



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE QUESOS DE ALMENDRA EN EL CANTÓN QUITO

AUTOR

Andrea Valeria Naranjo Palacios

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
QUESOS DE ALMENDRA EN EL CANTÓN 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

María Verónica Dávalos G.

Autora

Andrea Valeria Naranjo Palacios

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

María Verónica Dávalos G.

C.I: 1707895767

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Christian Pérez Solórzano

C.I: 1711254423

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.”

Andrea Valeria Naranjo Palacios

C.I: 2200076483

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía y la fortaleza de culminar mis estudios, a mis padres por ser mi apoyo incondicional, a mi tutora por guiarme en el desarrollo de mi proyecto de titulación.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mis padres, que son las personas más importantes en mi vida, quienes con esfuerzo, confianza y cariño han sido mi soporte, mi inspiración y mi fuerza para lograr todos mis objetivos.

RESUMEN

Almond Cheese, buscar elaborar quesos a base de almendras principalmente, utilizando ingredientes y materia prima de calidad y cien por ciento natural, rigiéndose a óptimas normas de higiene para asegurar el bienestar de los consumidores.

Los quesos de almendras serán elaborados para satisfacer a un específico segmento de clientes: celíacos, intolerantes a la lactosa, diabéticos, veganos, y personas que llevan un estilo de vida sana.

Una vez determinada la demanda insatisfecha existente, se desarrolló un plan para verificar la disponibilidad de los requerimientos necesarios para realizar la producción del queso de almendras, la localización de la planta de producción, la capacidad de producción, materia prima necesaria, entre otras. Por lo mencionado anteriormente, la planta de producción estará ubicada en la Av. El Inca y Av. 6 de Diciembre, sector El Inca.

Con respecto a mano de obra, por las actividades que desarrollará la empresa, se necesitará de un gerente general, jefe de producción, 2 asistentes de producción, asistente de marketing y ventas y jefe de logística principalmente.

En cuanto a los requerimientos financieros, se obtendrá el 50% de capital propio y 50% por medio de un préstamo bancario.

Se estableció una estructura organizacional vertical y una propuesta filosófica del negocio. De la misma manera, se estableció estrategias de marketing orientadas al nuevo producto y a su introducción en el mercado, para el correcto funcionamiento de la empresa.

Finalmente, se desarrolló el análisis y la evaluación financiera, mediante el cual se pudo observar que los flujos del proyecto son positivos desde el primer año, con una tendencia al incremento, con lo cual se logra asegurar la viabilidad del plan de negocios.

ABSTRACT

Almond Cheese, seek to elaborate cheeses mainly based on almonds, using ingredients and raw material of quality and one hundred percent natural, following the best hygiene standards to ensure the welfare of consumers.

Almond cheeses will be made to satisfy a specific segment of customers: celiac, lactose intolerant, diabetics, vegans, and people who lead a healthy lifestyle.

Having determined the existing unsatisfied demand, a study was developed to verify the feasibility of the necessary requirements and their availability, the location of the production plant, the production capacity, the necessary raw material, among others. As mentioned above, the production plant will be located at Av. El Inca and Av. 6 de Diciembre, El Inca sector.

With regard to labor, the activities that the company will develop will require a general manager, production manager, 2 production assistants, marketing and sales assistant and chief logistics chief. As for the financial requirements, you will get 50% equity and 50% through a bank loan.

A vertical organizational structure and a philosophical proposal of the business were established. In the same way, it was established marketing strategies oriented to the new product and its introduction in the market, for the correct operation of the company.

Finally, the analysis and financial evaluation was developed, which showed that the project flows are positive from the first year, with a tendency to increase, which ensures the viability of the business plan.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Análisis del entorno factores PESTEL	3
2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	9
2.1.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos-EFE	13
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Objetivos de la investigación.....	14
Objetivos Específicos	14
3.2 Diseño de la investigación de mercado.....	14
3.2.1 Investigación Cualitativa.....	15
3.2.2 Investigación cuantitativa	18
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS	23
4.1 Mercado Objetivo	25
4.1.1 Segmentación	25
4.1.2 Compradores potenciales	26
4.1.3 Conclusiones de oportunidad de negocio	26
5 PLAN DE MARKETING	27
5.1 Mercado Objetivo	27
5.2 Estrategia de marketing	27
5.3 Propuesta de valor.....	27
5.4 Posicionamiento	28
5.5 Mezcla de Marketing	29
5.5.1 Producto	29
5.5.2 Precio	31
5.5.3 Plaza	32
5.5.4 Promoción	33

6 PROPUESTA FILOSÓFICA.....	35
6.1 Misión.....	35
6.2 Visión	35
6.3 Objetivo general	35
6.3.1 Objetivos específicos de mediano plazo (1 a 2 años).....	35
6.3.2 Objetivo específicos de largo plazo (3 a 5 años)	35
6.4 Plan de Operaciones.....	36
6.4.1 Ciclo de operaciones	36
6.4.2 Requerimiento de equipo y herramientas	38
6.4.3 Infraestructura	38
Localización.....	38
Distribución de la planta	39
6.4.4 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	39
6.5 Estructura Organizacional.....	40
6.5.1 Aspectos regulatorios y legales.....	41
6.5.2 Diseño Organizacional	41
6.5.3 Organigrama	42
6.5.4 Descripción de funciones	42
7 Plan Financiero	44
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	44
7.1.1 Proyección de ingresos	44
7.1.2 Proyección de costos y gastos.....	44
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	45
7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo.....	45
7.2.2 Estructura de capital.....	46
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	47
7.3.1 Proyección de estados de resultados	47
7.3.2 Situación financiera	48
7.3.3 Flujo de efectivo	49
7.3.4 Flujo de caja	49
7.3.5 Punto de equilibrio.....	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	50
7.5 Indicadores financieros.....	51

8 CONCLUSIONES	53
8.1 Conclusiones Generales	53
REFERENCIAS	54
ANEXOS	58

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La escuela de Harvard de Salud Pública, realizó diversos estudios especialmente sobre alimentos y nutrición, en el cual se menciona que el elevado consumo de leche de vaca y derivados acrecienta el riesgo de sufrir enfermedades como cáncer de ovarios, próstata y diabetes. (Harvard Health Publications, 2010, p.1-2). Por ello, en la guía de alimentación saludable indica que debe reducirse o eliminarse los productos lácteos tales como: leche, yogurt, queso y propone sean sustituidos por agua. Además, en la pirámide alimenticia saludable indica que debe consumirse hortalizas, frutas, verduras, pescado, legumbres, granos, pollo y frutos secos. (Healthy Eating Plate, 2011).

Las almendras al ser un fruto seco se encuentra dentro de la pirámide ya que contiene un alto contenido en proteína, vitamina E, B1 y B2, por lo cual es un antioxidante potente, una fuente rica en calcio y alta en grasas buenas y no saturadas. Gracias a estas particularidades hacen que la almendra sea un alimento nutritivo, apto para consumo de todas las personas y con muchos nutrientes. (Seignalet, 2004).

La elaboración de queso de almendras es un proceso fácil, que no se necesita de un elevado proceso de industrialización, lo que hace posible una producción artesanal a bajos costos en cuanto al uso de tecnología.

En el mercado nacional hay productos sustitutos del queso de vaca como el queso de soya, pero en algunos estudios se ha logrado comprobar que los productos a base de soya pueden llegar a afectar de alguna manera a mujeres que no consumen suficiente cantidad de yodo y mantienen complicaciones con la tiroides. (Harvard Health Publications, 2008). Por ello, el queso de almendras es la mejor elección.

Frente a lo señalado anteriormente, se evidencia que no una existe oferta de queso de almendras en la ciudad de Quito y que actualmente hay una tendencia creciente hacia un mejor y saludable estilo de vida-fitness y la

alimentación vegana lo cual, podría generar consumidores potenciales de este producto. De ahí que, el producto genere expectativas positivas para su consumo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad del proyecto de negocios para la producción y comercialización de queso de almendras, en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar, el entorno externo de la industria y cómo influye al desarrollo de la empresa.
- Realizar, el estudio de mercado para identificar las tendencias, gustos, preferencias y necesidades del cliente-objetivo.
- Diseñar, el plan de marketing que especifique el marketing mix y la estrategia de marketing.
- Desarrollar, la filosofía y la estructura organizacional del negocio.
- Realizar, la evaluación financiera para la viabilidad de la empresa.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

La elaboración de queso de almendras según la clasificación CIIU se localiza en los códigos C1079.22 Elaboración de sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos (leche de soya). (Instituto Estadísticas y Censos [INEC], 2012).

2.1.1 Análisis del entorno factores PESTEL

Político

El 11 de noviembre de 2016, el Ecuador firmó el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE) que entró en vigencia el 1 de enero de 2017, el cual garantiza la liberación de la oferta ecuatoriana exportable de producción agrícola en un 99,7% y el 100% en la producción industrial. El Acuerdo Comercial asegura la generación de nuevas plazas de empleo y una mejora en los ingresos de la población ecuatoriana. (Ministerio de Comercio Exterior [MCE], 2016). Por lo que, beneficiará a productos que requieren materia prima importada de los países miembros de la Unión Europea. La almendra, es la materia prima que está exenta de arancel, lo cual permite obtener a un mejor precio y por ende los productores pueden vender a un precio más bajo al consumidor final.

Por otro lado, el Acuerdo Comercial facilita la entrada de productos europeos a Ecuador, lo cual crea una competencia a productos nacionales, por ejemplo; el queso de almendra puede ser importado de Europa.

En este contexto, el gobierno ecuatoriano actual plantea un plan de cambios en la matriz productiva que tiene como objetivo fomentar e incentivar las llamadas PYMES (Pequeñas y medianas empresas), esto mediante el mejoramiento y desarrollo de la competitividad en el país impulsando estrategias empresariales, la creación de relaciones entre los sectores público y privado,

para de esta manera aumentar las exportaciones de productos terminados ecuatorianos con valor agregado. (ANDES, 2014).

Además, la Corporación Financiera Nacional (CFN) ha desarrollado el Fondo de Garantía enfocado en las Micro y Pequeñas Empresas (FOGAMYPE), este fondo está siendo diseñado para facilitar créditos a los emprendedores que no tengan las garantías requeridas por las instituciones financieras. (CFN, 2014). “Hoy contribuimos al sueño de las pequeñas y medianas empresas para crecer con su negocio. Con el Fondo de Garantía estos sueños no volverán a ser postergables”, dijo Xavier Reyes, Subgerente General de la CFN. (CFN, 2014).

Económico

El PIB del Ecuador creció un 0,5% en el último trimestre del 2016 y prevé para el 2017 un crecimiento económico en 1,4%, (BCE, 2017). “El gobierno ha trabajado con políticas y ajustes fiscales (...) hemos trabajado arduamente en conseguir un financiamiento con inversionistas extranjeros que confían en la economía ecuatoriana y que se ven reflejados en las cuentas nacionales” manifestó Madeleine Abarca gerente del BCE. (ANDES, 2017).

De acuerdo, con la información señalada por el Centro de la Industria Láctea que menciona que las ventas de queso en Ecuador se encuentra en bonanza por lo que la oferta aumentó a 195 millones de dólares en el 2013, cuando anteriormente en el 2010 era 127 millones de dólares. Esto demuestra un crecimiento en la industria quesera del 53%. (Expreso, 2014).

En lo que respecta a la tasa de desempleo a nivel nacional es de 5,2%, la tasa de empleo pleno o adecuado es de 39,2% son los indicadores laborales de la encuesta realizada hasta septiembre del 2016 (Instituto Estadísticas y Censos [INEC], 2016).

El Plan Estratégico Institucional 2015-2018 que fue publicado por el Ministerio de Trabajo, demuestra que con la caída del precio del petróleo, los sectores más significativos en generar empleo dentro del país son el sector agrícola y

ganadero con un 25%, el comercio y reparación con un 18% y la industria manufacturera con un 11% principalmente. Lo cual, demuestra que la industria quesera se encuentra dentro de los principales sectores de generación de empleo ecuatoriano.

La tasa de interés activa referencial fue de 7,37% y la tasa de interés pasiva referencial fue de 4,82% en mayo de 2017. El riesgo país se mantiene en 650 puntos. El crecimiento de la industria para el sector manufacturero tiene una variación de 1,7% respecto al año 2016. (BCE, 2017). El riesgo de la industria para el sector de procesamiento de alimentos es de 0,75. (Damodaran, 2017). En abril del 2017, el país tuvo una inflación mensual de 0,43%, el cual aumenta el valor de costo del producto, ya que también aumenta el valor de la materia prima, el transporte, la mano de obra y todos los recursos necesarios para la producción. (BCE, 2017).

Por otra parte, tomando como base el año 2014, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del mes de abril del 2017 fue de 106,12 en relación de abril del 2016 que fue de 104,97, se registra una inflación anual de 1,09% hasta abril del 2017. Esto se debe al aumento de precios de educación, servicios, bienes diversos y transporte. (INEC, 2017).

Social

De acuerdo, a la encuesta realizada por el INEC, los hogares en Ecuador se encuentran en el estrato medio en un 83%. El crecimiento de la clase media es importante para las industrias del país y a la dirección de los mismos, esto gracias a las nuevas exigencias, requerimientos o características del consumidor.

La ciudad de Quito, ha presentado un porcentaje mayor de ahorro en comparación con otras ciudades, según la encuesta de ingresos y gastos que realizó el INEC. Los consumidores designan un 32% de sus gastos para alimentos y bebidas no alcohólicas en el área rural y 22,6% en el área urbana, mientras que los consumidores de estrato social alto se fijan en características

diferentes del precio al momento de hacer sus compras, las mismas que las hacen en cadenas de supermercados. (INEC, 2011).

A lo señalado anteriormente, los ecuatorianos demandan más cantidad de queso. Por ello, el consumo per cápita se duplicó en los ocho últimos años. Este consumo pasó de 0,75 kilos al año por persona en el 2006 a 1,57 kilos en el 2015. (Orozco, 2015).

Actualmente, los consumidores dentro del país cada vez más están enfocándose en el cuidado de la salud y cuidado físico, llevando una mejor alimentación y de esta forma están obligando a las empresas al desarrollo de productos nuevos y a la innovación. (El Telégrafo, 2015).

Muchas empresas ven como oportunidad el elaborar productos de mejor calidad y con beneficios nutricionales sin preocuparse tanto por el costo y enfocándose en la salud.

El Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud, han trabajado conjuntamente para evitar que se venda comida chatarra dentro de instituciones educativas, con el fin de disminuir enfermedades y promover estilos de vida más saludables, que ayuden a los que tienen sobrepeso. (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2012).

La tendencia por el consumo de productos altos en proteína, bajos en grasa, bajos en calorías y bajos en azúcar, se está llevando a cabo nivel mundial así como la tendencia del Fitness que fomenta el ejercicio, la mejora de la alimentación y el bienestar familiar esta direccionando a empresas a la producción de alimentos y bebidas más saludables. Una encuesta realizada en el año 2015 por Global de Nielsen sobre “Salud y Bienestar” señala que el 71% de los consumidores incluirá en sus compras más fruta, y un 65% más vegetales.

Tecnológico

Debido a que es un producto artesanal y de fácil elaboración, el uso tecnológico esta limitado a estas condiciones.

Existe una ventaja para ofertar productos y darlos a conocer al mercado, dado que hoy en día la velocidad con la que se difunde la información es sumamente rápida, es por ello que muchas industrias se han enfocado en ventas en línea o promocionar productos mediante redes sociales. [MINTEL], 2014).

El Impacto de las nuevas tecnologías tienen efectos positivos en mejorar las técnicas de manufactura, procesos de elaboración de productos alimenticios y maquinaria para la elaborar de los mismos.

Legal

El gobierno ecuatoriano estableció en marzo del 2015 la aplicación de salvaguardias arancelarias por un lapso de 15 meses a 2.800 productos de importación que supone el 32% y 33% de las compras totales a países del exterior con la finalidad de resguardar la balanza de pagos. Dichas sobretasas van entre 45% y 5% dependiendo los productos.

Lo cual, ha afectado positivamente ya que el gobierno ha apoyado para que mejoren las exportaciones no petroleras que habían sido hasta hace poco la mayor fuente de ingresos del país. (Instituto de la ciudad, 2015).

Por otro lado, el Ministerio de Salud Pública aplicó el “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”, denominadas etiquetas “semáforo” son de gran beneficio ya que de esta manera se incentiva al desarrollo de productos de calidad nutricional, promoviendo el consumo de productos saludables y de esta manera poder garantizar la salud y calidad de vida de los ecuatorianos. De esta manera, se fomenta el consumo de productos ecuatorianos y artesanales. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria de Ecuador, 2013). Exige también que se sigan las regulaciones del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), las mismas

que implanta requisitos que se deben tomar en cuenta al momento de la elaboración como son los ingredientes a utilizar en la producción de alimentos, además exige obtener el registro sanitario el mismo que va a determinar la seguridad y la calidad para el consumo de productos alimenticios. (Acuerdo Ministerial No. 00004522, p.3).

Gracias a la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria que estimula la producción de alimentos sanos, nutritivos, orgánicos y agroecológicos que sean de calidad y con altos niveles nutricionales para las personas.

El Artículo 1 menciona que “Esta Ley tiene por objeto establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente.” (Conferencia Pluricultural e Intercultural de Soberanía Alimentaria, 2011).

Ecológico

Ecuador, como único país a nivel del mundo que, desde de la Constitución que fue aprobada en el año 2008, declaró como sujeto de derecho a la naturaleza para que sea respetada íntegramente, su mantenimiento, ciclos vitales, funciones, procesos y estructuras. (El Telégrafo, 2016).

Una de las bondades de la elaboración de productos artesanales es que principalmente al momento de la elaboración no se utiliza grandes equipos, maquinaria y preservantes artificiales en el producto final.

De esta manera, no se verá afectado el medio ambiente, ni tampoco la salud de las personas al ingerir este tipo de productos. Además, los productos alimenticios artesanales son elaborados con ingredientes frescos y de calidad a diferencia de los productos procesados elaborados en grandes cantidades. La elaboración de queso de almendras es un proceso artesanal que no se requiere de equipos especializados y no necesita de una infraestructura compleja.

2.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los consumidores (Medio)

El precio de los frutos secos especialmente de las almendras ha aumentado \$1-2 aproximadamente debido a sus beneficios. (BBC, 2014).

Los consumidores de queso de almendras son personas vegetarianas, intolerantes a la lactosa o en general personas que evitan el consumo de lactosa en su dieta diaria.

Debido a que en el mercado no existe un producto como el queso de almendras y que va dirigido a un nicho de mercado exclusivo se considera que el poder de negociación es medio ya que el mismo aporta muchos beneficios nutricionales, vegetal 100%, y apto para todo tipo de personas, pero se comercializará en supermercados en donde los consumidores tienen la opción de reemplazarlo por otro sustituto como el Tofu, queso de soya y los quesos light principalmente, por factores como el precio o las características del mismo.

Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

El clima en Ecuador, no es idóneo para cultivar almendras que es la principal materia prima, por ello es importada desde España o Estados Unidos. (BBC, 2014). El precio elevado de las almendras más el valor que aumenta gracias a la importación (transporte), pero al existir varios proveedores de almendras hace que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

En la ciudad de Quito, se pueden adquirir las almendras mediante las denominadas “bodegas” que venden productos al por mayor, entre ellos granos y frutos secos. Las mismas que se pueden encontrar dentro del Mercado Lñaquito.

Es importante, mantener un stock de almendras para la elaboración del queso y para ello se debe establecer alianzas estratégicas con el proveedor selecto para reducir costos de logística, inventarios, asegurar calidad y disponibilidad a tiempos justos que sean de beneficio mutuo.

Por otra parte, existen muchas empresas productoras de todo tipo de empaques lo que hace más fácil la negociación con los proveedores para obtener los precios más bajos del mercado, tiempos de entrega y calidad en materiales biodegradables que sean amigables con el medio ambiente entre ellos se puede encontrar Empaqplast, Flexiplast y Latienvases.

Así pues, la empresa Flexiplast es la ideal para ser el proveedor seleccionado ya que ofrece precios más bajos y además cuenta con experiencia suficiente ya que es la que le proporciona los empaques a marcas como Floralp y Kiosko.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Alta)

El principal sustituto del queso de almendras es el queso a base de leche de vaca. Además, la tendencia al consumo de quesos de origen extranjero disminuyó, de 185,7 a 18,7 toneladas (CFN, 2014).

Esta disminución de la importación de quesos generó beneficios para productores nacionales, ya que al haber menos productos extranjeros debido a sus precios elevados las personas consumen en mayor cantidad quesos de origen nacional, se puede encontrar una gran oferta de quesos a base de leche dentro del mercado como Kiosko, Floralp, Queso González, Holandesa, Toni, entre otros.

Los cuales, representan una amenaza, porque el precio de los quesos existentes en el mercado es más bajo, en aproximadamente \$3 gracias a que la leche es barata y a la existencia de una gran oferta de este producto.

Frente a lo señalado anteriormente, y en vista de que la salud hoy en día, es una preocupación constante se pueden sugerir, nuevas industrias que ofrezcan productos sustitutos de queso, la mayoría de estos bajos en grasa y más ligeros como es el caso de quesos light, queso de soja y Tofu.

La variedad de productos sustitutos, en la industria quesera es alta gracias a la existencia de grandes empresas como Toni, Alpina y Kiosko ya posicionadas en la mente del consumidor y además grandes líderes de mercado ya que las mismas tienen mayor cuota de mercado en cuanto a productos lácteos y cuentan con una amplia cobertura de distribución de sus productos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (Alta)

Al momento, de la realización de la investigación la evidencia empírica demuestra que no existen competidores nacionales productores de queso de almendra.

Sin embargo, existen otros factores que dificultan la entrada de nuevos competidores, aunque no existen barreras de entrada reales al mercado. Los principales problemas se detallan a continuación:

- Los canales de distribución existentes ayudan a que los consumidores para que puedan tener un fácil acceso para el consumo del producto.
- Las leyes y regulaciones laborales en Ecuador son estrictas y exigentes, cosa que frena el ingreso de nuevas empresas.
- La lealtad a las marca de quesos: Kiosko, Alpina, Queso González, entre otros. Se encuentran posicionados en la mente de los consumidores. Además, estas empresas conocen el mercado nacional y compiten entre sí, para no perder su participación dentro el mismo.

Rivalidad entre competidores (Media)

En relación con los factores anteriormente analizados se obtiene que la rivalidad entre competidores es media ya que es un mercado que aún no ha sido explotado, y no existe un competidor dominante que ofrezca el mismo producto con las mismas características y por ende no existe una empresa posicionada en la mente de los consumidores.

Por otro lado, en el mercado existen productos sustitutos, de marcas nacionales como: Kiosko, Alpina, Queso González, entre otros. Los cuales tienen años en el mercado y que ya se encuentran posicionados en la mente de los consumidores y otras marcas que aún no son reconocidas en el mercado. Gracias al sabor, textura y aroma que ofrece el queso de almendra lo hace único y diferente en el mercado.

Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado anteriormente, la empresa debe responder ante las oportunidades y las amenazas que manifiesta la industria.

Por otro lado, existen varios factores que para la empresa se le haría difícil de enfrentar, por los años de funcionamiento de las otras empresas.

De lo señalado anteriormente, a continuación se presentan las principales conclusiones en función del análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis del entorno factores PESTEL:

1. El cambio de la matriz productiva dentro del país y el apoyo de parte de la CFN que ha desarrollado el Fondo de Garantía enfocado en las Micro y Pequeñas Empresas, son factores que están impulsando e incentivando el desarrollo de empresas y pequeñas empresas ecuatorianas que se dediquen a la elaboración y comercialización de productos terminados, como en este caso el queso de almendras.
2. En el mercado no existe un producto con los beneficios y características del producto que se pretende comercializar, ya que es a base de almendras, libre de lactosa y elaborado artesanalmente, el mismo que se diferencia de los productos que ofrece la competencia.
3. En el mercado nacional existen varios productos sustitutos, tales como: quesos bajos en grasa, quesos light, queso de soya y Tofu.
4. Existe un alto nivel de consumo de quesos en Ecuador (de 0,75 kilos a 1,57 kilos por persona al año).
5. El etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano ayuda a los consumidores a identificar productos saludables y de calidad. Además, influye en los cambios de hábitos del consumidor.
6. La tendencia a la alimentación saludable aumenta cada día, incidiendo en las empresas para que produzcan nuevos productos y de calidad.
7. Las leyes y regulaciones laborales en Ecuador son estrictas y exigentes, cosa que frena el ingreso de nuevas empresas.
8. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son de gran ayuda para promocionar productos nuevos, sus beneficios y darlos a conocer al mercado.
9. El precio de productos sustitutos, tales como los quesos de soya y quesos light son más bajos en casi un 50%, esto gracias a que la mayoría de estas empresas manejan economías a escala.

2.1.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos-EFE

A continuación, se presentan los resultados más importantes del análisis de la industria anteriormente realizada. La puntuación ponderada que tiene la empresa es de 2,87, lo que muestra que la empresa reconoce y responde ante las oportunidades y las amenazas que manifiesta la industria.

Además, de aprovechar las oportunidades eficientemente para beneficio de la empresa y sabiendo minimizar las amenazas externas de manera oportuna.

Por otro lado, existen varios factores que a la empresa se le es difícil manejar o que no tiene posibilidad de enfrentarlos. Como se describe, en la siguiente tabla:

Tabla No.1: Matriz EFE

Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado	Análisis Externo
Cambios de matriz productiva en el país.	0,1	3	0,3	PESTEL
Los ecuatorianos demandan más cantidad de queso.	0,1	4	0,4	PESTEL
Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano.	0,1	4	0,4	PESTEL
Los consumidores dentro del país cada vez más están enfocándose en el cuidado de la salud y cuidado físico.	0,1	4	0,4	PESTEL
Nueva categoría de quesos.	0,1	4	0,4	PORTER
Amenazas				
Decrecimiento de la economía.	0,1	2	0,2	PESTEL
Precio de los productos sustitutos es menor al del producto que se va a ofrecer.	0,1	2	0,2	PORTER
Empresas ya posicionadas en la mente del consumidor.	0,1	2	0,2	PORTER
La materia prima es importada	0,1	1	0,1	PORTER
El aumento de inflación	0,1	2	0,2	PESTEL
Total	1		2,8	

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar las características de los consumidores y sus hábitos de compra en relación al producto propuesto.

Objetivos Específicos

- Medir, el grado de aceptación del producto y los atributos que motivan al consumo.
- Determinar, los canales de distribución adecuados para vender el producto.
- Identificar, el precio que los consumidores están dispuestos a pagar para adquirir el producto.
- Identificar, medios de comunicación adecuados para promocionar el producto.

3.2 Diseño de la investigación de mercado

Para el desarrollo de la investigación de mercado se obtuvieron los resultados del análisis de la información primaria.

En la investigación cualitativa realizada, los resultados obtenidos mediante las entrevistas a profundidad que fueron realizadas a expertos de la industria quesera.(Gabriel Díaz, Administrador Gastronómico, MBA. en Panadería y Pastelería, docente en la UTE y Abigail Guzmán, nutricionista). Además del grupo focal (cuyos participantes fueron: 8 personas entre hombres y mujeres entre 20-35 años, estas personas eran estudiantes universitarios y trabajadores del sector privado, con un nivel socioeconómico alto y medio alto).

En cuanto a la investigación cuantitativa, se desarrolló la investigación de muestreo no probabilístico mediante encuestas.

A lo señalado anteriormente, se suma la revisión de la información secundaria se revisaron diversos documentos, informes, sobre la situación de la industria, las tendencias de consumo y los parámetros entre calidad/precio, qué está ofreciendo la competencia actualmente y el grado de participación.

3.2.1 Investigación Cualitativa

3.2.1.1 Entrevistas a expertos

Entrevistado 1: Gabriel Díaz

Sistematización de las entrevista:

- Los productos derivados de lácteos contienen grandes cantidades de azúcar y grasas que a largo plazo y en su continuo consumo pueden afectar la salud del consumidor.
- Hoy en día es una oportunidad desarrollar productos más saludables, sin aditivos, colorantes, preservantes, bajos en azúcar o libre de azúcares añadidos, ya que las personas se están enfocando en una alimentación mucho más saludable.
- El queso de almendra es una excelente alternativa para personas con intolerancia a la lactosa, diabéticos y deportistas en la rama del fisicoculturismo.
- En un plato que pesa 360 gramos se divide proteínas 50%, carbohidratos 25% y vegetales y grasas 25%. Estos macronutrientes son importantes para funciones vitales del cuerpo.
- La capacidad instalada puede ser un limitante, ya que para satisfacer la demanda de supermercados la planta de producción debe ser grande.
- La frecuencia de consumo puede ser diaria, pero sin exceder cantidades.
- Los supermercados son los puntos de venta más idóneos para vender este producto, pero es importante disponer de registro sanitario y todos los documentos necesarios.
- Las cuñas de radio y las redes sociales son opciones para impulsar y promocionar el producto inicialmente, al ser estos medios económicos, eficientes y medibles.
- El precio para el queso de almendra sugerido es 5 dólares debido a su al costo de materia prima.

Entrevistado 2: Abigail Guzmán

Sistematización de las entrevista:

- Los macronutrientes son esenciales para una dieta balanceada con proteínas, carbohidratos y grasas.
- La almendra es rica en vitaminas E, D y A, proteínas, omega 6, zinc, calcio, hierro, magnesio y potasio, el consumo de queso de almendra puede ser de grandes beneficios.
- A nivel cardiovascular, ayuda a mejorar los niveles del colesterol bueno (HDL) y reducir los niveles de colesterol malo (LDL) y triglicéridos, y además ayuda a fortalecer el corazón. Ayuda a mejorar problemas gastrointestinales por su alto contenido de fibra.
- Por su valor nutricional las almendras tienen alto contenido de calcio y proteína, es un sustituto de productos lácteos. Otros sustitutos pueden ser el Tofu, queso de soya y leches de coco y arroz.
- Consumir grandes cantidades de leche expone el organismo a ciertos efectos en contra, como el exceso de alcalinización, o si se consume mucho queso, los aportes elevados de grasa y sal pueden ser nefastos.
- El mercado al que va dirigido es a los niveles socioeconómicos A (alto) y B (medio alto). Especialmente personas intolerantes a la lactosa, deportistas, personas que tienen problemas intestinales y diabéticos.
- La frecuencia de consumo es de 2 a 3 porciones al día, que equivale de 2 a 3 onzas es lo recomendable.
- El marketing directo también es importante, el participar en ferias orgánicas es otra opción para promocionar el queso de almendra.
- El precio sugerido es 6 dólares aproximadamente.

3.2.1.2 Grupo focal

Edad: 20-35 años

Colaboración: 8 partícipes

Ocupación: Estudiantes universitarios / Trabajadores del sector privado

Nivel socioeconómico: Alto y medio alto.

Objetivos del grupo focal

- Determinar, la percepción y apreciación de los colaboradores sobre los quesos ya existentes dentro del mercado.
- Identificar, los criterios y opiniones de los participantes en torno al producto nuevo de queso de almendra que va a ofrecerse.
- Conocer, las observaciones y recomendaciones sobre el producto nuevo por parte de los participantes.
- Aplicar, la información recopilada para desarrollar oportunidades de negocio y diseñar las estrategias de marketing a utilizar.

Sistematización del Grupo Focal:

- Kiosko, es la marca más conocida de quesos entre los participantes.
- Los participantes piensan que en el mercado no existe un producto con las mismas características y beneficios. Al ser un producto libre de azúcar, más natural y saludable, lo diferencia de otros productos ya existe y lo hace muy atractivo.
- Los principales atributos que contribuyen en el consumo de quesos son la textura y el sabor principalmente.
- El porcentaje de almendras utilizado debe estar incluido en la información en el envase para que los consumidores tengan conocimiento y la razón del precio.
- Los participantes expusieron que el sabor es muy bueno y textura del queso es suave y ligera, a diferencia de otros quesos de la competencia.
- El envase interviene al momento de realizar la compra de este tipo de productos, ya que es un producto nuevo y es familiar para los consumidores.
- A las personas les gusta consumir quesos, pero evitan la frecuencia de consumo por razones de salud.
- El queso se consume principalmente en el desayuno, como acompañante en comidas, para repostería y panadería.
- Los participantes dijeron que les encantaría consumir el producto y que estarían dispuestos a pagar por él.

- Los participantes preferirían consumir un queso bajo en grasas y libre lactosa.
- Hay un amplio mercado para el nuevo producto.

3.2.1.3 Recomendaciones para el producto.

- El envase debe ser transparente para que los posibles consumidores vean el producto.
- Incluir los beneficios de consumir el nuevo producto en el empaque.
- Incluir otros ingredientes para diversificar el producto como: orégano, albaca y perejil.
- Incluir información de personas que pueden consumir el producto.

3.2.2 Investigación cuantitativa

La realización de la investigación cuantitativa se estableció mediante los siguientes aspectos:

3.2.2.1 Tamaño de la muestra

Segmento geográfico

Según información recopilada del INEC, del Censo de Población y Vivienda del 2010, y Población por Área, Según Provincia, Cantón y Parroquia de Empadronamiento se obtiene que: hay 1.607.734 habitantes en Quito Urbano. Además, datos publicados por Agroecuador, de los cuales se tomó las siguientes zonas: Belisario Quevedo, Carcelén, Cochapamba, Comité del Pueblo, Concepción Cotocollao, El Condado, Iñaquito, Itchimbia, jipijapa, Kennedy, mariscal sucre, Ponceano, Rumipamba, san isidro del inca y san juan. Como se describe en el Anexo No. 1.

Segmento demográfico

La Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico del Ecuador que presento el INEC el 1,9% de los hogares pertenecen al nivel socioeconómico A, el 11,2% al B y 22,8% al C+, un total de 35,90%. Los hogares se caracterizan por ser de clase alta, media alta y media. Como se describe a continuación:

Tabla No. 2: Segmentación demográfica

ZONAS	HABITANTES	A (1,9%)	B (11,2%)	C+ (22,8%)	(A + B+ C+) 36%
BELISARIO QUEVEDO	48.324	918	5412	11018	17348
CARCELEN	55.301	1051	6194	12609	19853
COCHAPAMBA	58.004	1102	6496	13225	20823
COMITE DEL PUEBLO	47.421	901	5311	10812	17024
CONCEPCION	32.269	613	3614	7357	11585
COTOCOLLAO	31.263	594	3501	7128	11223
EL CONDADO	89.558	1702	10030	20419	32151
IÑAQUITO	42.822	814	4796	9763	15373
ITCHIMBIA	35.495	674	3975	8093	12743
JIPIJAPA	34.868	662	3905	7950	12518
KENNEDY	69.484	1320	7782	15842	24945
MARISCAL SUCRE	12.976	247	1453	2959	4658
PONCEANO	54.412	1034	6094	12406	19534
RUMIPAMBA	28.134	535	3151	6415	10100
SAN ISIDRO DEL INCA	43.603	828	4884	9941	15653
SAN JUAN	54.831	1042	6141	12501	19684
TOTAL	738.765	14.037	82.742	168.438	265.217

Por otro lado, el producto (queso de almendras) va enfocado a personas con diferentes estilos de vida, tendencias y que tienen cierta privación hacia el consumo de lácteos, estas personas se describen en la siguiente tabla:

Tabla No. 3: Estilos de vida

Categoría	Porcentaje	Población (265.217)
Celíacos	0,80%	2.122
Diabéticos	2%	5.304
Intolerantes lactosa	50%	132.608
Veganos	1,70%	4.509
Vida sana	17%	45.087
Mercado potencial	71,50%	189.630

3.2.2.2 Cálculo de la muestra

n = tamaño de muestra

N = tamaño de la población (189.630)

e = error estándar (5)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

K = valor obtenido mediante niveles de confianza (1,96)

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

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(189.630)}{(5)^2 (189.60-1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 383$$

Tomado de Feedback Networks

3.2.3.2. Análisis de resultado investigación cuantitativa, encuestas

Las encuestas fueron realizadas a 50 personas en la ciudad de Quito, de las cuales el 55% eran mujeres y el 45% hombres, las edades comprendidas son entre 18 y 50 años.

La mayor parte de las personas encuestadas viven en el norte de Quito y tienen ingresos mayores a los \$700. Los resultados obtenidos del trabajo de campo, se encuentra en el Anexo No. 2.

- El 90% de las personas encuestadas consume algún tipo de quesos, lo cual demuestra que hay una importante demanda por estos productos.
- El 68,1% de los encuestados consumen la marca Kiosko principalmente.
- El 86% de los encuestados manifestaron que el atributo más importante a tomar en cuenta es el sabor del producto.
- El 53,2% de los encuestados compran la presentación de 250g.
- Un 86% de los encuestados respondieron que si les gustaría comprar queso a base de almendra.
- El 56,1% de los encuestados manifestaron que comprarían el queso de almendras y un 41,5% contestó que están decididos a consumir el producto antes mencionado.

- El 56,8% de las personas encuestadas mencionó que la frecuencia de compra sería una vez a la semana.
- Los autoservicios y delicatessen son los principales canales de distribución elegidos por los encuestados, con un 35% y 25% respectivamente.
- El 50% de los encuestados respondieron que la variedad de quesos es importante a la hora de comprar el producto; así como también el 28,3% manifestó que el envase debe ser práctico, fácil de abrir y de preferencia transparente para mayor conformidad del cliente.
- El 84,1% de los encuestados manifestaron que las redes sociales es el medio de comunicación que principalmente utilizan, este debería ser el medio para promocionar el producto, de la misma manera realizar marketing directo en autoservicios mediante degustaciones y promociones para demostrar su sabor y beneficios.
- Según datos obtenidos en el análisis Van Westendorp, mediante las encuestas, el precio al que los clientes estarían dispuestos a pagar por adquirir este producto es \$5,50, este valor coincide con datos obtenidos en la investigación cualitativa.

3.2.2.3 Conclusiones generales de la investigación

- En la ciudad de Quito existe un alto consumo de quesos. Éste producto forma parte del consumo diario de las familias quiteñas, principalmente en el desayuno.
- Las marcas que mas se consume y por ende es mas conocida es kiosko que principalmente ofrece queso de mesa.
- Aproximadamente el 65% de personas que evitan el consumo de productos derivados de la leche, debido a su estilo de vida o por cuidado de la salud.
- El atributo y característica más importante del queso de almendras para los cliente es el sabor del producto.
- El queso de almendras, tiene un grado de aceptación del 86%, ya que es un producto natural, sin azúcares añadidos, grasas buenas que

aporta la almendra y es un producto artesanal. La tendencia de este tipo de alimentos actualmente es muy elevada y apta para el consumo por su valor nutricional.

- La frecuencia de compra del queso es 1 vez a la semana.
- Los canales de distribución que prefieren los clientes para realizar la compra del producto es principalmente mediante autoservicios.
- El precio que están dispuestos a pagar los clientes por el queso de almendras es \$5,50. El mismo que fue determinando mediante el análisis de Van Westendorp.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

El consumo de quesos dentro del país se incrementó desde el 2013, lo que evidencia que la industria quesera está en auge y que existe una propensión al consumo de este producto.

En el año 2013, la industria quesera generó 195 millones de dólares más que en el año 2010, lo cual indica que obtuvo un crecimiento del 53%. (Expreso, 2015).

Por otro lado, los quesos que existen en el mercado nacional actualmente, son producidos a base de leche de vaca, por lo que no se ofrece en el mercado otras opciones más saludables, como lo es el queso de almendras, que es un producto que satisface las necesidades de consumidores con características específicas como lo son: diabéticos, intolerantes a la lactosa, celíacos y personas que llevan un estilo de vida sana.

Dado que el segmento al cuál está dirigido el queso de almendras, es un segmento de cualidades y el producto cumple con las cualidades que ese segmento requiere, por lo tanto el precio no será un factor de decisión para el consumo.

En la actualidad, al menos el 50% de los ecuatorianos eligen una alimentación cada vez más saludable. Así pues, se evitan los azúcares y las grasas malas. (El Telégrafo, 2015).

A pesar de lo mencionado anteriormente, la investigación cuantitativa realizada presentó como resultado que el consumo de queso alcanza al 90% de los encuestados, lo que demuestra que hay una importante demanda de este tipo de productos.

A lo señalado anteriormente se suma, que la marca Kiosko es consumida en un 68,1% de acuerdo a lo manifestado por los encuestados. Sin embargo, una

de las desventajas que presenta la marca antes mencionada radica en la inexistencia de una oferta de variedad de quesos para los clientes, también mencionaron las personas encuestadas.

Lo expuesto fue corroborado por los participantes que asistieron al grupo focal, quienes manifestaron que en el mercado nacional no existe un sustituto del queso que tenga un sabor distinto y que sea del agrado de los clientes y que además, cuente con atributos que lo diferencien de la competencia.

En cuanto al sabor del queso, la evidencia empírica señaló que el sabor es el atributo más importante, además del empaque. Este último se caracteriza por ser atractivo a la vista de los clientes, y que además, contribuya a la preservación del aroma y del sabor del queso.

En este contexto, el Gobierno ecuatoriano actual se encuentra impulsando la elaboración y comercialización de productos ecuatorianos terminados, como el queso.

Además, se ha desarrollado el Fondo de Garantía enfocado en las Micro y Pequeñas Empresas, el mismo que facilita el acceso a créditos para los potenciales emprendimientos de la producción y comercialización de productos artesanales (quesos).

Finalmente, el segmento de mercado al cual va dirigido la producción y comercialización de quesos artesanal que responderán exclusivamente a los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

Por tal motivo, se ofrecerá un producto de consumo nuevo que se caracterice por sus de beneficios nutricionales (sin azúcar añadida, sin grasas saturadas, libre de lactosa y un sabor distinto), el cual satisfaga los gustos y preferencias del cliente.

4.1 Mercado Objetivo

El presente plan de negocios, se concentra en determinados grupos de clientes de la ciudad de Quito, que se caracterizan por ser de los niveles socioeconómicos: A, B y C+ (alta, media alta y media) de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas.

A continuación se describe el procedimiento metodológico para la caracterización del mercado objetivo, anteriormente señalado:

4.1.1 Segmentación

Segmentación geográfica

Habitantes de la ciudad de Quito Urbano, de las zonas anteriormente mencionadas. (Belisario Quevedo, Carcelén, Cochapamba, entre otros) que suman alrededor de 738.765 personas.

Segmento demográfico

La población económicamente activa de clase media, media alta y alta, hombres y mujeres del grupo socioeconómico A, B y C+ (representan 189.630 personas).

Segmentación psicográfica

El producto se enfocará a personas con tendencias de consumo diversos y que mantienen un estilo de vida más saludable y que al mismo tiempo, se caracterizan por ser grandes consumidores de queso.

Segmentación conductual

- Consumidores, que son fieles a sus tendencias de consumo exigente, marcas, gustos que responden a su estilo de vida saludable.
- Personas, que evitan el consumo de lácteos por bienestar y por razones de salud.
- Personas, que consumen quesos, pero que buscan un producto con menos cantidad de grasas malas, con un alto de proteínas porcentaje,

libre de lactosa, un producto más saludables y natural que brinde mayores beneficios nutricionales que proporcionan los ingredientes que se utiliza para la elaboración del queso artesanal.

- Personas, que compran al menos 1 vez a la semana el queso de almendras.

4.1.2 Compradores potenciales

El número de los potenciales compradores son:

N= 189.630

Muy probable de consumir el producto = 41,5%

Total = 78.696

4.1.3 Conclusiones de oportunidad de negocio

Mediante al análisis realizado sobre la investigación cualitativa y cuantitativa, se determinó que hay una gran aceptación hacia el producto (queso del almendras), debido a su calidad, los grandes beneficios nutricionales y además que puede ser consumido por todas las personas sin ninguna limitación ya que no contiene lactosa, que es uno de los principales requerimientos del mercado objetivo. Además, los potenciales clientes perciben el producto como natural, práctico, innovador y saludable, cuyo consumo ha aumentado de forma considerable en los últimos años en el país.

Finalmente, cada uno de los factores detallados anteriormente muestran una gran oportunidad de negocio. Ya que el presente plan de negocios cuenta con un ambiente favorable por las tendencias actuales de consumo, como por las tendencias del mercado al que se enfoca el queso de almendras, ya que hay más personas que se inclinan por estilos de vida saludables.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Mercado Objetivo

El presente plan de negocios se concentra en la ciudad de Quito; cuyas características propias del producto queso con almendras, va dirigido a las clases sociales: A, B y C+ (alta, media alta y media).

El resultado central de las encuestas, evidencian que aproximadamente el 86% de los encuestados consumirían el producto queso con almendras.

5.2 Estrategia de marketing

De acuerdo a lo señalado, por Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing menciona que una estrategia de enfoque es cuando “La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos de mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta”.

Así, pues, la estrategia de marketing que se utilizará para el mercado objetivo del producto, es la estrategia de enfoque, ya que es un producto para un segmento específico por las cualidades y beneficios que presenta el queso de almendras: sin lactosa, libre de azúcar añadida, sabor, porcentaje de grasa, que son las necesidades de los clientes que se va a satisfacer, según datos de la investigación de mercado.

Además, de que el producto presenta mayores beneficios nutricionales, apto para el consumo de todas las personas, el sabor y textura diferente con un canal de distribución específico, el producto se va a dirigir a un nicho de mercado con estrato socioeconómico A, B y C+ de ingresos mayores a \$700.

5.3 Propuesta de valor

Los atributos más significativos que brinda el queso de almendras son las siguientes:

- Salud: Sin lactosa, alto porcentaje de proteína, sin azúcar, libre de grasas malas.

- Sabor: Un sabor diferente a los que existe en el mercado, que lo proporciona la almendra.
- Naturalidad: Sin químicos y sin aditivos, es un producto totalmente artesanal.
- Diferenciación: Al ser un producto a base de almendras, es diferente a todos los quesos existentes actualmente en el mercado.

Para mayor detalle de lo anteriormente señalado, se desarrolla la herramienta CANVAS cuyo objetivo es certificar el desarrollo de un modelo de negocio claro y estable, capaz de ofrecer respuestas oportunas que se pudieran presentar en áreas claves y enfocándose principalmente en la propuesta de valor que se entregara al cliente. Como se describe a continuación en la siguiente figura:

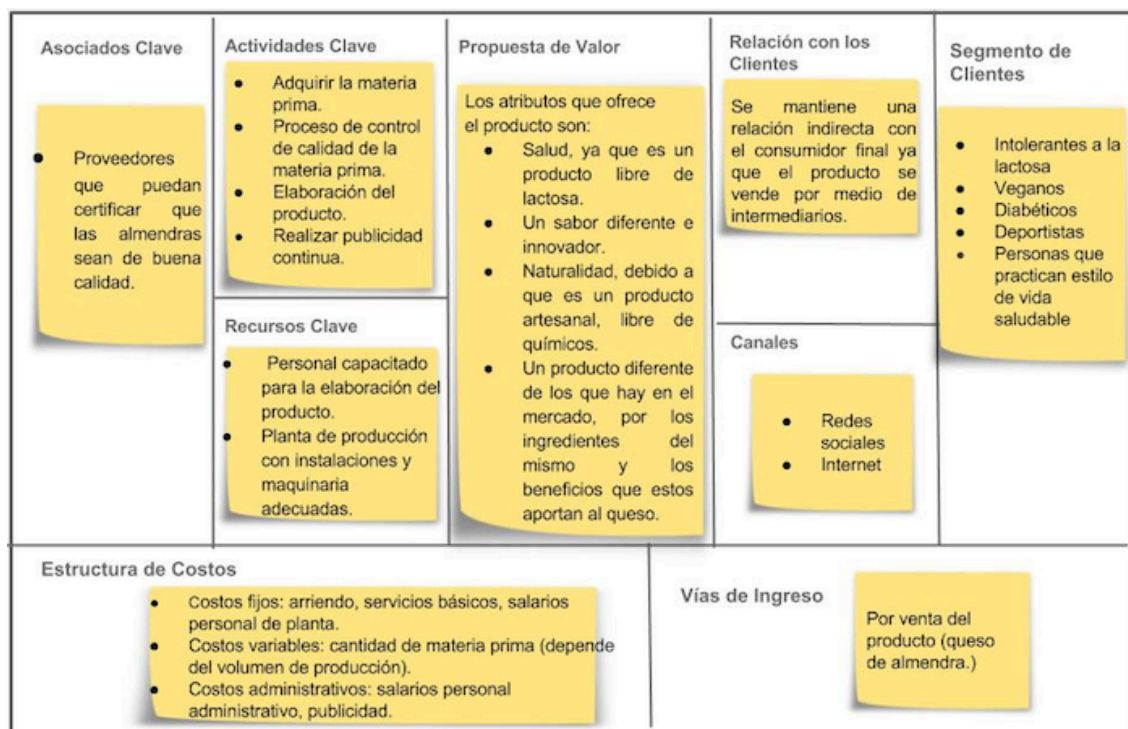


Figura No.1: Canvas

5.4 Posicionamiento

Las razones del porqué los clientes consumirían el queso a base de almendras radica en que es un producto que ofrece un alto porcentaje de proteína,

elaborado con almendras, sin azúcar y con muchos beneficios para la salud: alto contenido de calcio, rica en vitaminas E, D y A, omega 6, zinc, hierro, magnesio y potasio.

Además, de la textura cremosa, suave y sabor agradable que brinda el queso de almendras permitirá una degustación de deliciosos sabores que produce el queso de almendras para los consumidores, convirtiendo al producto en un alimento nutritivo para disfrutar en el desayuno, o en cada una de las comidas de la dieta diaria, así como acompañante de las comidas o como ingredientes para repostería.

La posición de valor para hacer referencia al valor del atributo respecto al precio, que utilizará el queso de almendras es: más por más (mayor valor / mayor precio), ya que es un producto para un segmento específico y tiene un precio elevado respecto a los quesos existentes en el mercado, debido a los ingredientes del mismo.

5.5 Mezcla de Marketing

5.5.1 Producto

La estrategia introducción de producto a utilizar será ofrecer producto básico ya que es un producto nuevo y un mercado nuevo, cualquier modificación será posterior.

Atributos del producto:

El queso a base de almendras que se va a ofrecer se caracterizan por ser un queso artesanal, elaborado con productos de calidad, que tiene los siguientes atributos:

- Cuenta con sabor, textura suave y distinta de los otros quesos existentes en el mercado.
- El queso de almendras será elaborado con productos cien por ciento naturales, libre de conservantes y químicos.

- El queso de almendras tiene un alto porcentaje de proteína, elaborado con almendras, sin azúcar y con muchos beneficios para la salud: alto contenido de calcio, rica en vitaminas E, D y A, omega 6, zinc, hierro, magnesio y potasio.
- La textura cremosa y suave y el sutil y agradable sabor que brinda este producto, convirtiéndolo en un alimento perfecto para el desayuno, como también puede ser acompañante de las comidas o como ingredientes para repostería.

Marca:

- El queso de almendras, se comercializará bajo un esquema netamente nutritivo, cuya la marca será “Almond Cheese”, cuyo slogan será “*Más saludable, más natural*”.
- Logo: El logo se diseñó con tipografía y colores que reflejen la calidad y naturaleza del producto.



Figura No. 2: Logo
Tomado de: Paulo Cabrera, Diseñador Gráfico

Empaque:

El empaque para el queso de almendra se caracterizará por ser fácil al momento de abrir el mismo, para su posterior consumo. La empresa Flexiplast proporcionará los empaques para Almond Cheese.

Etiqueta:

- Brindará la información nutricional del queso de almendras.
- Incluirá la ley de etiquetado semáforo según el Reglamento 022 del INEN, (2014).

Tabla No. 4: Presupuesto del producto.

Producto	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marca	\$500,00					
Logo	\$300,00					
Etiquetado y empaque	\$618,80	\$7.425,60	\$7.634,15	\$7.848,56	\$8.068,99	\$8.295,61
Total	\$1.418,80	\$7.425,60	\$7.634,15	\$7.848,56	\$8.068,99	\$8.295,61

5.5.2 Precio

Para la determinación del precio se ha considerado el siguiente método de fijación de precios:

- Valor percibido: El precio del queso será de \$5,60 la unidad de 250 gramos, de acuerdo a la información obtenida de la encuesta cuantitativa realizada a los potenciales clientes, mediante el análisis Van Westendorp. Como se describe, en el siguiente gráfico:

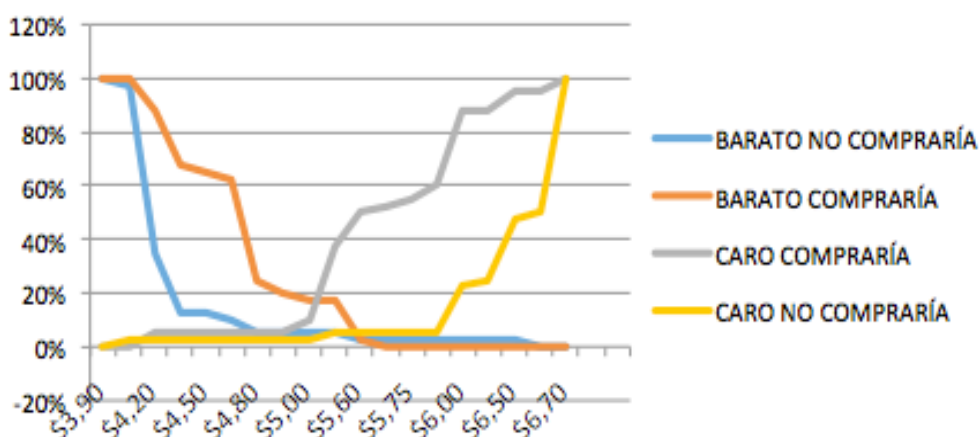


Figura No. 3: Análisis Van Westendorp

A lo señalado anteriormente, se suman las siguientes estrategias:

Estrategia de entrada:

- La estrategia de desnatado se va a ser utilizado ya está basada en la propuesta de valor que se desea implementar con el producto. El valor agregado, que se ofrece a los potenciales clientes es entregarles una alternativa más saludable de consumo alimenticio, en comparación frente a los otros quesos tradicionales. "... 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).

Estrategias para el ajuste de los precios:

- Se utilizará la estrategia de Status Quo que consiste en mantener el precio a pesar de la inflación, para de esa manera conservar la cuota de mercado alcanzada.

5.5.3 Plaza

- La estrategia de plaza a desarrollarse es la estrategia selectiva indirecta, debido a que es un producto para un segmento específico y está dirigido a las clases sociales alta, media alta y media.

Por ello, se comercializará directamente para llegar al consumidor final. Para lo cual se utilizara la cadena de supermercados La Favorita, que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito y tienen un alto tráfico de compradores. Por ejemplo, el Supermaxi y Megamaxi tienen el target al cual se quiere llegar.

El sistema comercial que se empleará es business to business, ya que la negociación del producto será directa con los supermercados, y se contará con equipo y transporte especializado para la entrega y el almacenamiento del producto.

Tabla No. 5: Presupuesto de plaza

DETALLE	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transporte	\$24.999,00					
Distribuidor	\$563,18	\$6.758,16	\$6.831,82	\$6.906,29	\$6.981,57	\$7.057,67
Total	\$25.562,18	\$6.758,16	\$6.831,82	\$6.906,29	\$6.981,57	\$7.057,67

5.5.4 Promoción

La principal estrategia de promoción será la estrategia Push o estrategia de empuje. Esta estrategia está enfocada en los canales de distribución donde se realizarán actividades dirigidas a consumidores finales como publicidad, promociones de ventas, marketing directo y fuerza de ventas.

Publicidad:

- La publicidad del producto va a ser BTL (Bajo la línea), es decir que se van a emplear formas no masivas de publicidad, ya que el producto va dirigido a un segmento de mercado específico.
- Se participará en ferias de reconocimiento nacional, como el de la feria de los Quesos que se realiza anualmente en la ciudad de Machachi o también en ferias donde se exponen distintos alimentos como EXPOALIMENTAR que se realizan en el Centro de Exposiciones Quito.

Promoción de ventas:

- Se destinara el 1% de la producción anual para realizar degustaciones en Supermaxi y Megamaxi, que es lugar donde se comercializará el queso de almendras.

Marketing directo

- Almond Cheese creará una página web donde se encontrará toda la información tanto de la empresa como del producto. Además, de recetas, buzón de sugerencias, características y beneficios del productos.

- Se desarrollará campañas en redes sociales hacia nuestro público objetivo.

Fuerza de ventas:

- El Jefe de Marketing será el encargado de realizar las actividades de la fuerza de ventas, siendo el personalmente quien manejará la relación con los potenciales clientes y dará el seguimiento respectivo.

Tabla No. 6: Presupuesto de promoción y publicidad

DETALLE	Mes 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad BTL + Promotor	\$140,00	\$560,00	\$566,10	\$572,27	\$578,51	\$584,82
Ferias nacionales	\$369,60	\$369,60	\$373,63	\$377,70	\$381,82	\$385,98
Degustaciones 1%	\$1.708,54	\$1.708,54	\$1.754,09	\$1.800,93	\$1.842,09	\$1.891,61
Pagina WEB	\$850,00	\$850,00	\$50,00	\$50,55	\$51,10	\$51,65
Redes sociales	\$25,00	\$100,00	\$101,09	\$102,19	\$103,31	\$104,43
Total	\$3.093,14	\$3.588,14	\$2.844,91	\$2.903,64	\$2.956,82	\$3.018,50

6 PROPUESTA FILOSÓFICA

6.1 Misión

Almond Cheese, elabora y comercializa artesanalmente queso de almendras en la ciudad de Quito, ofreciendo un producto de excelencia, dirigido a aquellos consumidores con necesidades especiales y que buscan tener un estilo de vida sano, cuenta con personal responsable y capacitado, que opera bajo normas estrictas de higiene.

6.2 Visión

Llegar al 25% de mercado de quesos veganos en Quito en los próximos cinco años, mediante la elaboración y comercialización de quesos hechos a base de almendras, con altos estándares, que garanticen una mejora en la dieta alimenticia de los consumidores.

6.3 Objetivo general

Elaborar y comercializar el queso de almendras en el mercado nacional mediante la satisfacción de la demanda insatisfecha, permitiendo el desarrollo empresarial y la sostenibilidad del negocio.

6.3.1 Objetivos específicos de mediano plazo (1 a 2 años)

- Incrementar las ventas anuales en un 10%, a partir del primer año de lanzado el producto, por medio de estrategias de marketing que permitan alcanzar el mercado objetivo.
- Ampliar la cadena de distribución en un 20%, a partir del segundo año para lograr el posicionado del producto en el mercado nacional.

6.3.2 Objetivo específicos de largo plazo (3 a 5 años)

- Reducir los costos totales de la producción en un 5% hasta el año 2021, con la aplicación de economías de escala y la curva de aprendizaje.
- Aumentar la participación de los colaboradores al menos en un 3% de la utilidad, para incentivar y promover el mejor desempeño en el trabajo.

6.4 Plan de Operaciones

6.4.1 Ciclo de operaciones

En la siguiente gráfica se muestra el ciclo de operaciones del queso de almendras, en el cual se detallan, los principales procesos de la elaboración y comercialización del producto antes mencionado:

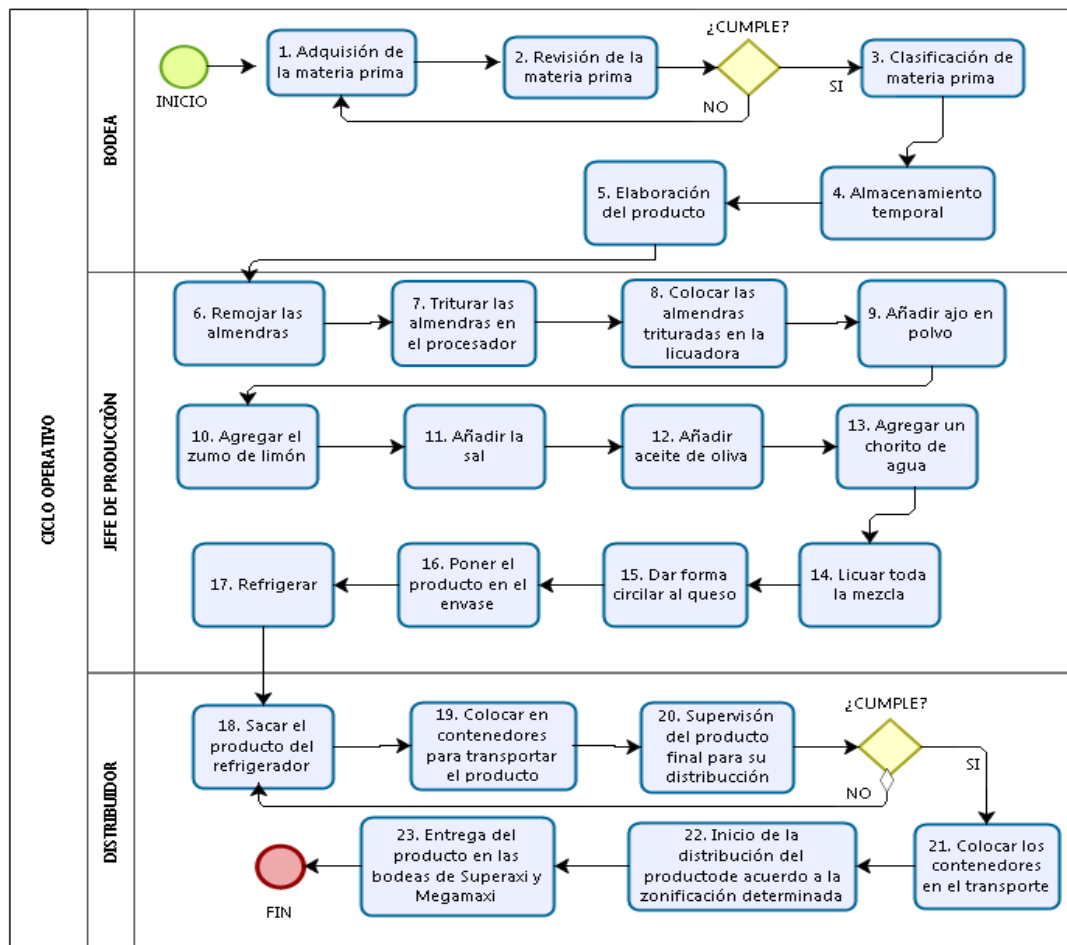


Figura No. 4: Diagrama de Flujo
Adaptado de: Bizagi Modeler, 2016

En la siguiente tabla se describen los tiempos requeridos del ciclo operativo para la producción del queso de almendras:

Tabla No. 7: Descripción del tiempo y responsable de producción

Área	Actividades	Tiempo	Responsable
Bodega	Adquisición de materia prima	5 minutos	Jefe de logística
	Revisión de la materia prima	5 minutos	Jefe de logística
	Clasificación de la materia prima	5 minutos	Jefe de logística
Producción	Remojar las almendras	8 horas	Asistente de producción 1
	Triturar las almendras remojadas	4 minutos	Jefe de producción
	Colocar las almendras trituradas en la licuadora	30 segundos	Jefe de producción
	Añadir ajo en polvo	3 segundos	Jefe de producción
	Agregar el zumo de limón	6 segundos	Jefe de producción
	Añadir sal	3 segundos	Jefe de producción
	Añadir aceite de oliva	5 segundos	Jefe de producción
	Agregar agua	3 segundos	Jefe de producción
	Licuar toda la mezcla	3 minutos	Jefe de producción
	Dar forma circular al queso	5 minutos	Jefe de producción
	Poner el producto en el envase	15 segundos	Asistente de producción 2
	Refrigerar	2 horas	Asistente de producción 2
Ventas	Sacar el producto del refrigerador	3 segundos	Asistente de producción 1
	Verificar el producto terminado	2 minutos	Jefe de ventas

De acuerdo, a la figura anteriormente presentada del ciclo de operaciones, se concluye que conforme los procedimientos y actividades detallados para la adquisición de la materia prima, la elaboración de los quesos de almendra y la comercialización del mismo, se mantendrá la calidad del producto, se optimizarán los recursos, materia prima, y la optimización del tiempo de elaboración del producto como de su entrega final.

Finalmente, los procesos implantados permitirán que el plan de negocios opere de una manera precisa y organizada de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente para llevar a cabo la producción de los quesos de almendra.

6.4.2 Requerimiento de equipo y herramientas

En las siguientes tablas, se detallan la cantidad y los costos de las herramientas y la maquinaria requerida para el inicio y desarrollo del proyecto:

Tabla No 8: Maquinaria, equipo y herramientas

Detalle	Cantidad	Costo	Total
Muebles y enseres			
Escritorio	3	\$200,00	\$600,00
Sillas ejecutivas	3	\$60,00	\$180,00
Sillas de apoyo	6	\$20,00	\$120,00
Archivadores	1	\$120,00	\$120,00
Basureros	6	\$35,00	\$210,00
Total mobiliario			\$ 1.230,00
Equipos, sistemas y paquetes informáticos			
Laptop	3	\$ 700,00	\$2.100,00
Teléfonos IP	3	\$ 30,00	\$90,00
Impresora Lexmark	1	\$ 200,00	\$200,00
Sistema de facturación	1	\$ 900,00	\$900,00
Total equipos informáticos			\$ 3.290,00
Maquinaria y Equipo			
Balanza plataforma Bascula de 300 Kg	1	\$ 180,00	\$180,00
Mesa de trabajo acero inoxidable	3	\$ 200,00	\$600,00
Refrigeradora	1	\$ 1.600,00	\$1.600,00
Licuada industrial	2	\$ 250,60	\$501,20
Procesador de alimentos	2	\$ 219,41	\$438,82
Recipientes	15	\$ 2,30	\$34,50
Menaje de cocina KIT	1	\$ 55,00	\$55,00
Colador metálico	6	\$ 5,25	\$31,50
Colador de tela	6	\$ 6,25	\$37,50
Vehículo FIAT	1	\$ 24.999,00	\$24.999,00
Total maquinaria y equipo			\$ 28.477,52
Total activos fijos			\$ 32.997,52

6.4.3 Infraestructura

Localización

La planta de producción estará localizada en la Av. El Inca y Av. 6 de Diciembre, sector El Inca. Debido a su ubicación geográfica y en el sector existe una gran oferta de locales de arriendo. El costo del arriendo será \$500

mensuales, donde el local contará con toda la infraestructura necesaria para la producción de quesos de almendras.

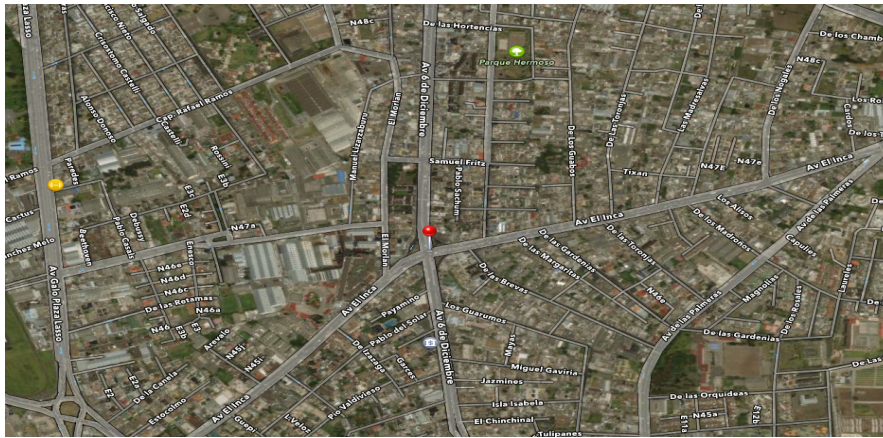


Figura No. 5: Mapa de localización
Tomado de: Geogle Maps

Distribución de la planta

La planta de producción es de 70m² estará distribuido de la siguiente manera: 10m² para oficina, 32m² para la cocina, 12m² para la bodega, 8m² metros cuadrados para los baños de mujeres y 8m² para los baños de hombres, tal como se evidencia en el siguiente gráfico:



Figura No 6: Distribución de Planta
Adaptado de: Técnicas de distribución

6.4.4 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Los procesos de elaboración y comercialización del queso de almendras, se realizarán por medio el método FIFO (Primeras en Entrar - Primeras en Salir),

consiste en que las materias primas que llegan primero, son las que se ocupan primero y de igual manera con los productos terminados, ya que se trata de un producto final perecible, y el hecho de que no contenga conservadores artificiales hacen que el producto se deteriore en menos tiempo.

La materia prima, se adquirirá para un mes de producción, el tiempo de almacenamiento del producto final será el mínimo posible, debido a que el tiempo de caducidad del mismo será aproximadamente 5 meses. Finalmente, el queso de almendras tiene que mantenerse en refrigeración y tiene 12 días de fecha máxima para su consumo después de abierto el empaque.

En la siguiente tabla se describen los proveedores y costo de materia prima:

Tabla No. 9: Proveedores y costo de materia prima

Materia Prima			
Producto	Proveedor	Cantidad mínima de venta	Precio
Almendras	Baileys (Mercado Iñaquito)	480gr	\$7,00
Limón	Mercado Iñaquito	10 unidades	\$1,00
Agua	Tesalia	250ml	\$0,40
Ajo en polvo	Mercado Iñaquito	100gr	\$1,80
Sal	Mercado Iñaquito	480gr	\$0,90
Aceite de oliva	Mercado Iñaquito	250ml	\$6,00
Envase y etiqueta	Flexiplast	12 unidades	\$2,04

6.5 Estructura Organizacional

Almond Cheese se constituirá como Sociedad Anónima, debido a que su capital estará dividido en acciones negociables, las mismas que se encuentran formadas por las aportaciones de los accionistas de la empresa.

Se decidió formar una empresa en Sociedad Anónima porque para la constitución del capital suscrito puede ser aportes en dinero o en bienes muebles e inmuebles que conciernan al giro del negocio de la empresa. La empresa estará conformada por dos accionistas, los mismos que contribuirán con un monto inicial de \$400 cada uno, para cumplir con el monto mínimo de

capital que es exigido por los organismos de supervisión locales, en este caso es la Superintendencia de Compañías.

6.5.1 Aspectos regulatorios y legales

Para la constitución de una Sociedad Anónima, se debe cumplir con los siguientes procedimientos de acuerdo a lo señalado por la Superintendencia de Compañías (2017):

1. Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías, verificando que no exista otra empresa con ese nombre.
2. Se deberá elaborar el estatuto social, que es el contrato que regirá la sociedad, el mismo que se validará por medio de una minuta firmada por un abogado.
3. Se deberá abrir una cuenta de integración de capital, en cualquier banco del país, donde se cancelará el capital mínimo que es \$800.
4. Se debe realizar una carta en la que se detalla la participación de cada uno de los accionistas de la empresa.
5. Se deberá elevar a escritura pública, donde un notario con la reserva del nombre, el certificado de integración de capital y el estatuto social de la empresa.
6. La Superintendencia de Compañías entregará la resolución aprobatoria.
7. Se procede a la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.
8. Se efectuará los trámites correspondientes para la obtención del RUC.
9. Se debe adquirir una licencia de funcionamiento, la misma que es conferida por el Municipio de Quito.
10. Se realizará el pago de la patente municipal.
11. Se debe obtener el permiso de funcionamiento que lo otorga el Cuerpo de Bomberos de Quito.

6.5.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional que empleará la empresa “Almond Cheese” es la estructura simple, ya que es un diseño con poca departamentalización, la autoridad es centralizada, y con clara división de responsabilidades.

6.5.3 Organigrama

La estructura organizacional de la empresa, es un organigrama vertical, en el cual se evidencia los niveles de jerarquía y la subordinación organizacional. En la parte superior del organigrama se encuentra la autoridad máxima, la cual está al mando de todas las áreas, como se muestra en la siguiente gráfica:

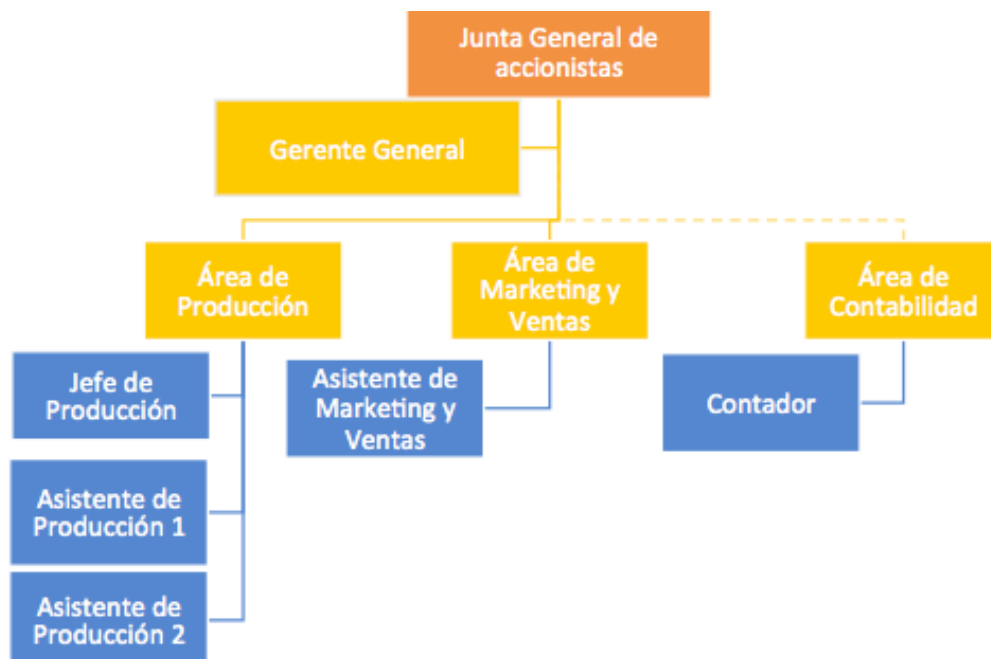


Figura No. 7: Organigrama empresarial

6.5.4 Descripción de funciones

Los colaboradores trabajarán cinco días a la semana y 8 horas al día, tal como lo estipula el Código de Trabajo, las siguientes funciones que desempeñarán según su cargo dentro de la empresa son las siguientes:

- Junta General de Accionistas.- Deben asistir a reuniones ordinarias y extraordinarias, ajustar o cambiar los estatutos sociales de la compañía, aprobación de los estados financieros, disposiciones acerca de los beneficios sociales y los ejes estratégicos que desarrollará la empresa y toma de decisiones generales.

- Gerente General.- Es el representante legal de la empresa, además es el encargado de dirigir, organizar, planificar y controlar todas las áreas de la empresa, tomar decisiones y diseñar planes de acción que favorezca el desarrollo de la compañía, elaborar el presupuesto para la aprobación de la junta de accionistas, y aprobar las estrategias de marketing para ejecutar en el Departamento de Ventas.

Área de Producción

- Jefe de Producción.- Encargado de hacer de la elaboración del producto, cumplir con las normas de higiene y los tiempos establecidos para realizar la entrega del producto final.
- Asistente de Producción 1 y Asistente de Producción 2.- Asistir al jefe de producción en la elaboración del producto, empaclar el producto y mantener limpio el lugar de trabajo.

Área de Marketing y Ventas

- Asistente de marketing y ventas.- Encargado de realizar las estrategias de publicidad que serán aprobadas por el Gerente General, cerrar ventas y verificar que la logística del producto cumpla con acuerdos de tiempo de entrega y supervisando la calidad del producto. Encargado de realizar el pedido de la materia prima, adquirir y revisar su estado, además, comprobar la calidad de la misma. Realizar el almacenamiento y verificar la excelente conservación. Por otro lado, es el encargado de la distribución hacia los canales de distribución del producto.

Personal Terciarizado

- Contador.- Llevará la contabilidad de la empresa, y estará encargado de realizar del pago de la nómina, de los impuestos de la empresa, se encargará de trámites administrativos autorizados por el Gerente General, así mismo asegurara la liquidez de la empresa.

En el Anexo No. 3 se presenta las tablas detalladas del presupuesto de sueldos y salarios de los colaboradores de la empresa.

7 Plan Financiero

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

El presente plan de negocios muestra la proyección en ventas a 5 años, para lo cual se han considerado unidades de queso de almendras de 250 gramos, con un pronóstico de ventas que se inicia con 37440 unidades que corresponden a una captación del mercado insatisfecho del 7,03%. Para el pronóstico de ventas, se consideró el crecimiento de la industria de manufactura del 1,7%.

El precio inicial es de \$5,60 que fue establecido mediante el análisis Van Westendorp para la introducción del producto. En cuanto a los años 2, 3, 4 y 5 se mantiene estable el precio inicial, debido a que la estrategia de ajuste de precios es la estrategia de status quo. Finalmente, el principal cliente es la cadena de supermercados “La Favorita”; la cual establece una política de cobro del 40% de contado y 60% a crédito a un mes plazo. Como se describe en el siguiente cuadro:

Tabla No. 10: Proyección de ventas anuales de Almond Cheese

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pronostico de ventas	37440	38076	38724	40660	42693
Precio de venta	\$5,60	\$5,60	\$5,60	\$5,60	\$5,60
Total Ingresos	\$209.664,00	\$213.228,29	\$216.853,17	\$227.695,83	\$239.080,62

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Para la realización del queso de almendras se requiere de 6 insumos principales directos y de un suministro indirecto relacionado al empaque y la etiqueta. Para la proyección del costo de la materia prima, se considera el 1,09% de inflación anual al mes de mayo. El costo unitario de la materia prima que inicia con \$2,84 en el año 1 y al año 5 \$2,96. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No 11: Proyección de costos y gastos de materia prima

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	37440	38076	38724	40660	42693
Almendras	\$2,19	\$2,21	\$2,24	\$2,26	\$2,28
Limón	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10
Aceite de oliva	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,19	\$0,19
Sal	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ajo en polvo	\$0,14	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15
Agua	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05
Empaque y etiqueta	\$0,17	\$0,17	\$0,17	\$0,18	\$0,18
Costo total de producción	\$2,84	\$2,87	\$2,90	\$2,93	\$2,96
Costo total	\$106.146,13	\$109.127,28	\$112.192,15	\$119.085,80	\$126.403,03

Los costos de producción están relacionados a la compra de la materia prima, el pago de la mano de obra y el desembolso de dinero en los suministros indirectos de fabricación. El costo unitario es de \$3,91 para el año 1 y de \$3,97 para el año 5. Los costos son proyectados con la inflación anual de 1,09%.

Tabla No. 12: Costos y gastos de producción

COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN Y VENTAS					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de la materia prima	\$106.146,13	\$109.127,28	\$112.192,15	\$119.085,80	\$126.403,03
Mano de obra	\$ 26.282,80	\$ 27.077,06	\$ 27.895,32	\$ 28.738,31	\$ 29.606,78
Costos indirectos	\$13.975,50	\$14.054,19	\$14.133,74	\$13.514,15	\$13.595,44
Costo total de producción	\$146.404,44	\$150.258,53	\$154.221,21	\$161.338,26	\$169.605,24

En cuanto a los gastos operacionales, corresponden a la parte administrativa y de ventas lo conforman aquellos desembolsos de dinero, como gastos generales y gastos de marketing. Para ello, se inicia con un desembolso en el año 1 de \$32.867,44. Además, se realiza una proyección para los siguientes años tomando en cuenta la inflación anual de 1,09%. (Ver Anexo No. 4.)

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial del proyecto es de \$ 56.900,44 que se encuentra dividido de la siguiente forma: muebles y enseres \$1230, en equipos informáticos \$3290, y en maquinaria y equipo \$28.477,52. De ahí que la inversión en activos fijos es

de \$32.997,52. En el Anexo No. 5 se muestra una tabla detalla. Los activos fijos se depreciarán en línea recta a 0. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No. 13: Inversión

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$23.902,92
Activos fijos	\$32.997,52
Total	\$56.900,44

El capital de trabajo necesario para operar la empresa, hasta que genere los propios ingresos que solventarán los gastos y costos respectivos; para ellos se consideró el capital de trabajo para 3 meses que incluye: \$14.939,32 de un mes y \$4.481,80 por dos meses, que son las salidas de dinero respectivas. El total de capital de trabajo es de \$23.902,92. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No. 14: Capital de Trabajo

CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	VALOR
Costos y gastos operacionales 100% (1 mes)	\$14.939,32
Costos y gastos operacionales 30% (2 mes)	\$8.963,59
Total capital de trabajo 3 meses	\$23.902,92

7.2.2 Estructura de capital

De la inversión total, el 50% pertenece a capital propio, por medio de aporte de accionistas y el 50% restante corresponde a un préstamo bancario que se financiará con el Banco de Pichincha, con una tasa de interés anual del 11,83%, la cuota anual es de \$ 7.859,16. Como se observa en las siguientes tablas:

Tabla No. 15: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital propio	50,00%	\$ 28.450,22
Financiamiento	50,00%	\$ 28.450,22
Total	100,00%	\$ 56.900,44

Tabla No. 16: Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
Períodos	Cuota	Interés	Capital	Saldo
0				\$ 28.450,22
1	\$ 7.859,16	\$ 3.365,66	\$ 4.493,50	\$ 23.956,72
2	\$ 7.859,16	\$ 2.834,08	\$ 5.025,08	\$ 18.931,65
3	\$ 7.859,16	\$ 2.239,61	\$ 5.619,54	\$ 13.312,11
4	\$ 7.859,16	\$ 1.574,82	\$ 6.284,33	\$ 7.027,77
5	\$ 7.859,16	\$ 831,39	\$ 7.027,77	\$ -
Total	\$ 39.295,78	\$ 10.845,56	\$ 28.450,22	

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

El estado de resultados anual proyectado muestra la operación de la empresa en lo relacionado a los ingresos, costos y gastos operacionales que se mantendrá durante el horizonte del proyecto. Para ello, se determinan las utilidades en cada uno de los años, superiores a \$17.000. Por lo tanto, la empresa mantendrá rendimientos para los accionistas. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No. 17: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$ 209.664,00	\$ 213.228,29	\$ 216.853,17	\$ 227.695,83	\$ 239.080,62
(-) Costo de producción y ventas	\$ 146.404,44	\$ 150.258,53	\$ 154.221,21	\$ 161.338,26	\$ 169.605,24
(=) Utilidad bruta en ventas	\$ 63.259,56	\$ 62.969,76	\$ 62.631,96	\$ 66.357,57	\$ 69.475,38
(-) Gastos operacionales	\$ 32.867,44	\$ 29.973,74	\$ 30.846,82	\$ 31.776,35	\$ 32.743,01
(=) Utilidad operacional	\$ 30.392,12	\$ 32.996,02	\$ 31.785,13	\$ 34.581,22	\$ 36.732,37
Intereses	\$ 3.365,66	\$ 2.834,08	\$ 2.239,61	\$ 1.574,82	\$ 831,39
Utilidad después de interés	\$ 27.026,46	\$ 30.161,94	\$ 29.545,52	\$ 33.006,40	\$ 35.900,98
15% participación trabajadores	\$ 4.053,97	\$ 4.524,29	\$ 4.431,83	\$ 4.950,96	\$ 5.385,15
Utilidad antes de impuestos	\$ 22.972,49	\$ 25.637,65	\$ 25.113,69	\$ 28.055,44	\$ 30.515,83
22% impuesto a la renta	\$ 5.053,95	\$ 5.640,28	\$ 5.525,01	\$ 6.172,20	\$ 6.713,48
Utilidad neta	\$ 17.918,54	\$ 19.997,36	\$ 19.588,68	\$ 21.883,24	\$ 23.802,35

7.3.3 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo, muestra el efectivo incurrido en las actividades de operación, inversión y financiamiento que se mantendrá durante los 5 años de vida del proyecto. En el año 0, refleja un valor de \$7.737,18. Para los siguientes años, el flujo de efectivo es positivo lo que garantiza fluidez y liquidez para la empresa. Estos flujos de efectivo resultantes son trasladados al estado de situación financiera, a fin de mantener el cuadro respectivo entre los activos, pasivo y patrimonio. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No. 19: Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$-16.165,73	\$21.281,51	\$14.772,38	\$13.454,42	\$15.419,59	\$89.420,55
Utilidades netas		\$17.918,54	\$19.997,36	\$19.588,68	\$21.883,24	\$23.802,35
Depreciaciones		\$6.756,50	\$6.756,50	\$6.756,50	\$6.056,50	\$6.056,50
Incremento pasivos a corto plazo		\$19.565,44	\$1.112,68	\$74,35	\$1.635,70	\$1.514,10
Incremento activos corrientes	\$(16.165,73)	\$(22.958,97)	\$(13.094,17)	\$(12.965,11)	\$(14.155,86)	\$58.047,59
Actividades de inversión	\$(32.997,52)	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Activos fijos	\$(32.997,52)	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Actividades de financiamiento	56.900,44	-4.493,50	-5.025,08	-23.538,08	-26.281,70	-26.616,45
Deuda a largo plazo	28.450,22	-4.493,50	-5.025,08	-5.619,54	-6.284,33	-7.027,77
Dividendos		\$(17.918,54)	\$(19.997,36)	\$(19.588,68)	\$(21.883,24)	\$(23.802,35)
Aporte de capital	\$28.450,22	\$17.918,54	\$19.997,36	\$1.670,14	\$1.885,88	\$4.213,67
Incremento de efectivo	\$7.737,18	\$16.788,02	\$9.747,30	\$-10.083,66	\$-10.862,11	\$62.804,10
Efectivo inicial	0	\$7.737,18	\$24.525,20	\$34.272,51	\$24.188,85	\$13.326,74
Efectivo final (flujo)	\$7.737,18	\$24.525,20	\$34.272,51	\$24.188,85	\$13.326,74	\$76.130,84

7.3.4 Flujo de caja

El flujo de caja, muestra una inversión inicial de \$56.900,44 en el año 0 y flujos positivos superiores a \$29.000 en los 5 años. Los flujos positivos permitirán ser descontados a valor presente a fin de verificar la viabilidad financiera del proyecto.

Tabla No. 20: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		\$209.664,00	\$213.228,29	\$216.853,17	\$227.695,83	\$239.080,62
(-) Costo de producción		\$146.404,44	\$150.258,53	\$154.221,21	\$161.338,26	\$169.605,24
(=) Utilidad bruta en ventas		\$63.259,56	\$62.969,76	\$62.631,96	\$66.357,57	\$69.475,38
(-) Gastos operacionales		\$32.867,44	\$29.973,74	\$30.846,82	\$31.776,35	\$32.743,01
(=) Utilidad operacional		\$30.392,12	\$32.996,02	\$31.785,13	\$34.581,22	\$36.732,37
Intereses		\$3.365,66	\$2.834,08	\$2.239,61	\$1.574,82	\$831,39
Flujo de efectivo operacional		\$27.026,46	\$30.161,94	\$29.545,52	\$33.006,40	\$35.900,98
Depreciaciones		\$6.756,50	\$6.756,50	\$6.756,50	\$6.056,50	\$6.056,50
Pago de capital		\$4.493,50	\$5.025,08	\$5.619,54	\$6.284,33	\$7.027,77
Valor de salvamento						\$615,00
Inversión Inicial						
Capital propio	\$ 28.450,22					
Deuda	\$ 28.450,22					
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (56.900,44)	\$29.289,46	\$31.893,37	\$30.682,48	\$32.778,57	\$35.544,71

7.3.5 Punto de equilibrio

El plan de negocios en el año 1 requiere vender 21.444 unidades para llegar a su punto de equilibrio donde los ingresos totales, se equilibran con los costos operacionales. En el Anexo No. 6 se muestra el gráfico del punto de equilibrio y el Anexo No. 7 se muestra una tabla detallada.

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

El flujo de caja del inversionista mantiene flujos positivos y una inversión de \$28.450,22. Al ser descontados a una tasa WACC-CAPM, se verificará la rentabilidad para el accionista. Como se describe a continuación:

Tabla No. 21: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (56.900,44)	\$ 29.289,46	\$ 31.893,37	\$ 30.682,48	\$ 32.778,57	\$ 35.544,71
Préstamo	\$ 28.450,22					
(-) Intereses		\$(3.365,66)	\$(2.834,08)	\$(2.239,61)	\$(1.574,82)	\$(831,39)
(-) Capital		\$(20.181,55)	\$(21.728,79)	\$(2.807,10)	\$(1.658,05)	\$43.133,08
(+) Escudo fiscal		\$1.134,23	\$955,09	\$754,75	\$530,72	\$280,18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (28.450,22)	\$ 6.876,48	\$ 8.285,58	\$ 26.390,52	\$ 30.076,41	\$ 78.126,59

La tasa de descuento para el presente proyecto es de 10,54%, para descontar cada uno de los flujos de caja y el 13,23% para los flujos de caja del inversionista. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No. 22: Cálculo de la tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
Calculo del WACC	
Tasa libre de riesgo	4,82%
Tasa de mercado	7,37%
Beta de la industria	0,75
Riesgo país	6,50%
Costo de capital CAPM	13,23%
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	50%
% capital propio	50%
Kd	11,83%
WACC	10,54%

Los criterios de valoración para el presente proyecto, mediante el VAN, TIR, período de recuperación e índice de rentabilidad, garantizan la factibilidad y viabilidad económica para la ejecución del mismo, ya que la TIR es mayor al WACC en 33% y porque el VAN es mayor que 0. La inversión, se recupera en aproximadamente dos años y se tiene una TIR entre 46% y 55%.

Tabla No. 23: Criterios de valoración

CRITERIOS DE VALORACIÓN		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 61.910,61	\$58.630,50
TIR	46,60%	55,75%
PRI (años)	2,08	3,45
Beneficio/costo	\$1,09	\$3,06

7.5 Indicadores financieros

Se evidencia, que el plan de negocios mantendrá liquidez en cada uno de los años garantizando el pago de sus obligaciones a corto plazo. Con respecto, a la deuda, inicia con 48% y en el año 5 finaliza con un 25%, muy por debajo al

promedio de la industria. Con respecto, a la rentabilidad, en cuanto a la inversión y para los accionistas se presentan valores superiores al 20% equilibrándose al promedio de la industria. El margen neto se encuentra superior al 8%.

Tabla No. 23: Índices Financieros

ÍNDICES FINANCIEROS						
DETALLE	Año					INDUSTRIA
	1	2	3	4	5	
Razón corriente	\$1,46	\$2,18	\$2,62	\$3,15	\$4,08	\$1,49
Deuda total	48,42%	37,38%	33,36%	29,61%	24,38%	61,85%
Margen Neto	8,55%	9,38%	9,03%	9,61%	9,96%	4,25%
Margen operativo	30,17%	29,53%	28,88%	29,14%	29,06%	32,01%
ROI	19,93%	18,87%	19,19%	22,03%	24,28%	22,25%
ROE	38,64%	30,13%	28,79%	31,30%	32,11%	17,32%
Capital de trabajo	\$44.084,47	\$65.813,26	\$68.620,36	\$70.278,41	\$73.520,81	

8 CONCLUSIONES

8.1 Conclusiones Generales

Dado que, el mercado actual exige productos que cumplan ciertas características que demuestren más naturalidad al producto y que sean amigables con el ambiente, los beneficios que presenta este producto en el mercado son compatibles con los requerimientos del consumidor, por lo tanto se cree que, este negocio tiene un alto potencial de desarrollarse efectivamente en el mercado.

La estructura de la sociedad actual, exige a las empresas sustentar su producción, el presente plan de negocios señala que la empresa contará con la capacidad instalada para poder satisfacer los requerimientos de queso del mercado seleccionado.

Debido que, los requerimientos administrativos no son altos, se tiene un mejor manejo de la estructura comercial, aprovechando las características artesanales del producto, nos permite tener una empresa con una cantidad de personal de trabajo reducido.

La estructura financiera comercial demuestra que el proyecto presenta mejores opciones que una inversión bancaria o una inversión en otro tipo de comercio, comparando los indicadores financieros que se obtiene de este proyecto, con la estructura financiera actual de la industria a la cual pertenece. Además, se demostró la viabilidad del plan de negocios, ya que se evidencia que la empresa tiene un VAN y TIR positivos, y el punto de equilibrio alcanza 25872 al en el año 1.

REFERENCIAS

- Acuerdo Ministerial No. 00004522. Expedir el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano. Quito 15 de Noviembre de 2013.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México. Pearson Educación.
- ANDES. (2016). *Banco Central del Ecuador prevé un crecimiento económico de 1,42% para 2017*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/banco-central-ecuador-preve-crecimiento-economico-142-2017.html>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria de Ecuador. (2013). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano y su aplicación*. Recuperado el 15 de Marzo del 2017, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Marco%20Dehesa.pdf>
- BBC. (2014). *Por qué son tan caras las almendras?*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/02/140212_economia_almendras_precio_sequia_men
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Inflación Mensual*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Tasa de interés activa*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Tasa de interés pasiva*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Riesgo país*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- CFN. (2014). *Cooprogreso trabajará con el Fondo de Garantía*. Recuperado el 15 de Marzo del 2017, de <http://www.cfn.fin.ec/cooprogreso-es-la-primera-cooperativa-en-trabajar-con-el-fondo-de-garantia/>
- CFN. (2014). *Industriales de Alimentos frescos y procesados reciben más de USD 220 millones en créditos para el desarrollo*. Recuperado el 15 de Marzo del 2017, de <http://www.cfn.fin.ec/industriales-de-alimentos->

frescos-y-procesados-reciben-mas-de-usd-220-millones-en-credit-os-para-el-desarrollo/

Conferencia Pluricultural e Intercultural de Soberanía Alimentaria. (2011). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Recuperado el 18 de Marzo del 2017, de <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/pacha/wp-content/uploads/2011/04/LORSA.pdf>

Damodaran, A. (2016). *Betas by sector*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

El Emprendedor. (2014). *CFN lanza programa de financiamiento para Pymes*. Recuperado el 15 de Marzo del 2017, de <http://www.emprendedor.ec/cfn-lanza-programa-para-pymes/>

El Telégrafo. (2011). *INEC: El 83 % de población en Ecuador está en estrato económico medio*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/inec-el-83-de-poblacion-en-ecuador-esta-en-estrato-economico-medio>

El Telégrafo. (2015). *La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>

El Telégrafo. (2016). *La Revolución Ecológica, un nuevo modelo de desarrollo sostenible en Ecuador*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-norte/1/la-revolucion-ecologica-un-nuevo-modelo-de-desarrollo-sostenible-en-ecuador>

El Tiempo. (2017). *Ecuador impulsa la innovación para el cambio de la matriz productiva*. Recuperado el 17 de Marzo del 2017, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/ecuador/4/406489/ecuador-impulsa-la-innovacion-para-el-cambio-de-la-matriz-productiva>.

Expreso. (2014). *Aumenta el consumo de queso en el país*. Recuperado el 15 de Marzo del 2017, de http://expreso.ec/historico/aumenta-el-consumo-de-queso-en-el-pais-GTGR_6995105

Harvard Health Publications. (2008). *Por cierto, el médico: ¿Los productos de soja causan problemas de tiroides?*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de http://www.health.harvard.edu/newsletter_article/By_the_way_doctor_Do_soy_products_cause_thyroid_problems

- Harvard Health Publications. (2011). *Healthy Eating Plate*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de <http://www.health.harvard.edu/plate/healthy-eating-plate>
- INEC. (2016). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Recuperado el 15 de Marzo del 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/092016_ENEMDU.pdf
- INEC. (2017). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor-2017>
- INEC. (2014). *1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente (Smartphone)*. Recuperado el 15 de Marzo del 2017, de <http://190.152.152.74/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- INEC. (2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 16 de Marzo del 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2011). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012*. Recuperado el 18 de Marzo del 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (2017). *Crecimiento de la Industria*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industria-manufacturera/>
- Instituto de la Ciudad. (2015). *Salvaguardias y Sostenibilidad del Modelo Económico: Efectos e Impactos en el DMQ*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/documentos/coyuntura/salvaguardias/salvaguardias.pdf>
- INEN. (2014). *Reglamento 022*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-022-1R.pdf>
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. *Dirección de Marketing*. Pearson Prentice Hall. Duodécima edición, 2006. Cap. 2. p56.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw Hill.

- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2014). *Estudiantes de la Escuela Politécnica Nacional dialogaron sobre el "Impacto de las TIC en la economía"*. Recuperado el 17 de Marzo del 2017, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/estudiantes-de-la-escuela-politecnica-nacional-dialogaron-sobre-el-impacto-de-las-tic-en-la-economia/>
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano. *Ministerios de Educación y de Salud promueven estilos de vida saludables*. Recuperado el 16 de Marzo del 2017, de <http://www.conocimiento.gob.ec/ministerios-de-educacion-y-de-salud-promueven-estilos-de-vida-saludables/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de Trabajo. (2015). Plan Estratégico Institucional 2015 – 2018. Recuperado el 18 de Marzo del 2017, de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Plan-Estrategico_Final-2015-2018.pdf
- Orozco, M. (2015). *Un tercio de la producción láctea se dedica al queso*. Revista Líderes. (2015). *Un tercio de la producción láctea se dedica al queso*. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>
- Seignalet, D. J. (2004). *La Alimentación, La 3o Medicina*. RBA LIBROS.
- Superintendencia de compañías. (2016). *Constitución Electrónica*. Recuperado el 17 de Marzo del 2017, de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Willett, W., Cheung, D., Stampfer, M. y Kalin, S. (2010). *Report of the Dietary Guidelines Advisory Committee on the Dietary Guidelines for Americans; Harvard Health Publications*. 1-2.
- Zák, K. (2014). *¿En qué consiste el cambio de la matriz productiva?* Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. Recuperado el 14 de Marzo del 2017, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/consiste-cambio-matriz-productiva-ecuador.html-0>

ANEXOS

Anexo No. 1: Circunscripciones Electorales - Provincia de Pichincha

ZONAS	NÚMERO DE HABITANTES
BELISARIO QUEVEDO	48.324
CARCELEN	55.301
COCHAPAMBA	58.004
COMITE DEL PUEBLO	47.421
CONCEPCION	32.269
COTOCOLLAO	31.263
EL CONDADO	89.558
IÑAQUITO	42.822
ITCHIMBIA	35.495
JIPIJAPA	34.868
KENNEDY	69.484
MARISCAL SUCRE	12.976
PONCEANO	54.412
RUMIPAMBA	28.134
SAN ISIDRO DEL INCA	43.603
SAN JUAN	54.831
TOTAL	738.765

Anexo No. 2: Preguntas encuesta y análisis de las encuestas

ENCUESTA – QUESO DE ALMENDRAS

1. ¿Consume usted algún tipo de quesos?

1.1 Si ()

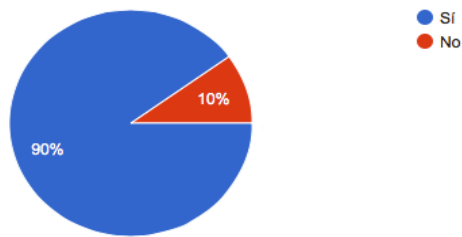
1.2 Cuál) _____

1.3 No ()

1.4 Por qué no consume _____

Si su respuesta fue si, continúe con la encuesta.

Si su respuesta fue no, continúe en la pregunta 7, lee la presentación del nuevo concepto y conteste las preguntas respectivas.

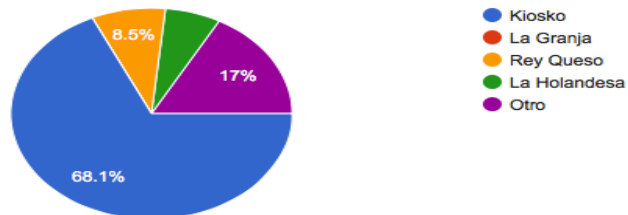


SI

El 90% de las personas encuestadas si consumen algún tipo de quesos, lo cual muestra que hay una importante demanda existente hacia este tipo de productos.

2. ¿Qué marca de quesos usted consume?

- 2.1 Kiosko ()
- 2.2 La Granja ()
- 2.3 Rey Queso ()
- 2.4 La Holandesa ()
- 2.5 Otro ()

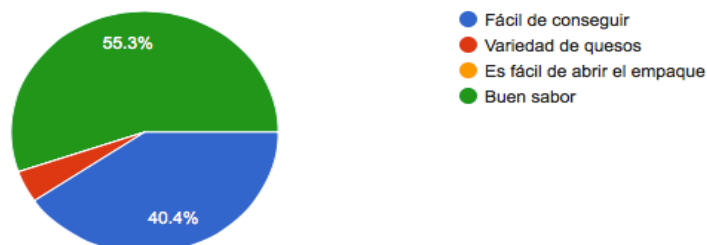


Kiosko es la marca que consumen en preferencia los encuestados, con un 68.1%.

3. ¿Por qué, consume la marca de queso mencionada anteriormente?

- 3.1 Variedad de quesos ()
- 3.2 Facilidad de conseguir ()
- 3.3 Facilidad de abrir el empaque ()
- 3.4 Buen sabor ()
- 3.5 Otro ()

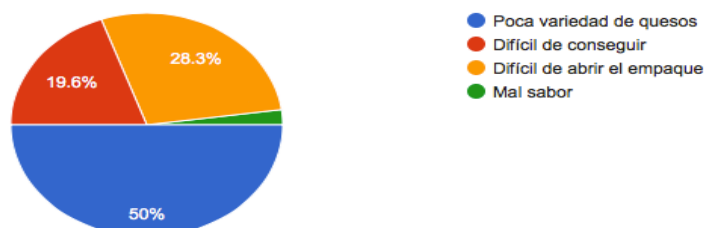
La razón mas importante por la que consumen esta marca de quesos es por el buen sabor, seguido de la facilidad de encontrar dicho producto.



4. ¿Qué desventajas tiene al consumir este tipo de marca?

- 4.1 Poca variedad de quesos ()
- 4.2 Difícil de conseguir ()
- 4.3 Difícil de abrir el empaque ()
- 4.4 Mal sabor ()
- 4.5 Otro ()

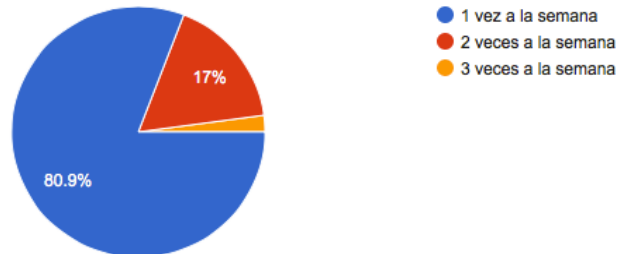
La principal desventaja de consumir esta marca es la poca variedad de quesos en un 50%, seguido por la dificultad de abrir el empaque con un 28,3%



5. ¿Cuántas veces a la semana compra?

- 5.1 Una vez a la semana ()
- 5.2 Dos veces a la semana ()
- 5.3 Tres veces ()
- 5.4 Otro ()

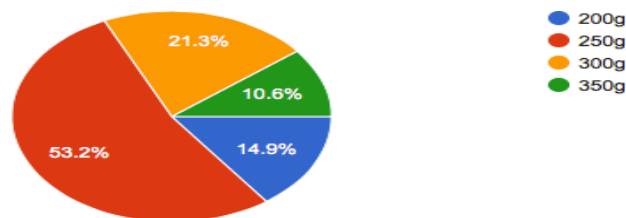
Los encuestados mostraron que la frecuencia de consumo es 1 vez a la semana en un 80,9%.



6. ¿Cuál es el tamaño de presentación que usted compra frecuentemente?

- 6.1 200g ()
- 6.2 250g ()
- 6.3 300g ()
- 6.4 350g ()
- 6.5 Otro ()

El tamaño de presentación que prefieren comprar mas de la mitad de las personas encuestadas es de 250gr. Mientras que solo un 21,3% prefieren 300gr, lo cual indica el tamaño que se debería producir que es del agrado de los consumidores.

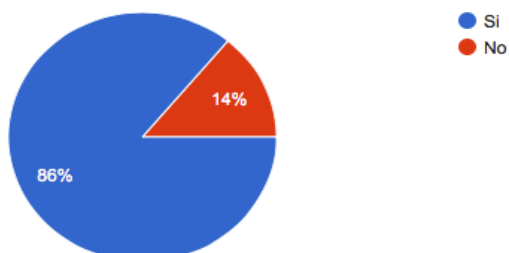


Nuevo concepto de Queso

7. ¿Le gustaría comprar queso hecho a base de almendras?

- 7.1 Si ()
- 7.2 Por qué? _____
- 7.3 No ()
- 7.4 Por qué? _____

Si su respuesta anterior fue si, continúe con la encuesta.

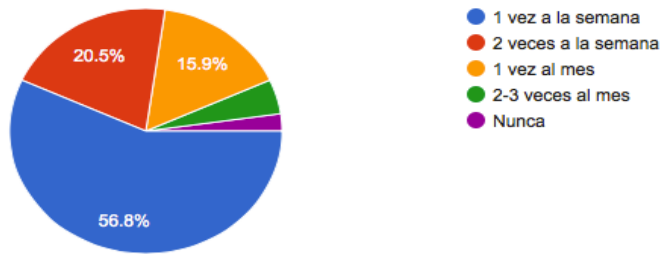


SI
El 86% de los encuestados estarían dispuestos a comprar queso a base de almendras, lo que muestra que el producto tendrá buena acogida en el mercado.

8. ¿Con qué frecuencia compraría el queso de almendras?

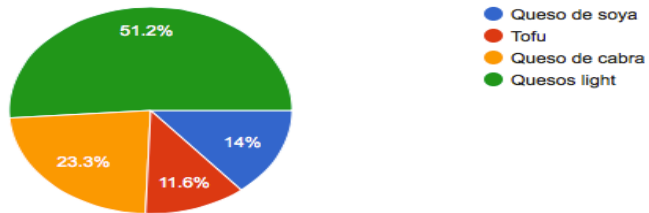
- 8.1 Una vez a la semana ()
- 8.2 Dos veces a la semana ()
- 8.3 Una vez al mes ()
- 8.4 Más de dos veces al mes ()
- 8.5 Nunca ()
- 8.6 Otro ()

La frecuencia de compra para el queso a base de almendras es 1 vez a la semana, lo cual quiere decir que el producto es muy atractivo para ser producido.



9. ¿Qué producto similar al queso de almendras ha comprado actualmente?

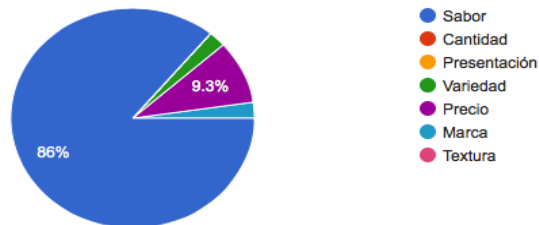
- 9.1 Queso de soya ()
- 9.2 Tofu ()
- 9.3 Queso de cabra ()
- 9.4 Quesos light ()
- 9.5 Otro ()



Más de la mitad de los encuestados mencionaron que conocen o han comprado quesos light que es un sustituto del queso de almendras.

10. De los siguientes atributos, ¿cuál es el más importante para usted?

- 10.1 Sabor ()
- 10.2 Cantidad ()
- 10.3 Presentación ()
- 10.4 Variedad ()
- 10.5 Precio ()
- 10.6 Marca ()
- 10.7 Textura ()
- 10.8 Otro ()



El atributo que consideran los encuestados más importante es el sabor del producto propuesto.

11. ¿Cuál es la probabilidad de mayor compra de queso a base de almendras?

- 11.1 Muy probable ()
- 11.2 Probable ()
- 11.3 Poco probable ()
- 11.4 Nada Probable ()



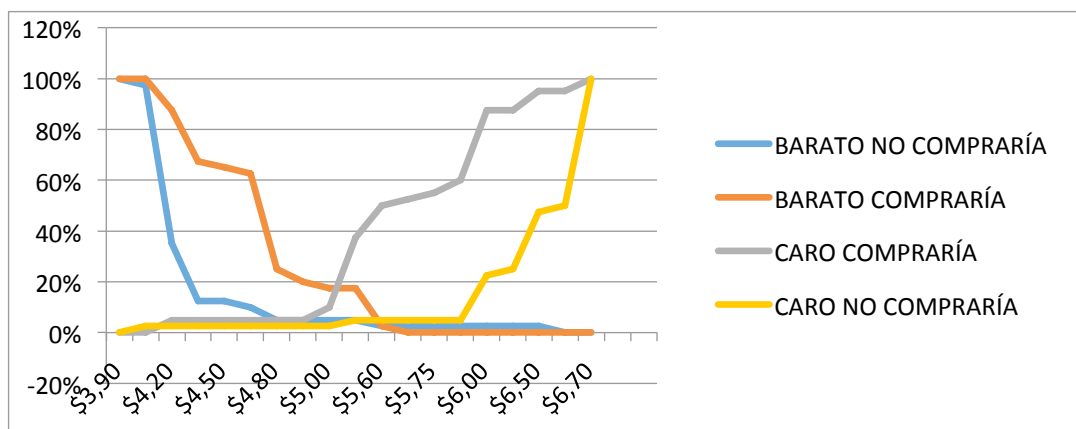
El 56,1% de los encuestados respondieron que es probable que compren el producto, seguido del 41,5% es muy probable, lo que nos demuestra que el producto es del agrado de los consumidores para realizar la compra.

12. Para una presentación de 250g, ¿a qué precio entre 3,90 y 6,70 considera a este producto como muy barato que dudaría de la calidad y de no comprarlo?

13. ¿A qué precio entre 3,90 y 6,70 considera a este producto barato pero si lo compraría?

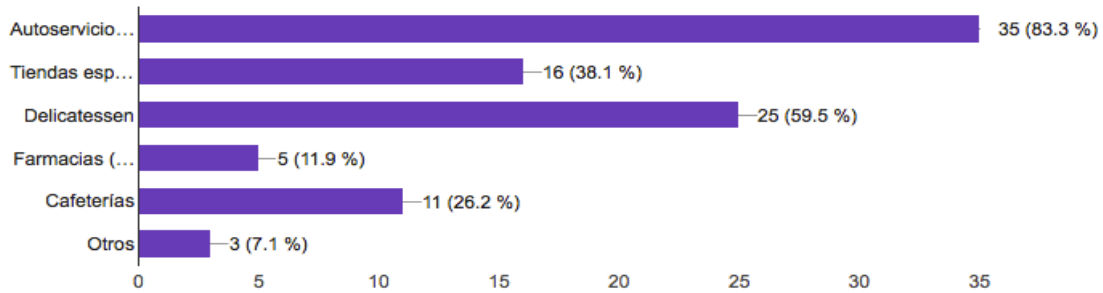
14. ¿A qué precio entre 3,90 y 6,70 si compraría este producto, pero lo consideraría como caro?

15. ¿A qué precio entre 3,90 y 6,7 considera este producto tan caro como para no comprarlo?



16. ¿En donde le gustaría adquirir este producto?, seleccione hasta 3 opciones.

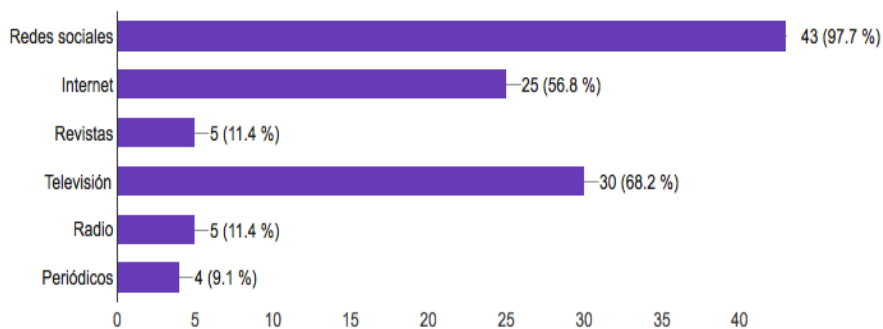
- 16.1 Autoservicios (Supermercados) ()
- 16.2 Tiendas especializadas en venta de productos naturales y orgánicos ()
- 16.3 Delicatessen ()
- 16.4 Farmacias (Fybeca) ()
- 16.5 Cafeterías ()
- 16.6 Otros ()



Los autoservicios y los delicatessen son lugares donde los posibles clientes preferirían encontrar este producto. Además de un grupo reducido prefieren comprarlo en tiendas especializadas en venta de productos naturales y orgánicos.

17. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que usted se entera de nuevos productos en el mercado? Seleccione 3.

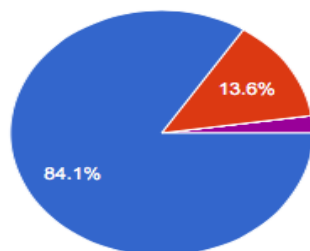
- 17.1 Redes sociales ()
- 17.2 Internet ()
- 17.3 Revistas ()
- 17.4 Televisión ()
- 17.5 Radio ()
- 17.6 Periódicos ()
- 16.7 Otro ()



Las redes sociales es actualmente el medio de comunicación por el que se dan a conocer los nuevos productos en el mercado y por el cual los encuestados suelen enterarse de los mismos, además la televisión es un medio de comunicación importante aunque costoso.

18. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza?

- 18.1 Redes Sociales ()
- 18.2 Internet ()
- 18.3 Revistas ()
- 18.4 Televisión ()
- 18.5 Radio ()
- 18.6 Periódico ()
- 18.7 Otro ()

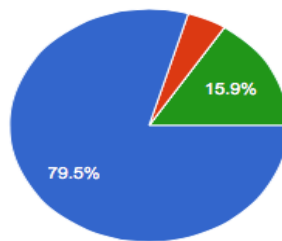


- Redes Sociales
- Internet
- Revistas
- Televisión
- Radio
- Periódico

Las redes sociales son el medio de comunicación que se utiliza mayor mente hoy en día.

19. ¿Por cuál medio de comunicación preferiría recibir información sobre el queso de almendras?

- 19.1 Redes Sociales ()
- 19.2 Internet ()
- 19.3 Revistas ()
- 19.4 Televisión ()
- 19.5 Radio ()
- 19.6 Periódico ()
- 19.7 Otro ()



- Redes Sociales
- Internet
- Revistas
- Televisión
- Radio
- Periódico

Nuevamente se comprueba que las redes sociales son el medio mas idóneo para que los clientes reciban

DATOS PERSONALES

Edad:	Ingreso:
Sexo:	366 - 700 ()
Femenino ()	700 – 1500 ()
Masculino ()	De 1500 en adelante ()

Anexo No. 3: Proyección de Sueldos

PERSONAL DE PRODUCCIÓN												
Detalle	Sueldo	13ro	14to	F. reserva	vacaciones	IESS 12.15%	Mes 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistente de producción 1	\$400,00	\$33,33	\$31,25	\$33,33	\$16,67	\$48,60	\$563,18	\$6.758,20	\$6.924,39	\$6.999,86	\$7.076,16	\$7.153,29
Asistente de producción 2	\$400,00	\$33,33	\$31,25	\$33,33	\$16,67	\$48,60	\$563,18	\$6.758,20	\$6.924,39	\$7.094,66	\$7.269,12	\$7.447,86
Jefe de producción	\$600,00	\$50,00	\$31,25	\$50,00	\$25,00	\$72,90	\$829,15	\$9.949,80	\$10.194,47	\$10.445,15	\$10.702,00	\$10.965,16
Total Mano de obra directa	\$ 1.400,00	\$ 116,67	\$ 93,75	\$ 116,67	\$ 58,33	\$ 170,10	1.955,52	23.466,20	24.043,24	24.539,67	25.047,27	25.566,32

PERSONAL ADMINISTRATIVO												
Detalle	Sueldo	13ro	14to	F. reserva	vacaciones	IESS 12.15%	Mes 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$900,00	\$75,00	\$31,25	\$75,00	\$37,50	\$109,35	\$1.228,10	\$14.737,20	\$15.182,55	\$15.641,37	\$16.114,05	\$16.601,01
Jefe de marketing y ventas	\$700,00	\$58,33	\$31,25	\$58,33	\$29,17	\$85,05	\$962,13	\$11.545,60	\$11.894,51	\$12.253,95	\$12.624,27	\$13.005,77
Total Mano de obra	\$ 1.600,00	\$ 133,33	\$ 62,50	\$ 133,33	\$ 66,67	\$ 194,40	2.190,23	26.282,80	27.077,06	27.895,32	28.738,31	29.606,78

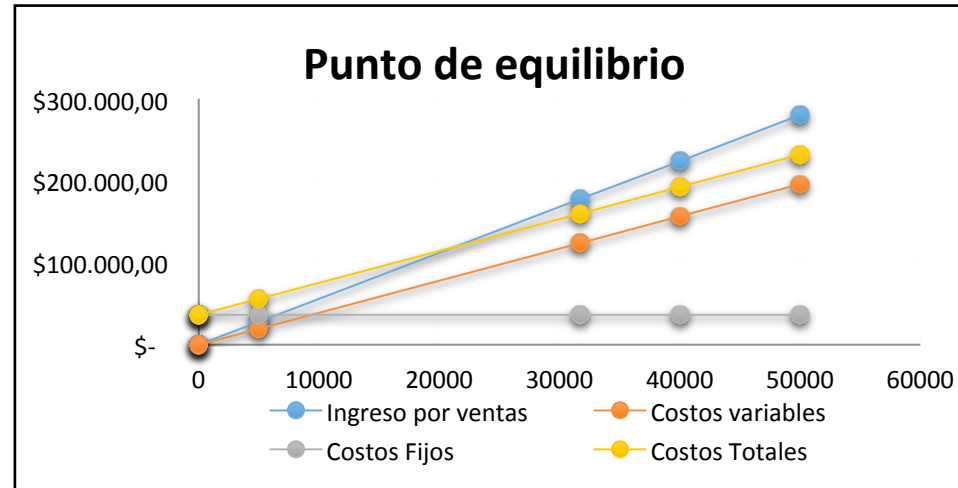
Anexo No. 4: Gastos Operacionales

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS						
DETALLE	Mes 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros y materiales de oficina	\$25,00	\$300,00	\$303,27	\$306,58	\$309,92	\$313,30
Publicidad BTL + Promotor	\$140,00	\$560,00	\$566,10	\$572,27	\$578,51	\$584,82
Gastos de puesta en marcha	\$2.941,00	\$2.941,00	\$-	\$-	\$-	\$-
Ferias nacionales	\$369,60	\$369,60	\$373,63	\$377,70	\$381,82	\$385,98
Degustaciones	\$1.464,04	\$1.464,04	\$1.502,59	\$1.542,21	\$1.613,38	\$1.696,05
Pagina WEB	\$850,00	\$850,00	\$50,00	\$50,55	\$51,10	\$51,65
Redes sociales	\$25,00	\$100,00	\$101,09	\$102,19	\$103,31	\$104,43
Sueldos	\$2.190,23	\$26.282,80	\$27.077,06	\$27.895,32	\$28.738,31	\$29.606,78
Total gastos operacionales	\$8.004,88	\$32.867,44	\$29.973,74	\$30.846,82	\$31.776,35	\$32.743,01

Anexo No. 5: Inversión Inicial

Detalle	Cantidad	Costo	Total
Muebles y enseres			
Escritorio	3	\$200,00	\$600,00
Sillas ejecutivas	3	\$60,00	\$180,00
Sillas de apoyo	6	\$20,00	\$120,00
Archivadores	1	\$120,00	\$120,00
Basureros	6	\$35,00	\$210,00
Total mobiliario			\$ 1.230,00
Equipos, sistemas y paquetes informáticos			
Laptop	3	\$ 700,00	\$2.100,00
Teléfonos IP	3	\$ 30,00	\$90,00
Impresora Lexmark	1	\$ 200,00	\$200,00
Sistema de facturación	1	\$ 900,00	\$900,00
Total equipos informáticos			\$ 3.290,00
Maquinaria y Equipo			
Balanza plataforma Bascula de 300 Kg	1	\$ 180,00	\$180,00
Mesa de trabajo acero inoxidable	3	\$ 200,00	\$600,00
Refrigeradora	1	\$ 1.600,00	\$1.600,00
Licuada industrial	2	\$ 250,60	\$501,20
Procesador de alimentos	2	\$ 219,41	\$438,82
Recipientes	15	\$ 2,30	\$34,50
Menaje de cocina KIT	1	\$ 55,00	\$55,00
Colador metálico	6	\$ 5,25	\$31,50
Colador de tela	6	\$ 6,25	\$37,50
Vehículo FIAT	1	\$ 24.999,00	\$24.999,00
Total maquinaria y equipo			\$ 28.477,52
Total activos fijos			\$ 32.997,52

Anexo No. 6: Figura de Punto de equilibrio



Anexo No. 7: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta	\$5,60	\$5,60	\$5,60	\$5,60	\$5,60
Costo unitario Variable	\$3,91	\$3,95	\$3,98	\$3,97	\$3,97
Margen de contribución	\$1,69	\$1,65	\$1,62	\$1,63	\$1,63
Costos fijos	\$36.233,11	\$32.807,82	\$33.086,44	\$33.351,17	\$33.574,40
Punto de equilibrio en unidades	21444	19838	20457	20436	20632
Punto de equilibrio en dólares	\$120.089,01	\$111.093,89	\$114.556,52	\$114.439,43	\$115.537,15

