en Bogotá D.C, Cundinamarca. Colombia. (Quiminet, 2014)

Quesos Balam: Empresa ubicada en Gregorio Méndez, Balancán, Tabasco C.P. 86930. México. (Quiminet, 2014)

Favemal: Empresa ubicada en Ipiales, Nariño. Colombia. (Quiminet, 2014)

Prolac: Empresa ubicada en Col. Santa María la Ribera, Cuauhtémoc, D.F. C.P. 6400. México. (Quiminet, 2014)

Lácteos Kristalac: Empresa ubicada en Atzacapotzalco, Distrito Federal C.P. 2710. México. Nuestra cobertura abarca México (Quiminet, 2014)

3.6.2 PRODUCTOS DE COMPETENCIA

Lácteos Fortaleza



Figura 21. Lácteos Fortaleza

El queso doble crema que venden actualmente es de un peso de 5.5 lbs. (2500 g.) con un precio de:

USD 14,00

Rey Queso



Figura 22. Rey Queso

El queso mozzarella que vende Reyqueso es de un peso de 750 g. con un valor de: USD 5,40

La holandesa



Figura 23. La Holandesa

El queso mozzarella que vende La Holandesa es de un peso de 1000 g. con un valor de: USD 7,80

Florella



Figura 24. Florella

El queso mozzarella que vende Florella es de un peso de 850 g. con un valor de: USD 7,00

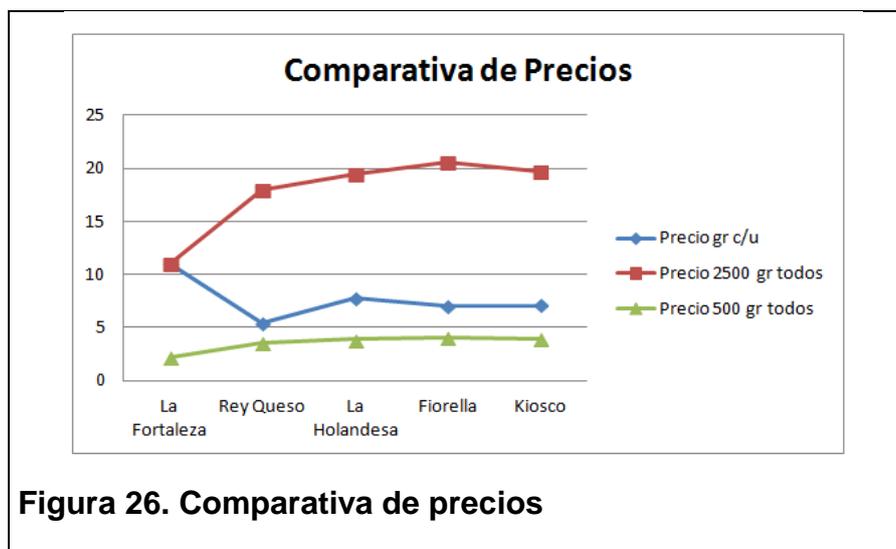
Kiosco



Figura 25. Kiosco

El queso mozzarella que vende Kiosco es de un peso de 900 g. con un valor de: USD 7,09

3.6.2.1 FIGURA COMPARATIVO DE PRECIOS



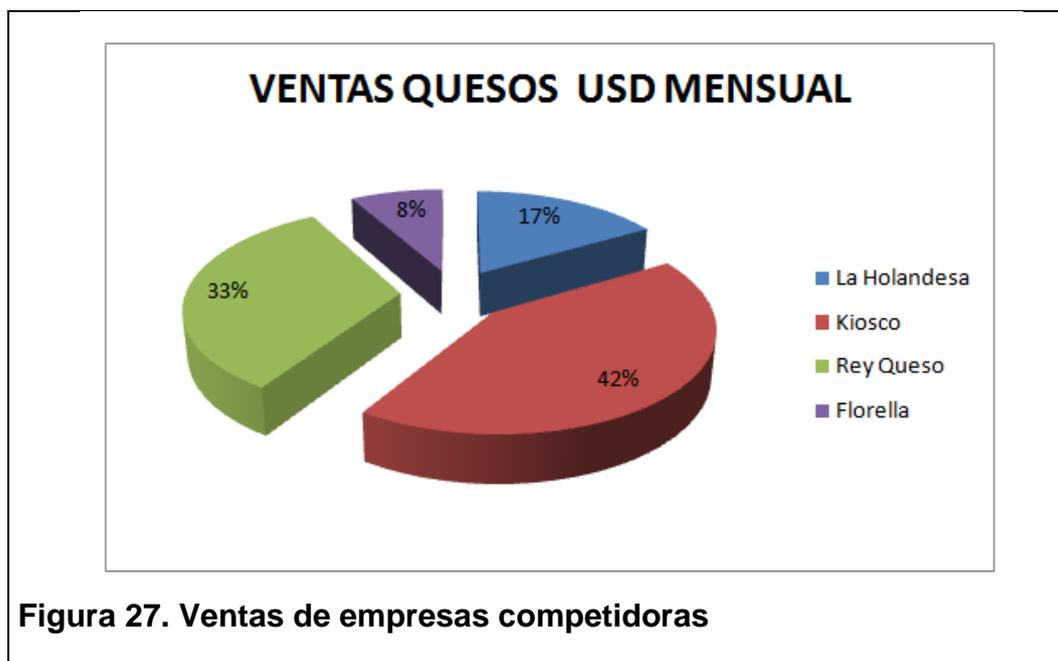
En la figura podemos observar que los precios del queso La Fortaleza son significativamente más altos, aunque su presentación sobre pasa el doble de peso de sus otros competidores, por lo que al aproximar todos los precios a 2500gr de presentación vemos que el queso de LACFORTE tiene una ventaja competitiva superior a los de las otras empresas aun cuando si la presentación del queso fuera de 500 gr, la cual es la presentación normal para los quesos frescos o quesos de mesa.

3.6.2.2 DIFERENCIACIÓN

Las empresas Kiosco y Rey Queso tienen una ventaja significativa en el precio, debido a que ellos cuentan con una economía de escala en su cadena de valor, logrando abaratar costos desde su principal materia prima que es la leche de vaca. Además a esto, por la gran economía que poseen las dos empresas, su promoción en el país es significativa, por lo que el posicionamiento de marca que poseen ellos sobre el mercado Ecuatoriano es demasiado importante.

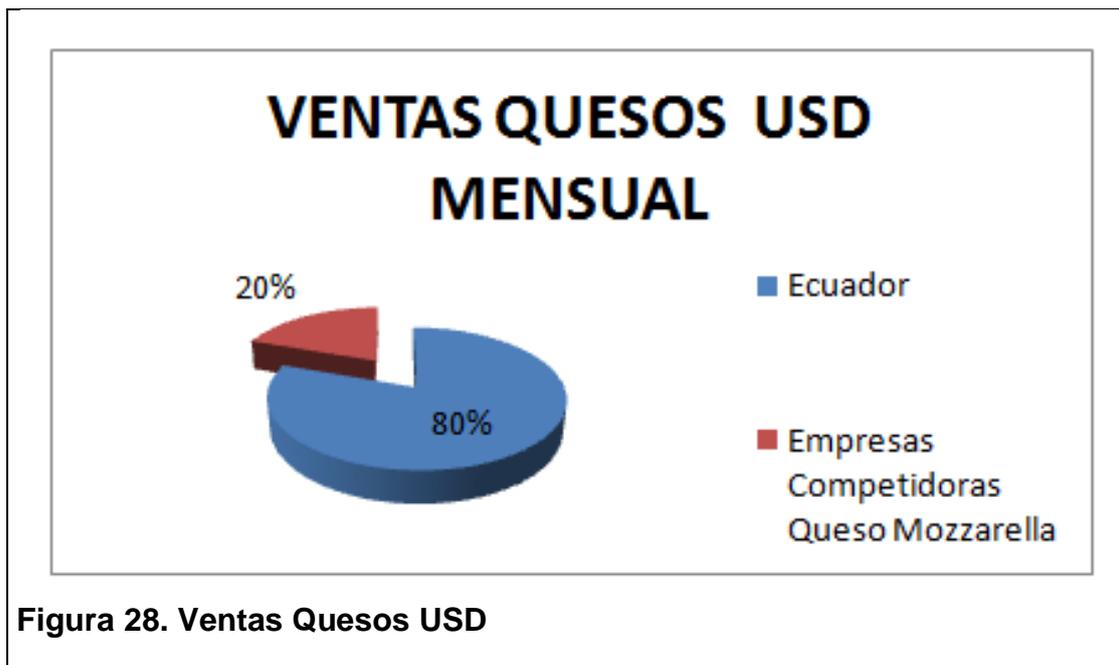
Los productos de la Holandesa al igual que los productos de *Florella*, se basan principalmente en su producto, ya que ellos juegan con presentaciones muy llamativas y la última se basa más en el peso y tamaño de sus quesos.

3.7 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA



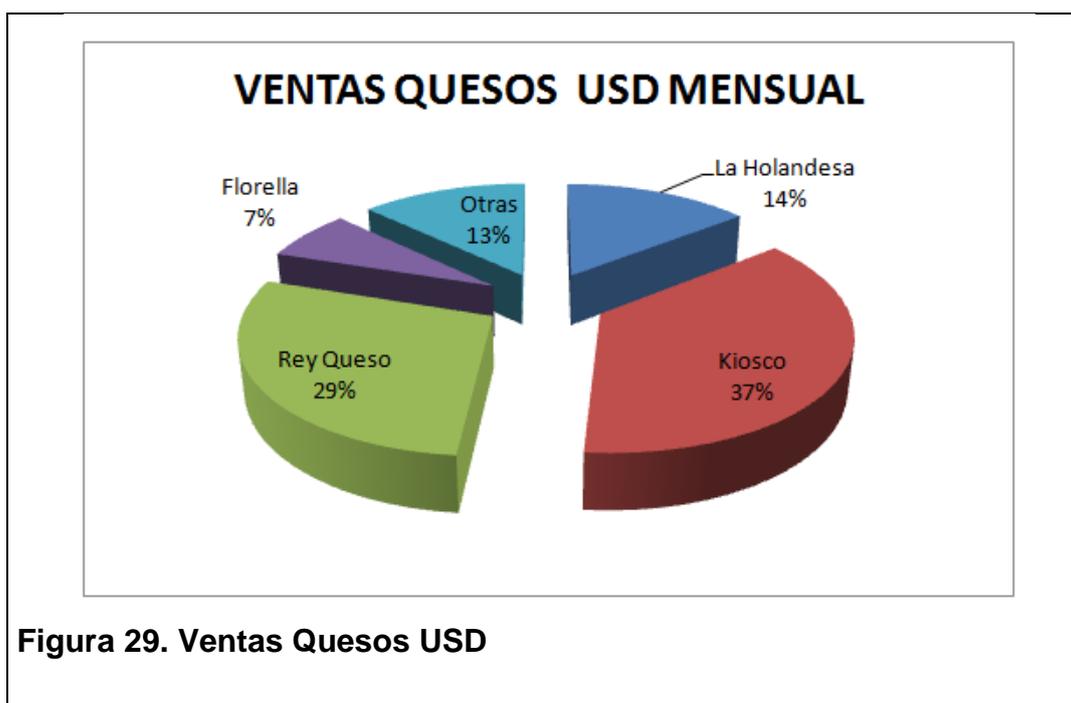
Como podemos observar en las figuras la empresa Kiosco, que fue anteriormente comprada por la empresa Colombiana Alpina, es la empresa que mayor porcentaje en ventas tiene en lo que se refiere a quesos mozzarella seguida de la empresa Rey Queso, empresa del grupo WONG que actualmente se encuentra bajo la marca de ReyBanpac.

A través de datos del instituto nacional de estadísticas y censos podemos saber que en “el Ecuador urbano, mensualmente se consumen 1,36 millones de kilos de queso de todas las variedades, lo cual representa un mercado de \$7,03 millones por mes. El consumo promedio por hogar alcanza las 2,5 unidades de 500 gramos; para ello una familia destina en promedio \$6,5 por mes.” (INEC, 2014).



3.7.1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO EMPRESAS COMPETIDORAS

Las ventas realizadas por “otras empresas” son en su mayoría empresas informales y sobretodo del contrabando de quesos por parte de Colombia ya que en ese país, el precio de cada unidad de queso mozzarella cuesta un 35% menos de lo que cuesta en Ecuador.



3.8 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Durante la implementación de la investigación de mercados en las entrevistas a expertos se pudo notar que gran parte de empresas que ofrecen productos alimenticios usaban el queso doble crema en la preparación de sus productos, y que actualmente usan el queso mozzarella pero no satisface por completo sus necesidades.

En el grupo focal se pudo evidenciar como un 80% de las personas después de la degustación preferían el queso doble crema sobre el queso mozzarella debido a su consistencia y sabor.

El mercado durante la implementación demostró que estarían dispuestos a consumir el producto debido a sus propiedades físicas y a experiencias pasadas.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia de marketing utilizada por la empresa va a ser el Marketing diferenciado, debido a que con esta estrategia la empresa enfoca sus distintos recursos de promoción para los diferentes tipos de segmento de mercado como son el industrial y el consumidor final. Por ejemplo, la estrategia de marketing utilizada para los clientes industriales va a ser una estrategia de fuerza de venta, la cual consiste en tener un vendedor que promueva el producto puerta a puerta y cree una relación de contacto directo con las empresas y así pueda cumplir sus requerimientos de manera oportuna.

Por otra parte, a los clientes naturales se utilizara una estrategia de liderazgo en costos, en donde al analizar la investigación de mercados se comprobó que las personas toman su criterio de compra en base al costo, siendo influenciados por un margen de 10 a 20 centavos.

4.1.1 POLÍTICA DE PRECIOS

El precio viene definido por el valor percibido de las personas por un producto y la cantidad de dinero que están dispuestas a dar por ese bien o servicio. Mediante los resultados de la investigación de mercados se pudo definir que el principal discriminante para la compra de un producto es el precio y en segundo lugar experiencias anteriores con una marca.

Por esta razón la política de precios para clientes naturales viene dado por la tabla 2 y 3 en donde el costo por kilogramo de queso viene dado por los costos de mano de obra, materia prima, costos fijos, costos indirectos de fabricación, gastos, entre otros. Cabe recalcar que estos costos vienen dados para el primer año de funcionamiento de la empresa, a partir del segundo año se va a ir mejorando todos los puntos en la cadena de valor por lo que se espera obtener un mejor rendimiento respecto costo/kilogramo.

Tabla 14. Costos 1

Costo por Kilogramo	\$ 5,79
Presentacion 750 gr	\$ 4,35
Utilidad	38%
Precio Venta Público	\$ 6,00

Tabla 15. Costos 2

Costo por Kilogramo	\$ 5,79
Presentacion 1500 gr	\$ 8,69
Utilidad	38%
Precio Venta Público	\$ 12,00

El nivel de precio para clientes naturales va acorde a la estrategia de marketing y ventas la cual es liderazgo en costos, por lo que el porcentaje de utilidad para las presentaciones de 750 y 1500 gramos es del 38%, permitiéndonos así estar a un rango de 10 a 50 centavos menos que nuestra competencia en base a precios tomados el primer trimestre del año 2015.

La política de precios para clientes industriales viene dado por el nivel de compra que ellos tengan. La investigación de mercados a la parte industrial demostró que existen tres tipos de futuros clientes industriales los cuales realizarían órdenes de compra en rangos de 50 a 75, 76 a 100 y de 101 quesos en adelante respectivamente. Por esta razón se va a segmentar los clientes en: clientes bronce, plata y oro. En donde los clientes bronce se destacan por tener órdenes de compra entre 50 y 75 quesos a los cuales se les va a ofrecer el producto con un margen de utilidad del 33% por queso. Los clientes plata destacados por tener ordenes de compras entre 76 a 100 quesos por lo que adquirirán el producto con un margen de rentabilidad del 28% por queso. Y finalmente los clientes oro con ordenes de 101 en adelante obtendrán el producto con un margen de ganancia del 23% por queso. Los precios por segmento estarán detallados en la tabla 4.

Tabla 16. Costos 3

	Bronce	Plata	Oro
Costo por Kilogramo	\$ 5,79	\$ 5,79	\$ 5,79
Presentacion 1500 gr	\$ 8,69	\$ 8,69	\$ 8,69
Utilidad	33%	28%	23%
Precio Venta Público	\$ 11,56	\$ 11,12	\$ 10,69

4.1.2 TÁCTICA DE VENTAS

La táctica de ventas dependerá del cliente al cual se quiere atender. En primer lugar para el cliente industrial se creara una táctica de ventas puerta a puerta, en donde la fuerza de ventas dependerá de la experiencia del vendedor al cual se le capacitara sobre todos los aspectos técnicos del producto para que pueda responder cualquier inquietud que presentaran los clientes. Las características del vendedor industrial serán basadas en su conocimiento sobre el producto, su capacidad para generar relaciones con los clientes, y su ambición por crecer dentro de la empresa.

La táctica de ventas para los clientes naturales se basara en pequeña publicidad en los distribuidores minoristas o tiendas al detalle como es el marketing en percha, distribuida por el vendedor para clientes naturales al cual se lo capacitara para mostrar los beneficios económicos que tienen las personas o nuestros canales de distribución por vender nuestro producto.

4.2 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Nuestra política de servicio se basara en el respeto y la empatía causada por la confianza que depositan nuestros clientes al comprar nuestro producto. Por esta razón, nuestra política será:

- Dar un producto que satisfaga todas las expectativas que tengan los clientes al comprar el producto
- Elaborar el producto con materia prima de alta calidad, que será analizada todos los días antes del proceso de producción.
- Ofrecer un producto alimenticio que proporcione las vitaminas y elementos necesarios (calcio, fosforo, etc.) del cuerpo humano para su funcionamiento. (Livestrong, 2012)

Al tener un contacto directo con nuestros clientes industriales por nuestra fuerza de ventas, se realizaran encuestas mensuales sobre el grado de satisfacción del producto y sugerencias, lo que ayudara a mejorarnos constantemente y estar en constante comunicación con los requerimientos de

los clientes. De igual manera se realizarán encuestas de satisfacción y sugerencia trimestralmente a nuestros canales de distribución.

Las garantías que ofrece “Quesos El Olimpo” son cumplir con todos los requerimientos del estado en permisos de funcionamiento, registros sanitarios, etc. Además, se añadirá un plus de obtener BPO (buenas prácticas ganaderas) para mejorar la calidad de nuestros productos.

4.3 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Toda promoción consiste en la combinación de herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, ventas personales y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos (Kotler P. & Armstrong G, 2008, p. 363).

4.3.1 PROMOCIÓN

La promoción se la realizará a través de una estrategia de marketing de guerrilla la cual se la va a manejar con un stand por una duración aproximada de cuatro horas, en los momentos de mayor afluencia afuera de nuestros canales de distribución con mayores ventas.

“El marketing de guerrilla es una estrategia publicitaria que utiliza técnicas publicitarias poco convencionales y que requieren una inversión mínima para conseguir la máxima difusión mediática a través de ellas” (Romero, 2015)

Los stands tendrán pequeñas degustaciones de nuestro producto y boletos para realizar concursos interactivos en nuestras redes sociales con premios de “quesos regalo” (presentación 100 gramos) a los ganadores, los mismos que podrán retirar sus premios en la tienda donde obtuvieron el boleto. Se realizarán estas ferias anualmente durante 3 años en el periodo de una semana (Miércoles - Domingo) cada 4 meses, y se crearán 20 “quesos regalo” como premio para cada día de esa semana.

4.3.2 RELACIONES PÚBLICAS.

La empresa “El Olimpo” participara en las dos ferias de queso que se van a realizar en el Ecuador que son:

- V Feria Nacional del Queso en Cayambe, la misma que se va a realizar el 8, 9 y10 de Agosto del año 2015
- VI Festival del Queso en Salinas de Guaranda que se realizara el 1,2 y3 de Noviembre del año 2015

El Olimpo participara con stands, exhibiciones y degustaciones del producto.

Además, de otorgar panfletos con todo el valor nutricional y características únicas del producto en el Ecuador.

4.3.3 PUBLICIDAD

Para poder crear un posicionamiento de nuestra marca, se obsequiara a nuestros canales de distribución una calcomanía con tamaño 20x10 cm, con nuestra imagen, logo y nombre de la tienda (distribuidor), para crear una ayuda visual en percha de nuestro producto y facilitar la decisión de compra de manera fácil y efectiva.

También se creara una página web y una difusión en redes sociales sobre la empresa y nuestro producto para poder así generar una publicidad electrónica.

4.4 DISTRIBUCIÓN

La distribución se la realizara en un principio de manera directa para los clientes industriales.

La forma de venta se realizará en primer lugar dejando una muestra del producto con los clientes que se han identificado en la investigación y segmentación de mercados con los cuales ya se tiene un acuerdo verbal previo, donde el requerimiento por parte de ellos es que la empresa deje una muestra del producto, la lista de precios, y tiempo de entrega para comenzar a facturar con los clientes. La entrega se la realizará con el frigorífico de la

empresa que está detallado en la inversión inicial. El proceso de distribución estará detallado en el capítulo 6.



La distribución para los clientes naturales se la realizara a través de minoristas en un principio o vendedores al detalle



5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES

El estado actual de desarrollo del proyecto viene dado por la investigación realizada sobre proveedores de los insumos necesarios para la fabricación del producto, investigación de mercado a consumidores naturales e industriales por lo que se cuenta con una adecuada proyección de ventas, investigación sobre proveedores de maquinaria y equipamiento para el adecuamiento de la fábrica y conocimiento sobre proveedores de materia prima. Además, se investigó los precios de la competencia y productos sustitutos que poseen.

Las actividades pendientes del proyecto es la constitución de la empresa dentro de la Superintendencia de Compañías, inicio de trámite para financiamiento bancario, compra de maquinaria, obtención de permisos necesarios para el funcionamiento como es el registro sanitario que únicamente se puede adquirir con una empresa formalmente legalizada, contratación de personal y firma de contrato con proveedores.

A pesar de esto, cabe recalcar que dentro del proyecto se cuenta con toda la información necesaria para poder obtener estos requisitos (revisar capítulo 6).

5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

Dentro de las principales dificultades que se pueden presentar en el negocio es la irregularidad que tiene la producción de leche por parte de los proveedores debido a que la producción depende de varios factores como son el climático, salud de los animales, etc. Sin embargo, esta dificultad se puede solucionar teniendo proveedores de respaldo en caso de cualquier eventualidad y tener un respaldo constante de leche en la fábrica.

Los riesgos a los cuales se somete el proyecto son errores humanos dentro de la parte de producción y un posible mal manejo en la cadena de valor especialmente en la cadena de frío del producto cuando salga de la fábrica, debido a que esto puede ocasionar pérdidas significantes de dinero y una desestabilización en la parte financiera.

5.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS.

Una de las bases y estrategias importantes para cumplir las tendencias del mercado es el constante mejoramiento e innovación de los productos, por esta razón la empresa se enfocara a un mejoramiento continuo en maquinaria (compra de maquinaria de nueva generación tecnológica), procesos de producción (aprovechamiento de curva de aprendizaje y nuevas técnicas de producción), cadena de valor (mejoramiento en transporte de leche y transporte del producto final) y presentación del queso doble crema para las personas según las tendencias del mercado, la misma información que será proporcionada por las encuestas a realizarse según el tipo de cliente.

Además, en un futuro la empresa se enfocara en el lanzamiento de nuevos productos en variedades de quesos maduros de exportaciones como son las variedades *Cammembert*, *Provolone*, *Roquefort* y *Gruyereel* ultimo cuenta con una presentación de 40 kg y un precio aproximado de 90 dólares americanos. Estas variedades requieren un tiempo prolongado de maduramiento, razón por la cual no es factible comenzar en el corto plazo con estos productos.

5.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS

Los costos de desarrollo de los nuevos productos de quesos maduros vienen dados por el adecuamiento de la maquinaria para los nuevos productos, además de los costos intangibles de la curva de aprendizaje, marketing necesario para lanzar su introducción al mercado y el espacio físico para el reposo de los mismos. Además de esto, todos los trámites legales y sanitarios necesarios para poder lanzar el nuevo producto al mercado.

5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL (MARCAS, MODELOS DE UTILIDAD, LICENCIAS)

La marca de una empresa es la propiedad intangible con mayor valor de una empresa, razón por la cual es de vital importancia registrar la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) para evitar cualquier robo de imagen corporativa.

El trámite en IEPI para el registro de marca tiene un costo de 208 dólares americanos con una vigencia de 10 años pudiendo ser renovada indefinidamente siempre y cuando la renovación se efectúe 6 meses antes o después de la fecha de vencimiento.

El procedimiento para realizar el registro de marca y patente en Ecuador ha sido digitalizado completamente por lo que los pasos a seguir son:

- Crearse un casillero virtual en la página electrónica del IEPI
- Llenar el formulario de solicitud en el casillero virtual con toda la información requerida.
- Seleccionar el tipo de solicitud que se desea adquirir.
- Imprimir el comprobante de pago y acercarse a un banco el valor a pagar dependiendo del trámite.
- Por último iniciar el proceso electrónicamente, para recibir una fecha de cita en el IEPI para finalizar los trámites.

(Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2015)

El modelo de utilidad o patente para registrar el proceso de elaboración de quesos doble crema no cumple con el requisito fundamental de novedad, en donde consta el producto debe estar en “estado de técnica” es decir que el producto no ha sido accesible al público antes de la solicitud (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2015).

6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones se basa en muchos factores como son el nivel de tecnología que se encuentra actualmente en el país o al cual podemos acceder, el nivel de capacitación de los trabajadores, nuestro nivel de demanda y cambios en el entorno.

Por esta razón nuestra estrategia se basa en una estrategia flexible a la demanda en donde comenzaremos con una recepción y procesamiento de 400 litros diarios de leche para ir incrementando posteriormente esta cifra hasta llegar a los 1000 litros diarios de leche.

Esta estrategia se basa que los primeros 400 litros diarios de leche son producidos por la hacienda en donde se va a localizar la industria y el impacto financiero para la misma es el menor posible debido a los costos de materia prima.

6.2 CICLO DE OPERACIONES

El ciclo de operaciones para la producción del queso doble crema se divide en 4 pasos, que son: Recepción de materia prima, verificación de inocuidad de materia prima, elaboración del queso y empaclado y sellado.

El primero paso dentro del ciclo de operaciones es la recepción de la materia prima, la base para los quesos doble crema es la leche de vaca fresca la misma que deberá someterse a pruebas de calidad como son:

- Incorporación de una mezcla de alcohol al 68% para que la leche no se corte por más de dos horas.
- Medición de acidez en leche fresca y leche acida. Para leche fresca la medida está entre 13-17 ° Dornic y para leche acida ente 90-120 ° Dornic

El segundo paso para la elaboración del queso viene a ser la pasteurización de la leche, el mezclado, el reposo, el corte de cuajada, desuerado y el hilado. En

este paso se le da todas las características necesarias para considerarlo como queso doble crema.

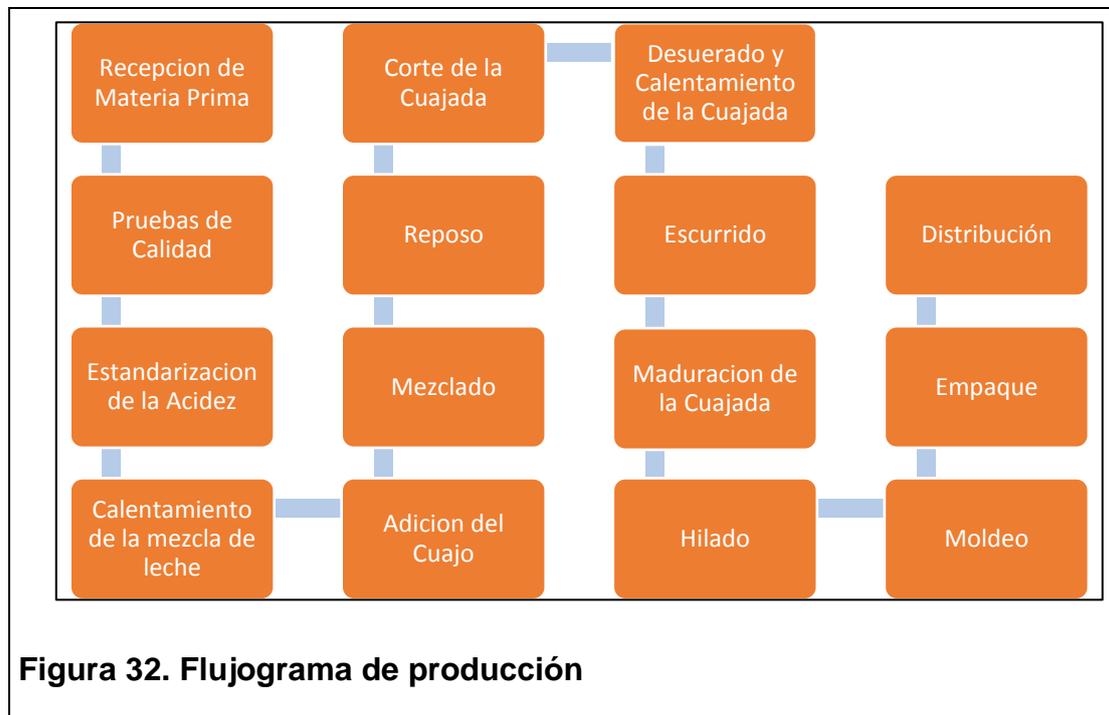


Figura 32. Flujograma de producción

El tercer paso después de hacer pruebas de calidad para el lote producido es el empaclado.

6.2.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un modelo que faculta a la persona que lo cree mostrar los pasos y las actividades que una empresa u organización en donde se genera valor en la percepción del cliente final. (Porter, M. 1985)

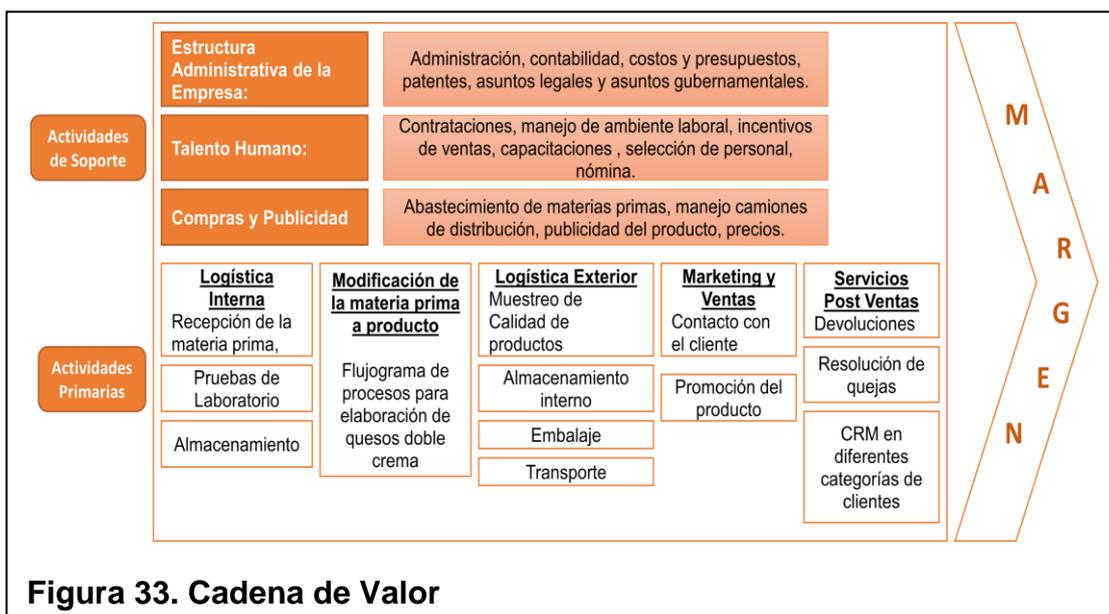
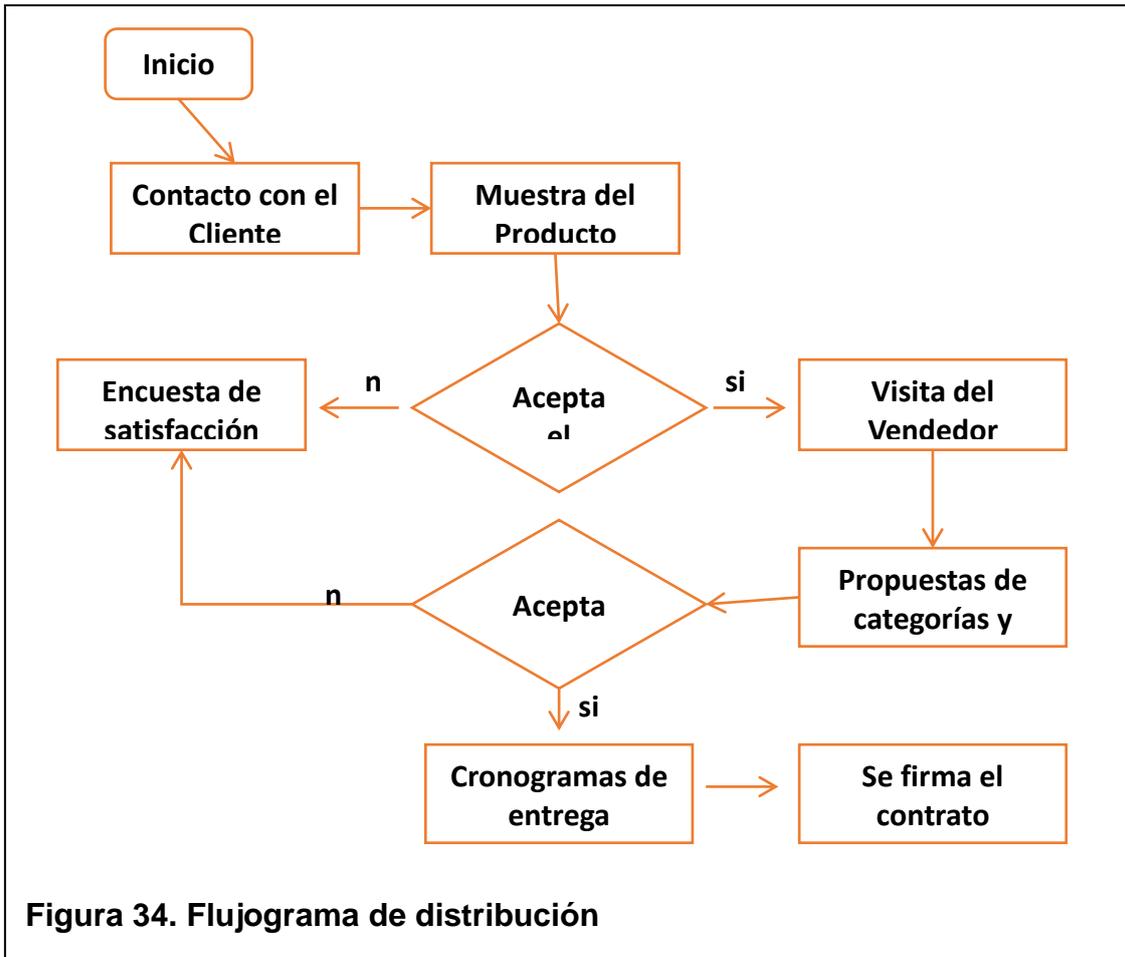


Figura 33. Cadena de Valor



6.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Todas las herramientas y equipos necesarios para la producción se compraran a través de la empresa INVENTAGRI Equipos para la Agroindustria, debido a que poseen los equipos con mejor calidad del país y además cuentan con unos precios muy competitivos en el mercado.

Inventagri fue seleccionado entre los demás proveedores debido a que poseen un servicio post venta y mantenimiento muy buenos. La empresa ofrece mantenimientos trimestrales gratuitos durante el primer año de implementación.

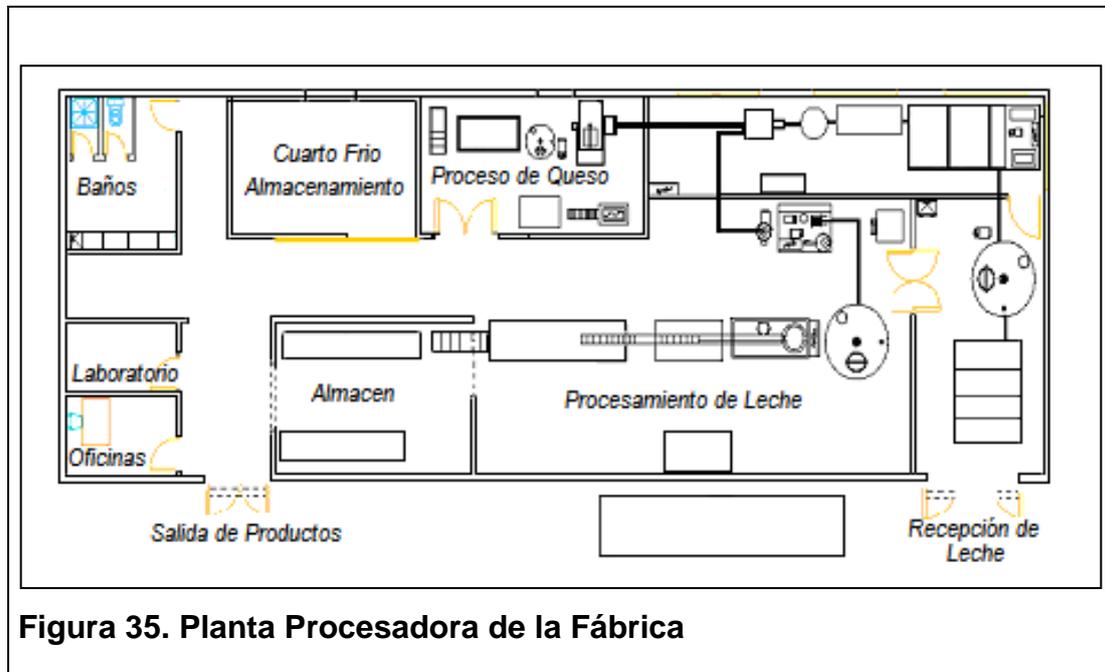
Tabla 17. Mantenimientos

N°	Equipo	Und.
1	TANQUE DE ENFRIAMIENTO 1000lts	1
2	TANQUE PARA CUAJADO	1
3	BOMBAS SANITARIA INOX.	1
4	COCINA INDUSTRIAL	2
5	CUCHILLA PARA CUAJADA	2
6	LIRA ITALIANA ESPECIAL	2
7	PAILA TERMICA 500 LTS	1
8	KIT DE MOLDES PARA QUESOS 1500gr	350
9	KIT DE MOLDES PARA QUESOS 750 gr	150
10	MESA PARA MOLDEO	1
11	TINA DOBLE PARA SALMUERA	1
12	ANALIZADOR CALIDAD DE LECHE + EQUIPO	1
13	ESTANTERIA 5 PISOS ACERO INOX.	4
14	CUARTO FRIO 30 M3	1
15	FECHADORA DE FUNDAS/ ETIQUETAS	1
16	BALANZA DIGITAL	2
17	TERMOMETRO	4
18	KIT DE LABORATORIO	3
19	EMPACADORA AL VACIO MILKY	1
20	INSTALACIONES DE EQUIPO	1

6.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

La instalación o planta para producción del queso doble crema debe reunir ciertas características que permitan una correcta y eficaz secuencia en los pasos del procesamiento lácteo. Según valores internacionales de la FAO

(Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura) la planta debe ser por lo menos de 1500 metros cuadrados para poder incorporar dentro de ella todo el equipamiento necesario para una producción entre 1000 y 5000 mil litros diarios de leche.



6.4.1 CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

Para poder cumplir a cabalidad todos los requisitos tanto nacionales como internacionales para procesamiento de alimentos la planta debe cumplir las siguientes especificaciones:

Las paredes interiores deben ser lisas. Toda la pintura para el interior de la planta debe ser de tipo epóxica lavable o cubrir con cerámica o azulejo a una altura de 2 metros desde el piso. Además, dentro de la construcción las esquinas deben ser curvas y en pendientes para la facilitación a la eliminación de bacterias.

El material empleado para construir los techos deben ser generalmente de zinc y con cielo raso. Además a esto los pisos deben estar contruidos con material impermeable, no deben ser resbalosos y tener un declive de entre 1% y 5%.

6.4.2 LABORATORIO

El laboratorio dentro de la planta procesadora es demasiado importante debido a que en este lugar se mide la inocuidad de la materia prima para convertirla en quesos. El laboratorio debe tener una ventilación de 2 metros cuadrados y debe estar cubierto totalmente por azulejos o pintura epóxica.

Tabla 18. Tecnología

Tecnología (Software)	
Control de Alimentos	\$ 460,00
Página Web y Redes Sociales	\$ 923,50
Sub Total 2	\$1.383,50

6.4.3 CUARTO FRIO

El cuarto frio es el lugar destinado para el almacenamiento de los productos terminados, este deberá estar siempre junto a la zona de procesamiento y tendrá que tener una capacidad mínima de 30 metros cúbicos, las medidas estándar son 4mts x 3mts x 2.5mts.

6.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

La zona geográfica seleccionada para montar la empresa es en la Hacienda “El Mirador”, está ubicada en el barrio Las Tolas, sector Tulipe de la parroquia Gualéa en el Cantón Quito. Se escogió este sector debido a que tiene una buena proximidad con los proveedores de leche, posee todos los servicios básicos como son luz, agua, teléfono, entre otros y está ubicada a tan solo 1 hora de Quito.

El terreno necesario para construir la planta procesadora de lácteos tiene como requerimiento mínimo de 10.000 metros cuadrados o sea una hectárea, el cual permite la libre movilización de transporte pesado y además prevé una futura expansión de la planta.



Figura 36. Ubicación Fábrica

La Hacienda por su localización geográfica está ubicada en las coordenadas (0.091892, -78.754249)

6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La capacidad de almacenamiento que tendrá la planta procesadora es igual a la capacidad del cuarto frío que viene a ser 30 metros cúbicos, que da cabida aproximadamente a 1000 quesos de 1000 gramos. Este valor corresponde aproximadamente a la producción entera de 21 días, esta capacidad de almacenamiento es la óptima para el tipo de industria y nivel de producción que se maneja.

El manejo de inventarios se lo realizara a través del sistema PEPS (primeras unidades en entrar son las primeras unidades en salir), esto debido a que al ser un producto perecedero es de vital importancia que las unidades que fueron producidas con mayor antelación que las anteriores sean vendidas en primer lugar.

6.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Para poder funcionar como una empresa de alimentos legalmente reconocida en el Ecuador y poder comercial los productos con tranquilidad es necesario

cumplir una serie de requerimientos, entre los cuales está la constitución legal de la empresa y posteriormente obtener permisos como:

Registro Sanitario

Para obtener el registro sanitario es necesario llenar un formulario electrónico emitido por el Ministerio de Salud Pública al mismo que se debe anexar:

- Declaración de la norma técnica nacional o internacional específica que aplica al producto y bajo la cual está sujeto de cumplimiento con nombre y firma del responsable.
- Descripción del proceso de elaboración del producto, nombre y firma del responsable técnico.
- Diseño de etiqueta o rotulo del producto, ajustado a los requisitos que exige el “Reglamento de Alimentos” y el “Reglamento Técnico Ecuatoriano (INEN) sobre rotulado de Productos Alimenticios para consumo Humano” y normativa relacionada.
- Especificaciones técnicas del material de envase, emitida por el proveedor, a nombre de la empresa fabricante del producto.
- Ficha de estabilidad del producto.
- Descripción del código de lote, suscrito por el técnico responsable.
- Notificación del pago por el valor correspondiente al derecho de servicios por obtención del registro sanitario.
- Si la empresa entra en categoría PYMES por ingresos y número de trabajadores no se paga ningún valor. (Ministerio de Salud Pública, 2015)

Licencia Metropolitana única para ejercicio de Actividades Económicas (LUAE) el cual otorga permiso de Ocupación del Suelo, Sanidad, Publicidad exterior y requisito para la obtención del permiso de funcionamiento por parte del cuerpo de bomberos.

- Llenar el formulario para obtención de permiso de funcionamiento en LUAE.

- Copia del Ruc de la empresa.
- Copia a color de la Cedula de identidad del representante legal (Servicios Ciudadanos Quito, 2015)

Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

Para obtener el permiso por primera vez es necesario:

- Llenar el formulario para solicitud de inspección del cuerpo de bomberos
- Entregar el informe de inspección de bomberos aprobada
- Copia de cedula de identidad el representante legal y RUC de la empresa
- Copia de la patente municipal. (Servicios Ciudadanos Quito, 2015)

Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador

- Llenar el formulario para permiso de funcionamiento
- Llenar la petición para la planilla de inspección
- Copia y certificado de título profesional avalado por el SENECYT del representante legal
- Lista a detalle de productos a elaborar
- Planos y ubicación de la planta procesadora
- Documentos de los procesos y métodos empleados para la fabricación de el o los productos
- Copia de certificado de Salud Ocupacional emitido por los centros de salud pública
- Copia del RUC de la empresa y copia de cédula y papeleta de votación del representante legal
- Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bombero (Servicios Ciudadanos Quito, 2015)

Tabla 19. Gastos de Requerimientos Legales

Gastos de Requerimientos Legales	
Constitución de Compañía	\$ 1.800,00
Permisos Municipales	\$ 265,00
IEPI derecho de nombre	\$ 123,50
IEPI derecho de marca	\$ 123,50
IEPI pago reserva nombre	\$ 18,00
Licencias varias	\$ 487,40
Sub Total 1	\$ 2.817,40

7. EQUIPO GERENCIAL

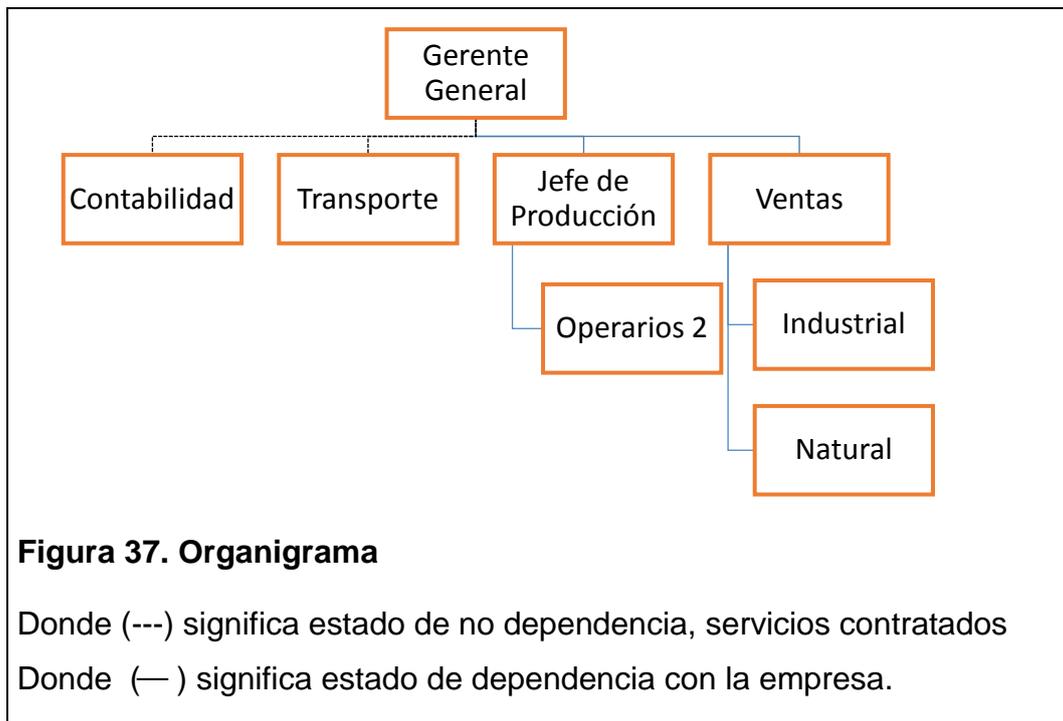
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa viene dada bajo un modelo de estructura simple. en donde la organización y toma de decisiones se llevan bajo las directrices del Gerente.

Una estructura organizacional matricial para la empresa en este momento no es aconsejable debido a que no existen un número importante de trabajadores multidisciplinarios que puedan aportar sus diferentes conocimientos para diferentes proyectos. Actualmente la empresa se va a manejar con un supervisor por área enfocado a un solo tipo de acción en donde se puede identificar responsables fácilmente.

Una estructura multi-divisional crea libertades a diferentes departamentos para que se puedan manejar en semi autonomía y se puedan tomar decisiones inmediatamente sin tener que pasar por un orden burocrático. Sin embargo, el comienzo de una empresa no es fácil y se necesita tener al comienzo una sola persona que dicte las directrices y que pueda tomar las decisiones de la empresa para que la misma despegue de la forma correcta. (Galindo, C)

7.1.1 ORGANIGRAMA



7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

7.2.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Gerente General

A) Perfil

- Sexo: Indistinto
- Edad: 30-60 Años
- Nivel de Educación: Tercer nivel en carreras administrativas, comerciales o afines.
- Experiencia: Mínima de 3 años en cargos similares

B) Funciones

Crear y supervisar el cumplimiento de las actividades estratégicas de la empresa. Representar legalmente a la empresa. Aprobar los presupuestos generales de la compañía y a su vez gestionar, evaluar y aprobar las órdenes de compra. Resolución de problemas, y velar por una buena cohesión institucional y seleccionar los mejores elementos humanos para la compañía.

Velar por los intereses de los accionistas y rendir informes del movimiento de la compañía a los mismos.

Jefe de Producción

A) Perfil

- Sexo: Indistinto
- Edad: 20-60 Años
- Nivel de Educación: Bachiller técnico en alimentos.
- Experiencia: Mínima de 5 años en control y manejo en el ámbito de la producción en el sector lácteo.

B) Funciones

Controlar, supervisar y gestionar a cabalidad los procesos y el personal humano que sea necesario para poder alcanzar las metas diarias de producción, colaborar activamente en todas las actividades de la empresa.

Ventas

Industrial y Natural

A) Perfil

- Sexo: Indistinto
- Edad: 24-60 Años
- Nivel de Educación: Mínima Bachiller.
- Experiencia: Mínima de 2 años en ventas.

B) Funciones

Se encarga de la distribución y toda la parte logística de salida del producto hacia el cliente o consumidor, trabajando en conjunto con el jefe de producción para alcanzar las metas propuestas por el gerente general. Realizara un informe mensual de número de clientes entrantes y salientes.

Operarios

A) Perfil

- Sexo: Indistinto
- Edad: 18-40 Años
- Nivel de Educación: No requerido

- Experiencia: No necesita experiencia

B) Funciones

Realizar las actividades designadas por el jefe de producción siempre siguiendo las normas de seguridad impartidas por la empresa y mantener un compromiso alto para ejecutar todas las acciones con la mayor asepsia y colaborar activamente en todas las actividades de la empresa.

7.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

Los empleados serán recompensados según la legislación vigente al 2015 del Ecuador con un salario superior a los 354,00 dólares americanos.

Tabla 20. Salarios

R. BASICA UNIFICADA	BONO CIRCUNSGEOGRAF.	SUBTOTAL	HORAS EXTRAS	SUBTOTAL REMUN	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO
		1 AL 2	50%	1 AL 5		
1	2	3	4	7	8	9
1,300.0000	0.0000	1300.0000		1300.0000	108.3300	29.5000
900.0000	0.0000	900.0000		900.0000	75.0000	29.5000
600.0000	0.0000	600.0000		600.0000	50.0000	29.5000
750.0000	0.0000	750.0000		750.0000	62.5000	29.5000
450.0000	0.0000	450.0000		450.0000	37.5000	29.5000

TOTAL INGRESOS	FONDO DE RESERVA	IESS 12.15%	VACACIONES	TOTAL PERSONA MES	FACTOR # PERS. X PUESTO	COSTO POR PUESTO
7 AL 9				10 AL 13		
10	11	12	13	14	15	16
1437.8300	54.1700	157.9500	54.1700	1704.1200	1.0000	\$ 1,704.12
1004.5000	37.5000	109.3500	37.5000	1188.8500	1.0000	\$ 1,188.85
679.5000	25.0000	72.9000	25.0000	802.4000	3.0000	\$ 2,407.20
842.0000	31.2500	91.1300	31.2500	995.6300	2.0000	\$ 1,991.26
517.0000	18.7500	54.6800	18.7500	609.1800	1.0000	\$ 609.18

7.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La política de trabajo y beneficios de los trabajadores se regirá por la normativa vigente del código de trabajo emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales, en donde consta el salario mínimo de 345 dólares americanos, pago de décimo tercero y décimo cuarto según la región en donde se trabaje, pago de fondos de reserva y pago de utilidades en caso de que la empresa termine el año contable con utilidades. El pago de utilidades no podrá ser superior a 24 salarios básicos unificados, además de la afiliación obligatoria de todos los empleadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Mediante la Resolución No.3 de la Superintendencia de Compañías, publicada en el Registro Oficial 923 de 1 de abril de 2013, se estableció “los derechos y restricciones de los accionistas en donde el accionista de las compañías o sociedades anónimas en ejercicio de su derecho fundamental respecto a su calidad de accionista sólo tendrá derecho a que se le confiera informaciones relativas a los balances generales, estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y memorias o informes de los administradores, comisarios, y, cuando fuere del caso, los informes de los auditores externos y peritos de la compañía respectiva. También lo tendrá para solicitar y obtener informaciones concernientes a las actas de las juntas generales cuyas copias reposen en el archivo institucional, e incluso para que se le conceda copia de la notificación de la transferencia de acciones que hubiere recibido respecto a la sociedad de que forme parte el peticionario” (Superintendencia de Compañías, 2015).

7.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Los servicios que la empresa va a contratar son de transporte, contabilidad, técnico en alimentos y administración.

El servicio de transporte va a ser utilizado para el traslado de leche fresca desde la hacienda hasta la planta de producción. La forma de pago de este servicio a nivel nacional se efectúa por un cobro de 5 centavos por cada litro de leche recogido en hacienda y entregado en planta.

El servicio de contabilidad se lo utilizara para llevar de manera responsable todos los estados financieros de la empresa debido a que se facturara más de 40 mil dólares anuales y es obligación llevar contabilidad.

El servicio técnico se contratara a un Ingeniero en Alimentos registrado oficialmente en el Senescyt con su título para poder obtener todos los permisos sanitarios requeridos por el Estado.

Al ser un emprendimiento se contratara asesoría a ex gerentes reconocidos en la industria para sobrellevar de mejor manera todas las dificultades que pudieran presentarse en la empresa.

8. CRONOGRAMA GENERAL

Este capítulo muestra las actividades y los tiempos necesarios para iniciar con el proyecto.

8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Tabla 21. Cronograma General

N°	Actividad	Fecha de Inicio	Duración en Días	Fecha de Finalización	Responsable
1	Realizar el plan de negocios	20/2/2015	150	30/2/2015	Asesores Externos
2	Constitución de la empresa	15/6/2015	75	30/6/2015	Abogado
3	Obtención del RUC	08/07/2015	15	16/07/2015	Abogado
4	Registro de Marca y Patente	01/08/2015	7	15/8/2015	Abogado
5	Obtención de permisos de funcionamiento	17/8/2015	15	09/08/2015	Gerente General
6	Selección de personal	01/09/2015	21	15/9/2015	Gerente General
7	Compra de Maquinaria y Equipamiento	15/8/2015	15	09/01/2015	Gerente General
8	Negociación con proveedores	21/8/2015	21	15/9/2015	Gerente General
9	Contratación de personal	15/9/2015	15	31/9/2015	Gerente General
10	Organizar la cadena de valor	15/9/2015	15	31/9/2015	Gerente General, Jefe

					de Producción
11	Comienzo de producción y Ventas	10/10/2015	90	31/12/2015	Jefe de Producción y Ventas

8.2 DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 22. Diagrama de Gantt, parte 1

N°	Actividad	Mes / Semana	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
			S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
1	Realizar el plan de negocios																									
2	Constitución de la empresa																									
3	Obtención del RUC																									
4	Registro de Marca y Patente																									
5	Obtención de permisos de funcionamiento																									
6	Selección de personal																									
7	Compra de Maquinaria y Equipamiento																									
8	Negociación con proveedores																									
9	Contratación de personal																									
10	Organizar la cadena de valor																									
11	Comienzo de producción y Ventas																									

Tabla 23. Diagrama de Gantt, parte 2

N°	Actividad	Mes / Semana	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
			S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
1	Realizar el plan de negocios		■	■	■	■																				
2	Constitución de la empresa			■	■	■	■	■																		
3	Obtención del RUC					■	■																			
4	Registro de Marca y Patente					■	■																			
5	Obtención de permisos de funcionamiento							■	■	■																
6	Selección de personal									■	■															
7	Compra de Maquinaria y Equipamiento							■	■	■	■															
8	Negociación con proveedores							■	■	■	■															
9	Contratación de personal											■	■	■												
10	Organizar la cadena de valor											■	■	■												
11	Comienzo de producción y Ventas															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Los riesgos e imprevistos del proyecto se basan en el no cumplimiento de los supuestos planteados en la actual planificación como son:

Constitución de la empresa, Obtención del RUC, Registro Marca y Patente y Permisos de funcionamiento:

En caso no poder constituir la empresa, obtener el ruc, registrar la marca y patente y obtener los permisos de funcionamiento en el tiempo planteado, la fábrica no podrá operar generando un desfase en la planificación y ejecución del proyecto. El plan de acción para evitar este inconveniente es comenzar con la obtención de los permisos dos semanas antes de lo planificado.

Compra de maquinaria y equipo:

El plan de acción para asegurar que la maquinaria y equipamiento se encuentren en la fábrica en el tiempo acordado se pondrá cláusulas económicas de cumplimiento en el contrato de compra de la maquinaria.

9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Los supuestos sobre los cuales se basó el proyecto son los siguientes:

- La fijación de precios para el primer año se realizó en base a costos y precios de los competidores en el primer semestre del año.
- La proyección de ventas del mercado industrial se fijó por medio de la investigación de mercados y los contratos verbales con los gerentes de los restaurantes, pizzerías, entre otros.
- La proyección de ventas para el mercado natural se fijó con los resultados de la investigación de mercados y la aceptación del producto.
- El mercado en el que se introducirá el producto será solo en el Cantón Quito.
- El número de operarios para la producción del producto está estimada a través de parámetros internacionales y entrevistas a expertos de la industria.
- Los permisos necesarios para el funcionamiento, producción y comercialización del producto se obtendrán en el tiempo previsto sin ningún problema.
- La depreciación de los equipos será lineal.
- La localización geográfica de la planta de producción será en la Hacienda el Mirador (ubicada a 1 hora de Quito) debido a su cercanía con los productores de leche.
- La recolección de leche en las haciendas está formalizado a través de un acuerdo verbal con los productores.
- El crecimiento de las ventas está proyectado conforme a los parámetros conservadores de crecimiento en la industria obtenidos de la investigación de mercados.
- El crédito para el financiamiento del negocio se obtiene en un máximo de 3 meses como está estipulado en la legislación de la entidad financiera.

- La prohibición para importaciones de derivados lácteos no será removida por lo menos hasta el 2020

9.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

En esta sección se analizará los problemas que pueden representar un problema grave para la ejecución del proyecto:

- a) Un incremento en el precio de la leche en finca.

Al ser la leche fresca de vaca la materia prima esencial para la producción de Quesos Doble Crema el manejo de costos depende del precio de la leche. Si los precios de la leche no permiten continuar con las estrategias de penetración de mercados, se aumentará la producción de leche propia en la hacienda.

- b) Ventas Bajas

Si la empresa tiene unas ventas bajas, se ingresaría con el producto al mercado de la ciudad de Santo Domingo que por la investigación en el proyecto se pudo evidenciar que es el segundo mercado más atractivo para entrar con el producto.

- c) Sobredemanda

Los equipos con los que va a arrancar el proyecto tienen una capacidad máxima de producción, por lo que si la demanda es mayor a la esperada la empresa obtendrá un nuevo crédito financiero para la adquisición de nueva maquinaria.

10. PLAN FINANCIERO

10.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial del proyecto se lo dividió en tres categorías que son: la parte de Activos Fijos, Activos Intangibles y el Capital de trabajo. Los valores descritos en Activos fijos vienen dado por el valor de adquisición del terreno, maquinaria, equipos y vehículos.

Tabla 24. Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	
ACTIVOS FIJOS	
Terreno	\$ 11.000,00
Obra Civil	\$ 20.970,00
Maquinaria	\$ 56.797,00
Equipos	\$ 2.017,00
Vehículos	\$ 28.000,00
ACTIVOS INTANGIBLES	
Gastos Requerimientos Legales	\$ 2.817,40
Tecnología y Software	\$ 1.383,50
Publicidad	\$ 3.350,00
CAPITAL DE TRABAJO	
Salarios	\$ 5.522,91
Servicios	\$ 3.240,00
Materia Prima	\$ 10.988,77
Gastos	\$ 700,00
TOTAL	\$ 146.786,58

Por un lado los valores para la parte de activos intangibles vienen dados por los gastos de requerimientos legales y los gastos en tecnología y software. Por otra parte los costos en capital de trabajo están sujetos a los pagos de:

salarios, servicios, materia prima y gastos en general. Es importante recalcar que el valor en salarios viene dado para el primer mes de producción por cualquier eventualidad que llegara a ocurrir en el proyecto.

Tabla 25. Gastos de requerimientos Legales

Gastos de Requerimientos Legales	
Constitución de Compañía	\$ 1.800,00
Permisos Municipales	\$ 265,00
IEPI derecho de nombre	\$ 123,50
IEPI derecho de marca	\$ 123,50
IEPI pago reserva nombre	\$ 18,00
Licencias varias	\$ 487,40
Sub Total 1	\$ 2.817,40

Tabla 26. Gastos

Tecnología (Software)	
Control de Alimentos	\$ 460,00
Página Web y Redes Sociales	\$ 923,50
Sub Total 2	\$ 1.383,50

Publicidad	
Stands para Ferias Nacionales	\$ 2.300,00
Calcomanías para Tiendas	\$ 450,00
Stands para marketing de guerrilla	\$ 600,00

Sub Total 3	\$ 3.350,00
--------------------	--------------------

Tabla 27. Activos Intangibles

Activos Intangibles	
Gastos Requerimientos	
Legales	\$ 2.817,40
Tecnología Software	\$ 1.383,50
Publicidad	\$ 3.350,00
Total	\$ 7.550,90

10.2 FUENTES DE INGRESOS

La fuente de ingresos de la empresa viene dado por la venta de kilogramos de Quesos doble crema. Dentro de estos ingresos se diferencia los ingresos que se obtiene por la parte industrial y la parte natural. Como se comentaba en el capítulo 4 los clientes industriales están diferenciados por categorías entre los cuales se encuentran los segmentos Oro, Plata y Bronce. En la siguiente tabla se encuentra la proyección de ventas detallada para el primer año y las ventas generalizadas durante los 5 años siguientes.

Tabla 28. Fuente de Ingresos

Fuente de Ingresos					
Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	\$266.678,27	\$308.440,04	\$340.796,40	\$420.751,50	\$522.541,50
Por Cobrar	\$21.723,19	\$23.733,93	\$27.317,46	\$ 30.438,48	\$ 34.981,07

10.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

10.3.1 COSTOS FIJOS

Estos costos no se ven afectados por el aumento o disminución en el nivel de producción, los mismos que siempre van a tener que ser cancelados a final de mes sin importar lo que ocurra con la producción.

Tabla 29. Costos Fijos

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Directa	\$28.113,72	\$30.081,68	\$32.187,40	\$34.440,52	\$36.851,35
Gastos de Administración y Ventas	\$38.161,20	\$40.832,48	\$43.690,76	\$58.658,04	\$62.764,10
Costos Indirectos de Fabricación	\$20.880,00	\$20.894,40	\$23.222,40	\$23.238,60	\$27.289,20

Los costos fijos de la empresa están relacionados directamente con el costo por mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y los gastos de administración y ventas.

10.3.2 COSTOS VARIABLES

Estos costos están definidos por la materia prima e insumos además de los materiales indirectos de fabricación debido a que se necesita más de estos materiales para poder producir mayor nivel de quesos.

Los costos variables de la empresa dependen proporcionalmente con el nivel de producción a un incremento con el nivel de producción se produce un incremento en los costos variables.

Tabla 30. Costos Variables

Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	\$127376,04	\$140283,24	\$159761,04	\$178863,60	\$205901,16
Materiales Indirectos de Fabricación	\$4488,00	\$4577,76	\$4673,89	\$4772,04	\$4872,26
Total	\$219018,96	\$236669,56	\$263535,49	\$299972,80	\$337678,07

10.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

10.4.1 MARGEN BRUTO

El margen bruto nos ayuda a calcular la relación entre los ingresos que tiene la empresa menos los costos de producción y los ingresos de la empresa. Con este valor podemos saber qué porcentaje de ganancia se obtiene al vender los productos y restarlos de los costos para producirlos.

Tabla 31. Margen Bruto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	30,62%	31,24%	32,94%	33,93%	34,51%

10.4.2 MARGEN OPERATIVO

Para el cálculo del margen operativo usamos el resultado del margen bruto y restamos adicionalmente todos los gastos de administración y ventas que obtuvo la empresa.

Tabla 32. Margen Operativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Operativo	15,98%	16,90%	19,61%	17,87%	19,56%

10.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados proyectado muestra la utilidad neta que tendría la empresa al restar de los ingresos los costos de ventas, gastos operacionales, el pago de participación a los trabajadores y el impuesto a la renta.

Tabla 33. Estado de Resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$266.678,27	\$308.440,04	\$340.796,40	\$420.751,50	\$522.541,50
Costo de Ventas	\$180.857,76	\$195.837,08	\$219.844,73	\$241.314,76	\$274.913,97
Utilidad Bruta	\$85.820,51	\$112.602,96	\$120.951,67	\$179.436,74	\$247.627,53
Gastos Operacionales	\$38.161,20	\$40.832,48	\$43.690,76	\$58.658,04	\$62.764,10
Utilidad Ant. Part. Trabajadores	\$47.659,31	\$71.770,47	\$77.260,91	\$120.778,70	\$184.863,43
15% Participación Trabajadores	\$7.148,90	\$10.765,57	\$11.589,14	\$18.116,80	\$27.729,51
Utilidad Ant. Imp.	\$40.510,41	\$61.004,90	\$65.671,77	\$102.661,89	\$157.133,91
22% Imp. Renta	\$8.912,29	\$13.421,08	\$14.447,79	\$22.585,62	\$34.569,46
Utilidad Neta	\$31.598,12	\$47.583,82	\$51.223,98	\$80.076,28	\$122.564,45

10.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

El balance general de la empresa muestra la relación de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa. Los activos y pasivos de la empresa se dividen entre activo circulante, pasivo circulante, activo fijo y pasivo fijo. El patrimonio de la

empresa está dividido entre el capital de los inversionistas y las utilidades del ejercicio presentados en el estado de flujo de efectivo.

10.7 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

El estado de flujo de efectivo muestra el nivel de efectivo que tiene la empresa al terminar un año o el nivel de flujo de caja libre. El flujo de efectivo se lo calcula igual que el estado de resultados con la diferencia que en este se toman en cuenta los gastos financieros, depreciaciones y las amortizaciones al capital. El flujo de efectivo se lo calculo en escenario conservador, optimista y pesimista. Por este motivo el estado de flujo de efectivo es muy importante debido a que muchas empresas han quebrado por el simple hecho de no tener la liquidez suficiente para mantener su negocio.

Tabla 34. Flujo de Efectivo Proyectado

Flujo de Efectivo Conservador					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
(+) Venta del Producto	\$266.678,2	\$308.440,0	\$340.796,4	\$420.751,5	\$522.541,5
Egresos					
(-) Costo de Producción	\$180.857,7	\$195.837,0	\$219.844,7	\$241.314,7	\$274.913,9
Utilidad Bruta	\$85.820,51	\$112.602,9	\$120.951,6	\$179.436,7	\$247.627,5
(-) Gasto de Administración y Ventas	\$38.161,20	\$40.832,48	\$43.690,76	\$58.658,04	\$62.764,10
Utilidad Operativa	\$47.659,31	\$71.770,47	\$77.260,91	\$120.778,7	\$184.863,4
(-) Gastos Financieros	\$8.851,23	\$7.402,86	\$5.808,94	\$4.054,82	\$2.124,41
(-)	\$11.783,95	\$11.783,95	\$11.783,95	\$11.783,95	\$11.279,70

Depreciaciones					
(-)					
Amortización al Capital	\$14.411,61	\$15.859,98	\$17.453,91	\$19.208,02	\$21.138,43
Utilidad Antes de Impuestos y Trabajadores	\$12.612,52	\$36.723,68	\$42.214,12	\$85.731,91	\$150.320,8
(-) 15% Participación Trabajadores	\$1.891,88	\$5.508,55	\$6.332,12	\$12.859,79	\$22.548,13
Utilidad impuesto a la renta	\$10.720,64	\$31.215,13	\$35.882,00	\$72.872,12	\$127.772,7
(-) 22% Impuesto a la renta	\$2.358,54	\$6.867,33	\$7.894,04	\$16.031,87	\$28.110,01
Utilidad Después de Impuestos	\$8.362,10	\$24.347,80	\$27.987,96	\$56.840,25	\$99.662,75
(+) Depreciaciones	\$11.783,95	\$11.783,95	\$11.783,95	\$11.783,95	\$11.279,70
Flujo de Caja Libre	\$20.146,05	\$36.131,75	\$39.771,91	\$68.624,20	\$110.942,4

10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio de la empresa muestra los kilogramos de queso necesarios que necesitan ser vendidos para cubrir de manera total los costos fijos y los costos variables.

Tabla 35. Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio =	Costo Fijo
	Precio - Costo Variable Unitario
Punto de Equilibrio =	21028,44

La empresa necesita vender 21,028.44 kilogramos de queso al año para llegar al punto de equilibrio.

10.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

El costo más importante a tener en cuenta para medir la sensibilidad del estado de flujo es el incremento en el precio de la leche ya que es la base más importante del producto. Este costo es cubierto en un 70% por la producción propia de leche.

10.9.1 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices financieros a ser utilizados son: el índice de liquidez, la prueba ácida, el ROI, ROA y el ROE. El índice de liquidez muestra la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de la empresa. La prueba ácida utiliza la misma fórmula que el índice de liquidez con la salvedad que se restan los inventarios. El ROI muestra el retorno que tiene el inversionista sobre su inversión. El ROA muestra la eficiencia que tienen los activos al ser utilizados en la empresa para generar ganancias en la empresa. Y el ROE muestra el rendimiento que tiene el resultado del ejercicio sobre el patrimonio promedio. Revisar Anexo 15.

11. PROPUESTA DE NEGOCIO

11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

El financiamiento deseado para el proyecto es de un 60% sobre el total de la inversión. Para lograr este financiamiento se ha enviado el proyecto a la Corporación Financiera Nacional que cuenta con el interés más bajo de las 5 entidades financieras en donde se consultó.

11.2 CAPITALIZACIÓN

La capitalización se la realizara a través de 2 accionistas en partes iguales los cuales son:

Tabla 36. Capitalización

Accionistas	Monto de Inversión
Luis Aníbal Lomas Noguera	50%
Susana Elizabeth Mendoza Andramuño	50%

11.3 USO DE FONDOS

Los fondos de los accionistas se los utilizará para la compra del terreno, la construcción del edificio y la adquisición del vehículo de la empresa.

11.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El retorno que tendrá un inversionista sobre el capital invertido es un tema importante de tomar en cuenta en el proyecto ya que muestra que tan atractivo es el negocio para invertir.

Tabla 37. Retorno de Inversión

TIR	19%
VNA 9,21%	\$ 198.906,48
VAN 9,21%	\$ 52.119,90

El TIR o tasa interna del retorno refleja la tasa en donde el valor actual neto de los flujos proyectados del negocio es igual a cero. Un TIR del 19% demuestra que el proyecto es atractivo y es sustentable en el tiempo.

El VAN o valor actual neto muestra el valor que tiene la suma de los flujos generados por el proyecto. Este procedimiento se lo realiza por que el valor del dinero en el tiempo no es igual. Un VAN de 52 mil dólares muestra que se va a tener una utilidad buena al cabo de 5 años. Además, se debe tener en cuenta que a partir de los 7 años es donde se obtiene una mayor ganancia debido a las economías a escala.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 CONCLUSIONES

El Mercado Lácteo en el Ecuador ha crecido en 3.1 veces a partir del 2008, generando una ganancia aproximada de 240 millones de dólares anuales.

La conducta de compra para quesos en el país viene dado por experiencias pasadas con el producto y por el precio del mismo.

A pesar de que el 70% de personas piden innovación en quesos, el 84% de la muestra prefiere presentaciones redondas y rectangulares al momento de comprar quesos.

No existe tecnología suficiente en el país para la producción de quesos de alta calidad, por lo que los productores se ven forzados a importar maquinaria para la producción de quesos.

Es importante tener un alto control sobre la materia prima principal, leche de vaca, debido a que el costo de esta materia prima incide fundamentalmente en los costos de producción.

Se necesita de una alta vigilancia, manejo y control en la cadena de frío del producto en la parte del almacenamiento, traslado y distribución para asegurar altos estándares de calidad y una buena inocuidad del mismo.

12.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda ahorrar a partir del tercer año para realizar una ampliación de la fábrica y nuevas adquisiciones de máquinas para elaborar más productos.

Comenzar al tercer año con la elaboración de quesos maduros de exportación para mercado europeo.

Introducir el queso doble crema a mercados como: Santo Domingo, Ambato, entre otros.

Comprar al cuarto año un auto para recolección de leche en finca de los principales proveedores.

REFERENCIAS

- Andes, R. L. (2014). Los Andes. Recuperado el 10 de Mayo del 2014, de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/cinco-industrias-estrat%C3%A9gicas-cambiar%C3%A1n-matriz-productiva-ecuatoriana.html>
- Banco Central del Ecuador. (2015). BCE. Recuperado el 13 de Abril del 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (2015). BCE. Recuperado el 4 de Diciembre del 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Castañeda, R. (2002). *La reología en la tipificación y la caracterización de quesos*
En: Tecnología Láctea Latinoamericana. Edición vigésima. Colombia, p.48
- CEDATOS. (2015). CEDATOS. Recuperado el 10 de Mayo del 2015, de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86
- COMEX. (2014). Recuperado el 10 de Mayo del 2015, de <http://cee.org.ec/2013/07/20/acuerdos-comerciales-de-ecuador-vigentes/>
- Comisión Económica para Latino América y el Caribe. (2014). CEPAL. Recuperado el 10 de Abril del 2014, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/48062/EEEcompleto.pdf>
- Ecuador, B. C. (2014). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 5 de Octubre del 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- EkosNegocios. (2015). Recuperado el 27 de Abril del 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- El Comercio. (2015). Recuperado el 4 de Diciembre del 2015, de <http://www.elcomercio.com/datos/impuesto-divisas-sri-fisco.html>
- El Telégrafo. (2015). Mayor poder adquisitivo en Quito atrae inversiones. Recuperado el 27 de Julio del 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/mayor-poder-adquisitivo-en-quito-atrae-inversiones.html>

- Fred, R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, decimo primera edición. Mexico: Pearson. 100
- Fred, R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, decimo primera edición. Mexico: Pearson. 188
- Galindo Carlos. (2004). *Manual para crear una Empresa*. Bogotá: Ecoe. p.96
- Georgetown University. (2015). Recuperado el 4 de Diciembre del 2015, de: <http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html>
- GestioPolis.com Experto. (2002) ¿Qué es desempleo, qué lo causa, qué tipos hay, cómo se mide? Recuperado el 4 de Diciembre del 2015, de: <http://www.gestiopolis.com/que-es-desempleo-que-lo-causa-que-tipos-hay-como-se-mide/>
- HOY. (2013). Recuperado el 6 Junio del 2015, de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-queso-un-manjar-milenario-218324.html>
- INEC. (2015). Ecuador en cifras. Recuperado el 14 de Abril del 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2014). Recuperado el 27 de Abril del 2014, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/co_alimentos.php?id=22251.00.07
- INEC. (2014). ECUADOR EN CIFRAS. Recuperado el 10 de Mayo del 2014, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57&TB_iframe=true&height=512&width=1242
- INEC. (2014). Recuperado el 6 Junio del 2015, de: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofueradelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es
- INEC. (2014). Recuperado el 6 Junio del 2015, de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/Reporte_inflacion_201506.pdf

- INEC. (2014). Recuperado el 6 Junio del 2015, de: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- INEC. (s.f.). Ecuador en cifras. Recuperado el 10 de Mayo del 2014, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (2015). IEPI. Recuperado el 18 de Junio del 2015, de www.propiedadintelectual.gob.ec
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2008). *Fundamentos de Marketing*, octava edición. México: Pearson.
- Livestrong. (2012). Presidencia. Recuperado el 7 de Diciembre del 2015, de http://www.livestrong.com/es/vitaminas-minerales-queso-info_15732/
- Malhotra, N. K. (2012), *Investigación de Mercados*. Quinta edición. México: Pearson.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). PROEcuador. Recuperado el 10 de Abril del 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/Ficha-T%C3%A9cnica-Per%C3%BA-Oct-2013.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2014). Recuperado el 22 de Mayo del 2015, de: <http://www.salud.gob.ec/tag/registro-sanitario/>
- Orosco, M. (2015). Un tercio de la producción láctea se dedica al queso. Recuperado el 27 de Julio del 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>
- Porter, Michael. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Estados Unidos. p.89
- Presidencia. (2014). Presidencia. Recuperado el 10 de Mayo del 2014, de <http://www.presidencia.gob.ec/>
- Productividad, M. d. (2014). MIPRO. Recuperado el 10 de Mayo del 2014, de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/3193-resumen-del-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017>

- Procuraduría Federal del Consumidor México, M. d. (2007). PROFECO. Recuperado el 25 de Enero del 2016, de http://www.profeco.gob.mx/revista/pdf/est_07/52-57%20Queso_sep07.pdf
- Rosenthal, A. (1999). *Food Texture: Measurement and Perception*. España.p103.
- Quiminet. (2014). Recuperado el 27 de Abril del 2014, de <http://www.quiminet.com/productos/queso-doble-crema-15105602107/proveedores.htm>
- Quito, M. d. (2014). Recuperado el 6 Junio del 2015, de: http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_del_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406
- Recaie. (2014). Recaicuador. Recuperado el 12 de Mayo del 2014, de <http://www.recaicuador.com/Biblioteca%20Ambiental%20Digital/SGA%20e%>
- Revista Lideres, (2015). Un tercio de la producción láctea se dedica al queso. Recuperado el 30 de Mayo del 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>
- Romero, Dean. (2015). ¿Qué es el marketing de Guerrilla?. Recuperado el 5 de Diciembre del 2015, de: <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-de-guerrilla>
- Seguridad, M. d. (2014). Recuperado el 10 de Mayo del 2014, de <https://drive.google.com/a/udlanet.ec/folderview?id=0B4Q2mC318MXbSk1SZ3JDRjAxQnM&usp=sharing#>
- SENPLADES. (2014). Plan Nacional para el Buen Vivir. Recuperado el 10 de Mayo del 2014, de <http://plan.senplades.gob.ec/diagnostico12>
- Servicios Ciudadanos Quito. (2014). Recuperado el 15 de Mayo del 2015, de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/guia-de-tramites/2012-01-10-20-40-11.html>
- SICE. (2014). SICE. Recuperado el 10 de Mayo del 2014, de http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUagreements_s.asp

SRI. (2015). Recuperado el 27 de Abril del 2015, de https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc_consulta.jsp?&contextoMPT=https://declaraciones.sri.gov.ec/tuportal-internet&pathMPT=REGISTRO%20%DANICO%20DE%20CONTRIBUYENTES&actualMPT=Consulta%20de%20RUC%20&link

Superintendencia de Compañías. (2015). Recuperado el 15 de Mayo del 2015, de: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Proforma maquinaria



EQUIPOS PARA LA AGROINDUSTRIA
RUC: 1707310817 001

Señor
Aníbal Lomas
Mail: anibalomas@yahoo.es
Presente.-

Quito, 13 de Mayo del 2015

Le agradecemos por su requerimiento de cotización y de acuerdo a las condiciones generales de venta especificadas a continuación, le remitimos nuestra mejor oferta para la provisión de equipos descritos en las páginas siguientes:

N°	Equipo	Und.	Precio Un.	Sub Total
1	TANQUE DE ENFRIAMIENTO 1000lts	1	\$ 8.560,00	\$ 8.560,00
2	TANQUE PARA CUAJADO	1	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
3	BOMBAS SANITARIA INOX.	1	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00
4	COCINA INDUSTRIAL	2	\$ 250,00	\$ 500,00
5	CUCHILLA PARA CUAJADA	2	\$ 110,00	\$ 220,00
6	LIRA ITALIANA ESPECIAL	2	\$ 180,00	\$ 360,00
7	PALA TERMICA 500 LTS	1	\$ 880,00	\$ 880,00
8	KIT DE MOLDES PARA QUESOS 1500gr	350	\$ 7,00	\$ 2.450,00
9	KIT DE MOLDES PARA QUESOS 750 gr	150	\$ 4,00	\$ 600,00
10	MESA PARA MOLDEO	1	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00
11	TINA DOBLE PARA SALMUERA	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
12	ANALIZADOR CALIDAD DE LECHE + EQUIPO	1	\$ 3.650,00	\$ 3.650,00
13	ESTANTERIA 5 PISOS ACERO INOX.	4	\$ 450,00	\$ 1.800,00
14	CUARTO FRIO 30 M3	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
15	FECHADORA DE FUNDAS/ ETIQUETAS	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
16	BALANZA DIGITAL	2	\$ 65,00	\$ 130,00
17	TERMOMETRO	4	\$ 18,00	\$ 72,00
18	KIT DE LABORATORIO	3	\$ 275,00	\$ 825,00
19	EMPACADORA AL VACIO MILKY	1	\$ 6.970,00	\$ 6.970,00
20	INSTALACIONES DE EQUIPO	1	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00
Total				\$ 56.797,00

Calle Mariano Egas N38-66 Y José Villalengua
Tel. +593 2467 807 /2455 374 Móvil: 098121 623/ 083505 782
E-mail: ecuador.office@inventagri.com
Quito-Ecuador

Anexo2. Costos de construcción de la planta

	Metros Cuadrados	Precio por Metro	Sub Total
Construccion Planta	160	\$ 130,00	\$ 20.800,00
Plataforma Desembarque	50	\$ 3,40	\$ 170,00

Total	\$ 20.970,00
--------------	---------------------

La construccion incluye: Materiales de construccion, Estructura, Cubierta, Pintura, Ventanas y Puertas de Seguridad

	Unidades	Precio	Sub Total
Escritorio	3	\$ 130,00	\$ 390,00
Silla	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Archivador	2	\$ 65,00	\$ 130,00
Computador	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Impresora	2	\$ 135,00	\$ 270,00
Telefono	2	\$ 43,50	\$ 87,00
Insumos de Oficina	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Señaletica	1	\$ 95,00	\$ 95,00

Total	\$ 2.017,00
--------------	--------------------

Anexo 3 Costos Indirectos de Fabricación

Asesoría y Servicios

Servicio de Transporte	\$ 1.140,00
Servicio de Contabilidad	\$ 600,00
Servicio Técnico en Alimentos	\$ 1.500,00

Total	\$ 3.240,00
--------------	-------------

	Servicio	Costo	Litros	Total Diario	Total Mensual	Total Anual
Año 1	Transporte	\$ 0,04	950	\$ 38,00	\$ 1.140,00	\$ 13.680,00
Año 2	Transporte	\$ 0,04	951	\$ 38,04	\$ 1.141,20	\$ 13.694,40
Año 3	Transporte	\$ 0,05	952	\$ 42,84	\$ 1.285,20	\$ 15.422,40
Año 4	Transporte	\$ 0,05	953	\$ 42,89	\$ 1.286,55	\$ 15.438,60
Año 5	Transporte	\$ 0,06	954	\$ 52,47	\$ 1.574,10	\$ 18.889,20
Año 1	Contabilidad	\$ 600,00				\$ 7.200,00
Año 2	Contabilidad	\$ 600,00				\$ 7.200,00
Año 3	Contabilidad	\$ 650,00				\$ 7.800,00
Año 4	Contabilidad	\$ 650,00				\$ 7.800,00
Año 5	Contabilidad	\$ 700,00				\$ 8.400,00

Costos Indirectos de Fabricación				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 20.880,00	\$ 20.894,40	\$ 23.222,40	\$ 23.238,60	\$ 27.289,20

Anexo 4 Gasto en Nomina

Gasto de Producción		
	Mensual	Anual
1	\$ 2.342,81	\$ 28.113,72
2	\$ 2.506,81	\$ 30.081,68
3	\$ 2.682,28	\$ 32.187,40
4	\$ 2.870,04	\$ 34.440,52
5	\$ 3.070,95	\$ 36.851,35

Gasto Ventas		
	Mensual	Anual
1	\$ 1.733,62	\$ 20.803,44
2	\$ 1.854,97	\$ 22.259,68
3	\$ 1.984,82	\$ 23.817,86
4	\$ 3.116,17	\$ 37.394,04
5	\$ 3.334,30	\$ 40.011,62

Incremento de un
Vendedor

Gasto Gerente Gral.		
	Mensual	Anual
1	\$ 1.446,48	\$ 17.357,76
2	\$ 1.547,73	\$ 18.572,80
3	\$ 1.656,07	\$ 19.872,90
4	\$ 1.772,00	\$ 21.264,00
5	\$ 1.896,04	\$ 22.752,48

Gasto Adm. Y Ventas		
	Mensual	Anual
1	\$ 3.180,10	\$ 38.161,20
2	\$ 3.402,71	\$ 40.832,48
3	\$ 3.640,90	\$ 43.690,76
4	\$ 4.888,17	\$ 58.658,04
5	\$ 5.230,34	\$ 62.764,10

Anexo 5 Costo en Materia Prima

Materia Prima					
Año 1	Material	Unidad	Cantidad	Precio	Sub Total
	Leche	Litros	28500	\$ 0,37	\$ 10.545,00
	Cuajo	Kilos	3	\$ 18,65	\$ 55,95
	Sal	Kilos	28	\$ 0,49	\$ 13,72
Total					\$ 10.614,67
Año 2		Unidad	Cantidad	Precio	Sub Total
	Leche	Litros	31350	\$ 0,37	\$ 11.599,50
	Cuajo	Kilos	4	\$ 18,65	\$ 74,60
	Sal	Kilos	33	\$ 0,49	\$ 16,17
Total					\$ 11.690,27
Año 3	Material	Unidad	Cantidad	Precio	Sub Total
	Leche	Litros	34790	\$ 0,38	\$ 13.220,20
	Cuajo	Kilos	4	\$ 18,65	\$ 74,60
	Sal	Kilos	38	\$ 0,49	\$ 18,62
Total					\$ 13.313,42
Año 4	Material	Unidad	Cantidad	Precio	Sub Total
	Leche	Litros	38974	\$ 0,38	\$ 14.810,12
	Cuajo	Kilos	4	\$ 18,65	\$ 74,60
	Sal	Kilos	42	\$ 0,49	\$ 20,58
Total					\$ 14.905,30
Año 5	Material	Unidad	Cantidad	Precio	Sub Total
	Leche	Litros	43650	\$ 0,39	\$ 17.023,50
	Cuajo	Kilos	6	\$ 18,65	\$ 111,90
	Sal	Kilos	47	\$ 0,49	\$ 23,03
Total					\$ 17.158,43

Anexo 6 Costo Materiales indirectos de Fabricación

Gastos						
Gastos	Sub Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uniformes	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 850,00	\$ 850,00
Suministros de Limpie	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 612,00	\$ 624,85	\$ 637,97	\$ 651,37
Telefono	\$ 18,00	\$ 216,00	\$ 220,32	\$ 224,95	\$ 229,67	\$ 234,49
Internet	\$ 21,00	\$ 252,00	\$ 257,04	\$ 262,44	\$ 267,95	\$ 273,58
Luz	\$ 90,00	\$ 1.080,00	\$ 1.101,60	\$ 1.124,73	\$ 1.148,35	\$ 1.172,47
Combustible	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 734,40	\$ 749,82	\$ 765,57	\$ 781,65
Agua	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 612,00	\$ 624,85	\$ 637,97	\$ 651,37
Material para Envase y	\$ 85,00	\$ 1.020,00	\$ 1.040,40	\$ 1.062,25	\$ 1.084,56	\$ 1.107,33

Total	\$ 1.074,00	\$ 5.188,00	\$ 5.277,76	\$ 5.373,89	\$ 5.622,04	\$ 5.722,26
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Costos Variables	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	\$ 10.614,67	\$ 127.376,04	\$ 140.283,24	\$ 159.761,04	\$ 178.863,60	\$ 205.901,16
Materiales Indirectos	\$ 374,00	\$ 4.488,00	\$ 4.577,76	\$ 4.673,89	\$ 4.772,04	\$ 4.872,26

Total Materia Prima	\$ 10.988,67	\$ 131.864,04	\$ 144.861,00	\$ 164.434,93	\$ 183.635,64	\$ 210.773,42
----------------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Inflación estimada del 4.3%

Anexo 7 Proyección de Ventas Industriales

Proyección de ventas por categorías de clientes industriales por nivel de kilogramos vendidos.

Anexo7.1 Categoría Oro

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N°	Categoría Oro	Cantidad				
1	AAA	140	140	150	155	155
3	AAA	130	140	140	145	145
4	AAA	120	120	125	130	135
5	AAA		130	130	135	135
7	AAA				130	130
8	BBB+					105
Total Mensual		390	530	545	695	805
Total Anual		4680	6360	6540	8340	9660

Anexo7.2 Categoría Plata

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N°	Categoría Plata	Cantidad				
1	BBB	80	80	85	85	90
2	BBB	85	90	90	95	105
3	BBB	80	80	85	85	90
5	BBB	80	80	85	85	85
6	BBB		85	90	95	95
7	BBB				85	90
10	CCC+					80
11	CCC+					80
12	CCC+					80
Total Mensual		325	415	435	530	795
Total Anual		3900	4980	5220	6360	9540

Anexo7.3 Categoría Bronce

N°	Categoría Bronce	Cantidad				
		1	CCC	60	60	60
2	CCC	65	65	65	65	70
3	CCC	70	75	75	75	80
4	CCC	65	65	65	65	70
5	CCC	65	65	65	65	70
6	CCC	70	75	75	75	80
7	CCC	65	65	65	70	70
8	CCC	70	75	75	75	80
9	CCC	60	60	60	60	65
10	CCC		60	60	60	60
11	CCC		55	55	55	55
12	CCC				60	60
13	CCC				55	55
14	CCC				60	60
Total Mensual		590	720	720	900	940
Total Anual		7080	8640	8640	10800	11280
Sumatoria Categorías		15660	19980	20400	25500	30480

El color verde significa nuevos clientes industriales.

El color naranja significa una recategorización de los clientes por su volumen de compra.

Los nombres de las empresas en blanco están reservadas por pedido de ellos.

Anexo 8 Proyección de ventas

Año 1			
Categorías	Kilogramos Vendidos	Precio de Venta	Sub Total
Oro	4680	\$ 10,69	\$ 50.024,87
Plata	3900	\$ 11,12	\$ 43.382,00
Bronce	7080	\$ 11,56	\$ 81.831,39
Cientes 750 gr	6720	\$ 6,00	\$ 40.320,00
Cientes 1500 gr	4260	\$ 12,00	\$ 51.120,00

Total	\$ 266.678,27
--------------	----------------------

Año 2			
Categorías	Kilogramos Vendidos	Precio de Venta	Sub Total
Oro	6360	\$ 10,69	\$ 67.982,52
Plata	4980	\$ 11,12	\$ 55.395,48
Bronce	8640	\$ 11,56	\$ 99.862,04
Cientes 750 gr	6160	\$ 6,00	\$ 36.960,00
Cientes 1500 gr	4020	\$ 12,00	\$ 48.240,00

Total	\$ 308.440,04
--------------	----------------------

Año 3			
Categorías	Kilogramos Vendidos	Precio de Venta	Sub Total
Oro	6540	\$ 11,05	\$ 72.267,00
Plata	5220	\$ 11,45	\$ 59.769,00
Bronce	8640	\$ 11,95	\$ 103.248,00
Cientes 750 gr	7088	\$ 6,30	\$ 44.654,40
Cientes 1500 gr	4830	\$ 12,60	\$ 60.858,00

Total	\$ 340.796,40
--------------	----------------------

Año 4			
Categorías	Kilogramos Vendidos	Precio de Venta	Sub Total
Oro	8340	\$ 11,20	\$ 93.408,00
Plata	6360	\$ 11,75	\$ 74.730,00
Bronce	10800	\$ 12,10	\$ 130.680,00
Cientes 750 gr	7859	\$ 6,50	\$ 51.083,50
Cientes 1500 gr	5450	\$ 13,00	\$ 70.850,00

Total	\$ 420.751,50
--------------	----------------------

Año 5			
Categorías	Kilogramos Vendidos	Precio de Venta	Sub Total
Oro	9660	\$ 11,60	\$ 112.056,00
Plata	9540	\$ 12,30	\$ 117.342,00
Bronce	11280	\$ 12,75	\$ 143.820,00
Cientes 750 gr	8342	\$ 6,75	\$ 56.308,50
Cientes 1500 gr	6890	\$ 13,50	\$ 93.015,00

Total	\$ 522.541,50
--------------	----------------------

Anexo 9 Nivel de Producción Kilogramos de Queso

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kilogramos Producidos	34200	37620	41758	46769	52381
Quesos Regalo	30	30	30	30	30
Kilogramos Totales	34170	37590	41728	46739	52351

Presentación 750 gr	5720	6160	7088	7859	
Presentación 1500 gr	19920	22000	24300	27300	30900

QUESOS REGALO					
Presentación 100 gr	300	300	300	300	300
Total gramos	30000	30000	30000	30000	30000
Total kg	30	30	30	30	30

Anexo 10 Flujo de Efectivo

Anexo 10.1 Flujo de Efectivo Conservador

Flujo de Efectivo Conservador

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
(+) Venta del Producto	\$ 266.678,27	\$ 308.440,04	\$ 340.796,40	\$ 420.751,50	\$ 522.541,50
Egresos					
(-) Costo de Producción	\$ 180.857,76	\$ 195.837,08	\$ 219.844,73	\$ 241.314,76	\$ 274.913,97
Utilidad Bruta	\$ 85.820,51	\$ 112.602,96	\$ 120.951,67	\$ 179.436,74	\$ 247.627,53
(-) Gasto de Administración y Ventas	\$ 38.161,20	\$ 40.832,48	\$ 43.690,76	\$ 58.658,04	\$ 62.764,10
Utilidad Operativa	\$ 47.659,31	\$ 71.770,47	\$ 77.260,91	\$ 120.778,70	\$ 184.863,43
(-) Gastos Financieros	\$ 8.851,23	\$ 7.402,86	\$ 5.808,94	\$ 4.054,82	\$ 2.124,41
(-) Depreciaciones	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.279,70
(-) Amortización al Capital	\$ 14.411,61	\$ 15.859,98	\$ 17.453,91	\$ 19.208,02	\$ 21.138,43
Utilidad Antes de Impuestos y Trabajadores	\$ 12.612,52	\$ 36.723,68	\$ 42.214,12	\$ 85.731,91	\$ 150.320,89
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 1.891,88	\$ 5.508,55	\$ 6.332,12	\$ 12.859,79	\$ 22.548,13
Utilidad impuesto a la renta	\$ 10.720,64	\$ 31.215,13	\$ 35.882,00	\$ 72.872,12	\$ 127.772,75
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ 2.358,54	\$ 6.867,33	\$ 7.894,04	\$ 16.031,87	\$ 28.110,01
Utilidad Después de Impuestos	\$ 8.362,10	\$ 24.347,80	\$ 27.987,96	\$ 56.840,25	\$ 99.662,75
(+) Depreciaciones	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.279,70
Flujo de Caja Libre	\$ 20.146,05	\$ 36.131,75	\$ 39.771,91	\$ 68.624,20	\$ 110.942,45

Anexo 10.2 Flujo de Efectivo Optimista

Flujo de Efectivo Optimista					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
(+) Venta del Producto	\$ 293.346,09	\$ 339.284,04	\$ 374.876,04	\$ 462.826,65	\$ 574.795,65
Egresos					
(-) Costo de Producción	\$ 198.943,54	\$ 215.420,79	\$ 241.829,20	\$ 265.446,24	\$ 302.405,37
Utilidad Bruta	\$ 94.402,56	\$ 123.863,25	\$ 133.046,84	\$ 197.380,41	\$ 272.390,28
(-) Gasto de Administración y Ventas	\$ 38.161,20	\$ 40.832,48	\$ 43.690,76	\$ 58.658,04	\$ 62.764,10
Utilidad Operativa	\$ 56.241,36	\$ 83.030,77	\$ 89.356,08	\$ 138.722,37	\$ 209.626,18
(-) Gastos Financieros	\$ 8.851,23	\$ 7.402,86	\$ 5.808,94	\$ 4.054,82	\$ 2.124,41
(-) Depreciaciones	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.279,70
(-) Amortización al Capital	\$ 14.411,61	\$ 15.859,98	\$ 17.453,91	\$ 19.208,02	\$ 21.138,43
Utilidad Antes de Impuestos y Trabajadores	\$ 21.194,57	\$ 47.983,98	\$ 54.309,29	\$ 103.675,58	\$ 175.083,64
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 3.179,18	\$ 7.197,60	\$ 8.146,39	\$ 15.551,34	\$ 26.262,55
Utilidad impuesto a la renta	\$ 18.015,38	\$ 40.786,38	\$ 46.162,89	\$ 88.124,24	\$ 148.821,09
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ 3.963,38	\$ 8.973,00	\$ 10.155,84	\$ 19.387,33	\$ 32.740,64
Utilidad Después de Impuestos	\$ 14.052,00	\$ 31.813,38	\$ 36.007,06	\$ 68.736,91	\$ 116.080,45
(+) Depreciaciones	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.279,70
Flujo de Caja Libre	\$ 25.835,95	\$ 43.597,33	\$ 47.791,01	\$ 80.520,86	\$ 127.360,15

Anexo 10.3 Estado de flujo pesimista

Flujo de Efectivo Pesimista					
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
(+) Venta del Producto	\$ 240.010,44	\$ 277.596,03	\$ 306.716,76	\$ 378.676,35	\$ 470.287,35
Egresos					
(-) Costo de Producción	\$ 162.771,98	\$ 176.253,37	\$ 197.860,26	\$ 217.183,28	\$ 247.422,57
Utilidad Bruta	\$ 77.238,46	\$ 101.342,66	\$ 108.856,50	\$ 161.493,07	\$ 222.864,78
(-) Gasto de Administración y Ventas	\$ 38.161,20	\$ 40.832,48	\$ 43.690,76	\$ 58.658,04	\$ 62.764,10
Utilidad Operativa	\$ 39.077,26	\$ 60.510,18	\$ 65.165,74	\$ 102.835,03	\$ 160.100,67
(-) Gastos Financieros	\$ 8.851,23	\$ 7.402,86	\$ 5.808,94	\$ 4.054,82	\$ 2.124,41
(-) Depreciaciones	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.279,70
(-) Amortización al Capital	\$ 14.411,61	\$ 15.859,98	\$ 17.453,91	\$ 19.208,02	\$ 21.138,43
Utilidad Antes de Impuestos y Trabajadores	\$ 4.030,46	\$ 25.463,39	\$ 30.118,95	\$ 67.788,23	\$ 125.558,13
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 3.819,51	\$ 4.517,84	\$ 10.168,24	\$ 18.833,72
Utilidad impuesto a la renta	\$ 4.030,46	\$ 21.643,88	\$ 25.601,11	\$ 57.620,00	\$ 106.724,41
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 4.761,65	\$ 5.632,24	\$ 12.676,40	\$ 23.479,37
Utilidad Después de Impuestos	\$ 4.030,46	\$ 16.882,22	\$ 19.968,87	\$ 44.943,60	\$ 83.245,04
(+) Depreciaciones	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.279,70
Flujo de Caja Libre	\$ 15.814,41	\$ 28.666,17	\$ 31.752,82	\$ 56.727,55	\$ 94.524,74

Anexo 11 Balance General

Activo	0	1	2	3	4	5
Activo Circulante						
Caja y Bancos	\$ 17.013,81	\$ 20.146,05	\$ 36.131,75	\$ 39.771,91	\$ 68.624,20	\$ 110.942,45
Cuentas x Cobrar	\$ -	\$ 21.723,19	\$ 23.733,93	\$ 27.317,46	\$ 30.438,48	\$ 34.981,07
Inventarios	\$ 10.988,77	\$ 10.988,77	\$ 12.071,75	\$ 13.702,91	\$ 15.302,97	\$ 17.564,45
Activo Fijo						
Propiedad Planta y Equipo	\$ 118.784,00	\$ 118.784,00	\$ 118.784,00	\$ 118.784,00	\$ 118.784,00	\$ 118.784,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 11.783,95	\$ 23.567,90	\$ 35.351,85	\$ 47.135,80	\$ 58.415,50
Total Activo	\$ 146.786,58	\$ 159.858,06	\$ 167.153,53	\$ 164.224,43	\$ 186.013,85	\$ 223.856,47

Pasivo

Pasivo Corriente

Cuentas x Pagar	\$ -	\$ 19.120,99	\$ 26.290,74	\$ 37.175,38	\$ 49.320,54	\$ 65.479,09
Préstamos a Corto Plazo	\$ -					

Pasivo No Corriente

Préstamos a Largo Plazo	\$ 88.071,95	\$ 73.660,34	\$ 57.800,36	\$ 40.346,45	\$ 21.138,43	\$ -
-------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------

Patrimonio

Capital	\$ 58.714,63	\$ 58.714,63	\$ 58.714,63	\$ 58.714,63	\$ 58.714,63	\$ 58.714,63
Resultado del Ejercicio	\$ -	\$ 8.362,10	\$ 24.347,80	\$ 27.987,96	\$ 56.840,25	\$ 99.662,75
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 146.786,58	\$ 159.858,06	\$ 167.153,53	\$ 164.224,43	\$ 186.013,85	\$ 223.856,47

Anexo 12 Amortización del Credito

Periodo	Cuota	Interes	Capital Pagado	Saldo Insoluto
0				\$ 88.071,95
1	\$ 23.262,84	\$ 8.851,23	\$ 14.411,61	\$ 73.660,34
2	\$ 23.262,84	\$ 7.402,86	\$ 15.859,98	\$ 57.800,36
3	\$ 23.262,84	\$ 5.808,94	\$ 17.453,91	\$ 40.346,45
4	\$ 23.262,84	\$ 4.054,82	\$ 19.208,02	\$ 21.138,43
5	\$ 23.262,84	\$ 2.124,41	\$ 21.138,43	\$ -
TOTAL	\$ 116.314,21	\$ 27.339,50	\$ 85.256,75	\$ 272.034,86

PRESTAMO	\$ 88.071,95
TIEMPO	5
TASA	10,05%
PAGO	\$ 23.262,84

► Condiciones del Crédito

MONTO

- Desde USD 50.000 a nivel nacional.
- Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total)
- Hasta el 70%; para proyectos nuevos.
- Hasta el 100%; para proyectos de ampliación.
- Hasta el 80%; para proyectos de construcción para la venta.

PLAZO

- **Activo Fijo:** hasta 10 años.
- **Capital de Trabajo:** hasta 3 años.

PERÍODO DE GRACIA

- Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado. .

TASAS DE INTERÉS

- PYME (monto hasta USD 200.000) Desde 9,75% - hasta 11,5%
- SECTOR EMPRESARIAL (monto hasta USD 1 millón) Desde 9,0% - hasta 10%
- SECTOR CORPORATIVO (monto mayor a USD 1 millón) Desde 8,25% - hasta 9,08%

Anexo 13 Depreciaciones de Maquinaria

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$ 11.783,95	\$11.279,70

Ítem	Tiempo	Valor	Depreciación
Vehículo	0	\$ 28.000,00	\$ -
	1	\$ 22.400,00	\$ 5.600,00
	2	\$ 16.800,00	\$ 5.600,00
	3	\$ 11.200,00	\$ 5.600,00
	4	\$ 5.600,00	\$ 5.600,00
	5	\$ -	\$ 5.600,00
Maquinaria	0	\$ 56.797,00	
	1	\$ 51.117,30	\$ 5.679,70
	2	\$ 45.437,60	\$ 5.679,70
	3	\$ 39.757,90	\$ 5.679,70
	4	\$ 34.078,20	\$ 5.679,70
	5	\$ 28.398,50	\$ 5.679,70
	6	\$ 22.718,80	\$ 5.679,70
	7	\$ 17.039,10	\$ 5.679,70
	8	\$ 11.359,40	\$ 5.679,70
	9	\$ 5.679,70	\$ 5.679,70
	10	\$ 0,00	\$ 5.679,70
Equipo	0	\$ 2.017,00	
	1	\$ 1.512,75	\$ 504,25
	2	\$ 1.008,50	\$ 504,25
	3	\$ 504,25	\$ 504,25
	4	\$ -	\$ 504,25

Anexo 14 Cálculo Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio =	$\frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$
------------------------------	--

Costo Fijo=	\$ 87.154,92
Precio=	\$ 8,00
Costo Variable =	\$ 131.864,04
Kilogramos de Queso =	34200
Costo Variable Unitario=	\$ 3,86

Punto de Equilibrio =	21028
------------------------------	-------

El punto de Equilibrio se alcanza al vender 21028 kilogramos de queso

Anexo 14 Cálculo del CAPM

$Re = Rf + B * (Rm - Rf) + Rp$

Rf = Tasa libre de riesgo	1,51%
Rm = Rendimiento del mercado	13,70%
Rm-Rf = Prima de riesgo	12,19%
B= Beta del mercado	0,99%
RP =	7,95%
CAPM=	9,47%

Anexo 15 Cálculo del WACC

$CPPC = Rd (1-Tc) D/V + Re E/V$

RD =	10,05%	WACC =	9,21%
RE =	9,47%		
TC =	10,05%		
D=	60%		
E=	40%		
V=	100%		

Anexo 15 Índices Financieros

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Índice de Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,76	2,74	2,17	2,32	2,50
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	1,62	1,82	1,44	1,70	1,96
ROI	Rendimiento / Valor Promedio Invertido	1,36				
ROA	Utilidad Operacional / Activos Totales Promedio	0,40	0,60	0,65	1,02	1,56
ROE	Utilidad Neta/ Patrimonio Promedio	0,34	0,62	0,68	1,17	1,89

Anexo 16 Logotipo Parte Frontal



Anexo 17 Logotipo Parte Posterior

Elaborado:
Vence:
PVP:

Información Nutricional

Tamaño por porción: 30g/1,05 onz
Porciones por envase: 17

Cantidad por porción
Energía(Calorías) 377 KJ (90 Cal)
Energía de grasa(Cal. de grasa)251KJ(60 Cal)

		% Valor Diario
Grasa Total		11%
Ácidos grasos saturados	4g	20%
Ácidos grasos mono insaturados	2g	
Ácidos grasos poli insaturados	5g	
Ácidos grasos Trans		
Colesterol	16mg	5%
Sodio	220mg	9%
Carbohidratos Totales 0g	0g	0%
Proteína	7g	14%

Porcentaje de Valores Diarios basados en una dieta de 8380 KJ(2000 calorías)

**INDUSTRIA ECUATORIANA
MADE IN ECUADOR**

ALTO en GRASA

MEDIO en SAL

BAJO en AZUCAR

**DISTRIBUIDO EN QUITO POR:
PLANTA INDUSTRIAL**
Hacienda "El Mirador"
Vía Nanegalito Km 4-1/2
022314-843 / 0022345-987
www.quesolimpo.com

PEDIDOS A LOS TELÉFONOS:
2850-987 / 2356-987
(+593)998-200-103

REGISTRO SANITARIO:
97765J86H86513

CONTENIDO: 17,6 ONZ

INGREDIENTES/INGREDIENTES
Leche entera, pasteurizada, sal,
cloruro de calcio, cuajo.
CONTIENE LECHE, CONTIENE LACTOSA

**Primero
Ecuador**