



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE QUESOS EN BASE A
YUCA, LECHE DE MACADAMIA Y CASHEW EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Alba Patricia Valencia Gallardo

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE QUESOS EN BASE A
YUCA, LECHE DE MACADAMIA Y CASHEW EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en
Administración de Empresas

Profesor guía
Ing. MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero

Autor
Alba Patricia Valencia Gallardo

Año
2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Ing. MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero
CI 170974089-6

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

M.B.A, M.A Sascha Gunter Quint
Ci: 172319324 -7

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.

Alba Patricia Valencia Gallardo
CI 171621678-1

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar mis estudios, a mi tutor por brindarme sus conocimientos y guiarme en el desarrollo del plan de negocios, a mis padres, mis hermanos y mis amigos por su apoyo y cariño incondicional.

DEDICATORIA

A mis padres que han luchado día a día para hacerme una persona de bien, que han sido mi guía y mi fortaleza, a mis hermanos que han sido mi soporte incondicional en todo momento, a mis abuelitos que desde el cielo me cuidan y me da fuerzas para seguir, a mi tía Cecy y a mi primo José que siempre han estado a mi lado y se han preocupado por mi bienestar, por último a mi amigo Gustavo que ha estado en todo momento y ha sido un apoyo incondicional.

RESUMEN

Yumaca, busca elaborar quesos en base de macadamia, cashew y yuca utilizando materias primas e ingredientes 100% naturales y de calidad, aplicando condiciones óptimas de higiene para preservar el bienestar de los clientes.

Los quesos serán elaborados específicamente para satisfacer a un grupo de clientes que son: vegetarianos, veganos, intolerantes a la lactosa y celíacos; personas que buscan formas diversas y diferentes de alimentación.

Una vez determinada la existencia de la demanda insatisfecha se procedió a desarrollar el estudio técnico, donde se verificó la factibilidad técnica de todos los requerimientos, disponibilidad, ubicación, capacidad de producción, entre otros; en dicho contexto, la nueva empresa contará con sus instalaciones en la Av. Florencia 245 y Miguel Ángel, sector La Primavera (Cumbayá).

En cuanto a la mano de obra, debido a las actividades de la empresa, se requerirá principalmente de un gerente, una cajera, un cocinero, un mesero, un bodeguero y una persona encargada de la limpieza.

Con respecto a los recursos financieros se obtendrá tanto financiamiento propio como un préstamo, en proporciones del 40% y 60% respectivamente.

Se estableció estrategias de marketing orientadas a la introducción del nuevo producto. Así mismo se estableció una propuesta filosófica y una estructura organizacional del negocio, para un correcto funcionamiento de la compañía.

Finalmente se ejecutó la evaluación financiera, en la cual se observó que el flujo del proyecto es positivo con tendencia al crecimiento dentro del primer año, con lo que se aseguró la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

Yumaca, seeks to produce cheeses based on macadamia, cashew and yuca using raw materials and 100% natural and quality ingredients, applying optimal conditions of hygiene to preserve the wellbeing of customers.

The cheeses will be made specifically to satisfy a group of customers who are: vegetarians, vegans, lactose intolerant and celiac; people who looks for diverse and different kind of food.

When it was determined the existence of an unsatisfied demand, was carried out a technical study, where the technical feasibility of all requirements was verified: availability, location, production capacity, and others. In this context, the new company will be located at Av. Florencia 245 and Miguel Ángel, La Primavera (Cumbayá).

Considering the workforce, due to the activities of the company, it will require mainly a manager, a cashier, a cook, a waiter, a winemaker and a person in charge of cleaning.

With regard to financial resources, the business will need both alternatives, own financing and a loan, will be obtained in proportions of 40% and 60%, respectively.

Marketing strategies were aimed and established for the introduction of the new product. Likewise, a philosophical proposal and an organizational structure were established too for a correct functioning of the company.

Finally the financial evaluation was executed, in which it was observed that the flow of the project is positive with a tendency to growth within the first year, ensuring the viability of the project.

Índice

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos	2
2. CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	3
2.1.1. Análisis PEST	3
2.1.2. Análisis de la industria PORTER	8
2.1.2.1. Amenaza ante nuevos entrantes	9
2.1.2.2. Amenaza de productos sustitutos	10
2.1.2.3. Poder de la negociación de los proveedores	11
2.1.2.4. Poder de negociación de los clientes.....	11
2.1.3. Matriz EFE	13
3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA	15
3.1.1. Entrevista a expertos	15
3.1.1.2. Grupo Focal	16
3.1.1.3. Análisis de resultado investigación cuantitativa, encuestas.....	18
4. CAPÍTULO IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE.....	23
5. CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING	24
5.1. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	24
5.1.1. DEMANDA POTENCIAL.....	25
5.1.2. PROPUESTA DE VALOR	26
5.1.3. MERCADO OBJETIVO.....	26
5.2. MEZCLA DE MARKETING	26
5.2.1. Producto	26
5.2.3. Precio.....	28
5.2.4. Promoción y publicidad.....	30
6. CAPÍTULO VI PROPUESTA FILOSÓFICA.....	32
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	32

6.1.1 Misión	32
6.1.2. Visión	32
6.1.3. Objetivo general.....	32
6.1.3.1. Objetivos específicos de mediano plazo (1 a 2 años).....	33
6.1.3.2. Objetivo específico de largo plazo (3 a 5 años)	33
6.2. PLAN DE OPERACIONES.....	33
6.2.1 CICLO DE OPERACIONES	33
6.2.3. INFRAESTRUCTURA	35
6.2.4. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	36
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	41
7.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS	41
7.1.1. Proyección de ingresos.....	41
7.1.2. Proyección de costos y gastos	41
7.1.3. Margen bruto operativo	42
7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	42
7.2.1. Inversión inicial	42
7.2.2. Capital de trabajo y estructura de capital.....	43
7.3. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.....	44
7.3.1. Proyección de estados de resultados	44
7.3.2. Situación financiera.....	45
7.3.3. Flujo de caja	46
7.3.4. Punto de equilibrio	46
7.4. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	46
7.5. INDICADORES FINANCIEROS.....	48
8. CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES	50
8.1. CONCLUSIONES GENERALES.....	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	55

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El presente proyecto tiene como finalidad atender una demanda insatisfecha que corresponde al segmento de personas que son intolerantes a la lactosa, celíacas y con preferencias alimenticias como vegetarianismo veganismo que buscan una alternativa de consumo al queso tradicional que por motivos médicos o tendencia restringen su ingesta.

Cabe destacar que la industria de elaboración, procesamiento y distribución de este tipo de productos no se encuentra aún desarrollada en el país, debido a la poca difusión de estos estilos alimenticios y al no existir un estudio real de compradores con estas preferencias.

Con la colocación en el mercado de productos elaborados en base a leche de macadamia, cashew y yuca, se pretende satisfacer la demanda de un segmento insatisfecho y aún no saturado por la competencia, que de igual manera generaría réditos en forma mucho más rápida, a comparación de otro tipo de implementación en el ámbito de elaboración de alimentos. Las personas que consumen este tipo de productos prescindirán de la compra de productos vegetarianos y veganos importados, que debido a tasas arancelarias sufren un incremento en su precio final, optando por productos de elaboración nacional, los mismos que no se añaden a su valor costos externos como pago de aranceles, y que adicionalmente brindan dos ventajas a los compradores: precio de compra y frescura del producto, ya que no sufrió bodegaje ni viajes hacia su destino final.

1.1.1. Objetivo General

- Evaluar la factibilidad de un emprendimiento para la elaboración de quesos en base a leche de macadamia, cashew y yuca en la ciudad de Quito, parroquia de Cumbayá.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el mercado objetivo del producto a ofrecer en la ciudad de Quito, parroquia de Cumbayá.
- Proponer un marketing mix en el proyecto.
- Determinar la inversión inicial de la maquinaria y cuántos empleados se va a necesitar para poner en marcha el proyecto.
- Realizar un estudio de factibilidad técnica y financiera de aplicación del plan de negocios.
- Establecer la propuesta final para la puesta en marcha del negocio.

2. CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno externo

La elaboración de quesos según la clasificación CIIU se encuentra en el código C1079.22. Elaboración de sustitutos no lácteo de leche y quesos no lácteos (leche de soja). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2012).

En datos de la revolución de la cuchara, que es un colectivo que agrupa a los vegetarianos de la ciudad de Quito, existen veinte y dos restaurantes especializados en comida que no contienen derivados de animales. En la zona de la Mariscal existen once, en los Valles de los Chillos y Cumbayá seis y los restantes en el casco colonial (El comercio, 2012). Entre ellos están los siguientes:

- La Quinoa
- El Maple
- Govindas
- Wellbeing
- Ahimsa Home
- La cuchara de San Marcos

2.1.1. Análisis PEST

“La herramienta PEST, por su sigla de político, económico, social, tecnológico, es de uso común en la administración y ayuda a determinar las condiciones del entorno de una organización”. (Guevara, Pérez & Quint, 2014, pág. 81)

En la siguiente tabla se detalla el análisis PEST conjuntamente con el impacto que se relaciona con el presente plan de negocios.

Tabla No 1: Análisis Pest

Positivo	Negativo	Indiferente	Muy negativo		
ASPECTO	DESCRIPCIÓN				
POLÍTICO	El Ecuador debido a la baja de los precios del petróleo ha sufrido una contracción en su economía. Una de sus causas es que no cuenta con moneda propia, por lo que el flujo de dinero debe provenir de fuentes externas como exportaciones e inversión internacional. Al ser el petróleo su principal producto de exportación, y considerando el declive del precio del petróleo de 120 dólares a 20 dólares (en la actualidad) (El Comercio, 2016).				
	El ingreso de divisas en la economía disminuyó sustancialmente, razón por la que para mantener la liquidez en el mercado las autoridades nacionales decidieron implantar un sistema de salvaguardias para los productos importados, poniendo especial énfasis en artículos que el Ecuador sí produce, incluyendo los lácteos. Dicha imposición va del 20 al 30 por ciento de pago de tasas para los productos lácteos internacionales (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).				
	Dentro de esta partida se ubica los quesos, en especial quesos maduros, lo que vino a encarecer ostensiblemente este producto que no se elabora en la industria nacional, por lo que sus demandantes deben pagar un precio				

	mucho mayor por adquirir el producto, mantener su salud y sus preferencias alimenticias.				
ECONÓMICO	El Ecuador cuenta con una de sus principales industrias, el 9.1 % del PIB en el año 2014 (Banco Mundial, 2015), se basó en la elaboración de alimentos, que ha sido a través de su historia el sostén de la economía al generar el 25% del empleo total (Banco Mundial, 2015), y la generación de pago de impuestos para el Estado.				
	Cabe destacar que dentro de la industria alimenticia, la agrícola y la ganadera, tienen sus orígenes desde los inicios mismos de la República, en donde su economía giraba alrededor de las grandes haciendas que producían leche, carne, vegetales y frutas.				
	En el Ecuador los quesos pagan una sobretasa arancelaria del 45%, al igual que frutos secos como cashew y macadamia (El universo, 2015), todas estas medidas son tomadas con consentimiento de la Organización Mundial de Comercio, como una forma de equilibrar la balanza comercial del Ecuador, más aún con la implementación del próximo acuerdo de libre comercio con la Unión Europea que serán desmontadas hasta junio del 2018.				
	Cabe mencionar que la ganadería en el Ecuador se ha ido diversificando, la gama y la calidad de productos que se ofertan ya no solo se limitan a la leche, sino ampliándose a productos como mantequillas, yogures y quesos.				

	<p>Es necesario destacar la gran competencia en la que esta industria actualmente se encuentra, debido a fenómenos externos como la devaluación de la moneda por parte de países vecinos como Colombia y Perú, lo que torna que sus productos tengan un precio más bajo a sus similares ecuatorianos (El Comercio, 2016).</p>			
SOCIAL	<p>Con la proliferación de enfermedades como el cáncer, la diabetes, y problemas cardíacos; resultado de llevar una mala alimentación basada en el consumo de grasas, colesterol, triglicéridos, comida con alta concentración de colorantes, conservantes, y pesticidas, se han adoptado mejores prácticas alimenticias, en las que se prefiere alimentos que no tengan un gran procesamiento; dentro de estos hábitos existen tendencias específicas como el vegetarianismo en donde las personas no consumen carne de ningún tipo, y el veganismo en el que las personas no ingieren leche y huevos, mercado que se encuentra aún sin explotar (Acosta, 2011).</p>			
	<p>Todo este acoplamiento ha dejado a los productores de leche envueltos en una crisis, y esto sumado a la medida del Gobierno de la implantación de un semáforo que indica si un producto tiene un contenido alto, medio, o bajo en grasas, sal y azúcar (Ecoosfera, 2014). Al tratarse de productos lácteos sus concentraciones de grasa y azúcar son de medio a altas, lo que ha desmotivado su consumo por parte de los ecuatorianos.</p>			

	<p>Los productores ganaderos han planteado a las autoridades estatales la eliminación de este indicador por un tiempo establecido, hasta que la industria se pueda recuperar, y darles un lapso para poder bajar las concentraciones altas que aún presentan (grasas saturadas, sodio, calorías, azúcar) dicha medida está siendo acogida por el Gobierno, con el fin de precautelar las plazas de empleo que genera esta actividad económica (El Comercio, 2016).</p>			
TECNOLÓGICO	<p>La tecnificación que ha sufrido las distintas industrias globalmente no es ajena para la láctea; actualmente se cuenta con equipos de punta para procesos como descremado, deslactosado, esterilización, empaquetamiento y distribución, todo este avance le ha permitido crecer a pasos agigantados a la industria al ofrecer productos frescos sin presencia de bacterias; al ya no entrar en ningún proceso la acción de la mano humana directa sobre la leche, todos estos avances se han dado en especial para atender al mercado de personas que consumen leche</p>			
	<p>Con la inserción en el país de tecnologías de la información, tales como telefonía celular, internet móvil, televisión satelital, el flujo de información hacia los posibles compradores es constante, debido a esto el producto final a ofrecer debe ser de calidad y que se pueda comparar con la competencia que se ofrece a</p>			

	nivel mundial.				
--	----------------	--	--	--	--

Conclusiones

- ✓ La decisión del Gobierno por implantar un sistema de salvaguardias para productos importados hace que exista un proteccionismo a productos fabricados en el país, esto favorece a nuestra industria ya que el consumidor va a preferir adquirir los productos nacionales.
- ✓ El 9.1% de PIB pertenece a la elaboración de alimentos; en este sentido cabe destacar que la nueva empresa va a generar plazas de empleos, que contribuirán al cambio de la matriz productiva.
- ✓ El acuerdo de libre comercio con la Unión Europea es beneficioso para la empresa, ya que los productos que se utiliza para la elaboración del queso van a entrar al país con un precio más conveniente.
- ✓ Con la proliferación de enfermedades como el cáncer, la diabetes, y problemas cardíacos, resultado de llevar una mala alimentación basada en el consumo de grasas, colesterol, y triglicéridos; el nuevo producto ayuda a que los consumidores comiencen a tener un mayor cuidado con su salud, tomando en cuenta que el producto que se ofrece contiene nutrientes, proteínas y minerales.
- ✓ La implantación del semáforo es un indicativo para los consumidores y que indica que el producto ofrecido es saludable, ya que es un producto bajo en grasas, sodio y azúcar.
- ✓ La inserción en el país de tecnologías de la información, tales como telefonía celular, internet móvil, televisión satelital, ayudará a la nueva a empresa a que los consumidores estén informados de las novedades, propiedades del producto y donde los puedan adquirir.

2.1.2. Análisis de la industria PORTER

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado” (Kotler & Keller, 2009, p180) “Dirección de marketing”

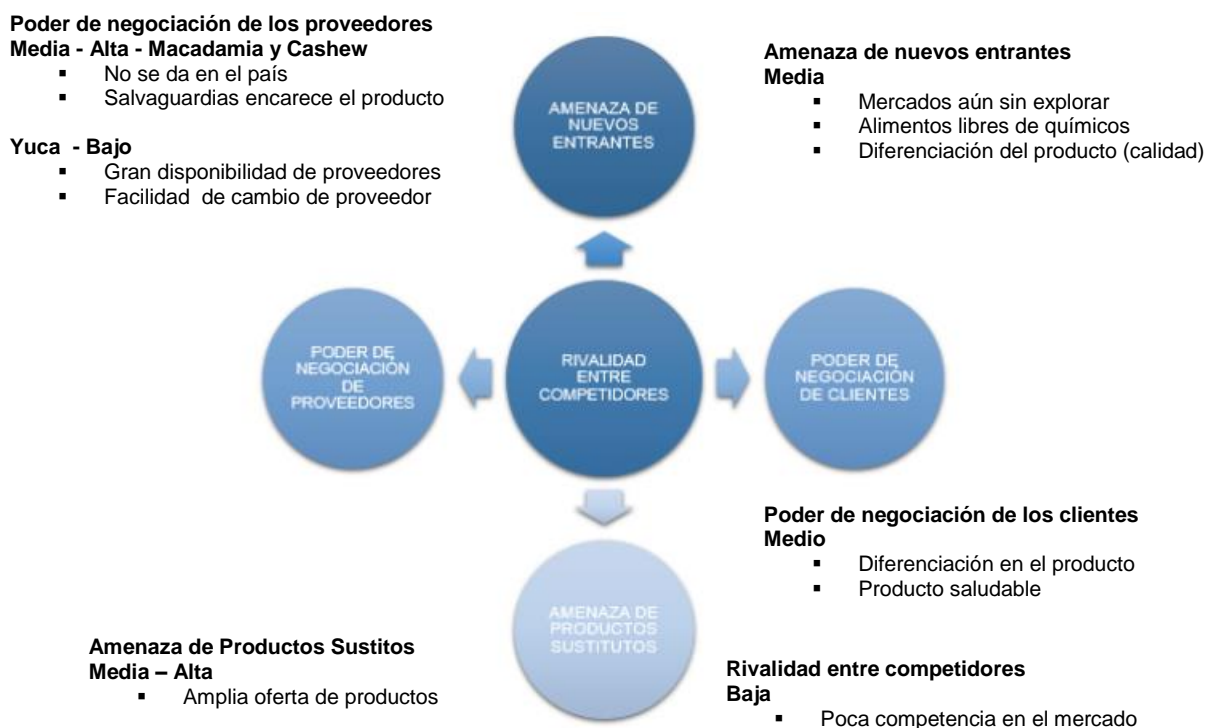


Figura No: 1 Matriz análisis PORTER
 Adaptado de Managers Magazine, 2009

2.1.2.1. Amenaza ante nuevos entrantes

Según Michael Porter la amenaza ante nuevos entrantes “es una de las fuerzas más famosas que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características o con productos similares en el mercado” (Kotler & Keller, 2009, pág. 150) Dirección de Marketing.

La amenaza ante los nuevos competidores es media, ya que al tratarse de un mercado aún sin explotar la posibilidad de nuevos competidores es latente, en especial debido a la ola de enfermedades digestivas que la población está padeciendo, producto del ritmo de vida que están expuestos en la actualidad como gastritis, colitis, reflujo e intolerancia a determinados productos como la lactosa y el gluten; todo esto ha abierto un nuevo segmento de demanda, en la que se encuentran estos clientes que buscan consumir alimentos libres de químicos y con niveles de grasas mínimas. Además para la elaboración de dicho producto no es necesaria una maquinaria muy sofisticada ni costosa, sin embargo la receta es un factor clave para la diferenciación del producto, lo que generará la ventaja competitiva que se necesita para posesionar el producto.

2.1.2.2. Amenaza de productos sustitutos

Con respecto a la amenaza de productos sustitutos, Michael Porter menciona que: *“una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial”* (Kotler & Keller, 2009, pág. 150) Dirección de Marketing.

La amenaza de productos sustitutos es media-alta, ya que en el mercado existen productos como: leche de soya, mermeladas, y mantequillas. Actualmente el Grupo Oriental oferta su producto leche de soya, el cual tiene diferentes presentaciones y sabores, de entre las que se puede mencionar: sabor natural, chocolate, café y frutas. En adición a esto, existe otro sustituto fuerte como es la mermelada, la empresa Pronaca con su marca Gustadina tiene gran participación dentro del mercado para la alimentación diaria, ofertando mermeladas de todos los sabores y en diferentes presentaciones.

En el Ecuador existe una gran demanda de margarina; es así, que la compañía La Fabril con su marca girasol tiene un fuerte posicionamiento en el mercado nacional.

Finalmente, se puede mencionar que podemos encontrar como sustitutos de macadamia y cashew a las almendras y nueces de la marca Nature´s Heart que tiene un gran posicionamiento dentro del mercado ecuatoriano.

2.1.2.3. Poder de la negociación de los proveedores

Michael Porter, con respecto al poder de la negociación de los proveedores, indica que: *“los proveedores proporcionan a la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo”* (Kotler & Keller, 2009, pág. 151) Dirección de Marketing.

Dentro de las materias primas a utilizar en la producción se encuentra la macadamia y el cashew. Al ser éstos insumos que no se dan en el país, existen pocos proveedores. Las marcas de macadamia que se pueden encontrar en el mercado son: Nature´s Heart, Royal Hawaiian, Nature´s Field; para el caso del cashew, las marcas que se puede encontrar son: Nature´s Heart, D´ Nature Fresh, Good Express; particular que limita el abastecimiento de esta materia prima, sin embargo la yuca que es otro componente para la elaboración de los quesos, se la puede encontrar en la Región Sierra, Costa y Amazónica del país, lo que permite un fácil acceso a esta materia prima.

Considerando lo antes descrito, se puede concluir que el poder de negociación con los proveedores de macadamia y cashew es medio-alto, y para la yuca es bajo.

2.1.2.4. Poder de negociación de los clientes

Con respecto al poder de negociación de los clientes, Michael Porter menciona que: *“... en este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener*

un costo más alto que otros productos en el mercado” (Kotler & Keller, 2009, pág. 152) Dirección de Marketing.

En este caso el poder de negociación con clientes es medio, ya que el producto que se va a ofrecer se caracteriza por ser un queso artesanal que está hecho a base de leche de macadamia, cashew y yuca, lo que con lleva a tener un alto nivel de nutrientes, generando una alta diferenciación hacia la competencia y lo hace único en el mercado.

2.1.2.5. Rivalidad entre los competidores

Por otro lado y considerando la rivalidad entre los competidores, Michael Porter señala que: *“... se caracteriza por que los competidores compiten directamente con otras empresas de la industria que dan el mismo producto”* (Kotler & Keller, 2009, pág. 153) Dirección de Marketing.

Actualmente en el Ecuador Pronatumm elabora queso a base de leche de soya (Tofu), esta marca aún no tiene un alto posicionamiento dentro del mercado, por lo tanto pueden entrar con nuevos productos. El queso que se va a ofrecer se diferencia por tener distintos sabores que son: leche de macadamia, cashew y yuca, además va a tener un empaque diferente; siendo la rivalidad baja entre empresas competidoras le da un aspecto positivo y diferenciador al nuevo producto.

Como aplicación para el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se podría integrar productos complementarios tales como: tostadas, pan pita, vino, entre otros; para esto y dependiendo de la salida que tenga el producto (quesos), la empresa puede realizar algún tipo de alianza estratégica con proveedores que puedan entregar estos productos. Es así que se podría realizar degustaciones en conjunto con casas productoras de vinos nacionales, o se podría firmar convenios con Grilé, para ofertar sus galletas o tostadas, junto con los quesos que se prepararán.

Para un futuro se quiere tener alianzas estratégicas con supermercados y restaurantes especializados en comida vegetariana y vegana; de manera que puedan utilizar nuestros quesos e inclusive que los hagan parte de sus preparaciones o los puedan ofertar en sus instalaciones respectivamente.

2.1.3. Matriz EFE

En la siguiente tabla se muestra los datos más relevantes del análisis de la industria realizada. La puntuación conseguida es de 2.73, lo cual nos indica que la empresa está en capacidad de responder a las oportunidades y amenazas que presenta la industria actualmente.

Tabla No 2: Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada	Análisis externo
Oportunidades				
La elaboración de alimentos, que ha sido a través de su historia sostén de la economía al generar 25% del empleo total	0,1	4	0,4	PEST
Implementación del acuerdo de libre comercio con la Unión Europea	0,08	3	0,24	PEST
Tendencias específicas como el vegetarianismo y el veganismo.	0,1	3	0,3	PEST
Equipos de punta para procesos como descremado, deslactosado, esterilización, empaquetamiento y distribución	0,07	3	0,21	PEST
Clientes que buscan consumir alimentos libres de químicos y con niveles de grasas mínimas	0,09	2	0,18	PORTER
Producto con alta diferenciación hacia la competencia	0,09	2	0,18	PORTER
Amenazas				
El Gobierno ecuatoriano decidió poner salvaguardias a productos importados (macadamia, cashew)	0,1	2	0,2	PEST
La devaluación de moneda por parte de países vecinos como Colombia y Perú lo que torna que sus productos tengan un precio más bajo	0,1	3	0,3	PEST
Al tratarse de un mercado aún sin explotar, la posibilidad de nuevos competidores es latente	0,08	3	0,24	PORTER
La macadamia y cashew, al ser insumos que no se da en el país, existen pocos proveedores, lo cual limita su abastecimiento	0,09	2	0,18	PORTER
Existen varios productos sustitutos con precios más económicos	0,1	3	0,3	PORTER
Totales	1,00		2,73	

CONCLUSIONES MATRIZ EFE

- ✓ La industria ecuatoriana para la producción de alimentos ha sido un puntal en la economía debido a la generación de empleos y al aumento de productos con potencial exportable.
- ✓ En la actualidad, existe un incremento en las tendencias de consumo de productos veganos; siendo así, existe una alta oportunidad para la apertura del nuevo producto al mercado.
- ✓ Los avances tecnológicos han desempeñado tareas para la creación de máquinas modernas utilizadas en la producción de quesos; teniendo en cuenta esto, hay ventajas para la elaboración del producto contando con estándares altos de calidad.
- ✓ El producto tiene un diferenciador fuerte frente a productos similares y productos de la competencia, al contar con ingredientes que aportan un valor nutricional más alto y selectivos.
- ✓ Las regulaciones impuestas por parte del Gobierno ecuatoriano respecto a las salvaguardias a productos importados; en este caso, a la macadamia y cashew producen un incremento de la materia prima lo que hace encarecer el precio del producto terminado.
- ✓ Además, los países cercanos como Colombia y Perú al tener moneda propia mantiene una constante devaluación permitiendo que sus productos sean más baratos que los del Ecuador, generando un impacto en la elección de ciertos productos frente a los consumidores.
- ✓ Los insumos para la producción del producto son escasos dentro del país, por lo que existe una limitación de abastecimiento al contar con pocos proveedores.
- ✓ La competencia posee productos sustitutos a precios más bajos, esto es una desventaja para la introducción del producto al mercado; sin embargo, las características del producto toman ventaja al ofrecer una nueva opción para consumir.

3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

La investigación de mercado es muy importante debido a que ayuda a determinar una visión previa del estado de la actividad que se planea ejecutar. Esta exploración dará importantes resultados que servirán para tomar decisiones futuras respecto al proyecto que se está presentando.

3.1.1. Entrevista a expertos

Tabla No 3: Entrevista a expertos

	Nombre	Cargo	Empresa
Entrevistado 1	Dra. Margarita Cruz, Nutricionista	Nutricionista	Novaclinica
Entrevistado 2	Ing. Alexandra Valencia	Supervisora de puntos de venta	Crepes and Waffles

De las entrevistas ejecutadas a las expertas mencionadas en la tabla que antecede, se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

Las personas vegetarianas tienen ciertas ventajas, en razón de su alimentación y dieta diaria, como por ejemplo: incrementan en la cantidad de antioxidantes en su organismo, se reduce el riesgo de contraer diabetes, se reduce el riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares; adicionalmente es recomendable incluir grandes cantidades de frutas, fibras, verduras, legumbres y soya.

Para elaborar quesos con ingredientes nutritivos y sin persegantes, se debe tener en cuenta la calidad y cantidad de materia prima a utilizarse, como por ejemplo: macadamia, yuca, cashew, almendras, entre otros.

Para enumerar los componentes del producto se puede destacar dos: la macadamia que posee un sabor único, es conocida también por su propiedad de recuperar enzimas digestivas y regenerar la flora intestinal, y el cashew

también llamado nuez de la india que posee la característica de ser un alimento libre de colesterol, lo que lo hace beneficioso para la salud cardiovascular.

Elaborar este producto con ingredientes más saludables como los antes mencionados, influye directamente en las personas y su percepción para la adquisición de estos productos, además de novedosos tienen un alto valor nutritivo, y su preparación es a base de productos de origen no animal.

Los supermercados y las personas que elaboran artesanalmente este tipo de productos, los comercializan en los lugares que tienen más afluencia de gente; sería importante poder estar en tiendas especializadas, de manera que se pueda posicionar el producto.

Los quesos sin lactosa, sin gluten y sin perseverantes, se deben motivar al consumo mediante degustaciones y promociones, con el fin de que los potenciales consumidores puedan probar el producto.

Por otro lado se debe considerar que los productos veganos, son ricos en proteína, calcio y vitaminas que reemplazan los nutrientes y beneficios que tiene la carne animal.

Como recomendación, es importante tener un buen manejo de procesos que aseguren la calidad del producto, ya que es un producto artesanal. Además de tener un valor agregado, que podría ser los nutrientes y vitaminas que tiene la fórmula del queso, es importante mantener la textura y el buen sabor del producto final. El empaque y la presentación deben contener la información nutricional completa del producto, para que llegue toda la información al cliente y adicionalmente el producto por su empaque y propiedades sea atractivo visualmente para el consumidor.

3.1.1.2. Grupo Focal

Asistencia: 8 participantes

Edad: 15 - 60

Ocupación: estudiantes, profesionales, y empleados del sector público y privado.

Conclusiones

- ✓ Todos los participantes tenían conocimiento sobre algún tipo de queso (normal o vegano), y por lo menos alguna vez en su vida han consumido uno de ellos.
- ✓ Entre los tipos de queso más nombrados se obtuvo: queso fresco, queso mozzarella, queso maduro, queso de soya, y queso crema.
- ✓ Cinco de los participantes consumen el producto dos veces a la semana y tres de ellos dijeron que lo hacen una vez por semana.
- ✓ De todos los participantes, tan solo tres de ellos son los que realizan las compras de víveres para el consumo semanal o mensual dentro de sus hogares. Los cinco restantes consumen los víveres que existen ya en la casa.
- ✓ Lo más importante para los participantes es el valor nutricional, luego se enfocan en el sabor y la frescura.
- ✓ Analizando el envase se obtuvo que las tarrinas de plástico fue el mejor empaque seleccionado, ya que a todos les gusta ver el producto por fuera y por dentro.
- ✓ Al tocar el tema sobre que otros productos cubren la misma necesidad del queso, los participantes mencionaron a la leche, la mantequilla, la mermelada (personas no veganas), tofu, quesos de arroz, soja, maní (personas veganas y vegetarianas).
- ✓ Los lugares donde adquieren este tipo de productos principalmente son: tiendas veganas o vegetarianas, supermercados o con personas artesanas que elaboran estos productos bajo pedidos.

Los comentarios de la degustación fueron los siguientes:

- ✓ Queso de leche de macadamia: el sabor que más les gustó, la textura cremosa para untar que posee el producto fue novedosa y atractiva.
- ✓ Queso de yuca: su textura derretible fue la mejor, pero el sabor no fue de tanto agrado como el primero.

- ✓ Queso de Tofu: la textura era más suave y pegajosa que los otros dos, el olor a hierbas naturales era evidente, y el sabor era muy bueno.

Recomendaciones para el producto

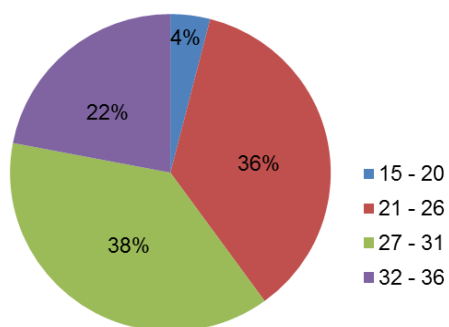
- ✓ El envase debe ser transparente y de plástico (tarrina).
- ✓ Incluir los porcentajes de la materia prima (leche de macadamia y yuca) principalmente en la presentación del envase.

3.1.1.3. Análisis de resultado investigación cuantitativa, encuestas

Para el presente estudio se realizó encuestas a 50 personas en la ciudad de Quito, parroquia de Cumbayá.

A continuación se presenta las preguntas y los resultados obtenidos por cada una, así:

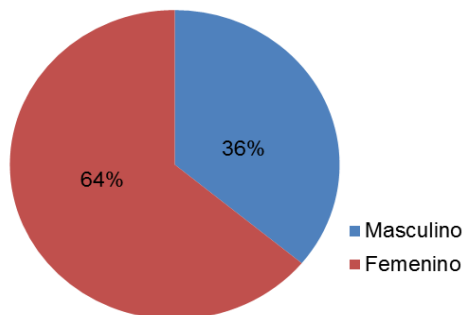
1.- Marque el rango de edad al que pertenece



El 38% de los encuestados tienen edades entre 27 a 31 años lo que demuestra que este rango de personas sería quien adquiriera más el producto.

Figura No 2: Pregunta 1

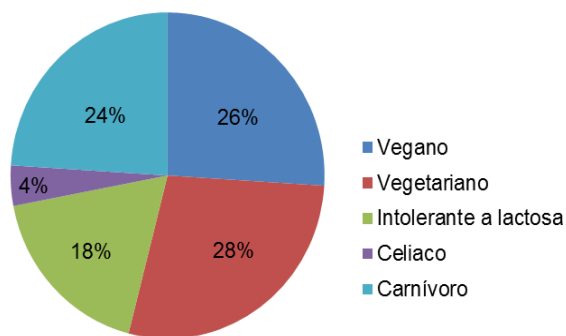
2.- Indique su sexo



El 64% de los encuestados fueron mujeres, mientras que los 36% restantes fueron hombres.

Figura No 3: Pregunta 2

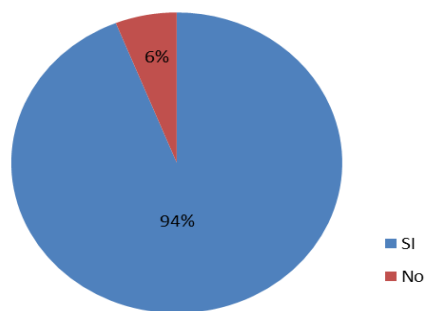
3.- ¿Usted se encuentra en unos de los siguientes grupos?



El 28% de los encuestados se encuentran en el grupo de vegetarianos; mientras que el 26% son veganos; resultando un total de 54% tendría preferencia para comprar los quesos a base de no derivados de animales.

Figura No 4: Pregunta 3

4.- ¿Usted y su familia consumen quesos?



El 94% de las personas consumen quesos, mientras que el 6% no lo hacen; observándose que los quesos tienen aceptación por el mayor porcentaje de los encuestados.

Figura No 5: Pregunta 4

5.- ¿Qué representa para usted la comida vegetariana?

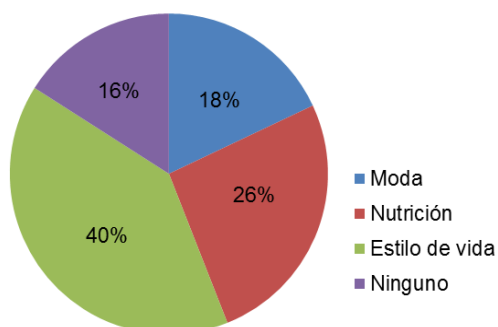


Figura No 6: Pregunta 5

El 40% de los encuestados dijeron que la comida vegetariana es un estilo de vida y un 26% que es nutrición; lo que demuestra que los quesos a base de no derivados de animales tendrían una gran acogida.

6.- ¿Si existiera alternativas de quesos para gente intolerante a la lactosa, usted lo elegiría como opción?

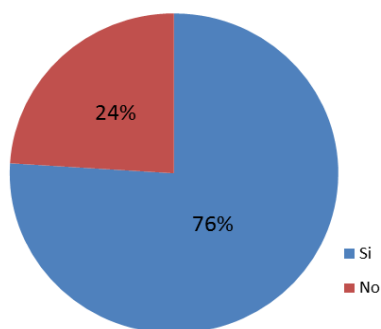


Figura No 7: Pregunta 6

El 76% están de acuerdo en que sí consumirían un producto que no tenga lactosa.

7.- ¿Cuáles de los siguientes componentes considera usted óptimos para el consumo de un queso?

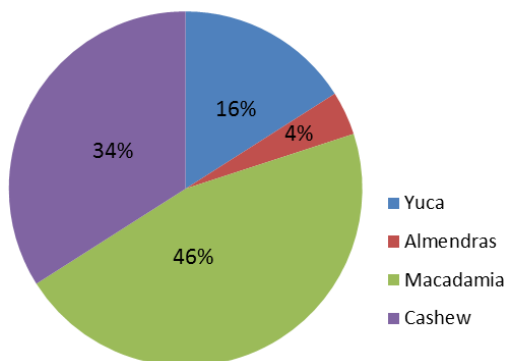


Figura No 8: Pregunta 7

El 46% de las personas encuestadas mencionó que el componente óptimo para el consumo del queso sería la macadamia, seguido de un 34% que prefiere el cashew, productos que serán la base para la elaboración de los quesos que se ofrecerá.

8.- ¿Cuántos gramos de queso usted consume al día?

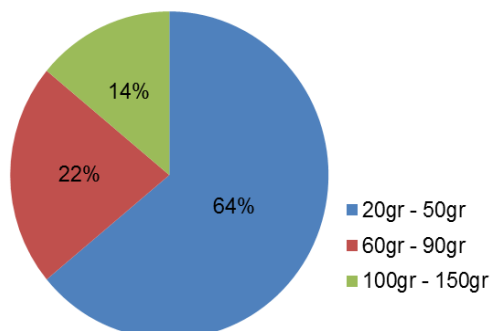


Figura No 9: Pregunta 8

El 64% de los encuestados indicó que consume de 20 a 50gr al día de queso, mientras que un 22% señaló que ingiere de 60 a 90gr, lo que significa que la gente en promedio adquiere 2 quesos al mes.

9.- ¿Con qué frecuencia usted realiza la compra de queso?

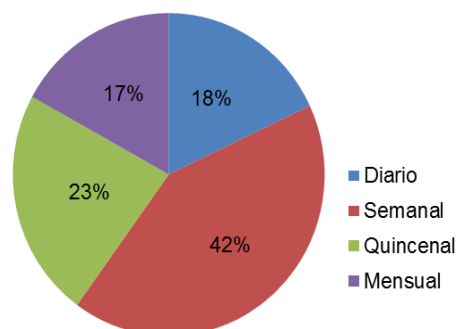


Figura No 10: Pregunta 9

El 42% de los encuestados mencionó que realiza la compra de quesos semanalmente, mientras tanto el 23% dijo que lo hace quincenalmente.

10.- ¿Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por un queso de calidad hecho a base de leche de macadamia, yuca y cashew; que no contiene derivados de animales?

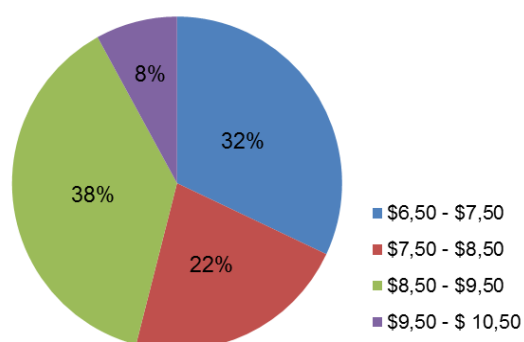
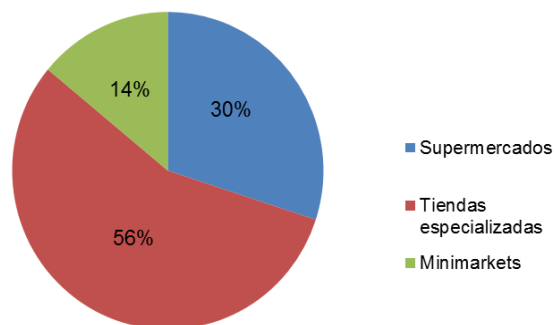


Figura No 11: Pregunta 10

El 38% estaría dispuesto a pagar un rango de \$8.50 a \$9.50 por un queso que no tiene derivado de animales y es producido a base de leche de macadamia, yuca y cashew.

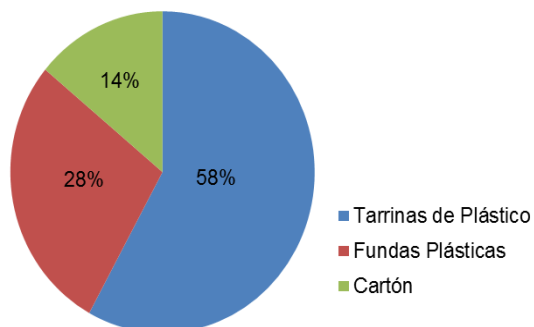
11.- ¿Dónde frecuentemente adquiere quesos?



El 56% de las personas encuestadas adquiere el producto en tiendas especializadas, esto indica que la gente prefiere un lugar que les genere la confianza de que el producto adquirido va hacer de buena calidad.

Figura No 12: Pregunta 11

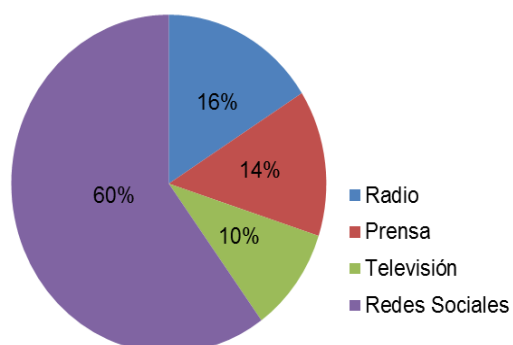
12.- ¿En qué empaque prefiere usted la presentación de un queso?



El 58% mencionó que el empaque que prefieren en un queso es en tarrinas plásticas, ya que ahí se puede observar en las condiciones que se encuentra el producto.

Figura No 13: Pregunta 12

13.- ¿Cuál es el medio por el cual usted preferiría conocer al producto (queso)?



El medio de comunicación preferido por los encuestados es las redes sociales con un 60%; razón por la que se realizará la promoción del producto por este medio

Figura No 14: Pregunta 13

Conforme las encuestas realizadas a 50 personas en la parroquia de Cumbayá, de la ciudad de Quito, se pudo comprobar que la gente estaría dispuesta a comprar los quesos elaborados en base a leche de macadamia, yuca y cashew y que son de origen no animal. Adicionalmente la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a adquirir el producto en un rango de \$ 8.50 a \$ 9.50, lo que se considera una base para la viabilidad del proyecto.

4. CAPÍTULO IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

En el Ecuador actualmente existe una tendencia hacia el conservacionismo de la naturaleza, los derechos de los animales y una cultura alimenticia orientada al bajo consumo de grasas, carbohidratos, lo que conlleva a que las personas cuiden su salud y consuman alimentos que no procedan de derivados de animales; tendencia que se encuentra en crecimiento a nivel mundial (Acosta, 2011).

Una vez realizado el estudio de este proyecto, se concluyó que en el mercado no existen mayores alternativas para el nicho de mercado concerniente a los consumidores de dieta vegana, que se ven limitados a productos en base a la leche de soya como el tofu.

Considerando los datos recopilados, se puede mencionar que el 76% de los encuestados están de acuerdo de que sí consumirían un producto que no tenga lactosa; esto quiere decir que el producto tendría una buena aceptación en el mercado, ya que es netamente sin derivados de animales, por lo que su consumo no tiene efectos nocivos para la salud.

Según los datos obtenidos en las encuestas realizadas, los participantes mencionaron que los componentes óptimos para el consumo del queso serían la macadamia y el cashew, los cuales tienen un alto nivel de nutrientes que

ayudan a tener una buena salud (mejor con salud, n/a), y adicionalmente fueron considerados desde el inicio como la base y materia prima de los quesos que se ofrecerán.

Después de realizar un minucioso análisis, se concluye que no existen actualmente muchas opciones en el mercado para elegir un queso enfocado en la demanda de consumidores veganos, por lo cual se propone lanzar un nuevo producto que esté elaborado en base a leche de macadamia, cashew y yuca, de manera de poder satisfacer la demanda de un segmento que actualmente se encuentra insatisfecho.

Finalmente es necesario mencionar que no existe un producto con las mismas características en el mercado ecuatoriano, sino que los consumidores actualmente consumen tofu (vegetarianos y veganos) y quesos tales como gruyere, azul, mozzarella, brie que en el mercado resultan más costosos y son de origen de animal. El producto que se ofrece (quesos a base de leche de macadamia, yuca y cashew) es de alta calidad y único en el mercado, lo que generará innovación y una nueva oportunidad de negocio.

5. CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia de marketing

“El objetivo aquí es dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 286).

La estrategia a utilizarse será de diferenciación, la cual está respaldada por el valor agregado que presenta el producto: sabores naturales y materia prima de origen no animal y de calidad, que son demandas de los potenciales consumidores. Los beneficios que aporta el nuevo producto son los que se menciona a continuación:

- ✓ Productos libres de tóxicos,
- ✓ Aportan calcio al cuerpo,

- ✓ Reducen el riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares,
- ✓ Contienen vitaminas, minerales y proteínas,
- ✓ Producto bajo en sodio.

5.1.1. Demanda potencial

Según datos entregados por el último censo en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el número de personas que habitan en el Distrito Metropolitano de Quito es de 209.099 habitantes, dentro de las cuales en la parroquia de Cumbayá, nuestro mercado de análisis, se encuentran 36.540. Del total de las encuestas realizadas y los datos obtenidos por este medio, se obtuvo que 14.616 habitantes del grupo de interés, corresponde a: vegetarianos 28%, veganos 26%, intolerantes a la lactosa 18% y celíacos 4%.

5.1.1.1. Segmentación

A continuación y a manera de tabla se presenta las variables consideradas para realizar la segmentación para establecer el nicho de mercado al cual se pretende llegar, así:

Tabla No 4: Segmentación de mercado

Variable	Análisis
Geográfica	
Región	Sierra; Pichincha; sector Cumbayá
Urbano - Rural	Urbano
Demográfica	
Población	vegetarianos 28%, veganos 26%, intolerantes a la lactosa 18% y celíacos 4%
Clase social	Media, media alta y alta
Sexo	Hombres y mujeres
Edad	15 - 60 años
Escolaridad, ocupación	Profesionales, ejecutivos, estudiantes
Psicográfica	
Estilo de vida	vegetarianos , veganos , intolerantes a la lactosa y celíacos
Conductuales	
Beneficios deseados	Calidad en el producto, nutritivo, 100% natural

5.1.1.2. Posicionamiento

Yumaca es el tipo de queso 100% natural, libre de lactosa, gluten y es de origen no animal; está elaborado con tres principales materias primas: yuca, macadamia y cashew, además es bajo en calorías, contiene un alto nivel de nutrientes, y no tiene colesterol. Su textura cremosa y derretible puede ser combinada en forma óptima con galletas, pan, pizzas; obteniendo una gran mezcla al juntar sus sabores.

5.1.2. Propuesta de valor

Los atributos más relevantes que tendrá el nuevo producto son:

- ✓ Tres nuevos sabores: leche de macadamia, cashew y yuca.
- ✓ Materia prima de origen no animal.
- ✓ Alto valor nutritivo

5.1.3. Mercado Objetivo

Conforme lo determinado en la aplicación de las encuestas a varios grupos interdisciplinarios, se pudo determinar que la demanda potencial estará dada por hombres y mujeres de entre 15 y 60 años, que residen en la parroquia de Cumbayá, de estrato social medio-alto, principalmente que consumen productos de origen no animal, que buscan cuidar su salud y consumir productos de calidad.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

Atributos del producto

El producto se caracteriza por ser un queso libre de lactosa, no contiene gluten, es de origen no animal, y está elaborado con materia prima saludable. A continuación se menciona los atributos más sobresalientes del producto:

- ✓ Materia prima de calidad: leche de macadamia, cashew y yuca.
- ✓ 100% natural
- ✓ Libre de colesterol
- ✓ El empaqueo se lo realiza bajo estrictas normas de salubridad

Marca

- ✓ Quesos Yumaca, es la marca que representará al nuevo producto. Esta palabra se formó escogiendo las primeras dos letras de las tres materias primas principales (yuca, macadamia y cashew).
- ✓ **Slogan:** La mejor calidad vegana en tu mesa
- ✓ **Logo**



Figura No 15: Logo de Yumaca

Empaque: Será transparente, de material polipropileno, práctico, fácil de abrir y de una capacidad de 250 cc.

Etiqueta:

- ✓ Las tres etiquetas contendrán la materia (yuca, cashew, macadamia) utilizada, los gramos del producto.
- ✓ Se incluirá el semáforo indicativo de niveles de azúcar, sal y grasa como lo establece la legislación ecuatoriana.



Figura No 16: Etiquetas Yumaca

5.2.2. Plaza

- ✓ La estrategia a utilizarse será exclusiva, ya que es un producto dirigido a un segmento en específico como son: vegetarianos, veganos, personas intolerantes a la lactosa y celíacos, que se encuentran en un segmento socio económico de clase media, media alta y alta. Inicialmente se venderá en un solo local ubicado en la parroquia de Cumbayá.
- ✓ La empresa no contará con canal de distribución, no habrá intermediarios sino se hará venta directa.

5.2.3. Precio

Estrategia de precios

- ✓ El precio de venta al público se establecerá realizando un desglose de todos los gastos que se realizaron para obtener el producto terminado. A este rubro se le aumentará el margen de utilidad que se espera obtener tomando en cuenta que el precio sea atractivo para el cliente.

Costo de venta

En la tabla que antecede se puede observar que el costo de materia prima para elaborar un queso es de \$6.72 para el primer año.

Tabla No 5: Costo de venta Yumaca

Materia Prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite de girasol (ml)	\$ 5.436,29	\$ 5.833,22	\$ 6.257,68	\$ 6.720,76	\$ 7.206,38
Levadura en copos (gr)	\$ 2.372,20	\$ 2.545,41	\$ 2.730,62	\$ 2.932,70	\$ 3.144,60
Almidón de yuca (g)	\$ 3.953,66	\$ 4.242,34	\$ 4.551,04	\$ 4.887,83	\$ 5.241,00
Limón (ml)	\$ 5.491,20	\$ 5.892,14	\$ 6.320,89	\$ 6.788,65	\$ 7.279,17
Macadamia - Cashew - Yuca	\$ 3.922,29	\$ 4.208,67	\$ 4.514,92	\$ 4.849,03	\$ 5.199,41
Empaque y etiqueta	\$ 98.841,60	\$106.058,60	\$113.775,96	\$122.195,65	\$131.025,04
Agua purificada (ml)	\$ 2.635,78	\$ 2.828,23	\$ 3.034,03	\$ 3.258,55	\$ 3.494,00
TOTAL	\$122.653,01	\$131.608,62	\$141.185,13	\$151.633,17	\$162.589,60
TOTAL COSTO UNITARIO	\$ 6,72	\$ 6,84	\$ 6,96	\$ 7,08	\$ 7,20

Estrategia de entrada

- ✓ Para el lanzamiento del producto se utilizará una estrategia de descremen “... establecer inicialmente un precio alto para un nuevo producto para maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio; la empresa hace menos ventas pero éstas generan mayor utilidad”. (Kotler & Armstrong, 2013, pág.271), esto consistirá principalmente en fijar un precio alto (\$8.99) al inicio, ya que va a ser adquirido por un segmento que realmente desea el producto (veganos, vegetarianos, intolerantes a la lactosa y celíacos), además el mercado objetivo (clase media - alta) cuenta con la capacidad económica para adquirirlo.

Estrategia de Ajustes

- ✓ Se utilizará la estrategia de ajustes de precios psicológica, el consumidor defenderá el producto mediante los beneficios que este brindará. El valor percibido por el cliente mediante los atributos del producto dicen más que el precio. (Kotler & Armstrong, 2013, pág.275).

5.2.4. Promoción y publicidad

La estrategia que se escogerá será la de pull, ya que se realizarán actividades destinadas a los consumidores finales como: publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas y marketing directo.

Publicidad

- ✓ Promocionar el perfil de la tienda en grupos vegetarianos veganos y celíacos dentro de la red social (Facebook), ofreciendo información del producto y diferentes promociones que se realicen.
- ✓ Mantener actualizado el perfil en Facebook con fotografías de los productos, ventajas alimenticias, precios y datos del contacto para clientes.

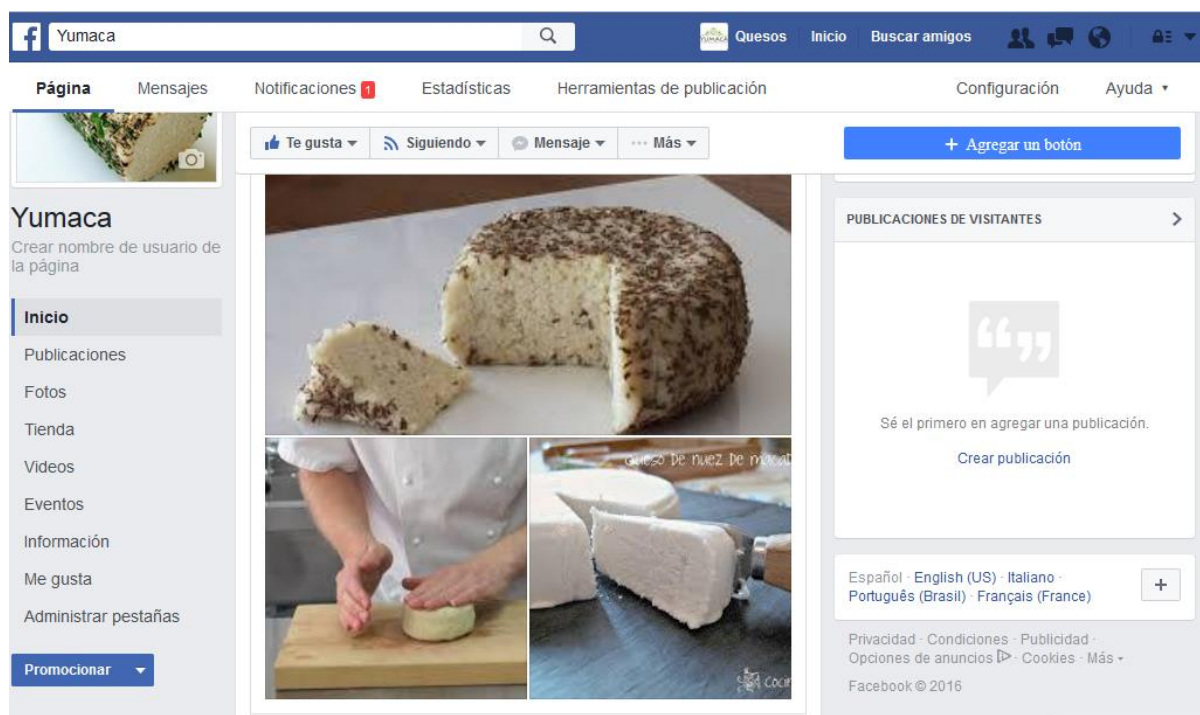


Figura No 17: Yumaca en las redes sociales

- ✓ Yumaca ejecutará una campaña de expectativa y lanzamiento por medio de una cuña radial con el objetivo de dar a conocer el nuevo producto.

Promoción de ventas

- ✓ Se entregará semestralmente cien (100) cupones que tendrán un 20% de descuento para la adquisición del producto.
- ✓ Se destinará trimestralmente el 3% de la producción para ofrecer muestras gratuitas a las personas que ingresen al local, a manera de degustación.
- ✓ En los meses de enero y febrero durante los primeros cinco años de funcionamiento del local, por la compra de cualquier queso se obsequiará una pequeña muestra de 50gr de otro queso, conforme la preferencia del cliente.

Fuerza de ventas

- ✓ Se contará con un representante de ventas quien será el encargado de buscar posibles clientes que pueden ser: cadenas de catering, restaurantes, cafeterías.
- ✓ Realizar la entrega de folletos publicitarios en las cercanías del local y buscar clientes.

Marketing directo

- ✓ Se creará una página web, que será la herramienta mediante la cual los clientes podrán contactarse directamente con la empresa, y de esta manera podrán acceder a la siguiente información: gama de productos, números de contacto, características del producto, buzón de sugerencias, recetas, pedidos por mensajes internos, entre otros.

Tabla No 6: Presupuesto de publicidad de Yumaca

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD	1	2	3	4	5
Total	\$ 28.796,00	\$ 16.740,00	\$ 16.682,00	\$ 23.565,00	\$ 27.386,00
Promoción	\$ 3.700,00	\$ 4.644,00	\$ 10.242,00	\$ 17.325,00	\$ 20.946,00
Degustaciones	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00
Muestras de 50gr	\$ 2.500,00	\$ 2.904,00	\$ 7.954,00	\$ 14.479,00	\$ 17.573,00
Cupones	\$ 200,00	\$ 240,00	\$ 288,00	\$ 346,00	\$ 373,00
Publicidad	\$ 25.096,00	\$ 12.096,00	\$ 6.440,00	\$ 6.240,00	\$ 6.440,00
Redes sociales (Facebook) por 200 likes	\$ 12.096,00	\$ 12.096,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00
Campaña de expectativa y lanzamiento	\$ 9.000,00				
Marketing directo	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 100,00	\$ -	\$ 100,00
Página web	\$ 2.000,00		\$ 100,00		\$ 100,00

6. CAPÍTULO VI PROPUESTA FILOSÓFICA

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Yumaca es una empresa ecuatoriana cuyo objetivo es la producción de quesos preparados en forma artesanal, cuya base de preparación son: leche de macadamia, cashew y yuca. Está dirigido a un consumidor con preferencias alimenticias vegetarianas y veganas. Los productos son libres de lactosa y gluten; los mismos que serán elaborados con tecnología de punta, con estrictas normas de higiene, precautelando el cuidado ambiental al igual que la seguridad y salud ocupacional de sus colaboradores, el producto se comercializará dentro de la parroquia urbana de Cumbayá.

6.1.2. Visión

Llegar a ser una empresa líder dentro de cinco años en el mercado vegano en la ciudad de Quito, mediante la elaboración y venta de quesos veganos elaborados en base a leche de macadamia, cashew, yuca.

6.1.3. Objetivo general

- ✓ Cubrir el 70% de la demanda insatisfecha durante el primer año, luego de lanzado el producto y obtener réditos financieros que permitan el crecimiento empresarial y la sostenibilidad de la empresa.

6.1.3.1. Objetivos específicos de mediano plazo (1 a 2 años)

- ✓ Obtener un incremento de cobertura de la demanda insatisfecha de un 5% en las ventas anuales, a partir del segundo año del lanzamiento del producto.
- ✓ Ampliar en un 15% la cadena de distribución, creando franquicias o buscando distribuidores del producto, a partir del tercer año posterior al lanzamiento del producto.

6.1.3.2. Objetivo específico de largo plazo (3 a 5 años)

- ✓ Reducir los costos totales de la producción a un 4% en el periodo 2017 – 2021, con la aplicación de la curva de aprendizaje.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1 Ciclo de operaciones

A continuación se muestra el ciclo de operaciones, en el que se detalla claramente los tres principales procesos que se aplicarán en la empresa, tales como: Adquisición de materia prima, elaboración del producto y venta.

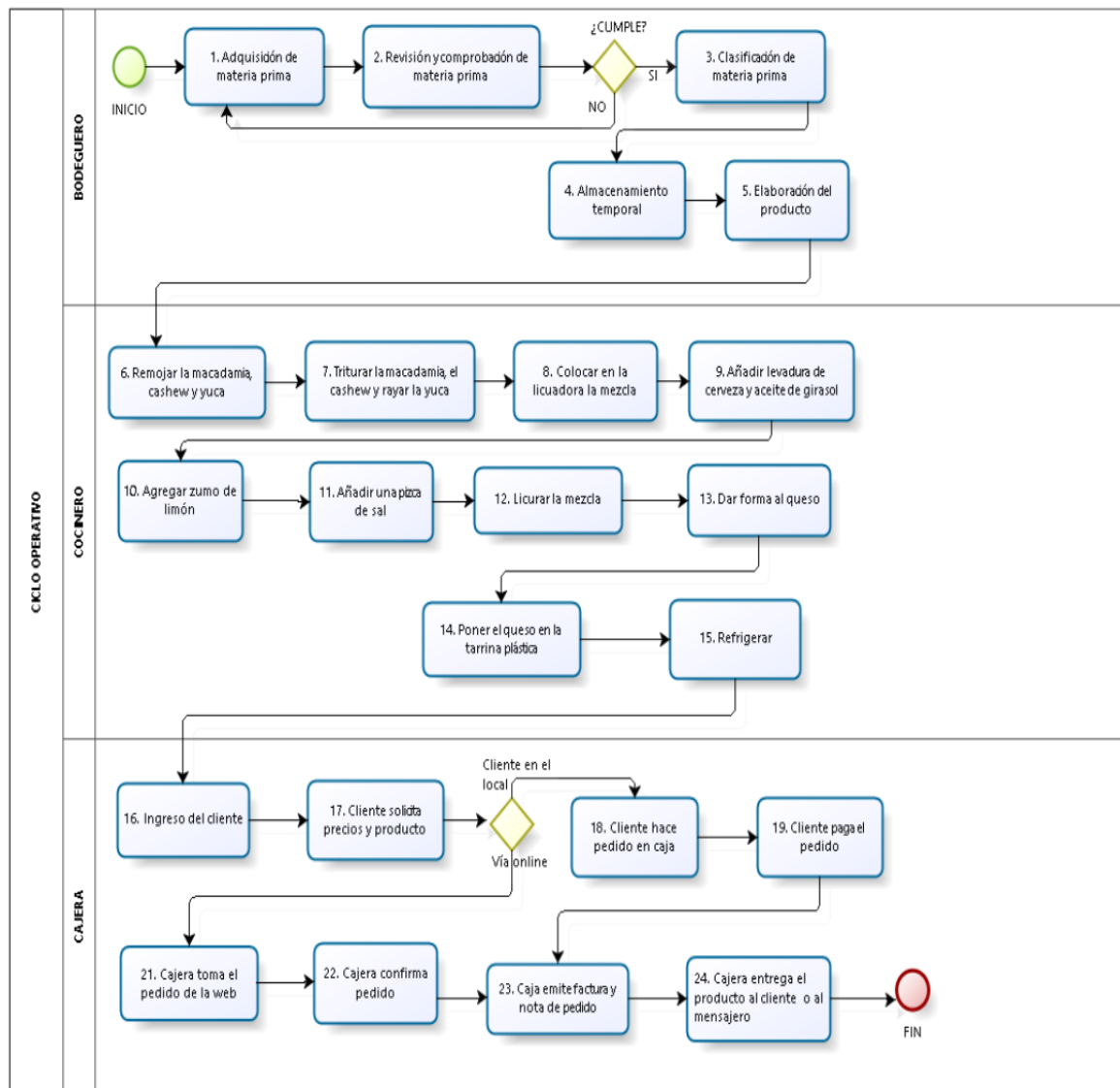


Figura No 18: Diagrama de Flujo
Adaptado de Bizagi Modeler, 2016

Del ciclo de operaciones presentado en la figura anterior, se puede concluir que respetando los procedimientos y actividades definidas para la adquisición de materia prima, elaboración de los quesos y venta del producto, se optimizarán recursos y adicionalmente se logrará mantener la calidad del producto.

Finalmente los procesos establecidos, permitirán que el proyecto funcione de una manera ordenada y organizada, conforme la necesidad real, para la producción de los quesos.

6.2.2. Requerimiento de equipo y herramientas

A continuación se detalla la maquinaria y los equipos requeridos para el inicio del proyecto; así:

Tabla No 7: Maquinaria y Equipo

Maquinaria	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
Congelado 2 puertas	1	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00
Licuada Industrial	2	\$ 250,41	\$ 500,82
Tabla de picar	3	\$ 11,60	\$ 34,80
Procesador de alimentos	2	\$ 219,63	\$ 439,26
Bowls	12	\$ 2,35	\$ 28,20
Mostrador enfriador	1	\$ 1.650,00	\$ 1.650,00
Mesa de trabajo de acero	2	\$ 585,00	\$ 1.170,00
Total maquinaria			\$ 5.473,08

Muebles y enseres	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
Escritorio multiusos	4	\$ 200,00	\$ 800,00
Sillas	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Archivador	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Basureros	3	\$ 10,00	\$ 30,00
Total muebles y enseres			\$ 1.080,00

Equipos de computación	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
Computadoras	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Total equipos de computación			\$ 800,00

Equipos de oficina	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
Impresoras	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Teléfonos	3	\$ 70,00	\$ 210,00
Caja registradora	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Total equipos de oficina			\$ 860,00
TOTAL			\$ 8.213,08

6.2.3. Infraestructura

Localización

La empresa estará localizada en la Av. Florencia 245 y Miguel Ángel, sector la Primavera (Cumbayá), ya que en dicho sector existe una gran afluencia de personas que residen, trabajan y visitan con frecuencia este sector, lo que evidencia la existencia de potenciales clientes.

Distribución de Planta

La empresa para su funcionamiento contará con un local de 40m², distribuidos de la siguiente manera: 8m² para la bodega, 12m² para la cocina, 8m² para los baños, 4m² para caja y 8m² para el área de pedido, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico:

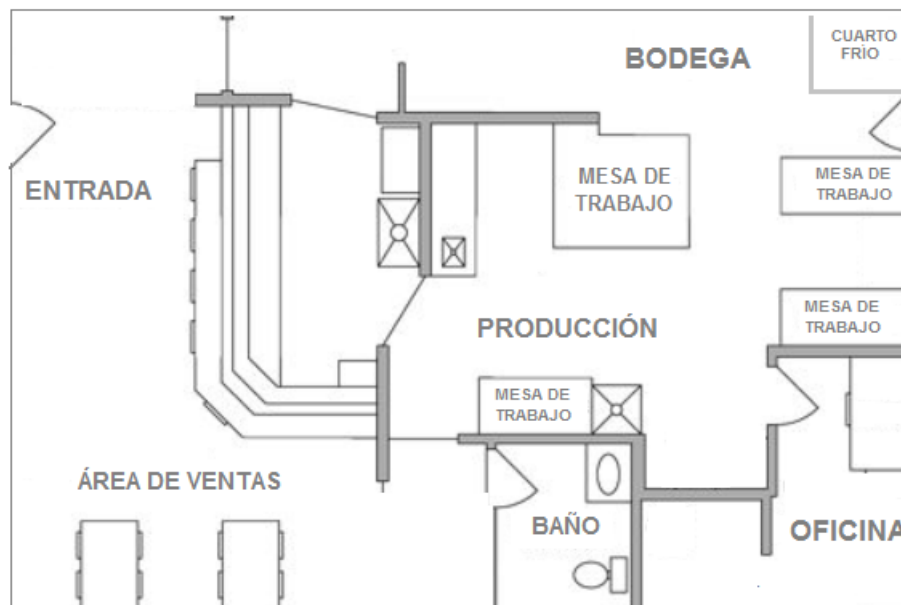


Figura No 19: Distribución de Planta

6.2.4. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Al tratarse de un producto perecible, los procesos de producción y venta se realizarán mediante el sistema FIFO, que consiste que los primeros materiales y productos terminados en llegar serán los primeros en utilizarse y venderse respectivamente. Se adquirirá materia prima con una periodicidad de dos meses, con excepción de la yuca, la cual será adquirida semanalmente.

Los tiempos de caducidad de los productos utilizados es de aproximadamente cuatro meses, debido a que estos lapsos de almacenamiento de los productos terminados dentro del local deben ser mínimos.

El producto tiene que estar en refrigeración y tiene una fecha máxima de consumo de 15 días.

Tabla No 8: Proveedores y costo de materia prima

Materia Prima			
Producto	Proveedor	Cantidad mínima de venta	Precio \$
Aceite de girasol	Girasol	1lt	\$ 3,20
Sal	Cris Sal	450 gr	\$ 0,40
Macadamia	Wellbeing	450 gr	\$ 10,00
Cashew	Wellbeing	450 gr	\$ 10,00
Levadura de cerveza en copos	Wellbeing	450 gr	\$ 5,25
Almidón de yuca	Santa María	450 gr	\$ 0,75
Yuca	Mercado Iñaquito	450 gr	\$ 1,00
limón	Mercado Iñaquito	25 unidades	\$ 2,50
Agua	Tesalia	5lt	\$ 1,20
Envase	Pica	50 unidades	\$ 4,00

6.3. Estructura Organizacional

La empresa se constituirá como sociedad anónima, se conformará por dos accionistas, los mismos que aportarán un capital inicial de \$400 USD para cumplir con el capital mínimo que exigen los organismos locales de supervisión, en este tipo de compañías.

Se escogió formar una Sociedad Anónima porque para la constitución del capital el aporte puede ser en dinero o en bienes muebles que corresponda al giro del negocio de la compañía, además en caso de que exista pérdida en el negocio, no correrá riesgo el patrimonio de ninguno de los socios, y solo se responderá por el monto de sus acciones. Finalmente se consideró que las acciones se pueden cotizar en la bolsa.

6.3.1. Aspectos regulatorios y legales

Siguiendo lo estipulado por la legislación ecuatoriana para constituir una sociedad anónima, se debe realizar el siguiente procedimiento:

1. Se reservará el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
2. Se elaborará el estatuto social con un abogado.
3. Se abrirá una cuenta de integración de capital, se debe cancelar el montón mínimo de \$800.

4. Se realizará una carta de los accionistas en la que se detalla la participación de cada uno.
5. Se elevará a escritura pública con un notario llevando la reserva del nombre, el certificado de integración de capital y el estatuto social.
6. La Superintendencia de Compañías emite la resolución con todos los documentos presentados.
7. Se procederá a inscribir la compañía en el Registro Mercantil.
8. Se realizará el trámite correspondiente para obtener el RUC en el SRI.
9. Se obtiene una licencia de funcionamiento concedida por el Municipio de Quito
10. Se procederá a pagar la patente municipal.
11. Conseguir el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bombero.

6.3.2. Organigrama

La empresa va operar mediante una estructura funcional en sentido lineal, de manera que le permita a los directivos manejar sus respectivas áreas en forma eficiente y eficaz. A continuación se presenta el organigrama propuesto para la empresa:



Figura No 20: Organigrama empresarial

6.3.2. Descripción de funciones

- ✓ Junta General de Accionistas.- asistir a las reuniones anuales, cambiar o ajustar estatutos de la compañía, definición de los ejes estratégicos de la empresa, aprobación del presupuesto institucional, y toma de decisiones en general.
- ✓ Gerente General.- es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de la empresa; además debe tomar decisiones que favorezca a la compañía, contratación de personal, y elaborar el presupuesto para la aprobación de la junta de accionistas, y aprobar el plan de negocios para ejecutar en el Departamento de Ventas.

Departamento de Producción

- ✓ Cocinero.- se encargará de hacer la preparación y la elaboración del producto que se ofrecerá en el local comercial; de la misma manera asegurará el stock requerido de los productos, aprobando los pedidos realizados por el Bodeguero.

Departamento de Ventas

- ✓ Asistente de marketing y ventas.- será la persona encargada de realizar la estrategia de publicidad; visitar clientes, elaborar y ejecutar el plan de negocios anual aprobado por el Gerente General.
- ✓ Cajera.- será la persona encargada de atender al cliente, tomará el pedido en el local y vía online, ejecutará la cobranza de los pedidos, entregará facturas, nota del pedido o notas de crédito, manejará la fan page, y cuadrará la caja de manera diaria.

Departamento Logístico

- ✓ Bodeguero.- será el encargado de hacer la adquisición, revisión, comprobación, clasificación y almacenamiento de la materia prima, previa coordinación con el Cocinero.
- ✓ Mensajero.- será el encargado de repartir los productos y hacer actividades de mensajería previa coordinación con la cajera, realizará todas los trámites externos de la empresa, requeridos por el personal.

Personal Terciarizado

- ✓ Contador.- se encargará de llevar la contabilidad e impuestos de la empresa; así mismo se encargará del pago de la nómina, beneficios y demás trámites administrativos mensual previa autorización del Gerente General, y asegurar la liquidez de la empresa.
- ✓ Personal de limpieza.- se encargará de mantener limpias las instalaciones de la empresa.

En el anexo 1 se presenta la tabla en la que se detalla el presupuesto de sueldos y salarios

7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

En el primer año se alcanza unas ventas de \$290.711 pudiéndose observar un incremento en los próximos años, para establecer el precio de los quesos para los cinco años, se ha considerado la inflación proyectada por la industria. Como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 9: Proyección de ventas anuales Yumaca

VENTAS ANUALES ESCENARIO ESPERADO EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en unidades	\$ 32.337	\$ 33.654	\$ 35.027	\$ 36.499	\$ 37.970
Precio de ventas	\$ 8,99	\$ 9,27	\$ 9,55	\$ 9,84	\$ 10,15
TOTAL USD	\$ 290.711	\$ 311.836	\$ 334.521	\$ 359.279	\$ 385.232

7.1.2. Proyección de costos y gastos

Para la proyección de los costos (materia prima e insumos) se consideró un crecimiento del 4% anual. Como se puede observar en la siguiente tabla, el costo unitario para el primer año es de \$6.72.

Tabla No 10: Proyección de costo materia prima

COSTOS MATERIA PRIMA EN INSUMOS ESCENARIO ESPERADO EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite de girasol (ml)	5.436	5.833	6.258	6.721	7.206
Levadura en copos (gr)	2.372	2.545	2.731	2.933	3.145
Almidón de yuca (g)	3.954	4.242	4.551	4.888	5.241
Limón (ml)	5.491	5.892	6.321	6.789	7.279
Macadamia - Cashew - Yuca	3.922	4.209	4.515	4.849	5.199
Empaque y etiqueta	98.842	106.059	113.776	122.196	131.025
Agua purificada (ml)	2.636	2.828	3.034	3.259	3.494
TOTAL	122.653	131.609	141.185	151.633	162.590
TOTAL COSTO UNITARIO	\$ 6,72	\$ 6,84	\$ 6,96	\$ 7,08	\$ 7,20

Los gastos más característicos constituyen a los gastos administrativos, que están conformados por los sueldos y salarios, suministros de oficinas, suministros de limpieza, servicios básicos, mantenimiento de la fábrica, los gastos de ventas.

7.1.3. Margen bruto operativo

La utilidad bruta y operativa del proyecto que se presenta en la siguiente tabla se obtuvo mediante los cálculos de las ventas, costos y gastos.

Tabla No 11: Margen bruto y operativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$290.711,43	\$311.836,47	\$334.521,22	\$359.279,32	\$385.232,01
Costos	\$144.478,27	\$158.069,68	\$168.504,65	\$180.715,58	\$192.633,27
Utilidad Bruta	\$146.233,36	\$153.766,78	\$166.016,57	\$178.563,74	\$192.598,75
Total Gastos	\$ 112.723, 36	\$106.840,63	\$109.273,57	\$118.467,94	\$124.957,72
Utilidad Operativa	\$33.509,80	\$46.926,15	\$56.473,00	\$60.095,80	\$67.641,03

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto asciende a \$247.877,00 desglosado de la siguiente manera: \$222.740,00 corresponden a propiedad planta y equipos, \$1.724 a gastos pre-operacionales, y la diferencia corresponde a capital de trabajo.

Del total de la inversión el 60% corresponde a un préstamo bancario y el 40% corresponde a aporte de los socios. Esto se puede observar de manera detallada en la siguiente tabla

Tabla No 12: Inversión inicial

Prestamos	148.726	60%
Accionistas	99.151	40%
Total financiamiento	247.877	

7.2.2. Capital de trabajo y estructura de capital

El capital de trabajo asciende a \$ 23.413,00, se lo calculó tomando en cuenta la materia prima, mano de obra directa, gastos administrativos y gastos de venta, tal y como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla No 13: Estructura de capital

	Año 1
INVERSIONES	
Capital de Trabajo	23.413
Terreno	90.000
Edificio e instalaciones	20.000
Maquinaria	110.000
Muebles y enseres	1.080
Equipos de computación	800
Equipos de oficina	860
Total activos fijos	222.740
Pre operacionales	1.724
TOTAL	247.877

Inversión Acumulada 247.877

FINANCIAMIENTO

Prestamos	148.726	60%
Accionistas	99.151	40%
Total financiamiento	247.877	

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1. Proyección de estados de resultados

La proyección de estados de resultados se la puede verificar la siguiente tabla; en el cual se puede evidenciar que existe una utilidad neta creciente a lo largo de la proyección, esto se debe a que el incremento de las ventas son notablemente diferentes al incremento de los costos y gastos proyectados, esto se presenta a nivel de los tres escenarios presentados en la tabla antes señalada.

Tabla No 14: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	290.711	311.836	334.521	359.279	385.232
Costos	144.478	158.070	168.505	180.716	192.633
Materia Prima e insumos	122.653	131.609	141.185	151.633	162.590
MOD	10.089	11.090	11.454	12.779	13.256
MOI	14.194	15.601	16.055	16.524	17.006
Inventario Inicial de Prod Terminado	-	2.458	2.688	2.877	3.098
(-) Inventario final de Prod Terminado	(2.458)	(2.688)	(2.877)	(3.098)	(3.317)
Utilidad Bruta	146.233	153.767	166.017	178.564	192.599
Gastos Administrativos	60.758	64.631	66.293	67.745	69.524
Sueldos y beneficios	34.993	38.468	39.719	41.016	42.359
Luz	1.200	1.237	1.275	1.314	1.354
Agua	1.200	1.237	1.275	1.314	1.354
Teléfono	1.440	1.484	1.530	1.577	1.625
Internet	2.400	2.474	2.550	2.628	2.709
Suministros de oficina	720	742	765	788	813
Mantenimiento de la fábrica	3.000	3.092	3.187	3.285	3.386
Limpieza	3.000	3.092	3.187	3.285	3.386
Depreciaciones	12.461	12.461	12.461	12.194	12.194
Amortizaciones	345	345	345	345	345
Gastos de Ventas	51.965	42.210	42.981	50.723	55.433
Sueldos	23.169	25.470	26.299	27.158	28.047
Publicidad y marketing	28.796	16.740	16.682	23.565	27.386
Total Gastos	112.723	106.841	109.274	118.468	124.958
Utilidad Operativa	33.510	46.926	56.743	60.096	67.641
Intereses préstamos	15.168	12.438	9.394	5.999	2.212
Utilidad antes de impuesto (EBT)	18.342	34.488	47.349	54.097	65.429
Participación laboral	2.751	5.173	7.102	8.115	9.814
Impuesto a la renta	3.430	6.449	8.854	10.116	12.235
UTILIDAD NETA	12.161	22.865	31.392	35.866	43.380

7.3.2. Situación financiera

Como se puede apreciar los activos sufren un incremento anual, debido principalmente al crecimiento de la cuenta de inventarios; mientras que de la misma manera crece el pasivo en las cuentas por pagar de: proveedores, beneficios sociales por pagar, participación e impuestos por pagar, lo que se traduce también en el incremento de utilidades registradas en el estado de resultados proyectado. Lo cual se puede evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla No 15: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	23.413	16.961	31.390	48.235	62.566	81.446
Cuentas x cobrar		24.226	25.986	27.877	29.940	32.103
Inventarios MP		2.385	2.559	2.745	2.948	3.161
Inventarios Prod terminado		2.458	2.688	2.877	3.098	3.317
Activos corrientes	23.413	46.030	62.623	81.734	98.553	120.027
Terreno	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Edificios	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Maquinaria	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
Muebles y enseres	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Equipos de computación	800	800	800	800	800	800
Equipos de oficina	860	860	860	860	860	860
Dep. Acumulada		(12.461)	(24.921)	(37.382)	(49.576)	(61.770)
Activos Fijos netos	222.740	210.279	197.819	185.358	173.164	160.970
Activos diferidos	1.724	1.379	1.035	690	345	-
Total activos	247.877	257.688	261.476	267.782	272.062	280.997
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local		10.221	10.967	11.765	12.636	13.549
Beneficios Sociales por pagar		615	648	678	789	829
IESS por pagar		961	990	1.021	1.052	1.085
Participación laboral por pagar		3.246	5.816	7.765	8.797	10.517
Impuesto a la renta or pagar		4.047	7.251	9.680	10.967	13.111
Pasivos Corrientes	-	19.090	25.674	30.909	34.240	39.091
Préstamos bancarios LP	148.726	125.100	98.747	69.353	36.568	-
Pasivos a Largo Plazo	148.726	125.100	98.747	69.353	36.568	-
Capital social	99.151	99.151	99.151	99.151	99.151	99.151
Utilidad del ejercicio		14.348	25.709	34.320	38.882	46.485
Utilidades retenidas			12.196	34.048	63.220	96.270
Total patrimonio	99.151	113.499	137.055	167.520	201.253	241.906
Total pasivo y patrimonio	247.877	257.688	261.476	267.782	272.062	280.997

7.3.3. Flujo de caja

El flujo de caja y su proyección está detallado en el anexo 2. Se puede verificar que los flujos son positivos desde el primer año, y aumentan a lo largo de la proyección en un 8,5% anual; esto se debe al crecimiento de la utilidad neta a lo largo de las proyecciones, considerando que existe un pasivo que corresponde al préstamo solicitado al inicio del proyecto.

7.3.4. Punto de equilibrio

El nivel de producción donde la empresa alcanzará el punto de equilibrio es a las 27.552 unidades de quesos en el primer año de funcionamiento.

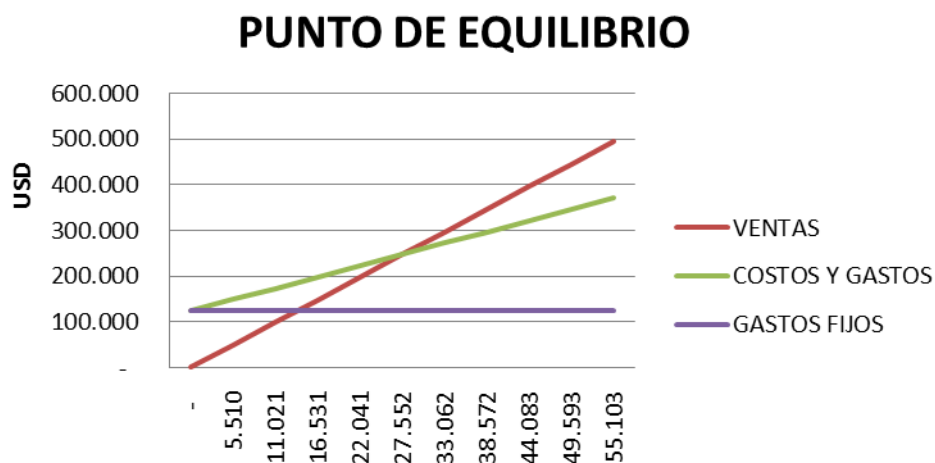


Figura No 21: Punto de equilibrio

En el anexo 3 se muestra el cálculo detallado del punto de equilibrio

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Los estados financiero proyectados de los inversionistas toma en cuenta el proyecto financiado a través de terceros, que en este caso es un crédito bancario, con una tasa de interés fija del 10.97% a cinco años plazo.

Tabla No 16: Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujos del proyecto	(247.877)	49.521	52.203	55.041	55.796	243.424
Flujo del inversionista	(99.151)	14.930	17.574	19.426	19.038	205.392

Para la evaluación financiera del proyecto se tomó en cuenta indicadores como: VAN, TIR, índice de rentabilidad y periodo de recuperación; los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla No 17: Cálculo de la tasa de descuento

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	37.378	17.984
TIR	17,16%	25,77%
B/C	1,15	1,18
Plazo de pago	4,72	4,78

El valor del VAN calculado es de \$ 37.378,00; valor que al ser positivo indica que el proyecto es viable. Se consideró como tasa de descuento el WACC (Costo promedio ponderado de capital). La TIR se determinó mediante los flujos de caja proyectados, dando un resultado de 17,16%, el cual es mayor a la tasa de descuento utilizada para la evaluación financiera, siendo esto positivo para la viabilidad del proyecto.

El índice de rentabilidad calculado es de 1.06; valor que al ser positivo y mayor a 1 (uno) indica que el proyecto es viable.

Finalmente se calculó el periodo de recuperación para el proyecto que en promedio es de 4.5 años, lo cual también indica que el proyecto es viable.

Para obtener la tasa de descuento del proyecto, se procedió a tomar en cuenta los siguientes factores que se definen a continuación.

Tabla No 18: Cálculo de CAPM y WACC

CAPM				
Beta	0,89			
Bono del estado	9,8%			
Riesgo País	7,4%			
Prima de Mercado	4,4%			
Costo de oportunidad Apalancado		21,0%		
	Total	Costo	Costo de imp	WACC
Crédito	60,0%	10,97%	33,7%	4,4%
Aportes socios	40,0%	21,0%		8,4%
	100,0%		WACC	12,8%

7.5. Indicadores financieros

Revisando los indicadores de rentabilidad se puede evidenciar que el proyecto cuenta con un uso eficaz y efectivo de sus activos; además que administra sus operaciones de manera eficiente, ya que el margen de utilidad y la rentabilidad sobre activos es superior en promedio al 11%, el promedio de la rentabilidad sobre el patrimonio es mayor al 20% y la rentabilidad sobre la inversión es en promedio mayor al 11%.

Las razones de liquidez del proyecto determinan una gran capacidad de la empresa para cubrir sus cuentas al corto plazo; mismo que en promedio es de 2.5, superior al estándar de la industria.

La razón corriente, tiene un promedio mayor a 1 (uno) en todos los años, lo que evidencia y asegura la liquidez del proyecto durante los cinco primeros años. Las medidas de actividad o medidas de rotación tomadas en cuenta para este proyecto son el ciclo operativo y ciclo de efectivo, los mismos que son diarios dada la naturaleza del producto. El detalle de los cálculos realizados para este acápite se los puede observar en la siguiente tabla.

Tabla No 19: Indicadores financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	50%	49%	50%	50%	50%
Costos/Ventas	50%	51%	50%	50%	50%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	6%	10%	13%	15%	17%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	14%	23%	25%	23%	23%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	6%	10%	14%	16%	19%
RAZON DE ROTACIÓN					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	1,38	1,58	1,80	2,07	2,39
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
Costos/Cuentas por pagar	14,14	14,41	14,32	14,30	14,22
LIQUIDEZ					
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	2,41	2,44	2,64	2,88	3,07

8. CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES

8.1. Conclusiones Generales

- ✓ Se determinó que el mercado a cual se va apuntar el producto, corresponde a personas con hábitos alimenticios como son: vegetarianos, veganos, personas intolerantes a la lactosa y celíacos, de nivel socioeconómico medio – alto, comprendido en un rango de edad de 15 a 60 años, de la parroquia de Cumbayá en el sector La Primavera.
- ✓ Se comercializará quesos elaborados a base de leche de macadamia, yuca, y cashew; utilizando un empaque amigable para el consumidor, donde constará el semáforo indicando los niveles de azúcar, grasas y sal del producto.
- ✓ Con la propuesta del marketing mix, se observa que la empresa utilizará una estrategia de descremen para el lanzamiento del producto, ya que va a estar dirigido a un segmento en específico.
- ✓ Para el comienzo de las actividades, la empresa requiere de una inversión de \$ 248.151, que serán financiados con un 40% con recursos propios, y el 60% restante mediante un crédito. La figura legal con la que se formará la empresa es el modelo de Sociedad Anónima.
- ✓ A través del estudio técnico se consiguió determinar los requerimientos de: mano de obra, materia prima e insumos, tecnológico y financieros, así como también la localización apropiada para el correcto funcionamiento de la empresa.
- ✓ Con el fin de optimizar recursos para la empresa, se tercerizará el servicio de contabilidad y de limpieza durante los primeros 5 años, posteriormente se verificará la contratación de los mismos dependiendo el incremento de ventas que esta obtenga y la necesidad real del negocio.

- ✓ Se adoptará políticas de prevención, con base al análisis de sensibilidad realizado, para evitar que las actividades puedan verse afectadas ante posibles cambios políticos o económicos que ocasionalmente se presente en el país.
- ✓ Se establecerá convenios con los proveedores para mantener los precios de la materia prima a largo plazo; así como también convenios con empresas y restaurantes para dar a conocer el producto, hacer degustaciones y eventos.
- ✓ El análisis de los distintos indicadores financieros permitió demostrar la viabilidad de implementar el proyecto, ya que con los resultados obtenidos, se muestra que la empresa es capaz de administrar sus operaciones de manera eficiente en sus costos y gastos, con el fin de obtener utilidades en las ventas. Además se puede señalar que existe utilidad desde el primer año de funcionamiento de la empresa, asimismo se observa que tiene un VAN y TIR positivos; lo que manifiesta que la implementación del proyecto es viable.

Referencias

- Acosta, Alberto, (n/a de n/a de 2011). La naturaleza con derechos. Recuperado de https://therightsofnature.org/wp-content/uploads/pdfs/Espanol/Acosta_Martinez_DDN_2011.pdf
- Armstrong, G., Kotler, P. (2008). Fundamentos de Marketing. México. Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (2016). Información Estadística Mensual No.1977 - Noviembre 2016. Recuperado el 29 de noviembre del 2016 de: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Riesgo país. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2016). Indicadores económicos. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Tasas de interés. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indexe.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Indicadores económicos. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Bolsa de Valores de Quito. (2016). Boletines mensuales. Recuperado el 29 de noviembre del 2016 de: <http://www.bolsadequito.info/inicio/boletines-mensuales/revni/>
- Damodaran, A. (2016). Betas by sector. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Ecoosfera. (2014). Ecuador adopta el sistema de semáforo en sus productos alimenticios. Recuperado el 17 de junio del 2014 de: <http://ecoosfera.com/2014/06/ecuador-adopta-el-sistema-de-semaforo-en-sus-productos-alimenticios/>

- El Banco Mundial. (2014). Agricultura, valor agregado (% del PIB). Recuperado el 15 de mayo del 2015 de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS>
- El Banco Mundial. (2014). Empleos en agricultura (% del total de empleos). Recuperado el 15 de mayo del 2015 de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.AGR.EMPL.ZS/countries?display=default>
- El Comercio. (2012). Los vegetarianos tienen sus 'huecas'. Recuperado el 10 de junio del 2012 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito/vegetarianos-huecas.html>
- El Comercio. (2016). El petróleo ecuatoriano ya se cotiza en alrededor de USD 20. Recuperado el 20 de enero del 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/petroleo-ecuadoriano-cotizacion-desplome-precio.html>
- El Comercio. (2016). El país, alerta por las devaluaciones. Recuperado el 22 de abril del 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/pais-alerta-devaluaciones.html>
- EL Comercio. (2016). La crisis y el semáforo golpearon a los lácteos. Recuperado el 28 de marzo del 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/lacteos-crisis-semaforo-nutricion-negocios.html>
- El Universo. (2015). Lista de las 2.800 partidas de productos importados gravados con sobretasa. Recuperado el 11 de marzo del 2015 de: http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos_que_tendran_incremento_de_precio.pdf
- Gerencia de mercado. (n/a). Gerencia de Mercadeo Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado el n/a de n/a del n/a de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Guevara, Pérez & Quint. El análisis PEST aplicado a un territorio Caso del barrio Pisulí en Quito. Valor agregado. n/a (2), 2014
- INEC. (2012). Clasificación nacional de actividades económicas. Recuperado el 29 de marzo del 2016 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Estadisticas_economicas/descarga_INEC/Clasificaci%F3n+de+actividad+CIU+4.0.pdf
- INEC. (2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el 15 de febrero del 2016 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manuteral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

- INEC. (2011). Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011. Recuperado el 24 de octubre del 2015 de: [file://C:/Users/Ana20%Mar%C3%ADa/Downloads/111220+NSEPrensa%20\(1\).pdf](file://C:/Users/Ana20%Mar%C3%ADa/Downloads/111220+NSEPrensa%20(1).pdf)
- INEC. (2016). Proyecciones Poblacionales. Recuperado el 29 de noviembre del 2016 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). DIRECCION DE MARKETING. Mexico: Pearson Educación.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado. México: McGraw Hill.
- Mejor con salud. (n/a de n/a de n/a) Beneficios de las nueces de Macadamia y Cashew. Obtenido de <https://mejorconsalud.com/beneficios-de-las-nueces-de-macadamia/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Salvaguardia por Balanza de pagos. Recuperado el 6 de marzo del 2015 de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>
- Superintendencia de compañías. (2015). Portal de información. Recuperado el 29 de octubre del 2015 de: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Tecsid.(2016). Publicidad en Facebook. Recuperado el 6 de noviembre del 2016 de: <http://www.tecsid.com/publicidad-en-facebook.php>.

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de sueldos y salarios

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente	1.400	1	16.800	1.587	15.213	1.400	366		700	2.041	4.507	21.307
MOD												
Cocinero	650	1	7.800	737	7.063	650	366		325	948	2.289	10.089
MOI												
Bodeguero	450	1	5.400	510	4.890	450	366		225	656	1.697	7.097
Mensajero	450	1	5.400	510	4.890	450	366		225	656	1.697	7.097
VENTAS												
Cajera	550	1	6.600	623	5.977	550	366		275	802	1.993	8.593
Asistente de marketing y ventas	950	1	11.400	1.077	10.323	950	366		475	1.385	3.176	14.576
TOTAL	4.450	8	53.400	5.044	48.356	4.450	2.928	-	2.225	6.488	16.091	69.491

Anexo 2. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		14.348	25.709	34.320	38.882	46.485
(+) depreciación		12.461	12.461	12.461	12.194	12.194
(+) Amortización		345	345	345	345	345
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(24.226)	(1.760)	(1.890)	(2.063)	(2.163)
(-) Incrementos de inventarios		(4.843)	(404)	(376)	(424)	(432)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		10.221	746	798	871	913
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		615	33	30	111	41
(+) incrementos IESS por pagar		961	29	30	31	32
(+) incrementos Participación laboral por pagar		3.246	2.570	1.948	1.032	1.720
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		4.047	3.204	2.429	1.287	2.144
Flujo neto de caja operativo		17.175	42.934	50.095	52.265	61.280
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(222.740)		-	-	-	-
Preoperaciones	(1.724)					
Flujo de caja neto por inversiones	(224.464)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	148.726					
Aportes accionistas	99.151					
Pago de Prestamos		(23.627)	(26.353)	(29.394)	(32.785)	(36.568)
Dividendos pagados a accionistas			(2.152)	(3.856)	(5.148)	(5.832)
Flujo neto de caja por act. Financieras	247.877	(23.627)	(28.505)	(33.250)	(37.933)	(42.400)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	23.413	(6.452)	14.429	16.845	14.331	18.879
Caja al inicio		23.413	16.961	31.390	48.235	62.566
Caja Final	23.413	16.961	31.390	48.235	62.566	81.446
Balance de caja (% de ventas)		5,8%	10,1%	14,4%	17,4%	21,1%

Anexo 3. Punto de equilibrio

Ventas	32.337	33.654	35.027	36.499	37.970
Costos Variables	144.478	158.070	168.505	180.716	192.633
Gastos Adm, ventas y finan	124.593	102.566	104.867	113.927	120.277
Costo y gasto total	269.071	260.635	273.372	294.642	312.910

Precio de venta	8,99	9,27	9,55	9,84	10,15
Costos Fijos por Unidad	3,85	3,05	2,99	3,12	3,17
Costos Variables por Unidad	4,47	4,70	4,81	4,95	5,07

Costo Unitario	8,32	7,74	7,80	8,07	8,24
Utilidad bruta por Producto	0,67	1,52	1,75	1,77	1,90

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION LABORAL	21.641	51.201	61.149	64.637	72.322
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Cantidad de Equilibrio	27.552	22.448	22.125	23.287	23.712
-------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

