

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Desde la dolarización el poder adquisitivo de la población ha mejorado, lo cual se ve reflejado en una mejor calidad de dieta y alimentación, al haber incorporado mayor cantidad de elementos proteicos, especialmente los lácteos, productos infaltables al momento en la dieta del ecuatoriano. La leche y los quesos constituyen un alimento básico en la nutrición humana, por el aporte de macro y micronutrientes como son las proteínas de alto valor biológico y el calcio. Este mayor poder adquisitivo ha hecho que se incremente la demanda de los productos lácteos y que los quesos frescos y semi-maduros hayan ingresado en la dieta familiar de más estratos económicos y ha permitido que se abra nuevas necesidades insatisfechas de quesos más elaborados, más sofisticados para nuevos gustos y preferencias como son los quesos gourmet y maduros.

Incluso en épocas de crisis financieras como la actual a nivel mundial, desencadenada por el colapso bancario en Estados Unidos de

Norteamérica, que repercute en todos los países, los negocios que se encargan de necesidades básicas como la alimentación mantienen su demanda e incluso presentan oportunidades para establecer servicios que otras empresas no proporcionan. Este es el caso de la oportunidad que significa prestar servicio a domicilio de productos lácteos, necesidad que cada día se posiciona debido al incremento de la delincuencia y los asaltos que se presentan a diario en las calles; la pérdida de tiempo que ocasiona la difícil movilidad que tiene la ciudad de Quito, el desarrollo urbanístico con crecimiento vertical que determina la concentración de familias en grandes edificios, el crecimiento poblacional, la falta de servicio personalizado y la no existencia de este tipo de servicio, es una circunstancia que debe ser aprovechada para ser los primeros, ya que de otra manera puede ser tomada por otras empresas.

## 1.2 PRONÓSTICO:

Conocido también como resumen ejecutivo de nuestro negocio: “El Mesón del Queso” distribuidora de quesos y productos lácteos ubicado en el centro-norte de la ciudad de Quito, con especial énfasis en el servicio a domicilio en este sector, ubicado en un local comercial del

Edificio Neuquén, Av. 6 de Diciembre y calle El Batán La oportunidad que se presenta es la demanda permanente e insatisfecha, de este tipo de productos alimenticios y la no existencia del servicio a domicilio para los quesos y lácteos, esto último sería nuestra ventaja competitiva.

### **1.3 CONTROL DEL PRONÓSTICO:**

El control del pronóstico lo realizaremos mediante un estudio de mercado:

#### **a. Definición del perfil de mercado.**

Para determinar el perfil del mercado debemos segmentar el mercado, es decir dividir el mercado total que existe para nuestro producto y seleccionar el mercado resultante de dicha segmentación para incursionar de acuerdo a nuestra capacidad, nuestros conocimientos y nuestra experiencia. Definido el mercado pasaremos a definir el perfil del consumidor, analizando y señalando sus principales características, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamiento de compras y actitud frente a estos productos.

#### **b. Análisis y pronóstico de la demanda.**

Determinaremos el pronóstico de nuestra demanda o de ventas para un período determinado usualmente 1 año y con ello elaboraremos el presupuesto de ventas y en base a este se construirán los demás.

Haremos una estimación de nuestras futuras ventas ya sea en unidades físicas o monetarias de uno o de todos los productos para un período determinado, generalmente un mes, esto nos permitirá elaborar nuestra proyección o presupuesto de ventas. Utilizaremos el método de la investigación de mercados, mediante encuestas, en donde preguntaremos:

¿Tiene usted interés por adquirir quesos y productos lácteos?

¿Estaría dispuesto a probar nuestros productos y servicios?

¿Cree usted que hace falta un servicio a domicilio de quesos y lácteos?

¿Cuánto estaría dispuesto por pagar un servicio a domicilio de quesos y lácteos?

¿Con qué frecuencia consume quesos y lácteos?

¿Cuánto gasta en quesos y productos lácteos?

También podemos hacer uso de otras técnicas de mercado como visitar negocios similares al nuestro y calcular el promedio de clientes que tienen y el promedio de consumo de cada uno o pequeñas entrevistas a nuestros principales competidores.

**c. Análisis de la competencia.**

Consiste en el estudio y análisis de nuestros competidores, para en base a esos análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias que nos permitan competir adecuadamente con ellos.

Conocer a nuestros competidores para saber sus principales estrategias, conocer sus puntos débiles y tomarlas como referencias para nuestro negocio. Debemos recolectar información en relación a sus procesos, su logística, su capacidad de abastecimiento. Si queremos saber sus estrategias necesitamos conocer sus tipos de servicio, los productos oferentes, sus medios publicitarios, sus precios, sus puntos de venta, etc.

La información la obtendremos por observación directa mediante visita a sus locales, interrogando a personas que hayan probado sus productos o servicios e incluso personas que hayan trabajado en esas empresas.

Recolectada la información pasaremos a analizarla y sacar nuestras propias conclusiones, para en base a estas conclusiones, tomar decisiones y diseñar estrategias como por ejemplo si un punto débil de mi competencia son sus altos costos, podemos optar por bajar nuestros precios. Si descubrimos que la publicidad por prensa o internet les

aporta mayores beneficios dichas estrategias adaptaremos a nuestro negocio.

**d. Análisis de la comercialización.**

Requiere del estudio de un menor número de variables, aun así no deja de ser importante. La disponibilidad de un sistema que garantice la entrega oportuna de los productos al consumidor, en muchos proyectos es relevante, hay que determinar la forma de distribución a domicilio, los actores involucrados en el proceso de hacer llegar al consumidor o usuario final para que pueda consumir los productos que ofertamos.

En cuanto al proceso de servicio a domicilio utilizaremos:

Productor □ Distribuidor (nuestra empresa) □ Consumidor.

**e. Análisis del mercado proveedor.**

Según Kotler (1996), los proveedores son las compañías o personas físicas que proporcionan los productos que necesita la empresa para comercializarlos y proporcionar los servicios. Una buena gerencia de un administrador es analizar, estudiar, evaluar los posibles proveedores y comparar las políticas de los proveedores; estos factores serian la calidad, precios, disponibilidad, políticas de cobro, entre otras.

Como proveedor principal de los quesos y lácteos elegimos a la Finca, ya que nos ofrece buenos precios, disponibilidad efectiva, una política de crédito y una calidad optima de su producto, en comparación con los demás proveedores.

#### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

La falta de una visión empresarial de servicio a dado lugar a que se pierda de vista, dentro del área de los productos lácteos, que se puede generar una ventaja competitiva, por ello nuestro objetivo es crear una distribuidora de productos lácteos “El Mesón del Queso” en Chaupicruz, Centro-Norte de Quito a fin de cubrir la demanda insatisfecha del sector.

#### **1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

**1.5.1 ¿Qué impacto genera la investigación de mercado en la creación de una distribuidora de productos lácteos El Mesón del Queso?**

**1.5.2 ¿Cómo el Direccionamiento Estratégico permitirá definir los planes estratégicos?**

**1.5.3 ¿Cómo el estudio técnico de producción y proveedores define la optimización de los procesos?**

**1.5.4 ¿Qué análisis financiero permiten a la empresa de lácteos “El Mesón del Queso” generar rentabilidad?**

## **1.6 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar una distribuidora de lácteos “El Mesón del Queso” en el Centro-Norte de Quito.

## **1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Efectuar estudio e investigación de mercado en el sector centro-norte de Quito (Chaupicruz), a fin de determinar la viabilidad del proyecto.
2. Definir el direccionamiento estratégico de la Distribuidora “El Mesón del Queso”

3. Diseñar los procesos de servicio al cliente, entrega a domicilio: tiempos, movimientos y más procesos adecuados para que el producto llegue al consumidor.
4. Determinar la factibilidad financiera del proyecto.

### **1.7 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

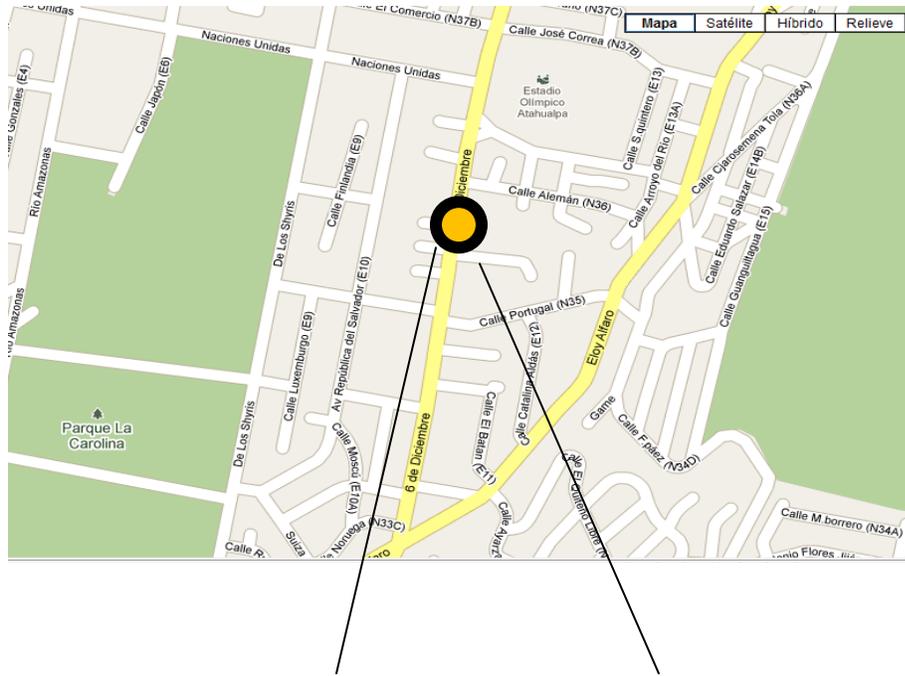
Acrecentar el conocimiento del manejo empresarial privado para que nuestro negocio que es la venta de quesos y productos lácteos, se consolide y logre una imagen de empresa que capte la atención del mercado.

Este proyecto tiene como importancia, que se constituirá en la microempresa distribuidora de quesos y lácteos de primera calidad a domicilio, evitándose la dificultosa movilidad existente en nuestra ciudad; única en centro norte de Quito, para brindar quesos y lácteos de primera calidad que llegaría directamente al domicilio del consumidor cubriendo las expectativas del mercado insatisfecho.

## **1.8 SITUACIÓN GEOGRÁFICA**

La Distribuidora y punto de venta operará en el barrio el Batán, en un local comercial del edificio Neuquén, Av. 6 de Diciembre y calle el Batán, frente al colegio Benalcázar (mercado potencial para los helados) barrio de estrato medio- medio, medio alto y alto, zona que ha crecido verticalmente mediante torres de apartamentos, lo cual ha aumentado la densidad poblacional del sector, habitantes potenciales clientes de estos productos y especialmente que gustan del servicio a domicilio. La población de este sector es de una educación media, superior y cuarto nivel, profesionales jóvenes con hijos, en los cuales ha crecido el gusto por quesos más elaborados, especiales y gourmet

En la zona también se han situado otros locales de productos lácteos Floralp, Rondel, distribuidora La Suiza, lo que habla de que es una zona estratégica.



Fuente Google Earth  
Fuente: Fotografía Marcelo Echeverría Zumárraga



Fuente: Google Earth

## **MICROAMBIENTE**

Seríamos una microempresa naciente, con pocos trabajadores, cuya contratación para las tareas necesarias no sería difícil. Ofertaríamos productos relativamente poco conocidos para el mercado de Quito que empezaríamos a difundirlos, muchos de ellos novedosos. El cliente hoy en día tiene mayor conocimiento acerca de los productos que compra, requiriendo calidad certificada que lo avalen. El distribuir y vender directamente hace que se minimicen los costos al ofertar directamente al consumidor.

### **1.8.1 ESTRATÉGIA**

La estrategia genérica que vamos a utilizar es la **DIFERENCIACIÓN**. Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse

significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

En base a la encuesta realizada y a la investigación de tipo secundario encontramos que no existen sitios de venta especializados en quesos, existiendo un NICHOS para la venta de quesos semi-maduros y maduros y para otras nuevas presentaciones y tipos de queso.

**Nuestra DIFERENCIACIÓN sería:**

La introducción de nuevas formas de queso como el tipo Oaxaca, ahumados, maduros, ausentes en el mercado.

Somos los únicos que ofertaríamos el queso de ají, variedad especializada de gran aceptación en el mercado. Todos nuestros quesos tendrían certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) factor debemos aprovecharlo mientras la competencia todavía no mantenga esta norma de calidad.

El implementar el servicio a domicilio nos permitiría servir mejor a nuestros clientes. El servicio de quesos y lácteos a domicilio no existe al momento en el mercado, constituye una buena oportunidad.

Actualmente frente a la posibilidad de abarcar más mercados, las modificaciones se orientan hacia la producción de bienes diferenciados para mercados segmentados entre los que hay que destacar los requerimientos de calidad e inocuidad en la producción de los alimentos “funcionales”, los “light” y los “gourmet”.

Para las empresas que no tienen una situación dominante, las estrategias de diferenciación representan una opción competitiva, particularmente en mercados regionales y locales.

### **1.8.2 MERCADO POTENCIAL**

Toda persona que necesita adquirir productos lácteos o quienes dedican parte de su presupuesto para la compra de productos lácteos. Son dos tipos de grupos: familiar y empresarial (restaurantes), en especial de las personas y hogares dentro del área de influencia de nuestro punto de distribución y venta.

### **1.8.3 MERCADO OBJETIVO.**

El mercado objetivo para los quesos especiales, semi-maduros y maduros serían hombres y mujeres de clase media-media, media alta y

alta entre 30 y 60 años de edad, con educación media y superior que tengan el gusto de consumir quesos especiales o gourmet que sirven para picar en reuniones familiares o de amigos, en la elaboración de sánduches, comidas gourmet y además de degustar junto con vino.

Para los quesos frescos, leche ultra - pausterizada, mantequilla, crema de leche, helados serían jóvenes y adultos, hombres y mujeres, de clase media baja, media-media y media alta, de 12 a 65 años de edad, con educación secundaria que consume lácteos en su dieta habitual.

Restaurantes que existan en el sector que consuman quesos especiales semi-maduros de ají, de orégano, tipo holandés, maduros y toda la gama de productos lácteos.

Nosotros determinaremos los precios basado en los costos, orientados a obtener justas y adecuadas utilidades: que nos permita seguir adelante y crecer con el negocio.

## **1.9 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier producto nuevo o negocio que se vaya a ofrecer, ya

que es el consumidor, en cierto sentido, el que ayuda a fabricar su propio "producto".

Nuestra Hipótesis sería:

La venta de quesos y productos lácteos a domicilio, es una actividad que tiene un mercado insatisfecho y que cuya demanda crece debido a la necesidades alimentarias y de requerimientos nutricionales de los diferentes sectores sociales, siendo el área de Chaupicruz un sector en que sus habitantes necesitan adquirir estos productos.

#### **1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.**

Según Chain y Chain (1995) las estructuras se refieren a las relaciones relativamente fijas que existen entre los puestos de una organización, y son el resultado de los procesos de división del trabajo, departamentalización, esferas de control y delegación

La empresa “El Mesón del Queso”, estará integrada en su área administrativa por: un Gerente-Propietario, el cual tendrá funciones de

administrar, organizar, controlar los registros contables, aprobar las órdenes de compras, realizar operaciones de mercadeo, entre otras.

Una contadora - secretaria, tendrá funciones de realizar nómina de los empleados, llevar la contabilidad, asentar y archivar todas las facturas y requerimientos, además de atender a las instrucciones dirigidas por el gerente.

Una cajera-despachadora que elaborara la respectiva factura de los pedidos a domicilio y cobrará y despachará tanto las ventas en el local como a domicilio.

Vendedora al detal, atenderá al cliente en el local y emitirá su pedido para ser pagado en caja en donde hará llegar ya embalado, listo para su entrega. Se encargará de embalar los pedidos que la cajera recibe por teléfono para el servicio a domicilio.

En el área de servicio al cliente se contará con un motociclista que trabajara a comisión el cual hará la entrega y receptorá el cobro del pedido que se enviará junto con la factura respectiva más el dólar por servicio a domicilio.

<b>PERSONAL</b>	<b>2010</b>
Gerente	1
Contador	1
Cajera	1
Vendedora	1
Total	4

### 1.10.1 Sueldos y Salarios

Se entiende por salario la remuneración en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio.

Para el cálculo del salario debe tomarse en cuenta al menos los siguientes aspectos:

- **Salario Básico Unificado:** el salario que se devenga mensualmente, actualmente 240 dólares mensuales.
- **Vacaciones:** el trabajador tendrá derecho a 15 días pagados de vacaciones luego de haber laborado 11 meses consecutivos en la empresa.
- **Décimo tercer sueldo** a pagarse antes del 15 de Diciembre de cada año.
- **Décimo cuarto sueldo** equivalente a un salario básico unificado (240 dólares) a pagarse antes del 15 de Agosto de cada año.

#### Vendedora y Cajera

Año 2010	Salario Mensual	IESS	Vacaciones	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Sueldo Mensual Prorrateado
1	240 USD	27,80USD	15 días	240 USD	240 USD	319,90 USD

**Contadora**

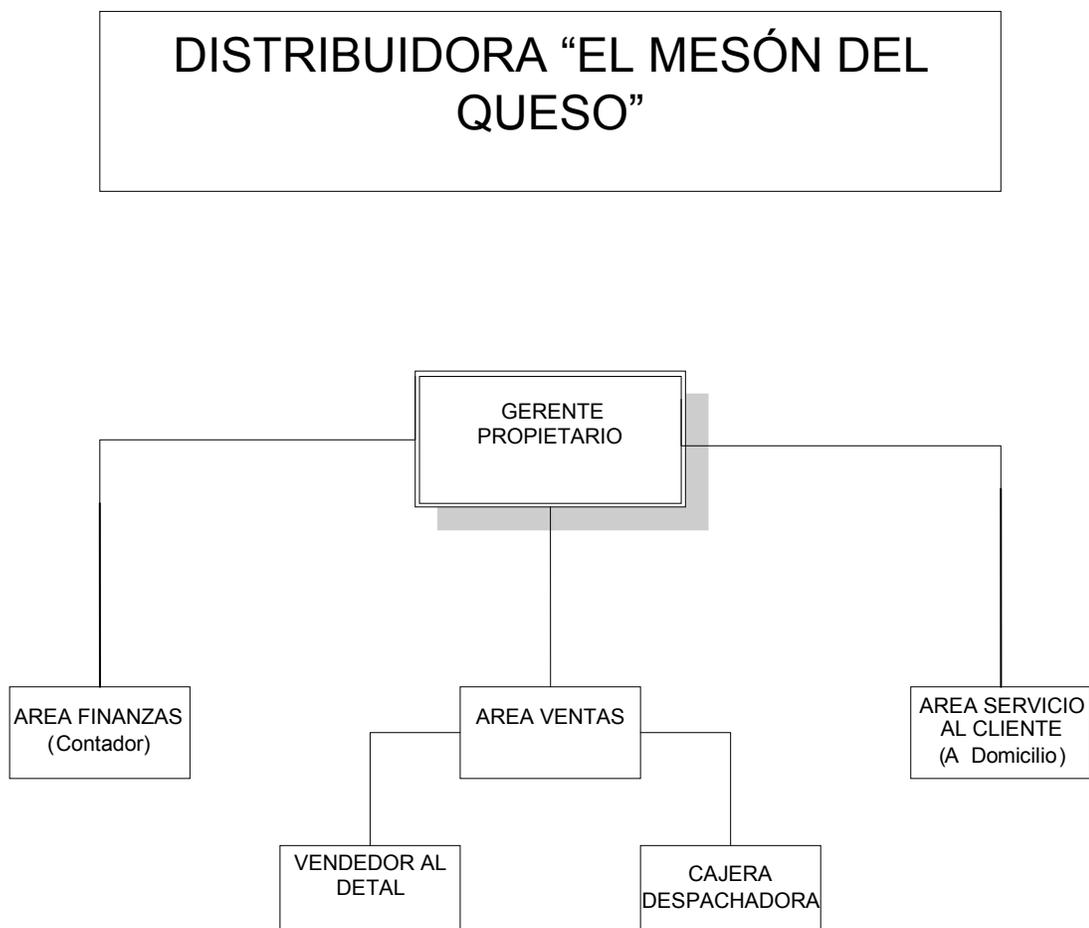
<b>Año 2010</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>IESS</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Décimo Tercer Sueldo</b>	<b>Décimo Cuarto Sueldo</b>	<b>Sueldo Mensual Prorrateado</b>
1	280 USD	32,43USD	15 días	320 USD	240 USD	373,21 USD

**Gerente**

<b>Año 2010</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>IESS</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Décimo Tercer Sueldo</b>	<b>Décimo Cuarto Sueldo</b>	<b>Sueldo Mensual Prorrateado</b>
1	600 USD	57,00USD	15 días	620 USD	240 USD	672,00 USD

El servicio a domicilio se realizará mediante la prestación de servicios sin relación de dependencia con un motociclista al cual se le pagará 1 dólar por cada despacho-entrega a domicilio que realice

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL No. 1  
DISTRIBUIDORA “EL MESÓN DEL QUESO”**



**Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado: Marcelo Echeverría**

## **1.11 ESTRUCTURA FUNCIONAL**

La empresa presenta una estructura simple, el gerente propietario y sus empleados, la ventaja de esto es el ahorro de costos, facilidad administrativa, financiera, y deservicio al cliente.

Según nuestro origen de capital: nos formaremos como empresa privada, según Anzola (1993), entendiéndose por empresa privada aquella en que la propiedad del capital, la gestión, la toma de decisiones, y el control de la misma son ejercidos por agentes económicos privados y en las cuales el Estado no tiene ninguna ingerencia.

Según el tamaño nos formaremos como pequeña empresa, definida como organización económica en la que el número de empleados no supera las 25 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas. Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que es el que ejerce el control y dirección gerencial de la misma.

Según el control de capital nuestra empresa se constituirá como matriz, ya que será el principal establecimiento donde se originará nuestra actividad comercial. Nuestra empresa está clasificada de la según función económica es una empresa comercial, distribuidora de quesos y lácteos.

Los objetivos administrativos son:

1. Utilizar todos los recursos disponibles para lograr una firmeza administrativa y organización satisfactoria.
2. Lograr una penetración comercial efectiva en el mercado con el acoplamiento efectivo con nuestros proveedores.
3. En el área financiera esperamos alcanzar una rentabilidad de por lo menos el 20%.
4. En el ámbito social lograremos implementar nuevos puestos de trabajo y una nueva forma de servicio al cliente, el servicio a domicilio de quesos y lácteos.
5. A futuro al crecer la empresa, se necesitará contratar más empleados, se podrá abrir nuevas sucursales y por ende la empresa deberá funcionar por un mayor volumen de operación en departamentos: Administrativo, Financiero, Ventas, Mercadeo y Servicio al cliente.

## **1.12 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.**

La empresa funcionará como persona natural para lo cual requerimos obtener los siguientes permisos:

a) **Registro Único de contribuyentes.**

Se lo obtiene en el Servicio de Rentas Internas, no tiene costo, emite el número del Registro Único de Contribuyentes (RUC) y autoriza la emisión de las facturas correspondientes, requisito indispensable para poder operar la distribuidora.

b) **Permiso del cuerpo de bomberos.**

Este permiso es un certificado expedido por el cuerpo de bomberos, quien certifica que el lugar donde se desarrollara la actividad comercial de la empresa, cumple con los requerimientos relativos a la Seguridad Industrial y a los requerimientos de seguridad en las instalaciones establecido por las leyes nacionales. Este permiso tiene un costo de 10 dólares entre formulario de solicitud y especie valorada.

c) **Patente y permiso Municipal.**

La patente y permiso municipal es el documento que certifica la inscripción de la empresa ante las autoridades administrativas locales. Este documento es el que autoriza el funcionamiento de la

empresa en un determinado lugar de la ciudad. Su tramitación de realiza ante la alcaldía municipal.

Se lo obtiene en los balcones de servicios de recaudación del Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Norte, se inscribe el nombre de la microempresa, su RUC y el capital de funcionamiento. Su costo es de 20 dólares anuales.

d) **Permiso de funcionamiento de la Dirección Provincial de Salud.**

Para la comercialización de alimentos, en nuestro caso de quesos y productos lácteos se debe contar con el correspondiente permiso sanitario, el cual se lo obtiene en la Dirección Provincial de Salud de Pichincha, ubicada en el centro de la ciudad calles Mejía y García Moreno, luego de que se ha inspeccionado el local por parte del Centro de Salud más cercano, en este caso el Dispensario de Bellavista, y el dueño, las señoritas cajera y despachadora obtienen el carnet salud respectivo. El costo del Permiso de funcionamiento de la Dirección de Salud Provincial de Pichincha es de 12 dólares. Los requisitos para obtener el permiso sanitario son:

1. **Copia de la patente municipal.**
2. **Permiso del Cuerpo de bomberos.**

3. **Copia del RUC.**
4. **Fotocopia de la cédula de identidad del dueño o representante de la empresa**
5. **Certificado de Salud del dueño o representante de la empresa.**
6. **Llenar formulario de solicitud.**
7. **Evaluación y reporte de las instalaciones por parte del Inspector Sanitario donde se desarrollará la empresa.**

**e) Afiliación a la Cámara de Comercio**

**Actualmente las leyes no exigen este requisito el cual es voluntario, de afiliarse se obtiene un sistema de vigilancia privada a los locales miembros de la Cámara.**

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 2.1. ANÁLISIS MACRO Y MICROAMBIENTE.

##### MACROAMBIENTE.

El crecimiento demográfico del Ecuador se mantiene alto, la ciudad de Quito ha duplicado en habitantes y extensión los últimos 20 años, por lo cual el requerimiento de alimentos crece. Las parejas tienen entre 2 y 3 hijos, la expectativa de vida ha subido de 56 años en 1950 a 72 años para el 2006.

Las proteínas son alimentos esenciales que no deben faltar en una dieta equilibrada y de ellos los productos lácteos son los más importantes proveedores de proteínas, calcio, minerales y vitaminas por lo cual son una necesidad permanente.

##### VARIABLE ECONÓMICA:

*Tras una profunda recesión mundial, el crecimiento económico ha entrado en terreno positivo gracias a extensas intervenciones públicas que apuntalaron la demanda y alejaron la incertidumbre y el riesgo*

*sistémico en los mercados financieros. La recuperación seguramente será lenta: los sistemas financieros siguen dañados, el respaldo público deberá retroceder poco a poco, y los hogares y las economías que vieron desplomarse los precios de los activos continuarán reconstituyendo los ahorros mientras luchan con un desempleo elevado. La misión crítica para la política económica sigue siendo restablecer la salud del sector financiero y mantener al mismo tiempo políticas macroeconómicas propicias hasta que la recuperación se afiance. Con todo, las autoridades deben comenzar a prepararse para un desmantelamiento ordenado de los niveles extraordinarios de intervención pública.*

El ritmo de la recuperación es lento y la actividad se mantiene muy por debajo de los niveles previos a la crisis. A la vanguardia de la reactivación se encuentran el repunte de la manufactura y la inflexión del ciclo de existencias; se observan algunos indicios de estabilización paulatina de las ventas minoristas, afianzamiento de la confianza de los consumidores y consolidación de los mercados de la vivienda.

A medida que mejoran las perspectivas, los precios de las materias primas dejan atrás los mínimos registrados el 2009 y el comercio mundial comienza a reavivarse.

El motor de la reactivación son políticas públicas enérgicas adoptadas por las economías avanzadas y por muchas economías emergentes que apuntalaron la demanda y disiparon casi del todo el temor a una depresión mundial. Ese temor contribuyó a la caída más pronunciada de la actividad y del comercio internacional desde la segunda guerra mundial. Los bancos centrales se apresuraron a instituir recortes excepcionalmente hondos de las tasas de interés y a lanzar medidas inusitadas para inyectar liquidez y sustentar el crédito.

Las economías avanzadas experimentarían una expansión anémica durante gran parte de 2010 y el desempleo continuaría aumentando hasta muy entrado el año. El crecimiento anual de 2010 rondaría  $1\frac{1}{4}\%$ , tras una contracción de  $3\frac{1}{2}\%$  en 2009. La recuperación de la actividad se observa con más claridad en el último trimestre: se prevé que entre el cuarto trimestre de 2009 y el cuarto trimestre de 2010 el PIB real crecerá más o menos  $1\frac{3}{4}\%$ , en comparación con una expansión de alrededor de  $\frac{1}{2}\%$  (anualizado) durante el segundo semestre de 2009 y una contracción de 2% el primero.

En las economías emergentes, el crecimiento del PIB real está previsto en casi 5% para 2010, frente a  $1\frac{3}{4}\%$  en 2009. El repunte está liderado por China, India y otras economías emergentes de Asia. Otras

economías emergentes están registrando ligeras reactivaciones, facilitadas por políticas de estímulo y por la mejora de las condiciones comerciales y financieras internacionales.

Los gobiernos pusieron en marcha importantes programas de estímulo fiscal, al tiempo que apoyaban a los bancos con garantías e inyecciones de capital. Sumadas, estas medidas diluyeron la incertidumbre y reforzaron la confianza, promoviendo la mejora de las condiciones financieras, que se manifestó entre otras cosas en fuertes repuntes en numerosos mercados y en la reanimación de las corrientes internacionales de capital. Sin embargo, la situación sigue siendo muy difícil para los prestatarios menos calificados como Ecuador.

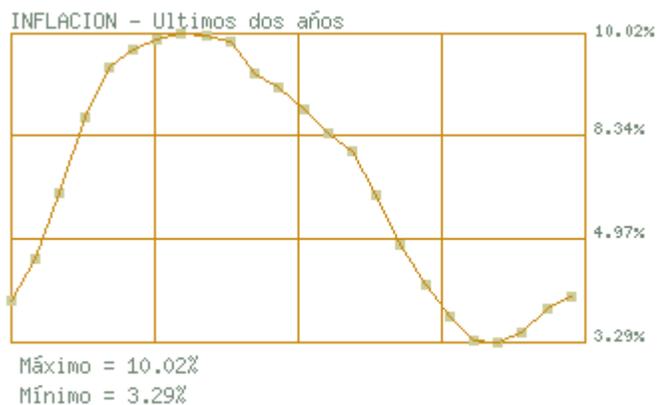
## **V. ICE SERVICIOS**

En diciembre 2009, el ICE Servicios presentó un crecimiento de 17.2 puntos, para ubicarse en 290.6 puntos. El ciclo del ICE Servicios se encuentra solo 1% bajo su tendencia de crecimiento, este sector muestra una evidente recuperación en su ciclo económico.

La previsión para el primer mes del año 2010 señala un decrecimiento del volumen de producción de 1.41%.

Las expectativas para el primer mes del año 2010 es que el valor de ventas disminuya en 3.27% con respecto al mes de diciembre de 2009.

La inflación de Ecuador cerro para 2009 en 4.31%, muy por encima de las expectativas del Banco Central del Ecuador que esperaba un 3.4%.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

El PIB durante el año 2009 creció en un 0.98 % muy por debajo del crecimiento poblacional del 2.3%.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

El PIB PER CÁPITA ha mejorado ubicándose para Diciembre del 2009 en 3.961USD, lo cual nos habla de un mayor poder adquisitivo de la población ecuatoriana.

## VARIABLE DEMOGRÁFICA.

Ecuador cuenta con aproximadamente 13 millones 700 mil habitantes a Diciembre del 2009.

El índice de crecimiento poblacional del Ecuador es del 2.3%, un índice todavía alto, característico de los países en desarrollo, especialmente. Quito es la ciudad de mayor crecimiento poblacional del Ecuador, con una tasa registrada de 4,8 % anual para el último período inter censal, 1982-90. La incidencia de la migración de provincias a la capital es la que

determina este impresionante crecimiento, en desmedro de sus condiciones de habitabilidad. La concentración poblacional en Quito, es tal, que reúne al 21 % del total de la población urbana del país. La ciudad de mayor crecimiento poblacional.

Este fuerte crecimiento demográfico en Quito eleva la cifra de habitantes en el Distrito Metropolitano de Quito a 2,000.000 personas, más un aproximado de 200.000 personas repartidas en los núcleos circundantes de los valles. Este crecimiento ha traído consigo la mayor demanda alimentaria, y la necesidad de servicio de quesos y lácteos a domicilio es una gran oportunidad debido a la difícil movilidad existente en Quito.

#### **VARIABLE TECNOLÓGICA.**

Ecuador destina muy poco para ciencia y tecnología, esto hace que dependamos de los países industrializados. Tan sólo se invirtió 32 millones de dólares para este efecto en el año 2009. La aspiración es llegar al 1% del PIB de inversión como mínimo como lo sugieren todas las investigaciones a nivel mundial para tener razonables recursos en ciencia y tecnología.

## **VARIABLE SOCIO CULTURAL**

En Ecuador el consumo de leche fluida manifiesta diferencias. Las cifras oficiales hablan de un consumo anual de 100 litros per cápita, cifra inadecuada desde el punto de vista alimenticio, dándose incluso la paradoja de ser ampliamente superada por el consumo de bebidas gaseosas; sin embargo, según cifras aproximadas de diversas empresas lácteas, menos del 50% de la población consume productos lácteos, situación considerada como un problema cultural y adquisitivo. Esto evidencia la existencia de un mercado insatisfecho.

En los últimos años, Ecuador ha presentado una bonanza para las fábricas de productos alimenticios, los precios de los productos se han dolarizado y como consecuencia, los márgenes de utilidad son relativamente satisfactorios, por ejemplo, las empresas que no tienen elevados gastos financieros, en un litro de leche pasteurizada obtienen, en promedio, una ganancia aproximada de cinco a ocho centavos de dólar.

Las posibilidades de crecimiento para el mercado ecuatoriano se colocan, según diferentes empresas, en la producción en general de quesos y bebidas lácteas abarcando todos los sectores económicos ecuatorianos. Asimismo, la industria láctea debe dar mayor énfasis al

procesamiento, la calidad y el precio del producto, en especial de los quesos, para tener la capacidad de exportar cuando existan sobrantes de materia prima, evitando vencimientos en la producción.

## **ASPECTO POLÍTICO**

A raíz de la decisión del Gobierno ecuatoriano en el 2009 de aplicar aranceles y cuotas a las importaciones que llegan al país, preferir productos nacionales antes que los importados, podría ser una de las enseñanzas que deje al consumidor ecuatoriano la aguda crisis económica que vive el país.

La recesión obligará a que los ecuatorianos aprendan a administrar el gasto. Una disminución del consumo de productos importados, podría incentivar la industria nacional, que cubriría los huecos en el mercado, pero se requieren de políticas agrarias e industriales a largo plazo para estimular al sector productivo

## ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



1. El sector de quesos y lácteos es un entorno **DINÁMICO**, se producen cambios continuos. Existen grandes empresas y nosotros nos consideramos **SEGUIDORES**. Existen nuevos participantes que entran con facilidad en el negocio de venta de quesos, pero es difícil mantenerse. Nosotros tenemos la fortaleza que tenemos la provisión de varios productores y una exclusiva de la marca La Finca que nos

mantendría siempre abastecidos de los productos dependiendo de nuestra demanda y crecimiento. La demanda de alimentos se mantiene constante, no es cíclica ya que es un área de consumo básico, en el cual vamos a iniciar nuestras actividades comerciales.

2. Nuestros productos nos ubican como SEGUIDORES en el mercado de los quesos en el cual evitamos la guerra de precios, los cuales, por las circunstancias económicas actuales tienden a moverse a un nivel más alto. Nuestra forma de crecer frente al resto de distribuidoras de quesos es lograr una mayor participación de mercado en Quito. Al ser un mercado de productos perecederos la competencia se hace más intensa cuando se tienen que realizar las ventas.
3. Las barreras de ingreso al sector son altas y más exigentes y la estrategia competitiva para detener el ingreso de nuevos participantes se basa en mantener niveles altos de calidad al cual nuestros productos ya han ingresado como primeros al poseer buenas prácticas de manufactura. Además la intervención gubernamental en la fijación del precio de la leche, determina, disminución en el margen de ganancia de los quesos, ha detenido a nuevos participantes.

Una amenaza en el sector de los quesos es que el cliente debido a la inflación y pérdida del poder adquisitivo de sueldos y salarios, busque sustitutos en el área informal en donde se pueden encontrar quesos más baratos y producidos sin normas de higiene y calidad. Para enfrentar esto, tendríamos que aprovechar el hecho de ser los primeros en obtener el certificado de buenas prácticas de manufactura BPM que nos permiten ingresar a los mercados de clase media alta y alta, mercado meta de nuestros productos.

4. El poder de los proveedores en nuestro caso no tiene influencia por cuanto al tener la venta exclusiva de estos queso y mantener una buena relación entre la industria y nuestro punto de distribución y venta, produce una simbiosis que es beneficiosa para ambas partes, por cuanto con la constitución de una empresa distribuidora cubriríamos la débil distribución de éste tipo de quesos.
5. Los clientes-compradores de nuestros quesos buscan los mejores precios ejerciendo de esta manera una presión sobre el mantenimiento de los precios. Al momento actual nos encontramos en un ciclo económico lento, con una tendencia a la recesión por un crecimiento muy bajo del PIB de 1,98 y un aumento de la inflación que se sitúa en el momento actual en 8,18% previéndose llegue al final del

año a dos dígitos, lo que hace que baje el poder adquisitivo de nuestros compradores. Por ello lo importante de mantenernos diferenciados para que nuestros precios sean aceptados.

## **2.2. MARKETING MIX:**

### **PRODUCTO.**

Se define al queso como el producto blando, semiduro, duro o extra-duro, madurado o no madurado y que puede estar recubierto, donde la proporción entre las proteínas solubles y la caseína no sea superior a la de la leche, obtenido mediante: coagulación total o parcial de las siguientes materias primas: leche y/o productos obtenidos de la leche, por efecto del cuajo u otros coagulantes idóneos, y por escurrimiento parcial del suero que se desprende como consecuencia de dicha coagulación.

Se le atribuye a los romanos, en la vecina región de Portugal, el conocimiento de esta industria, que en tiempos después perfeccionaron esta técnica empírica. Puede precisarse que hasta la invasión romana se preparaban los quesos de leche ácida únicamente.

La producción mundial de quesos hechos con leche de vaca, es de 10 millones de toneladas anuales, cifra que se ha mantenido hasta el año 2004, y una cantidad equivalente corresponde a quesos de leche ovina y caprina, muy difundidos en algunos países. Los EE.UU. encabezan la nómina de productores, con el 20 % del total mundial.

**Distribuir los siguientes QUESOS:**

1. **Fresco**
2. **Semimaduro**
3. **Maduro**
4. **Mozzarella**
5. **Queso Oaxaca**
6. **Quesos semimaduros tipo gourmet**
7. **Queso con especerías ají, orégano, olivas, etc.**
8. **Queso Holandés.**
9. **Queso Gouda**
10. **Queso parmesano**
11. **Yogur**
12. **Leche fresca pasteurizada**

Los quesos se pueden clasificar por su grado de curado (añejado o de maduración) en: frescos, semi-maduros y maduros; por su consistencia en blandos, semi-blandos, duros y extra-duros.

### **Fresco**

Los quesos frescos son aquellos en los que la elaboración consiste únicamente en cuajar y deshidratar la leche. A estos quesos no se les aplican técnicas de conservación adicionales, por lo que aguantan mucho menos tiempo sin caducar. Su mantenimiento se podría comparar al de los yogures, pues es necesario conservarlos en lugares refrigerados. El hecho de procesar la leche en menor medida hace que tengan sabores suaves y texturas poco consistentes.

### **Semi--maduro**

Son los sometidos a un proceso de añejamiento en el que se secan y adicionalmente se aplican técnicas de conservación, como el salado o el ahumado. El tiempo necesario para considerar a un queso semi-maduro es de medio a un año

### **Maduro**

Añejados hasta que obtengan una textura bastante más dura y seca, así como se incrementa la intensidad de su sabor, propiedad muy

deseada entre los amantes del queso, requiere un mínimo de año y medio a dos años.

### **Mozzarella**

La Mozzarella es un queso originario de Italia. Más concretamente de las regiones de Lacio y Campania. El queso mozzarella es considerado uno de los más tradicionales de Italia. Se trata de un queso de color blanco amarillento muy suave y elástico. En sus inicios era elaborado con leche de búfala, aunque actualmente se hace con leche de vaca

### **Queso Oaxaca.**

El Quesillo Oaxaca es un queso blanco y medio duro de origen mexicano, llamado también *asadero*. Es semejante al queso Gouda o el Mozzarella, pero de sabor mucho más suave. Es típico principalmente en la región de Valles Centrales en el estado de Oaxaca, su lugar de procedencia, donde fue primeramente hecho.

Se elabora con leche de vaca, con leche entera permite obtener un quesillo de sabor más apreciado, mientras que con leche descremada se obtiene un quesillo de sabor notable únicamente para los paladares conocedores.

### **Quesos Semi-maduros tipo gourmet**

Quesos picantes con pimiento, y ají (rocoto), con hierbas aromáticas orégano y trisabores (pimiento, aceituna y orégano).

### **Queso Cheddar**

Es un queso de color amarillo naranja de sabor ligeramente ácido originalmente producido en la villa de Cheddar, en Somerset, Inglaterra. El fuerte sabor evoluciona con el tiempo, con sapideces diversas que los empaques indican como grados (de "suave" a "fuerte / ácido / añejo / seco"), o su período de maduración. Usa leche de vaca que deberá estar pasteurizada.

### **Queso Holandés.**

Sinónimos: queso de bola; Producto derivado de la leche, elaborado según una de las técnicas holandesas, se presenta en forma esférica y con una corteza ccrea de color amarillo o rojo.

### **Queso Gouda**

Posee un alto contenido de grasas. Elaborado a base de leche de vaca. Tipo duro.

### **Queso Parmesano**

Es un queso seco, que se madura hasta tener una textura dura casi granular.

### **Yogurt**

Leche cuajada, semisólida y ligeramente ácida, que se prepara con leche integral o descremada y sólidos lácteos, por fermentación con microorganismos del género Lacto-bacillus. El yogurt es rico en vitaminas del complejo B y constituye una buena fuente de proteínas.

También establece, en el tracto gastrointestinal, un medio que inhibe el crecimiento de bacterias patógenas y favorece la absorción de minerales.

### **Leche Pasteurizada**

Leche que ha sido tratada con calor para destruir las bacterias patógenas.

Por ley, la pasteurización requiere una temperatura de 60 a 65 °C durante no menos de 30 minutos, seguida de una temperatura de 70 °C durante 15 segundos con enfriamiento inmediatamente posterior.

Por contenido de materia grasa, las leches se clasifican en

1. **Leche Entera** o completa (mayor o igual que 26.0%)
2. **Leche Semidescremada** Parcialmente descremada (entre 1,5 y 25,9%)
3. **Leche Descremada** contenido menor del 1.5 % de grasa.
4. **La leche descremada o desnatada** es la leche a la que se le ha eliminado la grasa mediante centrifugado. Con la grasa extraída se hace crema de leche (o nata) y mantequilla.
5. **Lleche en polvo** es el producto que se obtiene por deshidratación de la leche de vaca, entera, descremada o parcialmente descremada y apta para la alimentación humana, mediante procesos tecnológicamente adecuados
6. **Mantequilla** Sustancia obtenida de la nata de la leche de vaca.

#### **PROVEEDORES.**

Es una de nuestras fortalezas ya que obtendríamos directamente de la fábrica a través del sistema propio de transporte que dispone la

empresa de productos La Finca® y que permite obtener diariamente los productos demandados.

## **COMPETENCIA.**

**Por marca:**

Dentro de los quesos especiales tenemos las marcas Floralp, Rondel, Zuleta, Salinerito, Kiosco.

En los otros segmentos Andina, Industrias Toni, Pausterizadora Quito (Vitaleche) El Rey leche, Miraflores, El Ranchito, San Luís, Dulacs, Pura Crema, Productos lácteos Gonzáles.

**Por Industria:** todas las empresas productoras de lácteos y sus derivados.

## **PRECIO**

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing para los bienes de consumo como para servicios. Es la variable de marketing más importante, más difícil de implementarla y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones.

Influyen en el precio los fijados por la competencia, las leyes o disposiciones vigentes en cuanto a fijación de precios, lamentablemente muy en boga con el gobierno actual, la demanda, la capacidad de compra del cliente, etc. Cuando los precios son homogéneos pueden ser altamente competitivos. Mientras más exclusivo sea el producto, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio. En tales circunstancias, es posible utilizar los precios como un indicador de calidad. Por ello el diferenciar nuestros quesos nos permite que sus precios reales sean aceptados.

Nosotros determinaremos los precios basado en los costos, orientados a obtener las justas utilidades: Apuntando como objetivo una utilidad adecuada que nos permita seguir adelante y crecer con el negocio. Estos precios son fijados por los industriales, productores de nuestros quesos.

Al momento debido a que el gobierno ha fijado el precio de la leche, materia prima para la elaboración de los quesos, se paga al productor en finca 47 centavos de dólar el litro y la venta del litro de leche está fijado en 70 centavos, lo cual determina una utilidad muy escasa si se comercializa la leche entera pasteurizada como tal,

mientras que en la elaboración de quesos nos permite fijar los precios de acuerdo al costo real que representa el producir un queso, más un porcentaje de ganancia para el productor, el gasto en transporte, los costos de bodegaje, amortización del local, pago de empleados y una rentabilidad neta final de un 20 por ciento.

## **PLAZA**

Todo negocio, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, debe poner interés sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo hacer llegar a sus clientes los productos, en nuestro caso los diferentes tipos de quesos y lácteos y hacerlos accesibles a ellos. La plaza es un elemento del marketing que ha recibido poca atención ya que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

**Criterios para seleccionar la ubicación adecuada:**

- 1. El volumen del tránsito, autos y peatones.**
- 2. Su visibilidad**
- 3. La accesibilidad del transporte.**

4. La cercanía con la competencia.
5. Si incluye parqueo propio o tiene posibilidades en la calle.
6. La condición de las instalaciones.
7. Su proximidad con generadores de clientes.
8. Características sociales de la zona, nivel de ingresos, nivel educativo, densidad de la población, edad promedio, estadísticas de crímenes, robos, etc.
9. La tendencia de crecimiento del área.
10. Si las vías son buenas o su condición óptima.
11. La disponibilidad de empleados para la zona.

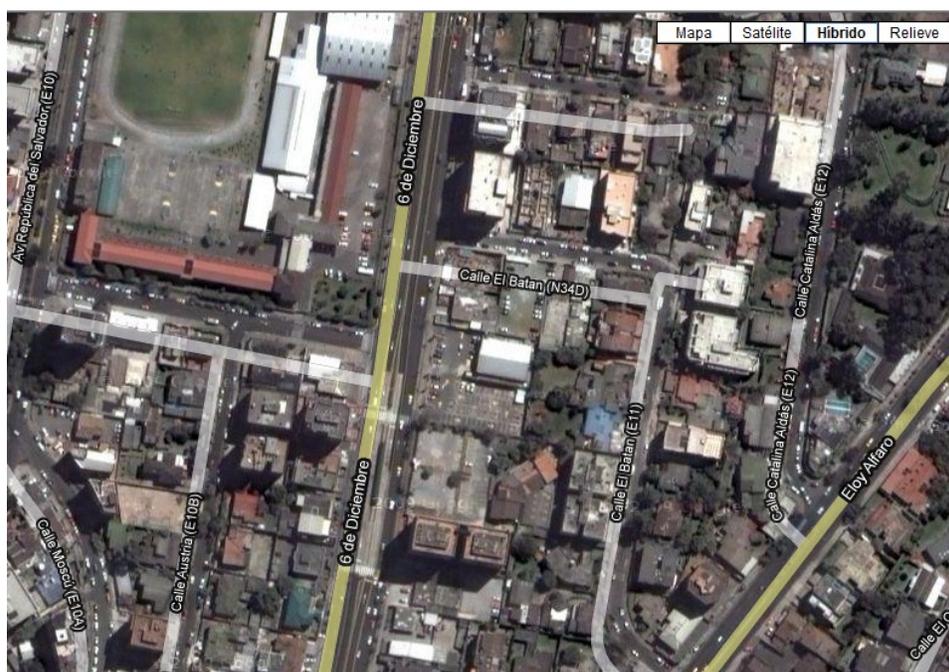
Sin embargo es de gran peso ya que la ubicación es de gran importancia para lograr la "accesibilidad" o "disponibilidad" para el cliente cuando requieran adquirir nuestros productos. En este sentido la ubicación se refiere a la proximidad física que podemos dar a nuestros quesos y lácteos para estar más cerca de los clientes. Un elemento importante en el diseño de los servicios a domicilio es la cercanía al mercado meta y disponer de un sistema de comunicaciones que nos permita dar una respuesta rápida a las llamadas del cliente. Nuestros productos al ser de calidad, diferenciados y tipos únicos de queso deben tener una buena ubicación y ser presentados en

instalaciones y con decoraciones de lujo. El local que hemos adquirido en la planta baja del edificio Neuquén, ubicado en la Av. 6 de Diciembre y calle El Batán cumple el objetivo de estar en un área de clase media alta, con muchas torres de departamentos en su zona de influencia. Se encuentra frente al local el colegio Benalcázar, potenciales clientes del segmento de helados, es parte de nuestra cartera de productos..

## **MICROLOCALIZACIÓN**

La Distribuidora y punto de venta operará en el barrio el Batan, en un local comercial del edificio Neuquén, Av. 6 de Diciembre y calle el Batán, frente al colegio Benalcázar (mercado potencial para los helados) barrio de estrato medio- medio, medio alto y alto, zona que ha crecido verticalmente mediante torres de apartamentos, lo cual ha aumentado la densidad poblacional del sector, habitantes potenciales clientes de estos productos y especialmente que gustan del servicio a domicilio.

La población de este sector es de una educación media, superior y cuarto nivel, profesionales jóvenes con hijos, en los cuales ha crecido el gusto por quesos más elaborados, especiales y gourmet.



Fuente: Google Earth

## PROMOCIÓN

La promoción se la realiza a través de publicidad, venta personal, relaciones públicas (Publicity) y promoción de ventas. Nuestro propósito, en general será cualquier esfuerzo promocional para vender nuestros quesos y lácteos a través de información, persuasión y recuerdo.

Para la publicidad utilizaremos mensajes claros sin ambigüedades, destacaremos las diferencias de nuestros productos y prometeremos solo lo que se pueda cumplir.

Para la publicidad destinaremos un cinco por ciento sobre las ventas, utilizándolo para realizar trípticos y hojas que se distribuirán en los diferentes edificios de departamentos y se adjuntará con cada entrega domiciliaria, literatura que incluirá una breve reseña de nuestros diferentes productos, nuestra ubicación, teléfono, manera de acceder a nuestro puesto de distribución y venta y al servicio a domicilio. Se colocará esta literatura en los parabrisas de los autos que asisten los días Domingos a las diferentes misas de la Iglesia de Fátima, la cual reúne a la gran mayoría de los habitantes de este sector que son los potenciales clientes de nuestros quesos y productos.

Se publicará un anuncio a través de la revista La Familia, revista dominical del periódico El Comercio, una vez al mes durante 10 ocasiones en el primer año de funcionamiento (2010) con el objeto de penetrar en la mente de los consumidores y futuros clientes

#### PREAPERTURA.

Durante las cuatro semanas previas a la inauguración se distribuirá en el sector panfletos, hojas volantes y se colocará un cartel que ocupará toda la parte frontal del local de la distribuidora y local de

venta con el anuncio de **¡Próxima Inauguración!** con el logo de la marca y los productos a ofertarse y el tipo de publicidad que requerimos.

### INAGURACIÓN.

Se ofertará degustación de los diferentes tipos de queso que vendemos durante dos horas, de 5 p.m. a 7 p.m., hora que se encuentran libres los vecinos del lugar; además en el local se acondicionará lo necesario para dar la información sobre los diferentes tipos de queso que se venden.

### CONTROL DE RENTABILIDAD Y ESTRATEGIA.

En nuestro caso la rentabilidad se ha establecido obtener en un veinte por ciento neto sobre la inversión inicial de los productos; se monitorizara en cuales existe la mayor demanda y rentabilidad para dar más énfasis en ellos. Evaluaremos la eficacia general del marketing realizado y modificaremos el enfoque del mercado, y el tipo de publicidad que requerimos.

## **INFRAESTRUCTURA**

Todo proceso de prestación de servicios se realiza en un lugar físico y dicho lugar debe responder a las necesidades de los procesos que allí se van a realizar, en tal sentido establecer las características del local o de la infraestructura en donde se van a llevar estos procesos de prestación de servicios, para lo cual se tiene que considerar:

1. El área del local
2. Las características del techo, la pared y de los pisos
3. Los ambientes
4. La seguridad de los trabajadores (ventilación, lugares de salida ante posibles accidentes o desastres naturales)

Distribuiremos productos con gran posicionamiento en las provincias de Cotopaxi, Imbabura, Carchi y Pichincha, muchos de ellos por 40 años. Fábricas con normas BPM e ISO. Prestigio reconocido

## **ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### Oportunidades

Crecimiento de la población

**Demanda de lácteos y derivados**

**Incremento del gusto por quesos más elaborados**

**Gran demanda por el servicio a domicilio**

### Amenazas

**Dependencia de segundas empresas para su comercialización**

**Ingreso de grandes empresas de lácteos al mercado**

<b>MATRIZ EFE</b>	<b>Peso (0.0 – 1.0)</b>	<b>Calificación ( 1–4)</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Pronóstico de Mercado Insatisfecho, clientes propios	0.10	3	0.30
2. Variaciones de Nivel Socio- económico	0.09	2	0.18
3. Transferencia de datos en la red	0.10	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>			
4. Estabilidad Económica	0.10	2	0.20
5. Cambios de la población por raza, edad, sexo y grado de riqueza	0.10	2	0.20
6. Productos y servicios sustitutos	0.09	4	0.36
7. Diferentes Estilos de Vida	0.10	2	0.20

## **2.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

### **2.3.1. MERCADO POTENCIAL**

Toda persona que necesita adquirir productos lácteos o quienes dedican parte de su presupuesto para la compra de productos lácteos. Son dos tipos de grupos: familiar y empresarial (restaurantes), en especial de las personas y hogares dentro del área de influencia de nuestro punto de distribución y venta.

### **2.3.2. MERCADO OBJETIVO**

El mercado objetivo para los quesos especiales, semi-maduros y maduros serían hombres y mujeres de clase media-media, media alta y alta entre 30 y 60 años de edad, con educación media y superior, familias establecidas con hijos, de áreas de alta concentración de vivienda (torres de apartamentos) con un nivel de ingreso superior a los 500 USD individual, clase social media-media, media-alta y alta, con gusto por los lácteos y los quesos, en especial quesos muy elaborados: frescos, semi-maduros y maduros, con una frecuencia de consumo de 8 a 12 unidades mes, que gusten de

productos y servicio de calidad y potencialmente a domicilio. que tengan el gusto de consumir quesos especiales o gourmet que sirven para picar en reuniones familiares o de amigos, en la elaboración de sánduches, comidas gourmet, de degustar junto con vino y restaurantes que existan en el sector que consuman quesos especiales semi-maduros de ají, de orégano, tipo holandés, maduros y toda la gama de productos lácteos.

## **2.4. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

Según Sapag (1996) el estudio de mercado posee una serie de factores que intervienen en el desempeño de un mercado específico, con la finalidad de poder tomar decisiones necesarias en relación con el cumplimiento del proyecto.

### **2.4.1. TAMAÑO DEL MERCADO**

Nuestra mercado potencial constituyen 100.000 personas que residen en el área centro norte barrio Chaupicruz, de ellos esperamos que sean nuestros clientes habituales 5.000 personas al mes.

Para que sea una muestra representativa hemos aplicado en un universo de 96 personas de nuestro mercado objetivo, jefas de familia que residen en el área en que vamos a abrir nuestra distribuidora.

Tamaño de la muestra:

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

Donde:

$$\begin{aligned} p &= 0,5 \\ q &= 0,5 \\ N &= 100 \\ e &= 0,05 \\ z &= 1,96 \end{aligned}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 0,5^2 * 0,5^2 * 5000}{[(5000 - 1) (0,05)^2] + [(1,96)^2 0,5^2 * 0,5^2]}$$

$$n = 96 \text{ encuestas}$$

#### 2.4.2. DEFINICIÓN DE LA ENCUESTA.

Según Stanton, Etzel y Walker, una *encuesta* consiste en reunir datos entrevistando a la gente, para obtener información en forma sistemática de los encuestados a través de preguntas, ya

sea personales, telefónicas o por correo, utilizando un cuestionario diseñado en forma previa.

Nosotros utilizaremos la entrevista personal en un universo de 96 personas de nuestro target del área donde se ubicará nuestra distribuidora de quesos y productos lácteos.

### Formulación de la encuesta.

Hemos diseñado nuestra encuesta en base a los productos La Finca® que será uno de los proveedores bases de nuestro negocio, la misma que se describe a continuación:

## **ENCUESTA**

### **PRODUCTO QUESOS**

Edad: .....                                      Sexo: M   F                                      Educación: P   S  
Sup

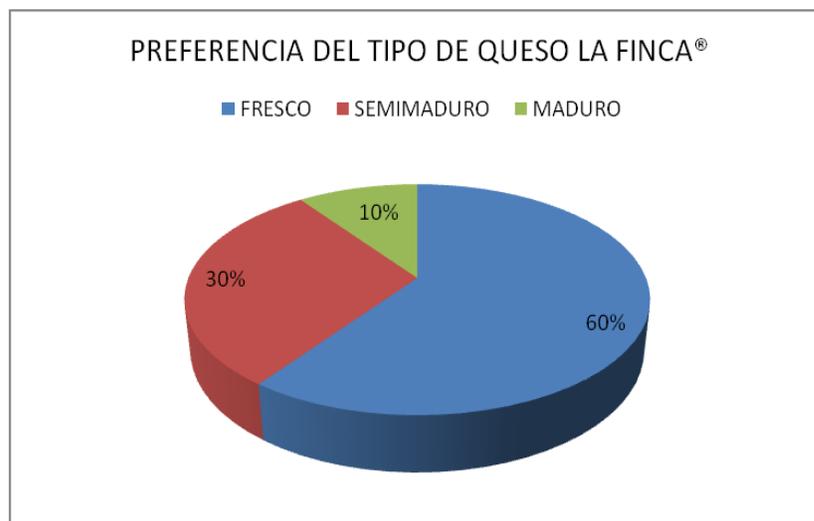
Casa propia: Si No                                      Auto: Si No

1. ¿Cuántos quesos por semana compra? 1 2 3 Por mes? 1  
2 3 4 5 6
2. ¿ Qué tipo de queso? Fresco Semimaduro  
Maduro

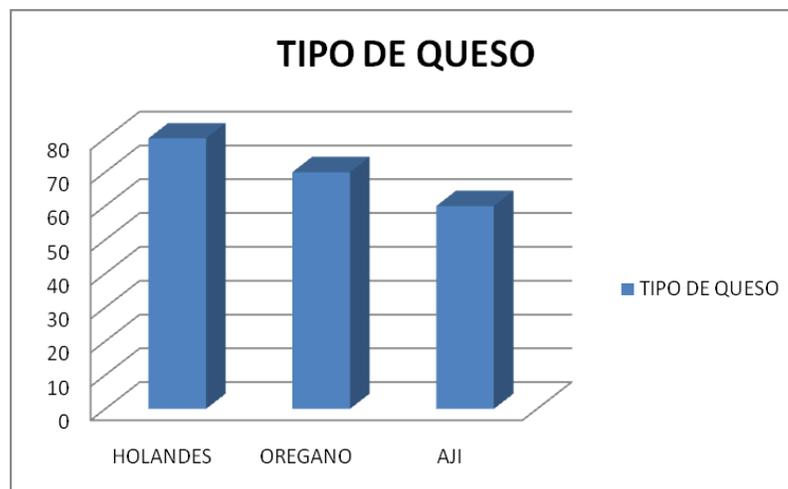
3. ¿Le agrada los quesos semimaduros? 1 2 3 4 5 6  
7 8 9 10
4. ¿Le agradaría un queso semimaduro de AJI? 1 2 3 4 5 6  
7 8 9 10
5. ¿Le agradaría queso semimaduro de orégano? 1 2 3 4 5 6  
7 8 9 10
6. ¿Le agradaría un queso semimaduro holandés? 1 2 3 4 5 6 7  
8 9 10
7. ¿Le gustaría un servicio de lácteos a domicilio? SI NO
8. ¿Estaría a pagar un 10 por ciento más por el servicio a domicilio?  
SI NO
9. ¿Conoce la marca LA FINCA®? SI NO

### 2.4.3. TABULACIÓN Y ANÁLISIS.

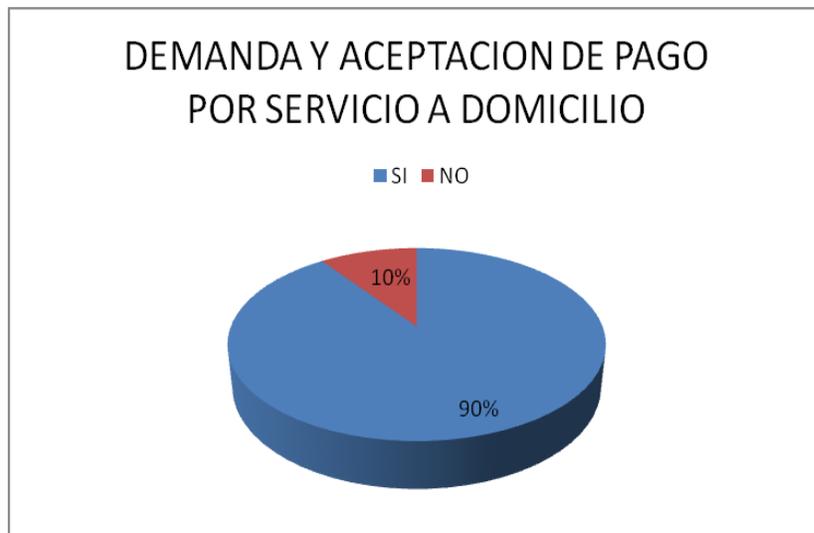
Inferimos del análisis lo que nuestros productos ofrecen a los clientes, siendo los resultados los siguientes:

**GRÁFICO No. 1**

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado: Marcelo Echeverría

**GRÁFICO No. 2**

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado: Marcelo Echeverría

**GRÁFICO No. 3**

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado: Marcelo Echeverría

**GRÁFICO No. 4**

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado: Marcelo Echeverría

De la encuesta realizada a 96 personas del sector donde se ubicará el puesto de distribución y venta obtuve:

- i. En este segmento de mercado existe una necesidad y consumo de quesos en promedio de ocho unidades por mes por familia.
- ii. Las personas todavía prefieren el queso fresco en un 60 por ciento, sin existir todavía una cultura y costumbre por los quesos muy elaborados (maduro 10 por ciento).
- iii. Existe una demanda creciente por las formas clásicas de presentación de los quesos como son los semi-maduros tipo holandés (80 por ciento) muy utilizados en la elaboración de emparedados (sánduches).
- iv. Hay un vivo interés por degustar nuevas formas de queso como son el semi-maduro de orégano (70 por ciento), el semi-maduro de ají (60 por ciento), por lo cual estas variedades tienen un potencial de crecimiento que requiere de promoción y la adopción de una mercadotecnia con ventas y publicidad agresivas.

La implementación del punto de distribución y venta en el local comercial del edificio Neuquén, Av. 6 de Diciembre y calle el Batán encaja dentro de esta perspectiva y la visión a largo plazo de crecer en el número de establecimientos, las demandas y su localización con el objeto de llegar directamente al consumidor final.

La encuesta nos arrojo una gran expectativa por el servicio a domicilio (90 por ciento) servicio que lo ven como ahorrador de tiempo, comodidad y forma de llegar en forma directa al distribuidor. En la gran mayoría están incluso dispuestos a pagar un 10 por ciento por este servicio (90 por ciento).

El grupo restante (10 por ciento) desean el servicio a domicilio pero sin la elevación del costo del producto como elemento adicional (valor agregado) que el cliente quiere del servicio a domicilio que se oferta.

Este nicho de servicio a domicilio es una buena oportunidad para crecer debido a la demanda existente.

En cuanto al conocimiento de la marca LA FINCA ® 48 entrevistados indicó conocer la marca, correspondiente al 50 por ciento del universo estudiado, esto nos refleja que falta mayor posicionamiento

en la mente de los habitantes y el mercado de lácteos en Quito. Se justifica este desconocimiento ya que los productos se distribuyen exclusivamente a través de la cadena Supermaxi donde tiene buena rotación y ocupa un lugar adecuado en la percha (a nivel de los ojos del consumidor). También nos indica la falta de darse a conocer a través de puntos propios de distribución y venta, falta de promoción e impulso publicitario en forma agresiva con el objeto de incrementar nuevos clientes y fomentar fidelidad.

El proyecto presentado tiene buen sustento mercadotécnico y una visión posible, el llegar a constituir una distribuidora de lácteos en Quito.

#### **2.4.4. OFERTA**

La oferta es la cantidad de bienes ofrecidos por los proveedores y vendedores del mercado actual. Gráficamente se representa mediante la curva de oferta. Debido a que la oferta es directamente proporcional al precio, las curvas de ofrecimiento son casi siempre crecientes.

Al momento no existen empresas que oferten servicio a domicilio de quesos y lácteos.

Ofertaríamos nuestros quesos y lácteos a todo el sector de Chaupicruz ubicado en el centro-norte de Quito, ofreciendo como nuestra ventaja competitiva el servicio a domicilio.

#### **2.4.5. DEMANDA.**

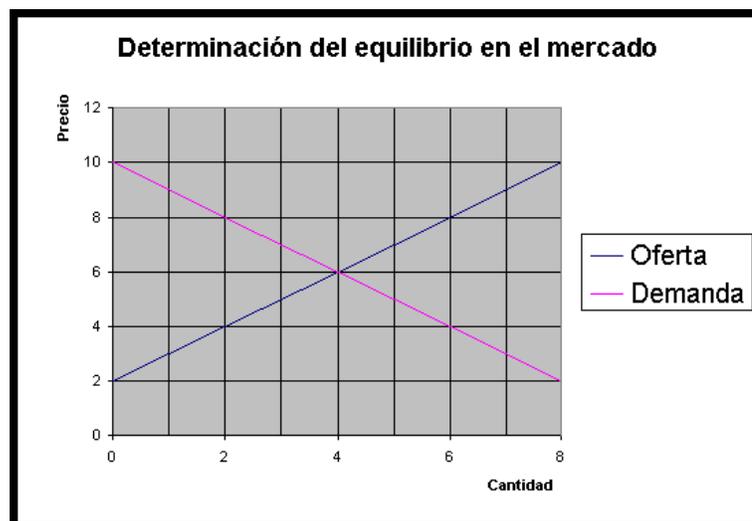
La demanda es la relación de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo. Las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de producción. Se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades. Debe comprender la evolución de la demanda actual del bien, y el análisis de ciertas características y condiciones que sirvan para explicar su probable comportamiento a futuro.

La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios,

suponiendo que el resto de los factores se mantienen constantes. La curva de demanda es por lo general decreciente, es decir, a mayor precio, los consumidores comprarán menos.

Nuestra mercado potencial constituyen 100.000 personas que residen en el área centro norte barrio Chaupicruz, de ellos esperamos que sean nuestros clientes habituales 5.000 personas al mes, esperando como ventas entre 3.000 a 5.000 pedidos. Sobre estos dos valores realizaremos nuestras proyecciones financieras.

**GRÁFICO No. 5**



Fuente: <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-el-pronostico-de-la-demanda/>

## **DEMANDA INSATISFECHA.**

Es la demanda en la cual el público no ha logrado acceder al producto y/o servicio y en todo caso si accedió no está satisfecho con él, por ejemplo alguna vez hemos comprado una hoja de afeitar y al momento de utilizarla pareciera que hubiese sido reciclado y por consiguiente nos hemos sentido estafados (esto es una demanda insatisfecha).

Es el espacio que el mercado no puede satisfacer por razones diversas, como problemas de precio, disponibilidad del espacio suficiente para cubrir necesidades, localización no adecuada, si los consumidores dado su nivel de ingreso y los precios estarían en capacidad de adquirirlo; aquella demanda que no ha sido cubierta en el Mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte por el proyecto que nosotros estamos realizando y que se lograría cubrir con el servicio a domicilio que es la actividad principal de nuestro proyecto

## **DEMANDA EFECTIVA**

La demanda efectiva se refiere a la demanda real; tanto en cantidad de consumidores, como en dólares que tendrá la distribuidora en un tiempo determinado, que bien puede ser mensual o anual.

Para el cálculo de la demanda efectiva, se aplicaron varios criterios de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta corrida, a los potenciales consumidores, lo cual permitió obtener un tener un valor aproximado, de acuerdo a las expectativas del negocio.

$$Q = n * q * p$$

*En donde:*

Q = Demanda Efectiva: Dato a encontrar.

n = Número de compradores en el mercado: 3000 personas

q = Cantidad adquirida por un consumidor: 1 por visita

p = Precio promedio estimado en cada compra: \$15 USD

*Demanda Efectiva Mensual*

$$Q = 45.000 \text{ USD}$$

*Demanda Efectiva Anual*

$$Q = 540.000 \text{ USD}$$

## CÁPITULO III

### DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL ESTRATÉGICO

#### 3.1. MISIÓN.

La Misión puede definirse respondiendo las siguientes preguntas:

¿Qué somos? ¿Qué se hace? ¿Para quién se hace? ¿Para qué se hace?

¿A través de que se hace?

Para poder aplicar una administración estratégica es necesario contar con una misión, ya que sin tener claro lo que una empresa quiere brindar a sus clientes, proveedores y a su mismo personal, no tendría la menor idea de lo que en realidad quiere, una vez definido lo que quiere para sus clientes podrá definir hacia donde quiere ir.

Definida la MISIÓN, sabremos que es lo que queremos para nuestros clientes, que objetivos tenemos a largo plazo y los objetivos de nuestra empresa.

Los elementos que debe contener una misión son:

- Los productos y servicios.
- Los objetivos (para que existe)
- El mercado ( para quien existe)

- Las políticas (características, que vamos a dar)
- La ventaja competitiva
- Los elementos distintivos
- La estructura ( quien lo forma )

La declaratoria de la misión debe incluir valores y creencias, así como un producto, mercado, manejo y descripción de ingresos- Es lo que el autor Allan Savoir llama la .Declaratoria del propósito de las operaciones en su libro *.Holistic Management*.

“Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión”. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Limite su declaración de misión a cinco o seis oraciones

**Misión:**

**Distribución y venta de productos lácteos con servicio personalizado y a domicilio en el Centro-Norte de la ciudad de Quito, ofertando productos de calidad probada al por mayor y al detal, con énfasis en quesos especiales y de consumo general.**

### **3.2. VISIÓN.**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La visión debe ser concreta y acertada. En estos tiempos de continuo cambio, la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en la economía, producción y administración.

Debe incluirse además la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial.

**Visión:**

**Convertirnos en una empresa distribuidora y comercializadora de lácteos en el sector Centro-Norte de Quito, con puntos de venta atractivos, de fácil acceso a toda persona con necesidad de productos lácteos, puntos de venta que posicionen y logren la fidelización de nuestros clientes, mediante un servicio a domicilio eficiente.**

**3.3. VALORES CORPORATIVOS**

Los dueños de negocios con y sin experiencia se pueden beneficiar con la planificación de su negocio. Se debe desarrollar un plan; una planificación de negocios puede ayudarle a identificar el manejo de tareas y las opciones financieras.

La planificación de negocios es un proceso continuo de resolver problemas como identificar desafíos y oportunidades que aplican a nuestro mercado, mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas, y desarrollar estrategias objetivas para llevar a su negocio más allá de su situación actual, hacia su visión futura de negocio.

- Hacer un mercadeo regular

- **Buscar las metas económicas.**
- **Desarrollar un perfil de negocio para comunicarse con los clientes.**

Los valores corporativos son importantes para la planificación del negocio y dan forma a la estrategia del negocio y a las alternativas de administración que podemos tener del mismo. Los valores son declaraciones muy personales, de su familia y otros miembros de equipo de planificación. Si este plan es para uso interno, entonces será importante incluir una buena descripción de los valores. Si su planificación es principalmente para uso externo, entonces, se debe incluir una declaración corta de valores.

#### **Valores Corporativos:**

- **Estar orgullosos de los productos lácteos que vendemos**
- **Trabajar juntos como familia**
- **Generar una rentabilidad aceptable (20% de rentabilidad).**

### **3.4. OBJETIVOS.**

- 1. Captar el 3% de la población del sector Chaupicruz, que requieran servicio a domicilio.**
- 2. Desarrollar un plan de promoción y mercadeo.**
- 3. Comercializar en los dos primeros años el 80% de la línea de lácteos.**

**Nuestra característica principal es el servicio a domicilio de quesos y lácteos que no existe en la ciudad hasta el momento y de lo cual seremos los primeros.**

**Nuestro plan de negocios se enfocará en el servicio a domicilio lo cual nos hará más atractivos en el sector con un potencial de buen crecimiento. Mercadeo directo, venta de nuestros productos alimenticios de quesos y productos lácteos a domicilio. El contacto cercano con clientes mediante el servicio a domicilio aumenta valor a las características únicas de nuestros productos. El mercadeo directo ofrece la gran oportunidad del contacto con los clientes y diferenciar nuestros productos.**

La promoción de nuestros productos lo haremos a través de folletos, carteles, una pagina web, publicaciones en la Revista familia del Diario el Comercio, el cual se ajusta a nuestro mercado objetivo, así como degustar/probar nuestros productos en la tienda.

### **3.5. ESTRATEGIAS**

La estrategia debe estar basada en la evaluación realista y comprensible de su situación actual

Evaluaremos la situación actual en:

#### **Mercadeo:**

**Producto**

**Clientes**

**Detalles únicos**

**Distribución**

**Precios**

**Promoción**

**Mercadeo Anticipado/ Cambios de la Industria**

**Operaciones:**

Recursos Físicos

Sistemas de Producción

Sistemas de Manejo

**Recursos Humanos:**

Fuerza de Trabajo

Habilidades del personal

Cambios Anticipados en la Fuerza de trabajo

**Finanzas:**

Necesidades

Rendimiento

Riesgo

Ambiente Financiero y Cambios Anticipados

Al empezar nuestro negocio, debemos tomarnos un momento para aprender sobre los mercados que vamos a servir y la industria en la cual vamos a entrar. Entender y desarrollar estrategias para servir a

mercados posibles es la clave del proceso de planificación del negocio y un ingrediente crítico para el éxito del plan de negocios.

### 1. Desarrollo de la demanda

El desarrollo de la demanda se logra:

- **Aumentando la tasa de penetración**

El aumento de la tasa de penetración, consiste en lograr un mayor volumen de consumo, una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales.

- **Aumentando la tasa de ocupación**

El aumento de la tasa de ocupación, consiste en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios.

### 2. Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia

El aumento de la participación de mercado, se logra:

- **Aumentando la tasa de exclusividad. ésta se consigue:**
- **Cuando no existe lealtad de marca en la competencia**
- **Mejorando el producto y servicio ofertado.**

### **3. Defensa de la posición en el mercado**

La defensa de la posición en el mercado se consigue:

- Mejorando el producto y reposicionándolo
- Con una estrategia defensiva de precio (precio bajo)
- Reforzando la red de distribución.
- Reforzando o reorientando las promociones de ventas.

### **4. Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad**

La reorganización del mercado para mejorar la rentabilidad, se consigue:

- Concentrándose en los segmentos más rentables.
- Reduciendo el número de clientes, eliminando a los no rentables.
- Abandonando selectivamente segmentos no rentables.

El objetivo del negocio es captar el 3% de la población del sector norte de Quito, barrio Chaupicruz, que requieren de servicio a domicilio. Tomando en cuenta que este sector posee una población de 100.000 mil habitantes nuestra expectativa es tener una clientela de 3.000 personas que accedan a nuestro negocio en forma mensual.

Para lograr este objetivo vamos a implementar el servicio a domicilio de lácteos en horario de 9 a.m. a 6 p.m. servicio que no se encuentra ofertado hasta el momento y que sería nuestro valor agregado y lograr ventaja competitiva.

### **Estrategias de Publicidad y Mercadeo:**

La empresa debe comunicar continuamente los servicios disponibles, lo que facilitará la creación de una fuerte identificación del consumidor

**Precio de venta:** Los precios de los servicios y productos ofrecidos por la empresa deben ser adecuados según el valor percibido por el cliente. **Variedad de productos y servicios:** Es importante ofrecer al consumidor una variedad de productos y servicios suficiente, de tal manera que el consumidor al momento de adquirir el servicio confíe en que este le sea dado inmediatamente y no recurra a la competencia.

### **Contexto Externo**

- *Proveedores:* Es relevante la presencia de proveedores reconocidos, esto dará mayor confianza al consumidor en el momento de adquirir los productos.

- *Competencia:* Es importante conocer cuáles son los competidores, las características de los productos ofrecidos por ellos y los motivos por las cuales los clientes prefieren sus productos
- *Situación Socioeconómica:* Determinaremos el poder adquisitivo de nuestro cliente así cómo sus hábitos de consumo de acuerdo a las preferencias alimentarias.
- *Tradicición:* Cuando se desea adquirir un servicio que representa un alto valor para las personas, puede tenerse el pensamiento de una mejor calidad en los servicios ofrecidos.
- *Estilo de vida:* Es necesario conocer las preferencias nutricionales y alimentarias que las personas del sector de Chaupicruz con el fin de determinar la importancia que le dan a estos productos. En base a esto es posible diseñaremos la estrategia para nuestro grupo de consumidores.

*Debemos recordar:*

- *El consumidor tiene un conocimiento completo de sus necesidades y de los medios disponibles para satisfacerlas.*

- *El comportamiento de compra del consumidor está orientado hacia la maximización de su utilidad.*
- *El comportamiento del consumidor es un comportamiento de elección racional.*
- *La elección del consumidor es independiente del medio y del entorno en que ésta se realiza.*
- *El consumidor obtiene su satisfacción del producto en sí mismo y no de los atributos que posee.*
- *Enfoque psicosociológico. El comportamiento del consumidor está determinado por variables psicológicas (internas) y variables externas, además de variables económicas.*
- *El enfoque motivacional o fuerza que es provocada por una necesidad insatisfecha o necesidad fisiológica.*

## **EL IMPLEMENTAR SERVICIO A DOMICILIO ES UN IMPORTANTE VALOR AGREGADO**

**Hoy los clientes se ganan con valor agregado, creatividad y servicios cada vez más exclusivos. Las épocas en las que el cliente venía a nuestro**

negocio pacientemente están cada vez más lejanas y ahora es tiempo de ir al cliente y conquistarlo.

Las **entregas a domicilio** representan uno de esos servicios de gran valor para nuestros clientes modernos. Nuestro es la venta de lácteos; queremos que nuestros clientes estén encantados de que les ofrezcamos atenderles en la puerta de su casa y esto nos ayudara a mejorar sustancialmente nuestras ventas.

1. **El servicio a domicilio debe ser una herramienta de ventas.** El objetivo principal es **incrementar las ventas** en un porcentaje suficiente para que se cubran los costos de implementación del servicio a domicilio. No tendría ningún sentido incrementar un 15% en ventas si este mismo porcentaje te lo gastas en costos de envío.
2. **El servicio debe tener como objetivo ahorrarle tiempo al cliente.** Una de las claves del éxito de las entregas a domicilio es la rapidez. Un cliente valorará este servicio sobre todo si es un servicio que le ahorre tiempo, distancia y gasolina. Un detalle clave para ello es indicarle vía telefónica a tu cliente con la mayor claridad posible en cuanto tiempo puedes cumplir con su pedido para no crear falsas expectativas.

3. **Comienza con poco.** Para poder cumplir con el punto 2., la estrategia debe asegurar que los tiempos sean alcanzables y para ello debes comenzar cubriendo solamente tu zona o zonas aledañas e irse expandiendo en la medida que vas teniendo control de la logística y los costos.
4. **En la planeación se deben tomar en cuenta todos los factores.** La logística de todo envío será afectado por distintos factores: el tráfico, la ruta, el piloto, la fragilidad del producto, la vulnerabilidad de la zona, el clima, el horario, etc. Todos estos factores deben considerarse cuidadosamente al momento de la programación de los envíos, los tiempos y las tarifas (si es que aplican).
5. **El servicio de entregas idealmente debería ser “gratis”.** Como buen **emprendedor** debes saber que lo “gratis” no existe. Para un comerciante todo, absolutamente todo se cobra: directa o indirectamente. Usualmente, los servicios de **entrega a domicilio** suelen ofrecerse como gratuitos para que el cliente no resienta como un incremento directo al precio. Sin embargo, los precios de los productos para envío a puerta ya consideran el recargo indirectamente en el precio o bien, como una

estrategia alterna se puede solicitar al cliente un mínimo de compra para poder ofrecerle el servicio sabiendo que en este mínimo ya cubres los costos del envío.

6. **Ajusta tus tiempos de acuerdo a la cantidad de pedidos.** Dependiendo de tu negocio y del éxito que tengas al momento de ofrecer servicio a domicilio, se ajustara los tiempos de entrega ponderando la cantidad de pedidos contra tu capacidad de entrega. En palabras más sencillas, si tienes más pedidos es excelente pero deberás ofrecer tiempos de entrega más largos.
7. **Elabora una bitácora de viajes.** Los controles son importantes para medir con precisión los costos de esta clase de servicios. Desde el inicio elabora una bitácora para determinar los factores que inciden en los viajes: horas de salida y retorno, combustible utilizado por semana o por día, entregas unitarias o múltiples, destino y horario de la entrega, producto entregado (precio), etc. Este control puedes llevarlo en un formulario en papel, en un pizarrón o bien en una hoja en excel pero lo importante es conocer el comportamiento de tu mercado y tu capacidad de respuesta al mismo. Podemos comenzar con un mensajero ofreciendo el servicio en los

alrededores de tu negocio y con el tiempo, adquirir una motocicleta en la medida que la demanda de los productos o servicios por este medio se incrementa.

8. **Invierte solamente cuando la demanda lo exija.** Si la demanda de los productos o servicios crece y el presupuesto lo permite, contrataremos a un motociclista. Se puede ofrecer el servicio en un cierto horario.

**Consideraremos todos los costos del servicio.** Todos los **costos variables** que implican incluyendo al (los) piloto(s): mantenimientos, combustible, reparaciones, salarios, uniformes, implementos de protección, pago de impuestos de vehículos, accesorios para transportar productos, asistencia vial, asistencia médica, seguros, etc.

Incluiremos en la estrategia un **plan de capacitación** para el personal que incluya a la persona que entrega los pedidos y a quién recibe telefónicamente los mismos. Ambos deben estar muy bien instruidos acerca de la disponibilidad, tiempos a ofrecer, conocimiento de las zonas de entrega, cargos adicionales, medios de pago aceptables, condiciones, confirmación de clientes y como siempre la clave es una excelente atención a quién llama.

Y para medir **que tan rentable es el servicio de entregas a domicilio**, mediremos cuántas llamadas y entregas realizas por semana y determinar si este incremento en las ventas es rentable para mantener el servicio y obtener una mayor utilidad.

### **3.6. PLANES DE ACCIÓN**

Estudiar nuestro mercado ya definido desarrollando el perfil de la clientela, esto nos puede ayudar a determinar si el mercado es lo suficientemente grande para ser rentable.

Estimar la venta potencial es más importante cuando llegamos a un mercado de productos especializados.

Casi todos los negocios y productos tienen competencia de alguna clase. Descubrir quienes son nuestra competencia ¿Hay alguien más que este sirviendo a nuestro mercado identificado?

Averiguar todo lo que puede sobre los negocios y sus clientelas, inclusive puede considerar en contactarles.

Averiguar como comercializan y ponen precio y si fuera posible averigüe sobre la estructura de costo. Determinar de forma real que parte del mercado podemos capturar.

Determinar costos y precios: las estrategias de fijación de precios se basa en dos factores: los precios de mercado predominantes y sus costos.

A lo largo, el precio tiene que cubrir los gastos enteros, incluyendo los costos de obtención desde los proveedores, el mercadeo, la promoción y además tiene que proporcionar una ganancia por nuestro tiempo y nuestra inversión monetaria.

<b>OBJETIVO</b>	<b>CAPTAR EL 3% DE LA POBLACIÓN DEL SECTOR DE CHAUPICRUZ.</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>IMPLEMENTAR EL SERVICIO A DOMICILIO DE LÁCTEOS</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PLAZOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>RESULTADOS</b>
Reforzar la red de distribución	3 meses	Dpto. De Ventas	Tecnológico	No	Buscar compromiso de cumplimiento tanto de proveedores y con clientes. Asegurar que exista producto en stock para la venta
			Financiero	No	
			Económico	No	
Ajustar tiempos de acuerdo a la cantidad de pedidos.(Tiempos alcanzables)	1 mes	Administrador	Tecnológico	No	Buscar compromiso con la empresa por parte del cliente interno, Eficiencia y eficacia al cumplimiento de la recepción y entrega del pedido. Satisfacer al cliente
			Financiero	No	
			Humano	Atención personalizada	

OBJETIVO	<b>COMERCIALIZAR EL 80% DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN LOS 2 PRIMEROS AÑOS.</b>				
ESTRATEGIA	<b>INCORPORAR LÍNEA DE PRODUCTOS EN FUNCIÓN DE ENCUESTAS PERMANENTES.</b>				
ACTIVIDADES	PLAZOS	RESPONSABLE	RECURSOS		RESULTADOS
Determinar alianzas estratégicas con proveedores de lácteos	2 meses	Gerente General	Tecnológico	No	Buscar compromiso de provisión. Asegurar la provisión permanente  Fecha de entrega del producto
Incrementar línea de producto de calidad	4 meses	Gerente General	Tecnológico	No	Atraer cartera de clientes  Incremento de clientes frecuentes, número de clientes de entrada.
Desarrollar encuestas de investigación de necesidades de productos.	Todo el año	Administrador	Tecnológico	No	Satisfacer al cliente  Cómo medir aumento de clientes que se quedan. <u>Ventas diarias</u>  Existencias  Clientes frecuentes
			Financiero	Papelería \$100 dentro de Mercadeo	
			Económico		

<b>OBJETIVO</b>	<b>ELABORAR UN PLAN DE PROMOCIÓN Y MERCADEO</b>				
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DESARROLLAR DEGUSTACIONES DEL PRODUCTO.</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PLAZOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>RESULTADOS</b>
Promocionar las diferentes clases de queso que ofrece El Mesón del Queso	Todo el año	Dpto. De Ventas	Tecnológico Financiero Económico	No  Mercadeo \$450 c/mes	Asegurar que los habitantes del sector quienes son nuestros potenciales clientes conozcan acerca de la variedad que ofrecemos en el Mesón del Queso
Elaborar publicidad, (trípticos y hojas) la cuales se adjuntarán en cada entrega a domicilio.	Todo el año	Dpto. De Ventas	Tecnológico Financiero Humano	No  Mercadeo \$450 c/mes Atención personalizada	Penetrar en la mente de los consumidores y futuros clientes.  Posicionarnos por calidad y servicio.

### 3.7. TABLERO DE CONTROL. (BALANCE SCORE CARD)

En una gestión empresarial óptima, surge la necesidad de instrumentar el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, según su nombre en inglés, en la cual se conjugan los indicadores de medición de resultados, con indicadores financieros y no financieros, de los elementos fundamentales considerados en la planeación estratégica.

La información básica proviene de fuentes cuantitativas y cualitativas, según la óptica esencial de los objetivos estratégicos de la organización, tales como:

- **Perspectiva Financiera(a corto plazo)**
- **Perspectiva del cliente**
- **Perspectiva de los procesos internos.**
- **Perspectiva del Aprendizaje-Crecimiento.**

La necesidad de crear valor a futuro a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. Esta herramienta pretende ser realista y expresar de alguna manera lo que los estados financieros no señalan como valor real; como por ejemplo las capacidades, las habilidades, fidelidad de los clientes, las bases de dato; en fin busca comunicar de una mejor manera a todos los accionistas, empleados, acreedores y sociedades; la capacidad para crear valor que posee la organización.

El CMI es visto como un sistema de gestión estratégica, el cual permite a las empresas gestionar sus estrategias a largo plazo, y así llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- **Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.**
- **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.**

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Uso y aplicación de programas de incentivos basados en indicadores financieros y no financieros.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

Los clientes serán servidos apropiadamente en la medida en que los procesos internos sean manejados óptimamente, y por último los procesos se nutren de acuerdo al adecuado funcionamiento de la infraestructura de aprendizaje organizacional.

El implementar el negocio por primera vez requiere una estrategia ya que ningún negocio que inicia es fácil.

Robert Kaplan y David Norton desarrollaron una herramienta de mucha utilidad, no sólo para controlar el desarrollo, sino para ayudar a implementar la estrategia: el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Es la herramienta más completa, hasta ahora, para controlar que la estrategia planteada es llevada a cabo y que obtenemos los resultados deseados.

La gran innovación del Tablero de Mando Integral es que plantea indicadores de 4 perspectivas distintas. La **perspectiva financiera**, que

es el objetivo primario de las empresas, a la cual le agrega la **perspectiva del cliente**, es decir cómo hacemos para alcanzar esos objetivos financieros trabajando sobre los clientes, la **perspectiva de los procesos internos** que indica cómo debemos modificarlos para cumplir con los objetivos de la perspectiva del cliente, además de los propios procesos para reducir gastos, y la **perspectiva de formación y crecimiento**, que son las habilidades que tenemos que desarrollar para poder cumplir con los objetivos de las otras perspectivas.

La otra gran innovación que aporta este sistema de control es que utiliza dos tipos de indicadores: de inducción y de resultados. Los primeros controlan que se lleven a cabo las acciones necesarias para conseguir los resultados, mientras los segundos miden si las consecuencias de esas acciones son las esperadas.

Al poner el control sobre las acciones, además de los resultados, induce a que la estrategia deba ser conocida por todos y obliga a efectivamente realizar esas acciones, además permite corregir durante la ejecución y no después de ver el resultado.

### **Implementación del Tablero de Control.**

El primer paso hacia la implementación del Tablero, después de plantear la estrategia, es confeccionar el “mapa estratégico”.

1. Colocamos cómo primer objetivo la performance financiera que nos proponemos alcanzar (%rentabilidad, rendimiento sobre activos, rendimiento sobre ventas, etc.).

Siempre los objetivos financieros son la cumbre del mapa estratégico ya que es el fin de toda estrategia “rentabilidad a largo plazo”, y razón de ser de las empresas.

2. Luego agregamos las acciones, o resultados que desde la perspectiva del cliente nos a van dar esa posición de rentabilidad.

Si consideramos la empresa en su función más básica, tenemos dos formas de aumentar rentabilidad, incrementando ventas o bajando costos. Para incrementar ventas debemos mejorar la propuesta de valor para el cliente, y la posibilidad de concretar esto es a través de: **Precio, calidad, entrega, servicio, funcionalidad, relación**, (que es la relación que mantenemos con los clientes), **marca** (que es la imagen que el cliente recibe de nosotros).

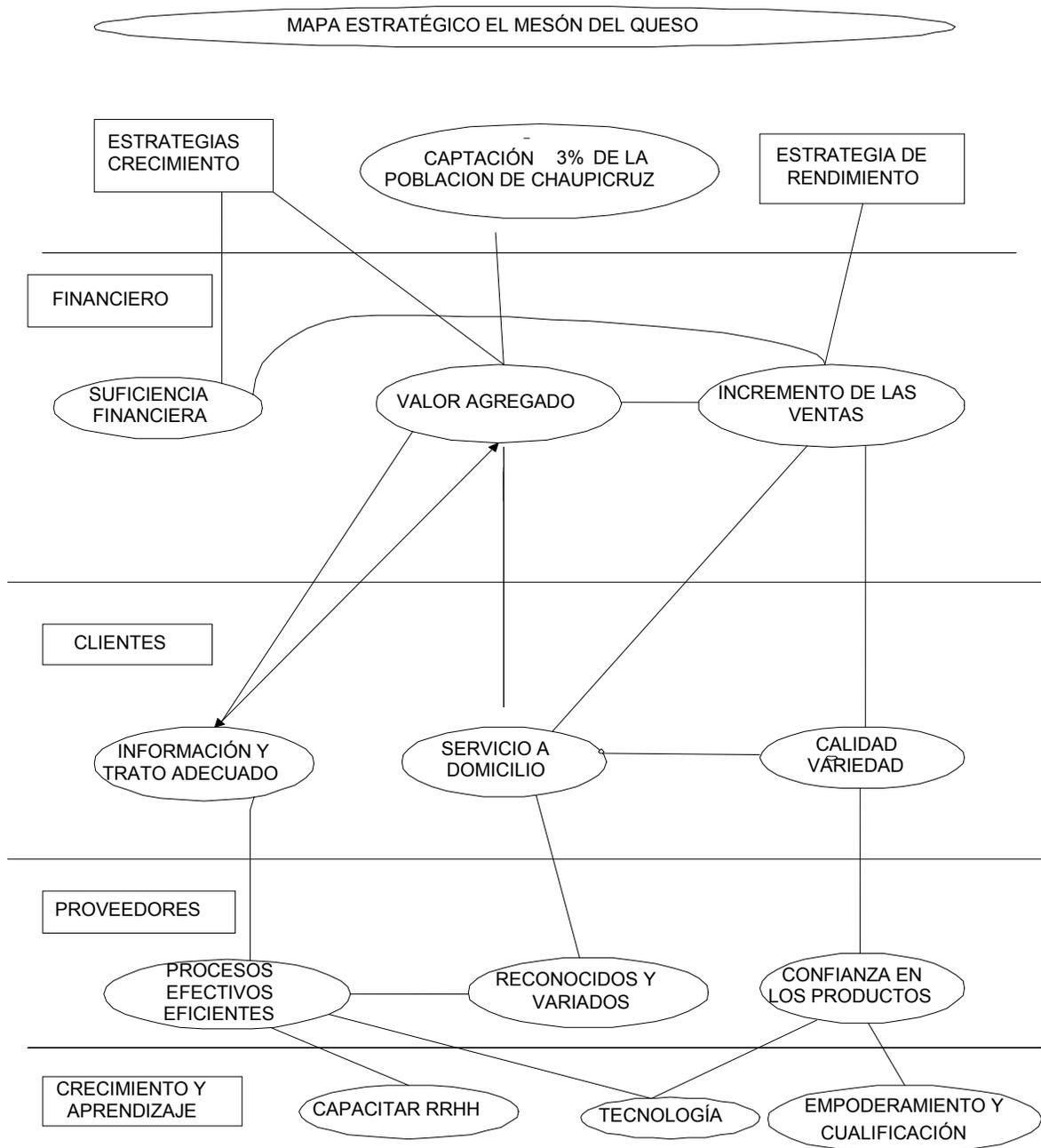
En la perspectiva del cliente se colocan aquellos objetivos de mejora que queremos alcanzar desde el punto de vista de

este: mejor calidad, precio más competitivo, mejor relación con el cliente, **servicio a domicilio**, reforzar la marca, etc. es decir las percepciones que pretendemos cambiar.

3. A continuación, y en un plano inferior, aquellos cambios de nuestros procesos internos necesarios para alcanzar la perspectiva del cliente o para la reducción de costos.
4. Por último planteamos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que son todas aquellas acciones que debemos ejecutar para adquirir las habilidades necesarias para llevar a cabo todos los objetivos planteados, es decir, la gestión del conocimiento, la gestión de la comunicación y la gestión de los recursos humanos.

Así siguiendo el Mapa Estratégico si de la estrategia competitiva surge que es necesario mejorar la estructura de costos, como herramienta de aumento de rentabilidad, o porque estamos en desventaja con respecto a la competencia, veremos que para esto es necesario mejorar los procesos (operaciones, compras, innovación, etc.) pero que es imprescindible aprender a trabajar en equipo y orientar la cultura hacia un mayor cuidado en los costos, a través de la capacitación de todo el personal. Nos fijamos objetivos numéricos: la rentabilidad al 20%.

### FLUJOGRAMA No. 1



Fuente: Marcelo Echeverría  
 Elaborado: Marcelo Echeverría

## **El Tablero de comando**

El Mapa Estratégico nos permite visualizar mejor la estrategia completa, con objetivos y acciones a llevar a cabo. La tarea consiste ahora en determinar los indicadores para cada perspectiva.

**Para aprendizaje y crecimiento pueden ser:** horas de capacitación por mes, tipo de capacitación brindada, encuestas de satisfacción del personal, cantidad de accidentes, etc. En general son indicadores de inducción, es decir medición de acciones tendientes a conseguir resultados.

**Para procesos internos:** Costos, reclamos de clientes, pedidos atrasados, tiempo promedio de entrega, etc. Aquí se mezclan indicadores de inducción y de resultados concretos.

**Para clientes:** facturación, encuestas de satisfacción de clientes, imagen de empresa, ventas por cliente, etc. En este caso también se mezclan indicadores de inducción con los de resultados concretos.

**Y para financieros:** rentabilidad, finanzas, deudas, etc. En este caso son generalmente indicadores de resultados.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

#### **4.1. MACROLOCALIZACIÓN**

La Distribuidora y punto de venta operará en el barrio el Batán, en un local comercial del edificio Neuquén, Av. 6 de Diciembre y calle el Batán, frente al colegio Benalcázar (mercado potencial para los helados) barrio de estrato medio- medio, medio alto y alto, zona que ha crecido verticalmente mediante torres de apartamentos, lo cual ha aumentado la densidad poblacional del sector, habitantes potenciales clientes de estos productos y especialmente que gustan del servicio a domicilio.

La población de este sector es de una educación media, superior y cuarto nivel, profesionales jóvenes con hijos, en los cuales ha crecido el gusto por quesos más elaborados, especiales y gourmet.

En la zona también se han situado otros locales de productos lácteos Floralp, Rondel, distribuidora La Suiza, lo que habla de que es una zona estratégica.

#### **4.2. MICROLOCALIZACIÓN**

Seríamos una microempresa naciente, con pocos trabajadores, cuya contratación para las tareas necesarias no sería difícil. Ofertaríamos

productos relativamente poco conocidos para el mercado de Quito que empezariamos a difundirlos, muchos de ellos novedosos. El cliente hoy en día tiene mayor conocimiento acerca de los productos que compra, requiriendo calidad certificada que lo avalen.

El distribuir y vender directamente hace que se minimicen los costos al ofertar directamente al consumidor.

#### **4.3. RECURSOS**

##### **RECURSOS HUMANOS**

Esta microempresa requerirá de:

Una vendedora

Una cajera

Un motociclista para la entrega a domicilio

Una contadora

El gerente propietario

**Vendedora y Cajera**

<b>Año 2010</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>IESS</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Décimo Tercer Sueldo</b>	<b>Décimo Cuarto Sueldo</b>	<b>Sueldo Mensual Prorrateado</b>
1	240 USD	27,80USD	15 días	240 USD	240 USD	319,90 USD

**Contadora**

<b>Año 2010</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>IESS</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Décimo Tercer Sueldo</b>	<b>Décimo Cuarto Sueldo</b>	<b>Sueldo Mensual Prorrateado</b>
1	280 USD	32,43USD	15 días	320 USD	240 USD	373,21 USD

**Gerente**

<b>Año 2010</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>IESS</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Décimo Tercer Sueldo</b>	<b>Décimo Cuarto Sueldo</b>	<b>Sueldo Mensual Prorrateado</b>
1	600 USD	57,00USD	15 días	620 USD	240 USD	672,00 USD

**RECURSOS MATERIALES**

Para el montaje de la distribuidora se necesitara:

Compra de un local de 50 m2

Una vitrina de lácteos para exhibición de 1.80 mts de largo

Una vitrina de lácteos para exhibición de 1.50 mts de largo

Dos armarios de refrigeración puertas corredizas de vidrio de 2 mts de largo.

Un mueble isla para exhibición de vinos.

Un sistema informático de caja, facturación e inventarios mediante código de barras que nos permitirá ir formado nuestra basa de datos de los clientes, mantener el inventario con exactitud, realizar la facturación correspondiente y llevar la caja y la contabilidad de la distribuidora.

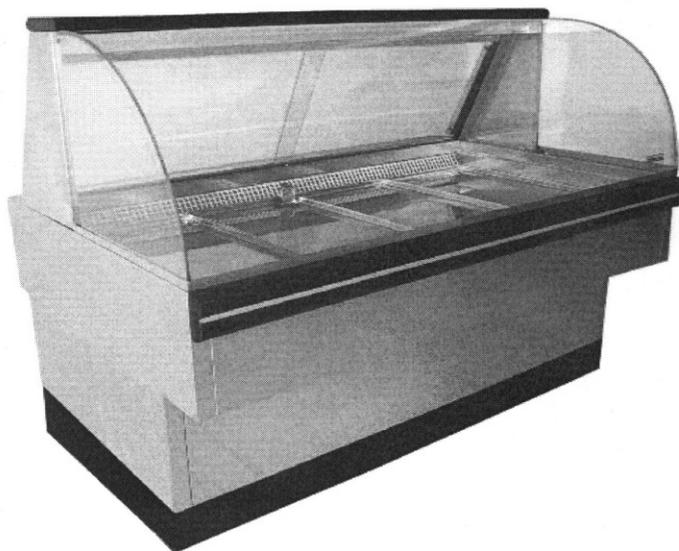
#### **ACTIVO FIJO:**

Local comercial                      \$70.000,00 USD

<b>Equipos</b>	<b>Canti dad</b>	<b>Costo Unitario</b>
Sistema informático de caja	1	\$ 2,500.00
Counter	1	\$ 500.00
Vitrinas Exhibición	2	\$ 2,116.80
		\$ 2,553.20
Armarios refrigerados	2	\$ 3,304.00
Mueble isla exhibición	1	\$ 500.00
Otros muebles y arreglos		\$222.00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>\$ 11,696.00</b>



## VITRINA VIENA II PARA LÁCTEOS, EMBUTIDOS Y PASTELERÍA



### CARACTERISTICAS Y DATOS TECNICOS

LARGO MTS	FONDO MTS	ALTO incluido ruedas MTS	POTENCIA H.P.	No. PUERTAS	VOLTIOS	BANDEJAS	PRECIOS
1,20	1,03	1,24	3/8	2	110 V.	3	\$ 1.890 + IVA.
1,50	1,03	1,24	3/8	2	110 V.	4	\$ 2.280 + IVA.
1,80	1,03	1,24	3/8	2	110 V.	5	\$ 2.680 + IVA.

Temperatura de Trabajo  $-2^{\circ}$  /  $+3^{\circ}\text{C}$ .  
 Temperatura Ambiente exterior  $+28^{\circ}\text{C}$ .  
 Desencarcho automático.  
 Desague por evaporación automática.  
 Resistencia antivaho y vidrios refractarios al frío.

Corriente monofásica 110 y 220 V. 60 HZ.  
 Evaporador aire forzado con tubo de cobre y aletas  
 de aluminio. Construcción en acero inoxidable mate y  
 aluzing, además viene montado sobre ruedas para su  
 fácil movilización.

## ARMARIO DE REFRIGERACIÓN PUERTAS CORREDIZAS DE VIDRIO



### CARACTERISTICAS Y DATOS TECNICOS

LARGO MTS	POTENCIA ABSORBIDA W/h	POTENCIA H.P.	No. PUERTAS	REFRIGERANTE	VOLTIOS	NIVELES	PRECIOS
1,50	635	3/8	2	134-A	110 V.	4	\$ 2.380 + IVA.
1,70	660	3/8	2	404-A	110 V.	4	\$ 2.680 + IVA.
2,00	880	1/2	4	404-A	110 V.	4	\$ 2.950 + IVA.
2,20	880	1/2	4	404-A	110 V.	4	\$ 3.280 + IVA.

Temperatura de Trabajo  $-0^{\circ} / + 5^{\circ}\text{C}$ .  
 Temperatura Ambiente exterior  $+28^{\circ}\text{C}$ .  
 Desencarcho automático.  
 Desague por evaporación automática.  
 Resistencia antivaho y vidrios refractarios al frío.

Corriente monofásica 110 y 220 V. 60 HZ.  
 Evaporador aire forzado con tubo de cobre y aletas  
 de aluminio. Construcción en acero inoxidable mate y  
 aluzing, además viene montado sobre ruedas para su  
 fácil movilización.

## BALANCE DE EQUIPOS

En este particular se determinara los diferentes equipos y cantidades que serán utilizados para llevar a cabo el montaje del negocio así el proceso administrativo, de igual manera se estimaran los costos de cada uno de ellos. Los equipos se depreciaran por el método de a linea recta, y para la depreciación de tomara como tiempo de vida útil cinco (5) años. A continuación se muestran los datos específicos de este particular.

$$D = \frac{\text{Costo Histórico} - \text{Valor de Rescate}}{\text{Vida Útil}}$$

## BALANCE DE EQUIPOS

Equipos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor Rescate	Depreciación Anual
Sistema informático de caja	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	5	0	\$ 500.00
Counter	1	\$ 500.00	\$ 500.00	5	0	\$ 100.00
Vitrinas Exhibición	2	\$ 2,116.80	\$4,670.00	5	0	\$934.00
		\$ 2,553.20				
Armarios refrigerados	2	\$ 3,304.00	\$ 6,608.00	5	0	\$ 1,321.60
Mueble isla exhibición	1	\$ 500.00	\$ 500.00	5	0	\$ 100.00
Otros muebles y arreglos		\$222.00	\$222.00			\$44.40
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>\$ 11,696.00</b>	<b>\$ 15,000.00</b>	-	-	<b>\$ 3,000.00</b>

## **RECURSO TECNOLÓGICO**

Un sistema informático para control de inventarios y ventas mediante código de barras para despachar en caja que permita al mismo tiempo emitir las facturas, llevar la contabilidad y automáticamente los inventarios. Además este sistema informático llevara una base de datos de los clientes que solicitan en servicio a domicilio, base de datos que se irá incrementando conforme crezcan los clientes y nuestra actividad comercial.

## **RECURSOS FINANCIEROS**

Inicialmente contaremos con nuestros propios recursos y dependiendo de nuestro crecimiento se pensaría en créditos bancarios.

## **RECURSOS ECONÓMICOS**

Contamos con recursos propios dados por nuestros activos:

**ACTIVOS FIJOS:**

Local comercial	\$70.000,00 USD
Muebles y equipos	\$15.000,00USD

**ACTIVOS CIRCULANTES:**

Efectivo	\$30.000,00USD
Artículos terminados para la venta	\$3.000,00USD

**4.4. INGENIERÍA DEL PRODUCTO**

La actividad central de la empresa distribuidora de lácteos es el servicio a domicilio; este se implementará en el sistema de base de datos que se irá incrementando con cada pedido por teléfono que se nos realice y que ingresará al sistema informático de caja, facturación e inventarios que dispondremos.

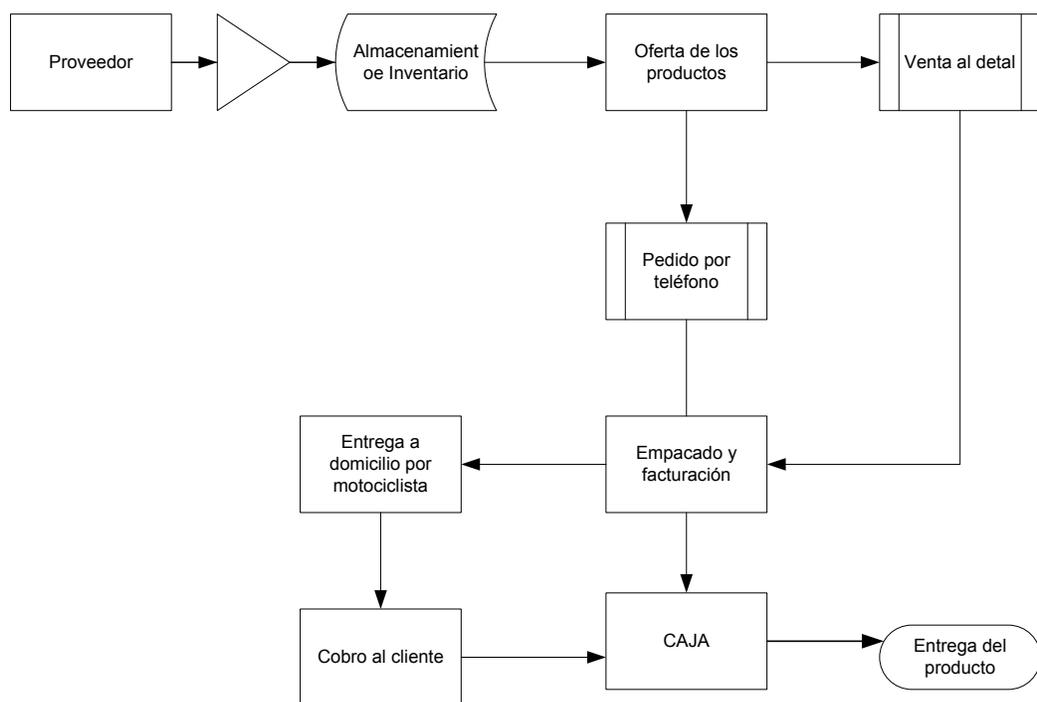
Una vez recibido el pedido, se comprueba por teléfono la veracidad del mismo y su contenido, la dirección exacta del domicilio, se indica el monto de la factura, en la cual se aumenta automáticamente el dólar que corresponde al servicio a domicilio y que será lo que el motociclista con quien, tendremos un contrato de riesgo compartido, no dependerá de

nuestra nómina de empleados sino que su salario será el total de pago por servicio a domicilio que se nos realice durante el día.

#### 4.5. ANÁLISIS DE PROCESOS

##### FLUJOGRAMA No. 2

### PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

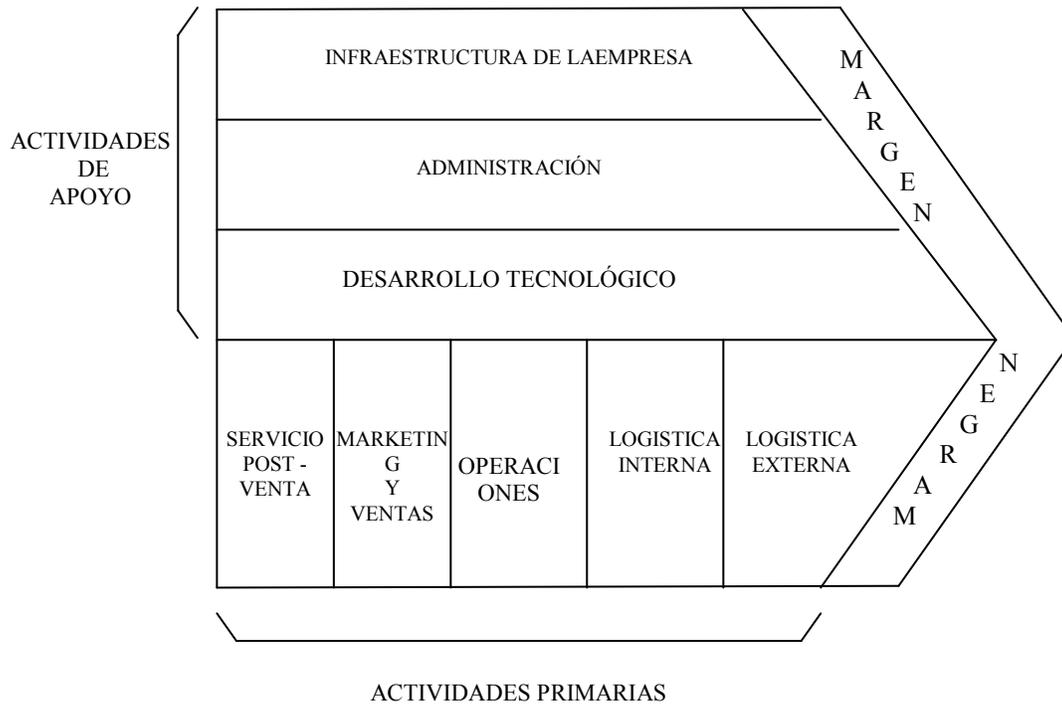


Fuente: Marcelo Echeverría

Elaborado: Marcelo Echeverría

## CADENA DE VALOR

### EL MESÓN DEL QUESO



Este modelo se adecua a esta investigación ya que se puede aprovechar al máximo para la explicación en profundidad de todas las áreas de las cuales se compone la compañía, así como para poder generar una vista amplia de sus operaciones.

#### **Actividades Primarias**

El Mesón del Queso se compone de las siguientes actividades primarias:

### *Servicio*

El Mesón del Queso tiene la filosofía de servicio al cliente mediante la aplicación de todos los esfuerzos del personal de recursos humanos.

La cantidad de tiempo a servir también es puesta en práctica entre los departamentos de la empresa. Cada uno de ellos se encuentra conectado y depende del desempeño de cada uno el logro de las metas comunes.

La empresa ofrece su garantía de servicio en los siguientes aspectos:

- Atención al cliente.
- Instalaciones
- Ubicación
- Personal entrenado
- Tiempos de entrega.
- Servicio post-venta.
- Producto terminado

La manera más rápida y menos costosa de hacer dinero y hacer crecer el negocio es convertirse en un líder del servicio. El servicio es la clave para dominar al mercado y la excelencia en el servicio no es cara ni difícil. Lo que si puede ser muy costoso es no brindar un buen servicio.

Para conseguir clientes satisfechos hay dos puntos cruciales que la empresa debe tener siempre en mente. Primero, cuando un cliente llega o llama, satisfacer lo más pronto posible su requerimiento para que continúe con sus labores cotidianas. Segundo, escuchar realmente al cliente y averiguar lo que quiere y necesita y para cuándo lo quiere. La cultura organizacional dice que no basta con hacer lo mínimo.

### **Marketing**

El departamento de Marketing enfoca sus esfuerzos para atender a los clientes internos y externos de la empresa. Existe para conocer en detalle a la clientela ya que cada comprador puede tener una razón diferente para elegir el producto y servicio de la empresa, conocer porqué un cliente prefiere El Mesón del Queso por sobre la competencia teniendo más posibilidades de agradarlo y de agradecer su compra.

Debido a la fase de introducción del producto, el Objetivo del Departamento de Mercadeo es crear una conciencia e iniciar un posicionamiento del mismo dentro y fuera de la empresa.

Marketing Organizacional se utiliza para comunicar asertivamente a los empleados los objetivos y proyectos de la empresa de manera efectiva con frases cortas y motivadoras en las que se destacan los valores y atributos de la empresa sembrando en los empleados el orgullo de pertenecer a su equipo de trabajo.

Marketing Relacional se encarga de recompensar a los clientes por cada compra que ellos hacen manteniéndolos cerca. Ofrece una capa de valor alrededor de la oferta a través de servicios agregados, las mejores prácticas y el conocimiento del sector. El resultado será atraer, mantener y aumentar la base de clientes rentables de la compañía.

Trade Marketing o Marketing de Canales de Distribución ofreciendo promociones a los canales intermediarios y de ventas para que ellos prefieran el servicio de El Mesón del Queso por sobre el de la competencia.

Este departamento tendrá contacto y comunicación con todas las áreas de la empresa, no siendo entendido únicamente como apoyo para

promoción y publicidad sino como soporte al departamento de producción, departamento financiero y canales de distribución.

### **Ventas**

La principal actividad radica en la función que desempeña la vendedora, partiendo desde el momento de la primera visita pasando por el cierre de la venta y finalizando en el servicio post-venta.

### **Operaciones**

*Ambiente interno.*-La vendedora-cajera realiza una orden de pedido especificando el nombre del cliente, el producto a adquirir, el día, la hora y detalla las especificaciones requeridas, modo de pago y tiempo de entrega.

### **Logística Interna**

- Manejo de Inventario de Productos (Proveedores)
- Mantenimiento de equipo

### **Logística Externa**

Es política de la empresa emitir una nota de entrega que deberá ser firmada por el cliente una vez que tenga el producto en sus manos y se procederá a la entrega de su respectiva factura y realización del cobro.

### **Actividades Secundarias**

#### **Infraestructura**

El Mesón del Queso dispondrá de un local propio en el sector norte de la ciudad de la ciudad de Quito.

La oficina contará con 2 líneas telefónicas, una de ellas a la vez será utilizada como fax.

Cada unidad de trabajo contará con el siguiente material y suministros:

- Caja: Computador PC, Software para Ventas y Cobranzas, Software para bases de datos, impresora láser para la impresión de ordenes de pedido, facturas, notas de entrega, etc., un aparato telefónico.

Departamento administrativo y gerencia: Computador laptop, y Software Contable.

### **Administración**

La empresa estará conformada por las siguientes personas bajo los siguientes cargos en los siguientes departamentos:

- Gerente General – Departamento Administrativo.
- Contador – Departamento Financiero.
- Cajera-Vendedora – Departamento de Ventas

La gerencia de la compañía estará a cargo de su propietario. Es el encargado de autorizar todas las órdenes de pedido, y la manera de mejorar la productividad en cada área, también será la responsable de supervisar los cobros y pagos. Supervisará el trabajo de la cajera-vendedora y contadora.

El Departamento Financiero lo manejará un contador experimentado y de mucha confianza de la gerencia. Este departamento será independiente de la empresa, Se encargará de entregar debidamente y a tiempo todos los reportes de declaraciones de impuestos, roles de pagos, control y registro sobre cobros y pagos, deberá sugerir nuevas políticas de auditoria para cada área de manera permanente, deberá

registrar todos los movimientos provenientes de compras y ventas que haga la empresa y realizar todos los estados financieros que exige la ley.

### **Desarrollo Tecnológico**

Diariamente la tecnología avanza, es por ello que el técnico en mantenimiento informático deberá incorporar las actualizaciones a este programa y asesorará sobre una mejor alternativa en caso de que la hubiere en un futuro.

#### **5.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA.**

La estrategia genérica que vamos a utilizar es la DIFERENCIACIÓN. Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

En base a la encuesta realizada y a la investigación de tipo secundario encontramos que no existen sitios de venta especializados en quesos, existiendo un NICHOS para la venta de quesos semi-maduros y maduros y para otras nuevas presentaciones y tipos de queso y gusto por quesos especiales que no ha sido satisfecho. Además seríamos la primera empresa especializada en servicio a domicilio de quesos y lácteos, oportunidad que se nos presenta como una buena oportunidad de negocio.

La estrategia en nicho es otra alternativa para un SEGUIDOR. Es ser un líder, pero, en un segmento de mercado pequeño, (nicho). Evita competir con las empresas grandes, al establecer objetivos de pequeño o, ningún interés para éstas. Se interesa por 1 ó varios nichos, a los que no les dan servicio las empresas grandes.

El nicho debe tener:

- Un tamaño y poder de compra suficientes, para ser rentable.

- Un potencial de crecimiento.
- Desinterés para los competidores potenciales.
- La empresa debe tener las habilidades y recursos para servirlo en forma superior.

Los especialistas en nichos, pueden lograr una alta rentabilidad con una baja participación en el mercado total. La razón es que el especialista, termina conociendo tan bien a los clientes, que satisface sus necesidades mejor que los competidores de masas. La empresa especialista logra un margen más elevado de rentabilidad. La empresa de masas logra un mayor volumen.

Nuestra DIFERENCIACIÓN sería:

La introducción de nuevas formas de queso como el tipo Oaxaca, ahumados, semi-maduros de ají (ausente en el mercado), orégano, de jamón, de aceitunas y maduros gourmet.

Somos los únicos que ofertaríamos el queso de ají, variedad especializada de gran aceptación en el mercado. Todos nuestros quesos tendrían certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)

factor debemos aprovecharlo mientras la competencia todavía no mantenga esta norma de calidad.

El implementar el servicio a domicilio nos permitiría servir mejor a nuestros clientes. El servicio de quesos y lácteos a domicilio no existe al momento en el mercado, constituye una buena oportunidad.

Actualmente frente a la posibilidad de abarcar más mercados, las modificaciones se orientan hacia la producción de bienes diferenciados para mercados segmentados entre los que hay que destacar los requerimientos de calidad e inocuidad en la producción de los alimentos “funcionales”, los “light” y los “gourmet”.

Para las empresas que no tienen una situación dominante, las estrategias de diferenciación representan una opción competitiva, particularmente en mercados regionales y locales.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

Según Chain y Chain (1995), la última etapa del análisis de viabilidad de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos principales de esta son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

Las cinco áreas de medidas de rendimiento financiero recomendadas son:

- Rentabilidad
- Liquidez

- Solvencia
- Habilidad de repago
- Eficiencia

## 5.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Para iniciar el proyecto El Mesón del Queso necesita un total de inversión de USD \$ 115,224 siendo el 73.8% de activos fijos y dentro de de este, el rubro más importante, el local comercial con un 60.8%, como se presenta en la tabla No. 1

**TABLA No. 1  
ACTIVOS FIJOS**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
TERRENOS	0.0	0.0%
LOCAL COMERCIAL	70,000.0	60.8%
MAQUINARIA Y EQUIPOS	14,278.0	12.4%
MUEBLES Y ENSERES	722.0	0.6%
<b>TOTAL</b>	<b>85,000.0</b>	<b>73.8%</b>

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado por: Marcelo Echeverría

La pérdida paulatina de valor por desgaste u obsolescencia de los activos fijos constituye la depreciación. Para depreciar los activos fijos del proyecto se ha utilizado el método de línea recta tabla No. 2

**TABLA No. 2**  
**DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

ACTIVOS FIJOS	VALOR	VIDA UTIL	DEPRECIACION
Muebles y Enseres	722.00	5	144.40
Maquinarias y Equipos	14,278.00	5	2,855.60
<b>TOTAL</b>	<b>15,000.00</b>		<b>3,000.00</b>

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado por: Marcelo Echeverría

## 5.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS

En la tabla No.3 se muestran los activos diferidos con 0.651%, dentro de los cuales el rubro más importante, gastos de puesta en marcha alcanza el 0.4% del total del efectivo que se va a requerir a las fechas de vencimiento.

**TABLA No. 3**  
**ACTIVOS DIFERIDOS**

ACTIVOS DIFERIDOS	VALORES	PORCENTAJE
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	300.0	0.3%
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	450.0	0.4%
<b>TOTAL</b>	<b>750.0</b>	<b>0.651%</b>

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado por: Marcelo Echeverría

### 5.3. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Finalmente se va a requerir el 25.6% del total de la inversión para el capital de operación o trabajo inicial, valores que van a ser necesarios previo al inicio de operaciones como se muestra en la tabla No. 4

**TABLA No. 4**  
**CAPITAL DE TRABAJO**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
CAPITAL DE OPERACIÓN	29,474.0	25.6%

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado por: Marcelo Echeverría

### 5.4. COSTOS

La estructura de costos, y como los costos son los egresos del flujo de caja, esto dará como consecuencia una mayor o menor rentabilidad en el proyecto.

#### **Gastos Pre-operacionales:**

Son todas las erogaciones de efectivo que se realizan previas al arranque del proyecto y no se pueden considerar como inversión inicial.

Se cargaran a la estructura de costos del producto a través de la figura de amortización de los gastos pre-operacionales, los cuales también son gastos virtuales igual que la depreciación.

### **GASTOS PRE-OPERACIONALES**

Patentes y permisos	\$ 300.00
Mercadeo	\$ 450.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 750.00</b>

#### **Gastos Administrativos:**

Son los gastos que se incurren al realizar la función de Administración dentro de la empresa, se consideran gastos ya que no son totalmente deducibles en la estructura de costos para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta.

### **GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

<b>GASTOS</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual 2010</b>
Sueldo de Gerente	\$ 672.00	\$ 8,064.00
Sueldo del Personal	\$ 1,013.00	\$ 12,156.00
Gastos de Oficina Gral.	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Depreciación Equipos Oficina	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Permisos y patentes	\$ 25.00	\$ 300.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 2,260.00</b>	<b>\$ 27,120.00</b>

#### **Gastos de Ventas:**

La acción de comercializar y hacer llegar el producto hasta el usuario asocia una serie de gastos, que por la misma razón que los anteriores no se consideran costos.

#### **Gastos Financieros:**

Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamos, estos costos en algunos se casos incluyen en los gastos administrativos. Los gastos financieros cuando el capital es empleado para la producción de la renta son totalmente deducibles y se comportan como costos.

## **ESTRUCTURA DE INGRESOS**

La determinación de ingresos se efectúa en base a las cantidades anuales de productos por vender. Este cálculo se puede basar en aspectos como:

1. **Relación entre costos e ingresos:** Tanto los costos como los ingresos se consideran dependientes de:
  - a. El nivel de precios
  - b. Grado de utilización de la capacidad instalada
  - c. El Pronóstico de la demanda
  - d. La cuantificación de la producción determinada por el programa de producción.
  
2. **Efectos por cambios en los precios:** Los cambios en los precios se manifiestan de diversas maneras; inflación un aumento general del nivel de precio o un cambio irregular, en el caso de materias primas, o como un aumento o una reducción en el consumo de algunos productos específicos.
  
3. **Efecto de los cambios en la capacidad de utilizada:** La capacidad aprovechada se mide entre la producción real y la capacidad instalada. Parecen obvios los cambios de ambos componentes de

esta relación, es decir, cambios de la producción real con aspectos al activo fijo existente y cambios de la producción, posible ampliación o reducción del activo fijo.

## **CLASIFICACIÓN DE LOS INGRESOS**

Los ingresos de un proyecto, que constituirá la parte positiva del flujo de caja, se podrían clasificar según el origen de los mismos. Y la importancia de esta clasificación radica en la confiabilidad de la estimación de los mismos, para asegurar los resultados de rentabilidad.

1. **Ingresos por Ventas:** Provenientes de las ventas de producción y/o servicios que genera el proyecto.
2. **Ingresos Financieros:** Son los generados por los excedentes del flujo de caja, que se colocan en la banca a la tasa pasiva del mercado.
3. **Otros Ingresos:** Representan cualquier ingreso adicional y fuera de lo normal en las operaciones del proyecto, pudiendo ser consecuencia de acciones de cobranza.

**TABLA No.5**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>					
<b>VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS</b>					
<b>EN UNIDADES DE PRODUCTO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRODUCTO	36,000	36,378	36,760	37,146	37,536
<b>PRECIOS ESTIMADOS EN DOLARES</b>					
PRECIO PRODUCTO	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>540,000.00</b>	<b>545,670.00</b>	<b>551,399.54</b>	<b>557,189.23</b>	<b>563,039.72</b>

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado por: Marcelo Echeverría

## 5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

### LIQUIDEZ

Nuestro negocio es líquido si tiene fondos disponibles o puede acceder fácilmente a fondos para satisfacer requerimientos de efectivo continuos o inesperados. Nuestro negocio puede ser muy líquido aunque no tenga mucho efectivo en el banco si tiene bienes que fácilmente se pueden vender y convertirlos en efectivo, sin interrumpir el flujo normal del negocio.

Nuestro negocio es solvente si tiene un valor neto adecuado para ser atractivo a bancos o prestamistas que Ud. quiere que inviertan en su negocio. Los bancos quieren prestarle dinero. Así es como ellos hacen su negocio, pero no están interesados a no ser que tengan bienes adecuados relativos a compromisos con los bienes (deudas).

**Habilidad de pago:** Mientras la liquidez evalúa la disponibilidad de reservas liquidas en general, la habilidad de pago revela más si su negocio genera suficientes fondos para repagar la deuda a tiempo.

**Eficiencia:** Esta mide cuanto ingreso está siendo producido, eficiencia es donde tiene que mirar si está interesado en evaluar el control de costo.

## **ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ESTIMADO**

### **Análisis Financiero**

Los ingresos por ventas se incrementan en conformidad por los pasivos de los años analizados, como consecuencia del incremento del volumen de las ventas, en esas circunstancias el costo de ventas para el primer año analizado es del 80%, como se presenta en la tabla No. 6

Los gastos de administración para todos los años analizados no superan el 3.13% por lo que se puede concluir que está dentro del parámetro de la industria

**TABLA No. 6**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

<b>EL MESÓN DEL QUESO</b>										
<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>										
<b>PERIODOS</b>	<b>DE 1 A 12-2011</b>		<b>DE 1 A 12-2,012</b>		<b>DE 1 A 12-2,013</b>		<b>DE 1 A 12-2,014</b>		<b>DE 1 A 12-2,015</b>	
	<b>MONTO</b>	<b>%</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>
<b>Ventas Netas</b>	540,000.0	100.00	545,670.0	100.00	551,399.5	100.00	563,039.7	100.00	563,039.7	100.00
Costo de ventas	432,000.0	80.00	436,536.0	80.00	441,119.6	80.00	445,751.4	79.17	450,431.8	80.00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>108,000.0</b>	<b>20.00</b>	<b>109,134.0</b>	<b>20.00</b>	<b>110,279.9</b>	<b>20.00</b>	<b>117,288.3</b>	<b>20.83</b>	<b>112,607.9</b>	<b>20.00</b>
Gastos de ventas	8,016.0	1.48	8,016.0	1.47	8,016.0	1.45	8,016.0	1.42	8,016.0	1.42
Gastos de administración	16,896.0	3.13	16,896.0	3.10	16,896.0	3.06	16,896.0	3.00	16,896.0	3.00
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>83,088.0</b>	<b>15.39</b>	<b>84,222.0</b>	<b>15.43</b>	<b>85,367.9</b>	<b>15.48</b>	<b>92,376.3</b>	<b>16.41</b>	<b>87,695.9</b>	<b>15.58</b>
Gastos financieros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros egresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>83,088.0</b>	<b>15.39</b>	<b>84,222.0</b>	<b>15.43</b>	<b>85,367.9</b>	<b>15.48</b>	<b>92,376.3</b>	<b>16.41</b>	<b>87,695.9</b>	<b>15.58</b>
15% Participación utilidades	12,463.2	2.31	12,633.3	2.32	12,805.2	2.32	13,856.4	2.46	13,154.4	2.34
<b>UTILIDAD (PRD) ANTES IMPUESTOS</b>	<b>70,624.8</b>	<b>13.08</b>	<b>71,588.7</b>	<b>13.12</b>	<b>72,562.7</b>	<b>13.16</b>	<b>78,519.9</b>	<b>13.95</b>	<b>74,541.6</b>	<b>13.24</b>

Impuesto a la renta	17,656.2	3.27	2,360.9	0.43	2,627.4	0.48	2,878.4	0.51	3,298.4	0.59
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA ) NETA</b>	<b>52,968.6</b>	<b>9.81</b>	<b>69,227.8</b>	<b>12.69</b>	<b>69,935.4</b>	<b>12.68</b>	<b>75,641.4</b>	<b>13.43</b>	<b>71,243.1</b>	<b>12.65</b>
Reserva legal	5,296.9		6,922.8		6,993.5		7,564.1		7,124.3	

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado por: Marcelo Echeverría

## 5.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

### **Flujo neto de Caja**

Por Flujo neto de Caja, se entiende la suma de todos los cobros menos todos los pagos efectuados durante la vida útil del proyecto de inversión. Está considerado como el método más simple de todos. Existe la variante de Flujo neto de Caja por unidad monetaria comprometida.

**Fórmula:** *Flujo neto de Caja/Inversión inicial*

A fin de poder calcular uno de los egresos más importantes en el flujo de caja, como lo es el Impuesto Sobre la Renta, se deben separar los  
costos de operación

### **Métodos que si Toman en Cuenta el Valor del Dinero en el Tiempo**

Criterios que si toman en cuenta el valor relativo del dinero en el tiempo y, en consecuencia, la cronología de los flujos de caja, con el fin de homogenizar el poder adquisitivo de esos flujos en diferentes momentos de tiempo. Bajo el punto de vista financiero estos criterios son más técnicos y eficientes. Existen dos métodos para determinar las bondades de las

inversiones denominados: Valor Actual Neto (VAN) y el de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

**TABLA No. 7**  
**FLUJO DE CAJA**

<b>EI MESÓN DEL QUESO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>						
	<b>DE 1 A 12-2010</b>					
	<b>Per.preoperación</b>	<b>DE 1 A 12-2011</b>	<b>DE 1 A 12-2,012</b>	<b>DE 1 A 12-2,013</b>	<b>DE 1 A 12-2,014</b>	<b>DE 1 A 12-2,015</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Efectivo	30,000.0					
Recuperación por ventas	3,000.0	108,000.0	109,134.0	110,279.9	117,288.3	112,607.9
	33,000.0	108,000.0	109,134.0	110,279.9	117,288.3	112,607.9
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Pago a proveedores	1,200.0	36,000.0	36,378.0	36,760.0	37,145.9	37,536.0
Gastos de ventas	668.0	8,016.0	8,016.0	8,016.0	8,016.0	8,016.0
Gastos de administración	1,408.0	16,896.0	16,896.0	16,896.0	16,896.0	16,896.0
Depreciación	250.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0
	3,526.0	63,912.0	64,290.0	64,672.0	65,057.9	65,448.0
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>29,474.0</b>	<b>44,088.0</b>	<b>44,844.0</b>	<b>45,607.9</b>	<b>52,230.4</b>	<b>47,160.0</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Créditos a contratarse a largo plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Aportes de capital	115,224.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	115,224.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago participación de utilidades	0.0	0.0	12,463.2	12,633.3	12,805.2	13,856.4
Pago de impuestos	0.0	0.0	3,600.0	3,600.0	3,600.0	3,600.0

Adquisición de activos fijos:						
Local Comercial	70,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Maquinaria y Equipo	14,278.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Muebles y enseres	722.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cargos diferidos	750.0					
	<b>85,750.0</b>	<b>0.0</b>	<b>16,063.2</b>	<b>16,233.3</b>	<b>16,405.2</b>	<b>17,456.4</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	29,474.0	0.0	-16,063.2	-16,233.3	-16,405.2	-17,456.4
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	58,948.0	44,088.0	28,780.8	29,374.6	35,825.2	29,703.5
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	2,326.0	61,274.0	105,362.0	134,142.8	163,517.4	199,342.6
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	61,274.0	105,362.0	134,142.8	163,517.4	199,342.6	229,046.1

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado por: Marcelo Echeverría

## 5.7. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

### **El Valor Actual Neto. (V.A.N.)**

Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

Como ejemplo de tasas de descuento (o de corte), indicamos las siguientes:

- a. Tasa de descuento ajustada al riesgo = Interés que se puede obtener del dinero en inversiones sin riesgo (deuda pública) + (prima de riesgo).
- b. Coste medio ponderado del capital empleado en el proyecto.

- c. Coste de la deuda, si el proyecto se financia en su totalidad mediante préstamo o capital ajeno.
- d. Coste medio ponderado del capital empleado por la empresa.
- e. Coste de oportunidad del dinero, entendiendo como tal el mejor uso alternativo, incluyendo todas sus posibles utilidades.

La principal ventaja de este método es que al homogeneizar los flujos netos de Caja a un mismo momento de tiempo ( $t=0$ ), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas (o aportadas) en momentos de tiempo diferentes.

Además, admite introducir en los cálculos flujos de signo positivos y negativos (entradas y salidas) en los diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsione el significado del resultado final, como puede suceder con la T.I.R.

Dado que el V.A.N. depende muy directamente de la tasa de actualización, el punto débil de este método es la tasa utilizada para descontar el dinero (siempre discutible). Sin embargo, a efectos de “homogeneización”, la tasa de interés elegida hará su función indistintamente de cual haya sido el criterio para fijarla.

El V.A.N. también puede expresarse como un índice de rentabilidad, llamado Valor neto actual relativo, expresado bajo la siguiente fórmula:

V.A.N. de la inversión/Inversión o bien en forma de tasa (%):

V.A.N. de la inversión x100/Inversión

$$VAN = -I_0 + \frac{R_1}{1+i} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \frac{R_3}{(1+i)^3} + \frac{R_4}{(1+i)^4} + \frac{R_5}{(1+i)^5}$$

### ***Método del Valor Actual Neto***

VAN= Valor Actual Neto

I<sub>0</sub> = Capital Inicial

R = Flujo Efectivo Neto (Positivo)

i = Tasa Pasiva

### **Análisis:**

En nuestro caso el Valor Actual Neto (VAN), nos arrojo un saldo positivo lo cual nos indica que la inversión producirá una tasa de rendimiento superior a la que fue evaluada.

### La Tasa de Rentabilidad Interna (T.I.R.)

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es aquella tasa que hace que el valor actual neto sea igual a cero.

Algebraicamente:

$$VAN = 0 = \sum_{i=1...n} \frac{BN_i}{(1+TIR)^i}$$

VAN: Valor Actual Neto

BNi: Beneficio Neto del Año i

TIR: Tasa interna de retorno

La regla para realizar una inversión o no utilizando la TIR es la siguiente:

1. Cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.
2. Si la TIR es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse.
3. Cuando la TIR es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

**TIR > i => realizar el proyecto**

**TIR < i => no realizar el proyecto.**

**Tasa Interna de Retorno (TIR) = 39 %**

### **Análisis:**

El Proyecto de Inversión tiene una rentabilidad del (53.51%), mayor que la rentabilidad que se obtendría por medio de la tasa pasiva (7%) que generaría en los bancos, lo cual nos indica que si es factible desarrollar este Proyecto de Inversión.

La empresa “El Mesón del Queso” realizó su presupuesto maestro, VAN, TIR y FLUJO de Caja para el año 2010, año que inicia su actividad, para proyectar las necesidades para el siguiente año de labores, por lo cual no existe antecedente histórico sino se trata de ver si es viable o no este negocio.

### **CUADRO No. 3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

<b>EL MESÓN DEL QUESO</b>			
<b>RESUMEN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO</b>
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR > TMAR	53.51%	VIABLE
VALOR ACTUAL NETO	VAN (TMAR) >0	180,731.10	VIABLE
PERÍODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN	PRI	1.70	VIABLE
PUNTO DE EQUILIBRIO	PE < 75 %	59.18%	VIABLE

Fuente: Marcelo Echeverría  
Elaborado por: Marcelo Echeverría

En conclusión, con el fin de establecer la viabilidad del proyecto se ha realizado el análisis del flujo operacional, y la evaluación de criterios de gran relevancia, se ha demostrado que la inversión propuesta es económicamente rentable, ya que todos los criterios analizados determinan viabilidad del proyecto

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES:**

1. El sector de alimentos incluso en épocas de crisis y recesión es un sector que presenta demanda. La venta de quesos y productos lácteos es una actividad que tiene un mercado insatisfecho y que cuya demanda crece debido a la necesidades alimentarias y de requerimientos nutricionales de los diferentes sectores sociales, siendo el área de Chaupicruz un sector que presenta la oportunidad para establecer un negocio de distribución de quesos y lácteos.
  
2. Existe una gran oportunidad para implementar una distribuidora de quesos en la zona centro-norte de Quito con servicio a domicilio, ya que el estudio nos confirma una gran expectativa por el servicio a domicilio (90 por ciento) servicio que lo ven como ahorrador de tiempo, comodidad y forma de llegar en forma directa al distribuidor. En la gran mayoría están incluso dispuestos a pagar un 10 por ciento por este servicio (90 por ciento).

3. Hay un vivo interés por degustar nuevas formas de queso como son el semi-maduro de orégano (70 por ciento), el semi-maduro de ají (60 por ciento), por lo cual estas variedades tienen un potencial de crecimiento que requiere de promoción y la adopción de una mercadotecnia con ventas y publicidad agresivas.
4. El proyecto es rentable ya que los estudios de VAN son positivos, TIR es de 39% mayor que el costo del capital, IVAN 1,74 y el tiempo de recuperación es de 2,47 años.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

1. Con el transcurso del tiempo se irán tecnificando los procesos de distribución a través de la tecnología. Esto permitirá reducir los costos y los tiempos de distribución de los alimentos diariamente e incrementar la capacidad de negocio.
2. Al final de cada año se realizará un análisis, especialmente de los costos de los alimentos, con el fin de poder pensar en realizar aumentos en el precio de venta. Estos asegurarán

**mantener un margen de contribución suficiente como para tener utilidades al final del período.**

- 3. Se debe efectuar una verificación minuciosa de las mermas y los desperdicios de los alimentos, ya que esta no puede sobrepasar un nivel mayor al 3 por ciento del total de los costos de los alimentos. En el caso de que rebase este nivel, habrá que tomar medidas correctivas de inmediato.**
- 4. Mantener una evaluación periódica de calidad y frescura de los alimentos, así como la calidad del servicio prestado al cliente por parte del personal.**

**BIBLIOGRAFÍA**

[1] Del libro: La inversión para cubrir la alimentación mensual. **Negocios. El Comercio**, cuaderno 1, página 10, Julio 7, 2008.

[2]: Del libro: **Mercadotecnia**, Primera Edición, de Sandhusen L. Richard, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 229.

[3]: Del libro: **Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico**, Segunda Edición, de Malhotra Naresh, Prentice Hall, 1997, Pág. 130 y 196.

[4]: Del libro: **Diccionario de Marketing**, de Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 113.

[5]: Del libro: **Diez claves para ser un empresario de éxito. Volumen II: Inicie su negocio**. Palao, Jorge y Gómez-García, Vincent., PALAO EDITORES SAC. Primera Edición 2009. Lima-Perú.

[6]: Del libro: **Diez claves para ser un empresario de éxito. Volumen II: Inicie su negocio**. Palao, Jorge y Gómez-García, Vincent., PALAO EDITORES SAC. Primera Edición 2009. Lima-Perú.

[7]: Del libro **Schneider, Ben. (2007), Como Construir una empresa Exitosa en Contextos de Inestabilidad**. Editorial Norma, Colombia.

[8] Del libro: **Gil, María de los Ángeles y Giner de la Fuente, Fernando., 2007, Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa**. ESIC Editorial. [www.esic.es/editorial.España](http://www.esic.es/editorial.España).

[9] Del libro: Kuschell, Jennifer. 2001, Sólo para emprendedores, Grupo Editorial Norma, Colombia

[10] Del libro: Porter, Michael E.: Ser Competitivo: Nuevas Conclusiones y Aportaciones. Deusto Editorial Ediciones, España, 2007.

[11] Del libro: Porter, Michael E.: Ventaja Competitiva. CECSA Editorial. España 2007.

[12] Del libro: Porter, Michael E.: Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental. España, 2005.

[13] Del libro: Serna, Humberto.: Gerencia Estratégica.8va edición. 3R-Editores, Panamerica, Bogotá, Colombia, 2006.

[14] Del libro: Koch, Richard.: El principio del 80/20. El secreto de lograr más con menos Editorial PAIDOS, Buenos Aires, Argentina, 1999.

[15] Del libro: Schmitt, Guillermo R.:TURN-AROUND. La reingeniería de los negocios. Segunda Edición, Editorial Atlántida, Buenos Aires, Argentina, 1994.

[16] Del libro: Covey, Stephen R.: Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Paidós Mexicana S.A., 1996.

[17] Del libro: Kotler, Philip.: Los 10 pecados capitales del marketing. Indicios y soluciones. Líderes del Management. Quebecor World Bogotá S.A. Colombia, 2006.

[18] Del libro: Stalk, George, Jr,: Estrategias de Crecimiento. Harvard Business Review. Ediciones Deusto. Editorial Planeta, Colombia, 1999.

[19] Del libro: Barta, Patrick. La escasez de capital y de escala limitan la producción de alimentos. The Wall Street Journal Americas, Negocios, El Comercio, Quito. Cuaderno 1, página 15, Mayo 9, 2008.

[20]: Del libro: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 212-219.

[21] Del libro: Kilman, Scott. Una carrera para pasar los costos al consumidor. Wall Street. El Comercio, cuaderno 1, pp. 1111 de Agosto dl 2008.

[22] Del editorial: Echeverría, Enrique. Leche y discursos. Opinión. El Comercio. Cuaderno 1, pp.14, 18 Agosto del 2008.

[23] Del editorial: Precios máximos fijados por Decreto. Actualidad. Hoy, 7ª, 30 de Agosto del 2008.

[24] El ganado de leche se impone. Agromar. El Comercio, cuaderno 2, pp.13. 4 de Octubre del 2008.

[25] Mujica, Sojo y Ochoa. (2000). Nuevos paradigmas gerenciales, Pag.6-9

[26] Kaplan, R.y Norton, D. (2000) Cuadro de Mando Integral. Capitulo 1 Pag.21 Downtown Book Center Inc 2da Edición.

[27] <http://www.degerencia.com/santognolli>)

[28] [http:// www.crecenegocios.com/estructura del plan de negocios/](http://www.crecenegocios.com/estructura%20del%20plan%20de%20negocios/)

- [29] <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-el-pronostico-de-la-demanda/>
- [30] <http://www.crecenegocios.co./pasos-para-realizar-el-analisis-de-la-competencia/>
- [31] Chain, N y Chain, R. (1995). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santa Fe de Bogota: McGraw-Hill.
- [32] Anzola, S. (1993). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw-Hill.
- [33] Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. México: Pertenice Hall.
- [34] [www.gestiopolis1.com/.../inversion-y-creacion-de-una-microempresa-de-quesos.htm](http://www.gestiopolis1.com/.../inversion-y-creacion-de-una-microempresa-de-quesos.htm).
- [35] <http://www.bce.fin.ec/lib/tasa.php?id=inflacion&factor=1.5>
- [36] [www.hoy.com.ec/...ecuador/tasa-de-crecimiento-de-la-poblacion-se-redujo-en-0-6-por-ciento-10540-10540.html](http://www.hoy.com.ec/...ecuador/tasa-de-crecimiento-de-la-poblacion-se-redujo-en-0-6-por-ciento-10540-10540.html)
- [37] [www.explored.com.ec/...ecuador/quito-la-que-mas-crece-25461-25461.html](http://www.explored.com.ec/...ecuador/quito-la-que-mas-crece-25461-25461.html)
- [38] [www.industriaalimenticia.com/Archives\\_Davinci?article=1268](http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1268)
- [39] [www.eco-finanzas.com/.../DEMANDA\\_INSATISFECHA.htm](http://www.eco-finanzas.com/.../DEMANDA_INSATISFECHA.htm)

**ANEXOS:**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>					
<b>VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS</b>					
<b>EN UNIDADES DE PRODUCTO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
PRODUCTO	36,000	36,378	36,760	37,146	37,536
<b>PRECIOS ESTIMADOS EN DOLARES</b>					
PRECIO PRODUCTO	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>540,000.00</b>	<b>545,670.00</b>	<b>551,399.54</b>	<b>557,189.23</b>	<b>563,039.72</b>

EL MESON DEL QUESO										
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS										
PERIODOS	DE 1 A 12-2011		DE 1 A 12-2012		DE 1 A 12-2013		DE 1 A 12-2014		DE 1 A 12-2015	
	MONTO	%								
Ventas Netas	540,000.0	100.00	545,670.0	100.00	551,399.5	100.00	563,039.7	100.00	563,039.7	100.00
Costo de ventas	432,000.0	80.00	436,536.0	80.00	441,119.6	80.00	445,751.4	79.17	450,431.8	80.00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>108,000.0</b>	<b>20.00</b>	<b>109,134.0</b>	<b>20.00</b>	<b>110,279.9</b>	<b>20.00</b>	<b>117,288.3</b>	<b>20.83</b>	<b>112,607.9</b>	<b>20.00</b>
Gastos de ventas	8,016.0	1.48	8,016.0	1.47	8,016.0	1.45	8,016.0	1.42	8,016.0	1.42
Gastos de administración	16,896.0	3.13	16,896.0	3.10	16,896.0	3.06	16,896.0	3.00	16,896.0	3.00
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>83,088.0</b>	<b>15.39</b>	<b>84,222.0</b>	<b>15.43</b>	<b>85,367.9</b>	<b>15.48</b>	<b>92,376.3</b>	<b>16.41</b>	<b>87,695.9</b>	<b>15.58</b>
Gastos financieros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros egresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>UTILID (PERD) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>83,088.0</b>	<b>15.39</b>	<b>84,222.0</b>	<b>15.43</b>	<b>85,367.9</b>	<b>15.48</b>	<b>92,376.3</b>	<b>16.41</b>	<b>87,695.9</b>	<b>15.58</b>
15% Participación utilidades	12,463.2	2.31	12,633.3	2.32	12,805.2	2.32	13,856.4	2.46	13,154.4	2.34
<b>UTILD (PERD) ANTES IMPUESTOS</b>	<b>70,624.8</b>	<b>13.08</b>	<b>71,588.7</b>	<b>13.12</b>	<b>72,562.7</b>	<b>13.16</b>	<b>78,519.9</b>	<b>13.95</b>	<b>74,541.6</b>	<b>13.24</b>
Impuesto a la renta	17,656.2	3.27	2,360.9	0.43	2,627.4	0.48	2,878.4	0.51	3,298.4	0.59
<b>UTILIDAD (PERDIDA ) NETA</b>	<b>52,968.6</b>	<b>9.81</b>	<b>69,227.8</b>	<b>12.69</b>	<b>69,935.4</b>	<b>12.68</b>	<b>75,641.4</b>	<b>13.43</b>	<b>71,243.1</b>	<b>12.65</b>
Reserva legal	5,296.9		6,922.8		6,993.5		7,564.1		7,124.3	

EI MESON DEL QUESO							
FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
	DE 1 A 12-2010	DE 1 A 12-2011	DE 1 A 12-2,012	DE 1 A 12-2,013	DE 1 A 12-2,014	DE 1 A 12-2,015	
	Per.preoperación						
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>							
Efectivo	30,000.0						
Recuperación por ventas	3,000.0	108,000.0	109,134.0	110,279.9	117,288.3	112,607.9	
	33,000.0	108,000.0	109,134.0	110,279.9	117,288.3	112,607.9	
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>							
Pago a proveedores	1,200.0	36,000.0	36,378.0	36,760.0	37,145.9	37,536.0	
Gastos de ventas	668.0	8,016.0	8,016.0	8,016.0	8,016.0	8,016.0	
Gastos de administración	1,408.0	16,896.0	16,896.0	16,896.0	16,896.0	16,896.0	
Depreciación	250.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	
	3,526.0	63,912.0	64,290.0	64,672.0	65,057.9	65,448.0	
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>29,474.0</b>	<b>44,088.0</b>	<b>44,844.0</b>	<b>45,607.9</b>	<b>52,230.4</b>	<b>47,160.0</b>	
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Créditos a contratarse a largo plazo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Aportes futuras capitalizaciones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Aportes de capital	115,224.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	115,224.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Pago participación de utilidades	0.0	0.0	12,463.2	12,633.3	12,805.2	13,856.4	
Pago de impuestos	0.0	0.0	3,600.0	3,600.0	3,600.0	3,600.0	
Adquisición de activos fijos:							
Local Comercial	70,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Maquinaria y Equipo	14,278.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Muebles y enseres	722.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Cargos diferidos	750.0						
	<b>85,750.0</b>	<b>0.0</b>	<b>16,063.2</b>	<b>16,233.3</b>	<b>16,405.2</b>	<b>17,456.4</b>	
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>29,474.0</b>	<b>0.0</b>	<b>-16,063.2</b>	<b>-16,233.3</b>	<b>-16,405.2</b>	<b>-17,456.4</b>	
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	<b>58,948.0</b>	<b>44,088.0</b>	<b>28,780.8</b>	<b>29,374.6</b>	<b>35,825.2</b>	<b>29,703.5</b>	
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>2,326.0</b>	<b>61,274.0</b>	<b>105,362.0</b>	<b>134,142.8</b>	<b>163,517.4</b>	<b>199,342.6</b>	
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	<b>61,274.0</b>	<b>105,362.0</b>	<b>134,142.8</b>	<b>163,517.4</b>	<b>199,342.6</b>	<b>229,046.1</b>	

## ENCUESTA DISEÑADA PARA INVESTIGAR LA DEMANDA DE QUESO

### I Parte

- A. Sexo: Masculino:\_\_\_\_ Femenino:\_\_\_\_  
 B. Edad:\_\_\_\_\_  
 C. Ingreso Familiar:\_\_\_\_\_  
 D. Numero de Miembros Familiares:\_\_\_\_\_  
 E. Nivel Educativo:\_\_\_\_\_

Marque su respuesta con una X

### II Parte

1.- ¿Cree Ud. que el consumo de Queso en su hogar es primordial y de primera necesidad?

a) Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

2.- ¿Cree Ud. que el queso es un alimento nutritivo?

a) Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

3.- ¿Conoce Ud. diferentes tipos de queso?

a) Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

b) Podría indicar cuales: fresco\_\_\_\_ semimaduro\_\_\_\_ mozzarella\_\_\_\_  
 maduro\_\_\_\_ de aji\_\_\_\_ de orégano\_\_\_\_

4.- ¿Tiene Ud. referencia o información de los precios de los diferentes tipos de queso?

a) fresco \_\_\_\_ seminaduro \_\_\_\_ mozzarella \_\_\_\_ maduro \_\_\_\_

5.- ¿Cual es su tipo de Queso de preferencia?

a) fresco\_\_\_\_ semimaduro\_\_\_\_ mozzarella\_\_\_\_ maduro\_\_\_\_

6.- ¿De qué tipo de consistencia le agrada mas a Ud. el queso?

a) fresco\_\_\_\_ Semi maduro\_\_\_\_ maduro\_\_\_\_

7.- ¿Al momento de adquirir Queso toma en cuenta el precio?

a) Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

8.- ¿Conoce Ud. la cantidad de consumo de Queso en promedio semanal en su hogar

a) De 1 a 3 Kg\_\_\_\_ De 3 a 6 Kg\_\_\_\_ De 6 a 9 Kg\_\_\_\_

9.- ¿Cuándo adquiere Queso toma en cuenta las condiciones higiénicas del lugar?

a) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.- ¿Es de su agrado o costumbre acompañar las comidas con queso?

a) Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.- ¿Por qué producto sustituiría ud. el Queso?

a) Crema de Leche \_\_\_\_\_ Suero \_\_\_\_\_ Nata \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

12.- ¿En que lugares acostumbra Ud. a adquirir Quesos?

a) Mercado \_\_\_\_\_ Súper Mercado \_\_\_\_\_ Panaderías \_\_\_\_\_ Delicatense \_\_\_\_\_

13.- ¿Que considera Ud. como primera opción al adquirir queso?

a) Precio \_\_\_\_\_ Marca \_\_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_\_ Otro (indique) \_\_\_\_\_

14.- ¿Considera Ud. que es factible la creación de una microempresa Distribuidora de quesos y lácteos en Chaupicruz (El Batán) con servicio a domicilio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## Quesos Maduros



### Danbo: con orégano, ají y natural

Queso semicurado, de pasta prensada elaborado con leche de entera de vaca, de sabor suave y textura elastica.

Presentación: 420 g.



### Holandés

Queso semicurado, de pasta prensada elaborado con leche de vaca semidescremada, de sabor suave y textura elástica.

Presentación: 420 g.



### **Gouda**

Queso semicurado, de pasta prensada elaborado con leche entera de vaca, de sabor suave y textura elástica.

Presentación: 420 g.



### **Leche La Finca**

Elaborada a partir de la leche más pura y fresca del valle de Latacunga. Pasteurizada a una temperatura de 75 °C por 20 segundos, para garantizar su calidad.

Presentación: 1 lt. y 1/2 lt. (fundas).