



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL ACOPIO Y LA COMERCIALIZACIÓN DE QUESO AMASADO
EN LA CIUDAD DE QUITO Y PARROQUIAS ALEDAÑAS

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

Profesor Guía
Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora
Gabriela Solange Mejía Erazo

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la 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.

Dr. Manuel María Herrera
C.C. 1003228986

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.

Gabriela Solange Mejía Erazo
C.C. 0401534979

AGRADECIMIENTO

Mi infinito agradecimiento a Dios, por permitirme culminar una etapa más de mi vida y dotarme de las capacidades para lograr las metas propuestas. A mi familia, los mejores compañeros en este camino, gracias por incentivar me y creer en mí.

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico todo mi trabajo, todo el esfuerzo y toda la gloria a Dios, ya que sin Él nada sería posible. En segundo lugar, dedico este logro a mi tío Hugui, quien estaría muy orgulloso de mí.

RESUMEN

Este plan de negocios analiza la factibilidad de crear la “Quesería artesanal 04”, empresa dedicada al acopio y comercialización de queso amasado carchense en la ciudad de Quito y sus parroquias aledañas. Con el nombre: “Mi Quesito Amasado”, el primer producto será el queso amasado de 500 g.

La empresa tendrá su centro de acopio en Tulcán, desde donde transportará el producto en un camión refrigerado hasta Quito y sus parroquias. El negocio pertenece a la industria de venta al por mayor de productos lácteos, que presenta un crecimiento anual del 1,8 %.

El análisis industrial refleja rivalidad media en la competencia actual; poder de negociación medio con clientes; amenaza media de nuevos competidores; alta amenaza de ingreso de sustitutos; y, poder negociador medio con proveedores. Se plantean dos estrategias para ingresar al mercado: 1. Penetración. 2. Desarrollo de mercado.

Se realizaron dos tipos de investigación: cualitativa y cuantitativa. La cualitativa contempla cuatro entrevistas a expertos y dos grupos focales, en donde el 80 % de los participantes mostraron interés en adquirir el producto. La cuantitativa involucra encuestas cuyo resultado muestra el 66 % de interesados en adquirir el producto en tiendas de barrio y supermercados. Los factores que más influyen en la decisión de compra son: precio y sabor.

Se aplicará la estrategia de marketing de posicionamiento en el mercado, porque el producto tiene una ventaja comparativa y no existe competencia directa bien posicionada. La estrategia de operaciones comprende el manejo óptimo de recursos, para lograr calidad a precios bajos.

La estructura organizacional comprende cuatro departamentos: Recursos humanos; operaciones; marketing y ventas; finanzas y contabilidad.

El análisis financiero se proyecta a cinco años con precios constantes, en tres escenarios: optimista, pesimista y normal, con y sin apalancamiento. La inversión inicial es de USD 84,365.78 (55 % capital propio y 45 % crédito bancario). El primer año arroja un margen bruto de USD 102.255,00 y una utilidad neta de USD 12.921,03. El VAN en escenario normal con apalancamiento es de USD 56.920,95 y la TIR, del 50,86 %; Se concluye la factibilidad técnica y financiera del plan de negocios.

ABSTRACT

The present business plan analyzes the profitability of starting the “Quesería artesanal 04”, a business dedicated to the storage and marketing of kneaded cheese from Carchi in Quito and surrounding parishes. The business is called “Mi quesito amasado” and the first product will be kneaded cheese of 500 grams. .

The business will locate its distribution center in Tulcán, from which the commercialization will proceed in a refrigerated truck to Quito and surrounding parishes. The business belongs to the industry of wholesale dairy products, which has an annual growth of 1.8%.

The industrial analysis reflects: a medium rivalry in the actual competition; medium negotiating power with clients; medium threat with new competitors; high threat of substitute entry to the market; and a medium negotiating power with suppliers. two strategies were planned to enter the market 1. Penetration, and; 2. Market development.

Two types of research were conducted for this analysis: qualitative and quantitative. In the qualitative includes 4 interviews were made to experts and two focus groups, in which 80% showed interest on buying the product. In the quantitative research, interviews showed that 66% of the participants would buy the product and would do so in neighborhood stores and in supermarkets. The most appealing factors that influence on the buying decision of the product are the price and flavor.

A market positioning strategy will be applied, because the product has a comparative advantage and there is an absence of direct competition well positioned in the market. The operations strategy incorporates an optimized management of resources; to achieve low priced and good quality products.

The organizational structure is divided in four departments: Human Resources, operations, Marketing and sales and, accounting and finance.

The financial analysis was projected to 5 years at constant prices in US dollars in three scenarios: optimist, pessimist and normal, with leveraged and non-leveraged considerations. The initial investment is of \$84,365.78 US dollars (55% with own capital and 45% with a leveraged proportion). The first year gross margin resulted in \$102.255,00 and the net margin is \$12.921,03. The net present value for the normal leveraged scenario is of \$56.920,95 and the internal return rate of 50,86%; thus proving the technical and financial feasibility of this business plan.

ÍNDICE

1. Capítulo I: Aspectos Generales	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Objetivo general.	2
1.1.2. Objetivos específicos.....	2
1.1.3. Hipótesis.....	3
2. Capítulo II: La Industria, la Compañía y los Productos	4
2.1. Clasificación de la Industria.....	4
2.2. Tendencia de la Industria.....	4
2.2.1. Etapa del ciclo de vida de la industria.	5
2.2.2. Tendencia de consumo en la industria.	5
2.2.3. Estructura de la industria.....	6
2.2.4. Factores económicos y regulatorios.	9
2.2.5. Las cinco fuerzas de Porter.....	20
2.3. La Compañía y el Concepto del Negocio	24
2.3.1. Estructura legal de la empresa.....	25
2.3.2. Misión, visión y objetivos.	26
2.3.3. Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento.....	28
2.3.4. Estrategia de penetración.....	28
2.3.5. Estrategia de desarrollo de mercado.....	28
2.3.6. Cruce de la Matriz FODA.....	29
2.4. Matriz EFE	30
3. Capítulo III. Investigación de Mercados y su Análisis	31
3.1. Problema de Gerencia	31
3.2. Problemas de Investigación de Mercados.....	31
3.3. Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación de Mercados.....	31
3.4. Diseño de la Investigación de Mercado.....	32

3.4.1. Investigación descriptiva cualitativa.....	32
3.4.1.1. Grupos Focales.....	32
3.4.1.2. Entrevista a Expertos.....	35
3.4.2. Investigación descriptiva cuantitativa.....	39
3.4.2.1. Encuestas.....	40
3.5. Tamaño del Mercado	47
3.6. La Competencia y sus Ventajas.....	48
3.7. Participación de Mercados y Ventas de la Industria	49
3.8. Evaluación de Mercado durante la Implementación	51
4. Capítulo IV. Plan de Marketing	52
4.1. Estrategia General de Marketing.....	52
4.1.1. Estrategia de entrada.....	52
4.1.2. Estrategia de crecimiento.....	52
4.2. Política de Precios	54
4.2.1. Estrategia general de precio.....	54
4.2.2. Táctica de ventas.....	55
4.2.3. Presupuesto de ventas.....	56
4.3. Promoción y Publicidad.....	57
4.3.1. Promoción	57
4.3.2. Publicidad.....	57
4.4. Producto	59
4.4.1. Diseño del producto.....	61
4.4.2. Marca.....	61
4.5. Plaza.....	61
4.6. Política de servicio al cliente y garantías.....	62
4.7. Distribución	63
5. Plan de Operaciones y Producción	64
5.1. Estrategia de Operaciones.....	64
5.1.1. Características técnicas y funcionales del queso amasado.....	64

5.1.1.1. Composición.....	65
5.1.1.2. Elaboración.	65
5.1.1.3. Proceso de Preparación.....	65
5.2. Ciclo de Operaciones.....	66
5.2.1. Selección de proveedores.	67
5.2.2. Prodalsan como proveedor principal.	67
5.2.3. Convenio con Prodalsan.....	67
5.2.4. Convenio con “Quesería la Delicia”.....	68
5.2.5. Requerimiento del producto terminado.....	68
5.2.6. Control de calidad del producto terminado.	68
5.2.7. Compra del producto terminado.	68
5.2.8. Empaque con la etiqueta de Mi Quesito Amasado.....	69
5.2.9. Almacenamiento y distribución del producto.	69
5.3. Flujograma de Operaciones.....	70
5.4. Requerimiento de Equipo y Herramientas.....	74
5.5. Instalaciones y Mejoras.....	75
5.6. Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio	
Físico.....	76
5.7. Capacidad de Almacenamiento y Manejo de	
Inventarios.....	76
6. Capítulo VI. Equipo Gerencial.....	77
6.1. Estructura Organizacional.....	77
6.2. Personal Administrativo Clave y sus	
Responsabilidades.....	78
6.3. Compensación a Administradores y Propietarios.....	80
6.4. Política de Empleo y Beneficios.....	80
6.5. Derechos y Restricciones de Accionistas e	
Inversionistas.....	81
6.6. Nómina.....	82

6.7. Equipo de Asesores y Servicios	82
7. Capítulo VII. Cronograma General	84
7.1. Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha	84
7.2. Diagrama De Gantt	84
7.3. Riesgos e Imprevistos	85
8. Capítulo VIII. Riesgos Críticos, Problemas y Supuestos	87
8.1. Criterios Utilizados	87
8.2. Supuestos Utilizados.....	87
8.3. Riesgos y Problemas Principales	88
8.3.1. Aumento o disminución de la demanda.....	88
8.3.2. Aumento de precios de la materia prima.	88
8.3.3. No aceptación por parte de los consumidores.....	88
9. Capítulo IX. Plan Financiero	89
9.1. Inversión Inicial	89
9.2. Fuentes de Ingreso	89
9.3. Gastos y Costos.....	90
9.3.1. Costos fijos.....	90
9.3.2. Costos variables.	90
9.3.3. Gastos.	90
9.4. Margen Bruto y Operativo	90
9.4.1. Margen bruto.	90
9.4.2. Margen operativo.....	91
9.5. Estado de Resultados	91
9.6. Balance General	92
9.7. Flujo de Efectivo	92
9.8. Punto de Equilibrio.....	92

9.9. Control de Costos	93
9.9.1. Análisis de sensibilidad.	93
9.10. Índices Financieros.....	93
9.10.1. Liquidez.	93
9.10.2. Desempeño.	94
9.10.3. Endeudamiento.	94
9.10.4. Rentabilidad.....	95
9.11. Valuación.....	95
10. Capítulo X. Propuesta de Negocio	97
10.1. Financiamiento Deseado	97
10.2. Estructura de Capital y Deuda Buscada	97
10.3. Uso de Fondos	98
10.4. Retorno para el Inversionista	98
11. Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones.....	99
11.1. Conclusiones.....	99
11.2. Recomendaciones.....	101
REFERENCIAS.....	103
ANEXOS	108

1. Capítulo I: Aspectos Generales

En el presente capítulo se detalla de manera general el contenido del plan de negocios, y se especifican los objetivos, los antecedentes e hipótesis.

1.1. Antecedentes

El queso amasado es un producto reconocido en las provincias del Carchi e Imbabura por su elaboración artesanal y su incomparable sabor, por lo que el Ministerio de Industrias y Productividad, en su afán de contribuir al desarrollo del país y de sus industrias, está realizando un estudio para definir los requisitos para otorgar a este queso carchense su denominación de origen (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014), aspecto que fomentará la producción y el comercio del producto en el mercado nacional e internacional. Al observar las diferentes perchas de supermercados y tiendas de barrio, no se encuentra un producto con las características del queso amasado carchense, debido a que no ha existido impulso e iniciativa para fomentar su consumo en el resto del país, y su producción corresponde principalmente a artesanos informales que no han creado una marca registrada con estándares de calidad ni registro sanitario. En el mercado quiteño existe una amplia variedad de quesos en las diferentes perchas de supermercados, lo que significa que el consumidor está abierto a probar nuevos productos con características diferentes.

El queso amasado es atractivo por varias razones, fundamentalmente porque es artesanal, hecho a mano, con gran cuidado de detalles: desde la densidad del suero con el que se va a preparar, hasta la temperatura a la que debe mantenerse para que el producto tenga el resultado deseado. Otra razón es su consistencia y sabor; este queso no es firme, se deshace fácilmente y tiene un sabor salado, que lo diferencia del resto de quesos porque puede ser utilizado en las comidas sin necesidad de añadir otros condimentos que afecten a la salud.

De acuerdo con el diario El Tiempo (2013), en una entrevista con Diego Torres, propietario del restaurante Get Glad, el consumo de comida saludable está en aumento, lo que obliga a los restaurantes a incluir en sus menús, platillos más orgánicos que no atenten contra la salud; esto obedece al crecimiento en los índices de obesidad, la contaminación del ambiente y el incremento de enfermedades, lo que ha generado que mucha gente empiece a preocuparse por lo que ingiere (Sano Obeso, 2015).

El queso amasado brinda todos los beneficios de los lácteos, tales como el calcio, la vitamina B y la fibra, pero tiene un sabor diferente y por ser elaborado artesanalmente, contribuye al fomento de empleo para los ganaderos, y por tanto, al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

La necesidad que pretende cubrir el proyecto en los consumidores, es la de alimentarse saludablemente con productos naturales y diferentes, a un precio accesible en relación con el de la competencia, lo que es posible lograr por su bajo costo de producción.

1.1.1. Objetivo general.

Determinar la viabilidad de crear una empresa de acopio y comercialización de queso amasado carchense que logre un alto reconocimiento en Quito y sus parroquias aledañas.

1.1.2. Objetivos específicos.

- ✓ Analizar la industria a la que pertenece el negocio.
- ✓ Desarrollar una investigación para determinar las características del consumidor y del mercado.
- ✓ Formular un plan de marketing para posicionar el producto.
- ✓ Diseñar un plan de operaciones y producción.
- ✓ Estructurar un esquema organizacional para la futura empresa.
- ✓ Elaborar un plan financiero y la propuesta de negocio.

1.1.3. Hipótesis.

Es rentable la creación de una empresa que acopie y comercialice queso amasado carchense en la ciudad de Quito y sus parroquias aledañas.

2. Capítulo II: La Industria, la Compañía y los Productos

En este capítulo se analiza el entorno en el que se desarrolla el negocio planteado.

2.1. Clasificación de la Industria

De acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU4), la actividad que comprende el negocio es la G4630.21: Venta al por mayor de productos lácteos (INEC, 2012).

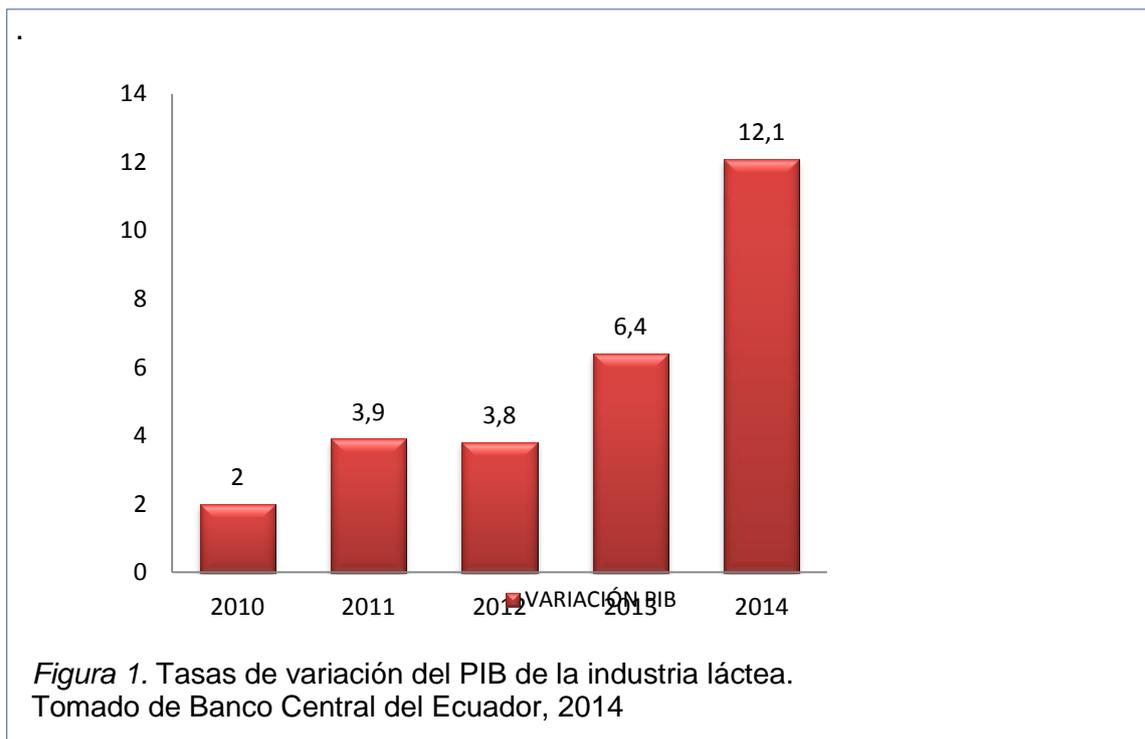
Tabla 1. Clasificación del sector según la actividad económica.

CODIGO	DESCRIPCIÓN
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS
G46	COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS
G463	VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.
G4630.2	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS LACTEOS, HUEVOS, GRASAS Y ACEITES COMESTIBLES
G4630.21	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS LACTEOS, INCLUIDO HELADOS, BOLOS, ETCETERA.

Tomado de INEC, 2012.

2.2. Tendencia de la Industria

La Figura 1 muestra el comportamiento y la variación de la industria láctea, según el PIB industrial en los diferentes años. Se observa que hasta el año 2014 existe una variación ascendente para la industria. Los datos presentados corresponden al periodo 2009-2014 (Banco Central del Ecuador, 2014)



2.2.1. Etapa del ciclo de vida de la industria.

La industria se encuentra en la etapa de madurez, pues durante el ciclo de vida se ha detenido el desarrollo de nuevos productos, únicamente se han realizado modificaciones en elementos exteriores de ciertos productos como el empaque, la etiqueta, los logos y marcas, con el objetivo de lograr mayor competitividad y reconocimiento. Además, la investigación y el desarrollo de la industria se encuentran limitados y dificultan el lanzamiento de nuevos productos, incluidos complementarios y sustitutos (Stanton, Etzel y Walker, 2004, p. 284).

2.2.2. Tendencia de consumo en la industria.

En la actualidad, los ecuatorianos han aumentado su consumo de queso; en 2006, el consumo per cápita era de 0,75 kilos por año, y en 2014 la cifra incrementó a 1,57 kilos (Orozco, 2015).

De acuerdo con expertos como Norberto Purtscher, Presidente de la Industria láctea Floralp, el crecimiento del consumo de queso se da por factores como la migración, dado que los ecuatorianos que han retornado de

otros países han adquirido la costumbre de consumir este producto, así como por el desarrollo gourmet y el avance de la industria, al existir cada vez mayor variedad de quesos.

Muchos consumidores han tomado conciencia de elegir productos con registro sanitario, según criterio de Julio de la Calle (2014), técnico de ganadería sostenible del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, pero aún existe un alto número de ventas informales que no se pueden cuantificar con exactitud, debido a que varias personas que consumen un producto con marca registrada también consumen productos en los diferentes mercados.

De acuerdo con el Centro de Industria Láctea (2014), en el Ecuador se procesan 5,8 millones de litros de leche diarios, de los cuales 1,934 millones de litros son destinados a la producción de quesos.

La preferencia del consumidor se encuentra distribuida de la siguiente manera, en orden de mayor a menor predilección:

- Queso fresco
- Mozzarella
- Queso crema
- Maduro
- Semimaduro
- Queso de cabra

2.2.3. Estructura de la industria.

La industria se encuentra fragmentada por la existencia de mucha competencia en la producción de productos similares y sus derivados.

En el caso específico del queso, su fragmentación obedece a su variedad y la de sus derivados (yogurt, leche y mantequilla).

La Tabla 2 refiere las principales industrias lácteas; algunas ya cuentan con un posicionamiento en el mercado y representan competencia para la nueva empresa.

Tabla 2. Empresas productoras de lácteos.

INDUSTRIA
Nestlé
Rey Leche
Lac. San Antonio
Ind. Guayaquil
Past. Quito
Leansa
Ind. Cotopaxi
Tony
Kiosko
El Ordeño
Mi Ranchito
Lecocem/Prolacem
Tanilact
Floralp
Inleche
Prolac
Ecuilat
Prod. González
Alpina
Dulac
Leche Carchi
Alimec
Lactodan
Queserías Y Otros

Tomado de Centro de Industria Láctea, 2014.

La cadena de valor de la industria láctea involucra distintas actividades, tal y como se muestra en la Figura 2:



Actividades Primarias.

- Logística Interna: Corresponde al levantamiento de información y la gestión para adquirir el producto terminado y acopiarlo.
- Operaciones: Corresponde al proceso de almacenar el producto terminado.
- Logística externa: Involucra la comercialización del producto por medio de los canales de distribución.
- Marketing y Ventas: Pretende incrementar los niveles de ventas por medio de publicidad y promociones.
- Servicio Posventa: Implica mantener una relación apropiada y una buena comunicación con el cliente.

Actividades Secundarias.

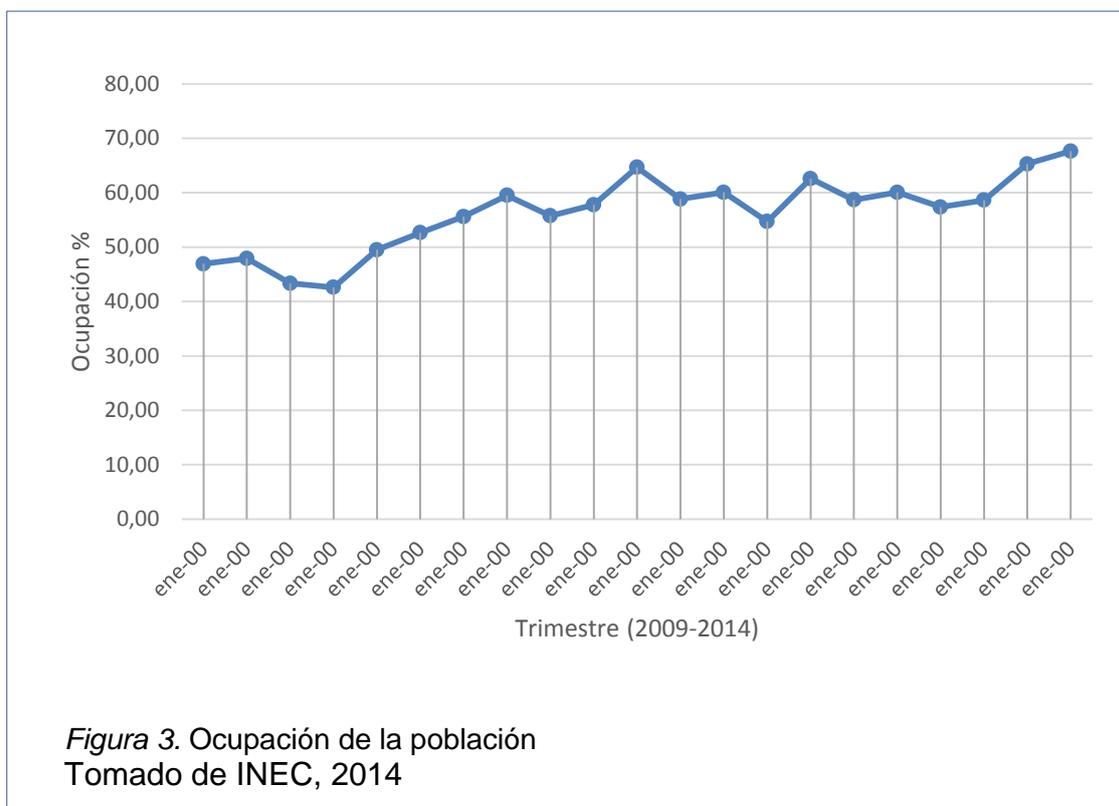
- Infraestructura: Trata acerca del mantenimiento de maquinaria, equipos y el área de almacenamiento del producto.
- Desarrollo tecnológico: Involucra la constante mejora del producto.
- Recursos humanos: Contempla la selección, capacitación y retención del personal.
- Financiero: Elaboración de presupuestos, informes, tributación y rendición de cuentas.
- Abastecimiento: Implica tener suficiente producto para su posterior distribución.

2.2.4. Factores económicos y regulatorios.

- **ENTORNO ECONOMICO**

Ocupación de la Población.

De acuerdo con el Instituto de la ciudad Quito en Cifras (2014), en 2014 la tasa ocupacional ascendió a 67,65 %, manteniéndose en niveles similares a años anteriores.



La investigación determinó que 592 230 personas se encuentran ocupadas en el Distrito Metropolitano de Quito. Las ramas más importantes de ocupación son las siguientes:

- Comercio y reparación de vehículos.
- Industria manufacturera.
- Administración pública y seguridad.
- Enseñanza.

- Construcción.

La ocupación es un indicador de calidad vida de la población; si hay trabajo, hay dinero para el consumo de productos de primera necesidad entre los cuales está el queso amasado, objetivo de esta idea de negocio. Por tanto, al haber mayor ocupación los hogares están en capacidad de satisfacer sus necesidades básicas y optar por la compra de un producto de buena calidad, a un precio competitivo.

Tasas de interés.

Este indicador influye directamente en el plan de negocios, en caso de requerir un crédito para iniciar operaciones. Durante los últimos ocho años, se ha evidenciado un decrecimiento en las tasas de interés activas referenciales; del 10.72 % en el año 2007, pasó a 7.31 % en 2015.

Tabla 3. Tasas de interés activas efectivas vigentes

Tipo de crédito	Tasas Referenciales (% anual)	Tasas Máximas (% anual)
Productivo corporativo	7.31	9.33
Productivo empresarial	9.43	10.21
Productivo PYMES	11.17	11.83
Microcrédito acumulación ampliada	22.22	25.50
Microcrédito acumulación simple	25.02	27.50
Microcrédito minorista	28.21	30.50

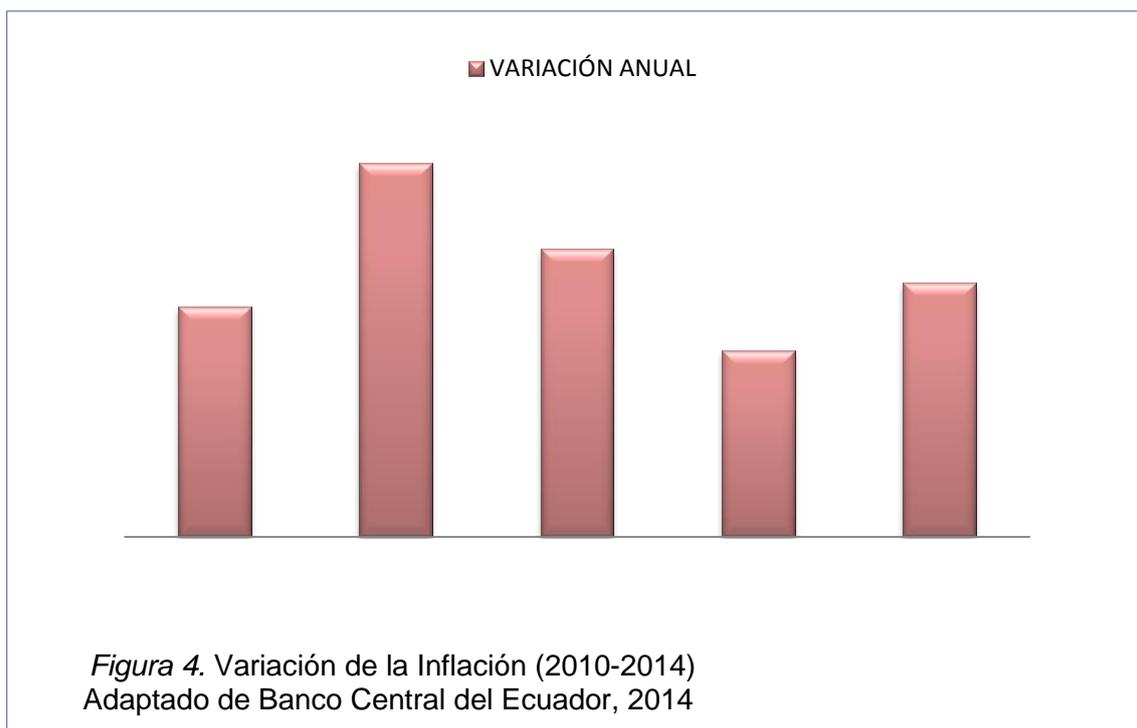
Tomado Banco Central del Ecuador, 2015

Inflación.

La inflación en los últimos cinco años se ha mantenido en decrecimiento; es decir, con tendencia a disminuir. En 2010 se presentó un porcentaje inflacionario del 3,33 %, y en 2011 subió a 5,41 %, porcentaje que representa la tasa más alta de los últimos años. Desde una tasa del 4,16 % en 2012, este indicador ha ido disminuyendo: en 2013 fue del 2,7 %, en 2014 se disparó

levemente hasta llegar al 3,67 %, pero no se ha incrementado más de estos límites.

La tendencia es favorable para la idea de negocio que pertenece a la industria de alimentos, porque representa una oportunidad de estabilizar precios y por tanto, asegura mayor estabilidad al negocio.

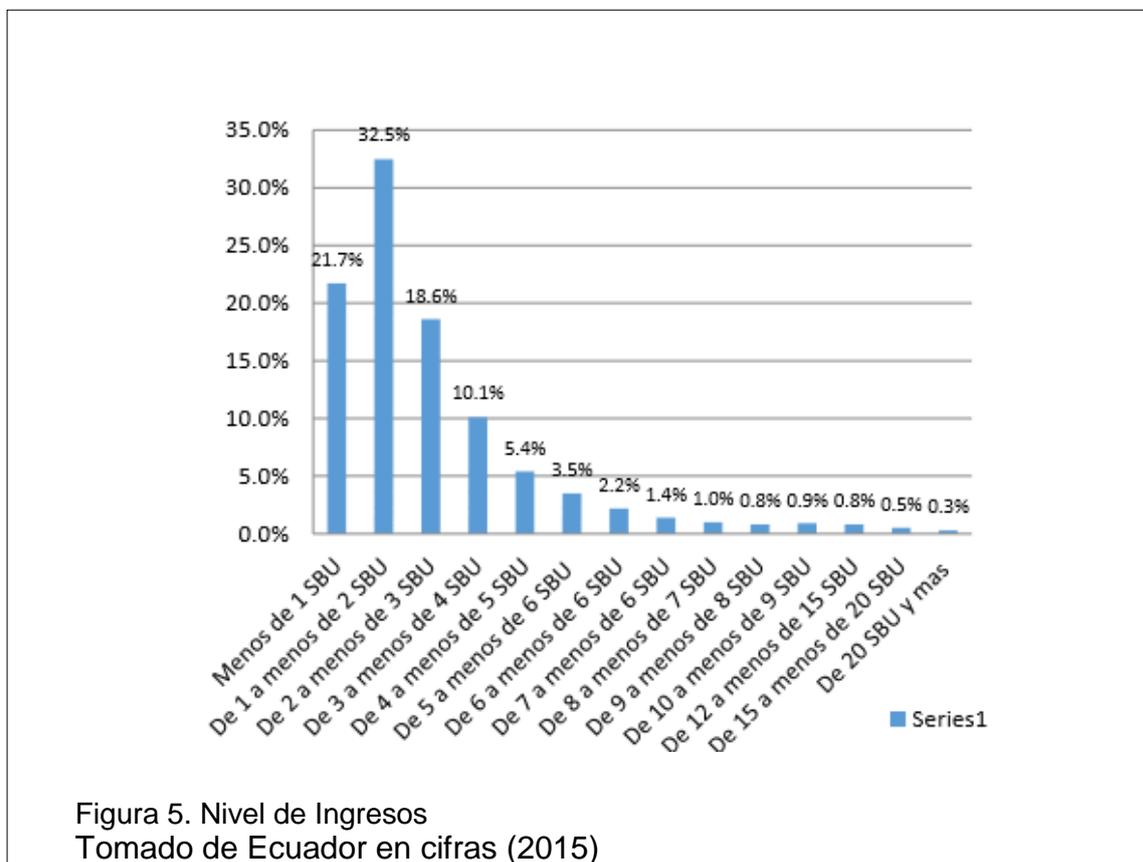


Nivel de Ingresos

En el Ecuador desde el mes de Enero del 2015, el salario básico unificado es de 354 dólares, establecido por el Acuerdo Ministerial 256, Reglamento Oficial, segundo suplemento No. 429 de 2 de enero de 2015. (Pérez, Bustamante y Ponce, 2015)

Este salario es percibido por un 18,71% de la población económicamente activa, en relación de dependencia, esto representa un incremento del 4,11% del salario percibido en el año 2014. (Salario mínimo, 2015)

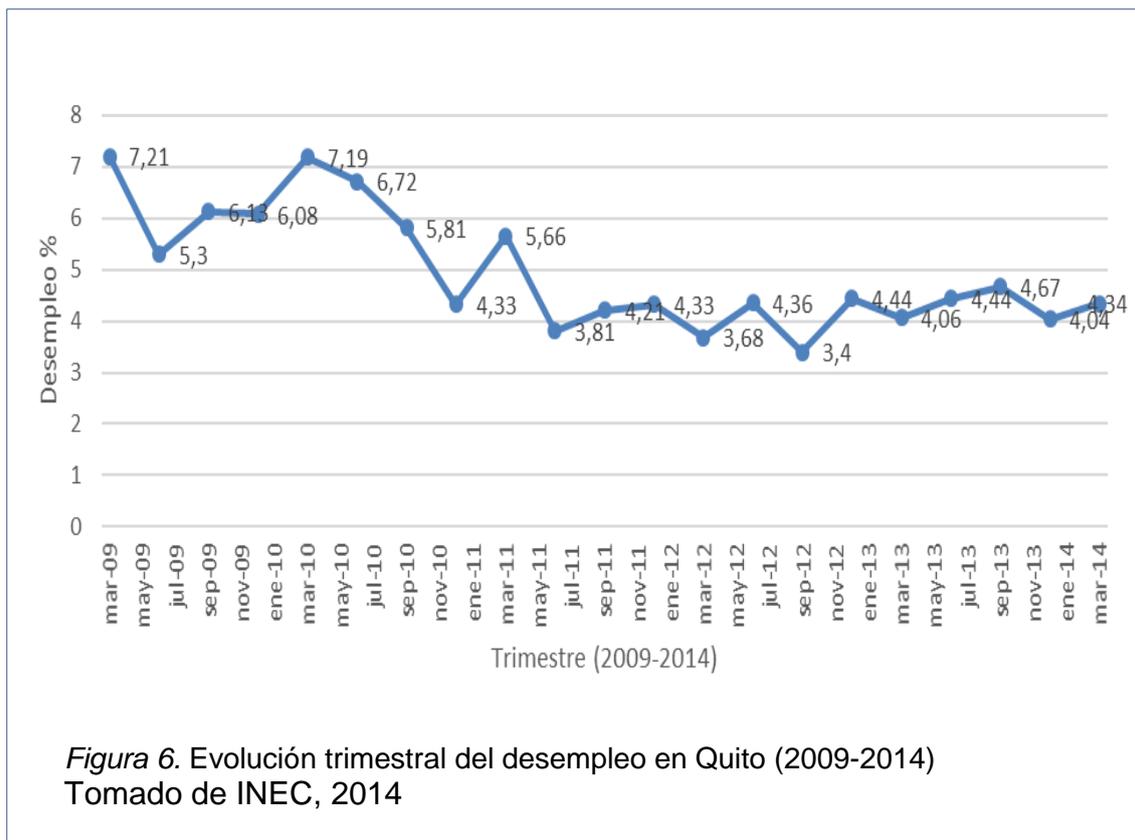
Durante el 2015, no se han aumentado las remuneraciones salariales debido a la situación económica del país a consecuencia de la caída del precio del petróleo. (Ecuador en cifras, 2015)



- **ENTORNO SOCIAL**

Desempleo.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2014), en marzo de 2014 la tasa de desempleo fue del 4,34 %, porcentaje menor al desempleo nacional. Esto representa un panorama alentador debido a que la industria podrá disponer de mano de obra, y no existe una cifra extrema de personas sin trabajo.



Población del Ecuador

El Instituto de Estadísticas y Censos INEC (2012) señala las cifras del censo realizado en el Ecuador en el año 2010, donde se obtuvo como resultado que en dicho año la población del país fue de 14'483.499, en comparación con la población del país en el 2001 que eran aproximadamente 12 millones de habitantes, la tasa de incremento anual de la población es de 1,52%. De acuerdo al INEC las ciudades que cuentan con mayor número de habitantes son Guayaquil con 2'350.915 y Quito con 2'230.191.

- **ENTORNO POLITICO**

Incentivos a la Inversión.

El gobierno nacional, en su afán de contribuir al desarrollo de la economía del país, por medio del Código de la Producción, aplica incentivos para la inversión nacional y extranjera. Se han priorizado ciertos sectores, dentro de los cuales

se encuentra el de alimentos frescos, congelados e industrializados, los mismos que podrán acceder a los siguientes incentivos:

- La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el Impuesto a la Renta, lo que desde 2013 equivale al 22 %.
- Las deducciones adicionales para el cálculo del Impuesto a la Renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y producción eco-eficiente.
- La exoneración del anticipo del Impuesto a la Renta por cinco años, para toda inversión nueva.

- **ENTORNO LEGAL**

Reglamento de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano.

Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2014), este reglamento se encuentra vigente desde 2014 y tiene como objetivo que el consumidor acceda a información más simple y gráfica para la adquisición de productos, que pueden afectar o contribuir a su salud.

Entre los artículos detallados en el Reglamento de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (2014), se pueden mencionar los siguientes:

“Art. 7.- En materia de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, se prohíbe: a) Afirmar que consumiendo un producto por sí solo, se llenan los requerimientos nutricionales de una persona.

b) Utilizar logos, certificaciones y/o sellos de asociaciones, sociedades, fundaciones, federaciones y de grupos colegiados, que estén relacionados a la calidad y composición del producto.

c) Las marcas de conformidad relacionados con certificaciones de sistemas de calidad, procesos y otros, excepto las marcas de conformidad de certificaciones que han sido otorgadas al producto.

- d) Declarar que el producto cuenta con ingredientes o propiedades de las cuales carezca o atribuir un valor nutritivo superior o distinto al que se declare en el Registro Sanitario
- e) Declarar propiedades nutricionales, incumpliendo los valores de referencia establecidos en las normas y reglamentos técnicos de etiquetado nutricional.
- f) Realizar comparaciones en menoscabo de otros productos.
- g) Declarar propiedades saludables, que no puedan comprobarse.
- h) Atribuir propiedades preventivas o acción terapéutica para aliviar, tratar o curar una enfermedad.
- i) Utilizar imágenes de niños, niñas, y adolescentes.
- j) Utilizar imágenes que no correspondan a las características del producto.
- k) Declarar frecuencia de consumo.
- l) Utilizar imágenes de profesionales de la salud.

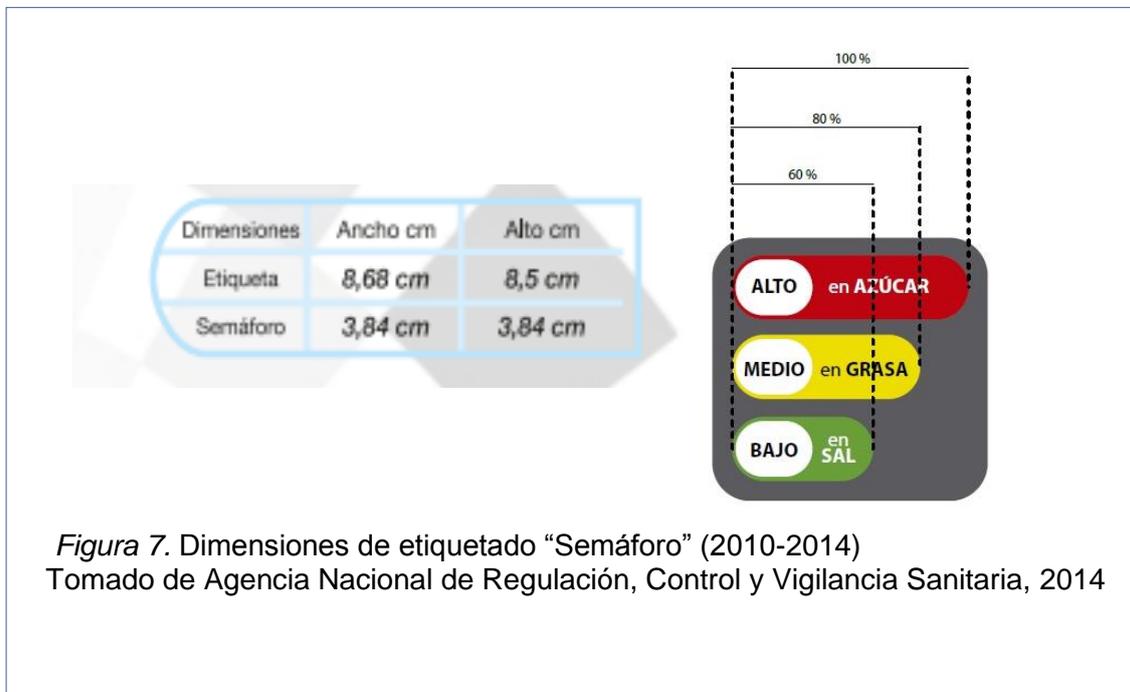
Art. 12.- Todo alimento procesado para el consumo humano, debe cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados; adicionalmente se colocará un sistema gráfico con barras de colores colocadas de manera horizontal. Estos colores serán: rojo, amarillo y verde según la concentración de los componentes:

- a) La barra de color rojo está asignado para los componentes de alto contenido y tendrá la frase “ALTO EN ...”.
- b) La barra de color amarillo está asignado para los componentes de medio contenido y tendrá la frase “MEDIO EN ...”.
- c) La barra de color verde está asignado para los componentes de bajo contenido y tendrá la frase “BAJO EN ...”.

El sistema gráfico no debe estar oculto por ningún objeto o implemento para el consumo o uso del mismo o productos promocionales.”

Una vez conocida la composición del queso amasado carchense, mediante análisis de laboratorio y control de calidad, se podrán adecuar las

dosificaciones para que cumpla con los estándares estipulados y lograr un producto atractivo para el consumidor. Además, se determinará la etiqueta semáforo, que debe tener las medidas y características que indica la Figura 6.



Código de trabajo

Las leyes ecuatorianas se encuentran diseñadas para asegurar la correcta aplicación de la justicia para cada ciudadano, específicamente en el código de trabajo se prioriza los derechos y obligaciones de las partes involucradas en las relaciones profesionales, es decir tanto para el empleador como para el empleado. Mediante este código, el Ministerio de Relaciones laborales busca proteger a los trabajadores de posibles imprevistos laborales y poder ampararse ante cualquier incidente en el lugar de trabajo, de la misma manera se deben mantener informados con respecto a salarios y horarios que se encuentran regidos por la ley.

Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Para garantizar la calidad de los productos procesados el Ministerio de Salud Pública y la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario notificaron por

medio del decreto Ejecutivo No. 3253 del Registro Oficial No. 696 (2002) que cada empresa pequeña, mediana y grande deben certificarse.

Se determinó la clasificación por tipo de riesgo para el consumo, sea este A, B, C y de esta manera establecer plazos para que cada empresa cumpla con el reglamento de Buenas Prácticas de Manufacturas.

La inocuidad de los alimentos se ha convertido en algo trascendental a nivel mundial, por lo mismo se ha tomado especial importancia en que cada empresa cumpla con los estándares de calidad establecidos y de esta manera poder garantizar los diferentes productos a comercializar.

El Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad informo por medio del Registro Oficial No. 839 (2012) que “los establecimientos que realizan actividades de preparación, elaboración, envasado, empaçado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos procesados, deben acogerse a los plazos de cumplimiento según los siguientes parámetros:

- El riesgo epidemiológico inherente al producto alimentario procesado: comprende alimentos que por su naturaleza, composición, proceso, manipulación y población a la que va dirigida tiene alto, mediano y bajo riesgo de causar daño a la salud.
- La participación del sector industrial por actividad principal.”

Los plazos para empresas de alto riesgo que manipulan productos como: Elaboración de productos lácteos, tienen un año para poder regirse al Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura.

MANUAL DE BUENAS PRACTICAS COMERCIALES PARA SUPERMERCADOS Y PROVEEDORES.

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado presentó el manual de buenas prácticas comerciales para supermercados y proveedores que cuenta con los siguientes objetivos:

- ✓ Para beneficio del consumidor se contribuye a mejorar la calidad y velar por el precio justo de los productos, en conjunto con las entidades correspondientes, verificando los parámetros establecidos por el INEN en cuanto a etiquetado, peso y medida en base al sistema métrico decimal.
- ✓ Evitar las prácticas abusivas en el mercado por medio de mecanismos operativos.
- ✓ Vigilar que no exista publicidad engañosa en los productos.

De acuerdo al art. 2 de este manual, se consideran como operadores económicos a:

1. Supermercados
2. Comisariatos
3. Mega mercados
4. Hipermercados
5. Tiendas grandes
6. Tiendas de convivencia
7. Bodegas
8. Distribuidores
9. Fabricantes
10. Importadores
11. Proveedores en forma general.

Se estipula en el art. 5, las obligaciones para los proveedores, productores y supermercados y/o similares. En donde se determina que:

“Proveedores y expendedores deben obrar con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales; Evitar actos o conductas de competencia

desleal; y velar por el mantenimiento de un sistema de libre competencia legítima, para evitar prácticas restrictivas de comercio.”

En este manual se presentan los artículos para:

- Precios y medios de pago.
- Precios predatorios o explotativos.
- Recepción de productos en supermercados y/o similares.
- Vigencia de los contratos de provisión o abastecimiento.
- Débitos, descuentos, créditos y devoluciones de productos.
- Requisitos mínimos para ser considerado PROVEEDOR.
- Logística, eficiencia y eficacia administrativa.

Con los cuales se pretende mantener una relación armoniosa de las partes involucradas en el comercio. (Superintendencia de Control del Poder de mercado, 2014)

• ENTORNO TECNOLÓGICO

El uso de tecnología cada vez más moderna en la época actual significa una mejora considerable en los procesos de producción, ayuda a optimizar los recursos y por ende la productividad de la empresa.

En un mundo globalizado se debe mantener competitividad para poder obtener reconocimiento, y es por esto que se necesita estar a la vanguardia de innumerables aspectos pero principalmente en tecnología.

La facilidad de la comunicación por medio del internet agiliza y ayuda mejorar constantes aspectos de la vida personal y profesional, es por esto que la mayoría de empresas nacionales e internacionales permanecen en constante desarrollo.

Tecnologías de la Información

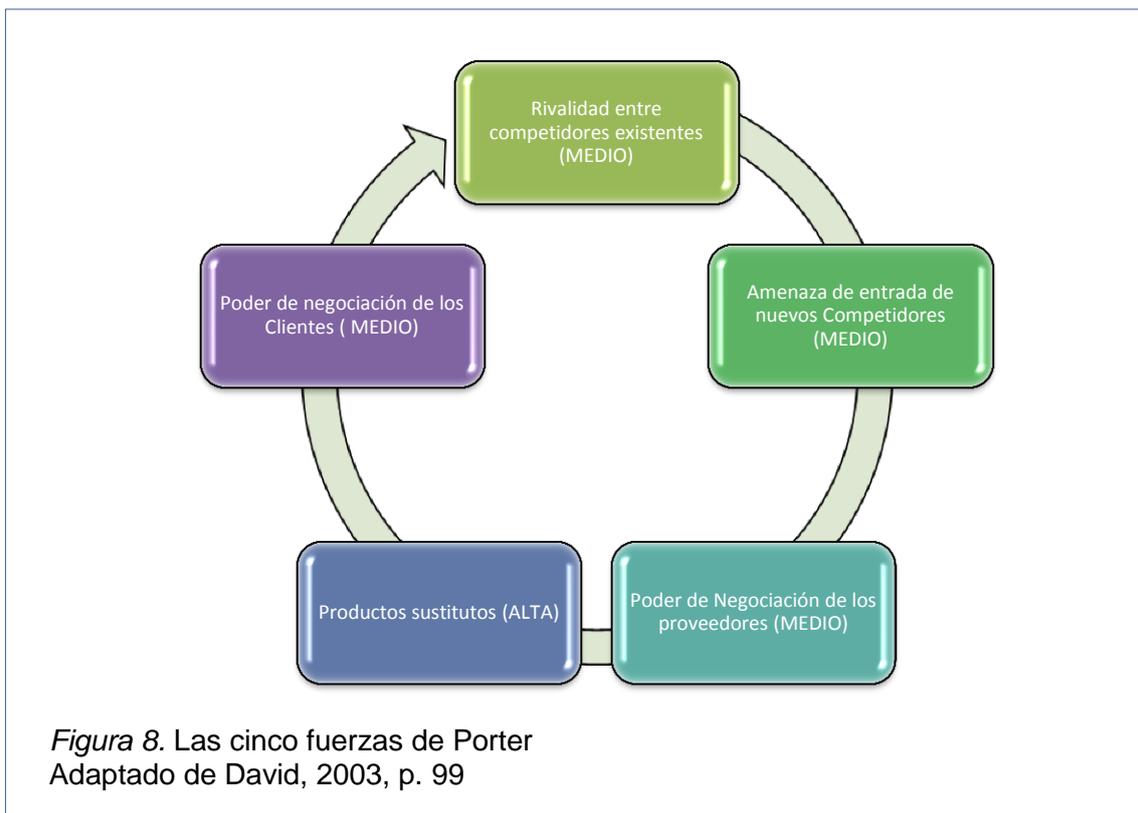
Las TIC's ayudan a mejorar la comunicación entre las personas y de esta manera se busca desarrollar las actividades de una manera eficiente, los canales de información como el internet, teléfono satelital y conexiones inalámbricas hacen que este intercambio se ejecute rápidamente, y cada persona pueda permanecer al tanto de lo que ocurre a nivel mundial, y usar estas herramientas para mejorar técnicas con nuevas prácticas.

Tecnología en el Ecuador

El acceso a la tecnología representa un factor importante para la optimización de recursos, al ser un país ganadero, existe la accesibilidad a ciertas maquinarias, las que no se encuentran en el país se las puede importar, el gobierno incentiva las buenas practicas manufactureras, y da apoyo a los pequeños productores para que se mejore la producción nacional por medio de la CFN y el BIESS, donde se otorgan créditos con apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad para la importación de insumos que no se consiguen en el país. (Agencia de noticias Andes, 2012)

2.2.5. Las cinco fuerzas de Porter.

Para analizar la industria es se puede utilizar el esquema de las “cinco fuerzas” de Michael Porter (Allen, 2009, pp.114:



Poder de negociación de los clientes – Medio.

Para analizar esta variable, se deben identificar las características de los clientes con quienes se mantendrán las negociaciones. En la cadena de comercialización, los clientes son intermediarios como las tiendas de barrio y los supermercados de gama baja, con quienes se tendrán la mayoría de negociaciones, puesto que la entrega de producto es al por mayor. Por otra parte, en el caso de los clientes directos que adquieran el producto en el almacén del centro de acopio, el poder de negociación estará en el vendedor, debido a que los precios no podrán alterarse. Es importante la fidelidad del cliente, en la cual se basa la decisión de compra, al igual que en otros factores como: calidad, precio, imagen de la marca y publicidad. Si el comprador dispone de una gama más amplia de productos, incluidos los sustitutos y complementarios, el poder de negociación disminuiría. Riesgo: Medio

Amenaza de Nuevos Competidores- Medio.

Se deben determinar las barreras de entrada en la industria láctea al introducir un nuevo producto en el mercado, para establecer el riesgo frente a competidores directos e indirectos. Éstas son:

- Marcas nacionales e internacionales posicionadas.
- Industria fragmentada
- Alta inversión inicial

Debido al posicionamiento que tienen algunas marcas, existe riesgo para los nuevos inversionistas. El producto a comercializarse no se encuentra fácilmente en la ciudad de Quito, por lo que existen competidores pequeños que venden queso amasado, generalmente, de manera informal. Los mayores competidores son las empresas cuyos productos son sustitutos, y debido al fuerte posicionamiento de muchas de ellas, los pequeños productores de lácteos no proyectan sus esfuerzos para ingresar en diferentes mercados en el corto plazo.

Riesgo: Medio

Amenaza de Productos Sustitutos- Alta.

En la actualidad, debido a la gran demanda de productos saludables y deliciosos, existen muchos productos sustitutos que pueden satisfacer las mismas necesidades que el queso amasado, entre los que figuran:

- Yogurt.
- Leche saborizada.
- Variedad de quesos: Cheddar, suizo, parmesano, mozzarella, etc.
- Avenas.

Estos productos representan un alto riesgo dentro de la industria, porque poseen los beneficios de los lácteos y se pueden encontrar en una extensa variedad, en los mismos canales de venta, con características similares.

Riesgo: Alto

Poder de Negociación de los Proveedores- Medio.

La empresa cuenta con aliados estratégicos como PRODALSAN, proveedores de producto terminado, con quienes se establecerá un convenio para mantener los volúmenes de compra y de entrega con preferencias y beneficios para las dos empresas; los mismos que se detallan a continuación:

- Se determinará un valor superior al que normalmente PRODALSAN vende el producto, con el fin de fidelizar las relaciones comerciales a corto plazo. El incremento del valor no puede ser superior al de que Quesería Artesanal 04, este precio debe tener un margen de ganancia para beneficio de la empresa y adicionalmente representar una mayor ganancia para PRODALSAN. Esto se mantendrá hasta que la empresa se encuentre en condiciones de fabricar el producto.
- Se brindarán capacitaciones gratuitas a los empleados de las empresas aliadas, en diferentes ámbitos, sean estos: sociales, tecnológicos, legales, y los temas de actualidad que se requieran con el fin de lograr un mayor acercamiento a la empresa y sus colaboradores. Para esto se contará con 2 capacitadores que manejan una amplia cartera de charlas, y que cobran por horas, exactamente 35 dólares por hora, y generalmente se necesitan dos horas para una charla ejecutiva que no interfiera con las labores del personal.
- Se le pagará al proveedor en un máximo de 30 días. De esta manera se contribuirá a ganar la confianza entre las dos empresas.

En caso de existir imprevistos o riesgos, se mantendrán acuerdos con “Quesería La Delicia” quienes tienen la capacidad de producir la misma cantidad de producto, y se adaptan a cumplir con las necesidades del cliente para su beneficio.

Es necesario cuantificar los servicios que proveen empresas externas, como publicidad y asesoría legal, que apoyan en la promoción y manejo de la marca de la empresa, los que tienen un poder de negociación medio.

Riesgo: Medio

Intensidad de la Rivalidad- Medio.

Los principales competidores indirectos son las empresas dedicadas a comercializar productos lácteos que satisfacen las mismas necesidades que los de la empresa en análisis, por ejemplo, otros quesos artesanales como el de cabra, que de igual manera cuida la salud de sus consumidores.

Los competidores indirectos también utilizan las estrategias de diferenciación, ya que han ingresado al mercado con conceptos nuevos de negocio que incluyen formas directas de presentar o brindar sus productos de a las amas de casa que compran en la tienda de barrio, por lo que se deben tomar muy cuenta estos aspectos al momento de ingresar al mercado.

Para competir en el mercado, se debe priorizar la diferenciación en el sabor del queso y sus propiedades, así como también, los lugares en donde se encontrará, pues resulta más accesible llegar a los clientes desde la tienda más cercana, con un producto incomparable, de calidad y a bajo precio.

Riesgo: Medio

2.3. La Compañía y el Concepto del Negocio

El presente plan consiste en la creación de una empresa para la comercialización y el acopio de queso amasado carchense que operará principalmente en Quito, dirigido a amas de casa de entre 30 a 64 años, que busquen alimentos sanos, naturales y nutritivos, al producto se podrá acceder en las tiendas de barrio y en los supermercados de gama baja que se encuentran en los diferentes sectores y parroquias de Quito, facilitando de esta manera su acceso. El producto que se presenta es orgánico y se cuenta con socios estratégicos que se encargarán de su producción, de esta manera se forma una alianza con proveedores para asegurar la entrega del producto y se aprovecharán las economías a escala para obtener mayor ganancia.

2.3.1. Estructura legal de la empresa.

Jurídicamente, la empresa será una compañía limitada en donde los socios que aportan el capital intervienen en el desarrollo de las actividades comerciales.

El negocio se llamará: “Quesería 04” cuyo nombre será registrado en la Superintendencia de Compañías; su representante legal será Gabriela Mejía; y su domicilio fiscal es el Cantón Tulcán, Provincia del Carchi, entre calles Guayaquil y Manabí.

Empresa con Responsabilidad Limitada

De acuerdo a la publicación en la página web de Derecho Ecuador (2013) para la constitución de la empresa de responsabilidad limitada se deben llevar a cabo el siguiente proceso:

“El nombramiento del Gerente o el Presidente de una compañía, cuando no lo establezcan los estatutos, corresponde a la Junta General. Esta designación deberá constar expresamente en el acta de Junta General de la compañía.

Contenido del nombramiento

El nombramiento del representante legal contendrá:

- a) La fecha de su otorgamiento;
- b) El nombre de la compañía, así como los nombres y apellidos de la persona natural, o bien el nombre de la compañía en cuyo favor se lo extendiere;
- c) La fecha del acuerdo o resolución del órgano estatutario que hubiere hecho la designación o, en su caso, la mención de la cláusula del contrato social en que ella conste;
- d) El cargo o función a desempeñarse;
- e) El período de duración del cargo;
- f) La enunciación de que la persona natural o la compañía designada ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sola o conjuntamente con otro u otros administradores;

- g) La fecha de otorgamiento de la escritura pública en que consten las atribuciones vigentes del representante legal, el Notario que autorizó esa escritura y la fecha de su inscripción, en el Registro Mercantil;
- h) El nombre y la firma autógrafa de la persona que extienda por la compañía el nombramiento;
- i) La aceptación del cargo, al pie del nombramiento, de parte de la persona natural en cuyo favor se lo hubiere discernido. Si el nombramiento se hubiera extendido a una compañía, tal aceptación la hará su representante legal, a nombre de ella. En cualquier caso se indicará el lugar y la fecha en que esa aceptación se hubiere producido.

Inscripción del nombramiento

El nombramiento será inscrito en el Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía, dentro de los treinta días posteriores a la fecha de la designación. El registrador inscribirá el nombramiento del representante legal, aun después de fenecido el plazo señalado anteriormente y comunicará el particular al Superintendente de Compañías para efecto de la imposición de la multa prevista en el artículo 14 de la Ley de Compañías.

Si la compañía tuviere sucursal, se inscribirá en el Registro Mercantil del domicilio de ella el poder extendido a su factor de comercio por el representante legal de la compañía, previa autorización del órgano estatutario que haya designado a este último.

El poder contendrá todos los actos que comprenda la administración de la sucursal, así como las facultades necesarias al buen desempeño del encargo, a menos que el representante legal las restrinja expresamente en dicho poder.

La autoridad no podrá exigir, para la inscripción de los nombramientos o poderes, otros requisitos que no sean los mencionados anteriormente.” (Derecho Ecuador, 2012)

2.3.2. Misión, visión y objetivos.

Misión.

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de queso amasado que busca satisfacer la necesidad de las personas interesadas en productos orgánicos de calidad y a bajo precio, generando lealtad a la marca, con un producto artesanal, de exquisito sabor, para al mercado quiteño y sus

alrededores. Nuestro producto se elabora utilizando procesos eficientes con un equipo de trabajo capacitado y tecnología de punta”.

Visión.

“Quesería artesanal 04, en el término de dos años, se constituirá en una empresa comercializadora de queso amasado reconocida mediante una distribución extensiva de mercado, aplicando un mayor enfoque a la campaña publicitaria, estableciéndose como un proveedor confiable”.

Tabla 4. Objetivos económicos y estratégicos.

Tipo	PLAZO		
	Corto	Mediano	Largo
Económico	<ul style="list-style-type: none"> -Ingresar a los supermercados de gama baja. -Lograr un porcentaje de crecimiento de ventas del 5 % en el primer año. -Tener una Tasa Interna de Retorno de 31 % en el primer año. -Disminuir los niveles de desperdicio y mantener el inventario en 85 quesos anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una utilidad del 9 %. - Tener un crecimiento en ventas del 12 % anual en un escenario optimista. - Liquidar deudas para generar nuevos créditos para capital de trabajo y expansión. 	<ul style="list-style-type: none"> -Abrir dos locales comerciales para la distribución de queso amasado. -Lograr una utilidad bruta superior a los USD 150.000,00 en el tercer año.
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> -Ganar una participación del mercado del 3 %. -Ofrecer promociones regulares para penetrar el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ganar participación del mercado del 6 %. -Incrementar y variar las presentaciones del producto. - Dejar de ser distribuidora y empezar a producir queso amasado a partir del tercer año. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr una participación en el mercado del 9 % para el segundo año. -Generar publicidad intensiva para reconocimiento de marca.

2.3.3. Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento.

De acuerdo con Richard L. Sandhusen (2002, p.24), las estrategias para el ingreso al mercado deben adaptarse a las necesidades de la empresa; por tanto, se han seleccionado las que siguen a continuación.

2.3.4. Estrategia de penetración.

Orienta los recursos de la compañía hacia el ingreso a los canales de comercialización, como tiendas de barrio y supermercados de gama baja (Santa María, Magda, Superdespensas Akí y Gran Akí), a través de publicidad y promociones.

2.3.5. Estrategia de desarrollo de mercado.

Se busca llegar a nuevos segmentos de mercado que tienen necesidades que no han sido cubiertas; por ejemplo, la clase media baja, que busca productos de buena calidad a precios accesibles. Esta estrategia se aplicará de corto a mediano plazo, a través de promociones y buen manejo de los canales de distribución.

2.3. Análisis FODA.

El análisis FODA permite diferenciar las fortalezas y las debilidades internas de un negocio, así como las oportunidades y las amenazas externas (Bateman y Snell, 2009, pp. 144-150).

Fortalezas.

- ✓ Costos bajos de producción.
- ✓ Disponibilidad de maquinaria y mano de obra especializada.
- ✓ Aprovechamiento de economías a escala.
- ✓ Calidad de productos lácteos con parámetros industriales.
- ✓ Posibilidad de rápida adaptación a las exigencias del mercado quiteño.
- ✓ Buen manejo de negociación con proveedores.
- ✓ Diferenciación en segmentos específicos.

Oportunidades.

- ✓ Disponibilidad de ingredientes como la leche a precios competitivos en el mismo sector.
- ✓ Aumento de las exigencias en la variedad de productos lácteos.
- ✓ Aumento del consumo de marcas propias, “Marca país”.
- ✓ Aumento del salario básico, lo que promueve el poder adquisitivo.
- ✓ Apoyo financiero por parte del gobierno.

Debilidades.

- ✓ Escasa adopción de tecnología.
- ✓ Relativamente bajo poder de negociación con la gran distribución.
- ✓ Limitada diversificación.
- ✓ Escasa tradición de distribución nacional.
- ✓ Escasa capacidad de inversiones en innovación y desarrollo porque el producto es tradicional.
- ✓ Dificultad en captar la atención del público.

Amenazas.

- ✓ Cambio climático que afecta la materia prima.
- ✓ Alta sensibilidad a la variación de precios de productos afines o sustitutos.
- ✓ Aumento en las exigencias de calidad de la materia prima.
- ✓ Exceso de competidores.
- ✓ Competencia con grandes grupos tradicionales.

2.3.6. Cruce de la Matriz FODA.

La correlación de los elementos de la Matriz FODA se muestra en el **Anexo 1**.

2.4. Matriz EFE

Tabla5. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
Disponibilidad de ingredientes como la leche a precios competitivos en el mismo sector.	0,12	4	0,48
Aumento de las exigencias en la variedad de productos lácteos.	0,08	4	0,32
Aumento del consumo de marcas propias, "Marca país".	0,12	3	0,36
Aumento del salario básico, lo que promueve el poder adquisitivo.	0,07	2	0,14
Apoyo financiero por parte del gobierno.	0,08	3	0,24
AMENAZAS			0
Cambió climático que afecta la materia prima.	0,08	2	0,16
Alta sensibilidad a la variación de precios de productos afines o sustitutos.	0,13	4	0,52
Aumento en las exigencias de calidad de la materia prima.	0,09	2	0,18
Exceso de competidores.	0,13	4	0,52
Competencia con grandes grupos tradicionales.	0,1	3	0,3
TOTAL	1.00		3,22

Conclusión: una puntuación ponderada de 3,22 indica que la empresa está aprovechando las oportunidades que existen en la industria y reduce los efectos de las amenazas.

3. Capítulo III. Investigación de Mercados y su Análisis

Este capítulo tiene como objetivo obtener información relevante del mercado y los consumidores

3.1. Problema de Gerencia

¿Es factible implementar el plan de negocios para la comercialización y acopio de queso amasado carchense en Quito y parroquias aledañas?

3.2. Problemas de Investigación de Mercados

No se dispone de información del mercado ni características del consumidor.

3.3. Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación de Mercados

La Tabla 5 contiene las preguntas que se plantean para determinar la factibilidad del negocio, cuyos resultados podrán ser proyectados a través de la investigación de mercados.

Tabla 6. Preguntas, hipótesis y objetivos de investigación de mercados

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
¿El queso amasado tendrá aceptación en el mercado de Quito y sus parroquias aledañas?	SI	Determinar si el producto que se va a ofrecer tendrá aceptación en el mercado meta.
¿El mercado está dispuesto a aceptar un queso de fabricación artesanal?	SI	Determinar las preferencias de los posibles consumidores.
¿Qué tipos de queso son los más adquiridos?	<ul style="list-style-type: none"> • Chédar • Mozzarella • Crema • Fresco 	Identificar los productos que representan mayor competencia.
¿Qué lugares son frecuentados para adquirir productos alimenticios?	<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas de barrio • Supermaxi • Súper despensas Akí • Gran Akí • Magda • Santa María 	Conocer los lugares de venta preferidos por los clientes potenciales.
¿Con qué frecuencia se adquieren quesos?	<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente • Semanalmente • Mensualmente 	Determinar la frecuencia de consumo de quesos.

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
¿Qué tamaño de queso tiene mayor preferencia?	<ul style="list-style-type: none"> • Quincenalmente • 300 gramos • 450 gramos • 500 gramos 	Definir el tamaño de queso que tiene mayor preferencia en los consumidores.
¿Qué medio de comunicación prefiere el consumidor para recibir información?	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Televisión • Radio • Prensa escrita 	Conocer qué medios de comunicación tienen mayor influencia para hacer publicidad.
¿Cuál es el tamaño de las empresas competidoras más importantes del mercado?	<ul style="list-style-type: none"> • El Kiosko • Rey Queso • Floralp • Toni 	Determinar el tamaño de la principal competencia.

3.4. Diseño de la Investigación de Mercado

Para realizar la investigación de mercados se utilizarán dos tipos de investigación (McDaniel y Gates, 2005, p. 63).

- Investigación descriptiva cualitativa.
- Investigación descriptiva cuantitativa.

3.4.1. Investigación descriptiva cualitativa.

Para aplicar este modelo se realizarán:

- Grupos focales.
- Entrevista a expertos.

3.4.1.1. Grupos Focales.

De acuerdo con Patricia Balcázar Nava (2005, p. 129), los grupos focales son: “Un tipo especial de entrevista grupal que se estructura para recolectar opiniones detalladas y conocimientos con respecto a un tema particular”. Esta técnica permite profundizar en las diferentes ideas y expectativas de los clientes potenciales para plasmarlas en el producto a ofrecer.

Metodología.

Se realizaron dos grupos focales con las siguientes características:

- Cada grupo cuenta con seis personas que fueron seleccionadas por las características de potenciales clientes: mujeres, amas de casa, entre 25 y 50 años de edad.
- Al inicio se dieron a conocer los objetivos del *focus group*, y se repartieron muestras gratis para que quienes no conozcan el queso amasado puedan opinar al respecto.
- Se realizaron preguntas con respecto a:
 - a) Empaque
 - b) Sabor
 - c) Modo de preparación
 - d) Medios publicitarios.
 - e) Lugar de compra.
- La actividad fue grabada en video, con conocimiento y aceptación de los participantes.

Resultados.

- ✓ El sabor del queso amasado es único y delicioso; la textura lo diferencia del resto de quesos como el mozzarella y el cheddar, y si se lo comercializa en el mercado indudablemente lo adquirirían.
- ✓ Este producto puede formar parte de la canasta familiar de los ecuatorianos por todo el contenido nutricional que aporta, tanto para desayunos como para el resto de comidas.
- ✓ Para adquirir un producto primeramente se fijan en un empaque que tenga colores atractivos.
- ✓ Debería existir variedad en las presentaciones de queso amasado; sería ideal que existan diferentes tamaños.
- ✓ Respecto al precio, existen opiniones diferentes. Algunos participantes estarían dispuestos a pagar USD 3,00, y otros USD 2,00 por este tipo de productos artesanales.
- ✓ Muchos participantes no conocían el queso amasado hasta el momento de los grupos focales, y coincidieron en que existe mercado para que se

lo pueda comercializar en Quito y posteriormente en el resto del país, posicionándolo como un producto típico ecuatoriano.

- ✓ La idea de que sea natural y orgánico es atractiva, pues este tipo de productos están en auge.
- ✓ Este producto debería promocionarse a la hora de la comida, con el fin de que apetezca y provoque la compra inmediata. El diálogo entre quienes participen en el comercial publicitario, debe ser lo más creíble para generar curiosidad y deseos de probar el producto.
- ✓ Este proyecto puede proporcionar varias fuentes de empleo, y contribuir activamente en el desarrollo del país.
- ✓ El grupo de participantes consume mucho queso; se concluye que existe mercado para este proyecto.
- ✓ Sería excelente incluir un recetario junto al producto, pues muchas personas no conocen sus diferentes usos.
- ✓ Por la cantidad de sal que tiene el producto, se prefiere utilizarlo en recetas gourmet.
- ✓ Los lugares para adquirir productos alimenticios que más se frecuentan son: Supermaxi, Santa María, Magda.
- ✓ Los canales preferidos para obtener información del producto y enterarse de promociones, son las redes sociales, pues la mayoría trabaja y no tiene tiempo suficiente para ver televisión.
- ✓ Estarían dispuestos a pagar USD 3,00 porque si tuviera un menor precio se consideraría de baja calidad, y si costara más, sería inaccesible.
- ✓ Es importante resaltar que el producto, pese a su contenido de sal, es orgánico y saludable.
- ✓ El producto es ideal para incluirlo en la lonchera de los niños, por su sabor y aporte nutricional.

Conclusiones.

- ✓ El empaque debe tener colores brillantes que resalten y sean atractivos a la vista.

- ✓ Los productos a comercializar deben mantener su origen orgánico para incrementar el valor agregado.
- ✓ El queso será utilizado para consumo tradicional y gourmet. Se incluirán recetas al interior del producto.
- ✓ El producto saldrá al mercado con un precio bajo.
- ✓ Se comercializará en los siguientes puntos de venta: Santa María, Magda, Supermercados Akí y Gran Akí.
- ✓ Tendrá un precio de distribución de USD 2,50.
- ✓ La creación de la empresa generará fuentes de empleo y reconocimiento de la provincia del Carchi, en donde se origina.
- ✓ Se resaltarán la característica natural y artesanal del producto para atraer a los clientes.
- ✓ Se promocionará el queso amasado en horario familiar de un reconocido medio de comunicación para que llegue a más personas.

3.4.1.2. Entrevista a Expertos.

De acuerdo con Aguirre Baztán (1997, p.22) la entrevista a expertos es “una técnica para obtener información verbal de varias personas que dominen el tema de interés utilizando un guion o cuestionario”.

Metodología.

Se realizaron cuatro entrevistas a expertos con las siguientes características:

- Se realizan las respectivas presentaciones, que incluyen el rol de los entrevistadores y entrevistados, y la experiencia en los temas a tratar.
- Barreras de entrada al mercado.
- Competencia e intensidad de la industria.
- Información acerca de proveedores.
- Ventas de la empresa.
- Aceptación del mercado.
- Conclusiones generales.

Resultados.

Se realiza la entrevista a la señora Sofía Paredes, propietaria por más de seis años de un mini market ubicado en la Av. Gaspar de Villarroel y quien puede ofrecer más información acerca de la comercialización de este nuevo producto.

- ✓ La entrevistada comercializa varios tipos de queso; destaca que en todas las marcas que se venden, es fundamental la fecha de caducidad.
- ✓ Si los quesos se dañan, debería darse reposición de producto, pues no deben venderse en ese estado.
- ✓ Los productos deben tener todas las normas que exigen las intendencias.
- ✓ En su tienda comercializa productos artesanales que tienen mucha acogida.
- ✓ Las personas prefieren consumir quesos con marca.
- ✓ El queso amasado sí tendría acogida, y podría comercializarse a un precio de USD 3,35 sin marca, lo que representa una ventaja para los productores que aspiran venderlo en USD 2,30 con marca, por tanto, podría aumentar el precio.
- ✓ La publicidad es muy importante para atraer clientes.

Se realiza la entrevista a la Ing. Lorena Martínez, propietaria de la fábrica de quesos PRODALSAN, en San Gabriel, Carchi que se dedica a la fabricación de queso amasado con marca y está iniciando con la distribución del producto en la provincia.

- ✓ De acuerdo con la investigación de mercados realizada por PRODALSAN, el queso amasado tiene aceptación en el mercado ecuatoriano y colombiano porque el producto es diferente en sabor y textura, lo que garantiza poder exportarlo con éxito.
- ✓ Gracias a las iniciativas del gobierno y el Ministerio de Producción, se va a otorgar al queso amasado la denominación de origen, lo cual es una ventaja para los productores carchenses porque se les dará el

reconocimiento de que el queso amasado es típico de la provincia y fomentará su producción y ventas.

- ✓ Existe mano de obra carchense que se encuentra capacitada para realizar esta labor, así que se generará empleo para los agricultores que viven de esta labor.
- ✓ En su calidad de la principal empresa proveedora de “Mi Quesito Amasado”, proveerá 300 quesos diarios, con la opción de trabajar más días en caso de que se incremente la demanda del producto.
- ✓ Para este tipo de productos se utilizan camiones refrigerados. Prodalsan puede realizar las entregas en el centro de acopio ubicado en Tulcán.
- ✓ El costo de producción es USD 1,20, incluyendo transporte y etiquetado. El precio de distribución será de USD 1,50.
- ✓ El queso amasado contiene sal, por lo que no se recomienda para personas con problemas de salud y limitación de consumo de este tipo de producto.
- ✓ Se puede promover el consumo de queso amasado en comidas típicas debido a su sabor, ya que no se aumentaría sal ni condimentos.
- ✓ El queso amasado se lo vende fresco, por ese motivo la fecha de caducidad es menor en comparación a otros quesos.

Se entrevistó Al Dr. Rafael Vizcarra, Director ejecutivo del Centro de Industria Láctea.

- ✓ El queso amasado carchense es considerado tradicional al igual que un grupo de productos como: el queso de hoja, el queso manaba, el queso andino, queso amasado de Loja.
- ✓ Tiene una tradición que aparentemente va desde la época de la colonia.
- ✓ A nivel nacional no se le ha dado la difusión adecuada, por lo que todavía hay desconocimiento del producto.
- ✓ Se lo usa en otras preparaciones, no se limita a consumirse como producto de mesa.

- ✓ La denominación de origen protegerá el conocimiento ancestral, para evitar que otros tomen el nombre o la preparación del producto para atribuírselo. Además, obtendrá reconocimiento a nivel internacional por parte de los migrantes que lo han consumido y que apoyan a su región.
- ✓ Existe una producción de 5'751,000 diaria de leche cruda. En 2010, la producción fue de 4'600,000. En 2005, fue de 3'000,000.
- ✓ Los quesos generan la principal venta en el país, de la industria láctea.
- ✓ El queso amasado es un producto hecho para conservarse y para utilizarse como ingrediente.
- ✓ La sal se la utilizaba para alargar la vida de los productos perecibles.
- ✓ El queso amasado es bueno para la industria y para el consumidor.
- ✓ Las clases sociales media y baja consumen en su mayoría queso fresco, y no reconocen a otras variedades del producto, mientras que la clase social alta está abierta a consumir diferentes tipos de queso. El queso amasado calzaría en la base de la pirámide entre los quesos no madurados que tienen mayor aceptación en la clase media y media-baja.
- ✓ En la industria formal de lácteos, la producción de quesos representa el 33 %.
- ✓ Las principales industrias nacionales que producen quesos son: Floralp, Alpina, Reybanpac, Improlac, la Holandesa, entre otras.
- ✓ Existen alrededor de 600 pequeñas procesadoras de quesos.

Se realiza la entrevista a la Sra. Teresa Vásquez, administradora de la quesería "La Delicia", que se encarga de la producción de queso amasado y de su distribución en la provincia del Carchi.

- ✓ Producen de 500 a 600 quesos diarios.
- ✓ Cuentan con registro sanitario.
- ✓ El precio del queso al por mayor es de USD 1,50.
- ✓ No tiene preservantes.
- ✓ Se utilizan 3700 gramos de queso para 1300 litros de leche.

- ✓ Se pasteuriza la leche a 65° y se baja la temperatura a 35° para poner el cuajo.
- ✓ Debido a que no es empacado al vacío, el producto disminuye su tiempo de consumo a ocho días.
- ✓ La empresa maneja una política de garantías y devoluciones en caso de que el producto tenga alguna falla.

Conclusiones.

- Quesería Artesanal 04 dará impulso a la comercialización de queso amasado a nivel nacional e internacional, posicionando el producto y creando una red de contactos para lograr los resultados deseados.
- El producto tendrá un precio bajo para aumentar su competitividad.
- Se entregarán garantías para generar confianza y fidelidad con el cliente.
- Se promocionará una revista de recetas tradicionales *online*, para dar publicidad al producto.
- Se aprovechará que existe un mercado en crecimiento constante y que tiene acogida de un gran porcentaje del mercado ecuatoriano.
- Se mantendrán las buenas relaciones y el acercamiento realizado con los proveedores, brindándoles capacitación y empleando maquinaria de última tecnología.
- Se mantendrán todas las normas de calidad vigentes y exigidas por entidades regulatorias como el Ministerio de Salud y la Superintendencia de Compañías, para el correcto desempeño de la empresa.

3.4.2. Investigación descriptiva cuantitativa.

Esta clase de investigación se aplica mediante una encuesta, de cuyos resultados se obtiene información numérica y estadística que proporciona un panorama real acerca de la demanda y de las preferencias de los consumidores.

Mercado objetivo.

El queso amasado se comercializará mayormente para la clase media, media-baja y en las parroquias rurales y aledañas de la ciudad de Quito.

Segmentación.

Según Kotler y Armstrong (año, p.165) esta herramienta se utiliza en marketing para determinar la generación o definición de segmentos, a través de ciertas variables (Ver Tabla 6).

Tabla 7. Segmentación

VARIABLE	APLICACIÓN
Geográfica	Quito y parroquias rurales aledañas.
Demográfica	30 a 64 años
Sociocultural	Clase social media-baja

3.4.2.1. Encuestas.

Se utilizan para obtener información de una muestra específica para analizar, y determinar las propiedades de la población seleccionada (Vivanco, 2005, p.15).

Metodología.

Las encuestas se realizan de manera virtual y se envían por medio de correo electrónico y redes sociales en orden aleatorio a personas que cumplen con el perfil segmentado, realizándola de manera directa. Esta investigación involucra lo siguiente:

- ✓ Cálculo de la muestra, para determinar el número de personas a quienes se realizarán las encuestas.
- ✓ Elaboración de la encuesta, incluyendo todas las variables necesarias para una correcta investigación de mercados.
- ✓ Tabulación de resultados.
- ✓ Análisis de resultados.
- ✓ Conclusiones.

Cálculo de la muestra.

De acuerdo con el último Censo de Población y Vivienda (INEC, 2010), en el cantón Quito viven 2 239 190 personas y el 51 % de la población pertenece a la clase social media-baja.

Al considerar el segmento específico al que se dirige el negocio, se tiene que la población de Quito y las parroquias aledañas, de 30 a 64 años de edad, es de 744 000; a esta cifra se aplica el porcentaje del 51,37 % el cual corresponde al total de mujeres en el Distrito Metropolitano de Quito, esto es, 382 192 mujeres, de las cuales 194 918 pertenecen a la clase social media-baja. **Ver Anexo 2.**

Este resultado es el universo sobre el que se calculará la muestra, aplicando la siguiente fórmula (Galindo, 2006, p. 388)

$$n = \frac{\theta^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + \theta^2 * p * q} \quad (\text{Ecuación 1.0})$$

En donde:

N: Universo.

Θ: Nivel de confianza

p: Individuos que tienen las características de estudio.

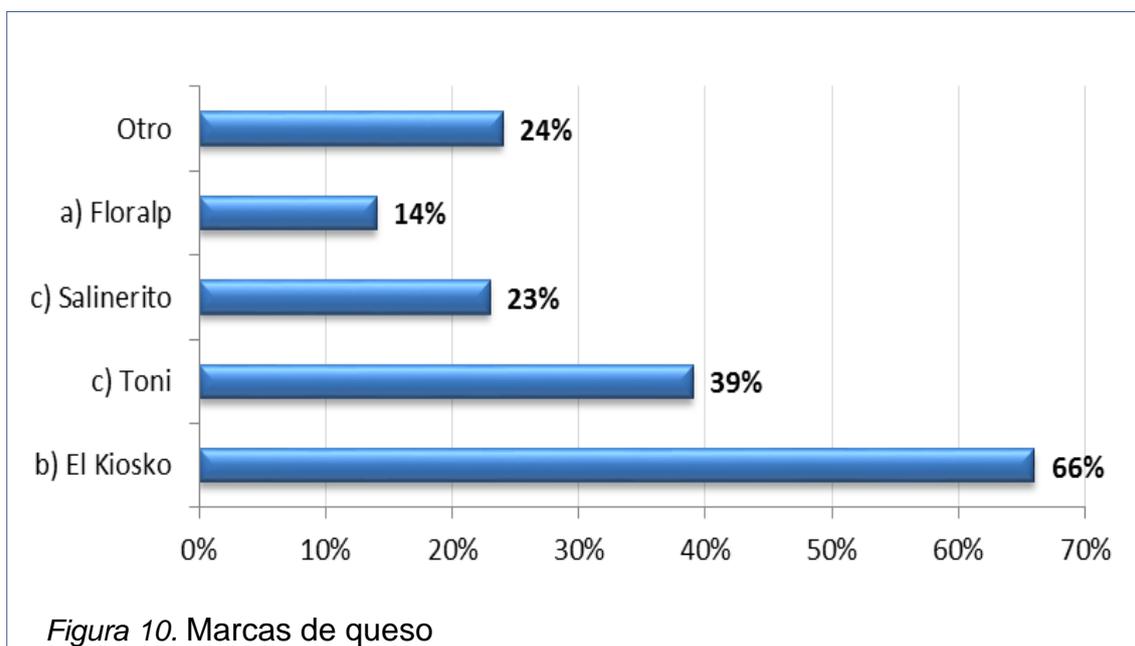
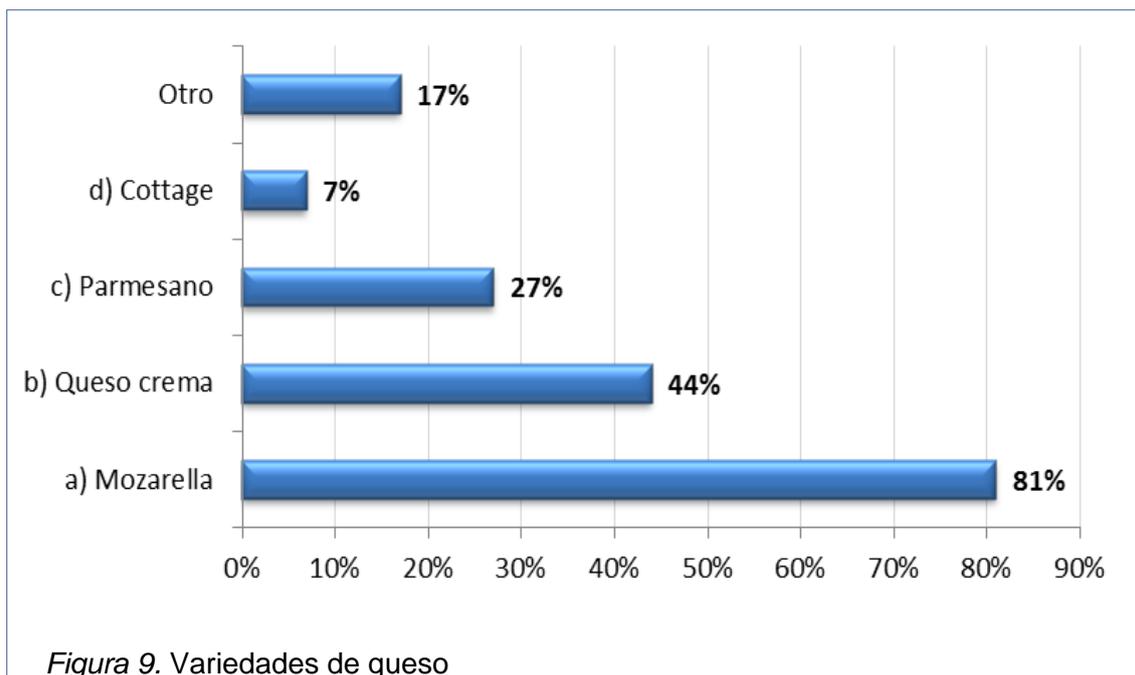
q: Individuos que no tienen las características de estudio.

e: error bajo el nivel de confianza.

N: tamaño de la muestra.

Una vez aplicada la fórmula, se obtiene que deben realizarse 383 encuestas. Previamente se realizaron 100 encuestas y posteriormente, se aplican 300 más, es decir, 400 encuestas.

Resultados



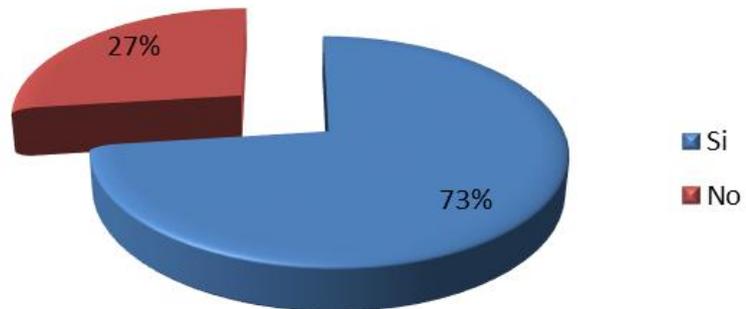


Figura 11. Conocimiento del producto

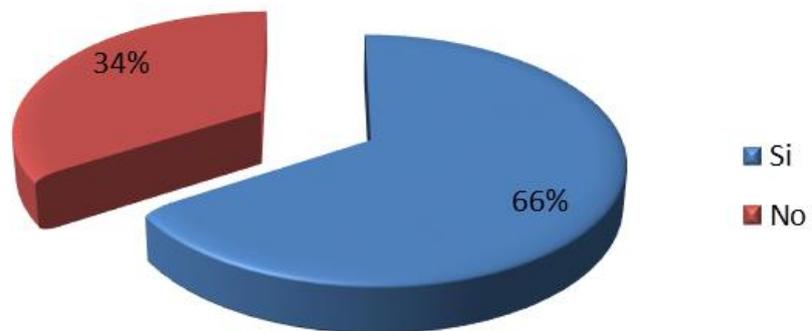
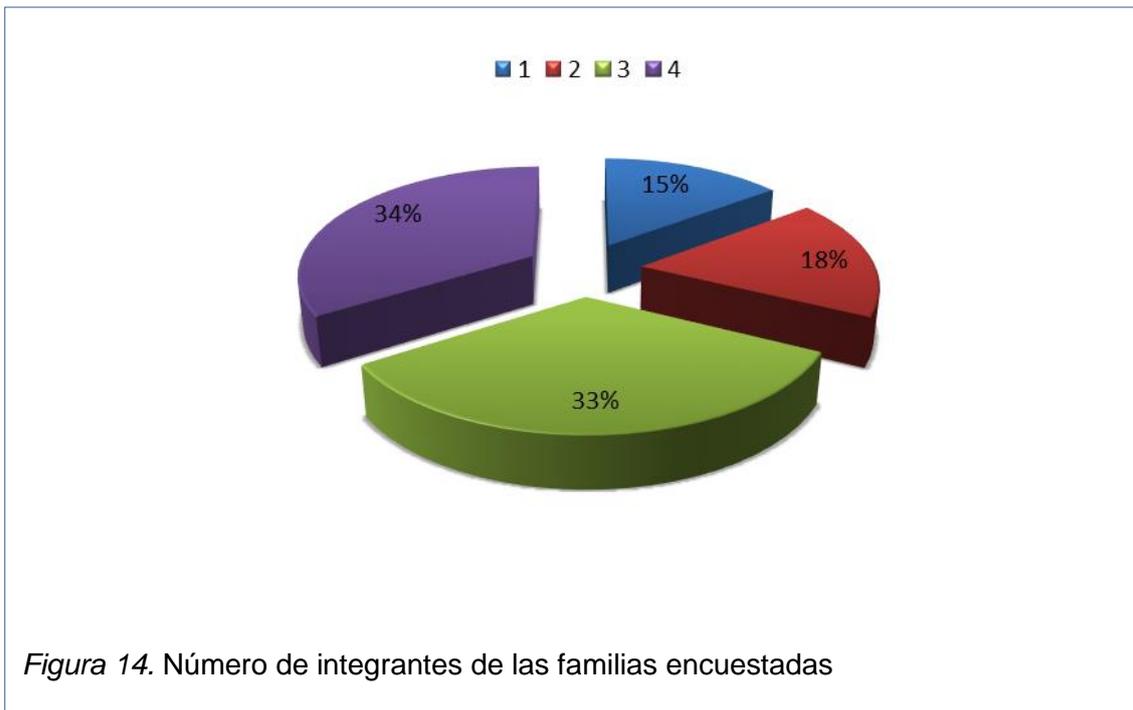
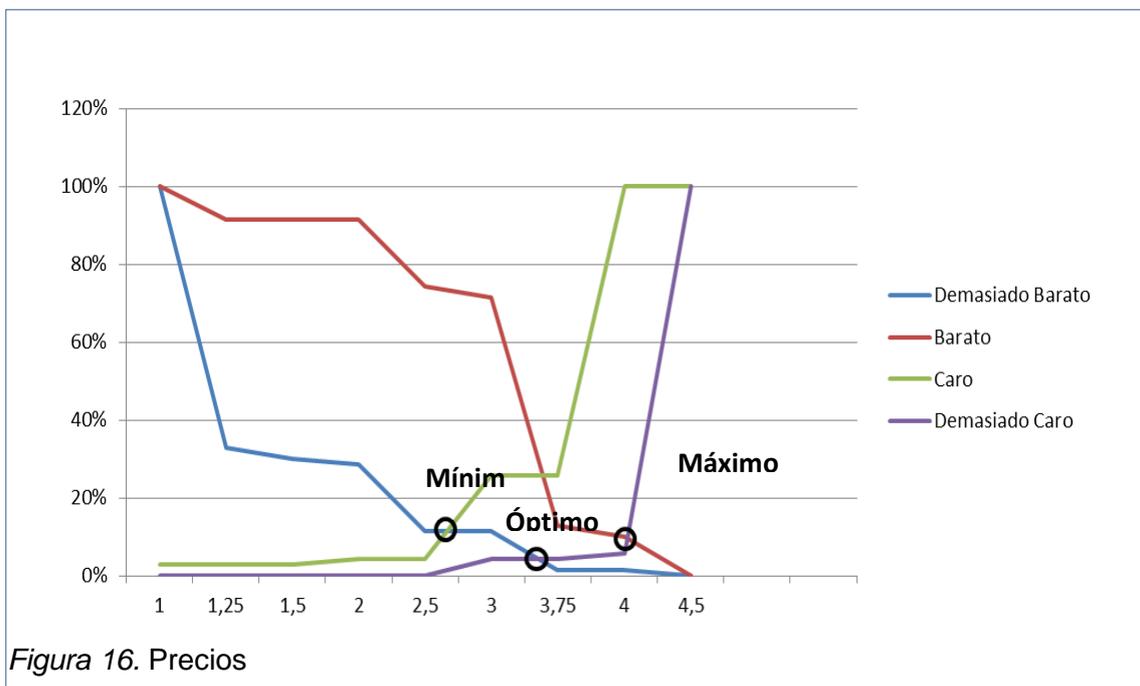
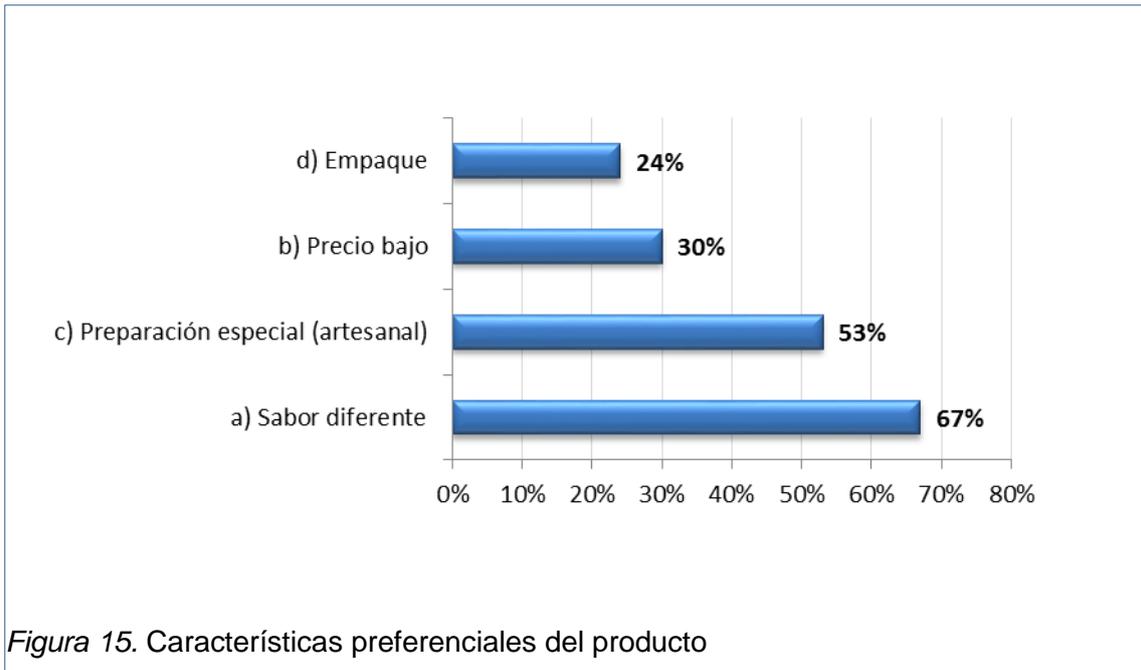
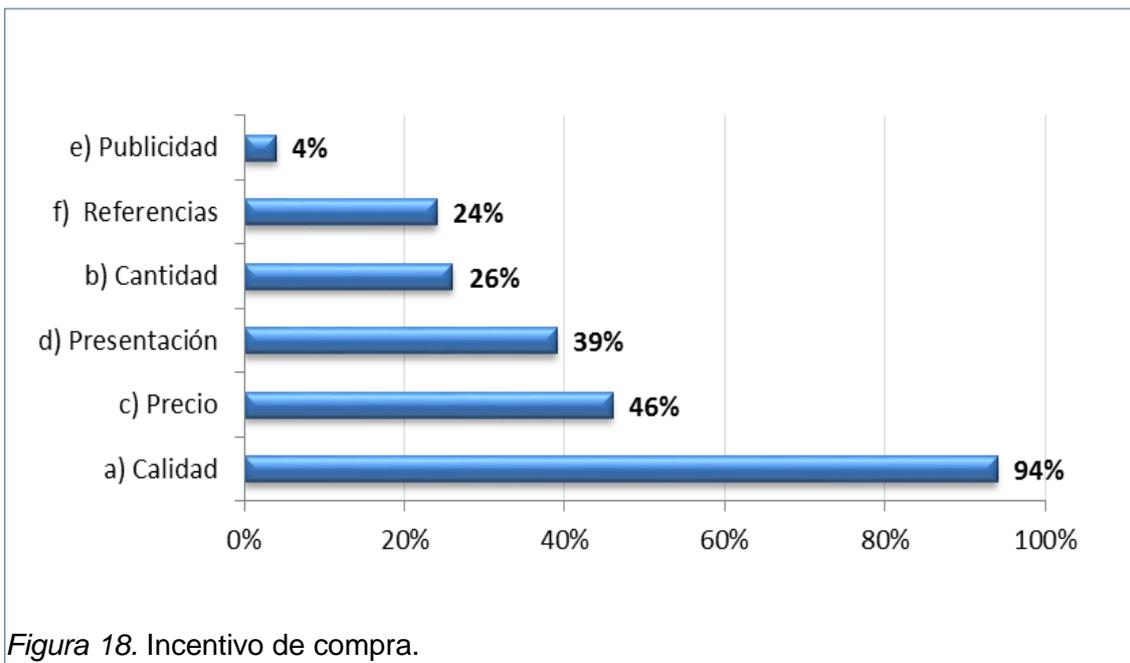
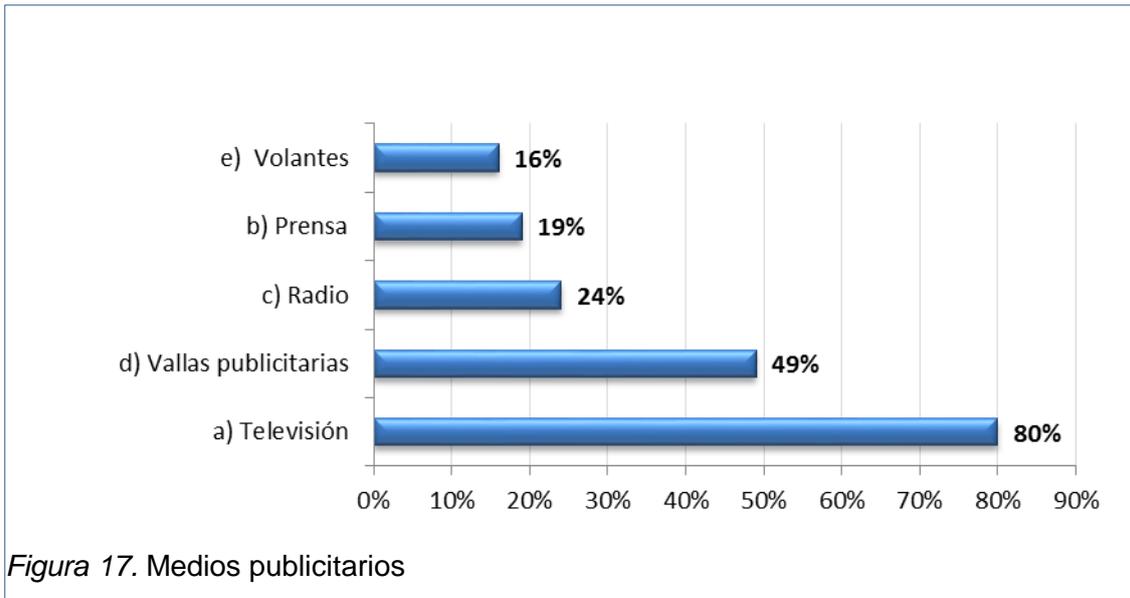


Figura 124. Intención de compra







Conclusiones.

- Existe una amplia variedad de quesos, de los cuales el mozzarella es el que tiene mayor aceptación en el mercado (81 %); le sigue el queso crema, con el 44 %; el parmesano, con 27 %; y, el *cottage*, con el 7 %. Se buscarán las características similares y las estrategias que

implementan las empresas que producen estos tipos de queso, para poder ingresar y obtener un buen posicionamiento en el mercado.

- Una vez determinadas las marcas con mayor posicionamiento, se escogen las estrategias y los puntos débiles de éstas, para cubrir la necesidad insatisfecha de la población.
- El 73 % de los encuestados conocen acerca del queso amasado; se debe aprovechar esa oportunidad para incentivar su consumo con diferentes ofertas.
- El 66 % de los encuestados consumirían queso amasado, lo que representa un alto porcentaje de intención de compra, pero al no existir una marca reconocida, este producto se encuentra de manera artesanal. Estos aspectos constituyen una ventaja competitiva debido a que el negocio tendría mayor reconocimiento y por ende, podría aumentar su posicionamiento.
- El 29 % de los encuestados adquirirían cuatro quesos amasados al mes; el 26 %, tres; el 17 %, dos; y alrededor del 23 % no consumirían queso amasado. Estos datos permiten determinar la cantidad de producto que debe comercializarse para cumplir con la demanda.
- Quesería Artesanal 04 debe enfocar sus esfuerzos en recalcar la importancia del sabor diferente y la preparación artesanal, debido a que es lo de mayor importancia para los clientes. Posteriormente, se debe resaltar el precio bajo y brindar al producto un empaque atractivo.
- Los encuestados consideran que el precio de USD 2,60 es bajo, accesible, pero dudarían acerca de la calidad. Por otra parte, el precio de USD 4,00 es alto, da la idea de mejor calidad, pero no es accesible. El precio óptimo, por tanto, es de USD 3,50, el cual se percibe como un razonable y no se dudaría de la calidad.

3.5. Tamaño del Mercado

El nivel de aceptación del producto se determina de acuerdo con la investigación cuantitativa y la segmentación realizada: mujeres de 30 a 64 años de edad, de Quito y parroquias aledañas, de clase social media y media-baja.

El mercado meta es de 194 918 habitantes; si el nivel de conocimiento del producto es del 73 % y la intención de compra es del 66 %, se puede considerar que alrededor del 25 % de la población segmentada estaría dispuesta a adquirir el producto, de esta forma se establece el mercado potencial (Tabla 7).

Tabla 8. Mercado potencial

Población Segmentada	194 918
Intención de compra real	25%
Mercado potencial en Quito y parroquias aledañas	48 730

3.6. La Competencia y sus Ventajas

La competencia principal se determina a partir de la entrevista con el Dr. Rafael Vizcarra, Director Ejecutivo del Centro de Industria Láctea, en la misma que se determinó que existe competencia indirecta. Los competidores principales son:

- FLORALP
- INPROLAC
- EL KIOSKO
- TONI

Estas empresas tienen la mayor participación en el mercado de lácteos en el Ecuador, específicamente de quesos; manejan líneas de productos que se encuentran en una etapa de madurez. Sus marcas han utilizado una estrategia ofensiva para ganar participación en el mercado, esto quiere decir que se dirigen a un mercado de consumo masivo. Debido a que la producción de quesos representa el 33 % de la producción total de leche en el Ecuador, se enfocan y compiten por cubrir la demanda total de este producto.

Floralp tiene mayor variedad de quesos, como por ejemplo: ricota, queso crema, requesón magro y mozzarella, y tiene presencia en los supermercados de gama alta, como Supermaxi, Megamaxi y Mi Comisariato, mientras que el queso fresco, quesos maduros, semimaduros, queso de cabra y otros

similares, ocupan los lugares de percha de los supermercados de gama baja como las superdespensas Akí y Santa María. Esta empresa tiene representación de sus productos en los diferentes canales de venta, y por tanto, tiene mayor participación en el mercado. Utiliza una fuerte estrategia de penetración con diversificación de la cartera de productos.

Inprolac, con su marca “DULAC´S”, comercializa queso mozzarella y queso fresco en todos los supermercados del Ecuador. Inprolac ha obtenido su reconocimiento por calidad y precios accesibles, a través de una estrategia de penetración de precios, es decir que utiliza precios bajos para incrementar la participación en el mercado.

El Kiosko es una submarca de Alpina, cuya representación se encuentra en todos los supermercados del país y diferentes puntos de venta como tiendas de barrio y *minimarkets*. El éxito de esta marca obedece a su variedad de quesos como: gouda, holandés, de hierbas, fresco, ricotta, requesón, mozzarella y otros que se comercializan con varios precios, según la exigencia del cliente. El Kiosko utiliza una estrategia de diversificación de la cartera de productos y de penetración del mercado por precios.

Toni tiene como su marca estrella al “Queso crema Toni”, que tiene dos presentaciones: clásico y con hierbas. Esta marca ha tenido aceptación por su presentación, sabor y precio. Con este producto se utilizó una estrategia de penetración por precios.

3.7. Participación de Mercados y Ventas de la Industria

Una vez analizada la competencia, se determina que el éxito de muchas empresas productoras de queso se encuentra en la implementación adecuada de una estrategia de penetración al mercado por precios, debido a que se dirigen a diferentes segmentos.

De acuerdo con el Centro de Industria Láctea (2014), la producción de leche en el país hasta 2014 fue de 5751 776 litros diarios, de los cuales, 1725 532 litros diarios fueron destinados a la producción de quesos pasteurizados y con registro sanitario. Esta cantidad representa el 33 % de la producción de leche en el Ecuador. Las ventas formales del uso de la industria láctea de 3105 959 litros por día fueron de USD 2369 847; la venta de quesos formales representó USD 666 228 diarios, equivalente a 1024 966 litros destinados para la producción de quesos diarios. De acuerdo a la misma investigación se determinó que cada ecuatoriano consume 1,57 kilos de queso al año.

Las ventas anuales del uso de industria láctea formal en 2014 fueron de USD 864 994 063, actividad que incluye los siguientes productos:

- Leche líquida
- Leche en polvo
- Leche condensada
- Quesos
- Yogur
- Mantequilla
- Dulce de leche
- Otros.

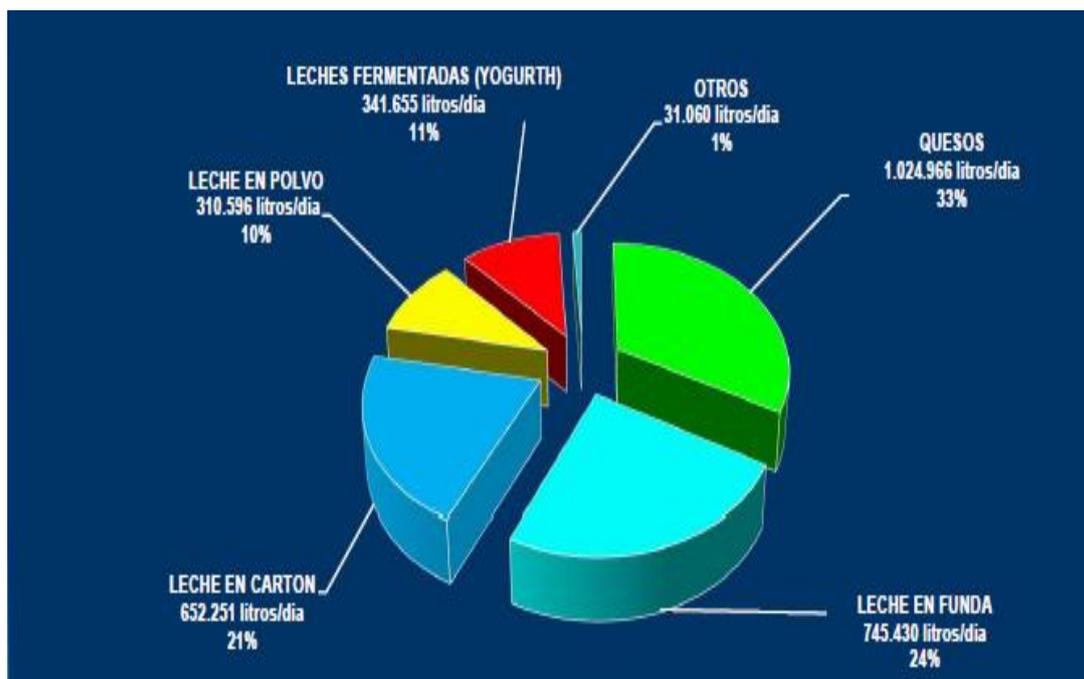


Figura 19. Destino de la leche cruda en la Industria
Tomado del Centro de la Industria Láctea, 2014.

3.8. Evaluación de Mercado durante la Implementación

Durante el primer año de operaciones se podrá constatar si los resultados obtenidos en la investigación de mercados son correctos. En caso de que la participación del mercado y las ventas sean inferiores o superiores a lo estimado, se realizará una nueva investigación para obtener datos que permitan mejorar el desempeño de la empresa, corregir errores e implementar estrategias para tener una visión real del funcionamiento interno y externo del negocio.

4. Capítulo IV. Plan de Marketing

A continuación se desarrolla el plan de marketing, para establecer y desarrollar las estrategias que se implementarán para lograr el posicionamiento del producto.

4.1. Estrategia General de Marketing

4.1.1. Estrategia de entrada.

Se utilizará una estrategia de concentración en nicho del mercado, también llamada especialista, debido a que “Mi Quesito Amasado” se diferencia de la competencia por los bajos precios, su sabor diferente y su preparación artesanal, de esta manera podrá liderar y tener ventaja competitiva en un nicho de mercado (Kotler y Armstrong, 2008, p.197).

4.1.2. Estrategia de crecimiento.

El segmento al que se enfoca el negocio es: Mujeres de 30 a 64 años de edad que habitan en las diferentes parroquias de Quito, y pertenecen a un nivel socioeconómico medio bajo. Según datos del INEC (2014), estas zonas son:

- Calacalí
- Calderón
- Conocoto
- Guangopolo
- La Merced
- Lloa
- Nono
- Pomasqui
- Quito
- Tumbaco

De esta manera se obtiene un mercado meta de 194 918 personas. Se utilizará la estrategia de posicionamiento en el mercado, al aprovechar la

ventaja comparativa de que el producto que se va a comercializar no tiene competencia directa en el mercado, existen varios pequeños productores carchenses que con objetivos similares, pero la iniciativa es nueva y no existe competencia directa posicionada en la mente de los consumidores. Existe competencia indirecta con diferentes tipos de quesos de otras marcas; sin embargo, lo que al consumidor inicialmente le atraerá del queso amasado carchense es que se trata de producto nuevo que atraerá la atención deseada, lo que contribuye a posicionarlo en la mente del consumidor. Para esto, se utilizará una propuesta de “dar más por menos”, que significa que la calidad del producto deberá superar las exigencias del cliente respecto a presentación, sabor e higiene, a un costo más económico que el de la competencia.

Actualmente el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual está impulsando el proyecto de “Denominación de origen”, esto significa que se reconoce a cierto producto como propio de un lugar, de tal modo que pueden reclamarse los derechos de producción y reconocimiento del mismo. El queso amasado entró en este proyecto, gracias al cual se lo reconocerá como propio de la provincia del Carchi (MIPRO, 2014).

Objetivos de Marketing:

- **Corto plazo**
 - Lograr abastecer los 13 puntos de venta en Quito y parroquias aledañas. Mediante incentivos a la producción para mejorar las economías a escala y tener una mejor producción.
 - Conseguir el 12% de participación de mercado en un plazo de un año, mediante de una estrategia agresiva de marketing en donde se incluyen promociones, todo se encuentra detallado en la página 58.

- **Mediano plazo**
 - Aumentar las ventas de “Mi Quesito Amasado” de 500g. en un 15% a partir del tercer año. Mejorando los puntos de distribución, stands

en ferias, promociones para hacer conocer la marca como lo son las muestras gratis.

- **Largo plazo**

- Incrementar en 60% los puntos de venta, en tiendas de barrio y supermercados de gama alta como por ejemplo Mi Comisariato. Evaluado por el crecimiento de la demanda y por ende el crecimiento anual en ventas.

4.2. Política de Precios

Dentro de los costos del producto, además de componentes y aditamentos, es preciso considerar que no se contará con un canal directo de comercialización hasta el consumidor final, sino que se utilizarán intermediarios.

El queso amasado es un producto sensible por ser de consumo masivo. Si bien la investigación de mercados determinó que hay intención de compra en un 66 %, no todos los ecuatorianos consumen queso o mantienen preferencia por un mismo producto.

4.2.1. Estrategia general de precio.

Se implementará una estrategia de precios orientada a la competencia, debido a que se mantendrá la calidad del producto, pero a precios más accesibles que la competencia. De esta manera se genera valor agregado y preferencia del producto (Thompson, s.f.). La Tabla 8 muestra el detalle de la fijación de costos y precios.

Tabla 9. Costo y precio en USD

COSTO DE VENTA	
Queso Amasado	\$ 1,50
Etiqueta	\$ 0,05
Empaque	\$ 0,10
COSTO UNITARIO	\$ 1,65
PRECIO DE VENTA	
Utilidad	\$ 0,85
Precio de venta a distribuidores	\$ 2,50
Margen	34,00%

4.2.2. Táctica de ventas.

El queso amasado se venderá por medio de distribuidores autorizados, como Gran Aki y Santa María y Magda además se comercializará en tiendas de barrio de las parroquias aledañas de la capital. Para el efecto, se contratarán vendedores independientes que se encarguen de la logística para las entregas a tiempo en cada punto de venta; además, se contratarán tres vendedores dependientes, dos de los cuales se encargarán de las entregas en los supermercados de Quito y uno en las tiendas de barrio que hayan realizado el pedido.

El perfil que deben cumplir los vendedores, es:

- Ingeniero, egresado o estudiante de administración de empresas, auditoría o finanzas.
- Ingeniero, egresado o estudiante de ingeniería comercial.
- Experiencia de dos años en ventas.
- Edad mínima 23 años.

La remuneración incluirá comisiones y un sueldo fijo de USD 354,00 mensuales, con beneficios de ley. Las comisiones se manejarán conforme se detalla en la Tabla 9.

Tabla 10. Comisiones

CARGO	0-75%	76-85%	86-95%	100-115%
Vendedores	0,25%	0,50%	1,00%	1,25%

4.2.3. Presupuesto de ventas.

Existen dos tipos de presupuestos de ventas: el orientado a las ventas, y el orientado a los beneficios (Castells, 2012, p. 192).

Supuestos.

- ✓ Se manejan precios constantes en dólares americanos, a cinco años.
- ✓ Se analiza tres escenarios: optimista, normal y pesimista.
- ✓ En el escenario optimista se utiliza el porcentaje más alto de la variación del PIB de la industria láctea: 12,1 % en 2014.
- ✓ En el escenario normal se utiliza un porcentaje promedio entre la variación del PIB de la industria láctea desde el año 2011 hasta 2013: 5,15 %
- ✓ En el escenario pesimista se toma el porcentaje más bajo en la variación del PIB de la industria: 2 %
- ✓ Para obtener una base de unidades vendidas, se toma como referencia a la intención de compra y a la cantidad de quesos amasados que adquirirían los consumidores al mes, datos obtenidos de la investigación cuantitativa. Así, se determina que el mercado meta es de 194 918 personas, y la intención de compra es del 66 %, pero se calculará con base al 25 % por considerarlo cercano a un porcentaje real de acuerdo con la capacidad de producción y por tratarse de un producto nuevo en el mercado. El resultado es 48 730 personas o 21 196 familias de 1 a 4 integrantes; según la investigación cuantitativa, cada familia consume alrededor de 2 a 4 quesos amasados mensuales, lo que representa entonces un consumo de 15 261 quesos amasados.
- ✓ La base de ventas para “Quesería Artesanal 04” es a partir del segundo año: 183 132 anuales, pues el primer año es de lanzamiento del producto y se implementará la estrategia de penetración del mercado.

Presupuesto.

Tabla 11. Escenario de ventas, en USD

Escenario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Optimista	300.750,00	457.800,00	512.736,00	574.264,32	643.176,04
Normal	\$ 300.750,00	457.800,00	480.690,00	504.724,50	529.960,73
Pesimista	\$ 300.750,00	457.800,00	466.956,00	\$ 476.295,12	485.821,02

4.3. Promoción y Publicidad

Debido a que se implementará una estrategia de penetración en el mercado, se deben enfocar los esfuerzos de promoción y publicidad en cumplir lo planificado.

4.3.1. Promoción

Según Kotler y Armstrong (2008, p. 257), la promoción puede definirse como la comunicación específica utilizando herramientas de publicidad, marketing directo y ventas personales.

La promoción debe ir enfocada en atraer al consumidor final para lograr posicionamiento en el mercado. Para atraer la atención del cliente se utilizarán las siguientes promociones:

- Recetas que incluyen como ingrediente al queso amasado; una nueva cada mes.
- Presentar tres etiquetas de “Mi Quesito Amasado” de 500 g. para recibir un queso gratis.

De esta manera se da a conocer el producto, se incentiva su consumo y se entrega un valor adicional para que quienes lo adquieran se sientan satisfechos.

4.3.2. Publicidad.

Se realizará publicidad por medio de redes sociales, de la siguiente manera:

En la red social “Facebook” se utilizará la modalidad costo por mil impresiones, esto quiere decir que se pagará USD 0,03 por cada 1000 visualizaciones. Esta estrategia es la más utilizada cuando se quiere posicionar una marca.

Tabla 125. Publicidad en Facebook

FACEBOOK	Costo Unitario	Costo total por 1000 visitas
CPM	\$0,03	\$30,00

Tomado de Facebook, 2014.

En “Twitter” se creará únicamente una página para conseguir fans, con el objetivo de hacer conocer la marca a nivel nacional y mundial.

Tabla 136. Costo de página en Twitter

TWITTER	Costo Unitario
Creación de una cuenta para seguidores	Sin costo

Tomado de Twitter, 2014.

Se utilizará material POP para centrarse en una estrategia PUSH, con el objetivo de que se le dé un mayor impulso a la publicidad, buscando llegar al cliente por medio de un marketing directo el cual se enfoca en darle mayor fuerza a la venta, es por esto que se decidió utilizar material BTL como: flyers o volantes, para que el cliente conozca más del producto, de la misma manera se proporcionará esferos con el afán de que el diseño de la marca sea más atractivo y tenga un mayor impacto.

Tabla 147. Cotización de material POP

LOADING	Detalle	Costo Mensual
Material POP	Volantes, esferos y roll up	\$475,00

Tomado de Loading Imprenta, 2015

Tabla 15. Presupuesto de marketing

Presupuesto de gastos de marketing mes No. 1				
Programación	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Promoción	Queso amasado de 500 g. gratis con la presentación de tres etiquetas del producto.	2000	1,65	3.300,00
Medios electrónicos	Publicidad en Facebook	1000	0,03	30,00
Material POP	Volantes	1000	0,08	80,00
	Esferos con logo	1000	0,35	350,00
	Roll up	1	45,00	45,00
TOTAL				3.805,00
Presupuesto de gastos de marketing mes No. 2				
Programación	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Promoción	Queso amasado de 500 gr. Gratis presentando 3 etiquetas del producto.	2000	\$ 1,65	\$ 3.300,00
Medios electrónicos	Publicidad en Facebook	1000	\$ 0,03	\$ 30,00
Material POP	Volantes	1000	0,08	80,00
	Esferos con logo	1000	0,35	350,00
	Roll up	1	45,00	45,00
TOTAL				3.805,00
Presupuesto de gastos de marketing a partir del mes No. 3 hasta el mes 10 (Año No. 1)				
Programación	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Medios electrónicos	Publicidad en Facebook	3500	\$ 0,03	\$105,00
Material POP	Volantes	1000	0,08	80,00
	Esferos con logo	1000	0,35	350,00
TOTAL				\$535,00

Tomado de Kotler y Armstrong, 2008, p. 257.

4.4. Producto

“Mi Quesito Amasado” tendrá una presentación de 500 g., puesto que se considera un tamaño adecuado para familias y permite un precio accesible. Las características físicas del producto son:

- Contenido neto: 500 gramos.

- Envase: Empaque de 50 micras para envasar al vacío.
- Nombre del producto: “Mi Quesito Amasado”.
- Producto orgánico.

Certificación orgánica:

Debido a que se promocionara el producto como orgánico, por no tener conservantes ni químicos que atenten contra la salud, se obtendrá la certificación orgánica de CERES ECUADOR, empresa limitada bajo ley alemana (GmbH), la cual tiene como objetivo realizar certificaciones internacionales especialmente en las áreas de agricultura, esta empresa tiene los siguientes requisitos para obtener la certificación (Ceres Ecuador, 2015):

Realiza la inspección y certificaciones de acuerdo a los reglamentos:

- De conformidad con normas equivalentes a los reglamentos (CE) 834/2007 y (CE) 889/2008.
 - US National Organic Program 7 CFR part 205.
 - JAS
 - RESOLUCION DAJ-2013EC-0201.99
 - GLOBALG.A.P. Protocolo para la produccion de frutas y hortalizas frescas.
 - Certificación ecuatoriana de ambiente PUNTO VERDE
 - UTZ Certified

La tarifa que aplicaría para Quesería artesanal 04, es de: \$500 dólares, ya que el producto se comercializará en un rango de 11 a 30 locales (Ceres Ecuador, 2015).

4.4.1. Diseño del producto.



Figura 20. Mi Quesito Amasado 500 g.

4.4.2. Marca.

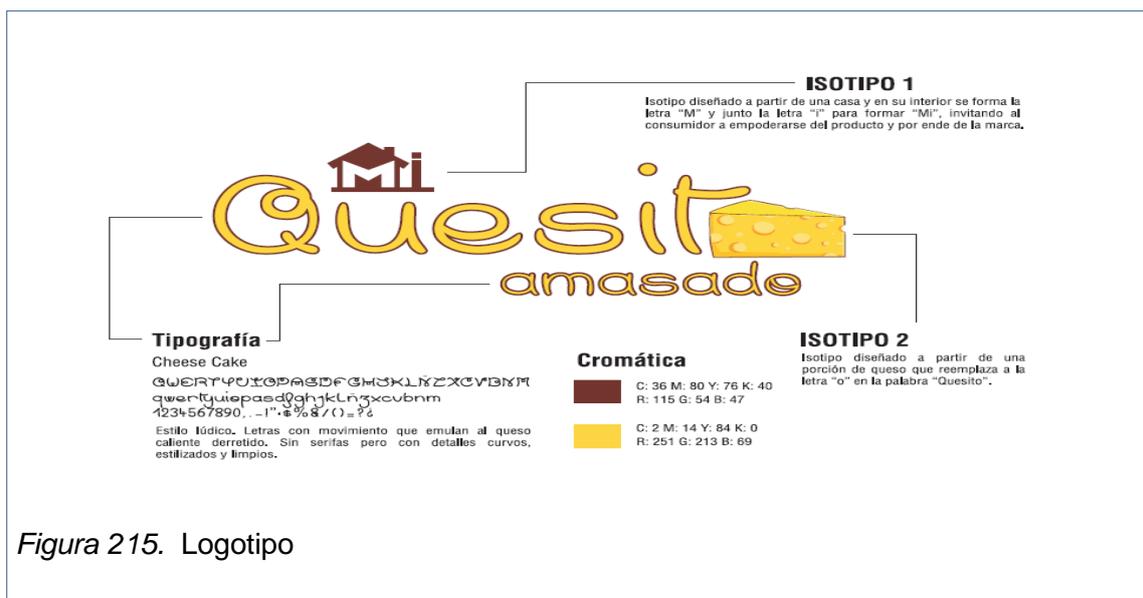


Figura 215. Logotipo

4.5. Plaza

Se utilizará un canal de distribución indirecto:

- Tiendas de barrio de las parroquias aledañas a Quito. Se ofrecerá un porcentaje de descuento.
- En supermercados de gama baja, tales como:
 - Súper despensas Akí y Gran Akí

- Magda
- Santa María

4.6. Política de servicio al cliente y garantías

Es deber de cada funcionario que represente a “Mi Quesito Amasado” prestar el mejor servicio, atender cada uno de los requerimientos con respecto al producto con la amabilidad que caracteriza a los carchenses, pues esa es la imagen que el producto quiere proyectar. La empresa comparte el lema: “El cliente siempre tiene la razón” y por este motivo, el servicio es la carta de presentación para tener una buena imagen y lograr la aceptación del producto.

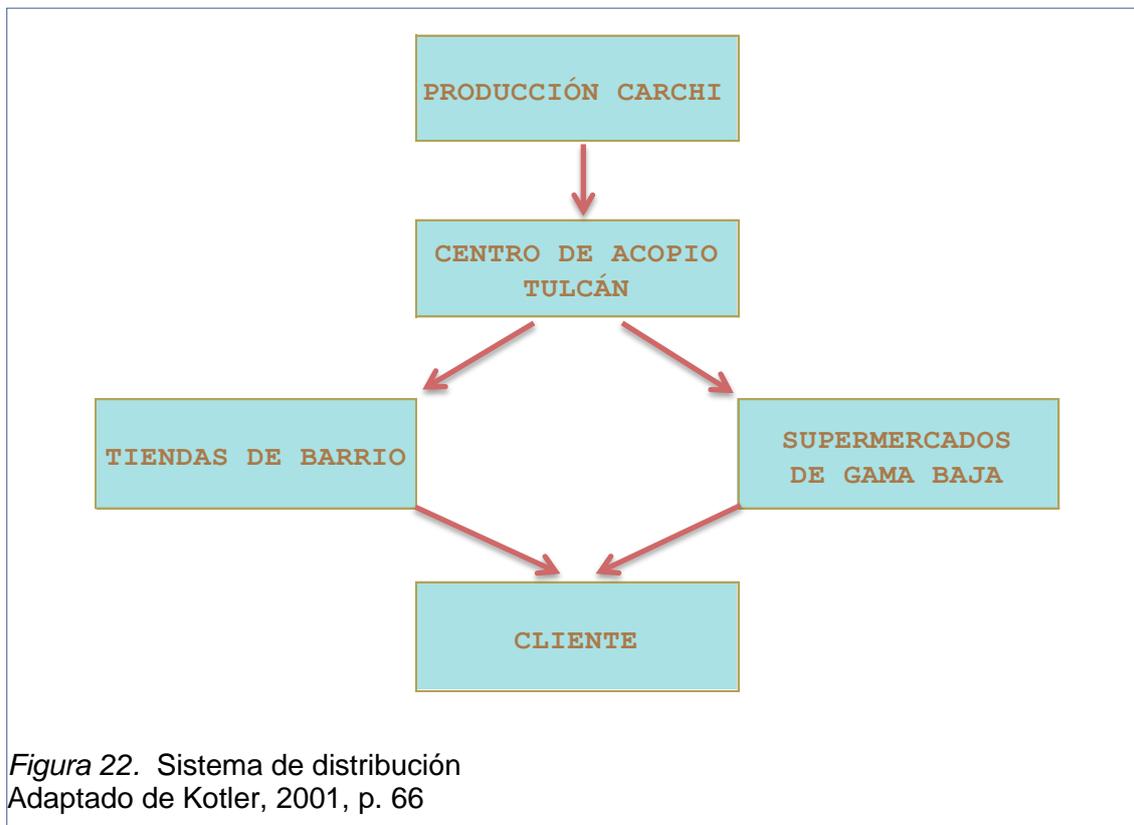
Los mecanismos que se utilizarán para mejorar el desempeño son:

- Buzones de sugerencias y reclamos físicos y virtuales.
- Llamadas y visitas constantes a los puntos de venta para monitorear la venta del producto, su nivel de aceptación, sugerencias o reclamos.
- Si existieran inconformidades, se tomará la medida de remediación “devolución del dinero”, para que luego de un análisis previo, el cliente pueda quedar satisfecho.

Las responsabilidades de los vendedores que tienen contacto directo con los clientes y distribuidores autorizados son las siguientes:

- Recibir y canalizar las quejas, agradecimientos y muestras de satisfacción inmediatamente.
- Tratar con igualdad y respeto, sin ningún tipo de discriminación. Únicamente se otorgará preferencias a mujeres que se encuentren en estado de gestación, personas de la tercera edad y personas con capacidades especiales.
- Se otorgará como garantía, la colocación de fechas de elaboración y caducidad, con el objetivo de que los consumidores puedan constatar la frescura del producto.

4.7. Distribución



5. Plan de Operaciones y Producción

En el presente capítulo se presenta la estrategia, ciclo y venta de operaciones, además de la localización del centro de acopio

5.1. Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones se refiere a la elaboración de políticas y planes para optimizar la utilización de los recursos de una empresa en mejora de su rendimiento (Chase, Jacobs y Aquilano, 2013, p. 45). Para lograrlo, se necesita mano de obra capacitada, instalaciones apropiadas y maquinaria de última tecnología, de tal forma que se cumplan todos los estándares de calidad y salubridad.

La estrategia de operaciones complementa a la de marketing, debido a que se necesita un óptimo manejo de recursos para maximizar la eficiencia, disminuir desperdicios y por tanto, entrar al mercado con productos de buena calidad a bajos precios.

El producto a comercializarse es el queso amasado de 500 g., el cual posee las siguientes características:

5.1.1. Características técnicas y funcionales del queso amasado.

- Al ser un producto artesanal, el queso amasado cumple con características nutritivas porque no tiene químicos que alteren su funcionalidad o propiedades.
- Su aspecto es similar al de muchos quesos, pero es mucho más suave y no tiene un olor fuerte o desagradable, como los quesos añejos.
- Posee la combinación precisa de los ingredientes y del tiempo de preparación
- No posee perseverantes u otros químicos que puedan perjudicar la salud.

5.1.1.1. Composición.

- Leche: Pasa por un proceso de pasteurización de 65°C por un periodo de 45 minutos, para reducir la presencia de elementos contaminantes como bacterias.
- Cuajo líquido: Sustancia que separa las proteínas de la parte líquida para formar caseína o cuajada y de esta manera elaborar quesos.
- Sal: Se añade una libra de sal por 3400 litros de leche, que sería la cantidad óptima; sin embargo, según las preferencias del productor esta cantidad puede aumentar o disminuir. Además, la sal es utilizada para conservar el producto y alargar el tiempo de consumo.
- Cloruro de calcio: Se utiliza para darle mayor firmeza a la caseína o cuajada.

5.1.1.2. Elaboración.

La elaboración del queso amasado comprende un proceso básico:

- Separar los componentes sólidos de la leche, denominado “cuajada”
- Separar el suero.

5.1.1.3. Proceso de Preparación.

- **Recepción de la leche:** Los proveedores de las empresas productoras de queso amasado entregan la leche, que es la materia prima. Para recibir este producto cada productor realiza un análisis de la calidad, considerando: olor, sabor, densidad. Posteriormente, se realizan análisis químicos. En caso de que el producto presentara alguna irregularidad, se devuelve la materia prima.
- **Pasteurización:** Durante este proceso se eliminan bacterias que provienen desde el origen de la leche, para hacerla apta para el consumo humano.
- **Cuajado:** Se prepara la leche ya pasteurizada y se añade cuajo líquido. Durante este proceso se separan las proteínas para formar coágulos de caseína o cuajada de la parte líquida de la leche dejando lo que se

denomina suero, sustancia que no es apta para el consumo humano. La cuajada tiene una contextura viscosa.

- **Maduración:** Durante este proceso se mantiene a la cuajada en mesas o recipientes higiénicos para que el producto tome el color y la textura deseada; este proceso dura de 25 a 35 minutos.
- **Molienda:** Una vez terminada la fase de maduración, se procede a añadir la sal y triturar la cuajada en un molino para evitar que queden partes con diferentes consistencias que otras.
- **Amasado:** Posterior a la molienda, la cuajada obtenida debe amasarse a mano. De esta forma se obtiene una masa cremosa lista para poder darle forma.
- **Moldeo:** En pequeños moldes de 500 g. se pone la masa obtenida y se presiona fuerte para que el producto mantenga mayor consistencia.
- **Empaque:** Se realiza al vacío para asegurar la conservación, calidad y frescura del producto, pues este tipo de empaque prolonga el tiempo de consumo.
- **Etiquetado:** Las características de la etiqueta se refieren en el Capítulo IV: Plan de Marketing, y principalmente deben contar con la fecha de elaboración, vencimiento, contenido nutricional y etiqueta semáforo para conocimiento del cliente (Martínez, 2011).

5.2. Ciclo de Operaciones

Para alcanzar los objetivos es necesario que se especifiquen las actividades a realizarse para cumplir el ciclo de operaciones.

- Selección de proveedores.
- Selección de la empresa productora de quesos “Prodalsan” como proveedora principal del producto, y a “Quesería la Delicia” como proveedor secundario.
- Suscripción de un convenio con las empresas para obtener el producto por tres meses.
- Suscripción de contratos y negociaciones con proveedores.
- Requerimiento del producto terminado.

- Control de calidad del producto.
- Compra del producto terminado.
- Empaque con la etiqueta de “Mi Quesito Amasado”.
- Almacenamiento en el centro de acopio.
- Despacho del producto terminado a los canales de venta con camión refrigerado.
- Búsqueda de proveedores de materia prima, para el tercer año, cuando se planea elaborar el producto.

Una vez determinado el ciclo de operaciones, a continuación se detalla cada proceso:

5.2.1. Selección de proveedores.

Se determinan las principales empresas fabricantes de queso amasado. Existen muchos fabricantes informales que no cuentan con normas sanitarias o infraestructura adecuada para este tipo de actividad, por ello, se elige a la empresa productora de queso “Prodalsan” y a “Quesería la Delicia”, con sede en San Gabriel, Carchi.

5.2.2. Prodalsan como proveedor principal.

Se elige a la fábrica de queso amasado Prodalsan debido a que cuenta con todos los permisos requeridos, normas sanitarias y de calidad. La persona encargada del proceso, con quien se mantiene contacto es la gerente de producción.

5.2.3. Convenio con Prodalsan.

Para garantizar el cumplimiento de la entrega del producto, se realiza un convenio que estipula que la empresa se compromete a realizar las entregas regularmente, en un plazo máximo de dos días. Este contrato se suscribe con la gerente propietaria, tiene vigencia de un año, y puede renovarse cuando se acerque su vencimiento.

5.2.4. Convenio con “Quesería la Delicia”.

Para garantizar el cumplimiento de los pedidos se realiza un convenio con otro proveedor, para respaldar los pedidos y no depender únicamente de un proveedor. Se eligen a los dos proveedores debido a que cumplen con las normas sanitarias, cuidan la calidad de sus productos y manejan los mismos precios.

5.2.5. Requerimiento del producto terminado.

Debido a la cantidad de producto que se estima comercializar, el gerente comercial solicita al gerente de operaciones la cantidad de producto que se requerirá para cubrir la demanda; éste se encargará de realizar el pedido a los proveedores que participan en el negocio.

5.2.6. Control de calidad del producto terminado.

Este proceso es fundamental para mantener los estándares de alta calidad en el producto de Mi Quesito Amasado. Esto se realiza bajo una solicitud del departamento de compras a control de calidad, quienes realizan las pruebas al producto antes de proceder a empacarlo.

En caso de que el producto tenga baja calidad o haya sido manipulado antes de ser entregado, no será recibido y se otorgará al proveedor un plazo de 24 horas para reemplazarlo, caso contrario se cambiará de proveedor.

5.2.7. Compra del producto terminado.

Una vez aceptado el producto, se efectuará el pago de manera quincenal, según lo acordado con los proveedores. Se solicitará más producto del requerido debido a que pueden existir devoluciones o problemas que pudieran evitar cumplir con las entregas. Se compra el producto semanalmente y se distribuye según muestra la Tabla 15.

Tabla 168. Canales de venta

CANALES DE VENTAS	No. DE TIENDAS
Súper despensas AKI y Gran AKI	13
Supermercado Santa María	6
Supermercado MAGDA	4
Tiendas de barrio	10
TOTAL	23

5.2.8. Empaque con la etiqueta de Mi Quesito Amasado.

Este se lo realizará al vacío para extender el período de caducidad, debido a que es un producto fresco y natural, y por tanto, su duración es corta en comparación con productos con preservantes. Para esto se emplea una máquina empacadora al vacío de doble campana. El etiquetado se realiza manualmente.

5.2.9. Almacenamiento y distribución del producto.

El almacenamiento del producto adquirido será en el centro de acopio ubicado en la ciudad de Tulcán. El producto podrá permanecer un máximo de cuatro días almacenado, debido a que debe consumirse en 17 días y se estiman al menos dos días de permanencia en percha.

Posterior al almacenamiento, se distribuye el producto a los canales de venta (tiendas de barrio y supermercados de gama baja). La entrega se hará en el rango acordado con el comprador.

5.3. Flujograma de Operaciones

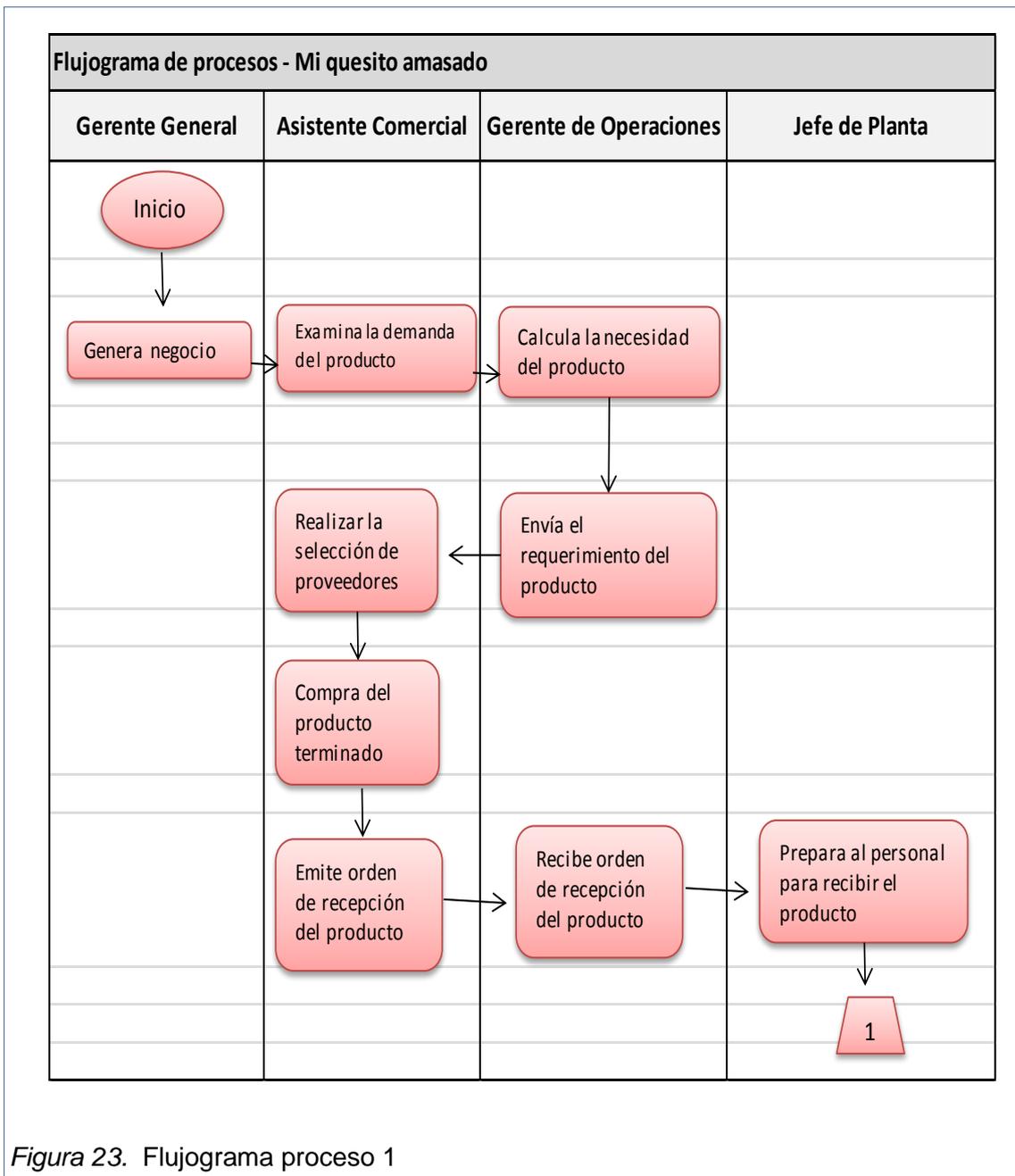


Figura 23. Flujograma proceso 1

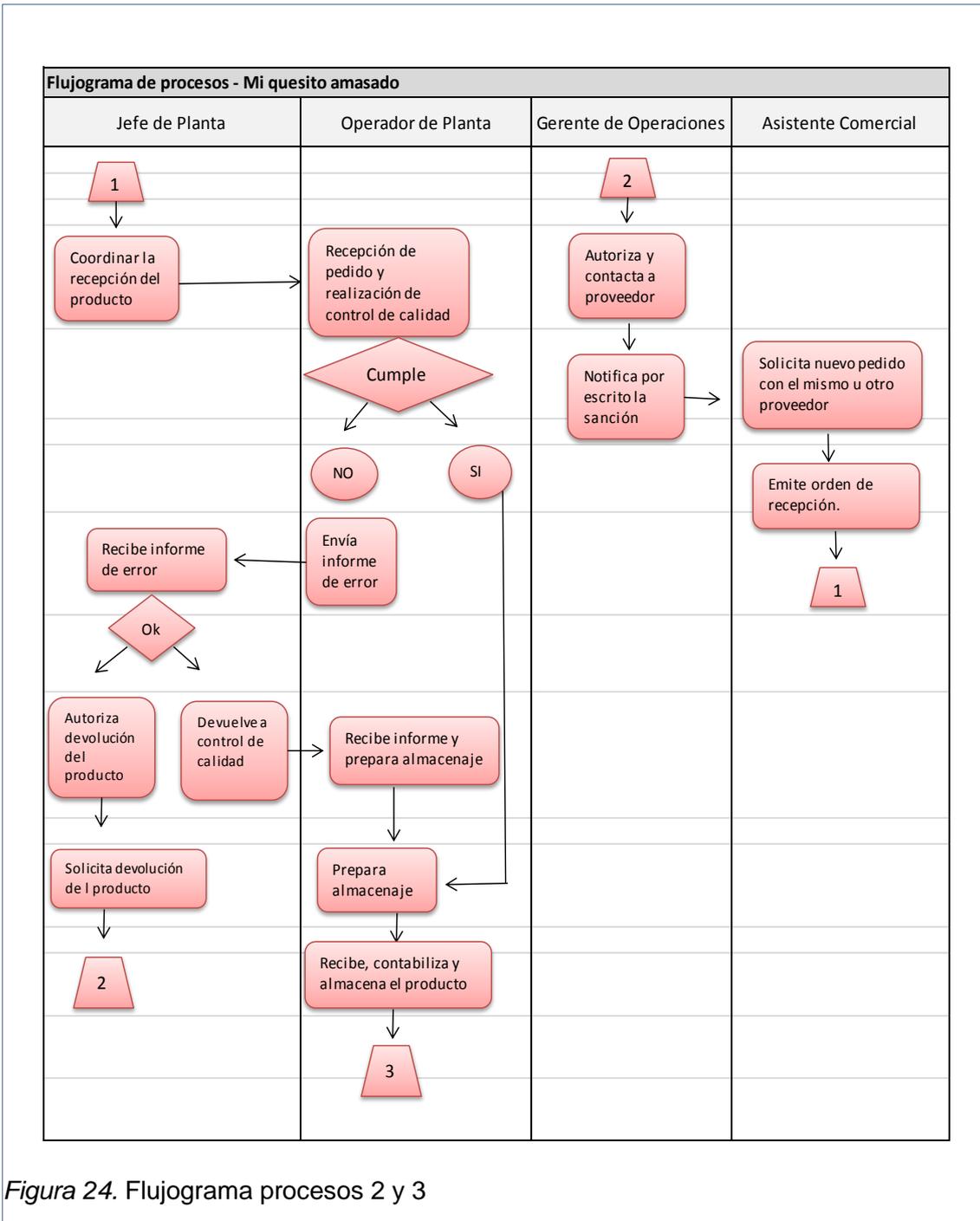


Figura 24. Flujograma procesos 2 y 3

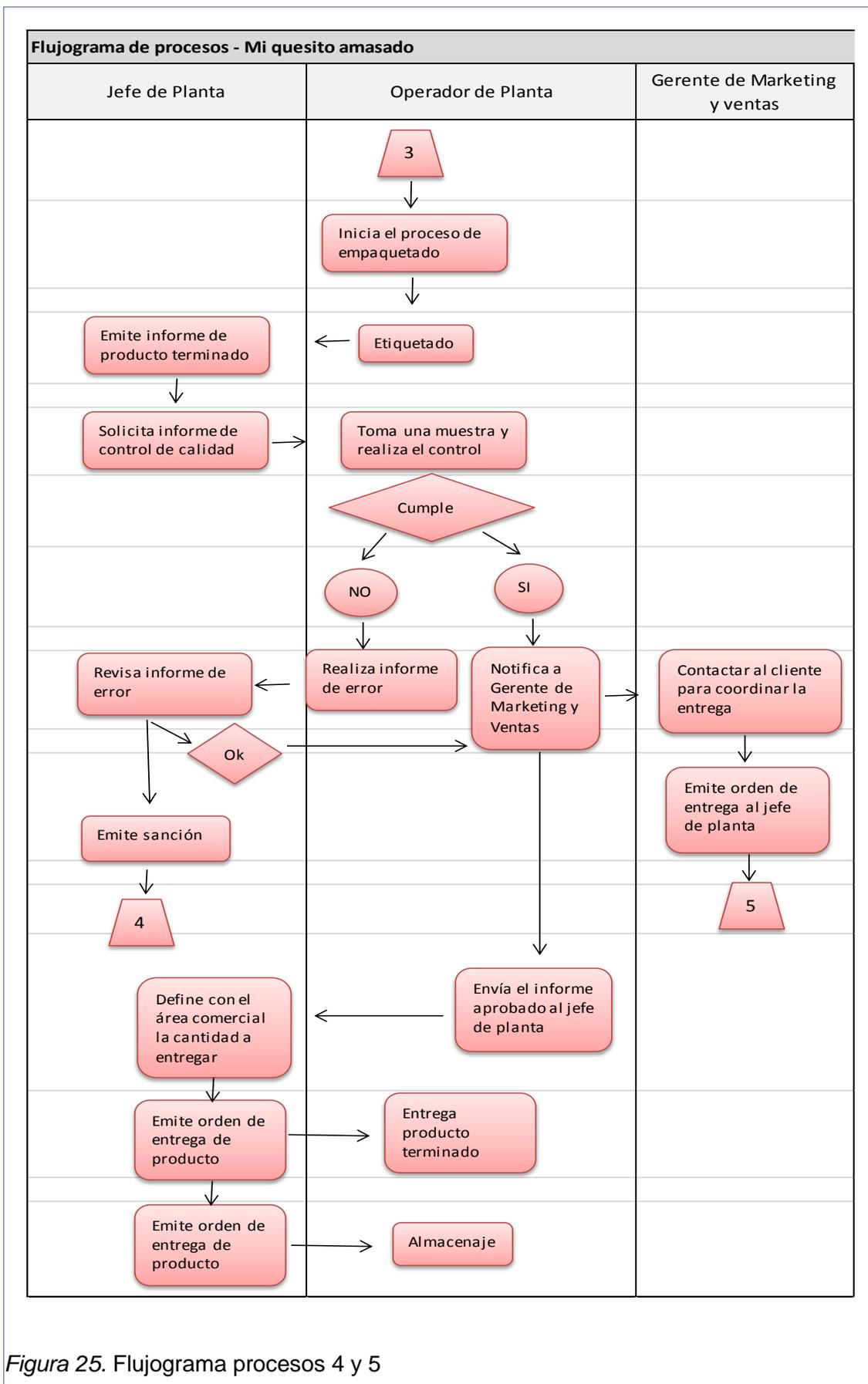


Figura 25. Flujograma procesos 4 y 5

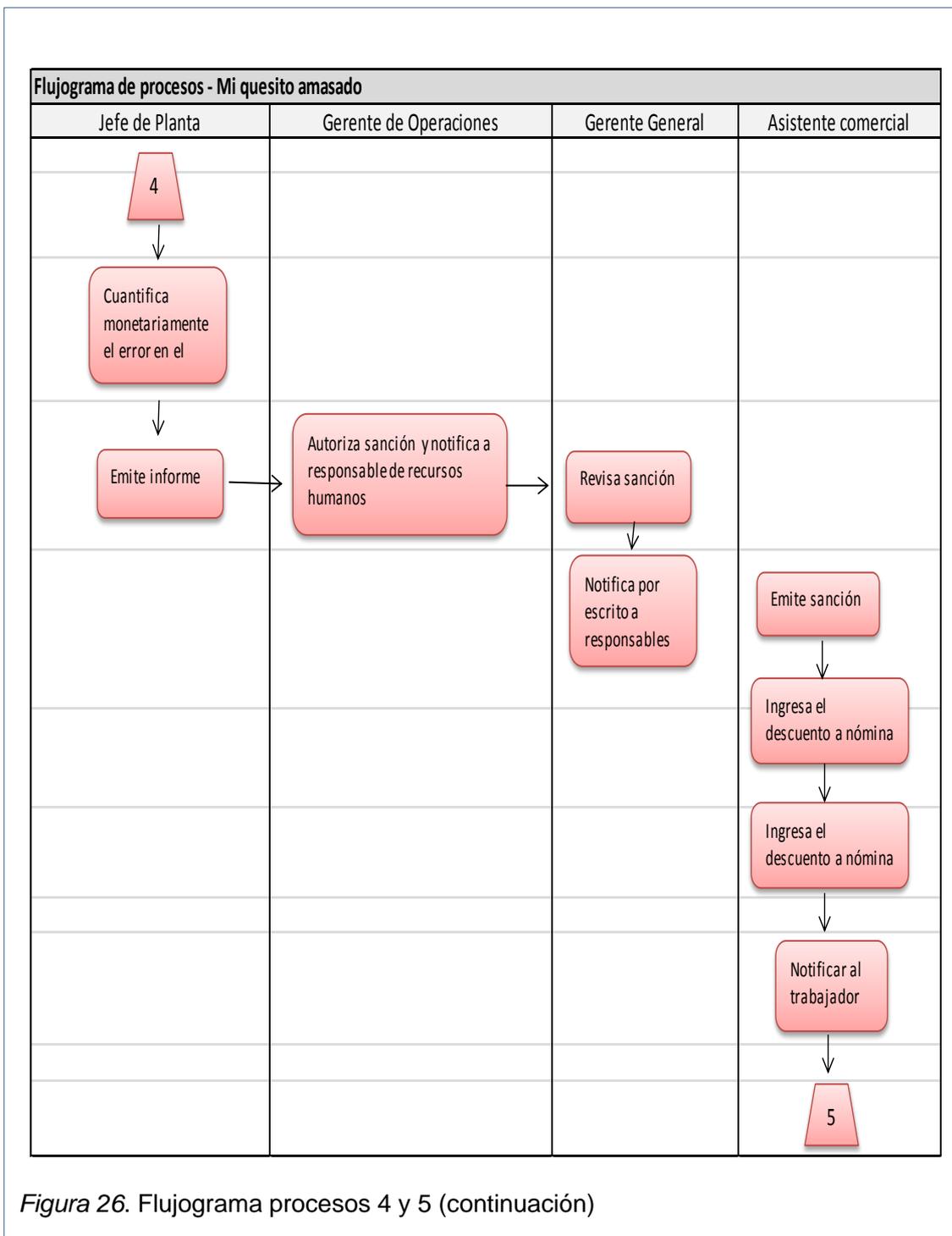
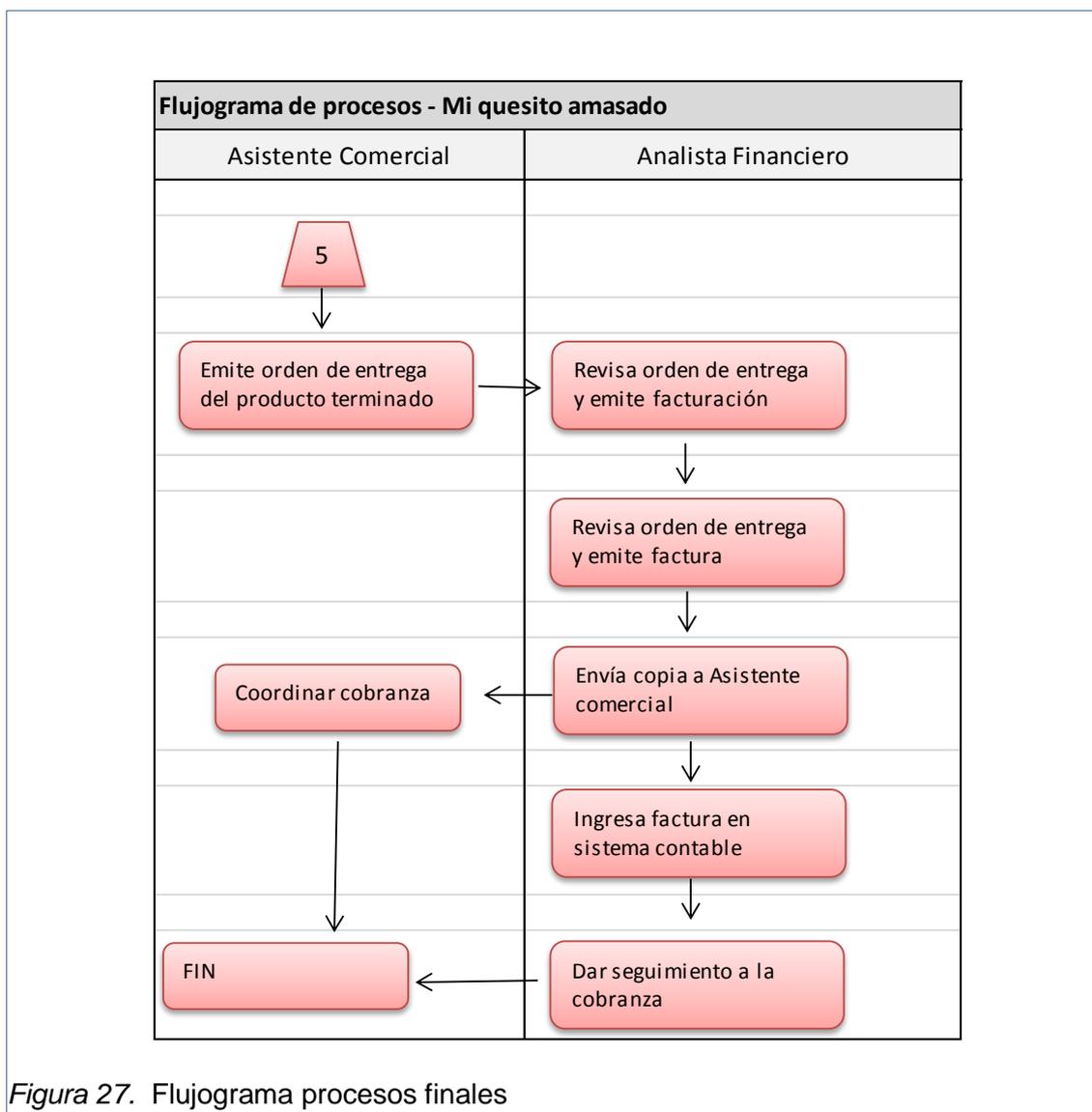


Figura 26. Flujograma procesos 4 y 5 (continuación)



5.4. Requerimiento de Equipo y Herramientas

Tabla 17. Equipos y herramientas

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO
Vehículo marca Chevrolet NLR	1	\$26.990
Cuarto frio	1	\$10.000
Thermo King	1	\$3.500
Empaquetadora al vacío de doble campana	1	\$5.100

Tabla 18. Equipos de oficina

Cant.	Detalle	Costo Unit.	Costo Total
Equipo de Computación			
4	Computadora escritorios	\$ 450,00	\$ 1.800,00
2	Portátiles	\$ 272,00	\$ 544,00
1	Copiadora/Impresora	\$ 222,27	\$ 222,27
1	Teléfono	\$ 34,99	\$ 34,99
Muebles de Oficina			
6	Sillas	\$ 63,00	\$ 378,00
4	Archivadores	\$ 84,00	\$ 336,00
1	Sillón	\$ 350,00	\$ 350,00
6	Modular de oficina	\$ 131,77	\$ 790,62

5.5. Instalaciones y Mejoras

Extensión.

Terreno arrendado: 300 m². El centro de acopio tiene una extensión de 200 m² y la parte administrativa 100 m².

Cuarto Frío.

Debe mantenerse en una temperatura de -6° para que el producto pueda seguir fresco y no pierda sus propiedades nutritivas.

Piso.

De baldosa con medidas de 40 cm x 40 cm, recubierto con impermeabilizante para que no filtre la humedad.

Distribución de la planta.

- Zona de carga.
- Zona de descarga.
- Baños.
- Oficinas administrativas.
- Zona de Acopio

5.6. Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico

El centro donde se almacenará el producto listo para la distribución será la ciudad de Tulcán, específicamente en las calles Guayaquil y Manabí, centro de la ciudad. Las ventajas de la ubicación son las siguientes:

- Cercanía de la planta productora.
- Carreteras en excelentes condiciones.
- Zona comercial reconocida.
- Condiciones climáticas favorables.

5.7. Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios

El producto listo para distribuir se almacenará en el cuarto frío, en donde el principal objetivo es conservar las propiedades orgánicas del queso fresco. El inventario se manejará mediante un control de producto almacenado y de empaques de manera electrónica; cada producto tendrá un código de barras que debe ser desactivado al salir del centro de acopio, ningún producto puede venderse sin que se haya controlado su salida.

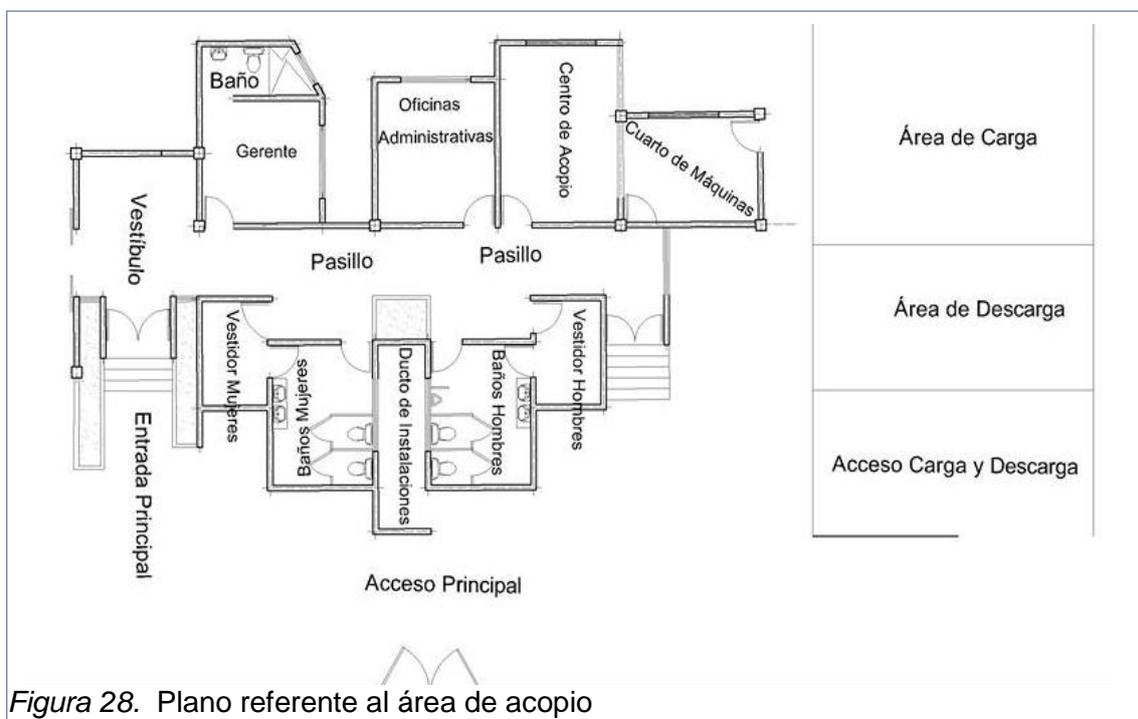


Figura 28. Plano referente al área de acopio

6. Capítulo VI. Equipo Gerencial

En el presente capítulo se analiza la estructura organizacional y la descripción de las funciones de quienes conforman “Mi Quesito Amasado”.

6.1. Estructura Organizacional

Internamente deben existir dos departamentos a cargo de su respectivo gerente, y con sus respectivas subdivisiones. A su vez, éstos reportarán al gerente general de la compañía.

- Gerente de Marketing y Ventas.
- Gerente de Producción y Operaciones.

Además se debe contar con un equipo de asesores como:

- Contador y asesoría legal.

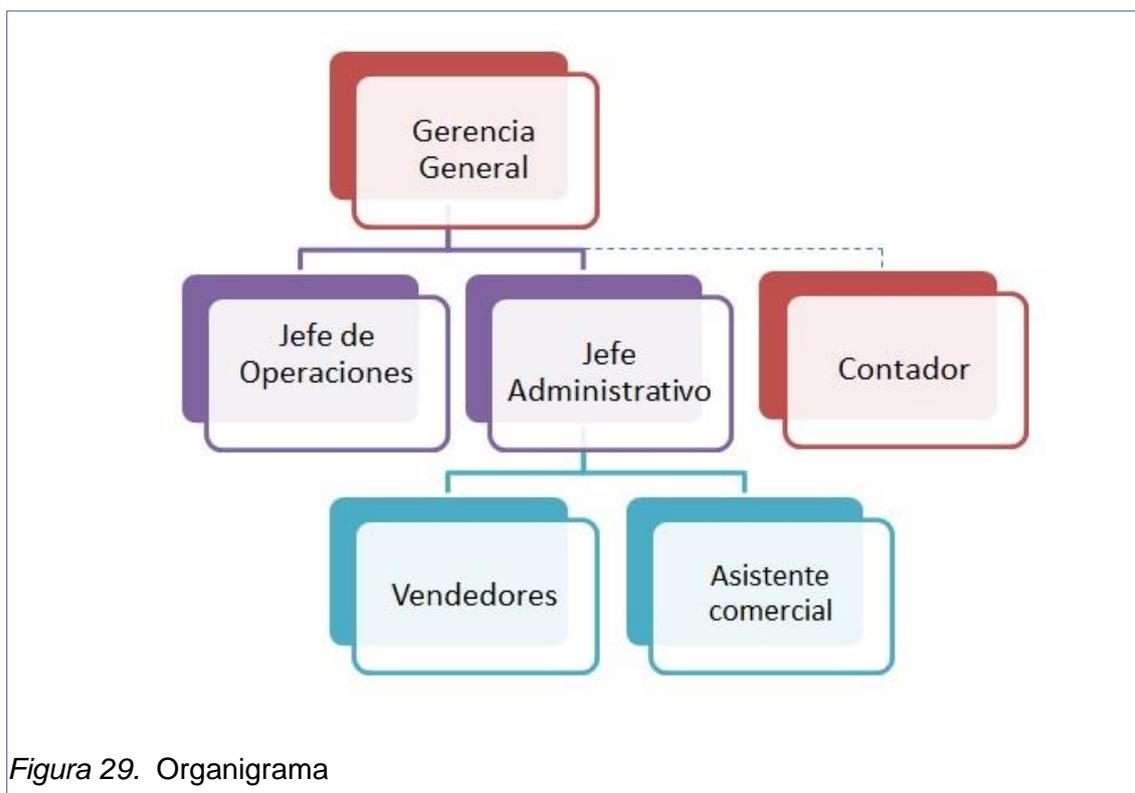


Figura 29. Organigrama

6.2. Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades

Tabla 19. Análisis del puesto Gerente General.

Nombre del cargo:	Gerente General
Departamento:	Administrativo
Objetivo General: Implementar, coordinar y desarrollar las políticas y funciones enfocadas en el buen desempeño organizacional.	
Funciones del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y controlar las políticas de la empresa con el fin de cumplir con los objetivos planteados. • Representar a la empresa en forma jurídica. • Cumplir y hacer cumplir los objetivos, políticas y procedimientos establecidos por la organización. • Desarrollar estrategias para implementar los procesos de trabajo en todos los niveles de la organización. • Liderar la toma de decisiones entre otras. 	
ANÁLISIS DEL CARGO	Profesional universitario, administrador de empresas o especialidades afines.
Instrucción Básicas	
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y dirección de personas. • Liderazgo. • Trabajo en equipo. • Pensamiento analítico y conceptual. • Comportamiento ante fracasos.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir personal de alto nivel. • Capacidad para promover proyectos. • Visión estratégica en toma de decisiones.

Tabla 20. Análisis del puesto Jefe de Operaciones.

Nombre del cargo:	Jefe de Operaciones.
Departamento:	Administrativo.
Reporta:	Gerente General.
Objetivo General: Coordinar y controlar los procedimientos en torno a la rotación del producto.	
Funciones del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el inventario de la empresa. • Encargarse de las negociaciones con proveedores. • Cumplir y dar cumplimiento a las estrategias de la empresa. • Controlar el mantenimiento de maquinaria y equipo. • Optimizar la productividad de la planta. 	
ANÁLISIS DEL CARGO	Profesional universitario, administrador de empresas o especialidades en operaciones, seguridad industrial y afines.
Instrucción Básicas	

Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y dirección de personas. • Liderazgo. • Conocimientos técnicos. • Pensamiento analítico y conceptual. • Comportamiento ante fracasos.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir personal de alto nivel. • Manejar maquinaria de última tecnología. • Visión estratégica en toma de decisiones.

Tabla 21. Análisis del puesto Jefe Administrativo.

Nombre del cargo:	Jefe Administrativo
Departamento:	Departamento de Marketing
Reporta:	Gerente General
Objetivo General: Recolectar y analizar información sobre el comportamiento del mercado, con respecto a precios, servicios, clientes, para tomar decisiones a tiempo en beneficio de la organización.	
Funciones del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar los datos. ➤ Formular estrategias de mercado. ➤ Planificar acciones de publicidad. ➤ Realizar el control de los movimientos en el mercado. ➤ Analizar el comportamiento de los clientes. ➤ Ejecutar procesos servicio al cliente. ➤ Coordinar eventos y relaciones públicas. ➤ Entregar de reporte de ventas. 	
ANÁLISIS DEL CARGO	
Instrucción Básicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingeniero en marketing ➤ Ingeniero comercial
Experiencia:	Mínimo 2 años en el área
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo. ➤ Pensamiento analítico. ➤ Compromiso con la organización. ➤ Iniciativa y motivación.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar métodos y procedimientos de investigación. ➤ Preparar informes. ➤ Analizar la información contable.

6.3. Compensación a Administradores y Propietarios

De acuerdo con el organigrama de la organización, se observan tres puestos gerenciales:

- Gerencia general.
- Gerencia de marketing y ventas.
- Gerencia de operaciones.

Los cargos antes mencionados serán ocupados por los propietarios o socios de la compañía, y tendrán derecho a recibir comisiones en función del volumen de ventas.

6.4. Política de Empleo y Beneficios

Todos los colaboradores tendrán un contrato de trabajo, en donde constará el período de prueba (tres meses) para conocer sus aptitudes.

Cada trabajador deberá presentar los siguientes documentos para concretar su contratación:

- a) Hoja de vida con referencias y datos actualizados.
- b) Tres copias de cédula y certificado de votación a color
- c) Dos fotografías tamaño carnet.
- d) Diplomas de cursos recibidos.
- e) Certificados laborales de los dos últimos trabajos.
- f) Copia de partida de matrimonio o cédula de identidad del cónyuge (en caso de estar casado).
- g) Copias de partidas de nacimiento de hijos o cédulas de identidad.
- h) Exámenes médicos prelaborales: BH completa, tipificación sanguínea, emo, copro, vdrl, glucosa, urea, creatinina, colesterol, triglicéridos, hdl, ldl, examen visual.

Si se detectara documentación alterada o falsa, la empresa procederá a dar por terminado el contrato, acogiéndose al artículo 172 del Código del Trabajo (2014), que prohíbe la conducta inmoral.

La empresa estará en la condición de exigir que cada colaborador cumpla con la jornada correspondiente a ocho horas y una hora de descanso diariamente. En caso de exceder dicha jornada se contarán como horas extras y se otorgará la remuneración correspondiente, una vez aprobada por el gerente general, siempre y cuando se justifique la razón para que el trabajador realice estas actividades.

No se contarán como horas extras las que por negligencia o error de los empleados deban recuperar o trabajar para compensar la jornada.

Cada uno de los colaboradores estará afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, al mismo que se podrá acceder desde el primer día de trabajo.

Cada vendedor recibirá el 10 % de comisión por cumplimiento de meta en ventas, porcentaje que se adicionará a sus ingresos.

6.5. Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversionistas

Según lo establecido en la Ley de Compañías (1999, pp. 22-28), a continuación se exponen los derechos, obligaciones y responsabilidades más importantes, respecto a los socios de la compañía de responsabilidad limitada:

Art. 114.- Los socios tendrán los siguientes derechos:

- a.- A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;
- b.- A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;
- e.- A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el

contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

“ a.- Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;

b.- Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

c.- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;

e.- Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios.

6.6. Nómina

En la siguiente tabla se resume la nómina con sus respectivos valores y beneficios de ley por cada puesto de trabajo.

Tabla 22. Nómina

Personal Administrativo							
CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	F.R.	IESS
Gerente General	900,00	1	10.800,00	900,00	354,00	900,00	1.056,24
Gerente Marketing	900,00	1	10.800,00	900,00	354,00	900	1.056,24
Asistente Comercial	500,00	1	6.000,00	500,00	354,00	500	586,80
Vendedores	354,00	2	8.496,00	708,00	708,00	708	830,91
Chofer	400,00	1	4.800,00	400,00	354,00	400	469,44
Contadora	354,00	1	4.248,00				
TOTAL SUELDOS	3.408,00	7,00	45.144,00	3.408,00	2.124,00	3.408,00	3.999,63

Personal de Producción							
CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	F.R.	IESS
Gerente Operaciones	900,00	1	10.800,00	900,00	354,00	900	1.056,24
Operadores	354,00	2	8.496,00	708,00	708,00	708	830,91
TOTAL SALARIOS	1.254,00	3,00	19.296,00	1.608,00	1.062,00	1.608,00	1.887,15

6.7. Equipo de Asesores y Servicios

Para el correcto funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de las metas trazadas, es imprescindible contar con asesores especializados en varios ámbitos. Los asesores que se consideran necesarios son:

- Abogado o asesor legal.
- Contador o asesor contable.

Tabla 23. Asesoría

DETALLE	COSTO UNITARIO	CANTIDAD ANUAL	COSTO TOTAL
Asesoría legal	\$200,00	2	\$400,00
Asesoría contable	\$354,00	12	\$4.248,00
Total			\$5.248,00

7. Capítulo VII. Cronograma General

En el presente capítulo se especifican las actividades a realizarse como paso previo a la implantación del plan. Además se identifican los riesgos de ejecutar el proyecto y las alternativas para superarlos.

7.1. Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha

El centro de acopio de “Mi Quesito Amasado” se ubicará en Tulcán, en una planta propia, en donde se almacenará el producto. Las actividades para poner en marcha el negocio son las siguientes:

- Elaboración del plan de negocio.
- Construcción o adaptación del centro de acopio.
- Negociaciones con proveedores.
- Organización funcional del negocio.

Con la correcta realización de las actividades, se logrará un óptimo desenvolvimiento del negocio.

7.2. Diagrama De Gantt

La Tabla 23 muestra el diagrama de Gantt, el cual contempla las actividades requeridas y su tiempo de realización.

Tabla 24. Actividades para poner en marcha el negocio.

No.	Tarea	Duración (semanas)
1	Análisis de la Industria	1
2	Investigación de mercados	3
3	Plan de marketing	2
4	Plan de operaciones y producción	1
5	Equipo gerencial	1
6	Cronograma general	1
7	Riesgos críticos, problemas y supuestos	1
8	Plan financiero	3
9	Propuesta de negocio	2
10	Conclusiones y recomendaciones	1
11	Resumen ejecutivo	1

No.	Tarea	Duración (semanas)
12	Presentación de plan a inversionistas	1
13	Inversión inicial	5
14	Nombramiento de la persona jurídica	3
15	Nombramiento de gerente general	2
16	Planificación estratégica	4
17	Realización de planos del centro de acopio	2
18	Aprobación del plano	1
19	Evaluación del terreno y de la propiedad	2
20	Construcción de cimientos	5
21	Construcción de paredes y de interiores	4
22	Adecuación de oficinas	3
23	Instalaciones eléctricas	2
24	Instalación de muebles y equipos	1
25	Instalación de redes inalámbricas de Internet	1
26	Contratación de gerentes	3
27	Contratación de personal	4
28	Búsqueda de asesoría	2
29	Contratación de asesoría	1
30	Permisos de funcionamiento	1
31	Obtención de registro sanitario	1
32	Adquisición del producto	2
33	Entrega a centros de distribución.	1

7.3. Riesgos e Imprevistos

Existen actividades que no dependen únicamente de los propietarios o accionistas, las mismas que presentan un riesgo de no ser concluidas. Como ejemplo de éstas se encuentran los permisos sanitarios y de funcionamiento; por tanto, el tiempo que se les ha asignado incluye un posible retraso.

En el caso de existir un escenario negativo, las actividades se aplazarán, pero no se perdería el dinero invertido en cada una de ellas.

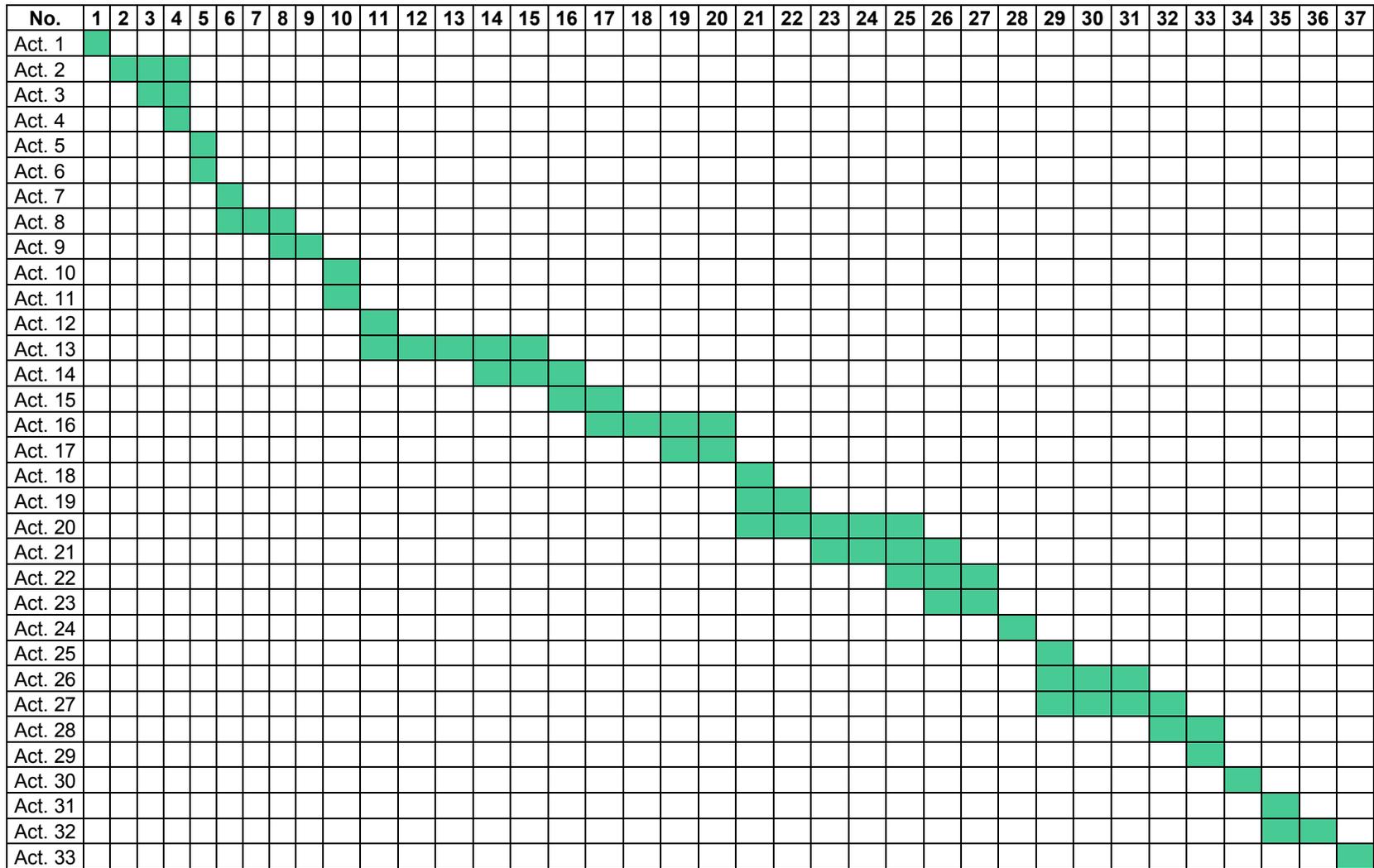


Figura 30. Diagrama de Gantt

8. Capítulo VIII. Riesgos Críticos, Problemas y Supuestos

Este capítulo expone los supuestos y criterios establecidos para el desarrollo del plan de negocio, además de los riesgos que se presentarían para ser analizados y tomar precauciones.

8.1. Criterios Utilizados

Tabla 25. Variables y criterios utilizados

Variable	Criterio
Canal de distribución	Venta a empresas distribuidoras como: Supermercados y tiendas de barrio
Número de personas para iniciar servicio	8 personas, entre administrativos, vendedores y operarios de planta.
Obtención de permisos	Acudir a la Superintendencias de Compañías, SRI y al Ministerio de Salud Pública para obtener los permisos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
Establecimiento geográfico	Arriendo en la ciudad de Tulcán.
Táctica de ventas	Promociones para atraer al consumidor, direccionadas por los canales de distribución.
Compensaciones laborales	Contrato de trabajo en cumplimiento de las normas legales, beneficios y comisiones salariales.

8.2. Supuestos Utilizados

La evaluación financiera considera una proyección a cinco años, en los escenarios pesimista, optimista y normal.

- **Depreciación:** Se utiliza la metodología en línea recta.
- **Amortización del crédito:** USD 35 358,16 a una tasa de 11,80 % anual, a un periodo de cinco años, con cuotas mensuales de USD 783,49. *Ver Anexo 8.*
- **Costo de oportunidad:** Para escenarios con apalancamiento, el costo de oportunidad es del 12,72 % y para escenarios sin apalancamiento, del 16,71 %.

8.3. Riesgos y Problemas Principales

8.3.1. Aumento o disminución de la demanda.

De darse un aumento en la demanda, se solicitaría más producto a las dos empresas proveedoras; además, se evaluaría la opción de iniciar producción propia. Por el contrario, de darse una disminución en la demanda, se deben implementar políticas más agresivas de promociones y publicidad para atraer al cliente, incluso se relanzaría el producto, de ser necesario.

8.3.2. Aumento de precios de la materia prima.

Si la leche, producto principal de “Mi Quesito Amasado”, llegara a subir de precio, se debe castigar el margen de rentabilidad, pues los clientes de estos productos son sensibles a los precios, y no reaccionarían positivamente a incrementos bruscos en precios.

8.3.3. No aceptación por parte de los consumidores.

De acuerdo con la investigación de mercados se espera aceptación del mercado; sin embargo, de darse problemas en ventas ya sea por poca aceptación o demanda, se deben encaminar las estrategias para crear una relación duradera con los clientes.

9. Capítulo IX. Plan Financiero

A continuación se detalla la estructura financiera del plan de negocio, permitiendo de esta manera evaluar la factibilidad de su realización, y comprobar la rentabilidad del mismo a lo largo del tiempo.

9.1. Inversión Inicial

La inversión inicial comprende: Gasto de capital y capital de trabajo.

El gasto de capital está compuesto por:

- ✓ Activos corrientes: Inventario de mercadería, equivalente a 1500 quesos amasados para el primer mes, e inventario de suministros de oficina.
- ✓ Activos fijos como: Computadoras, sillas, archivadores, modulares de oficina, copiadora, impresora y teléfono. Respecto a maquinaria, se cuenta con: Thermo King, empaquetadora y cuarto frio. Se posee un vehículo.
- ✓ Activos intangibles: Registro de marca, constitución de la compañía, programas informáticos, diseño de imagen, logo, marca y diseño de página web.

El capital de trabajo se calculó para los primeros meses, en los cuales se obtienen pérdidas y se requiere flujo para poder continuar con las operaciones, pues los ingresos son las ventas de la mercadería. Los egresos, por su parte, son los costos fijos y variables, además de los respectivos gastos.

La inversión inicial es de USD 84,365.78. **Ver Anexo 7.**

9.2. Fuentes de Ingreso

Quesería Artesanal 04 basa sus ingresos en las ventas del producto “Mi Quesito Amasado”, los cuales fueron analizados en el Capítulo IV. Plan de Marketing.

9.3. Gastos y Costos

9.3.1. Costos fijos.

Contempla el costo de la nómina de personal de producción: Gerente de operaciones y dos operadores. El costo fijo para el primer año es de USD 10 997,76. El detalle de los costos fijos se encuentra en el **Anexo 9**.

9.3.2. Costos variables.

En este rubro figura la compra de quesos amasados, lo cual representa la materia prima terminada, además, la etiqueta y el empaque. El costo variable para el primer año es de USD 198 495,00. El detalle de los costos variables se encuentra en el **Anexo 9**.

9.3.3. Gastos.

Esta cuenta se compone de:

- ✓ Gastos de ventas: Comisiones, sueldos, arriendo de planta y oficina, servicios básicos, viáticos, movilización, limpieza de oficina, mantenimiento de maquinaria y publicidad. Los gastos de ventas presentan un crecimiento anual del 3,76 %; para el primer año de operación, serán de USD 37,937.02.
- ✓ Gastos administrativos: Sueldos, limpieza, arriendo de oficina, servicios básicos, viáticos y movilización. Tienen un crecimiento anual del 3,76 %. Para el primer año de ventas, estos gastos serán de USD 31 937,02.

El detalle de los gastos puede apreciarse en el **Anexo 10**.

9.4. Margen Bruto y Operativo

9.4.1. Margen bruto.

El margen bruto de la empresa en escenario normal con apalancamiento, para el primer año es del 34 %. Es decir, se tiene una utilidad bruta del 34 %.

El margen bruto de la empresa en escenario normal sin apalancamiento para el primer año es del 34%. Esto se debe a que para los dos escenarios la

proyección de ventas es la misma; así, ambos escenarios consideran ventas de USD 225 000 y un costo de ventas de USD 148 500, lo que resulta en una utilidad bruta de USD 76.500. *Ver Anexo 14.*

9.4.2. Margen operativo.

Una vez considerados los valores administrativos, los gastos de ventas, las amortizaciones y depreciaciones, se tendrá un margen operativo del 7,87%. Este margen operativo es igual para el escenario normal con y sin apalancamiento. *Ver Anexo 14.*

9.5. Estado de Resultados

Fue calculado con base en la proyección de gastos, costos y ventas. Los supuestos utilizados para la proyección de ventas se basaron en el volumen de ventas, dato derivado de la intención de compra, a través de la investigación cuantitativa. También se observó la competencia y su volumen de ventas para determinar el posicionamiento esperado en el mercado. Se tomó en cuenta el número de establecimientos a los que se espera llegar con el producto; es así que para el primer año, las ventas totales son de USD 300 750,00.

En la proyección de gastos, se consideraron los gastos actuales y se estimó un crecimiento de 3,76 % para arriendo de oficina, del 4 % para servicios básicos y del 4,89 % para viáticos.

La proyección del costo de ventas para los dos primeros años se mantiene en USD 1,65, y para los tres años restantes, este costo asciende a USD 1,70. Este incremento obedece al efecto de la maquinaria de producción y el personal que la opera.

El detalle del Estado de Resultados para los dos escenarios se muestra en el *Anexo 14.*

9.6. Balance General

Para la proyección del Balance General se mantienen los supuestos utilizados en el Estado de Resultados. El capital se mantiene constante durante los cinco años de operación del plan de negocios. Las utilidades anuales, serán reinvertidas. En el año 3 se invertirán USD 16 965,00 en la compra de maquinaria de producción.

Como resultado para el primer año, en escenario normal con apalancamiento, se tiene un total de Activos de USD 109,369.88; de Pasivos USD 50,047.67; y de Patrimonio, USD 59,322.22.

En el escenario normal sin apalancamiento, se tiene un total de Activos de USD 119,464.81; un total de Pasivos de USD 19,408.53; y un total de Patrimonio de USD 100,056.28.

El detalle del Balance General se encuentra en el **Anexo 15**.

9.7. Flujo de Efectivo

Los flujos de efectivos se calcularon en escenario con y sin apalancamiento, esto es, con préstamo bancario y con fondos propios, respectivamente.

La tasa de descuento que se utilizó para calcular el VAN fue del 12,72 %, cuyo CPPC es el mismo que el costo promedio ponderado de capital, que es el promedio ponderado del costo de capital más el promedio ponderado del costo de la deuda. **Ver Anexos 17 y 18.**

9.8. Punto de Equilibrio

Se obtiene en el décimo mes del primer año, pues para el undécimo mes, el total de efectivo mensual supera el total de egresos. **Ver Anexo 19.**

9.9. Control de Costos

9.9.1. Análisis de sensibilidad.

Para realizar el análisis de sensibilidad se estimaron seis escenarios. La principal variable analizada fue la cantidad de unidades vendidas, la misma que para los escenarios optimista y pesimista fue modificada.

Se puede observar en la Tabla 25, que para los seis escenarios el VPN es positivo; es decir, el plan de negocios se puede aceptar, puesto que el VPN es una herramienta que ayuda a rechazar o aceptar proyectos. En el caso de la Tasa Interna de Retorno, se determina que es positiva y supera la tasa de descuento utilizada. La TIR reafirma que el proyecto es viable, puesto que supera el costo de oportunidad.

Tabla 26. Análisis de sensibilidad

APALANCADO

VALORES PROMEDIO	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO OPTIMISTA
TOTAL VENTAS	\$ 443,202.89	\$ 454,785.05	\$ 497,745.27
UTILIDAD BRUTA	\$ 144,859.12	\$ 148,565.41	\$ 162,312.69
Margen Bruto	32.80%	32.80%	32.80%
Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, impuestos e intereses	\$ 29,028.64	\$ 32,590.16	\$ 45,800.43
Utilidad antes de impuestos e intereses (UAI)	\$ 19,184.83	\$ 22,746.34	\$ 35,956.61
UTILIDAD NETA	\$ 11,302.16	\$ 13,663.44	\$ 22,421.85
Margen Neto	2.76%	2.94%	4.60%
VPN	\$ 49,937.51	\$ 56,920.95	\$ 82,757.26
TIR	48.01%	50.86%	59.82%

DESAPALANCADO

VALORES PROMEDIO	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO OPTIMISTA
TOTAL VENTAS	\$ 443,202.89	\$ 454,785.05	\$ 497,745.27
UTILIDAD BRUTA	\$ 144,859.12	\$ 148,565.41	\$ 162,312.69
Margen Bruto	32.80%	32.80%	32.80%
Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, impuestos e intereses	\$ 29,028.64	\$ 32,590.16	\$ 45,800.43
Utilidad antes de impuestos e intereses (UAI)	\$ 19,184.83	\$ 22,746.34	\$ 35,956.61
UTILIDAD NETA	\$ 12,960.99	\$ 15,322.27	\$ 24,080.68
Margen Neto	3.17%	3.23%	5.00%
VPN	\$ 31,904.10	\$ 37,908.58	\$ 60,105.76
TIR	31.12%	33.22%	40.01%

9.10. Índices Financieros

9.10.1. Liquidez.

El comportamiento de liquidez es positivo. En la razón corriente se determina que en el primer año se dispone de USD 2,48 por cada dólar de deuda.

En la prueba ácida se determina que el valor es ≥ 1 , esto es un indicador de que la empresa tiene buena liquidez, al considerar que la rotación de

inventarios es semanal y esto produce que no se tenga mucho stock en bodega, por tanto, la empresa es más líquida.

Tabla 27. Índices de liquidez

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ =	2,66	3,09	4,36	3,75	5,65
Prueba Ácida	$\frac{(\text{A. Corriente.} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivos Corrientes}}$ =	2,57	3,04	4,25	3,66	5,53

9.10.2. Desempeño.

La rotación de inventarios en esta empresa es muy constante, puesto que la producción es semanal, al igual que sus ventas. Es por ello que la rotación de inventarios es cada cuatro días para el primer año.

Tabla 28. Índices de desempeño

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$ =	85,93	130,80	137,34	144,21	151,42
Rotación de Inv. En días	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$ =	4	3	3	3	2

9.10.3. Endeudamiento.

Se considera que el criterio de análisis es óptimo si la razón de endeudamiento se encuentra analizada de la siguiente manera: Por cada dólar que entre a la empresa, USD 0,46 corresponde a deudas de corto y largo plazo, y USD 0,54 se financian por el capital contable o accionistas.

Tabla 29. Índices de endeudamiento

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasiv. Corr.} + \text{P. Largo P.}}{\text{Total Activos}}$ =	0,46	0,36	0,23	0,20	0,15

9.10.4. Rentabilidad.

El retorno sobre activos es constante y en crecimiento hasta el segundo año. A partir del tercer año hay un decrecimiento, puesto que se adquiere la maquinaria para producción.

Tabla 30. Índices de rentabilidad

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos totales Promedio}}$	= 0,22	0,44	-0,04	0,06	0,12
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	= 0,22	0,43	-0,04	0,04	0,09

9.11. Valuación

Se determina que el Valor Actual Neto de cada escenario es positivo y la TIR supera al costo de oportunidad, esto quiere decir que el proyecto es rentable y viable de realizar.

Para llegar al cálculo del VPN y la TIR, se calcularon previamente los flujos de caja. **Ver Anexo 13.**

La tasa de descuento para los flujos sin apalancamiento consideró el costo del capital, calculado con la fórmula de CAPM, la misma que es 16,71% y equivale a la rentabilidad para los accionistas.

El costo de la deuda se basó en las tasas máximas publicadas por el Banco Central del Ecuador para créditos comerciales; para el cálculo del costo de la deuda aplicada en el CPPC (Costo promedio ponderado de capital) se descontaron los impuestos.

De este modo se obtiene el costo del capital y el costo de la deuda, para el cálculo de la tasa de descuento, utilizando la fórmula del CPPC. *Ver Anexos 17 y 18.*

Tabla 31. Valuación

QUESERÍA ARTESANAL 04		
VALOR ACTUAL NETO		
	APALANCADO	NO APALANCADO
Tasa de descuento	12,72%	16,71%
Optimista	\$ 82,757.26	\$ 60,105.76
Normal	\$ 56,920.95	\$ 37,908.58
Pesimista	\$ 49,937.51	\$ 31,904.10
QUESERÍA ARTESANAL 04		
TASA INTERNA DE RETORNO		
	APALANCADO	NO APALANCADO
Optimista	59,82%	40,01%
Normal	50,86%	33,22%
Pesimista	48,01%	31,12%

10. Capítulo X. Propuesta de Negocio

Este capítulo analiza el financiamiento deseado y el retorno que representa para el inversionista.

10.1. Financiamiento Deseado

La inversión inicial es de USD 84,365.78 valor que corresponde a los siguientes elementos:

- ✓ Total Inversión / Total Activo Corriente: 33.5 %
- ✓ Total Inversión / Propiedad Planta y Equipo: 64 %
- ✓ Total Inversión / Total Activos Intangibles: 2.5 %

Se piensa obtener un préstamo bancario para cubrir parte de la inversión inicial requerida; la otra opción es acudir a reuniones de inversionistas “ángeles” y presentar el plan de negocios para obtener mayor financiamiento.

10.2. Estructura de Capital y Deuda Buscada

La Tabla 31 expone la estructura del capital.

Tabla 32. Estructura de capital

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	46,401.18	55%
Crédito bancario	37,964.60	45%
TOTAL	84,365.78	100%

La distribución planteada en función de la presente inversión queda determinada de la siguiente forma:

- Escenario con apalancamiento: 55% correspondiente al capital propio (USD 46,401.18) y el restante 45%, en función del crédito bancario requerido (USD 37,964.60).

Se optó por buscar un préstamo bancario, puesto que incrementa el valor de la empresa y a su vez, el dinero propio que se arriesga es menor.

10.3. Uso de Fondos

Se espera que el dinero obtenido sea igual a la inversión inicial, e invertir en los ítems descritos en el Capítulo IX y en el Anexo 2. Una vez cubierta la inversión inicial, se espera iniciar operaciones.

10.4. Retorno para el Inversionista

El cálculo del retorno para los inversionistas se hizo mediante la fórmula del CAPM, la misma que es el costo de capital y a su vez, la rentabilidad para los accionistas (12,72 %).

Si se compara con las tasas pasivas del mercado financiero, la que ofrece la empresa a sus accionistas es mayor.

Tabla 33. Valor Actual Neto

QUESERÍA ARTESANAL 04		
VALOR ACTUAL NETO		
	APALANCADO	NO APALANCADO
Tasa de descuento	12,72%	16,71%
Optimista	\$ 82,757.26	\$ 60,105.76
Normal	\$ 56,920.95	\$ 37,908.58
Pesimista	\$ 49,937.51	\$ 31,904.10

11. Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo analiza las conclusiones y recomendaciones del plan de negocio para la realización del mismo.

11.1. Conclusiones.

- Quesería Artesanal 04 pertenece a la industria láctea, específicamente al sector de actividad económica: Venta al por mayor de productos lácteos, incluido helados, bolos, etcetera. Existe gran cantidad de competencia indirecta y directa que al igual que el presente plan de negocios, busca ingresar en el mercado quiteño.
- “Mi Quesito Amasado” es un producto con precio bajo y con características diferenciadoras, tales como las recetas típicas que traerá al interior del empaque, logrando de esta manera que los clientes se sientan identificados con el producto y se logre fidelidad a la marca.
- La industria tiene un crecimiento constante al evaluar los últimos cinco años. En 2013-2014 existió un crecimiento del 5 % y se espera que durante los siguientes años la industria mantenga este crecimiento para incrementar la oportunidad de negocio.
- Los factores económicos que influyen directamente en el negocio son los siguientes:
 - Inflación.
 - Desempleo.
 - Tasa de interés.
- El mercado objetivo determinó un alto porcentaje de intención de compra.
- Los puntos de venta preferidos por los consumidores son: tiendas de barrio y supermercados, en donde se adquiere el producto al por mayor y menor.
- Los clientes potenciales de Mi Quesito Amasado señalaron que el medio de comunicación de su preferencia es la televisión, es por esto que inicialmente se escogió a Telemazonas, canal ecuatoriano con gran

- trayectoria y altos niveles de audiencia, específicamente el noticiero del medio día, porque representa un segmento familiar que puede ser visto en la hora del almuerzo, a la que una publicidad de alimentos es conveniente.
- Es importante recalcar los diferenciadores del producto para resaltar las ventajas e impulsar la compra:
 - Precios bajos.
 - Preparación artesanal.
 - Recetas típicas al interior del empaque.
 - Utilidad en platillos gourmet.
 - Dado a que se trata de un producto perecible, la rotación de inventarios es alta.
 - El mercado potencial se calculó de acuerdo con la segmentación realizada, lo que dio como resultado para Quesería Artesanal 04, 21 196 familias. Una cifra inicial con proyección a crecimiento a medida de que el producto obtenga el reconocimiento deseado.
 - La inversión inicial es de USD 78 470,22 y será distribuida de la siguiente manera:
 - 55% Capital propio. (USD 43 158,62)
 - 45% Crédito bancario (USD 35 311,60)
 - En el Estado de Resultados se observa una utilidad neta positiva durante los dos primeros años. En el primer año la utilidad neta es de USD 10 502,35; en el tercer año hay pérdida debido a que se empezará a producir y se adquiere maquinaria para realizar esta actividad; en el cuarto y quinto año la utilidad neta vuelve a ser positiva y en crecimiento.
 - Se obtiene el punto de equilibrio en el mes décimo del primer año, pues un mes después el total de efectivo mensual supera el total de egresos.
 - En el escenario esperado con apalancamiento se obtienen los siguientes resultados:
 - VAN: USD 49 207,74
 - TIR: 47,87 %

- Se comprueba que el proyecto es viable y que la tasa de retorno para inversionistas es alta en comparación con las entidades financieras, esto ayudará al negocio en caso de necesitar socios.

11.2. Recomendaciones

- Se recomienda implantar el plan de negocios en las condiciones analizadas.
- Debido a que la empresa es nueva en el mercado, se recomienda resaltar cada factor diferenciador y las ventajas comparativas para que el producto sea aceptado y ganar periódicamente un porcentaje de participación en el mercado. Se debe tener una estrategia agresiva de marketing en redes sociales para ampliar el alcance del producto y llegar a más familias.
- El control de calidad de cada queso amasado deberá ser exigente para mantener los estándares y lograr que sea uno de los factores referenciales de reconocimiento del producto.
- Es necesario generar buenas relaciones con proveedores, debido a que la empresa no empezará a producir hasta el tercer año. Se debe brindar a los proveedores capacitaciones constantes para que se creen relaciones estables. Si llegara a fallar uno de los procesos, es indispensable contar con más proveedores que mantengan la misma calidad y no se detengan las operaciones del negocio. De ser necesario, las operaciones de producción propia se realizarán en menos tiempo, pero Quesería Artesanal 04 debe seguir operando para mantener la buena reputación y relación con los clientes.
- Una vez ingresado el producto al mercado se debe indagar más con respecto a los clientes y complementar la investigación de mercados para que se aprovechen todas las oportunidades y se logren los objetivos.
- Se deben fijar en los contratos con proveedores, cláusulas con respecto a sanciones y multas para exigir el cumplimiento de las entregas y ser responsables con la ejecución de los pagos.

- Para llegar a cada cliente se brindará promociones y ofertas que atraigan al consumidor.
- Se recomienda hacer juntas periódicas con las gerencias para evaluar el desempeño de la empresa, conocer las debilidades y mejorar continuamente para el crecimiento y desarrollo de la misma.
- Para llegar a cada cliente se brindará promociones y ofertas que atraigan al consumidor.

REFERENCIAS

- Agencia de Noticias Andes. (2012). La industria ecuatoriana podrá renovar maquinaria con créditos desde \$50 000. Recuperado el 8 de noviembre del 2015 de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/1012.html>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2014). Ejemplos de etiquetas. Recuperado el 26 de marzo de 2014 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/ejemplos.pdf>
- Aguirre,A.(1997). *Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Madrid, España: Alfaomega.
- Banco Central del Ecuador (2014). *Resumen de Inflación*. Recuperado el 22 de noviembre de 2014 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador (2013). *Cuentas Nacionales Anuales*. Recuperado el 22 de octubre de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Tasas de interés activas, efectivas y vigentes*. Recuperado el 13 de febrero de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Bateman,T y Snell, S (2009). *Administración y liderazgo en un mundo competitivo*. México, México: Mc Graw Hill Educación.
- Balcázar, P. (2005). *Investigación Cualitativa*. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Castells, M. (2012). *Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. (11ª. ed.). Madrid, España: Editorial ESIC.
- Centro de Industria Láctea, Vizcarra, R. (11 de marzo de 2015,). *Crecimiento, ventas y empresas de la Industria láctea en el Ecuador*. Entrevista personal. Entrevistador: Gabriela Mejía.

- Ceres Ecuador. (2015). *Tarifas para la inspección y certificación orgánica*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2015 de <http://www.ceresecuador-cert.com/documentos/Tarifa/1.5%20EC%20TARIFAS%20CERTIFICACION%20ORGANICO%2001.03.pdf>.
- Ceres Ecuador. (2015). *Requisitos para la certificación orgánica*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2015 de <http://ceresecuador-cert.com/>
- Chase, R. Jacobs, R. Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. (12ª. ed.). México D.F. México: Editorial Mc Graw Hill
- Chevrolet (s.f.). *Showroom Camiones Chevrolet*. Recuperado el 27 de noviembre de 2014 de <http://www.chevrolet.com.ec/camiones-0km.html>
- Código de la Producción (29 de diciembre de 2010). Recuperado el 13 de febrero de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/6-ReglamentosCodigoProduccion.pdf>
- De la Calle, J. (14 de marzo de 2014). *Ventas formales e informales de lácteos en Quito*. Entrevista personal. Entrevistador: Gabriela Mejía.
- DerechoEcuador. (2012). *Constitución de empresas anónimas y de responsabilidad limitada*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2012/11/06/constitucion-de-companias-anonimas-y-de-responsabilidad-limitada>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. (9ª. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- El Tiempo (2013, 04 de enero). *Tendencias gastronómicas para 2013*. Recuperado el 16 de febrero de 2014 de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/112984-tendencias-gastronomicas-para-2013/>
- Empleo.com (2012, 27 de agosto). *Maquinaria Thermo King*. Recuperado el 13 de octubre de 2014 de <http://www.empleo.com.ec/equipos-thermo-king-md-qiii-0-vehiculos13>
- Ecuador en Cifras. (2015). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015 de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-%20gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

Galindo, E. (2006). *Estadística para la Administración y la Ingeniería*. Quito, Ecuador: Editorial Prociencia editores.

Instituto de la Ciudad (2014). *Ocupación de la población en Quito*. Recuperado el 13 de Octubre de 2014 de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/173/quitoencifras1Web.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Quito, Ecuador.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012, Junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2014, Julio). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Recuperado el 23 de mayo del 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo de Población y Demografía*. Recuperado el 23 de mayo de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014, 15 de julio). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Recuperado el 23 de Mayo del 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. (8ª. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Estrategias de Marketing*. (8ª. ed.) México: Pearson Educación.

Ley de Compañías. (5 de noviembre de 1999). Codificación No. 000. RO/ 312 Recuperado el 24 de marzo de 2014 de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

- Listas20minutos.es (s.f.). El mejor canal de televisión de Ecuador. Recuperado el 13 de marzo de 2014 de <http://listas.20minutos.es/lista/el-mejor-canal-de-television-de-ecuador-357691/>
- Martínez, A. (2011). Plan de factibilidad para la creación de una microempresa familiar de lácteos enfocada en la producción y comercialización del tradicional queso amasado, ubicada en la ciudad de san Gabriel, provincia del Carchi (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.
- McDaniel, C. y Gates, R. (2005). *Investigación de Mercados*. (6ª. ed.). México D.F., México: Thomson Editores S.A.
- Mercado Libre (s.f.). Vendo maquinaria, cuarto frío, empaquetadora, molino industrial. Recuperado el 25 de febrero de 2014 de http://servicio.mercadolibre.com.ec/MEC-405906306-vendo-maquinaria-cuarto-frio-empacadora-molino-industrial-_JM
- Mercado Libre (s.f.).Maquinaria Panadería. Recuperado el 25 de febrero de 2014 de http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-406297607-empacadora-selladora-al-vacio-doble-campana-_JM
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Resolución administrativa No. MIPRO-332-2014*.
- Ministerio de Industrias y de Productividad. (2014). *Resolución administrativa No. MIPRO-CP-332-2014*. Recuperado el 13 de mayo de 2014 de https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/PC/bajarArchivo.cpe?Archivo=JNE-5MJFuEhBBCyJz7D-ooORTIAxILc8mK8Zo_cMeEk,.
- Ministerio de Salud Pública. (2013). Decreto Ejecutivo No. 3253. Recuperado el 8 de noviembre de 2015 de <http://www.salud.gob.ec/tag/reglamento-de-buenas-practicas-de-manufactura/>
- Orozco, M. (2015, 16 de Febrero). Un tercio de la población se dedica al queso. *Revista Lideres*. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>

- Pérez, Bustamante y Ponce. (2015). *Salario básico unificado y salarios sectoriales para el 2015*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015 de <http://www.pbplaw.com/salario-basico-unificado-sectoriales-2015/>
- Salario mínimo. (21 de Marzo de 2015). *El salario mínimo en el Ecuador*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015 de <http://www.salario-minimo.com/salario-minimo-en-ecuador-2015/>
- Sánchez, G. (2008). *Cuantificación de valor en la cadena de suministros extendida*. León, México: Del blanco editores.
- Sandhusen, R. (2002). Mercadotecnia. Barcelona, España: Compañía Editorial Continental.
- Sano Obeso.com (2015). *Obesidad en el Ecuador*. Recuperado el 25 de marzo del 2014 de http://www.sanoobeso.com/index.php?option=com_content&task=view&id=62&Itemid=2
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. (13ª. ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Control del Poder de Mercados. (2014). *Manual de buenas prácticas comerciales para supermercados y proveedores*. Recuperado el 8 de Noviembre de <http://www.scpm.gob.ec/manual-de-buenas-practicas-comerciales-para-supermercados-y-proveedores/>
- Thompson, I. (s.f.). *Estrategia general de precios*. Recuperado el 13 de noviembre de 2014 de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico: Diseño y Aplicaciones*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria

ANEXOS

Anexo 1. Cruce de matriz FODA

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA "FO"

PONDERACION ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1

OPORTUNIDADES

Disponibilidad de ingredientes como la leche a precios competitivos en el mismo sector.
 Aumento de las exigencias en la variedad de productos lácteos.
 Aumento del consumo de marcas propias, "Marca país".
 Aumento del salario básico, lo que promueve el poder adquisitivo.
 Apoyo financiero por parte del gobierno.

TOTAL

FORTALEZAS	1	2	3	4	5	TOTAL
Costos bajos de producción.	5	3	4	3	5	20
Disponibilidad de maquinaria y mano de obra especializada.	3	2	2	3	3	13
Aprovechamiento de economías a escala.	2	3	3	3	2	13
Calidad de productos lácteos con parámetros industriales.	4	3	4	4	2	17
Posibilidad de rápida adaptación a las exigencias del mercado quiteño.	2	3	4	2	1	12
Buen manejo de negociación con proveedores.	2	2	4	2	1	11
Diferenciación en segmentos específicos.	3	3	3	1	2	12
TOTAL	21	19	24	18	6	98

- 1: Costos bajos de producción aprovechando el apoyo financiero del gobierno
- 2: Aprovechar el aumento de consumo de marcas propias y los costos bajos.
- 3: Calidad de productos lácteos con parámetros industriales, disponibilidad de ingredientes a precios competitivos.
- 4: Aumento de consumo de marcas propias con calidad de productos lácteos

Conclusiones:

Con el apoyo financiero que otorga el gobierno con el BIESS y aprovechando los costos bajos de producción, financieramente la empresa puede surgir de una manera progresiva.

Existe buen consumo de marcas propias del Ecuador y se puede satisfacer esa demanda con productos de buena calidad a un bajo costo de producción.

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"

<p>PONDERACION ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1</p>
--

AMENAZAS	Cambio climático que afecte la materia prima.	Alta sensibilidad a la variación de precios de productos afines o sustitutos.	Aumento en las exigencias de calidad de la materia prima.	Exceso de competidores.	Competencia con grandes grupos tradicionales.	TOTAL
-----------------	---	---	---	-------------------------	---	--------------

DEBILIDADES

Escasa adopción de tecnología.	2	4	5	5	2	18
Relativamente bajo poder de negociación con la gran distribución.	3	4	2	4	5	18
Limitada diversificación.	2	1	1	5	5	14
Escasa tradición de distribución nacional.	4	5	1	4	5	19
Escasa capacidad de inversiones en innovación y desarrollo porque el producto es artesanal.	4	3	3	3	3	16
Dificultad en captar la atención del público.	5	1	3	5	5	19
TOTAL	20	18	15	26	5	104

1: Escasa tradición de distribución nacional y exceso de competidores.

2: Competencia con grandes marcas

3: Dificultad para tener la atención del público.

Conclusiones:

Existe un exceso de competidores por lo que se dificulta la distribución nacional del producto tradicional.

La competencia con grandes marcas es un gran problema para captar la atención del público.

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"

PONDERACION

ALTA=5

MEDIA=3

BAJA=1

AMENAZAS

Cambio climático que afecte la materia prima.

Alta sensibilidad a la variación de precios de productos afines o sustitutos.

Aumento en las exigencias de calidad de la materia prima.

Exceso de competidores. Competencia con grandes grupos tradicionales.

TOTAL

FORTALEZAS

Costos bajos de producción.	1	3	2	3	5	14
Disponibilidad de maquinaria y mano de obra especializada.	2	3	2	2	2	11
Aprovechamiento de economías de escala.	2	4	1	2	5	14
Calidad de productos lácteos con parámetros industriales.	2	2	3	2	3	12
Posibilidad de rápida adaptación a las exigencias del mercado quiteño.	2	2	3	5	5	17
Buen manejo de negociación con proveedores.	1	4	1	5	4	15
Diferenciación en segmentos específicos.	1	2	1	4	5	13
TOTAL	11	20	13	23	29	96

1: Exceso de competidores y rápida adaptación a las exigencias del mercado

2. Buen manejo de negociación con proveedores pero exceso de competencia

3. Competidores tradicionales muy grandes

Conclusiones:

Existe mucha competencia que puede cumplir con las exigencias del mercado, la ventaja es que existe un buen manejo de negociación con proveedores.

PONDERACION

ALTA=5
MEDIA=3
BAJA=1

OPORTUNIDADES

Disponibilidad de ingredientes como la leche a precios competitivos en el mismo sector.
Aumento de las exigencias en la variedad de productos lácteos.
Aumento del consumo de marcas propias, "Marca país".
Aumento del salario básico, lo que promueve el poder adquisitivo.
Apoyo financiero por parte del gobierno.

TOTAL

DEBILIDADES

Escasa adopción de tecnología.	2	2	2	2	3	11
Relativamente bajo poder de negociación con la gran distribución.	3	3	2	1	3	12
Limitada diversificación.	2	3	4	3	2	14
Escasa tradición de distribución nacional.	2	3	5	3	4	17
Escasa capacidad de inversiones en innovación y desarrollo porque el producto es artesanal.	2	5	5	4	4	20
Dificultad en captar la atención del público.	1	2	4	2	3	12
TOTAL	12	18	22	15	9	86

1: Escasa tradición de distribución nacional pero alto apoyo a los productos ecuatorianos.

2: No se puede innovar porque es tradicional.

3: Apoyo financiero por parte del gobierno

Conclusiones:

No existe mucha costumbre en el consumo de este producto a nivel nacional pero "marca país" es una gran oportunidad para progresar en este proyecto.

Existe apoyo financiero por parte del gobierno pero esto no se podría utilizar en innovación y desarrollo porque el producto es tradicional.]

Anexo 2. Determinación del mercado objetivo

Población de Quito:

HOMBRES	1 088 811	48,63%
MUJERES	1 150 380	51,37%
TOTAL	2 239 190	100%

Fuente: INEC, Ecuador en cifras (2010)

Población de las parroquias por edad de 30 a 64 años:

PARROQUIA	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	De 45 a 49 años	De 50 a 54 años	De 55 a 59 años	De 60 a 64 años	TOTAL
CALACALI	287	256	208	162	145	123	134	1.315
CALDERON (CARAPUNGO)	12.472	10.805	9.306	8.776	6.625	4.967	3.410	56.361
CONOCOTO	6.295	5.807	5.535	5.354	4.264	3.417	2.678	33.350
GUANGOPOLO	227	194	186	167	118	84	76	1.052
LA MERCED	618	558	467	402	341	270	220	2.876
LLOA	105	93	80	77	64	73	46	538
NONO	115	76	82	68	71	68	63	543
POMASQUI	2.475	2.170	1.821	1.765	1.464	1.184	904	11.783
QUITO	132.683	113.534	97.509	91.284	74.270	61.454	46.952	617.686
TUMBACO	4.020	3.661	2.940	2.642	2.112	1.741	1.380	18.496
TOTAL	159.297	137.154	118.134	110.697	89.474	73.381	55.863	744.000

INEC, 2010

Población de parroquias por género.

El proyecto se enfoca en un mercado de mujeres, amas de casa de 30 a 64 años, porque la tendencia de mercado muestra que la mayoría de mujeres son las encargadas de comprar los alimentos para la familia, por la preocupación que existe sobre el cuidado de la salud.

Para obtener estos datos es necesario conocer el porcentaje de mujeres en Quito y de igual a manera el de hombres para del total obtener este dato específico.

Mujeres	382192,8
Hombres	361807,2
Total	744000

Fuente: INEC, Ecuador en cifras

Población de parroquias, mujeres y clase social.

El queso amasado, al ser un producto artesanal, tiene un precio bajo con relación en los precios de la competencia por ser marcas reconocidas, así que debido a esto será dirigido a una clase social media-baja, que es el 51 % de la población de Quito.

Género	Total	Clase social B-C
Mujeres	382 192,8	194 918

Fuente: INEC, Ecuador en cifras

Anexo 3. Mercado potencial por familias

Personas mercado potencial real	48 731
Familias de 4 integrantes 34%	4 142
Familias de 3 integrantes 33%	5 360
Familias de 2 integrantes 18%	4 385
Por persona 15%	7 309
TOTAL FAMILIAS	21 196

Mercado potencial por familias

Anexo 4. Consumo de queso amasado por familias

Número de familias	21 196
4 quesos amasados mensuales 29%	6 147
3 quesos amasados mensuales 26%	5 511
2 quesos amasados mensuales 17%	3 603
TOTAL CONSUMO MENSUAL	15 261

Consumo mensual de queso amasado por familia

Anexo 5. Análisis de puestos

Análisis del puesto: Asistente Comercial

Nombre del cargo:	Asistente Comercial
Departamento:	Ventas
Reporta:	Gerente de Marketing
Objetivo General: Facilitar y organizar la agenda del Gerente y del Jefe Administrativo con el fin de ayudar al trabajo en equipo para el desarrollo de la empresa.	
Funciones del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación de los compromisos del departamento. ➤ Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización, y asesorar y apoyar a los órganos de control interno. ➤ Atención y filtraje de llamadas. ➤ Gestión del archivo y la documentación. ➤ Gestión de agendas. ➤ Redacción y traducción de documentos. ➤ Verificación de facturas y pagos. ➤ Elaboración de presentaciones e informes de gestión. ➤ Funciones administrativas de soporte general. 	
ANÁLISIS DEL CARGO Instrucción Básicas	Estudios de secretariado y ventas. Egresado/a en carreras administrativas.
Experiencia:	1 año en cargos similares
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo y cooperación. ➤ Trabajo bajo presión. ➤ Emprendedora. ➤ Atención al cliente. ➤ Don de gentes.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio de paquete office. ➤ Manejo de inglés hablado y escrito.

Análisis del puesto: Analista Financiero.

Nombre del cargo:	Analista Financiero
Departamento:	Administrativo
Reporta:	Gerente General
Objetivo General: Analizar la información de los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando con exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos para tomar decisiones a tiempo en beneficio de la organización.	

Funciones del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El análisis de datos financieros. ➤ La determinación de la estructura de activos de la empresa. ➤ La fijación de la estructura de capital. ➤ Realizar el control de ingresos y egresos de acuerdo con las normas contables. ➤ Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados. ➤ Codificar las cuentas de acuerdo con la información y los lineamientos establecidos. ➤ Preparar los estados financieros y balances de pérdidas y ganancias. ➤ Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la empresa. ➤ Emitir cheques correspondientes a pagos proveedores y servicios de personal. ➤ Llevar el control bancario de los ingresos de la empresa. 	
ANÁLISIS DEL CARGO Instrucción Básicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingeniero en administración en empresas, auditoría o finanzas. ➤ Ingeniero comercial.
Experiencia:	En cargos similares
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo. ➤ Pensamiento analítico y conceptual. ➤ Compromiso con la organización
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar métodos y procedimientos contables. ➤ Preparar informes técnicos. ➤ Analizar la información contable.

Análisis del puesto: Vendedores.

Nombre del cargo:	Vendedor
Departamento:	Comercial
Reporta:	Gerente de Marketing y Ventas
Objetivo General: Realizar las negociaciones con los distribuidores, presentando resultados mensuales para garantizar los estados financieros.	
Funciones del Cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relacionarse directamente con distribuidores. ➤ Negociar el monto de ventas. ➤ Encargarse de la logística de la distribución. ➤ Preparar informes financieros. ➤ Encargarse de dar seguimiento de la entrega de los productos. ➤ Recibir las quejas. ➤ Tomar decisiones. 	

ANÁLISIS DEL CARGO Instrucción Básicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingeniero, egresado o estudiante de administración en empresas, auditoría o finanzas. ➤ Ingeniero comercial.
Experiencia:	2 años en cargos similares
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo. ➤ Pensamiento analítico y conceptual. ➤ Compromiso con la organización
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar técnicas de ventas. ➤ Preparar informes técnicos. ➤ Analizar la información contable.

Anexo 6. Formato de encuesta

ENCUESTA PARA PROYECTO DE TESIS				
Esta encuesta únicamente con fines académicos tiene el objetivo de obtener información de posibles consumidores de queso amasado, el mismo que es un producto artesanal, que se producirá en la provincia del Carchi para su distribución en Quito, y con el tiempo lograr posicionarlo como un alimento típico de nuestro país. Muchas gracias por su tiempo.				
Nombre:				
Teléfono:				
Mail:				
1) ¿Consumes queso?				
	a) Si	b) No		
2) ¿Qué variedades de queso consumes?				
a) Mozzarella	b) Queso crema	c) Parmesano	d) Cottage	otros (especifique):
3) ¿Qué marcas de queso consumes?				
a) Flo ralp	b) El Kio sko	c) Salne rito	c) Toni	otros (especifique):
4) ¿Ha escuchado acerca del queso amasado?				
	a) Si	b) No		
5) ¿Consumiría queso amasado?				
	a) Si	b) No		
6) ¿Que cantidad de queso amasado estaría dispuesto a consumir al mes?				
a) 0	b) 1	c) 2	d) 3	e) 4
d) 5				
7) ¿Cuántas personas viven con usted?				
a) 1	b) 2	c) 3	d) 4	e) 5
8) ¿Cuáles son las características que mas le atrae al adquirir un producto? (Elegir máximo 2)				
	a) Calidad	b) Cantidad	c) Precio	d) Presentación
	e) Publicidad	f) Referencias		
9) ¿Qué precio le parecería tan barato que dudaría de la calidad del mismo y no lo compararía?				
	a) \$ 2,50	b) \$3,50	c) \$4,00	d) \$4,50
10) ¿Qué precio le parecería barato y al cual compraría este producto?				
	a) \$ 2,50	b) \$3,50	c) \$4,00	d) \$4,50
11) ¿Qué precio le parecería caro pero que aún estaría dispuesto a comprarlo?				
	a) \$ 2,50	b) \$3,50	c) \$4,00	d) \$4,50
12) ¿Qué precio consideraría que es demasiado caro y ya no compraría el producto?				
	a) \$ 2,50	b) \$3,50	c) \$4,00	d) \$4,50
13) ¿Qué medios publicitarios usted frecuenta para conocer de nuevos productos o promociones? (Elegir máximo 2)				
Propaganda en:				
a) Televisión	b) Prensa	c) Radio	d) Vallas publicitarias	e) volantes
14) ¿Qué características diferenciadoras lo impulsarían a adquirir una marca nueva? (Elija una o dos opciones)				
	a) Sabor diferente	b) Precio bajo	c) Preparación especial (artesanal)	d) Empaque incomparable

Anexo 7. Inversión Inicial

Resumen

Capital de trabajo	\$ 29,190.90
Activos corrientes	\$ 2,625.00
Propiedad, Planta y equipo	\$ 50,045.88
Activos Intangibles	\$ 2,504.00
TOTAL	\$ 84,365.78

ver detalle en las filas posteriores

ACTIVOS CORRIENTE				
Cant.	Detalle	Costo Unit.	Costo Total	TOTAL
Inventario de mercadería				\$ 2,475.00
1500	Quesos amasados	\$ 1.65	\$ 2,475.00	
Inventario Suministro Oficina				\$ 150.00
1	Suministros de oficina	\$ 150.00	\$ 150.00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE				\$ 2,625.00

ACTIVOS PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
Cant.	Detalle	Costo Unit.	Costo Total	TOTAL
Equipo de Computación				\$ 2,601.26
4	Computadora escritorios	\$ 450.00	\$ 1,800.00	
2	Portátiles	\$ 272.00	\$ 544.00	
1	Copiadora/Impresora	\$ 222.27	\$ 222.27	
1	Teléfono	\$ 34.99	\$ 34.99	
Muebles de Oficina				\$ 1,854.62
6	Sillas	\$ 63.00	\$ 378.00	
4	Archivadores	\$ 84.00	\$ 336.00	
1	Sillón	\$ 350.00	\$ 350.00	
6	Modular de oficina	\$ 131.77	\$ 790.62	
Maquinaria				\$ 18,600.00
1	Cuarto Frío	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
1	Thermo King	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	
1	Empaquetadora	\$ 5,100.00	\$ 5,100.00	
Vehículo				\$ 26,990.00
1	Vehículo	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00	
TOTAL ACTIVOS PPE				\$ 50,045.88

ACTIVOS INTANGIBLES				
Cant.	Detalle	Costo Unit.	Costo Total	TOTAL
Gastos de constitución				\$ 2,504.00
1	Registro de marca	\$ 204.00	\$ 204.00	
1	Constitución de la Compañía	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
1	Programas informáticos	\$ 400.00	\$ 400.00	
1	Diseño de imagen, logo, marca	\$ 100.00	\$ 100.00	
1	Diseño de página web	\$ 300.00	\$ 300.00	
1	Certificación Organica	\$ 500.00	\$ 500.00	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES				\$ 2,504.00

CAPITAL DE TRABAJO			
	MESES		
INGRESOS	1	2	3
Caja - Bancos	\$ -	\$ 478.37	\$ 478.37
Cuentas por cobrar (se cobran a par	\$ 5,000.00	\$ 9,521.63	\$ 21,543.25
TOTAL EFECTIVO MENSUAL	\$ -	\$ 478.37	\$ 478.37
	MESES		
EGRESOS	1	2	3
COSTOS			
Costos Fijos			
Salarios	916.48	916.48	916.48
Costos Variables			
Quesos Amasados	\$ 1,485.00	\$ 2,722.50	\$ 6,435.00
GASTOS			
Cuentas canceladas	0	\$ 495.00	\$ 907.50
Sueldos	\$ 2,619.22	\$ 2,619.22	\$ 2,619.22
Servicios Básicos	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Arriendo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Comisiones	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 1,250.00
Movilización	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Publicidad	\$ 3,805.00	\$ 3,805.00	\$ 535.00
Limpieza de oficina	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00
TOTAL SALIDAS	\$ 9,184.22	\$ 10,916.72	\$ 12,521.72
INGRESO MENSUAL	\$ -	\$ 478.37	\$ 478.37
(-) EGRESO MENSUAL	\$ 9,184.22	\$ 10,916.72	\$ 12,521.72
SALDO	\$ (6,709.22)	\$ (10,438.34)	\$ (12,043.34)
CAPITAL DE TRABAJO			\$ 29,190.90

Anexo 8. Amortización del crédito

GASTO DE CAPITAL		\$ 84,365.78
Inversión Inicial	\$ 55,174.88	
Capital de trabajo	\$ 29,190.90	

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	46,401.18	55%
Crédito bancario	37,964.60	45%
TOTAL	84,365.78	100%

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
TASA INT	0.1183	POTENCIA	0.02216		
MONTO	37,965	PLAZO	5	CUOTA	\$ 841.24
TASA INT	0.010	PAGOS	60		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	CAPITAL	CUOTA	SALDO
0	37,965				37,965
1		\$ 374.27	\$ 466.98	\$ 841.24	37,498
2		\$ 369.66	\$ 471.58	\$ 841.24	37,026
3		\$ 365.02	\$ 476.23	\$ 841.24	36,550
4		\$ 360.32	\$ 480.92	\$ 841.24	36,069
5		\$ 355.58	\$ 485.66	\$ 841.24	35,583
6		\$ 350.79	\$ 490.45	\$ 841.24	35,093
7		\$ 345.96	\$ 495.29	\$ 841.24	34,597
8		\$ 341.07	\$ 500.17	\$ 841.24	34,097
9		\$ 336.14	\$ 505.10	\$ 841.24	33,592
10		\$ 331.16	\$ 510.08	\$ 841.24	33,082
11		\$ 326.13	\$ 515.11	\$ 841.24	32,567
12		\$ 321.06	\$ 520.19	\$ 841.24	32,047
13		\$ 315.93	\$ 525.32	\$ 841.24	31,522
14		\$ 310.75	\$ 530.49	\$ 841.24	30,991
15		\$ 305.52	\$ 535.72	\$ 841.24	30,455
16		\$ 300.24	\$ 541.01	\$ 841.24	29,914
17		\$ 294.91	\$ 546.34	\$ 841.24	29,368
18		\$ 289.52	\$ 551.72	\$ 841.24	28,816
19		\$ 284.08	\$ 557.16	\$ 841.24	28,259
20		\$ 278.59	\$ 562.66	\$ 841.24	27,696
21		\$ 273.04	\$ 568.20	\$ 841.24	27,128
22		\$ 267.44	\$ 573.80	\$ 841.24	26,554
23		\$ 261.78	\$ 579.46	\$ 841.24	25,975
24		\$ 256.07	\$ 585.17	\$ 841.24	25,390
25		\$ 250.30	\$ 590.94	\$ 841.24	24,799
26		\$ 244.48	\$ 596.77	\$ 841.24	24,202
27		\$ 238.59	\$ 602.65	\$ 841.24	23,599
28		\$ 232.65	\$ 608.59	\$ 841.24	22,991
29		\$ 226.65	\$ 614.59	\$ 841.24	22,376
30		\$ 220.59	\$ 620.65	\$ 841.24	21,756
31		\$ 214.47	\$ 626.77	\$ 841.24	21,129
32		\$ 208.29	\$ 632.95	\$ 841.24	20,496
33		\$ 202.05	\$ 639.19	\$ 841.24	19,857
34		\$ 195.75	\$ 645.49	\$ 841.24	19,211
35		\$ 189.39	\$ 651.85	\$ 841.24	18,559
36		\$ 182.96	\$ 658.28	\$ 841.24	17,901
37		\$ 176.47	\$ 664.77	\$ 841.24	17,236
38		\$ 169.92	\$ 671.32	\$ 841.24	16,565
39		\$ 163.30	\$ 677.94	\$ 841.24	15,887
40		\$ 156.62	\$ 684.62	\$ 841.24	15,202
41		\$ 149.87	\$ 691.37	\$ 841.24	14,511
42		\$ 143.05	\$ 698.19	\$ 841.24	13,813
43		\$ 136.17	\$ 705.07	\$ 841.24	13,108
44		\$ 129.22	\$ 712.02	\$ 841.24	12,396
45		\$ 122.20	\$ 719.04	\$ 841.24	11,677
46		\$ 115.11	\$ 726.13	\$ 841.24	10,951
47		\$ 107.95	\$ 733.29	\$ 841.24	10,217
48		\$ 100.73	\$ 740.52	\$ 841.24	9,477
49		\$ 93.42	\$ 747.82	\$ 841.24	8,729
50		\$ 86.05	\$ 755.19	\$ 841.24	7,974
51		\$ 78.61	\$ 762.64	\$ 841.24	7,211
52		\$ 71.09	\$ 770.15	\$ 841.24	6,441
53		\$ 63.50	\$ 777.75	\$ 841.24	5,663
54		\$ 55.83	\$ 785.41	\$ 841.24	4,878
55		\$ 48.09	\$ 793.16	\$ 841.24	4,085
56		\$ 40.27	\$ 800.98	\$ 841.24	3,284
57		\$ 32.37	\$ 808.87	\$ 841.24	2,475
58		\$ 24.40	\$ 816.85	\$ 841.24	1,658
59		\$ 16.34	\$ 824.90	\$ 841.24	833
60		\$ 8.21	\$ 833.03	\$ 841.24	0

Anexo 9. Costos

Costos fijos:

Nómina de Producción								ANUALES				
CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	F.R.	IESS	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
Gerente Operaciones	900,00	1	10.800,00	900,00	354,00	900	1.056,24	10.997,76	11.897,76	11.897,76	11.897,76	11.897,76
Operadores	354,00	2	8.496,00	708,00	708,00	708	830,91			2.246,91	2.246,91	2.246,91
TOTAL SALARIOS	1.254,00	3,00	19.296,00	1.608,00	1.062,00	1.608,00	1.887,15	10.997,76	11.897,76	14.144,67	14.144,67	14.144,67

Costo variable

COSTO DE VENTA		
Queso Amasado	\$	1,50
Etiqueta	\$	0,05
Empaque	\$	0,10
COSTO UNITARIO	\$	1,65

Anexo 10. Gastos

GASTOS

	MENSUAL	ANUAL
Limpieza	\$ 125.00	\$ 1,500.00
Arriendo Of.	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Servicios Básicos	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Viáticos/Movilización	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Mantenimiento Maquinaria	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Publicidad		

Crecimiento	3.76%
Crecimiento SB	4.00%
Crecimiento V	4.89%

GASTOS DE VENTAS

	1	2	3	4	5
Comisiones	\$ 3,759.38	\$ 5,722.50	\$ 6,008.63	\$ 6,309.06	\$ 6,624.51
40% Sueldos	\$ 16,971.35	\$ 18,334.55	\$ 45,725.36	\$ 45,725.36	\$ 45,725.36
20% Arriendo Of.	\$ 720.00	\$ 747.07	\$ 775.16	\$ 804.31	\$ 834.55
20% Servicios Básicos	\$ 360.00	\$ 374.40	\$ 389.38	\$ 404.95	\$ 421.15
60% Viáticos/Movilización	\$ 1,440.00	\$ 1,510.42	\$ 1,584.28	\$ 1,661.75	\$ 1,743.01
20% Limpieza Oficina	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Mantenimiento Maquinaria	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Publicidad	\$ 11,890.00	\$ 11,890.00	\$ 11,890.00	\$ 5,945.00	\$ 5,945.00
TOTAL	\$ 37,840.72	\$ 41,278.94	\$ 72,672.80	\$ 67,150.43	\$ 67,593.58

GASTOS ADMINISTRATIVOS

	1	2	3	4	5
60% Sueldos	\$ 25,457.02	\$ 27,501.82	\$ 68,588.05	\$ 68,588.05	\$ 68,588.05
80% Limpieza	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
80% Arriendo Of.	\$ 2,880.00	\$ 2,988.29	\$ 3,100.65	\$ 3,217.23	\$ 3,338.20
80% Servicios Básicos	\$ 1,440.00	\$ 1,497.60	\$ 1,557.50	\$ 1,619.80	\$ 1,684.60
40% Viáticos/Movilización	\$ 960.00	\$ 1,006.94	\$ 1,056.18	\$ 1,107.83	\$ 1,162.00
TOTAL	\$ 31,937.02	\$ 34,194.65	\$ 75,502.38	\$ 75,732.91	\$ 75,972.85

Anexo 11. Sueldos de personal

Nómina Administrativa								ANUALES				
CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	F.R.	IESS	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
Gerente General	900,00	1	10.800,00	900,00	354,00	900,00	1.056,24	10.997,76	11.897,76	11.897,76	11.897,76	11.897,76
Gerente Marketing	900,00	1	10.800,00	900,00	354,00	900	1.056,24	10.997,76	11.897,76	11.897,76	11.897,76	11.897,76
Asistente Comercial	500,00	1	6.000,00	500,00	354,00	500	586,80	6.267,20	6.767,20	6.767,20	6.767,20	6.767,20
Vendedores	354,00	2	8.496,00	708,00	708,00	708	830,91	9.081,09	9.789,09	9.789,09	9.789,09	9.789,09
Chofer	400,00	1	4.800,00	400,00	354,00	400	469,44	5.084,56	5.484,56	5.484,56	5.484,56	5.484,56
Contadora	354,00	1	4.248,00					4.248,00	4.248,00	4.248,00	4.248,00	4.248,00
TOTAL SUELDOS	3.408,00	7,00	45.144,00	3.408,00	2.124,00	3.408,00	3.999,63	46.676,37	50.084,37	50.084,37	50.084,37	50.084,37

Nómina de Producción								ANUALES				
CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	F.R.	IESS	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
Gerente Operaciones	900,00	1	10.800,00	900,00	354,00	900	1.056,24	10.997,76	11.897,76	11.897,76	11.897,76	11.897,76
Operadores	354,00	2	8.496,00	708,00	708,00	708	830,91			2.246,91	2.246,91	2.246,91
TOTAL SALARIOS	1.254,00	3,00	19.296,00	1.608,00	1.062,00	1.608,00	1.887,15	10.997,76	11.897,76	14.144,67	14.144,67	14.144,67

TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	3.054,00	17	109.584,00	8.424,00	5.310,00	8.424,00	9.886,41	42.428,37	45.836,37	114.313,41	114.313,41	114.313,41
TOTAL MENSUAL	3.054,00	9	9.132,00	702,00	442,50	702,00	823,87	3.535,70	3.819,70	9.526,12	9.526,12	9.526,12

COMISIONES VENDEDORES

1% de ventas

	1	2	3	4	5
COMISIONES	\$ 3.759,38	\$ 5.722,50	\$ 6.008,63	\$ 6.309,06	\$ 6.624,51

Anexo 14. Estado de Resultados

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Cantidad		120.300	183.120	192.276	201.890	211.984
Precio	\$	2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Costo de queso amasado	\$	1,65	\$ 1,65	\$ 1,70	\$ 1,70	\$ 1,70

Con apalancamiento

Cambiar terminos a español	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$	300,750.00	\$ 457,800.00	\$ 480,690.00	\$ 504,724.50	\$ 529,960.73
(-) Costo de Ventas	\$	198,495.00	\$ 302,148.00	\$ 326,869.20	\$ 343,212.66	\$ 360,373.29
UTILIDAD BRUTA	\$	102,255.00	\$ 155,652.00	\$ 153,820.80	\$ 161,511.84	\$ 169,587.43
<i>Margen Bruto</i>		34.00%	34.00%	32.00%	32.00%	32.00%
(-) Gastos administrativos	\$	31,937.02	\$ 34,194.65	\$ 75,502.38	\$ 75,732.91	\$ 75,972.85
(-) Gastos ventas	\$	37,840.72	\$ 41,278.94	\$ 72,672.80	\$ 67,150.43	\$ 67,593.58
Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, ir	\$	32,477.25	\$ 80,178.41	\$ 5,645.62	\$ 18,628.50	\$ 26,021.01
<i>Margen EBITDA</i>		10.80%	17.51%	1.17%	3.69%	4.91%
(-) Depreciación	\$	8,310.55	\$ 8,310.55	\$ 10,007.05	\$ 10,043.47	\$ 10,043.47
(-) Amortización	\$	500.80	\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80
UAI (Utilidad antes de intereses e impuestos)	\$	23,665.91	\$ 71,367.06	\$ (4,862.23)	\$ 8,084.23	\$ 15,476.74
<i>Margen EBIT</i>		7.87%	15.59%	-1.01%	1.60%	2.92%
(-) Gastos no operativos				\$ 1,820.88		
(+) Ingresos no operativos						
(-) Gastos Financieros	\$	4,177.16	\$ 3,437.86	\$ 2,606.19	\$ 1,670.63	\$ 618.18
UAI (Utilidad antes de impuestos)	\$	19,488.74	\$ 67,929.20	\$ (5,647.54)	\$ 6,413.61	\$ 14,858.56
15% Participación Trabajadores	\$	2,923.31	\$ 10,189.38	\$ (847.13)	\$ 962.04	\$ 2,228.78
22% Impuesto a la Renta	\$	3,644.39	\$ 12,702.76	\$ (1,056.09)	\$ 1,199.34	\$ 2,778.55
UTILIDAD NETA	\$	12,921.03	\$ 45,037.06	\$ (3,744.32)	\$ 4,252.22	\$ 9,851.22
<i>Margen Neto</i>		4.30%	9.84%	-0.78%	0.84%	1.86%

Sin apalancamiento

	AÑOS									
	0	1	2	3	4	5				
Ventas	\$	300,750.00	\$	457,800.00	\$	480,690.00	\$	504,724.50	\$	529,960.73
(-) Costo de Ventas	\$	198,495.00	\$	302,148.00	\$	326,869.20	\$	343,212.66	\$	360,373.29
UTILIDAD BRUTA	\$	102,255.00	\$	155,652.00	\$	153,820.80	\$	161,511.84	\$	169,587.43
<i>Margen Bruto</i>		34.00%		34.00%		32.00%		32.00%		32.00%
(-) Gastos administrativos	\$	31,937.02	\$	34,194.65	\$	75,502.38	\$	75,732.91	\$	75,972.85
(-) Gastos ventas	\$	37,840.72	\$	41,278.94	\$	72,672.80	\$	67,150.43	\$	67,593.58
Utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, ir	\$	32,477.25	\$	80,178.41	\$	5,645.62	\$	18,628.50	\$	26,021.01
<i>Margen EBITDA</i>		10.80%		17.51%		1.17%		3.69%		4.91%
(-) Depreciación	\$	8,310.55	\$	8,310.55	\$	10,007.05	\$	10,043.47	\$	10,043.47
(-) Amortización	\$	500.80	\$	500.80	\$	500.80	\$	500.80	\$	500.80
UAll (Utilidad antes de intereses e impuestos)	\$	23,665.91	\$	71,367.06	\$	(4,862.23)	\$	8,084.23	\$	15,476.74
<i>Margen EBIT</i>		7.87%		15.59%		-1.01%		1.60%		2.92%
(-) Gastos no operativos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
(+) Ingresos no operativos	\$	-	\$	-	\$	1,820.88	\$	-	\$	-
UAI (Utilidad antes de impuestos)	\$	23,665.91	\$	71,367.06	\$	(3,041.35)	\$	8,084.23	\$	15,476.74
15% Participación Trabajadores	\$	3,549.89	\$	10,705.06	\$	(456.20)	\$	1,212.64	\$	2,321.51
22% Impuesto a la Renta	\$	4,425.52	\$	13,345.64	\$	(568.73)	\$	1,511.75	\$	2,894.15
UTILIDAD NETA	\$	15,690.50	\$	47,316.36	\$	(2,016.42)	\$	5,359.85	\$	10,261.08
<i>Margen Neto</i>		5.22%		10.34%		-0.42%		1.06%		1.94%

Anexo 15. Balance General

Con apalancamiento

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Efectivo	\$ 29,190.90	\$ (43,978.65)	\$ 19,454.63	\$ (25,910.78)	\$ (23,409.30)	\$ (15,130.64)
Cuentas por cobrar		\$ 107,150.00	\$ 107,150.00	\$ 112,507.50	\$ 118,132.88	\$ 124,039.52
Inventario Mercaderías	\$ 2,475.00	\$ 2,310.00	\$ 2,310.00	\$ 2,380.00	\$ 2,380.00	\$ 2,380.00
Inventario Suminst. Of.	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Total Activos Corrientes	\$ 31,815.90	\$ 65,631.35	\$ 129,064.63	\$ 89,126.72	\$ 97,253.58	\$ 111,438.88
Activos Propiedad Planta y Equipo						
Vehículo	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00
(-) Depr. Acum. Vehículo		\$ (5,398.00)	\$ (10,796.00)	\$ (16,194.00)	\$ (21,592.00)	\$ (26,990.00)
Muebles y Enseres	\$ 1,854.62	\$ 1,854.62	\$ 1,854.62	\$ 1,854.62	\$ 1,854.62	\$ 1,854.62
(-) Depr. Acum. Mueb y ens		\$ (185.46)	\$ (370.92)	\$ (556.39)	\$ (741.85)	\$ (927.31)
Equipo de Computación	\$ 2,601.26	\$ 2,601.26	\$ 2,601.26	\$ 2,601.26	\$ 2,710.51	\$ 2,710.51
(-) Depr. Equipo compt.		\$ (867.09)	\$ (1,734.17)	\$ (2,601.26)	\$ (903.50)	\$ (1,807.01)
Maquinaria	\$ 18,600.00	\$ 18,600.00	\$ 18,600.00	\$ 18,600.00	\$ 18,600.00	\$ 18,600.00
(-) Depr. Maquinaria		\$ (1,860.00)	\$ (3,720.00)	\$ (5,580.00)	\$ (7,440.00)	\$ (9,300.00)
Maquinaria producción				\$ 16,965.00	\$ 16,965.00	\$ 16,965.00
(-) Depr. Maquinaria producción				\$ (1,696.50)	\$ (3,393.00)	\$ (5,089.50)
Total Activos Propiedad Planta y Equipo	\$ 50,045.88	\$ 41,735.33	\$ 33,424.78	\$ 40,382.73	\$ 33,049.78	\$ 23,006.31
Otros Activos						
Gastos de Constitución	\$ 2,504.00	\$ 2,504.00	\$ 2,504.00	\$ 2,504.00	\$ 2,504.00	\$ 2,504.00
(-) Amortización acum. Gc		\$ (500.80)	\$ (1,001.60)	\$ (1,502.40)	\$ (2,003.20)	\$ (2,504.00)
Total Otros Activos	\$ 2,504.00	\$ 2,003.20	\$ 1,502.40	\$ 1,001.60	\$ 500.80	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 84,365.78	\$ 109,369.88	\$ 163,991.81	\$ 130,511.05	\$ 130,804.16	\$ 134,445.19
PASIVOS						
Pasivos Corto Plazo						
Impuestos por pagar	\$ 3,644.39	\$ 12,702.76	\$ (1,056.09)	\$ 1,199.34	\$ 2,778.55	\$ 2,778.55
Participación trabajadores por pagar	\$ 2,923.31	\$ 10,189.38	\$ (847.13)	\$ 962.04	\$ 2,228.78	\$ 2,228.78
IESS por pagar	\$ 5,055.87	\$ 5,055.87	\$ 5,886.78	\$ 5,886.78	\$ 5,886.78	\$ 5,886.78
Cuentas por pagar	\$ 6,377.25	\$ 6,294.75	\$ 8,011.50	\$ 8,412.08	\$ 8,412.08	\$ 8,832.68
Deuda corto plazo	\$ 6,657.07	\$ 7,488.73	\$ 8,424.30	\$ 9,476.74	\$ -	\$ -
Total Pasivos Corto Plazo	\$ 24,657.89	\$ 41,731.49	\$ 20,419.35	\$ 25,936.98	\$ 19,726.79	\$ 19,726.79
Pasivos Largo Plazo						
Deuda Largo plazo	\$ 37,964.60	\$ 25,389.78	\$ 17,901.04	\$ 9,476.74	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 37,964.60	\$ 50,047.67	\$ 59,632.53	\$ 29,896.10	\$ 25,936.98	\$ 19,726.79
PATRIMONIO						
Capital	\$ 46,401.18	\$ 46,401.18	\$ 46,401.18	\$ 46,401.18	\$ 46,401.18	\$ 46,401.18
Utilidades retenidas	\$ 12,921.03	\$ 57,958.09	\$ 54,213.77	\$ 58,465.99	\$ 68,317.22	\$ 68,317.22
TOTAL PATRIMONIO	\$ 46,401.18	\$ 59,322.22	\$ 104,359.28	\$ 100,614.95	\$ 104,867.17	\$ 114,718.40
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 84,365.78	\$ 109,369.88	\$ 163,991.81	\$ 130,511.05	\$ 130,804.16	\$ 134,445.19
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Sin apalancamiento

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Efectivo	\$ 29,190.90	\$ (33,883.72)	\$ 38,236.77	\$ 1,807.73	\$ 13,525.85	\$ 31,336.43
Cuentas por cobrar		\$ 107,150.00	\$ 107,150.00	\$ 112,507.50	\$ 118,132.88	\$ 124,039.52
Inventario Mercaderías	\$ 2,475.00	\$ 2,310.00	\$ 2,310.00	\$ 2,380.00	\$ 2,380.00	\$ 2,380.00
Inventario Suminst. Of.	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Total Activos Corrientes	\$ 31,815.90	\$ 75,726.28	\$ 147,846.77	\$ 116,845.23	\$ 134,188.73	\$ 157,905.95
Activos Propiedad Planta y Equipo						
Vehículo	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00	\$ 26,990.00
(-) Depr. Acum. Vehículo		\$ (5,398.00)	\$ (10,796.00)	\$ (16,194.00)	\$ (21,592.00)	\$ (26,990.00)
Muebles y Enseres	\$ 1,854.62	\$ 1,854.62	\$ 1,854.62	\$ 1,854.62	\$ 1,854.62	\$ 1,854.62
(-) Depr. Acum. Mueb y ens		\$ (185.46)	\$ (370.92)	\$ (556.39)	\$ (741.85)	\$ (927.31)
Equipo de Computación	\$ 2,601.26	\$ 2,601.26	\$ 2,601.26	\$ 2,601.26	\$ 2,710.51	\$ 2,710.51
(-) Depr. Equipo compt.		\$ (867.09)	\$ (1,734.17)	\$ (2,601.26)	\$ (903.50)	\$ (1,807.01)
Maquinaria	\$ 18,600.00	\$ 18,600.00	\$ 18,600.00	\$ 18,600.00	\$ 18,600.00	\$ 18,600.00
(-) Depr. Maquinaria		\$ (1,860.00)	\$ (3,720.00)	\$ (5,580.00)	\$ (7,440.00)	\$ (9,300.00)
Maquinaria producción				\$ 16,965.00	\$ 16,965.00	\$ 16,965.00
(-) Depr. Maquinaria producción				\$ (1,696.50)	\$ (3,393.00)	\$ (5,089.50)
Total Activos Propiedad Planta y Equipo	\$ 50,045.88	\$ 41,735.33	\$ 33,424.78	\$ 40,382.73	\$ 33,049.78	\$ 23,006.31
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Constitución	\$ 2,504.00	\$ 2,504.00	\$ 2,504.00	\$ 2,504.00	\$ 2,504.00	\$ 2,504.00
(-) Amortización acum. Gc	\$ -	\$ (500.80)	\$ (1,001.60)	\$ (1,502.40)	\$ (2,003.20)	\$ (2,504.00)
Total Otros Activos	\$ 2,504.00	\$ 2,003.20	\$ 1,502.40	\$ 1,001.60	\$ 500.80	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 84,365.78	\$ 119,464.81	\$ 182,773.96	\$ 158,229.57	\$ 167,739.31	\$ 180,912.27
PASIVOS						
Pasivos Corto Plazo						
Impuestos por pagar		\$ 4,425.52	\$ 13,345.64	\$ (568.73)	\$ 1,511.75	\$ 2,894.15
Participación trabajadores por pagar		\$ 3,549.89	\$ 10,705.06	\$ (456.20)	\$ 1,212.64	\$ 2,321.51
Cuentas por pagar		\$ 6,377.25	\$ 6,294.75	\$ 8,011.50	\$ 8,412.08	\$ 8,832.68
IESS por pagar		\$ 5,055.87	\$ 5,055.87	\$ 5,886.78	\$ 5,886.78	\$ 5,886.78
Deuda corto plazo						
Total Pasivos Corto Plazo		\$ 19,408.53	\$ 35,401.32	\$ 12,873.34	\$ 17,023.24	\$ 19,935.12
Pasivos Largo Plazo						
Deuda Largo plazo						
TOTAL PASIVOS		\$ 19,408.53	\$ 35,401.32	\$ 12,873.34	\$ 17,023.24	\$ 19,935.12
PATRIMONIO						
Capital	\$ 84,365.78	\$ 84,365.78	\$ 84,365.78	\$ 84,365.78	\$ 84,365.78	\$ 84,365.78
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 15,690.50	\$ 63,006.86	\$ 60,990.44	\$ 66,350.29	\$ 76,611.37
TOTAL PATRIMONIO	\$ 84,365.78	\$ 100,056.28	\$ 147,372.64	\$ 145,356.22	\$ 150,716.07	\$ 160,977.15
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 84,365.78	\$ 119,464.81	\$ 182,773.96	\$ 158,229.57	\$ 167,739.31	\$ 180,912.27
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 16. Estado de flujo de efectivo

Con apalancamiento

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO OPERACIONAL						
Utilidad Neta		\$ 12,921.03	\$ 45,037.06	\$ (3,744.32)	\$ 4,252.22	\$ 9,851.22
Depreciaciones		\$ 8,310.55	\$ 8,310.55	\$ 10,007.05	\$ 10,043.47	\$ 10,043.47
Amortizaciones		\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80
Ctas. X Cobrar		\$ (107,150.00)	\$ -	\$ (5,357.50)	\$ (5,625.38)	\$ (5,906.64)
Δ Inventario de mercadería	\$ (2,475.00)	\$ 165.00	\$ -	\$ (70.00)	\$ -	\$ -
Δ Inventario de suministro de ofc.	\$ (150.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ctas. X Pagar		\$ 6,377.25	\$ (82.50)	\$ 1,716.75	\$ 400.58	\$ 420.60
Δ Impuestos por Pagar		\$ 3,644.39	\$ 9,058.37	\$ (13,758.85)	\$ 2,255.44	\$ 1,579.21
IESS por pagar		\$ 5,055.87	\$ -	\$ 830.91	\$ -	\$ -
Δ Participación de trabajadores por pagar		\$ 2,923.31	\$ 7,266.07	\$ (11,036.51)	\$ 1,809.17	\$ 1,266.74
Δ TOTAL FLUJO OPERACIONAL	\$ (2,625.00)	\$ (67,251.79)	\$ 70,090.34	\$ (20,911.68)	\$ 13,636.30	\$ 17,755.40
FLUJO DE INVERSIÓN						
Compra de activos fijos						
Vehículos	\$ (26,990.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ (1,854.62)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Computación	\$ (2,601.26)	\$ -	\$ -		\$ (2,710.51)	\$ -
Maquinaria	\$ (18,600.00)					
Maquinaria producción				\$ (16,965.00)		
Gastos de Constitución	\$ (2,504.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ (52,549.88)	\$ -	\$ -	\$ (16,965.00)	\$ (2,710.51)	\$ -
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Deuda CP		\$ 6,657.07	\$ 831.67	\$ 935.57	\$ 1,052.45	\$ (9,476.74)
Deuda LP	\$ 37,964.60	\$ (12,574.83)	\$ (7,488.73)	\$ (8,424.30)	\$ (9,476.74)	\$ -
Capital Social	\$ 46,401.18	0	0	0	0	0
Δ TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ 84,365.78	\$ (5,917.76)	\$ (6,657.07)	\$ (7,488.73)	\$ (8,424.30)	\$ (9,476.74)
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 29,190.90	\$ (73,169.55)	\$ 63,433.28	\$ (45,365.41)	\$ 2,501.48	\$ 8,278.66
Efectivo Inicial	0	\$ 29,190.90	\$ (43,978.65)	\$ 19,454.63	\$ (25,910.78)	\$ (23,409.30)
Efectivo Final	\$ 29,190.90	\$ (43,978.65)	\$ 19,454.63	\$ (25,910.78)	\$ (23,409.30)	\$ (15,130.64)

Sin apalancamiento

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO OPERACIONAL						
Utilidad Neta		\$ 15,690.50	\$ 47,316.36	\$ (2,016.42)	\$ 5,359.85	\$ 10,261.08
Depreciaciones		\$ 8,310.55	\$ 8,310.55	\$ 10,007.05	\$ 10,043.47	\$ 10,043.47
Amortizaciones		\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80
Ctas. X Cobrar		\$ (107,150.00)	\$ -	\$ (5,357.50)	\$ (5,625.38)	\$ (5,906.64)
Δ Inventario de mercadería	\$ (2,475.00)	\$ 165.00	\$ -	\$ (70.00)	\$ -	\$ -
Δ Inventario de suministro de ofc.	\$ (150.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ctas. X Pagar		\$ 6,377.25	\$ (82.50)	\$ 1,716.75	\$ 400.58	\$ 420.60
Δ Impuestos por Pagar		\$ 4,425.52	\$ 8,920.12	\$ (13,914.37)	\$ 2,080.48	\$ 1,382.40
IESS por pagar		\$ 5,055.87	\$ -	\$ 830.91	\$ -	\$ -
Δ Participación de trabajadores por pagar		\$ 3,549.89	\$ 7,155.17	\$ (11,161.26)	\$ 1,668.84	\$ 1,108.88
Δ TOTAL FLUJO OPERACIONAL	\$ (2,625.00)	\$ (63,074.63)	\$ 72,120.50	\$ (19,464.04)	\$ 14,428.64	\$ 17,810.58
FLUJO DE INVERSIÓN						
Compra de activos fijos						
Vehículos	\$ (26,990.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ (1,854.62)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Computación	\$ (2,601.26)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2,710.51)	\$ -
Maquinaria	\$ (18,600.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria producción				\$ (16,965.00)	\$ -	\$ -
Gastos de Constitución	\$ (2,504.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ (52,549.88)	\$ -	\$ -	\$ (16,965.00)	\$ (2,710.51)	\$ -
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Capital Social	\$ 84,365.78	0	0	0	0	0
Δ TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ 84,365.78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DE EFECTIVO						
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 29,190.90	\$ (63,074.63)	\$ 72,120.50	\$ (36,429.04)	\$ 11,718.12	\$ 17,810.58
Efectivo Inicial	0	\$ 29,190.90	\$ (33,883.72)	\$ 38,236.77	\$ 1,807.73	\$ 13,525.85
Efectivo Final	\$ 29,190.90	\$ (33,883.72)	\$ 38,236.77	\$ 1,807.73	\$ 13,525.85	\$ 31,336.43

Anexo 17. Cálculo de la tasa de descuento

CAPM	
β desapalancada	0,8
Rm	10,29%
Rf	4,88%
Riesgo País	7,50%
Rc	16,71%

W Deuda	45,00%
W Capital	55,00%

Impuesto	33,70%
Rd	0,1183

Tasa de descuento	
CPPC/WACC	12,72%

Anexo 18. Flujos de caja

FCF NO APALANCADO

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
UAI		\$ 23,665.91	\$ 71,367.06	\$ (4,862.23)	\$ 8,084.23	\$ 15,476.74
(-) Impuestos		\$ -	\$ -	\$ 1,638.57	\$ (2,724.39)	\$ (5,215.66)
(=) Beneficio neto sin deuda		\$ 23,665.91	\$ 71,367.06	\$ (3,223.66)	\$ 5,359.85	\$ 10,261.08
(+) Depreciación		\$ 8,310.55	\$ 8,310.55	\$ 10,007.05	\$ 10,043.47	\$ 10,043.47
(+) Amortización		\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80	\$ 500.80
FEO		\$ 32,477.25	\$ 80,178.41	\$ 7,284.19	\$ 15,904.11	\$ 20,805.35
Inversión Inicial	\$ (55,174.88)					
Capital de Trabajo	\$ (29,190.90)					
Variación de Capital de Trabajo Neto (CTN)		\$ (6,015.00)	\$ (9,156.00)	\$ (9,613.80)	\$ (10,094.49)	
CTN Recuperado						\$ 64,070.19
CAPITAL DE TRABAJO	\$ (84,365.78)	\$ (6,015.00)	\$ (9,156.00)	\$ (9,613.80)	\$ (10,094.49)	\$ 64,070.19
Valor de Desecho						\$ 14,273.88
VALOR DE DESECHO	\$ -					\$ 14,273.88
FLUJO DE CAJA	\$ (84,365.78)	\$ 26,462.25	\$ 71,022.41	\$ (2,329.61)	\$ 5,809.62	\$ 99,149.41

VAN	\$ 37,908.58
TIR	33.22%

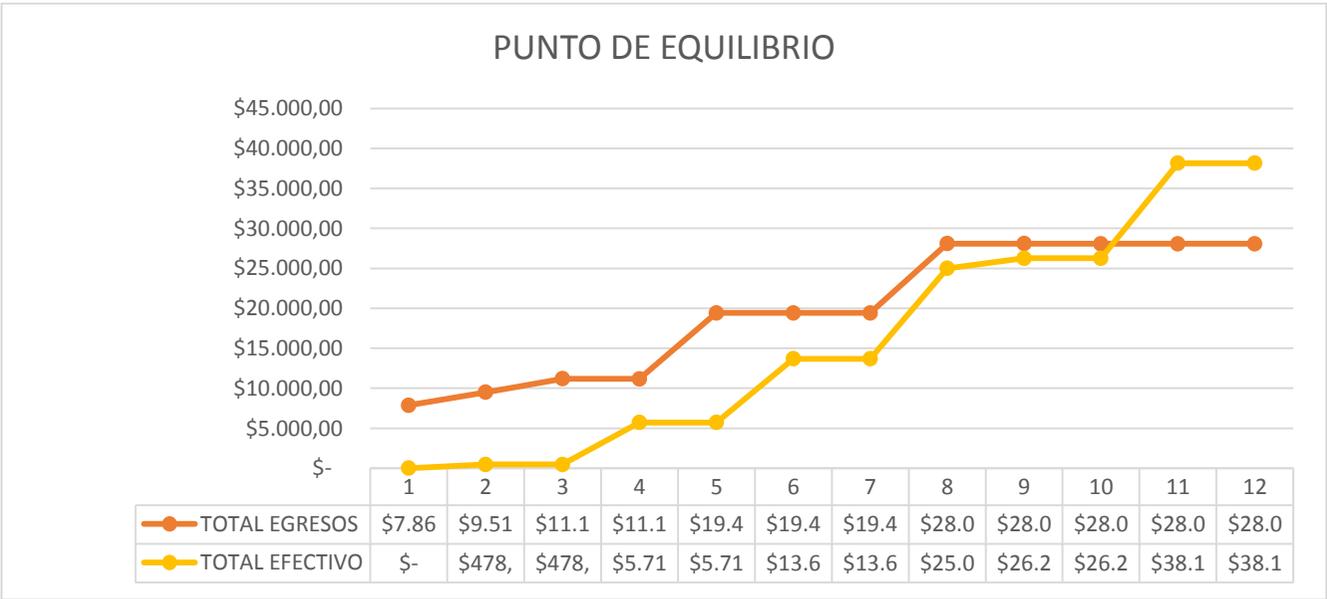
FCF APALANCADO

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE NO APALANCADO	\$ (84,365.78)	\$ 26,462.25	\$ 71,022.41	\$ (2,329.61)	\$ 5,809.62	\$ 99,149.41
(+) Intereses		\$ (4,177.16)	\$ (3,437.86)	\$ (2,606.19)	\$ (1,670.63)	\$ (618.18)
(-) Escudo Fiscal		\$ 1,407.70	\$ 1,158.56	\$ 878.29	\$ 563.00	\$ 208.33
(-) Nueva deuda/Pagos de deuda	\$ 37,964.60	\$ (5,917.76)	\$ (6,657.07)	\$ (7,488.73)	\$ (8,424.30)	\$ (9,476.74)
FLUJO DE CAJA	\$ (46,401.18)	\$ 17,775.03	\$ 62,086.04	\$ (11,546.25)	\$ (3,722.30)	\$ 89,262.82

VAN	\$ 56,920.95
TIR	50.86%

Anexo 19. Punto de equilibrio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TOTAL EGRESOS	\$ 7,868.55	\$ 9,513.94	\$ 11,189.29	\$ 11,184.60	\$ 19,429.86	\$ 19,425.07	\$ 19,420.24	\$ 28,094.35	\$ 28,089.42	\$ 28,084.44	\$ 28,079.41	\$ 28,074.34
TOTAL EFECTIVO	\$ -	\$ 478.37	\$ 478.37	\$ 5,717.56	\$ 5,717.56	\$ 13,695.94	\$ 13,695.94	\$ 25,000.00	\$ 26,258.13	\$ 26,258.13	\$ 38,150.00	\$ 38,150.00
VENTAS	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 38,150.00	\$ 38,150.00	\$ 38,150.00	\$ 38,150.00	\$ 38,150.00



Anexo 20. Depreciaciones y amortizaciones

DEPRECIACIÓN

	# AÑOS	Valor Total	V. Residual	DEPR. ANUAL	VALOR por	VD desp Imp
Equipo de Computación	3	\$ 2,601.26		\$ 867.09	\$ -	
Equipo de computación 2	3	\$ 2,710.51		\$ 903.50	\$ 903.50	\$ 795.08
Muebles de Oficina	10	\$ 1,854.62		\$ 185.46	\$ 927.31	\$ 816.03
Vehículo	5	\$ 26,990.00		\$ 5,398.00	\$ -	
Maquinaria	10	\$ 18,600.00		\$ 1,860.00	\$ 9,300.00	\$ 8,184.00
Maquinaria producción	10	\$ 16,965.00		\$ 1,696.50	\$ 5,089.50	\$ 4,478.76
			Dep hasta 2	\$ 8,310.55		
			Dep año 3	\$ 10,007.05		
			Dep 4 y 5	\$ 10,043.47		

AMORTIZACIÓN

	# AÑOS	Valor Total	V. Residual	AMOR. ANUAL
Gastos de constitución	5	\$ 2,504.00		\$ 500.80