



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de queso mozzarella en el Distrito Metropolitano de Quito”.

AUTOR/ A: Georgina Paola Retamal Córdova

TUTOR/ A: Mg. Ramiro Pastás

TUTOR TÉCNICO: Mg. Miguel Aizaga Phd.

QUITO- ECUADOR

AÑO: 2019

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas sus bondades, porque cada día Él está conmigo, y porque sus promesas son verdaderas para sus hijos, porque nunca me dejó ni me desamparó a lo largo de toda mi carrera y porque sus planes son perfectos en mi vida.

Esta tesis ha sido de gran bendición para mí porque he visto la mano de Dios en todo momento y gracias a él puedo decir que he cumplido esta meta.

Georgina Paola Retamal Córdova

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a toda mi familia, quienes son la parte fundamental de mi inspiración y mi motor para salir adelante.

Mis padres que con su apoyo incondicional han motivado al cumplimiento de mis metas.

A mis hijos porque ellos me han enseñado el valor de esta vida, a apreciar cada momento juntos y han sido mi motivación en todo momento.

A mi esposo que con paciencia ha estado conmigo en las buenas y en las malas y que gracias a su apoyo me ha dado fuerzas para continuar y avanzar sin desmayar.

Georgina Paola Retamal Córdova

Pensamiento

Y sabemos que a los que aman a Dios, todas las cosas les ayudan a bien, esto es, a los que conforme a su propósito son llamados. Romanos 8:28

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor metodológico y técnico del proyecto “**Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de queso mozzarella en el Distrito Metropolitano de Quito**”, presentado por la señora Georgina Paola Retamal Córdova, estudiante de la carrera de Ingeniería en Administración de empresas de la Universidad Tecnológica Israel, consideran que este trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes, para ser sometidos a la revisión y evaluación respectiva por parte del tribunal de Grado, que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

.....
Tutor Metodológico
Mg. Eduardo Ramiro Pastás G.

.....
Tutor Técnico
Mg. Miguel Aizaga Phd.

Declaración de autenticidad

La abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

.....

Georgina Paola Retamal Córdova

CI: 1708476526

Aprobación del tribunal de grado

El presente trabajo académico ha sido previamente revisado y autorizado para ser expuesto a las sustentación y defensa con la finalidad de obtener el título de ingeniera en Administración de Empresas, de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Universidad Tecnológica Israel, por tanto se autoriza a la postulante a la continuación de la misma para efectos de presentación ante el tribunal designado.

Para constancia firma:

TRIBUNAL DE GRADO

.....

Presidente del Tribunal

.....

Vocal del Tribunal

.....

Vocal del Tribuna

Resumen:

En la presente investigación se explica el plan de negocios para la creación de una empresa distribuidora de queso mozzarella, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias para sus inversionistas.

Respecto al marco teórico, se detallan los conceptos teóricos que serán importantes para sustentar la investigación; además, se han citado trabajos de investigación previos, cuyos temas de estudio están relacionados con el problema de presente trabajo investigativo.

En referencia a la metodología aplicada, se utilizó el método cuantitativo; el estudio de campo; y, como herramienta de recolección de datos se diseñó una encuesta mediante la cual se conocieron las características y preferencias del mercado objetivo, además, se realizó el cálculo de la población y de la muestra a la que se aplicó dicha herramienta, para finalmente describir los resultados obtenidos, los cuales fueron favorables para la puesta en marcha del proyecto, debido a que la mayoría de encuestados se encontraban interesados en adquirir el producto en el nuevo establecimiento con servicio de entrega a domicilio.

Debido a que el estudio de mercado reveló la existencia de una demanda insatisfecha en el sector donde se pretende ejecutar el proyecto, se diseñó el proceso de organización, gestión empresarial, de servucción y ambiental aplicables al presente proyecto, del mismo modo, se identificaron los requisitos legales para la puesta en marcha del proyecto, tales como el RUC, patente municipal, permisos de funcionamiento, obligaciones con el IESS y registro sanitario, para finalmente realizar el cálculo del estudio financiero, mediante el cual se obtuvo una TMAR de 13,71%, un VAN de \$11.045,77, una TIR de 45,32%, además se calculó que el período para la recuperación de la inversión inicial es de 3 años, 3 meses y 25 días de la puesta en marcha del proyecto, todas estos resultados son favorables para la puesta en marcha del proyecto, ya que indican que el plan es viable.

PALABRAS CLAVE: Plan de negocios, Método cuantitativo, Demanda Insatisfecha, Mercado, Estudio de campo.

Abstract:

This research explains the business plan for the creation of a mozzarella cheese distribution company, located in the Metropolitan District of Quito, in order to meet the needs of customers and obtain profits for their investors.

Regarding the theoretical framework, the theoretical concepts that will be important to support the research are detailed; In addition, previous research papers have been cited, whose study topics are related to the problem of this research work.

In reference to the methodology applied, the quantitative method was used; the field study; and, as a data collection tool, a survey was designed through which the characteristics and preferences of the target market were known, in addition, the calculation of the population and the sample to which said tool was applied was performed, to finally describe the Results obtained, which were favourable for the implementation of the project, because most respondents were interested in acquiring the product in the new establishment with home delivery service.

Because the market study revealed the existence of an unsatisfied demand in the sector where the project is intended to be executed, the organization, business management, servuction and environmental process applicable to this project was designed, in the same way, the legal requirements for the implementation of the project, such as the RUC, municipal patent, operating permits, obligations with the IESS and sanitary registration, to finally perform the calculation of the financial study, through which a TMAR of 13.71%, a NPV of \$ \$11.045,77 , an IRR of 45,32% it was also calculated that the period for the recovery of the initial investment is 3 years, 3 months and 25 days from the start-up of the project, all these results are favourable for the implementation of the project, since they indicate that the plan is viable.

KEY WORDS: Business plan, Quantitative method, Unsatisfied Demand, Market, Field study.

Índice de contenido

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA.....	II
PENSAMIENTO.....	III
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	IV
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	V
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	VI
RESUMEN:.....	VII
ABSTRACT:.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
INTRODUCCIÓN	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
OBJETIVO GENERAL	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
IDEA A DEFENDER	2
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	2
VARIABLE DEPENDIENTE	2
ANTECEDENTES	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN ESPACIO TEMPORAL DEL PROBLEMA.....	4
1.1.1. Macro entorno	4
1.1.2. Meso entorno.....	5
1.1.3. Micro entorno.....	5
1.2. INVESTIGACIONES PREVIAS.....	6
1.2.1. Investigación de tesis uno	6
1.2.2. Investigación de tesis dos.....	7
1.2.3. Investigación de tesis tres.....	7
1.2.4. Investigación de tesis cuatro	8
1.3. CUERPO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	9
1.3.1. Plan de negocio	9
1.3.2. Investigación de mercados	10
1.3.3. La empresa	10
1.3.4. Demanda.....	11
1.3.5. Demanda insatisfecha.....	11
1.3.6. Oferta.....	11
1.3.7. Estudio económico	11

1.3.8.	Inversión Total	11
1.3.9.	Inversión de activos fijos.....	11
1.3.10.	Inversión diferida	12
1.3.11.	Capital de trabajo	12
1.3.12.	Estados financieros.....	12
1.3.13.	Indicadores de Viabilidad.....	12
1.3.14.	Los quesos	12
1.3.15.	La caseína.....	13
1.3.16.	El queso Mozzarella.....	13
1.3.17.	Tipos de queso Mozzarella.....	13
1.3.18.	Propiedades del queso mozzarella y beneficios para la salud	13
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO		15
2.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO.....	15
2.1.1.	Método cuantitativo.....	15
2.1.2.	Estudio de campo	15
2.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	16
2.2.1.	Población.....	16
2.2.2.	Tamaño de la muestra	17
2.3.	FORMAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS TÉCNICOS	18
2.3.1.	Resultado de la Encuesta.....	18
CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO.....		32
3.	PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL.....	32
3.1.	LA EMPRESA	32
3.2.	Filosofía empresarial.....	32
3.3.	PROCESO DE MARKETING.....	35
3.3.1.	Análisis de la demanda.....	35
3.3.1.1.	Demanda proyectada.....	37
3.3.2.	Análisis de la oferta.....	37
3.3.3.	Oferta proyectada	37
3.3.4.	Demanda insatisfecha.....	37
3.3.5.	Análisis del macroentorno.....	38
3.3.6.	Análisis del microentorno	40
3.4.	MARKETING	42
3.4.3.	Producto	43
3.4.4.	Precio.....	45
3.4.5.	Plaza	45
3.4.6.	Cobertura.....	46
3.5.	PROCESO DE SERVICIO	49
3.6.	ESTUDIO TÉCNICO.....	54
3.7.	ESTUDIO LEGAL.....	60
3.7.1.	Tipo de empresa	60
3.7.2.	Permisos	61
3.7.3.	Fundación de la compañía.....	61
3.7.4.	Requisitos para el RUC	61

3.7.5.	Patente Municipal.....	62
3.7.6.	Permiso de Funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos.....	62
3.7.7.	Número patronal emitido por el IESS	62
3.7.8.	Permiso de Funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).....	62
3.8.	ESTUDIO AMBIENTAL.....	63
3.8.1.	Impacto ambiental	63
3.8.2.	Mitigación del impacto ambiental.....	63
3.9.	ESTUDIO FINANCIERO	64
3.9.1.	Inversión total.....	64
3.9.2.	Depreciaciones de activos fijos	67
3.9.3.	Gastos pre operacionales	69
3.9.4.	Capital de trabajo	69
3.9.5.	Presupuesto de operación y ventas	70
3.9.6.	Volúmenes de ventas estimadas por producto	71
3.9.7.	Compra de materiales directos	73
3.9.8.	Mano de obra.....	74
3.9.9.	Costos indirectos	74
3.9.10.	Gastos de administración	75
3.9.11.	Gastos de ventas	77
3.9.12.	Presupuesto de gastos de administración y ventas	78
3.9.13.	Financiamiento	79
3.9.14.	Fuentes de financiamiento y estructura del financiamiento	79
4.	CONCLUSIONES	88
5.	RECOMENDACIONES.....	89
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
7.	ANEXOS	95

Índice de tablas

TABLA 1 SEGMENTACIÓN DEL PROYECTO	16
TABLA 2 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA EN EDADES DE 18 A 54 AÑOS QUE PERTENECEN A LA ADMINISTRACIÓN ZONAL ELOY ALFARO	17
TABLA 3 GÉNERO	18
TABLA 4 EDAD	19
TABLA 5 ¿CONSUME USTED QUESO MOZZARELLA?	20
TABLA 6 ¿CUÁNTAS LIBRAS DE QUESO MOZZARELLA CONSUME MENSUALMENTE?. 21	
TABLA 7 ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA QUESO MOZZARELLA?	22
TABLA 8 ¿CUÁL ES EL PRECIO QUE CANCELA POR UNA LIBRA DE QUESO MOZZARELLA?	23
TABLA 9 ¿USUALMENTE EN DÓNDE REALIZA SU COMPRA DE QUESO MOZZARELLA? 24	
TABLA 10 ¿QUÉ ES LO QUE USUALMENTE TOMA EN CUENTA ANTES DE COMPRAR QUESO?.....	25
TABLA 11 ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES MARCAS DE QUESO ES DE SU PREFERENCIA? ..	26
TABLA 12 ¿SI SE ABRIERA UN NUEVO ESTABLECIMIENTO DEDICADO A LA DISTRIBUCIÓN DE QUESO MOZZARELLA, EL CUAL OFREZCA SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO, COMPRARÍA EN DICHO LUGAR?	27
TABLA 13 ¿CUÁL VARIEDAD DE QUESO MOZZARELLA LE GUSTARÍA CONSUMIR?.....	28
TABLA 14 ¿EN QUÉ PRESENTACIÓN LE GUSTA CONSUMIR QUESO MOZZARELLA?	29
TABLA 15 ¿MEDIANTE QUÉ MEDIOS PREFERIRÍA QUE SE PROMOCIONE EL NUEVO ESTABLECIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN DE QUESO MOZZARELLA A DOMICILIO?.....	30
TABLA 16 CONSUMO ANUAL DE QUESO MOZZARELLA EN GRAMOS.....	35
TABLA 17 DEMANDA PROYECTADA	37
TABLA 18 OFERTA PROYECTADA	37
TABLA 19 DEMANDA INSATISFECHA PROYECTADA	38
TABLA 20 CAPTACIÓN DEL MERCADO	38
TABLA 21 PRODUCTOS.....	44
TABLA 22 PRECIO	45
TABLA 23 EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	57
TABLA 24 PERSONAL	60
TABLA 25 INSUMOS.....	60
TABLA 26 INVERSIÓN TOTAL	65
TABLA 27 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES	66
TABLA 28 DEPRECIACIÓN ACTIVOS DE OPERACIÓN	67
TABLA 29 DEPRECIACIÓN ACTIVOS DE ADMINISTRACIÓN	68

TABLA 30 DEPRECIACIONES ACTIVOS DE VENTAS	68
TABLA 31 GASTOS PRE OPERACIONALES	69
TABLA 32 CAPITAL DE TRABAJO	70
TABLA 33 PRESUPUESTO DE COSTO DE OPERACIÓN Y VENTAS	71
TABLA 34 VOLÚMENES DE VENTAS ESTIMADAS POR PRODUCTO	72
TABLA 35 MATERIALES DIRECTOS - QUESOS	73
TABLA 36 MATERIALES DIRECTOS - EMPAQUE	74
TABLA 37 MANO DE OBRA	74
TABLA 38 COSTOS DE MANTENIMIENTO	75
TABLA 39 OTROS COSTOS INDIRECTOS.....	75
TABLA 40 TOTAL COSTOS INDIRECTOS.....	75
TABLA 41 PERSONAL ADMINISTRATIVO	76
TABLA 42 SERVICIOS BÁSICOS	76
TABLA 43 GASTOS DE PAPELERÍA	76
TABLA 44 ARRIENDOS.....	77
TABLA 45 OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	77
TABLA 46 REMUNERACIÓN PERSONAL DE VENTAS.....	77
TABLA 47 PUBLICIDAD	78
TABLA 46 OTROS GASTOS DE VENTAS.....	78
TABLA 47 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.....	78
TABLA 50 FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	79
TABLA 51 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO.....	79
TABLA 52 PRESUPUESTO DE INGRESOS	81
TABLA 53 ESTADO DE RESULTADOS.....	82
TABLA 54 ESTADO DE FLUJO DE CAJA	83
TABLA 55 TMAR ACCIONISTA.....	84
TABLA 56 TMAR INVERSIONISTA.....	84
TABLA 57 TMAR PONDERADA	84
TABLA 58 VAN.....	85
TABLA 59 TIR.....	86
TABLA 60 PRI	87

Índice de figuras

FIGURA 1. GÉNERO.....	19
FIGURA 2. EDAD.....	20
FIGURA 3. ¿CONSUME USTED QUESO MOZZARELLA?.....	21
FIGURA 4. ¿CUÁNTAS LIBRAS DE QUESO MOZZARELLA CONSUME MENSUALMENTE?	22
FIGURA 5. ¿CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA QUESO MOZZARELLA?.....	23
FIGURA 6. ¿CUÁL ES EL PRECIO QUE CANCELA POR UNA LIBRA DE QUESO MOZZARELLA?.....	24
FIGURA 7. ¿USUALMENTE EN DÓNDE REALIZA SU COMPRA DE QUESO MOZZARELLA?	25
FIGURA 8. ¿QUÉ ES LO QUE USUALMENTE TOMA EN CUENTA ANTES DE COMPRAR QUESO?.....	26
FIGURA 9. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES MARCAS DE QUESO ES DE SU PREFERENCIA? .	27
FIGURA 10. ¿SI SE ABRIERA UN NUEVO ESTABLECIMIENTO DEDICADO A LA DISTRIBUCIÓN DE QUESO MOZZARELLA, EL CUAL OFREZCA SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO, COMPRARÍA EN DICHO LUGAR?	28
FIGURA 11. ¿CUÁL VARIEDAD DE QUESO MOZZARELLA LE GUSTARÍA CONSUMIR? ...	29
FIGURA 12. ¿EN QUÉ PRESENTACIÓN LE GUSTA CONSUMIR QUESO MOZZARELLA?....	30
FIGURA 13. ¿EN QUÉ PRESENTACIÓN LE GUSTA CONSUMIR QUESO MOZZARELLA?....	31
FIGURA 14. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	33
FIGURA 15. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	34
FIGURA 16. LOGOTIPO	43
FIGURA 17. PLAZA	45
FIGURA 18. PÁGINA WEB	47
FIGURA 19. PÁGINA DE FACEBOOK	48
FIGURA 20. EXPOSICIÓN DE DEGUSTACIÓN.....	48
FIGURA 21. PROCESO DE COMPRA DE QUESO MOZZARELLA	50
FIGURA 22. PROCESO DE EMPAQUE DE QUESO MOZZARELLA.....	51
FIGURA 23. PROCESO DE VENTA DE QUESO MOZZARELLA.....	53
FIGURA 24. MACRO LOCALIZACIÓN.....	54
FIGURA 25. MICRO LOCALIZACIÓN	55
FIGURA 26. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.....	56

Introducción

Situación problemática

El consumo de leche en el mundo se remonta a diez siglos antes de Cristo, cuando el ser humano dejaba la vida nómada y comenzó a domesticar animales para proveerse de alimentos, manteniendo crías de estos animales para reservar la leche sobrante para su alimentación. Con el paso del tiempo surge la necesidad de abastecer a la población de leche, por lo cual se busca desarrollar procedimientos para extender la vida útil de éste producto, mediante la elaboración del queso, finalmente, desde el descubrimiento de la pasteurización y posteriormente de procesos térmicos, se ha ido favoreciendo el desarrollo de la industrialización de leche y sus derivados, así como también desarrollo local, productivo, oportunidades laborales, etc. (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2015)

En el país post - colombino, durante el año 1544 se expide una ordenanza para venta de queso por libras, para lo cual, se fija un precio, según el autor W. Stevenson, citado por el Centro de Industria Láctea del Ecuador (CIL) este producto era muy consumido en Quito, a pesar de que la historia no especifica el tipo de queso que en ese tiempo se comercializaba (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2015)

Actualmente el queso constituye un alimento consumido ampliamente a nivel mundial y sus características sensoriales, nutritivas, funcionales, etc., difieren dependiendo del tipo de queso (maduro, semi - maduro, fresco), inclusive su forma de preparación ha sufrido cambios debido a la transformación y desarrollo tecnológico e industrial (Ramírez López & Vélez Ruiz , 2012)

Según el CIL (2018), el sector lechero en el Ecuador ha mejorado su producción y ha crecido de manera rentable, esto se refleja en las cifras presentadas el año pasado, ya que la producción de leche ascendió a 5,3 millones de litros por día (Centro de la Industria Láctea del Ecuador, 2018)

Según Orozco (2015), los ecuatorianos demandan cada vez más queso, de la producción total de leche al día, más de un tercio se destina a la elaboración de este producto, lo que hace que la industria quesera crezca cada año.

Como se puede observar, el mercado presenta cifras atractivas para la apertura de nuevos emprendimientos dedicados a la elaboración y comercialización de quesos, razón por la cual, se ha visto la necesidad de la creación de una empresa distribuidora de queso mozzarella ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, para satisfacer las necesidades de consumo creciente de este delicioso producto a los hogares de esta ciudad.

Formulación del problema

¿Será factible la creación de una empresa que comercialice queso mozzarella en el Distrito Metropolitano de Quito, en la Administración Zonal Eloy Alfaro?

Objetivo general

Establecer un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de queso mozzarella en el Distrito Metropolitano de Quito, considerando su viabilidad de mercado, técnica, administrativa y financiera

Objetivos específicos

- Establecer elementos teóricos que permitan el desarrollo del presente plan de negocios.
- Realizar una investigación de mercado, para caracterizar clientes potenciales, preferencias y demanda insatisfecha.
- Diseñar la propuesta del plan de negocios que permita la creación de la empresa comercializadora de quesos en función de satisfacer la demanda insatisfecha

Idea a defender

El plan de negocios para la comercialización de queso mozzarella permitirá crear una empresa rentable y sostenible, la misma que dinamizará el mercado, llegando a satisfacer a los clientes, brindando un producto de calidad y en excelente servicio de entrega a domicilio.

Variable independiente

Plan de negocios.

Variable dependiente

Demanda insatisfecha de queso mozzarella

Antecedentes

La leche y sus derivados son alimentos de alto valor nutritivo y su consumo en la población ecuatoriana es de gran importancia; la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS), recomienda consumir una porción de queso de 50 gramos diarios aproximadamente.

El consumo de leche y sus derivados sigue siendo bajo en Ecuador, lo que hace que el sector público y privado ponga en marcha campañas para incentivar el consumo de estos productos dentro del país (El Telégrafo, 2019), por esta razón, la creación de empresas dedicadas no solo a la producción sino también a la distribución de estos productos, es beneficioso, no solamente para la economía del país sino como un aporte a la buena alimentación de la población.

Partiendo de ésta problemática, se busca impulsar el consumo de queso mozzarella, tomando en cuenta la necesidad de proveer un producto de consumo masivo de calidad y a bajos costos en el mercado quiteño, donde se ha detectado una oportunidad para la comercialización de queso mozzarella en un nicho que no ha sido completamente atendido y que requiere ser provisionado por una empresa legalmente conformada, que brinde una imagen confiable a sus clientes, que comercialice este delicioso producto, y realice las entregas a domicilio, es decir, ofrezca un beneficio extra al cliente.

La presente investigación pretende enriquecer el conocimiento, abriendo una alternativa que permita fomentar el trabajo artesanal de elaboración de queso mozzarella, así como a los inversionistas, proveer información útil sobre la factibilidad de la puesta en marcha del proyecto.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1.Contextualización espacio temporal del problema

1.1.1. Macro entorno

Según Tapia (2017), a pesar de que Ecuador es uno de los países más pequeños, el índice de emprendimiento ha ido aumentando significativamente cada año, posicionando al país con el porcentaje más alto en comparación a otros países de la región.

De acuerdo con la publicación de El Universo (2018), el Ecuador se posicionó como líder en la región, por sexto año consecutivo en el índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), según lo indican los resultados de la medición realizada por la Escuela de Negocios de la ESPOL, en la cual se mide el emprendimiento en 66 países (equivalente al 69,2% de la población mundial).

El mencionado estudio muestra, además, que en 2017, cerca de 3 millones de adultos (29.6% de la población entre 18 y 64 años), pusieron en marcha un emprendimiento o poseían un negocio con menos de 42 meses de antigüedad, correspondiente a la TEA más alta de la región, seguido por Perú y Chile (El Universo, 2018)

De acuerdo con un reporte del INEC, publicado en 2016, la población en el Ecuador en el período de 2002 al 2012, tuvo una tasa de crecimiento del 2%, en la provincia del Pichincha del 2,1% y en cantón Quito 1,4% promedio anual, mientras que, según el Banco Mundial (2017), la tasa de crecimiento demográfico del Ecuador se estimó en 1,5%, lo que proporciona una perspectiva favorable del mercado potencial.

Por otra parte, Más Leche - CIL (2017) menciona que, la ganadería ha sido tradicionalmente un sector clave para la economía nacional, razón por la cual, se ha puesto especial interés en planes de mejora para los procesos dentro de la industria láctea.

Según el Banco Central del Ecuador en la información emitida sobre Producto Interno Bruto (2015), se indica, que este sector lácteo aporta alrededor del 7,59% del PIB del país, por ello,

se prioriza, tomar acciones y prácticas responsables para que siga siendo una industria sostenible.

1.1.2. Meso entorno

De acuerdo con lo señalado por la Unidad de Estadísticas Agropecuarias (2017), la producción lechera se concentra mayormente en la región sierra con un 64,31% de la producción nacional de leche, seguido por la región Costa con el 29,99% y finalmente el Oriente con el 5,67%, demás, el uso y destino de la producción lechera en el país tiene un comportamiento regular.

Según el INEC (2014), la provincia que mayor aporte presenta en la producción de leche es Pichincha, con una participación del 13.94% del total de la producción del país, se puede agregar que según Lácteos LATAM (2017), de la producción para consumo humano, el 11,5% se destina a queso mozzarella, el 35% a queso artesanal, el 6% para derivados lácteos como yogurt, queso maduro, el restante se destina a consumo directo y comercialización.

La Dirección Nacional de Estudios de Mercado indica que, “actualmente, el sector pecuario representa el 3% del Producto Interno Bruto, mientras que el sector lácteo representa un 1,4% aproximadamente. Según Información obtenida INEC el sector genera empleo directo al 9% de la población económicamente activa” (2019, pág. 18)

1.1.3. Micro entorno

De acuerdo con la Dirección Nacional de Estudios de Mercado (2019), existen 65 operadores económicos que se encuentran registrados en la Superintendencia de Compañías y Seguros bajo la actividad económica de pasteurizadoras de leche, sin embargo, solo cuatro operadoras tienen capacidad de procesamiento de leche mayor a 250.000 litros diarios, entre ellas, Pasteurizadora Quito S.A., cuya planta opera en el Distrito Metropolitano de Quito.

Ulcuango Conlago (2017), menciona que actualmente se comercializan quesos de diferentes precios y tamaños en Quito y la competencia es notoria debido a la presencia de grandes y reconocidas marcas como Toni, Salinerito, Kiosco, entre otros, las cuales, cuentan además con

canales de distribución establecidos, puntos de venta a nivel local, nacional e incluso, internacional.

1.2. Investigaciones previas

1.2.1. Investigación de tesis uno

Según tesis de las autoras Jessica Cadena Lozano, Soraya Pozo Gaete, “Producción y comercialización de queso amasado en la ciudad de Quito”, 2015.

En el mencionado estudio, de acuerdo con la investigación de mercado realizado por las autoras, se concluye que ninguna de las principales empresas lácteas del Ecuador (Rey Queso, El Kiosko, Salinerito), elaboran este producto, sino que es elaborado únicamente de forma artesanal.

Además, las autoras se trazan el objetivo de posicionar a la empresa de estudio en el mercado local e internacional llegando en su quinto año de horizonte del proyecto a abarcar países vecinos como lo son Colombia y Perú, mediante el diseño de estrategias de precio, calidad e innovación.

En el mencionado trabajo de investigación se determinó que el negocio tendrá un buen nivel de rentabilidad con una TIR de 25,4%, en un escenario con condiciones negativas sin apalancamiento y un TIR de 52,5% en un escenario optimista con apalancamiento.

Aporte

El mencionado proyecto aporta a la presente investigación, debido a que los positivos resultados obtenidos en ella, crean cierta seguridad que permite prever la factibilidad de la creación de la distribuidora de queso mozzarella, aún en el peor de los escenarios, además, las autoras se plantearon objetivos similares a los del presente trabajo de titulación, como el desarrollo de un plan de negocios para determinar la factibilidad del mismo y aplicar índices financieros para determinar los resultados de la puesta en marcha del proyecto.

1.2.2. Investigación de tesis dos

Tesis de la autora Moreno Cáceres Luisa, “Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de queso mozzarella del sector sur de la ciudad de Quito”, 2016. Expresa lo siguiente:

La mencionada investigación tiene como objetivo evaluar el plan de negocio para crear una empresa dedicada a producir y comercializar queso mozzarella en el sur de Quito, para lo cual, la autora realizó un análisis del entorno, de los riesgos y oportunidades del mercado, finalmente, se obtuvo un VAN de \$112.997,52, una TIR de 18,385% y una relación beneficio/costo de 1,40%, resultados favorables para evidenciar la factibilidad del proyecto.

Aporte

Esta investigación aporta ya al presente proyecto, debido a que todas las variables evaluadas de forma financiera arrojan que es factible la producción y comercialización del queso mozzarella en el sur de Quito. Se utilizan técnicas de investigación estadísticas como la encuesta, aspecto que contribuye a la definición del mercado y posible demanda del producto.

1.2.3. Investigación de tesis tres

Tesis del autor Moran Macías Luis Alfredo, “Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de queso fresco y maduro en el cantón La Maná”, 2014.

En el mencionado estudio, la autora se planteó como objetivo principal, determinar la factibilidad de la creación de una empresa que produzca y comercialice queso fresco y maduro, que se encuentre en un principio ubicada en el Cantón La Maná, para con el tiempo irse expandiendo con cobertura a zonal. Durante la investigación se determinaron las situaciones favorables del mercado, la manera en la cual se obtendrá la materia prima para la elaboración del producto, las oportunidades y riesgos a futuro que puede tener el proyecto, así como también se realiza un análisis financiero, obteniendo, mediante el cálculo de indicadores como el VAN y la TIR, que la puesta en marcha del proyecto es factible, debido a que el VAN obtuvo un valor de \$367.308,41 y la TIR de 76,65%.

Aporte

La mencionada investigación confirma la aceptación del producto que se pretenden ofertar en el mercado, demostrando su factibilidad y su probabilidad de éxito. La propuesta en mención, indica los aspectos principales que deben estudiarse en la presente investigación: estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio económico y financiero. Para asegurar el éxito del proyecto, es necesario implementar estrategias empresariales en cada proceso que deba manejar la empresa.

1.2.4. Investigación de tesis cuatro

Tesis de los autores Lady Beatriz Guarán Guarán Alfredo Daniel Macas Ambuludi, “Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de derivados de leche, para la asociación artesanal de producción de bienes agrícolas y pecuarios de San Vicente de Andoas, cantón Pedro Vicente Maldonado”, 2015.

El presente trabajo procura determinar la factibilidad para la producción y comercialización de derivados de leche en el Cantón Pedro Vicente Maldonado, enfocado a determinar una alternativa que generará plazas de trabajo e ingresos para la población del cantón. Para llevar a efecto este trabajo de investigación se estableció localizar la planta procesadora en el mismo cantón, creada como una Sociedad Anónima; finalmente a través del estudio de evaluación financiera se determinó que se requerirá una inversión de \$49.166,12 los mismos que serán financiados en un 39,68% recursos propios y 60,32% recursos de terceros, con una TIR del 48,84%, y su período de recuperación.

Aporte

En este estudio de mercado se identificó que si existe demanda en el Cantón Quito para la comercialización de la producción de lácteos de la asociación artesanal de producción de bienes agrícolas y pecuarios de San Vicente de Andoas.

1.3.Cuerpo teórico conceptual

1.3.1. Plan de negocio

“Documento que delinea el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que se materializará dicho concepto” (Longenecker, Palich, Petty, & Hoy, 2012), según los mismos autores, en el plan de negocios debe presentarse cuál es la idea básica que se pretende desarrollar, así como responderse interrogantes sobre dónde se encuentra la idea de emprendimiento, hacia dónde se desea llegar y cómo se lo pretende poner en marcha.

Objetivos del plan de negocios

De acuerdo con Longenecker, Palich, Petty, y Hoy (2012), el plan de negocios debe perseguir los siguientes objetivos fundamentales:

- Identificar la naturaleza y contexto de la oportunidad de negocios: en este apartado se debe explicar la razón de la existencia de la oportunidad.
- Desarrollar el enfoque que se plantea utilizar para aprovechar la oportunidad que se ha identificado.
- Identificar los factores que demostrarán el éxito o fracaso de la iniciativa de emprendimiento.

Según Longenecker, Palich, Petty, y Hoy (2012), el plan de negocios, en resumidas cuentas, “es una herramienta para exponer las metas y estrategias que los agentes internos de la empresa utilizarán, y para ayudar a desarrollar las relaciones con personas externas (inversionistas y otras) que podrían ayudar a la empresa a alcanzar sus metas” (Longenecker, Palich, Petty, & Hoy, 2012, págs. 66-67)

Estructura del plan de negocios

Romero Hidalgo, Hidalgo Sánchez, y Correa Guaicha (2018), indican que el diseño de un plan de negocios se conforma por:

- Desarrollo de la idea: identificación de la idea de negocios y descripción de cómo

se puede desarrollar el emprendimiento.

- **Análisis de mercado:** determinar cómo se puede desarrollar el plan de negocios mediante el análisis del mercado, identificado un mercado potencial para satisfacer una necesidad específica.
- **Análisis técnico:** análisis técnico para la gestión de la capacidad instalada de la empresa, se describe el producto o servicio y los procesos a seguir para ser comercializado en el mercado.
- **Análisis económico:** en este apartado se analiza la situación económica de la empresa se realizan proyecciones que permitan tener una idea de cómo evolucionarán los resultados de la puesta en marcha del negocio.
- **Análisis financiero:** se identifica cómo se gestionarán los gastos y la recuperación de la inversión mediante las actividades del negocio.
- **Análisis ambiental:** se manejan políticas de responsabilidad social y ambiental que buscan disminuir el impacto medio ambiental donde se pretende desarrollar la actividad.

1.3.2. Investigación de mercados

1.3.3. La empresa

“La empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado.” (Bustamante, 2009, pág. 4).

Beneficios en la empresa

Bustamante (2009), menciona que, los beneficios para la empresa es la diferencia existente entre los ingresos y los costos.

“Los ingresos son las cantidades que obtiene la empresa por la venta de sus bienes o servicios durante un periodo determinado. Los costes son los gastos ligados a la producción de los bienes o servicios vendidos durante el periodo considerado” (Bustamante, 2009, pág. 6)

1.3.4. Demanda

OkDiario(2018) menciona que, la demanda se puede definir como “la cantidad de servicio o bien que una persona o un grupo de ellas desean adquirir” (OkDiario, 2018).

1.3.5. Demanda insatisfecha

Referente a la demanda insatisfecha, “Descubrir una necesidad o demanda latente, presenta la oportunidad de introducir un nuevo producto social. La tarea de los expertos, es transformar la demanda latente en demanda real por medio de un producto o servicio eficaz” (WordPress, 2013).

1.3.6. Oferta

De acuerdo con OkDiario(2018), la oferta “sería un servicio o un bien que un vendedor pone a la venta. Dicho bien puede ser cualquier cosa, desde comida hasta servicios como clases de matemáticas o acompañamiento a personas mayores, por hablar de ejemplos sencillos y fácilmente comprensibles” (OkDiario, 2018)

1.3.7. Estudio económico

“En el marco financiero se especifican las necesidades de recursos a invertir (...) su forma de financiación (aporte propio y créditos) y las estimaciones de ingresos y egresos para el período de vida útil del proyecto” (Córdoba Padilla, 2011, pág. 186).

1.3.8. Inversión Total

Bóveda, Oviedo, y Yakusik S. (2015), indican que, para determinar la inversión total, es necesario detallar los recursos necesarios para que el negocio comience a funcionar, para lo cual se debe realizar una sumatoria entre los activos fijos, la inversión diferida y el capital de trabajo.

1.3.9. Inversión de activos fijos

“Se entiende por activo tangible (que se puede tocar) o fijo, a los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros.” (Baca, 2013, pág. 143).

1.3.10. Inversión diferida

“La inversión diferida comprende todos los activos intangibles de la empresa” (Baca Urbina, 2010, pág. 2010).

1.3.11. Capital de trabajo

“El capital de trabajo se define como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, está representado por el capital adicional necesario para que funcione una empresa” (Córdoba Padilla, 2011, pág. 192).

1.3.12. Estados financieros

De acuerdo a lo señalado por Rodríguez (2018), los estados financieros se encuentran conformados por los siguientes documentos: el estado de resultados, el estado de flujos de efectivo y el balance general. (p. 43)

1.3.13. Indicadores de Viabilidad

Bóveda, Oviedo, y Yakusik S. (2015) señalan que dentro del estudio económico se realiza el cálculo de indicadores mediante los cuales se conocerá la viabilidad de la puesta en marcha del proyecto, dentro de los cuales se nombrarán los siguientes:

- Tiempo de retorno de la inversión: indicador del tiempo necesario para que se recupere lo invertido en el negocio.
- Valor Actual Neto (VAN): indicador financiero que mide los flujos de los ingresos y egresos del proyecto para determinar si después del descuento de la inversión inicial, quedará alguna ganancia.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): tasa de descuento de un proyecto en la cual el VAN es igual a cero
- Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR): es la tasa mínima de ganancia que se puede obtener al ejecutar el proyecto.

1.3.14. Los quesos

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:

Los quesos se obtienen mediante la coagulación de la proteína de la leche (caseína), que se separa del suero [...] Los quesos pueden ser duros, semiduros, blandos madurados o no

madurados. Las distintas características de los quesos derivan de las diferencias en la composición de la leche y los tipos de esta, los procedimientos de elaboración aplicados y los microorganismos utilizados (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.),

1.3.15. La caseína

Es la principal proteína de la leche y se utiliza como ingrediente en varios productos, entre estos: quesos, productos de pastelería, pinturas y colas. Se obtiene de la leche desnatada mediante precipitación con el cuajo o mediante bacterias inocuas productoras de ácido láctico (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.)

1.3.16. El queso Mozzarella

De acuerdo con el portal web soloquesos.com (s.f.), el queso mozzarella tiene su origen en Italia, en pocos países como Italia y Bulgaria este tipo de quesos se realizan con leche de búfalos de agua, razón por la cual, la mayoría de los quesos en el resto del mundo se elaboran con leche de vaca. Este queso no se añeja como la mayoría de los quesos, se come fresco y preferentemente en pocas horas después de su elaboración.

1.3.17. Tipos de queso Mozzarella

El portal web soloquesos.com (s.f.) indica que, existen varios tipos de queso mozzarella, tales como:

- “La mozzarella di bufala”: queso elaborado con leche de búfalo de agua.
- “La mozzarella fior di latte”: producida con leche de vaca fresca, pasteurizada o no pasteurizada.
- “La mozzarella affumicata”: queso mozzarella ahumado.
- “La mozzarella baja en humedad”: hecha con leche desnatada, es utilizada usualmente en la industria de servicios alimenticios.

1.3.18. Propiedades del queso mozzarella y beneficios para la salud

Según OKDIARIO (2017), el queso mozzarella contiene riboflavina, tianina, vacina, biotina y vitaminas A, B6, D y E; una porción de queso contiene 183mg de calcio, aporta fósforo, potasio, hierro, sodio y zinc, además de constituir una buena fuente de proteína.

El mismo autor menciona los siguientes beneficios:

- Al constituir una fuente de proteínas, es importante para recuperar energías y mantener los músculos en forma.
- Ayuda a combatir la fatiga muscular y favorece el correcto funcionamiento del cerebro.
- Protege contra el cáncer de mama, enfermedades cardiovasculares y el síndrome metabólico.
- Ayuda a mantener una piel sana.
- Favorece la formación de glóbulos rojos.
- Debido a su contenido de vitaminas A, D y E, ayuda a la formación de los huesos, facilitan la absorción de calcio y protege las membranas celulares.
- Su contenido en biotina es favorable para las mujeres embarazadas, fortalece las uñas y regula los niveles de glucosa en sangre.
- Previene la anemia, ayuda a controlar el colesterol y previene la aparición de diabetes y artritis.
- Facilita la digestión y el buen funcionamiento de los riñones.
- Reduce la presión arterial y ayuda a rectificar los ritmos cardíacos descompensados.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque metodológico

“El enfoque de investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y directamente relacionada a los métodos de investigación” (Espinoza Montes, 2015, pág. 21)

2.1.1. Método cuantitativo

Según Espinoza Montes (2015), la investigación con enfoque cuantitativo “...utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confiar en la medición numérica, el conteo, y el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.” (pág. 21). El presente estudio investigativo se considera cuantitativo debido a que se necesitará realizar cálculos estadísticos para su posterior análisis y conclusión, esto permitirá aportar en la investigación en conocimiento de las características de la oferta y demanda, para establecer la existencia o no de una demanda insatisfecha.

2.1.2. Estudio de campo

Espinoza Montes (2015) menciona que, la investigación de campo requiere de un conjunto de técnicas e instrumentos para recopilar información, entre estas herramientas se encuentra la entrevista, la encuesta, el cuestionario y los talleres con grupo focales. El presente trabajo de investigación considera el estudio de campo, debido a la importancia en la aplicación de distintas herramientas de recolección de información que permitan conocer las características del mercado, sus gustos, preferencias y hábitos de consumo.

2.1.3. Encuesta

“Se realiza cuando la información que se necesita puede ser obtenida a partir de la respuesta que una o varias personas puedan dar a un cuestionario pre elaborado, y las mismas están dispuestas a colaborar con la investigación”. (Hernández León & Coello Gozález, 2006, pág.

68). En la presente investigación se aplicará una encuesta a las personas que viven en el sector donde se plantea la puesta en marcha del proyecto, ver Anexo I.

2.2. Población y Muestra

2.2.1. Población

Para realizar el cálculo del tamaño de la población, se ha elaborado el cuadro con las variables de segmentación del mercado, especificadas para el presente proyecto:

Tabla 1
Segmentación del proyecto

Variables de Segmentación	Perfil del Cliente
GEOGRÁFICA	
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Zona	Urbana
Administración Zonal	Eloy Alfaro
DEMOGRÁFICA	
Genero	Masculino, Femenino
Edad	Entre 18 a 54 años
PSICOGRÁFICA	
Estilo de Vida	Personas que les guste consumir queso mozzarella

Nota: elaboración propia.

Para realizar el cálculo descrito a continuación, se ha tomado información publicada por el INEC en el año 2018:

Tabla 2

Población económicamente activa en edades de 18 a 54 años que pertenecen a la Administración Zonal Eloy Alfaro

Personas que viven en el Distrito Metropolitano de Quito	1'978.376
% de personas que pertenecen a la Administración Zonal Eloy Alfaro	18,16%
Total personas que forman parte de la Administración Zonal Eloy Alfaro	359.273
% de PEA	65,2%
Total población económicamente activa	234.246
% Personas en edades comprendidas entre 18 a 54 años	46.55%
Total población económicamente activa en edades comprendidas entre 18 y 54 años que pertenecen a la Administración Zonal Eloy Alfaro	109.042

Nota: elaboración propia: Fuente: INEC.

2.2.2. Tamaño de la muestra

Hernández León & Coello Gozález (2006) menciona que la muestra “es un grupo relativamente pequeño de unidades de estudio que representa las características de la población” (pág. 51)

Para calcular la muestra utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

n = El tamaño de la muestra.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza 95% de confianza equivale a 1,96

N = Tamaño de la población es de 109.042

E = Límite aceptable de error muestral 5% (0,05).

p = 50% de éxito (0,50)

q = (1-p) 50% de fracaso (0,50)

$$n = \frac{1,96^2 * 109.042 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (109.042 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 383$$

2.3. Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos técnicos

2.3.1. Resultado de la Encuesta

Una vez recolectados los datos mediante la aplicación de encuestas, se procede a realizar el análisis respectivo, mediante el uso de la herramienta Excel.

(Anexo 1)

Genero

Tabla 3
Género

Opciones	Q	%
Femenino	233	61%
Masculino	150	39%
Total personas	383	100%

Nota: elaboración propia.

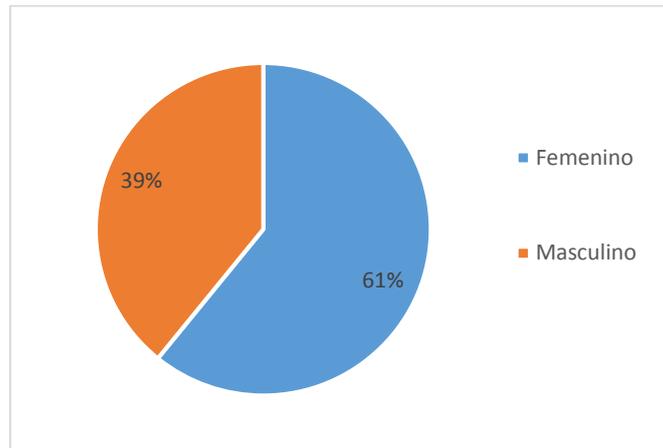


Figura 1. Género

Interpretación:

Los encuestados fueron conformados en un 61% por mujeres y 39% por hombres.

Edad:

Tabla 4
Edad

Opciones	Q	%
De 18 a 25 años	33	9%
De 26 a 33 años	73	19%
De 34 a 41 años	153	40%
De 42 a 49 años	77	20%
De 50 a 54 años	18	5%
Más de 54 años	29	8%
Total personas	383	100%

Nota: elaboración propia.

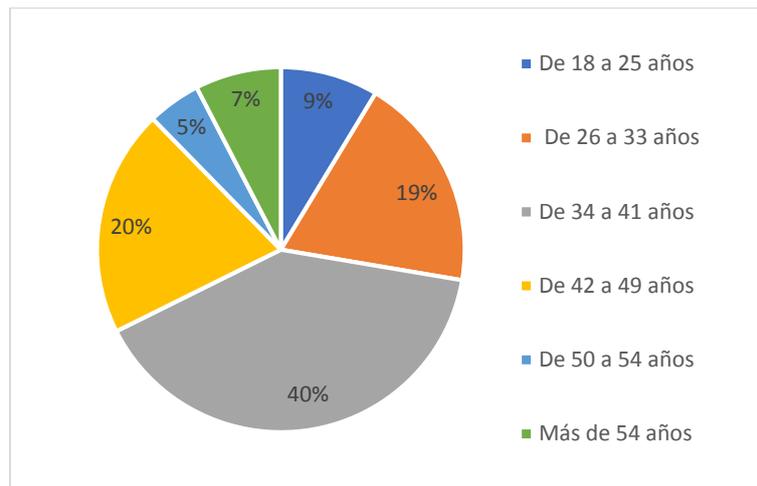


Figura 2. Edad

Interpretación:

El 9% de encuestados tienen edades comprendidas entre 18 a 25 años, el 19% de 26 a 33 años, mientras que el mayor porcentaje, es decir, el 40% de encuestados corresponde a edades entre los 34 a 41 años, por otro lado, el 20% de encuestados tiene edades entre 42 a 49 años, finalmente, el 13% de encuestados tienen más de 50 años.

1. ¿Consume usted queso mozzarella?

Tabla 5
¿Consume usted queso mozzarella?

Opciones	Q	%
Si	372	97%
No	11	3%
Total personas	383	100%

Nota: elaboración propia.

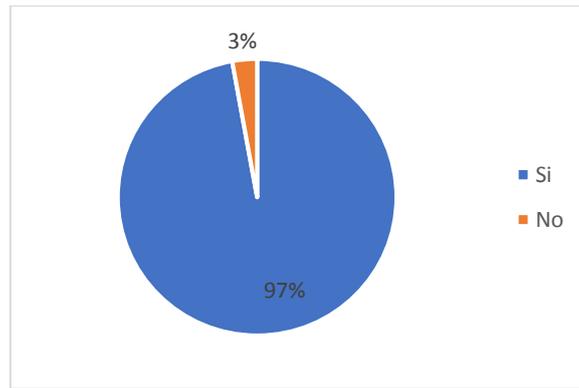


Figura 3. ¿Consume usted queso mozzarella?

Interpretación:

El 97% de los encuestados consumen queso mozzarella, mientras que el 3% no lo consume.

2. ¿Cuántas libras de queso mozzarella consume mensualmente?

Tabla 6

¿Cuántas libras de queso mozzarella consume mensualmente?

Opciones	Q	%
1 a 3 libras	237	64%
4 a 6 libras	102	27%
7 a 9 libras	18	5%
10 o más libras	15	4%
Total personas	372	100%

Nota: elaboración propia.

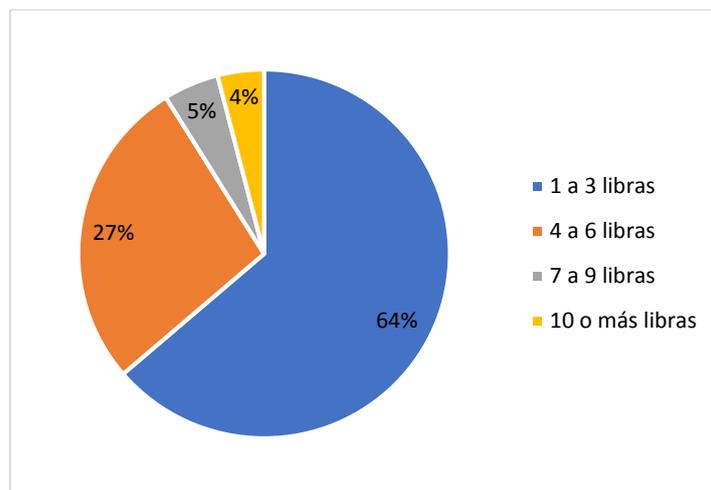


Figura 4. ¿Cuántas libras de queso mozzarella consume mensualmente?

Interpretación:

La mayoría de encuestados, es decir el 64% de ellos, consume de 1 a 3 libras de queso mozzarella al mes, el 27% de ellos consume 4 a 6 libras mensuales, el 5% de encuestados consume de 7 a 9 libras, mientras que el 4% consume 10 o más libras de queso mozzarella mensualmente.

3. ¿Con qué frecuencia compra queso mozzarella?

Tabla 7

¿Con qué frecuencia compra queso mozzarella?

Opciones	Q	%
Diaria	15	4%
Semanal	106	28%
Quincenal	102	27%
Mensual	149	40%
Total personas	372	100%

Nota: elaboración propia.

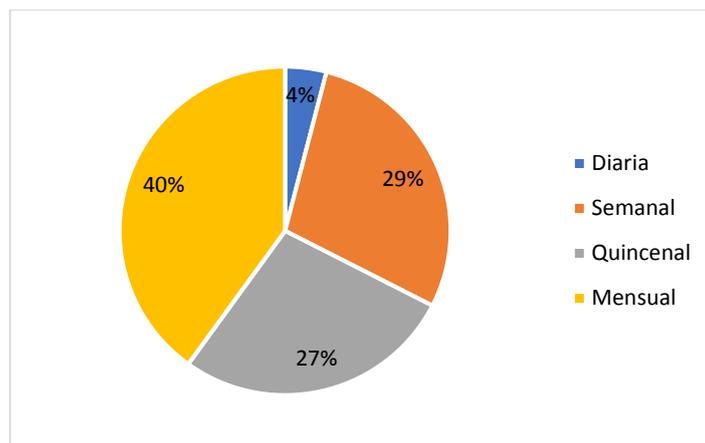


Figura 5. ¿Con qué frecuencia compra queso mozzarella?

Interpretación:

Tan solo el 4% de encuestados realizan compra diaria de queso mozzarella, el 28% lo adquiere semanalmente, el 27% de encuestados compran queso mozzarella quincenalmente, mientras que la mayoría de encuestados, es decir, el 40% de ellos realiza sus compras de queso mozzarella de manera mensual.

4. ¿Cuál es el precio que cancela por una libra de queso mozzarella?

Tabla 8

¿Cuál es el precio que cancela por una libra de queso mozzarella?

Opciones	Q	%
de 2 a 3 dólares	84	23%
de 3 a 4 dólares	182	49%
de 4 a 5 dólares	73	20%
más de 5 dólares	33	9%
Total personas	372	100%

Nota: elaboración propia.

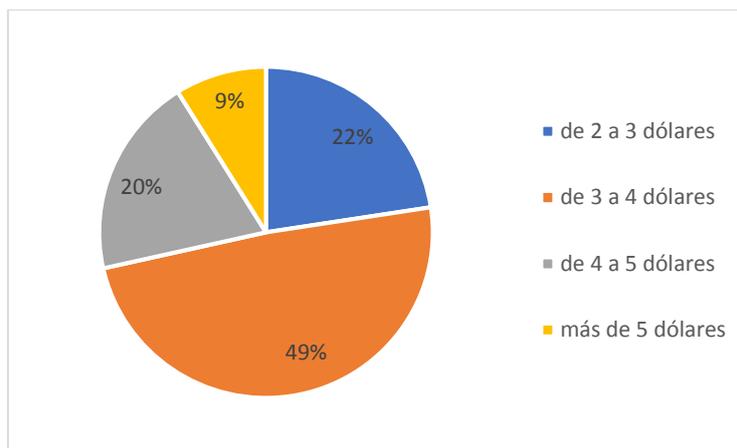


Figura 6. ¿Cuál es el precio que cancela por una libra de queso mozzarella?

Interpretación:

El 23% de encuestados cancelan de 2 a 3 dólares por una libra de queso mozzarella, el 49% de encuestados pagan de 3 a 4 dólares, mientras que el 20% de encuestados cancelan de 4 a 5 dólares por una libra de queso, finalmente, tan solo el 9% de encuestados pagan más de 5 dólares por una libra de queso mozzarella.

5. ¿Usualmente en dónde realiza su compra de queso mozzarella?

Tabla 9

¿Usualmente en dónde realiza su compra de queso mozzarella?

Opciones	Q	%
Tiendas de barrio	26	7%
Supermercados	229	62%
Distribuidores	106	28%
Mercados populares	4	1%
Internet	7	2%
Total personas	372	100%

Nota: elaboración propia.

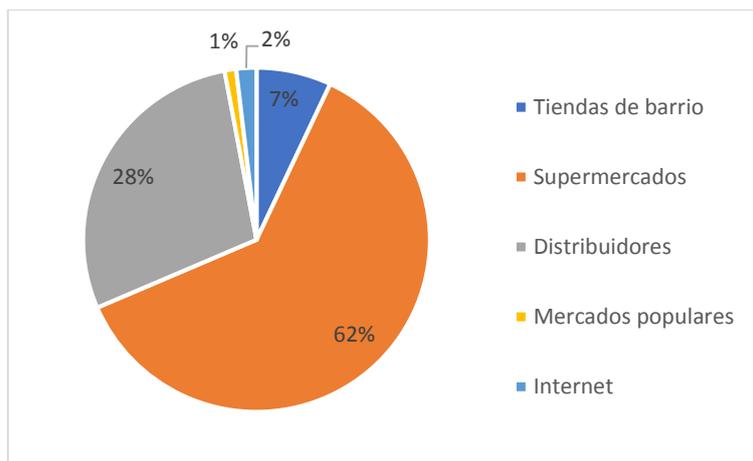


Figura 7. ¿Usualmente en dónde realiza su compra de queso mozzarella?

Interpretación:

El 62% de encuestados realizan sus copras de queso mozzarella en supermercados, y el 28% de ellos, lo realiza en distribuidoras, por otro lado, el 7% de encuestados realiza sus compras de queso en tiendas de barrio, finalmente el 1% y 2% de encuestados las realiza en mercados populares e internet, respectivamente.

6. ¿Qué es lo que usualmente toma en cuenta antes de comprar queso?

Tabla 10

¿Qué es lo que usualmente toma en cuenta antes de comprar queso?

Opciones	Q	%
Precio	51	14%
Calidad	251	68%
Presentación	15	4%
Accesibilidad	22	6%
Marca	33	9%
Total personas	372	100%

Nota: elaboración propia.

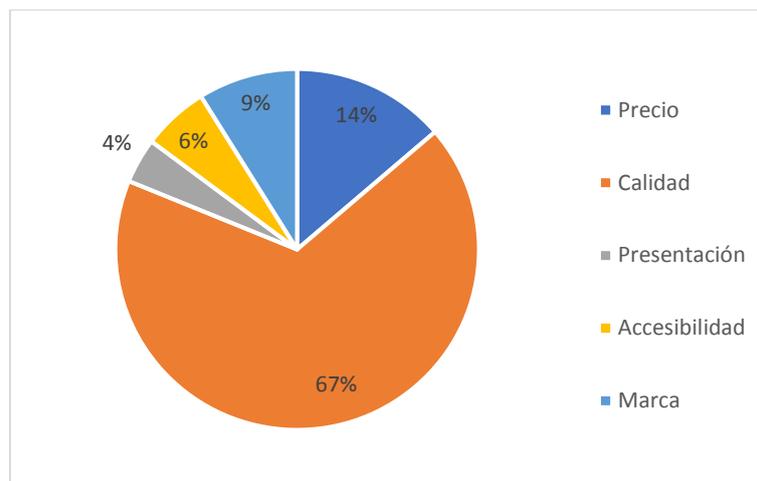


Figura 8. ¿Qué es lo que usualmente toma en cuenta antes de comprar queso?

Interpretación:

El 68% de encuestados indica que la calidad es lo más importante al momento de comprar queso mozzarella, el 14% considera el precio del producto, mientras que el 4%, el 6% y el 9% de encuestados opinan que la presentación, accesibilidad y marca respectivamente, es lo usualmente toman en cuenta antes de realizar su compra de queso mozzarella.

7. ¿Cuál de las siguientes marcas de queso es de su preferencia?

Tabla 11

¿Cuál de las siguientes marcas de queso es de su preferencia?

Opciones	Q	%
Alpina	44	12%
Kiosko	131	35%
Floralp	26	7%
Milma	11	3%
La Holandesa	80	22%
Salinerito	58	16%
Páramo	4	1%
Otras	18	5%
Total personas	372	100%

Nota: elaboración propia.

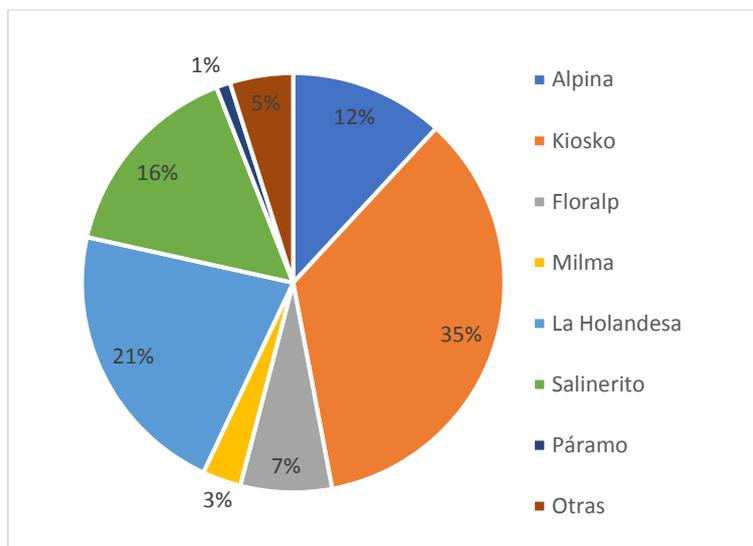


Figura 9. ¿Cuál de las siguientes marcas de queso es de su preferencia?

Interpretación:

El 12% de encuestados prefieren la marca de queso Alpina, el 35% prefieren Kiosko, el 7% tienen preferencia por Floralp, el 3% por Milma, el 21% por la marca La Holandesa, el 16% de encuestados prefieren Salinerito, el 1% de encuestados prefieren Páramo, mientras que el restante 5% prefiere otras marcas de queso.

8. ¿Si se abriera un nuevo establecimiento dedicado a la distribución de queso mozzarella, el cual ofrezca servicio de entrega a domicilio, compraría en dicho lugar?

Tabla 12

¿Si se abriera un nuevo establecimiento dedicado a la distribución de queso mozzarella, el cual ofrezca servicio de entrega a domicilio, compraría en dicho lugar?

Opciones	Q	%
Si	336	88%
No	47	12%
Total personas	383	100%

Nota: elaboración propia.

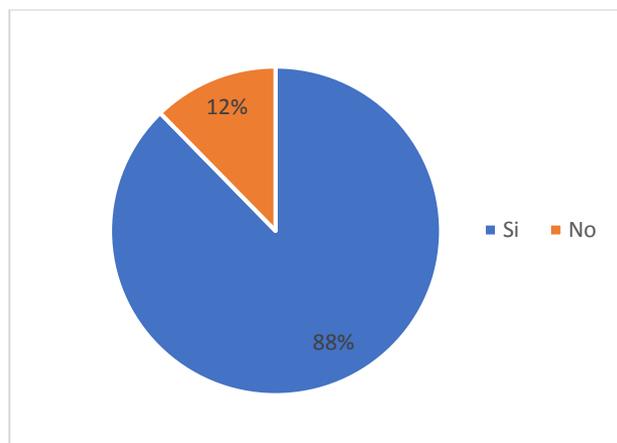


Figura 10. ¿Si se abriera un nuevo establecimiento dedicado a la distribución de queso mozzarella, el cual ofrezca servicio de entrega a domicilio, compraría en dicho lugar?

Interpretación:

El 88% de encuestados se encuentran interesados en adquirir queso mozzarella en un nuevo establecimiento de distribución que ofrezca servicios de entrega a domicilio, mientras que el restante 12% no estaría interesado.

9. ¿Cuál variedad de queso mozzarella le gustaría consumir?

Tabla 13

¿Cuál variedad de queso mozzarella le gustaría consumir?

Opciones	Q	%
Bloque de mozzarella sabor natural	189	50%
Mozzarella laminado sabor natural	102	27%
Mozzarella con finas hierbas en bloque	55	14%
Mozzarella con finas hierbas laminado	7	2%
Mozzarella con ají en bloque	11	3%
Mozzarella con ají laminado	15	4%
Total personas	379	100%

Nota: elaboración propia.

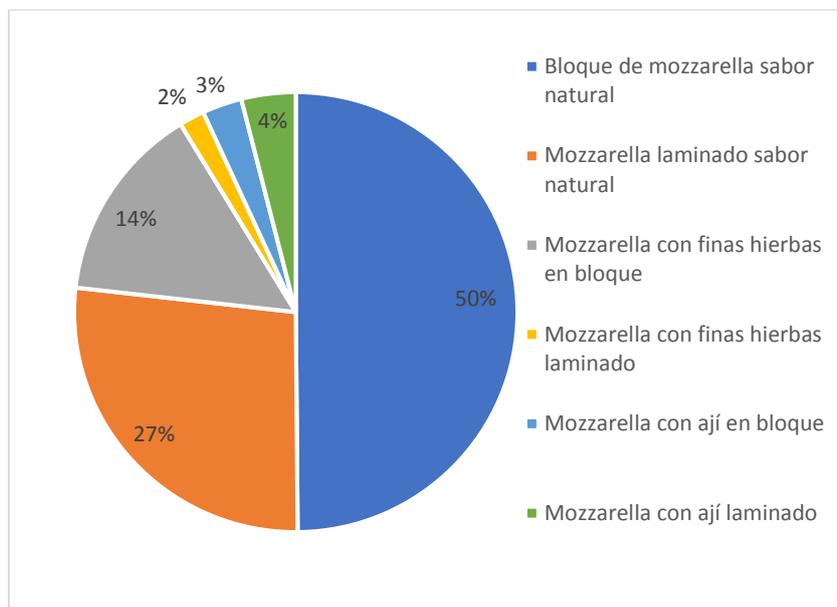


Figura 11. ¿Cuál variedad de queso mozzarella le gustaría consumir?

Interpretación:

El 50% de personas encuestadas están interesadas en consumir queso mozzarella en bloque sabor natural, mientras que el 27% de encuestados les gustaría consumir queso mozzarella laminado sabor natural, por otro lado, el 14% de encuestados les gustaría consumir queso mozzarella en bloque con finas hierbas y tan solo el 2% de encuestados consumiría queso mozzarella laminado con finas hierbas, finalmente, el 3% y 4% de encuestados estarían interesados en consumir queso mozzarella con ají en bloque y laminado respectivamente

10. ¿En qué presentación le gusta consumir queso mozzarella?

Tabla 14

¿En qué presentación le gusta consumir queso mozzarella?

Opciones	Q	%
250 gramos	95	25%
500 gramos	153	41%
750 gramos	26	7%
1000 gramos	40	11%
más de 1000 gramos	62	17%
Total personas	376	100%

Nota: elaboración propia.

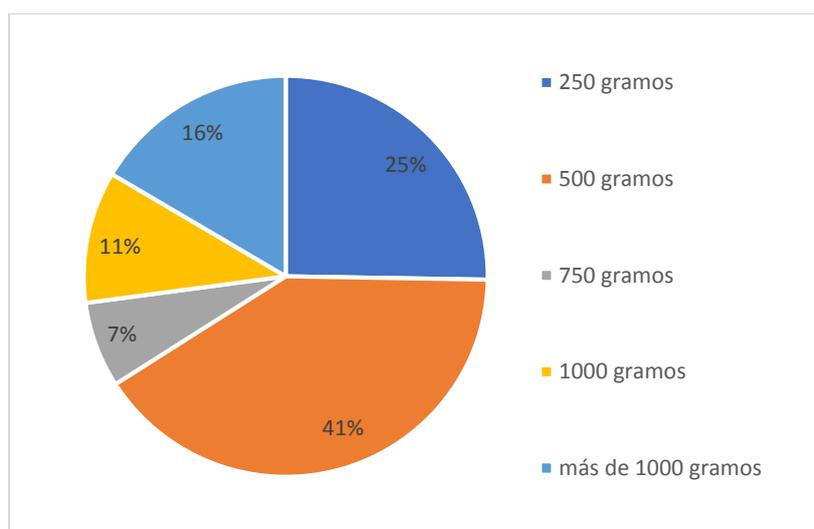


Figura 12. ¿En qué presentación le gusta consumir queso mozzarella?

Interpretación:

El 25% de los encuestados indican su gusto por consumir queso mozzarella en presentación de 250 gramos, el 41% en cambio prefiere consumirlo en la presentación de 500 gramos, el 7% afirma preferir la presentación de 750 gramos, el 11% de encuestados prefiere consumir queso mozzarella en presentaciones de 1000 gramos, finalmente al 16% de encuestados le gusta consumir queso mozzarella en presentaciones de más de 1000 gramos.

11. ¿Mediante qué medios preferiría que se promoció el nuevo establecimiento de distribución de queso mozzarella a domicilio?

Tabla 15

¿Mediante qué medios preferiría que se promoció el nuevo establecimiento de distribución de queso mozzarella a domicilio?

Respuesta	Q	%
Televisión	112	16%
Vallas publicitarias	74	10%
Internet	384	54%
Radio	31	4%
Hojas volantes	68	10%
Exposiciones de degustación	40	6%
Total personas	709	100%

Nota: elaboración propia.

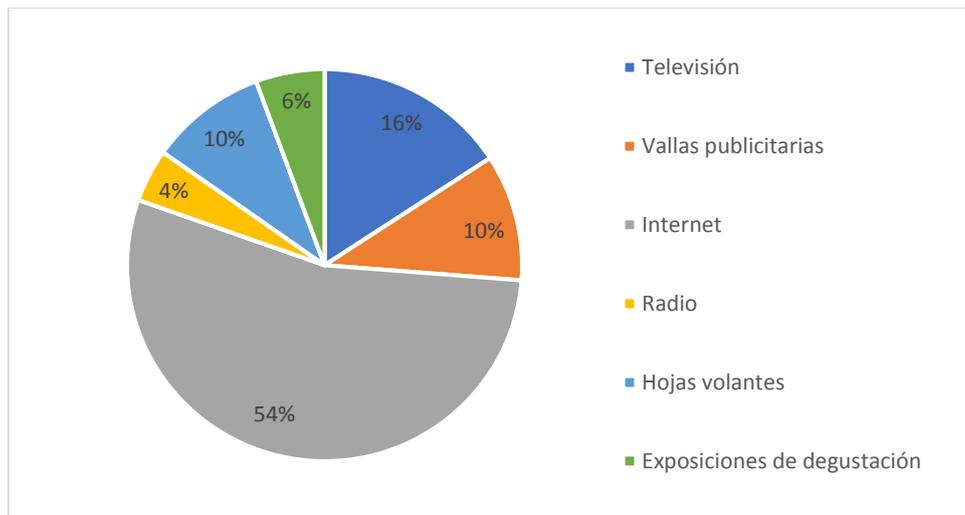


Figura 13. ¿En qué presentación le gusta consumir queso mozzarella?

Interpretación:

El 54% de encuestados prefiere que la nueva empresa se promocioe por medio de internet, mientras que el 16% por internet, a este resultado le sigue el 10% mediante vallas publicitarias, igual resultado lo obtuvieron las hojas volantes, mientras que el 6% de encuestados indicaron su preferencia por promocionar la empresa mediante hojas volantes, finalmente tan solo en 4% de encuestados desearían recibir información publicitaria por medio de la radio.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO

3. Proceso de organización y gestión empresarial

3.1.La empresa

El nombre de la compañía fue escogido por la propietaria, de acuerdo con las iniciales de sus apellidos y para que sea un nombre fácil de recordar que permita al cliente asociar el nombre con la actividad de la empresa y permita posicionar la marca en el mercado.

Nombre comercial: RCG DISTRIBUCIONES

Actividad: Comercialización de Queso Mozzarella

Dirección: Benjamín Carrión y Pedro Ávila Conjunto Armenia casa 8

Teléfono: 0995778815

Correo electrónico: paoretcor0908@gmail.com

3.2. Filosofía empresarial

Misión

Alcanzar el liderazgo en el mercado en el que participamos, a través de la comercialización de queso mozzarella y sus variedades, garantizando la entrega del producto a domicilio sin recargo, con procesos y acciones de la microempresa que se desarrollen en un entorno que motive y desarrolle a sus empleados, manteniendo el respeto y armonía en la zona que opera y asegure el máximo retorno de la inversión.

Visión

Llegar a ser dentro de cinco años, una microempresa referente en el mercado local, dedicada a la comercialización de queso mozzarella y sus variedades, brindando servicios de calidad a sus clientes y administrando sus recursos eficientemente, para llegar en un corto plazo al mercado Nacional.

Objetivo general

Convertirse en una de las empresas distribuidoras de queso mozzarella, líderes en el mercado, brindando un excelente servicio de distribución, de un producto delicioso, de alta calidad y excelente sabor, a nuestros clientes, dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos específicos

- Brindar una excelente atención al cliente para la captación de su fidelización.
- Defender los valores de la honradez y honestidad con el cliente para que estos sean parte de la cultura organizacional.
- Brindar capacitación a los artesanos en cuanto a creación de nuevas variedades de queso mozzarella para poder innovar constantemente el mercado.
- Invitar a los clientes a la compra de productores artesanales de queso mozzarella y sus variedades para la generación de mayores ingresos en la comunidad.

Valores organizacionales

- **Transparencia:** en todas las actividades realizadas.
- **Integridad:** la empresa se involucrados en hacer lo que es preciso, honesto e íntegro.
- **Respeto:** al cliente interno como al cliente externo, logrando una integración como equipo con las empresas que trabajamos.
- **Compromiso:** en la entrega de productos de calidad.

Organigrama estructural



Figura 14. Organigrama estructural

Elaborado por: la autora

Organigrama funcional

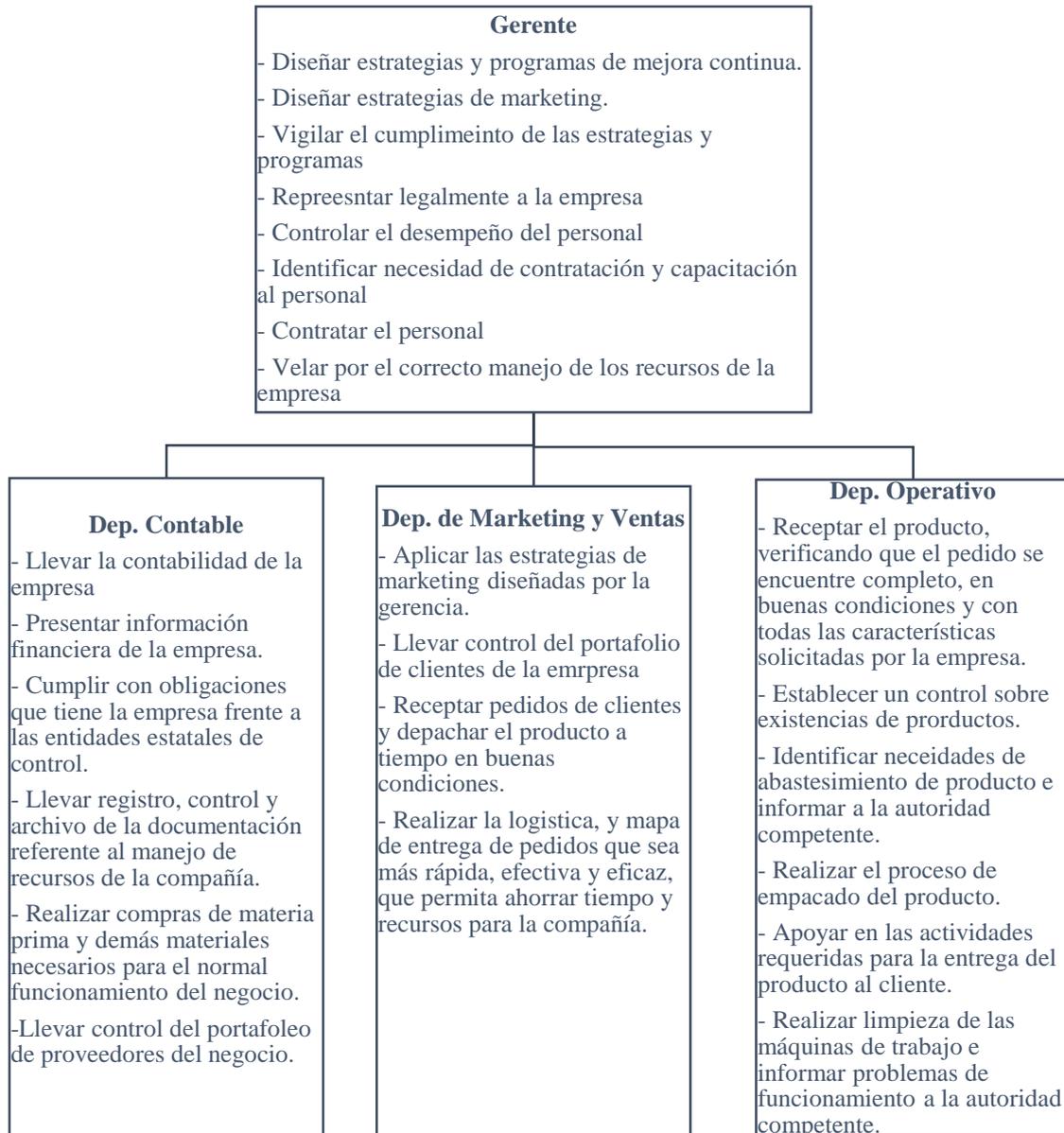


Figura 15. Organigrama funcional.

Elaborado por: la autora

3.3. Proceso de marketing

3.3.1. Análisis de la demanda

En el Ecuador no existen estudios oficiales que reflejen el consumo de queso mozzarella en la población del Distrito Metropolitano de Quito, razón por la cual, se ha tomado como fuente principal de datos, los resultados de la aplicación de las encuestas, de acuerdo con las preguntas No. 2, 3 y 10, referentes a la cantidad y frecuencia de consumo de queso mozzarella, con el fin de conocer la cantidad total en gramos, de queso mozzarella que los encuestados consumen mensual y anualmente:

Tabla 16
Consumo anual de queso mozzarella en gramos

Detalle	Valor en gramos	Frecuencia	Consumidores	Total consumo en gramos	Total consumo mensual en gramos
250 gramos	250	diaria	15	3.750	112.500
		semanal	106	26.500	106.000
		quincenal	102	25.500	51.000
		mensual	149	37.250	37.250
500 gramos	500	diaria	15	7.500	225.000
		semanal	106	53.000	212.000
		quincenal	102	51.000	102.000
		mensual	149	74.500	74.500
750 gramos	750	diaria	15	11.250	337.500
		semanal	106	79.500	318.000
		quincenal	102	76.500	153.000
		mensual	149	111.750	111.750
1000 gramos	1000	diaria	15	15.000	450.000
		semanal	106	106.000	424.000
		quincenal	102	102.000	204.000
		mensual	149	149.000	149.000
más de 1000 gramos	1500	diaria	15	22.500	675.000
		semanal	106	159.000	636.000
		quincenal	102	153.000	306.000
		mensual	149	223.500	223.500
TOTAL CONSUMO MENSUAL					4.908.000
TOTAL CONSUMO ANUAL					58.896.000

Nota: elaboración propia.

Se ha obtenido de acuerdo a los datos proporcionados por la encuesta, que el consumo es de 58.896.000 gramos de queso mozzarella al año, y al dividir este resultado, para el total de consumidores, se ha obtenido el consumo per cápita:

$$\text{Consumo per cápita} = \text{Total consumo anual} / \text{Total consumidores} = 58.896.000 / 1.860$$

$$\text{Consumo per cápita} = \mathbf{31.66 \text{ gramos de queso mozzarella al año.}}$$

Además, se ha tomado como mercado objetivo el resultado de la multiplicación entre el Total población económicamente activa en edades comprendidas entre 18 y 54 años que pertenecen a la Administración Zonal Eloy Alfaro, dato calculado en el capítulo dos del presente proyecto, 109.042 personas, y el resultado de la pregunta No. 8 de las encuestas, referente a las personas que desearían comprar queso mozzarella en el nuevo establecimiento, obteniendo como resultado:

$$\text{Mercado objetivo} = \text{PEA entre 18 a 54 años pertenecientes a la Administración Zonal Eloy Alfaro} * \% \text{ de personas que desearían adquirir queso en un nuevo establecimiento}$$

$$\text{Mercado objetivo} = 109.042 * 88\% = 95.957 \text{ personas}$$

Una vez obtenido el consumo per cápita y el mercado objetivo, se procede a multiplicar estos valores, con el fin de obtener la demanda actual de queso mozzarella en gramos, al año, para el mercado que se está estudiando en la presente investigación:

$$\text{Demanda actual (gramos)} = \text{Mercado objetivo} * \text{consumo per cápita de queso mozzarella}$$

$$\text{Demanda actual (gramos)} = 95.957 * 31.665$$

$$\text{Demanda actual (gramos)} = \mathbf{3.038.478.405 \text{ gramos de queso al año}}$$

Para la proyección de la demanda se ha utilizado la tasa de crecimiento poblacional de Ecuador (2017) de 1,5%, publicada por el Banco Mundial, así se tiene la siguiente proyección:

3.3.1.1.Demanda proyectada

Tabla 17

Demanda proyectada

Demanda actual (gramos)	% de crecimiento poblacional	Demanda proyectada (gramos)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3.038.478.405	1,5%	3.084.055.581,08	3.130.316.414,79	3.177.271.161,01	3.224.930.228,43	3.273.304.181,85

Nota: elaboración propia.

3.3.2. Análisis de la oferta

Con el fin de conocer la oferta actual en gramos de queso mozzarella, en el Distrito Metropolitano de Quito, se ha revisado investigaciones previas del tema en estudio, entre ellas la investigación realizada por Moreno Cáceres (2017), de la cual se ha logrado conocer que la oferta actual de queso mozzarella en gramos es de 322.003.000.

3.3.3. Oferta proyectada

Para el cálculo de la oferta proyectada se ha tomado en cuenta el porcentaje de crecimiento del sector de 1,67%, publicada por el INEC (2017).

Tabla 18

Oferta proyectada

Oferta actual (gramos)	% de crecimiento del sector	Oferta proyectada (gramos)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
322.003.000	1,67%	327.380.450,10	332.847.703,62	338.406.260,27	344.057.644,81	349.803.407,48

Nota: elaboración propia.

3.3.4. Demanda insatisfecha

En el presente estudio se ha obtenido al restar la demanda actual de la oferta actual, de la siguiente manera:

$$\text{Demanda insatisfecha (gramos)} = \text{Demanda actual (gramos)} - \text{Oferta actual (gramos)}$$

$$\text{Demanda insatisfecha (gramos)} = 3.038.478.405 - 322.003.000$$

$$\text{Demanda insatisfecha (gramos)} = \mathbf{2.716.475.405}$$

Para obtener la demanda insatisfecha proyectada se han restado los valores de demanda proyectada de los valores de oferta proyectada, calculados en los puntos anteriores, de la siguiente manera:

Tabla 19
Demanda insatisfecha proyectada

Año	Demanda proyectada (gramos)	Oferta proyectada (gramos)	Demanda insatisfecha proyectada (gramos)
1	3.084.055.581,08	327.380.450,10	2.756.675.130,98
2	3.130.316.414,79	332.847.703,62	2.797.468.711,17
3	3.177.271.161,01	338.406.260,27	2.838.864.900,75
4	3.224.930.228,43	344.057.644,81	2.880.872.583,61
5	3.273.304.181,85	349.803.407,48	2.923.500.774,37

Nota: elaboración propia.

Con la ejecución del presente proyecto se pretende captar el 0,6% de la demanda insatisfecha:

Tabla 20
Captación del mercado

Año	Demanda insatisfecha proyectada (gramos)	Captación del mercado 0,6% (gramos)
1	2.756.675.130,98	16540050,79
2	2.797.468.711,17	16784812,27
3	2.838.864.900,75	17033189,4
4	2.880.872.583,61	17285235,5
5	2.923.500.774,37	17541004,65

Nota: elaboración propia.

3.3.5. Análisis del macroentorno

Con el fin de analizar los factores externos que influenciarán de manera positiva o negativa la puesta en marcha del presente proyecto, se ha realizado un análisis del macroentorno mediante la herramienta PEST:

Factores políticos

El Gobierno actualmente se encuentra interesado en impulsar proyectos que permitan el emprendimiento de la población joven del país, mediante diversos programas, como por

ejemplo el “Programa de Apoyo al Emprendedor”, impulsado por el Ministerio de Producción, Industrias, Comercio Exterior e Inversiones, y el apoyo del sector privado, dicho programa fue puesto en marcha en abril del 2019, con el fin de brindar herramientas a los jóvenes para desarrollar sus emprendimientos, iniciar sus actividades y apoyar los emprendimientos que ya se encuentran en marcha pero necesitan expandirse.

El Gobierno Nacional, interesado en la creación de fuentes de empleo y en el desarrollo económico del país, ha creado políticas que permitan impulsar la apertura de nuevos negocios, para ello, ha trabajado con la banca pública, para que estas instituciones financieras, mediante la apertura de nuevas líneas de crédito para emprendedores, brinden créditos accesibles a tasas de crédito bajas con plazos de hasta 10 años.

Factores económicos

La economía del Ecuador hasta la actualidad ha sido una de las más estables, apoyada en la dolarización, debido al uso del dólar como moneda, sin embargo, con la caída del precio del petróleo en el 2014, se ha descubierto la debilidad económica del país, lo que produjo un desequilibrio fiscal, duplicando la deuda pública y llevando al gobierno a tomar la decisión de recurrir a financiamiento con el FMI.

Actualmente el plan económico de gobierno se establece sobre cuatro pilares: fortalecer los cimientos de la dolarización en el país, promover la competitividad y crear fuentes de empleo, fomentar la prosperidad, protegiendo a los pobres y vulnerables; y, luchar contra la corrupción. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

Para este año, Ecuador preveía un crecimiento económico de 1,4%, sin embargo, de acuerdo a lo señalado por el Banco Central del Ecuador, esta cifra se redujo a un 0,2%, por otra parte, según la misma fuente, se espera que la inflación del país se mantenga en una tasa negativa. Según el Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto ecuatoriano creció un 2,4% en 2017 y para el 2018 se expandió un 1,4%.

Según Gestión Digital (2018), en cuanto al Valor Agregado Bruto (VAB), Quito concentra un 51,6% de la actividad pública, 42,5% de actividades financieras y 39,5% de actividades profesionales e inmobiliarias.

Factores sociales

Según datos proyectados por el INEC, actualmente el Distrito Metropolitano de Quito superó en número de habitantes a Guayaquil, por lo cual, ahora es el mayor cantón del Ecuador, esto debido a la atracción de la población por vivir en las grandes urbes, y por la existencia de altos flujos migratorios hacia este territorio.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, para el 2018, el crecimiento de la población se ubica en 2%, mientras que, el PIB se mantiene estable, con un crecimiento de tan solo 1%, lo que indica que el crecimiento poblacional es mayor al crecimiento económico, provocando mayor desempleo en el país

Factores tecnológicos

A pesar del desarrollo tecnológico suscitado en todo el mundo, dentro del país todavía se encuentran sectores donde no existe cobertura de servicios como el internet o las telecomunicaciones, razón por la cual, a fin de eliminar esta brecha de acceso a tecnología, el gobierno nacional con ayuda de empresas privadas y públicas, trabajan para mejorar esta situación, brindando a la población, la posibilidad de acceso a la información y comunicación.

Según ProEcuador (2018), en el 2015, el 50,5% de la población ecuatoriana utilizó internet gracias al aumento en la capacidad de cable submarino instalado, además, el despliegue de fibra óptica aumento un 30% en el mismo año, lo que produjo un aumento de cuentas de internet fijo, cuya participación mayoritaria se encuentra en Pichincha (31,92% de participación), todo esto, promueve el mejoramiento de la productividad, comunicación y competitividad del Ecuador. Finalmente, se destaca la inversión de las empresas en TICS, cuyo crecimiento promedio en 2014 respecto del año anterior, fue de 48%, obteniendo un crecimiento promedio anual de 19%.

3.3.6. Análisis del microentorno

Con el fin de realizar el respectivo análisis del microentorno, se ha seleccionado la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, descritas a continuación:

Rivalidad entre competidores existente

En el mercado existen marcas reconocidas que elaboran y distribuyen queso mozzarella a nivel de todo el país, estas marcas cuentan con la preferencia de los consumidores, tal como lo refleja la pregunta No. 7 de la encuesta, mediante la cual se pudo conocer que Kiosco, La

Holandesa Salinerito y Alpina son de las más reconocidas en el mercado y los consumidores usualmente las adquieren en supermercados y tiendas distribuidoras, lo que representa una desventaja para la compañía, debido a que los quesos que distribuirá no provienen de marcas reconocidas, sino de microempresas artesanales.

Entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras que existan en el país para la creación de nuevos negocios con actividades iguales o similares al del presente proyecto, el nivel de inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio, las políticas y reglamentos del Gobierno y del Municipio, los requerimientos del espacio físico, el nivel de dificultad para encontrar proveedores que permitan abaratar costos sin afectar la calidad de los productos, etc.

Actualmente, el Gobierno Central se encuentra interesado en impulsar la apertura de nuevas fuentes de empleo, de emprendimientos y nuevos negocios que contribuyan al desarrollo económico del país, esto incluye políticas que faciliten la obtención de créditos para nuevos emprendedores, por lo cual, no solamente es beneficioso para el proyecto, también constituye una amenaza latente, debido a la facilidad que existe para la entrada de nuevos competidores al mercado.

Entrada de productos/servicios sustitutos

La entrada de productos y servicios sustitutos en el mercado conlleva a la reducción de precios para poder hacerle frente a la competencia y por lo tanto, menor rentabilidad.

De acuerdo con la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas, según la pregunta No. 5, tan solo el 2% de personas adquieren queso mozzarella vía internet a empresas distribuidoras que ofrecen el mismo servicio, esto quiere decir que los servicios brindados por los supermercados, distribuidoras y tiendas de barrio ofrecen ese servicio sustituto que constituye una fuerte amenaza para el presente proyecto, ya que tienen la preferencia de los consumidores al momento de realizar la compra del producto, además, muchos de estos establecimientos comerciales brindan gran variedad de productos sustitutos al queso mozzarella, como lo son el queso fresco, queso cheddar, queso con especias, queso vegano, etc.

Poder de negociación de los proveedores

A los alrededores del Distrito Metropolitano de Quito existen muchas empresas dedicadas a la elaboración artesanal de queso mozzarella, cuyos productos finales tienen diferentes características y niveles de calidad de producto, tales como: Quesera del Sr. Patricio Cargua, Quesera de la Sra. Marcela Criollo, Queso Mozzarella Dianita familiar, Fabrica de Queso de Javier Aucancela, Quesos Páramo, Quesos Floral; además, casi todas las empresas proveedoras manejan rangos de precios parecidos, razón por la cual, el nivel de poder de negociación de los proveedores es bajo y no constituye una amenaza para la puesta en marcha del presente proyecto.

Poder de negociación de los clientes

Actualmente, las marcas reconocidas de queso mozzarella (Kiosco, La Holandesa, Salinerito, Alpina) manejan rangos de precio un poco más altos que aquellos con marcas artesanales que no son conocidas en el mercado, sin embargo, los precios siempre se mantienen dentro del rango que se manejará para la puesta en marcha del presente proyecto.

Al constituirse el queso mozzarella como un producto alimenticio de consumo diario, llegando a ser altamente utilizado en negocios de comida rápida y al no existir muchas empresas que ofrezcan servicio de entrega a domicilio, se estima que el poder de negociación del cliente es una amenaza de nivel bajo.

3.4. Marketing

3.4.1. Nombre comercial de la propuesta

La empresa tomará el nombre de “RCG Distribuciones” y estará dedicada a la comercialización de queso mozzarella en la Administración Zonal Eloy Alfaro.

3.4.2. Logotipo



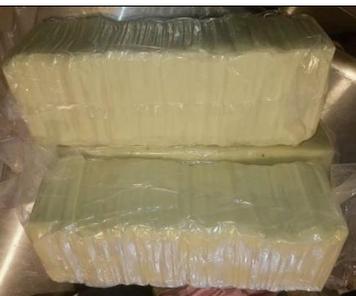
Figura 16. Logotipo

El logotipo de la compañía está conformado por un trozo de queso amarillo, que representa la actividad comercial a la que se dedicará la compañía, y letras llamativas de color verde que indican el nombre de la empresa, estos colores son combinables y se dispusieron de esta manera con el fin de que sean vistosos y fáciles de identificar para los clientes.

3.4.3. Producto

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas, de acuerdo con las preguntas No. 9 y 10, se han determinado los siguientes productos que la empresa ofrecerá:

Tabla 21
Productos

Detalle	Gráfico
Queso mozzarella en bloque sabor natural de 2,5 Kg	
Queso mozzarella en bloque sabor natural de 500gr.	
Queso mozzarella en láminas sabor natural de 2,5 kg	
Queso mozzarella en láminas sabor natural de 500gr.	

Nota: elaboración propia.

Cabe resaltar que el valor agregado que la empresa pretende entregar a sus clientes es la entrega a domicilio sin recargo.

3.4.4. Precio

La estrategia de precios se basó en los resultados obtenidos en las encuestas, según la pregunta No. 4, y al precio de la competencia, de esta manera se han logrado establecer los siguientes precios por cada producto que comercializará la empresa:

Tabla 22
Precio

Detalle del producto	Precio de compra	Precio de venta al público	Margen bruto de ganancia
Queso mozzarella en bloque sabor natural de 2500gr.	\$ 11,00	\$ 16,00	\$ 5,00
Queso mozzarella en bloque sabor natural de 500gr.	\$ 4,00	\$ 6,50	\$ 2,50
Queso mozzarella en láminas sabor natural de 2500gr.	\$ 13,50	\$ 18,00	\$ 4,50
Queso mozzarella en láminas sabor natural de 500gr.	\$ 5,25	\$ 7,50	\$ 2,25

Nota: elaboración propia.

3.4.5. Plaza

Se ha establecido los siguientes canales de distribución para que el producto llegue al consumidor final:

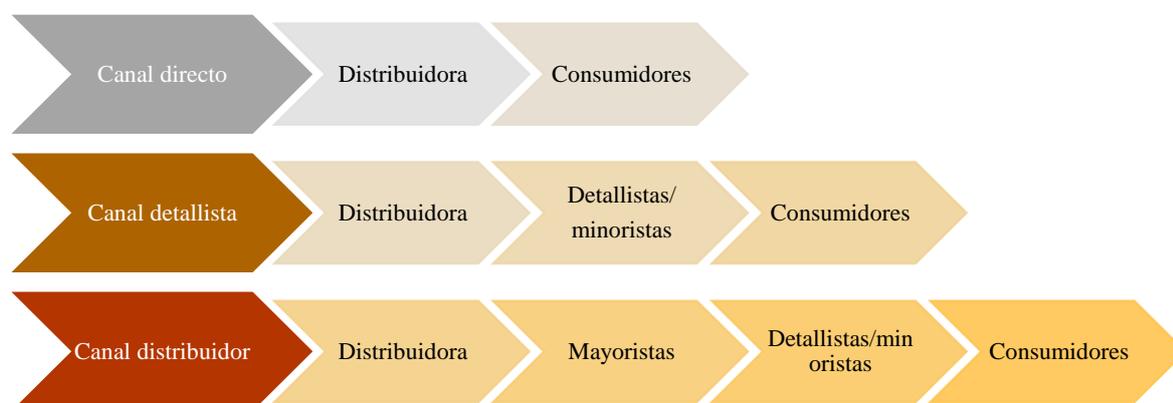


Figura 17. Plaza

A medida que el canal de distribución se extiende, los precios suben para el consumidor final, razón por la cual se debe llegar a acuerdos claros con mayoristas y minoristas para que los precios no se eleven demasiado.

Se ha considerado el canal detallista por la existencia de tiendas y minimarkets que desearían adquirir queso mozzarella para satisfacer las necesidades de sus clientes, quienes compran en menor cantidad.

En cuanto al transporte de los productos, será necesario un vehículo con características específicas para la distribución del queso, evitando pérdidas por daños del producto.

Por otra parte, en cuanto a las ventas directas, sin intermediarios, la empresa realizará la transacción directamente con el cliente, mediante personal de ventas de la empresa, este canal es el más fuerte y por esta razón los precios descritos en el punto anterior se colocaron en función del canal directo.

3.4.6. Cobertura

La puesta en marcha del proyecto, tal como ha sido la propuesta de la presente investigación, se realizará en la Administración Zonal Eloy Alfaro, la cual se encuentra constituida por las siguientes parroquias:

- La Mena
- Solanda
- La Argelia
- San Bartolo
- La Ferroviaria
- Chilibulo
- La Magdalena
- Chimbacalle

3.4.7. Publicidad y promoción

Entre las estrategias publicitarias que se utilizarán, se han establecido las siguientes, en base a la pregunta No. 11 de las encuestas y en consideración a los recursos financieros limitados de los cuales dispondrá:

- Internet: Se creará una página web de la empresa para socializar la información sobre la empresa, su misión, visión, valores, teléfonos de contacto, productos y la marca de la empresa, además contará con un botón de “Hacer un pedido”, mediante el cual, los clientes pueden realizar sus pedidos, llenando sus datos personales y dirección para realizar la entrega. También se creará página de la empresa en la red social de Facebook; y, se registrará en la aplicación Google, la ubicación de la empresa para que el cliente pueda contactarse fácilmente con la organización y realizar sus pedidos.

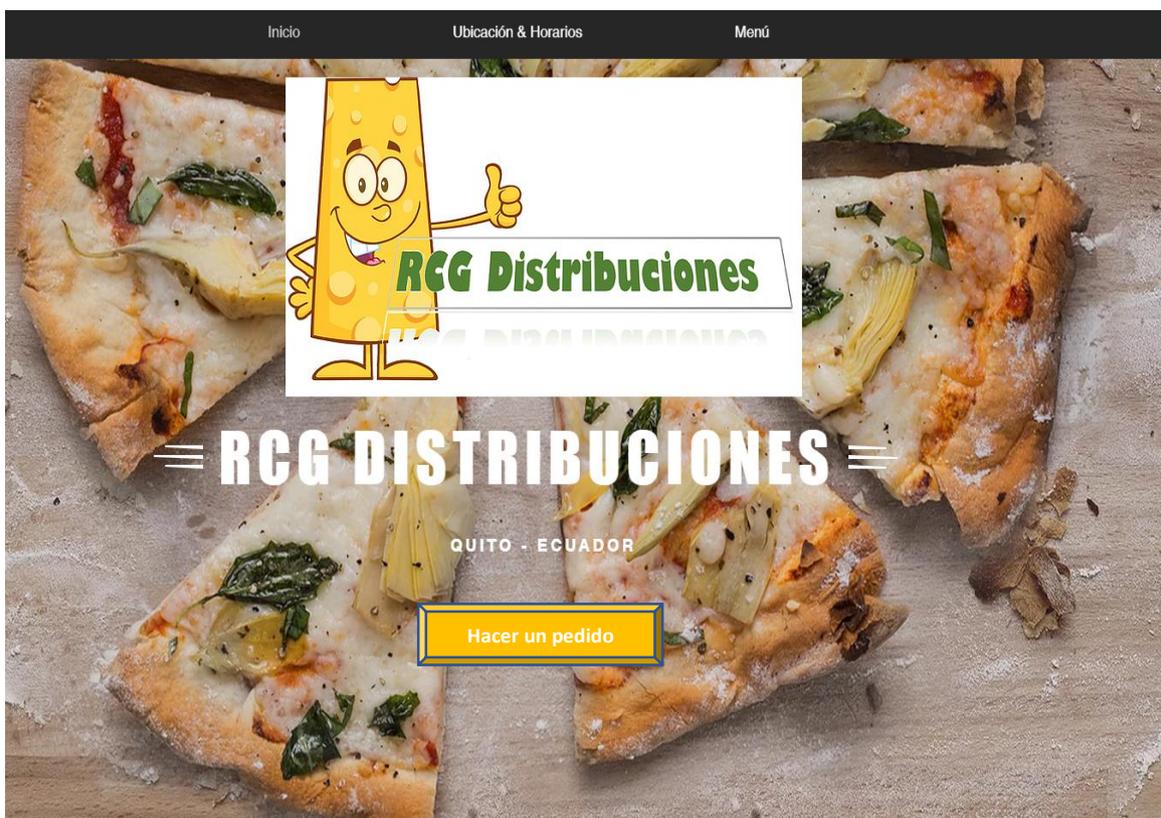


Figura 18. Página Web



Figura 19. Página de Facebook

- Hojas volantes: Se colocará información clara sobre los productos que ofrece la empresa, los teléfonos de contacto y la dirección en caso de que el cliente requiera realizar la compra en las instalaciones de la empresa.
- Se ubicarán exposiciones de degustación en los principales lugares donde concurren los clientes para dar a conocer nuevos productos.

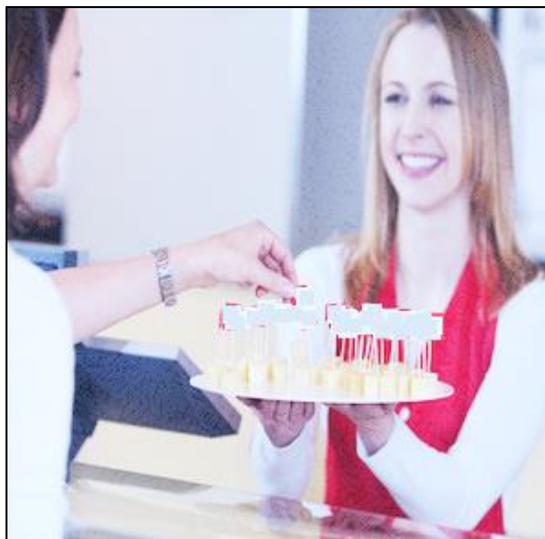


Figura 20. Exposición de degustación.

3.5. Proceso de servucción

Los procesos se han diseñado bajo la metodología ANSI, de esta manera se tienen los siguientes:

Proceso de compra del queso mozzarella

Descripción del proceso

- El proceso inicia cuando el obrero identifica la necesidad de compra de queso mozzarella y termina cuando el departamento de contabilidad receipta la factura y entrega el cheque de pago al proveedor.
- Es responsabilidad de la contadora solicitar mínimo tres cotizaciones distintas a los proveedores que se encuentren aprobados por la Gerencia (Quesera del Sr. Patricio Cargua, Quesera de la Sra. Marcela Criollo, Queso Mozzarella Dianita familiar, Fábrica de Queso de Javier Aucancela, Quesos Páramo, Quesos Floral).
- Es obligación del obrero comprobar que los pedidos lleguen completos y en buen estado, en caso de que el producto no cumpla con estas características, se debe informar inmediatamente al departamento contable.

Diagrama de flujo de proceso de compra de queso mozzarella

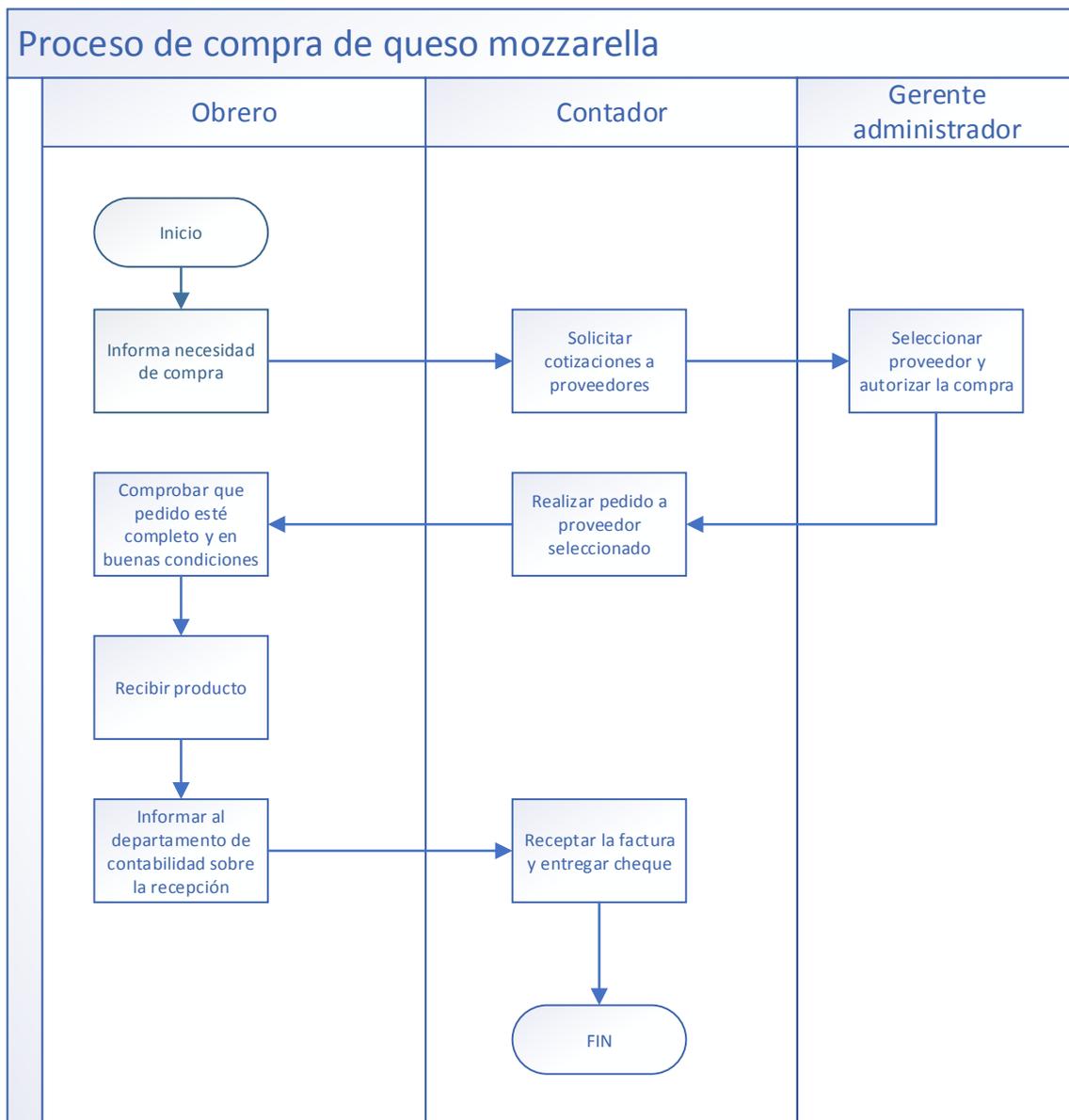


Figura 21. Proceso de compra de queso mozzarella

Tiempo estimado de ejecución: 180 minutos

Elaborado por: la autora

Proceso para empaquetado del queso mozzarella

Descripción del proceso

- El proceso inicia cuando se receipta el queso mozzarella en bloques y termina cuando se obtiene la presentación final, lista para su refrigeración.

- Es obligación del obrero, antes de comenzar el proceso de empaque del queso, limpiar y desinfectar todas las máquinas y utensilios necesarios.
- El empaquetado de los quesos de pesos diferentes a 2500gr se realiza de acuerdo a pedidos, los quesos en bloque de 2500gr ya vienen empaquetados al vacío.

Diagrama de flujo de proceso para empaque del queso mozzarella

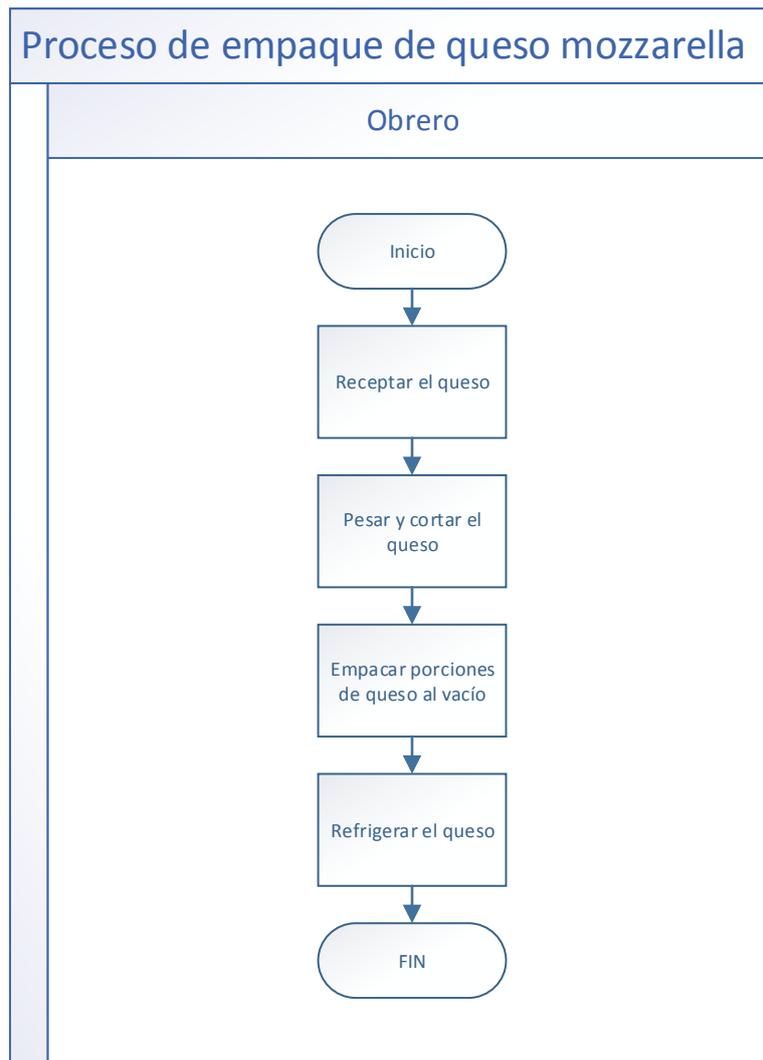


Figura 22. Flujo de proceso de empaque de queso mozzarella

Tiempo estimado de ejecución: 60 minutos

Elaborado por: la autora

Proceso de venta del queso mozzarella

Descripción del proceso

- El proceso inicia cuando se receipta la solicitud del cliente por medio telefónico, electrónico o presencial y termina cuando el vendedor entrega el producto al cliente y recibe el pago por el pedido.
- Es obligación del obrero realizar el control respectivo de la cantidad de queso disponible por cada presentación, a fin de mantener un stock de productos adecuado, evitando de esta manera, pérdida de clientes.

Diagrama de flujo de venta del queso mozzarella

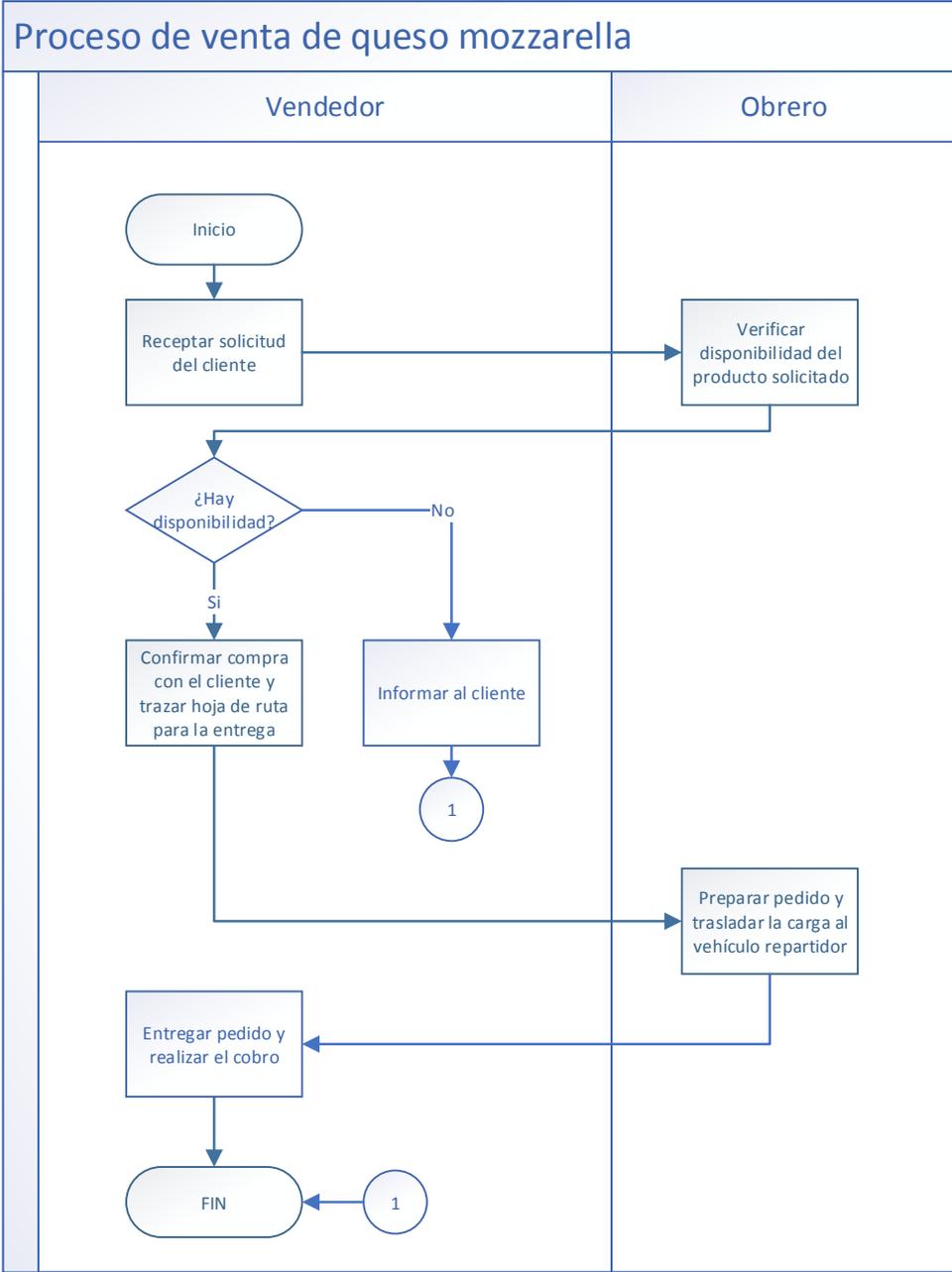


Figura 23. Proceso de venta de queso mozzarella

Tiempo estimado de ejecución: 30 minutos

Elaborado por: Paola Retamal

3.6. Estudio técnico

3.6.1. Macro localización

La localización de la empresa será dentro del Distrito Metropolitano de Quito, en la Administración Zonal Eloy Alfaro, al sur de la ciudad:

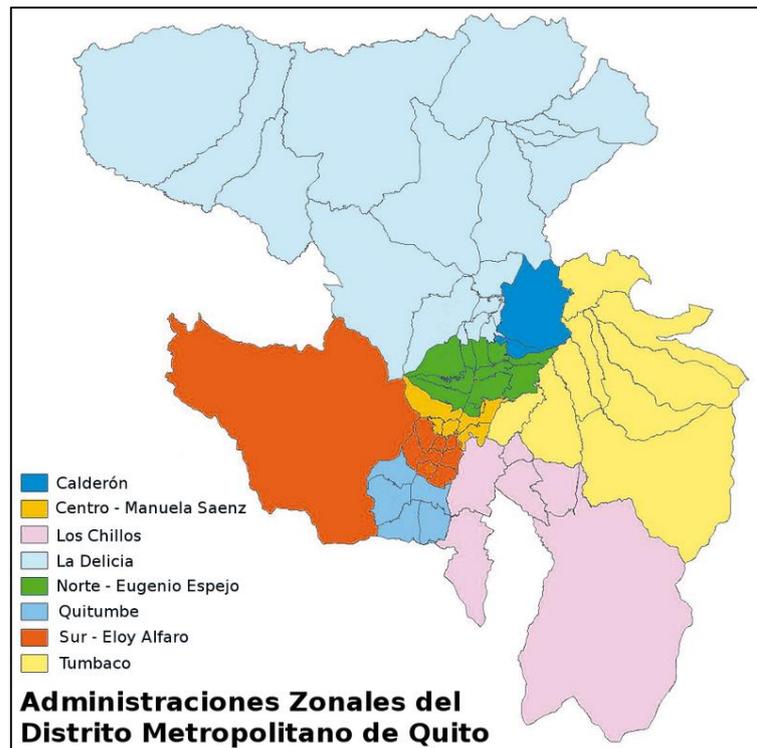


Figura 24. Macro localización

3.6.2. Micro localización

El local se encontrará ubicado en las calles Benjamín Carrión y Pedro Ávila, Casa 8 y cuenta con 80m², a continuación, se encuentra la ubicación satelital del local.

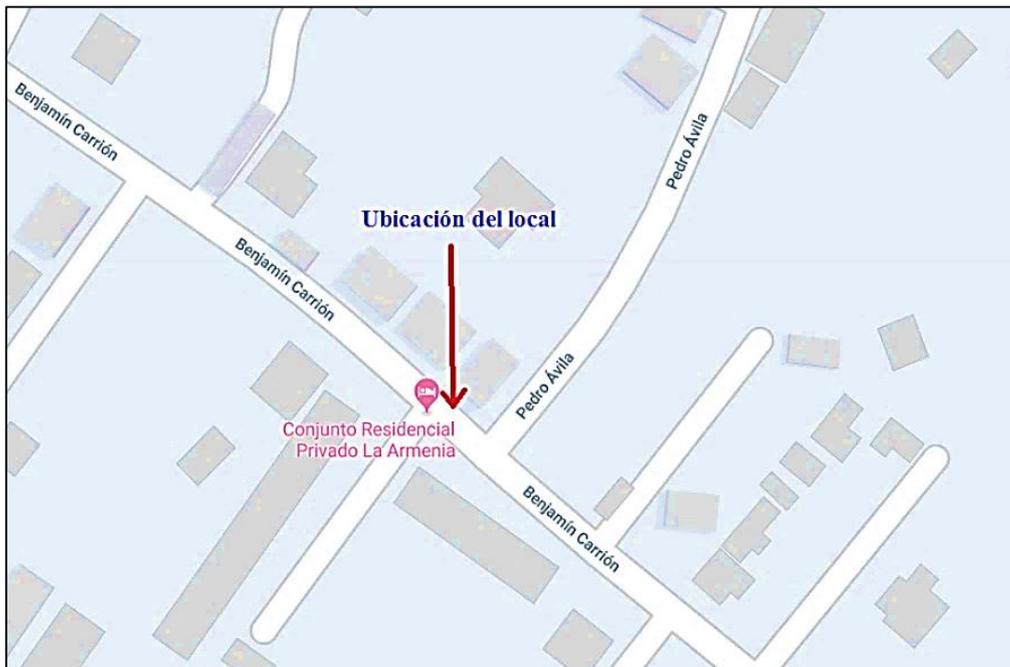


Figura 25. Micro localización

3.6.3. Distribución del local

El local que se tomará en arriendo para el funcionamiento de la empresa cuenta con 80 m², mismos que serán distribuidos de la siguiente manera:

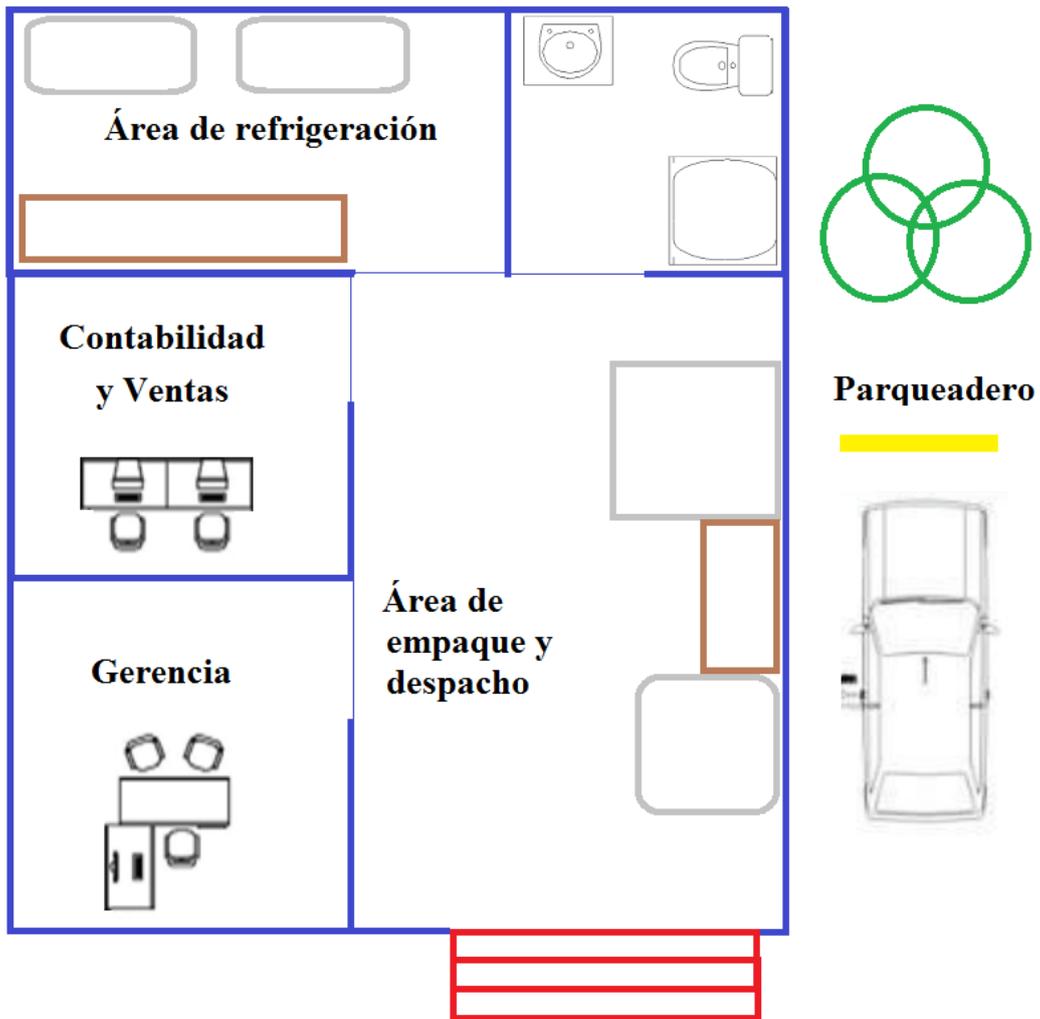


Figura 26. Distribución de la planta

Nota: Elaboración propia

3.6.4. Requerimientos técnicos

Equipos y herramientas

Para la puesta en marcha del proyecto, se necesitarán los siguientes equipos y herramientas:

Tabla 23
Equipos y herramientas

Detalle	Cantidad	Gráfico
Mesa de trabajo con faldón	1	
Estanterías de 4 pisos	1	
Congelador industrial horizontal	2	
Empacadora al vacío	1	
Laminadora	1	
Balanza electrónica	1	

Utensilios de cocina

1



Cubetas plásticas

10



Coolers

5



Coche metálico

1



Auto repartidor con furgón y termo King

1



Escritorios con sillas

3



Computadora laptop

3



Teléfonos

2



Impresora

1



Rótulo

1

N/A

Sistema contable

1

N/A

Nota: elaboración propia. Fuente: Google.com.

Personal

Así mismo, la empresa deberá contar con el siguiente personal:

Tabla 24
Personal

CANTIDAD	PERSONAL (MANO DE OBRA)
1	Gerente administrador
1	Contador
1	Vendedor
1	Obrero (laminador - empacador)

Nota: elaboración propia.

El personal encargado de la manipulación de los quesos necesitará los siguientes insumos:

Tabla 25
insumos

Detalle	Imagen
Vestimenta especial para manipulación de alimentos (guantes, gorras, mandiles)	

Nota: elaboración propia.

3.7. Estudio legal

3.7.1. Tipo de empresa

Según la ley de Compañías del Ecuador existen varios tipos de empresas, cuya clasificación depende de características particulares de organización o tamaño.

En el caso de este emprendimiento, la microempresa se ubica en la clasificación Por Tamaño, cuya variable se define por el número de ventas anuales (V) y el número de personas ocupadas, al analizar esta condición la microempresa de emprendimiento se ubica en aquellas cuyas ventas anuales es inferior a USD \$ 100.000, y con un número de personas empleadas menor a 9.

La microempresa iniciará su registro ante el Servicio de Rentas Internas como persona natural con el nombre de Pura leche DC, para lo cual apertura un RUC (Registro Único de Contribuyentes).

3.7.2. Permisos

La Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, es la institución en el Ecuador encargada de informar, evaluar y otorgar los permisos necesarios para obtener el registro Sanitario por productos de alimentos procesados nacionales.

En vista de que el producto a comercializar es el queso mozzarella y sus variedades, y de la revisión realizada al catálogo de productos sujetos a obtener este permiso, no hay inconveniente ya que el queso que se va a comercializar ya cuenta con permiso sanitario. Además, se tomará en cuenta las regulaciones de esta Agencia en cuanto al manejo de alimentos, generación de procesos e instalaciones.

3.7.3. Fundación de la compañía

De acuerdo con lo señalado por la Ley de Compañías en el Art. 146:

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción. La compañía solo podrá operar a partir de la obtención del Registro Único de Contribuyentes en el SRI.

3.7.4. Requisitos para el RUC

De acuerdo con la página web del Servicio de Rentar Internas, es necesario presentar los siguientes requisitos:

- Original y copia de la cedula de identidad y papeleta de votación.
- Planilla de pago de luz y teléfono.
- Dirección exacta del negocio.
- Para personas jurídicas incluir la escritura de constitución de la empresa.
- Presentar el nombramiento del representante legal.

3.7.5. Patente Municipal

De acuerdo con información remitida por el Municipio de Quito, los requisitos para sacar la Patente Municipal son los siguientes:

- Formulario de inscripción que se puede adquirir en cualquier Administración Zonal.
- Copia de la escritura de constitución.
- Copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copia de cédula de ciudadanía, papeleta de votación y nombramiento del representante legal.

3.7.6. Permiso de Funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos.

De acuerdo con el Cuerpo de Bomberos, se necesitan cubrir los siguientes requisitos:

- Formulario de inspección en tesorería.
- Croquis de prevención.
- Una vez realizada la inspección se debe presentar:
 - Informe de inspección.
 - Patente municipal

3.7.7. Número patronal emitido por el IESS

De acuerdo con información dispuesta por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se requiere lo siguiente:

- Toda la documentación de la empresa debidamente legalizada.
- Solicitud para asignación de número patronal.

3.7.8. Permiso de Funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

De acuerdo a la información entregada por ARCSA, con la finalidad de solicitar el permiso de funcionamiento por primera vez, se debe llenar el formulario dispuesto en la página web: permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec, y adjuntar en formato PDF los escaneados del comprobante de pago generado al llenar el formulario.

3.8. Estudio ambiental

Dentro del proceso de distribución de queso mozzarella, se han identificado los aspectos que generarían un impacto ambiental con la puesta en marcha del proyecto, los cuales se enlistan a continuación:

3.8.1. Impacto ambiental

Residuos sólidos

En el proceso de distribución de quesos se pueden generar residuos inorgánicos, derivados de las actividades de empaquetado y sellado del queso y por las actividades administrativas de la empresa al momento de realizar impresiones, sacar fotocopias de documentos y en general, realizar el papeleo, producto de las actividades diarias de la empresa.

Además, se pueden generar residuos por pérdidas del producto debido al cumplimiento de fecha de caducidad o a la conservación inadecuada del producto.

Emisiones en el aire

Se refiere a la contaminación del aire mediante emisión de gases como el dióxido de carbono el cual se genera en el proceso de distribución del queso, por el uso del vehículo, y fugas de refrigerantes por los equipos de frío utilizados para almacenar el queso.

Ruido

El ruido es un factor que puede representar un problema leve al momento de encender los equipos para el proceso de laminado y empaquetado del queso mozzarella, por lo que puede generarse por cortos períodos de tiempo.

3.8.2. Mitigación del impacto ambiental

Reciclaje de desechos sólidos

La empresa debe realizar un control constante de los desechos generados, los puntos a continuación indican maneras de mitigar o controlar de la mejor manera la generación de desechos sólidos:

- Los proveedores deben manejar procedimientos que garanticen que el producto llegue fresco y en óptimas condiciones.
- Realizar control periódico del nivel de desechos que genera el personal al empacar el producto.
- Implementar las 3R del reciclaje en todas las actividades de la empresa que puedan generar desechos sólidos.
- Realizar mantenimiento periódico a los equipos donde se almacenará el producto a fin de que éste se conserve a una temperatura adecuada, evitando aplastamiento y putrefacción del mismo.
- El personal a cargo del almacenamiento de los quesos deberá realizar seguimiento de las fechas de caducidad de los productos, aquellos productos que no se han vendido y cuya fecha de caducidad se encuentre cercana a cumplirse, deben ser reportados a la Gerencia para que se gestione la donación de dichos productos a personas de escasos recursos.

Emisión en el aire

La empresa debe encargarse de realizar el mantenimiento preventivo y correctivo al vehículo que será utilizado para la distribución del producto, a fin de que los niveles de emisión de gases no sobrepasen el máximo permitido por la legislación ecuatoriana.

3.9. Estudio financiero

3.9.1. Inversión total

La inversión inicial del presente proyecto se calculó por un valor de \$34.160,92, el cual se divide en tres categorías: activos fijos, gastos preoperacionales y capital de trabajo.

Tabla 26
Inversión total

Detalle	Total	Porcentaje
Activos Fijos	\$ 19.400,00	57%
Gastos pre operacionales	\$ 730,00	2%
Capital de Trabajo	\$ 14.030,92	41%
Total	\$ 34.160,92	100,00%

Nota: elaboración propia.

Inversión en activos fijos

Se contempla la siguiente inversión en activos para la operación del negocio y para administración y ventas:

La inversión en activos fijos se conforma por un lado en aquellos destinados a las operaciones de la empresa, que se encuentran dados por muebles y enseres, equipos, herramientas y vehículo repartidor; y, por otro lado, los destinados a las actividades de administración y a las actividades de ventas, tales como muebles, enseres y equipos.

Tabla 27
Inversión en activos fijos o tangibles

Activos Fijos			
Activos de operación			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Muebles y enseres			
Mesa de trabajo con faldón	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Estanterías de 4 pisos	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Equipos			
Congelador industrial horizontal	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Empacadora al vacío	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Laminadora	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Balanza electrónica	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Utensilios de cocina	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Herramientas			
Cubetas plásticas	7	\$ 35,00	\$ 245,00
Coolers	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Coche metálico	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Vehículos			
Auto repartidor con furgón y termo King	1	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00
Total activos de operación			\$ 18.390,00
Activos de administración			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Muebles y enseres			
Escritorios con sillas	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Equipos			
Computadora laptop	2	\$ 230,00	\$ 460,00
Teléfonos	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Impresora	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Total activos de administración			\$ 720,00
Activos de ventas			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Muebles y enseres			
Escritorios con sillas	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Equipos			
Computadora laptop	1	\$ 230,00	\$ 230,00
Teléfonos	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Total activos de ventas			\$ 290,00
Total Activos Fijos			\$ 19.400,00

Nota: elaboración propia.

3.9.2. Depreciaciones de activos fijos

Tabla 28
Depreciación activos de operación

Detalle	Valor	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Muebles y enseres								
Mesa de trabajo con faldón	\$ 500,00	10%	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 250,00
Estanterías de 4 pisos	\$ 120,00	10%	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 60,00
Equipos								
Congelador industrial horizontal	\$ 2.000,00	10%	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00
Empacadora al vacío	\$ 2.500,00	10%	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Laminadora	\$ 1.000,00	10%	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 500,00
Balanza electrónica	\$ 300,00	10%	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 150,00
Utensilios de cocina	\$ 100,00	10%	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 50,00
Herramientas								
Cubetas plásticas	\$ 245,00	10%	\$ 24,50	\$ 24,50	\$ 24,50	\$ 24,50	\$ 24,50	\$ 122,50
Coolers	\$ 75,00	10%	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 37,50
Coche metálico	\$ 50,00	10%	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 25,00
Vehículos								
Auto repartidor con furgon y termo King	\$ 11.500,00	20%	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ -
Total	\$ 18.390,00	-	\$ 2.989,00	\$ 3.445,00				

Nota: elaboración propia.

Tabla 29
Depreciación activos de administración

Detalle	Valor	Depreciaciones Administrativo					Valor residual	
		Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		Año 5
Muebles y enseres								
Escritorios con sillas	\$ 100,00	10,00%	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 50,00
Equipos								
Computadora laptop	\$ 460,00	33,33%	\$ 153,33	\$ 153,33	\$ 153,33	\$ -	\$ -	\$ 0,00
Teléfonos	\$ 10,00	10,00%	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 5,00
Impresora	\$ 150,00	33,33%	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00
Total Depreciación Administrativo y Ventas	\$ 720,00	-	\$ 214,33	\$ 214,33	\$ 214,33	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 55,00

Nota: elaboración propia.

Tabla 30
Depreciaciones Activos de Ventas

Detalle	Valor	Depreciación	Depreciaciones Activos de Ventas					Valor residual
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Muebles y enseres								
Escritorios con sillas	\$ 50,00	10,00%	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 50,00
Equipos								
Computadora laptop	\$ 230,00	33,33%	\$ 153,33	\$ 153,33	\$ 153,33	\$ -	\$ -	\$ 0,00
Teléfonos	\$ 10,00	10,00%	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 5,00
Total Depreciación Ventas	\$ 290,00	-	\$ 164,33	\$ 164,33	\$ 164,33	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 55,00
Total General Depreciaciones			\$ 3.367,67	\$ 3.367,67	\$ 3.367,67	\$ 3.011,00	\$ 3.011,00	\$ 3.555,00

Nota: elaboración propia.

3.9.3. Gastos pre operacionales

Previo a la creación de la empresa, se necesita realizar gastos, los mismos que de acuerdo con la NIC 38, deben ser considerados como gastos operativos, y se deben amortizar en su totalidad dentro el primer año de la puesta en marcha del proyecto:

Tabla 31
Gastos pre operacionales

Gastos pre operacionales	
Detalle	Valor
Permisos de funcionamiento	\$230,00
Gastos de constitución	\$500,00
Total gastos pre operacionales	\$730,00

Nota: elaboración propia.

3.9.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo del presente proyecto se encuentra conformado por los costos de producción (materiales directos, mano de obra, mantenimiento y otros costos indirectos) y por los gastos de administración y ventas. Una vez obtenido el total de gastos de operación, se procede a calcular el Efectivo Mínimo para Operar (EMO), estimando una Rotación de Caja (RC) de 12, dando como resultado un capital de trabajo para el presente proyecto de \$14.030,92

Tabla 32
Capital de trabajo

Gastos totales de operación	
Costos de operación	
Materiales directos	\$ 120.891,23
Mano de obra directa	\$ 6.681,45
Costos por seguros	\$ 800,00
Otros CIF	\$ 600,00
Total costos de operación	\$ 128.972,68
Gastos de administración	
Sueldos personal administrativo	\$ 21.197,50
Servicios básicos	\$ 2.520,00
Gastos de papelería	\$ 156,10
Arriendo	\$ 2.400,00
Otros gastos de administración	\$ 800,00
Total gastos administración	\$ 27.073,60
Gastos de ventas	
Sueldos personal de ventas	\$ 10.174,80
Publicidad	\$ 950,00
Otros gastos de ventas	\$ 1.200,00
Total gastos de ventas	\$ 12.324,80
Total costos y gastos de operación	\$ 168.371,08

Nota: elaboración propia.

Debido a que la empresa paga a sus proveedores en máximo 30 días, y cobra a sus clientes en máximo 7 días, el ciclo de caja es bajo y se ha calculado con 30 días, de la siguiente manera:

$$RC = \frac{360}{\text{Ciclo de caja}} = \frac{360}{30} = 12$$

$$EMO = \frac{\text{Total de desembolsos al año}}{\text{Rotación de caja}} = \frac{\$ 192.249,33}{12} = \$ 14.030,92$$

3.9.5. Presupuesto de operación y ventas

A continuación, se presenta el presupuesto de costo de operación y ventas, mismo que se conforma por la sumatoria de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, para la proyección de los costos se utilizó la tasa de inflación (2019) publicada por el Banco Central del Ecuador, de 0,61%.

Tabla 33
Presupuesto de costo de operación y ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales					
directos	\$ 121.218,72	\$ 123.012,53	\$ 124.832,84	\$ 126.680,03	\$ 128.554,51
Mano de obra directa	\$ 6.681,45	\$ 6.722,21	\$ 6.763,21	\$ 6.804,47	\$ 6.845,98
Costos indirectos	\$ 4.389,00	\$ 4.397,54	\$ 4.406,13	\$ 4.414,78	\$ 4.423,47
Costo de Ventas	\$ 132.289,18	\$ 134.132,28	\$ 136.002,18	\$ 137.899,28	\$ 139.823,97

Nota: elaboración propia.

3.9.6. Volúmenes de ventas estimadas por producto

Una vez calculada la demanda insatisfecha en gramos y el porcentaje de participación del mercado del presente proyecto, ver tablas No. 19 y 20, se procedió a dividir los gramos de queso calculados en dicha tabla, para las diferentes presentaciones que la empresa ofrecerá a sus clientes, mediante un peso estimado de acuerdo con la pregunta No. 10 de las encuestas, así se tiene el siguiente detalle:

Tabla 34
Volúmenes de ventas estimadas por producto

Detalle de producto	Peso	Cantidad									
		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Cantidad de gr. para esta presentación	Total unidades	Cantidad de gr. para esta presentación	Total unidades	Cantidad de gr. para esta presentación	Total unidades	Cantidad de gr. para esta presentación	Total unidades	Cantidad de gr. para esta presentación	Total unidades
Queso mozzarella en bloque sabor natural de 2500gr	25%	4.135.013	1.654	4.196.203	1.678	4.258.297	1.703	4.321.309	1.729	4.385.251	1.754
Queso mozzarella en bloque sabor natural de 500gr.	34%	5.623.617	11.247	5.706.836	11.414	5.791.284	11.583	5.876.980	11.754	5.963.942	11.928
Queso mozzarella en láminas sabor natural de 2500gr.	16%	2.646.408	1.059	2.685.570	1.074	2.725.310	1.090	2.765.638	1.106	2.806.561	1.123
Queso mozzarella en láminas sabor natural de 500gr.	25%	4.135.013	8.270	4.196.203	8.392	4.258.297	8.517	4.321.309	8.643	4.385.251	8.771
Total unidades		16.540.051	22.230	16.784.812	22.559	17.033.189	22.893	17.285.236	23.231	17.541.005	23.575

Nota: elaboración propia.

3.9.7. Compra de materiales directos

Los costos por concepto de compras de materiales directos están conformados por el costo total del queso (adquiridos mediante los proveedores: Quesera del Sr. Patricio Cargua, Quesera de la Sra. Marcela Criollo, Queso Mozzarella Dianita familiar, Fabrica de Queso de Javier Aucancela, Quesos Páramo, Quesos Floral) en cada una de las presentaciones y el costo de empaques (adquiridos a Plastiempaqués).

Cabe aclarar que las cantidades de compras de estos materiales se calcularon en base a la cantidad de quesos que se estima vender por cada presentación, según lo establecido en la tabla N. 31 del presente trabajo de investigación.

Para la proyección de los costos se utilizó la tasa de inflación (2019) publicada por el Banco Central del Ecuador, de 0,61%.

Tabla 35
Materiales directos - Quesos

Quesos						
Detalle	Costo unitario	Costo total Año 1	Costo total Año 2	Costo total Año 3	Costo total Año 4	Costo total Año 5
Queso mozzarella en bloque sabor natural de 2500gr	\$ 11,00	\$ 18.194,06	\$ 18.463,29	\$ 18.736,51	\$ 19.013,76	\$ 19.295,11
Queso mozzarella en bloque sabor natural de 500gr.	\$ 4,00	\$ 44.988,94	\$ 45.654,69	\$ 46.330,28	\$ 47.015,84	\$ 47.711,53
Queso mozzarella en láminas sabor natural de 2500gr.	\$ 13,50	\$ 14.290,60	\$ 14.502,08	\$ 14.716,68	\$ 14.934,44	\$ 15.155,43
Queso mozzarella en láminas sabor natural de 500gr.	\$ 5,25	\$ 43.417,63	\$ 44.060,13	\$ 44.712,12	\$ 45.373,74	\$ 46.045,14
Total	-	\$ 120.891,23	\$ 122.680,19	\$ 124.495,58	\$ 126.337,79	\$ 128.207,20

Nota: elaboración propia.

Tabla 36
Materiales directos - empaque

Empaque						
Detalle	Costo unitario	Costo total Año 1	Costo total Año 2	Costo total Año 3	Costo total Año 4	Costo total Año 5
Fundas para empaque al vacío	\$ 0,03	\$ 49,62	\$ 50,35	\$ 51,10	\$ 51,86	\$ 52,62
Fundas	\$ 0,02	\$ 224,94	\$ 228,27	\$ 231,65	\$ 235,08	\$ 238,56
Stikers y etiquetas	\$ 0,05	\$ 52,93	\$ 53,71	\$ 54,51	\$ 55,31	\$ 56,13
Total	-	\$ 327,49	\$ 332,34	\$ 337,26	\$ 342,25	\$ 347,31

Nota: elaboración propia.

3.9.8. Mano de obra

En la tabla a continuación se presentan los costos por concepto de mano de obra, se ha considerado como Mano de Obra al personal que se encargará de realizar el proceso de recepción, empaque, almacenamiento y despacho del queso.

Tabla 37
Mano de Obra

Detalle	Obrero
Sueldo/Salario	\$ 394,00
13o	\$ 32,83
14o	\$ 32,83
F. Reserva	\$ 32,83
Vacaciones	\$ 16,42
Aporte patronal (12,15%)	\$ 47,87
Total Unificado al mes	\$ 556,79
Cantidad	1
Total al año	\$ 6.681,45

Nota: elaboración propia.

3.9.9. Costos indirectos

Los costos indirectos se encuentran conformados por las depreciaciones de los activos fijos de operación, los costos de mantenimiento de los equipos y otros costos indirectos.

Tabla 38
Costos de mantenimiento

Detalle	Seguro USD/año
Mantenimiento de equipos	\$ 200,00
Mantenimiento de auto	\$ 600,00
Total Seguros	\$ 800,00

Nota: elaboración propia.

Tabla 39
Otros costos indirectos

Detalle	Costo Total
Vestimenta especial para manipulación de alimentos (guantes, gorras, mandiles, botas)	\$ 500,00
Insumos de aseo y limpieza	\$ 100,00
Total Otros Costos Indirectos	\$ 600,00

Nota: elaboración propia.

A continuación, se presenta el presupuesto de la totalidad de costos indirectos del presente proyecto, para los cinco años de puesta en marcha del proyecto:

Tabla 40
Total costos indirectos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciaciones activos de operación	\$ 2.989,00	\$ 2.989,00	\$ 2.989,00	\$ 2.989,00	\$ 2.989,00
Costos de mantenimiento	\$ 800,00	\$ 804,88	\$ 809,79	\$ 814,73	\$ 819,70
Otros costos indirectos	\$ 600,00	\$ 603,66	\$ 607,34	\$ 611,05	\$ 614,77
Total Costos Indirectos	\$ 4.389,00	\$ 4.397,54	\$ 4.406,13	\$ 4.414,78	\$ 4.423,47

Nota: elaboración propia.

3.9.10. Gastos de administración

Los gastos de administración del presente proyecto se encuentran conformados por las depreciaciones de los activos fijos de administración, remuneraciones del personal administrativo, servicios básicos, gastos de papelería, arriendos y otros gastos de administración.

Tabla 41
Personal administrativo

Detalle	Gerente administrador	Contador
Sueldo/Salario	\$ 650,00	\$ 600,00
13o	\$ 54,17	\$ 50,00
14o	\$ 54,17	\$ 50,00
F. Reserva	\$ 54,17	\$ 50,00
Vacaciones	\$ 27,08	\$ 25,00
Aporte patronal (12,15%)	\$ 78,98	\$ 72,90
Total Unificado al mes	\$ 918,56	\$ 847,90
Cantidad	1	1
Total al año	\$ 11.022,70	\$ 10.174,80

Nota: elaboración propia.

Tabla 42
Servicios básicos

Detalle	Total Anual
Energía Eléctrica	\$ 1.440,00
Agua Potable	\$ 120,00
Teléfono	\$ 180,00
Internet	\$ 480,00
Plan celular	\$ 300,00
Total Suministros y Servicios Básicos	\$ 2.520,00

Nota: elaboración propia.

Tabla 43
Gastos de papelería

Detalle	Total Anual
Material de oficina	\$ 100,00
Posters decorativos	\$ 20,00
Carpetas	\$ 3,60
Cuadernos	\$ 7,50
Esferos	\$ 25,00
Total Gastos de papelería	\$ 156,10

Nota: elaboración propia.

Tabla 44
Arriendos

Detalle	Costo Anual
Arriendo	\$ 2.400,00
Total Arriendos	\$ 2.400,00

Nota: elaboración propia.

Tabla 45
Otros gastos de administración

Detalle	Total Anual
Sistema contable	\$ 800,00
Gastos pre operacionales	\$ 730,00
Total Otros Gastos de Administración	\$ 1530,00

Nota: elaboración propia.

3.9.11. Gastos de ventas

Los gastos de ventas del presente proyecto se encuentran conformados por las depreciaciones de los activos fijos de ventas, remuneraciones al personal de ventas, publicidad y otros gastos de ventas.

Tabla 46
Remuneración personal de ventas

Detalle	Vendedor
Sueldo/Salario	\$ 600,00
13°	\$ 50,00
14°	\$ 50,00
F. Reserva	\$ 50,00
Vacaciones	\$ 25,00
Aporte patronal (12,15%)	\$ 72,90
Total Unificado al mes	\$ 847,90
Cantidad	1
Total al año	\$ 10.174,80

Nota: elaboración propia.

Tabla 47
Publicidad

Detalle	Total Anual
Tarjetas de presentación	\$ 50,00
Hojas volantes	\$ 100,00
Rótulo	\$ 500,00
Mantenimiento página web	\$ 300,00
Total publicidad	\$ 950,00

Nota: elaboración propia.

Tabla 48
Otros gastos de ventas

Detalle	Total Anual
Combustible	\$ 1.200,00
Total Otros Gastos de Ventas	\$ 1.200,00

Nota: elaboración propia.

3.9.12. Presupuesto de gastos de administración y ventas

A continuación, se presenta el presupuesto total de gastos de administración y ventas del presente proyecto, para los cinco años de horizonte del proyecto:

Tabla 49
Presupuesto de gastos de administración y ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de administración					
Depreciación activos de administración	\$ 214,33	\$ 214,33	\$ 214,33	\$ 11,00	\$ 11,00
Sueldos personal administrativo	\$ 21.197,50	\$ 21.326,80	\$ 21.456,90	\$ 21.587,79	\$ 21.719,47
Servicios básicos	\$ 2.520,00	\$ 2.535,37	\$ 2.550,84	\$ 2.566,40	\$ 2.582,05
Gastos de papelería	\$ 156,10	\$ 157,05	\$ 158,01	\$ 158,97	\$ 159,94
Arriendo	\$ 2.400,00	\$ 2.414,64	\$ 2.429,37	\$ 2.444,19	\$ 2.459,10
Otros gastos de administración	\$ 800,00	\$ 804,88	\$ 809,79	\$ 814,73	\$ 819,70
Total gastos de administración	\$ 27.287,93	\$ 27.453,08	\$ 27.619,24	\$ 27.583,08	\$ 27.751,26
Gastos de ventas					
Depreciación de activos de ventas	\$ 164,33	\$ 164,33	\$ 164,33	\$ 11,00	\$ 11,00
Sueldos personal de ventas	\$ 10.174,80	\$ 10.236,87	\$ 10.299,31	\$ 10.362,14	\$ 10.425,35
Publicidad	\$ 950,00	\$ 955,80	\$ 961,63	\$ 967,49	\$ 973,39
Otros gastos de ventas	\$ 1.200,00	\$ 1.207,32	\$ 1.214,68	\$ 1.222,09	\$ 1.229,55
Total gastos de ventas	\$ 12.489,13	\$ 12.564,31	\$ 12.639,95	\$ 12.562,72	\$ 12.639,29
Total de gastos de administración y ventas	\$ 39.777,07	\$ 40.017,40	\$ 40.259,19	\$ 40.145,80	\$ 40.390,55

Nota: elaboración propia.

3.9.13. Financiamiento

A continuación, se presentan las fuentes de financiamiento, la estructura y la tabla de amortización del crédito, de acuerdo con la información proporcionada por la entidad financiera elegida.

3.9.14. Fuentes de financiamiento y estructura del financiamiento

El presente proyecto requiere una inversión de \$34.160,92, financiados en un 20% por capital propio y en un 80% por deuda a largo plazo, con el Banco Pacífico, entidad que cuenta con líneas de crédito destinadas a emprendimientos.

Tabla 50
Fuentes de financiamiento y estructura del financiamiento

Financiamiento	Porcentaje de Participación	Monto
Capital Propio	20%	\$ 6.832,18
Deuda a Largo Plazo	80%	\$ 27.328,74
Total	100%	\$ 34.160,92

Nota: elaboración propia.

3.9.15. Amortización del crédito

El préstamo se tramitará con el Banco Pacífico, el cual entrega créditos a una tasa de 15,50% para activo fijo o capital de trabajo, con un plazo de pago de cinco años, mediante el sistema de amortización francés para el cálculo de cuota e interés.

Tabla 51
Amortización del crédito

DATOS				
Valor del				
Préstamo	\$	27.328,74		
Tasa de Interés		15,50%		
Plazo (años)		5		
Cuota Fija	\$	5.465,75		
TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO				
Periodo	Cuota Capital	Interés Período	Cuota Período	Saldo
0				\$ 27.328,74

1	\$	5.465,75	\$	4.235,95	\$	9.701,70	\$	21.862,99
2	\$	5.465,75	\$	3.388,76	\$	8.854,51	\$	16.397,24
3	\$	5.465,75	\$	2.541,57	\$	8.007,32	\$	10.931,50
4	\$	5.465,75	\$	1.694,38	\$	7.160,13	\$	5.465,75
5	\$	5.465,75	\$	847,19	\$	6.312,94	\$	-
Total	\$	27.328,74	\$	12.707,86	\$	40.036,60		

Nota: elaboración propia.

3.9.16. Presupuesto de ingresos

La fuente de ingresos del negocio se encuentra dado por la cantidad de ventas por cada presentación de quesos mozzarella (ver tabla No. 34). En la siguiente tabla se presenta la proyección de ventas por los próximos cinco años.

Tabla 52
Presupuesto de ingresos

Detalle de producto	Precio unitario	Ingreso total									
		Cantidad	Año 1	Cantidad	Año 2	Cantidad	Año 3	Cantidad	Año 4	Cantidad	Año 5
Queso mozzarella en bloque sabor natural de 2500gr	\$ 16,00	1.654	\$ 26.464,08	1.678	\$ 26.855,70	1.703	\$ 27.253,10	1.729	\$ 27.656,38	1.754	\$ 28.065,61
Queso mozzarella en bloque sabor natural de 500gr.	\$ 6,50	11.247	\$ 73.107,02	11.414	\$ 74.188,87	11.583	\$ 75.286,70	11.754	\$ 76.400,74	11.928	\$ 77.531,24
Queso mozzarella en láminas sabor natural de 2500gr.	\$ 18,00	1.059	\$ 19.054,14	1.074	\$ 19.336,10	1.090	\$ 19.622,23	1.106	\$ 19.912,59	1.123	\$ 20.207,24
Queso mozzarella en láminas sabor natural de 500gr.	\$ 7,50	8.270	\$ 62.025,19	8.392	\$ 62.943,05	8.517	\$ 63.874,46	8.643	\$ 64.819,63	8.771	\$ 65.778,77
Ingreso total	-	22.230	\$ 180.650,43	22.558,79	\$ 183.323,72	22.892,61	\$ 186.036,49	23.231,36	\$ 188.789,34	23.575,11	\$ 191.582,85

Nota: elaboración propia.

3.9.17. Estado de resultados

El presente estado de resultados proyectado muestra las utilidades netas que tendrá la empresa por los próximos cinco años.

Tabla 53
Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 180.650,43	\$ 183.323,72	\$ 186.036,49	\$ 188.789,34	\$ 191.582,85
Costo de producción y ventas	\$ 132.289,18	\$ 134.132,28	\$ 136.002,18	\$ 137.899,28	\$ 139.823,97
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 48.361,26	\$ 49.191,44	\$ 50.034,31	\$ 50.890,06	\$ 51.758,89
Gastos de Administración y Ventas	\$ 39.777,07	\$ 40.017,40	\$ 40.259,19	\$ 40.145,80	\$ 40.390,55
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 8.584,19	\$ 9.174,04	\$ 9.775,12	\$ 10.744,26	\$ 11.368,33
Gastos pre operacionales	\$ 730,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 4.235,95	\$ 3.388,76	\$ 2.541,57	\$ 1.694,38	\$ 847,19
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION 15%	\$ 3.618,24	\$ 5.785,28	\$ 7.233,54	\$ 9.049,88	\$ 10.521,14
Participación de Utilidades 15%	\$ 542,74	\$ 867,79	\$ 1.085,03	\$ 1.357,48	\$ 1.578,17
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.075,50	\$ 4.917,49	\$ 6.148,51	\$ 7.692,40	\$ 8.942,97
Impuesto a la Renta (25%)	\$ 768,88	\$ 1.229,37	\$ 1.537,13	\$ 1.923,10	\$ 2.235,74
UTILIDAD NETA	\$ 2.306,63	\$ 3.688,12	\$ 4.611,38	\$ 5.769,30	\$ 6.707,23

Nota: elaboración propia.

3.9.18. Estado de flujo de caja

El estado de flujo de efectivo del presente proyecto de investigación se muestra a continuación:

Tabla 54
Estado de flujo de caja

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A.- Flujo de beneficio						
Ingreso por Ventas		\$ 180.650,43	\$ 183.323,72	\$ 186.036,49	\$ 188.789,34	\$ 191.582,85
Valor Residual Activos Fijos						\$ 3.555,00
Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 14.030,92
Total Beneficios	\$ -	\$ 180.650,43	\$ 183.323,72	\$ 186.036,49	\$ 188.789,34	\$ 209.168,78
B.- Flujo de Costos						
Inversión Fija	\$ 19.400,00					
Gastos preoperacionales	\$ 730,00					
Capital de Trabajo	\$ 14.030,92					
Costo de Ventas		\$ 132.289,18	\$ 134.132,28	\$ 136.002,18	\$ 137.899,28	\$ 139.823,97
Gastos de administración y ventas		\$ 39.777,07	\$ 40.017,40	\$ 40.259,19	\$ 40.145,80	\$ 40.390,55
Gastos financieros		\$ 4.235,95	\$ 3.388,76	\$ 2.541,57	\$ 1.694,38	\$ 847,19
Total costos	\$ 34.160,92	\$ 176.302,20	\$ 177.538,44	\$ 178.802,95	\$ 179.739,46	\$ 181.061,71
C.- Flujo económico (A-B)	\$ (34.160,92)	\$ 4.348,24	\$ 5.785,28	\$ 7.233,54	\$ 9.049,88	\$ 28.107,07
MÁS						
Préstamo	\$ 27.328,74					
Depreciaciones		\$ 3.367,67	\$ 3.367,67	\$ 3.367,67	\$ 3.011,00	\$ 3.011,00
Amortización de gastos pre operacionales		\$ 730,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MENOS						
Cuota de amortización del préstamo		\$ 5.465,75	\$ 5.465,75	\$ 5.465,75	\$ 5.465,75	\$ 5.465,75
15% participación de trabajadores		\$ 542,74	\$ 867,79	\$ 1.085,03	\$ 1.357,48	\$ 1.578,17
% impuesto a la renta		\$ 768,88	\$ 1.229,37	\$ 1.537,13	\$ 1.923,10	\$ 2.235,74
Flujo Neto Financiero	\$ (6.832,18)	\$ 1.668,54	\$ 1.590,03	\$ 2.513,30	\$ 3.314,55	\$ 21.838,41

Nota: elaboración propia.

3.9.19. Indicadores financieros

TMAR

Para calcular la tasa de descuento, primeramente, se calcula la TMAR del accionista que se encuentra conformada por la inflación y por la tasa pasiva, entregada por el Banco Central del Ecuador y por la TMAR del inversionista, conformado por la tasa activa que cobrará el banco por la entrega del préstamo. Finalmente se calcula las TMAR ponderadas, multiplicando los

valores antes descritos por el % de participación de cada uno y sumando estos valores para obtener la TMAR del proyecto, misma que se ha establecido en un 13,71%.

Tabla 55
TMAR Accionista

TMAR Accionista	
Concepto	Porcentaje
Inflación	0,61%
Tasa libre de riesgo	5,93%
Total	6,54%

Nota: elaboración propia.

Tabla 56
TMAR Inversionista

TMAR Inversionista (Banco)	
Concepto	Porcentaje
Tasa activa	15,50%

Nota: elaboración propia.

Tabla 57
TMAR Ponderada

TMAR Ponderada			
Inversión	% participación	TMAR	TMAR ponderada
Accionista	20%	6,54%	1,31%
Inversionista	80%	15,50%	12,40%
TMAR			13,71%

Nota: elaboración propia.

VAN

Para el cálculo del VAN se ha utilizado la fórmula que se encuentra a continuación, tomando en cuenta un desembolso inicial de \$6.832,18, una TMAR de 13,71% y un período de 5 años.

$$VAN = -I_0 + \sum \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

I_0 = Desembolso Inicial

FNF = Flujo Neto Financiero

n = Número de años

r = TMAR

Tabla 58

VAN

No.	FNF	$(1+i)^n$	FNF/ $(1+i)^n$
0	\$ (6.832,18)		\$ (6.832,18)
1	\$ 1.668,54	1,14	\$ 1.467,39
2	\$ 1.590,03	1,29	\$ 1.229,77
3	\$ 2.513,30	1,47	\$ 1.709,51
4	\$ 3.314,55	1,67	\$ 1.982,72
5	\$ 21.838,41	1,90	\$ 11.488,57
	VAN		\$ 11.045,77

Nota: elaboración propia.

Cuando el VAN es mayor a 0, el proyecto es aceptable, en el presente caso, el VAN dio como resultado \$11.045,77, por lo cual, el proyecto se acepta.

TIR

La tasa interna de retorno refleja la tasa en la cual el valor actual neto de los flujos proyectados es igual a cero, para su cálculo se utiliza la misma fórmula descrita en el VAN, probando varias tasas de descuento hasta hallar aquella en la cual el VAN dé como resultado cero.

$$VAN = -I_0 + \sum \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

$$0 = -I_0 + \sum \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

Tabla 59

TIR

No.	FNF	$(1+i)^n$	FNF/ $(1+i)^n$
0	\$ (6.832,18)		\$ (6.832,18)
1	\$ 1.668,54	1,45	\$ 1.148,15
2	\$ 1.590,03	2,11	\$ 752,88
3	\$ 2.513,30	3,07	\$ 818,89
4	\$ 3.314,55	4,46	\$ 743,13
5	\$ 21.838,41	6,48	\$ 3.369,14
	VAN		\$ 0,00

Tabla 60

TIR

Tasa Interna de Retorno	
TIR=	45,32%

Nota: elaboración propia.

Cuando la TIR del inversionista es mayor a la tasa de descuento, el proyecto es aceptable, en el presente caso, la TIR se calculó en 45,32%, siendo este resultado mayor a la TMAR de 13,71%, razón por cual el proyecto se acepta.

PRI

El PRI indica el período en el cual se recuperará la inversión después de la puesta en marcha del proyecto, para ello se toman los flujos netos de efectivo y se aplica la respectiva fórmula:

$$\text{PRI} = \text{Tiempo de recuperación total} + (\text{Reembolso no recuperado de la inversión al inicio del año} / \text{flujo de efectivo en el año siguiente}).$$

Tabla 61
PRI

No.	Flujos netos de efectivo	Sumatoria	
0	\$ (6.832,18)	\$ (6.832,18)	
1	\$ 1.668,54	\$ (5.163,64)	
2	\$ 1.590,03	\$ (3.573,61)	
3	\$ 2.513,30	\$ (1.060,30)	
4	\$ 3.314,55	\$ 2.254,25	
5	\$ 21.838,41	\$ 24.092,66	
PRI =		3,32	años
PRI =		3	años 3 meses 25 días

Nota: elaboración propia.

En este caso, el retorno de la inversión se logrará a los 3 años, 3 meses y 25 días de la puesta en marcha del proyecto.

4. Conclusiones

El marco teórico y metodológico del presente proyecto permitió establecer las bases sobre las cuales se ha desarrollado el plan de negocios el cual pertenece al sector comercial, al tratarse de una empresa dedicada a la distribución de queso mozzarella.

Las encuestas aplicadas en el mercado entregaron resultados favorables para la puesta en marcha del proyecto, ya que mediante sus resultados se pudieron conocer las características de consumo de los clientes, el tamaño de los empaques, el rango de precios más adecuado para el producto, el tipo de queso que los consumidores prefieren comprar y su frecuencia de consumo, toda esta información corresponde a un insumo importante que permitió lograr el cálculo de la oferta, demanda y demanda insatisfecha.

Mediante la ejecución del presente proyecto se pretende captar el 0,60% de la demanda insatisfecha.

El proyecto obtuvo como resultado una TMAR de 13,71%, un VAN de \$11.045,77 lo que indica que el proyecto es aceptable al ser un valor mayor a cero, una TIR de 45,32%, lo que evidencia la factibilidad financiera del proyecto debido a que es mayor a que la TMAR, además, mediante el PRI, se ha logrado conocer que la recuperación de la inversión inicial se realizará después de 3 años, 3 meses y 25 días de la puesta en marcha del proyecto.

5. Recomendaciones

Se recomienda a la Universidad apoyar el desarrollo de investigaciones relacionadas al tema de estudio, ya que en el país no existe suficiente información al respecto.

Es indispensable poner atención a las estrategias de marketing que se deben aplicar, para poder dar a conocer los productos y servicio de entrega a domicilio que ofrece la empresa, de esta manera se podrá lograr el cumplimiento de las metas planteadas.

Se recomienda realizar un estudio de mercado a partir del tercer año de la puesta en marcha del proyecto, que permita conocer la factibilidad de expansión del negocio a otros sectores de la ciudad, con el fin de obtener un crecimiento del portafolio de clientes y en consecuencia, un crecimiento económico para la compañía.

Para una correcta puesta en marcha del proyecto, es importante que el personal, conozca el direccionamiento estratégico de la compañía, a fin de que estos se identifiquen con los objetivos y metas de la empresa y de esta manera se pueden obtener los resultados esperados.

6. Referencias Bibliográficas

- Acuerdo No. 01257, Reglamento de Prevención, Mitigación y Protección Contra Incendios del Ministerio de Inclusión Económica y Social. (23 de diciembre de 2008). Subsecretaría y Dirección de Defensa Contra Incendios. Quito, Ecuador: Registro Oficial Edición Especial 114,2-IV-2009.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Baca, U. (2013). *“Preparación y Formulación de proyectos”*. Bogotá: Ed. Norma.
- Barreno, L. (2010). *Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*. Quito,.
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik S., A. L. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*. Paraguay: JICA.
- Bustamante, E. (2009). *La empresa*. El Cid Editor.
- Cabrera Figueroa, A., & Palacios Villamizar, A. (2018). *MODELO PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE AUTOMATIZACIÓN INTELIGENTE DE VIVIENDAS (DOMÓTICA), DE LOS ESTRATOS 4, 5 Y 6 DE LA LOCALIDAD DE SUBA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Cadena Lozano, J., & Pozo Gaete, S. (2015). *Producción y comercialización de queso amasado en la ciudad de Quito*. Quito: UDLA.
- Canseco Toasa, F. S. (2009). *Plan de negocios para la creación de una empresa que preste servicios de: diseño, instalación, mantenimiento y asesoría en sistemas; eléctrico, electrónico de seguridad y telecomunicaciones, en el cantón rumiñahui*. Escuela Politécnica Nacional.
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (2015). *LA LECHE DEL ECUADOR-Historia de la lechería ecuatoriana*. Quito: Centro de la Industria Láctea del Ecuador.
- Centro de la Industria Láctea del Ecuador. (08 de abril de 2018). *La producción de leche en el Ecuador*. Obtenido de <https://cilecuador.org/index.php/2018/04/08/produccionleche/>
- Chase, A. J. (2003). *“Administración de la producción de Operaciones”*, Pág. 119-130,. México,: Ed. Mc Graw Hill,.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill.
- CIL Ecuador. (10 de octubre de 2018). *El Centro de la Industria Láctea del Ecuador respalda el uso de suero de leche*. Obtenido de <https://www.pichinchauniversal.com.ec/el-centro-de-la-industria-lactea-del-ecuador-respalda-el-uso-de-suero-de-leche/>
- Conelec. (2013). *Plan Maestro de Electrificación 2013 - 2022*. Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.
- Constante, J. (03 de agosto de 2016). *El telégrafo*. Obtenido de ¿Cómo se genera la energía eléctrica en Ecuador?: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/punto/1/como-se-genera-la-energia-electrica-en-ecuador>
- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Dirección Nacional de Estudios de Mercado. (2019). *Informe del sector lácteo en Ecuador período 2013 - 2015*. Superintendencia de Control del Poder de Mercado.
- El Telégrafo. (22 de febrero de 2019). *El consumo de lácteos en Ecuador aún es bajo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/bajo-consumo-lacteos-ecuador>
- El Universo. (07 de octubre de 2018). *Ecuador, líder regional en emprendimiento, por sexto año consecutivo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2018/10/07/nota/6986654/ecuador-lider-regional-emprendimiento-sexto-ano-consecutivo>
- Espinoza Montes, F. (2015). *La tesis universitaria*. Huancayo-Perú: Master SAC.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Federico. (s.f.). *Estudio Financiero*. Obtenido de Zona Económica: <https://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>
- Ferrell, O., Hirt, F., & Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: Mc. Graw Hill.
- Flores, F. (27 de febrero de 2019). *Los retos de emprender en Ecuador y cómo superarlos*. Obtenido de Edes Business school UTPL: <https://edes.utpl.edu.ec/blog-post/retos-emprender-ecuador/>
- Flores, J. (s.f.). *MICROEMPRESA*. Obtenido de Derecho Ecuador: <https://www.derechoecuador.com/microempresa>
- Fondo Monetario Internacional. (21 de marzo de 2019). *Análisis del nuevo plan económico de Ecuador*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/03/20/NA032119-Ecuador-New-Economic-Plan-Explained>
- Gestión Digital. (06 de diciembre de 2018). *Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/quito-concentra-su-economia-en-los-servicios>
- González, N., López, E., Aceves, J., Celaya, R., & Nancy, A. (s.f.). *Que integra el estudio financiero en un plan de Negocios*. Obtenido de Itson.mx: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no56/estudio_financiero.pdf
- Hernández León, R., & Coello Gozález, S. (2006). *El proceso de investigación científica*. La Habana: Editorial Universitaria Cubana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Resumen de la Comisión Especial de Estadística de Seguridad, Justicia, Crimen y Transparencia*. Quito: INEC.
- Kotler, F. (2006). *Estrategias de Marketing*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Cruz, I. (2006). *Marketing*. México: Pearson-Prentice Hall4.

- Lácteos LATAM. (11 de agosto de 2017). *Evaluación higiénico - sanitaria de la quesera artesanal COD.Q6*. Obtenido de <https://www.lacteoslatam.com/paises/80-ecuador/3675-evaluaci%C3%B3n-higi%C3%A9nico-sanitaria-de-la-quesera-artesanal-cod-q6.html>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. Mc. Graw Hill.
- Longenecker, J., Palich, L., Petty, W., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- López, R., Barberán, F., & Briones, J. (2015). *Plan de negocios de servicios eléctricos "Construcciones Totales"*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Más Leche - CIL. (17 de julio de 2017). *Ganadería Sostenible en Ecuador*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-u7q9o3UKX0J:masleche.ec/ganaderia-sostenible-en-ecuador/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Materiales de Lengua. (s.f.). *¿Qué es una entrevista?* Obtenido de Sites.google.com: <https://sites.google.com/site/entrevistaconelexperto/-que-es-una-entrevista>
- Mejía, E. J. (2016). *Aplicación del Modelo Jessi ampliado con muestreo de áreas para la estimación de demanda potencial para el segmento de Millenials en Ecuador*. Revista Publicando, 3(7), 333-345. .
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (27 de julio de 2017). *95% de empresas en Ecuador son MiPymes*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones: <https://www.comercioexterior.gob.ec/95-de-empresas-en-ecuador-son-mypimes/>
- Morán Macías, L. (2014). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE QUESO FRESCO Y MADURO EN EL CANTÓN LA MANÁ*. La Maná: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Moreno Cáceres, L. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de queso mozzarella del sector sur de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Tecnológica "Indoamérica".
- Moreno Cáceres, L. (2017). *Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de queso mozzarella*. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica.
- OKDIARIO. (20 de agosto de 2017). *Beneficios y propiedades nutricionales de la Mozzarella*. Obtenido de <https://okdiario.com/salud/mozzarella-propiedades-63894>
- OkDiario. (25 de julio de 2018). *¿Qué es la oferta y la demanda?* Obtenido de <https://okdiario.com/curiosidades/que-oferta-demanda-2758201>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *Portal lácteo*. Obtenido de <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/tipos-y-caracteristicas/es/>
- Orozco, M. (16 de febrero de 2015). *Un tercio de la producción láctea se dedica al queso*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>
- Pilco Mosquera, W., & Ruiz Mancero, L. (2015). *La investigación de mercados con una disciplina estratégica*. Riobamba: ESPOCH.

- ProEcuador. (14 de mayo de 2018). *TICS*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/tics/>
- QuestionPro. (s.f.). *¿Qué es una encuesta?* Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>
- Ramírez López, C., & Vélez Ruiz, J. (2012). *Quesos frescos: propiedades, métodos de determinación y factores que afectan su calidad*. Puebla, México: Departamento de Ingeniería Química, Alimentos y Ambiental, Universidad de las Américas Puebla.
- Registro Oficial N° 14. (14 de junio de 2017). Registro Oficial. Quito, Ecuador: Corte Constitucional.
- Reglamento de Seguridad del Trabajo Contra Riesgos en Instalaciones de Energía Eléctrica. Acuerdo No. 013. (22 de enero de 1998). Registro Oficial. Quito, Ecuador: Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo.
- Relación empresa-clientes. (s.f.). El cliente.
- Rodríguez Aranday, F. (2018). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: una propuesta metodológica*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada: Aljibe.
- Romero Hidalgo, O., Hidalgo Sánchez, A., & Correa Guaicha, H. (2018). *Plan de Negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio*. Machala: Editorial UTMACH.
- Rosero Márquez, F., & Rodríguez Bermúdez, E. (2012). *ESTUDIO DE VIABILIDAD TÉCNICA Y DE MERCADO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Tecnología.
- Sapag, C. (1995). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Sapag, C. N. (2007). "Formulación y Evaluación de Proyectos", Pág. 15. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2017). Prologo. *Construimos Calidad*, 3.
- Sobrero, F. (2009). *Análisis de Viabilidad: La cienicienta en los Proyectos de Inversión*. FCE-UNL.
- Solo quesos. (s.f.). *Queso Mozzarella*. Obtenido de <http://soloqueso.com/queso-mozzarella/>
- Tapia, D. (15 de junio de 2017). *ECUADOR, PAÍS LIDER EN EMPRENDIMIENTOS EN AMÉRICA LATINA*. Obtenido de <https://workingup.com.ec/2017/06/15/ecuador-pais-lider-emprendimientos-america-latina/>
- Tapia, E. (9 de octubre de 2018). *Mipymes generan el 20% de los ingresos del tejido empresarial*. Obtenido de Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/mipymes-ingresos-superintendencia-companias-informe.html>
- Ulcuango Conlago, M. (2017). *MODELO DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA DE LÁCTEOS PRODULUTSA UBICADA EN LA CIUDAD DE CAYAMBE*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Unidad de Estadísticas Agropecuarias. (2017). *Encuesta de Superficie y Proeucción Agropecuaria Continua*. INEC.

Valera, R. (27 de septiembre de 2010). *Blogger*. Obtenido de ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y PROYECTOS: <http://estudiodefactibilidadyproyectos.blogspot.com/2010/09/factibilidad-y-viabilidad.html>

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Ministerio de la Producción.

WordPress. (18 de diciembre de 2013). *¿Qué Es El Marketing Social?* Obtenido de <https://marketingparados.wordpress.com/tag/demanda-insatisfecha/>

7. ANEXOS

Anexo 1

FORMATO DE ENCUESTA

Esta encuesta es confidencial y con fines académicos, mediante esta herramienta se busca obtener información para desarrollar un plan de negocio. A continuación, se presentan algunas preguntas con opción múltiple, elija las respuestas que consideres correctas para cada punto.

Género: F M

Edad: De 18 a 25 años
 De 26 a 33 años
 De 34 a 41 años
 De 42 a 49 años
 De 50 a 54 años
 Más de 54 años

1. ¿Consume usted queso mozzarella?

Si
 No

2. ¿Cuántas libras de queso mozzarella consume mensualmente?

1 a 3 libras
 4 a 6 libras
 7 a 9 libras
 10 o más libras

3. ¿Con qué frecuencia compra queso mozzarella?

Diaria
 Semanal
 Quincenal
 Mensual

4. ¿Cuál es el precio que cancela por una libra de queso mozzarella?

de 2 a 3 dólares
 de 3 a 4 dólares
 de 4 a 5 dólares
 más de 5 dólares

5. ¿Usualmente en dónde realiza su compra de queso mozzarella?

Tiendas de barrio
 Supermercados
 Distribuidores
 Mercados populares

Internet

6. ¿Qué es lo que usualmente toma en cuenta antes de comprar queso?

Precio

Calidad

Presentación

Accesibilidad

Marca

7. ¿Cuál de las siguientes marcas de queso es de su preferencia?

Alpina

Kiosko

Floralp

Milma

La Holandesa

Salinerito

Páramo

Otras

8. ¿Si se abriera un nuevo establecimiento dedicado a la distribución de queso mozzarella, el cual ofrezca servicio de entrega a domicilio, compraría en dicho lugar?

Si

No

9. ¿Cuál variedad de queso mozzarella le gustaría consumir?

Bloque de mozzarella sabor natural

Mozzarella laminado sabor natural

Mozzarella con finas hierbas en bloque

Mozzarella con finas hierbas laminado

Mozzarella con ají en bloque

Mozzarella con ají laminado

10. ¿En qué presentación le gusta consumir queso mozzarella?

250 gramos

500 gramos

750 gramos

1000 gramos

Más de 1000 gramos

Agradecemos su gentil colaboración que será de gran aporte para nuestro estudio.