

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE QUESO ARTESANAL SABORIZADO EN  
LA CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**POLO ERNESTO GARCÍA OVIEDO**

**DIRECTOR: ING. RAÚL ALARCÓN**

**QUITO, MAYO 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. Raúl Alarcón

**INFORMANTES:**

Ing. Jaime Guada

Ing. Nelson Reinoso

## **DEDICATORIA**

A Papito Dios, al Papicito Ernesto, quien me guía desde el cielo y a mi familia.

*Polo*

## **AGRADECIMIENTO**

A Papito Diosito y a mi familia por su apoyo incondicional.

*Polo*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3

#### 1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO, 3

##### **1.1.1 Análisis socio-económico, 3**

##### **1.1.2 Análisis Político, 9**

##### **1.1.3 Análisis Socio-demográfico, 11**

##### **1.1.4 Análisis Tecnológico, 14**

#### 1.2 ANÁLISIS DE MICROENTORNO, 16

##### **1.2.1 Análisis de las fuerzas competitivas, 17**

###### 1.2.1.1 Poder de negociación con clientes, 17

###### 1.2.1.2 Poder de negociación con proveedores, 19

###### 1.2.1.3 Amenaza de ingreso de competidores potenciales, 20

###### 1.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos, 21

###### 1.2.1.5 Rivalidad entre los competidores, 22

### 2 EL QUESO Y EL MERCADO ECUATORIANO, 23

#### 2.1 HISTORIA, 23

#### 2.2 PRODUCCIÓN Y CONSUMO EN EL MUNDO, 25

#### 2.3 MERCADO DE QUESO EN ECUADOR, 27

##### **2.3.1 Tendencia de mercado, 28**

##### **2.3.2 Perspectivas del mercado, 31**

#### 2.4 PROPIEDADES NUTRICIONALES, 34

### 3 ANÁLISIS DE MERCADEO, 37

#### 3.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, 37

#### 3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 46

##### **3.2.1 Investigación de la Oferta, 46**

##### **3.2.2 Investigación de la Demanda, 47**

###### 3.2.2.1 Segmentación, 47

###### 3.2.2.2 Determinación de la muestra y diseño de los elementos de investigación, 48

##### **3.2.3 Tabulación y análisis de la información recolectada, 50**

##### **3.2.4 Proyección de la demanda, 59**

##### **3.2.5 Estrategias Competitivas, 62**

### 4 ESTUDIO TÉCNICO Y LEGAL, 66

#### 4.1 PLAN DE RECURSOS HUMANOS, 66

#### 4.2 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA, 71

- 4.2.1 Requisitos Legales para el Funcionamiento de la Empresa, 71**
  - 4.2.1.1 Registro Único de Contribuyentes (RUC), 71
  - 4.2.1.2 Patente Municipal, 72
  - 4.2.1.3 Permiso de Funcionamiento – Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), 74
  - 4.2.1.4 Permiso de Funcionamiento – Cuerpo de Bomberos del D.M.Q., 76
  - 4.2.1.5 Calificación Artesanal, 77
- 4.2.2 Obligaciones Legales con los Organismos del Estado, 78**
  - 4.2.2.1 Servicio de Rentas Internas (SRI), 78
  - 4.2.2.2 Ministerio del Trabajo, 80
  - 4.2.2.3 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), 82

## **5 POSICIONAMIENTO, CICLO DE VIDA Y PROPUESTA DE MARKETING, 86**

- 5.1 POSICIONAMIENTO, 86
- 5.2 DISEÑO DE MARCA, 89
  - 5.2.1 Logotipo, 89**
  - 5.2.2 Isotipo, 91**
  - 5.2.3 Imagotipo, 92**
  - 5.2.4 Psicología y uso de colores, 93**
- 5.3 CICLO DE VIDA EN EL MERCADO ECUATORIANO, 94
- 5.4 OBJETIVOS DE MARKETING, 96
- 5.5 MARKETING MIX, 97
  - 5.5.1 Producto, 97**
  - 5.5.2 Precio, 107**
  - 5.5.3 Plaza, 108**
  - 5.5.4 Promoción, 112**
    - 5.5.4.1 Comunicación, 112
    - 5.5.4.2 Comunicación en el punto de venta, 114
    - 5.5.4.3 Activaciones en el punto de venta, 116
    - 5.5.4.4 Redes Sociales, 118
    - 5.5.4.5 Promociones para incentivo de ventas, 120

## **6 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO, 123**

- 6.1 EVALUACIÓN FINANCIERA, 123
  - 6.1.1 Inversión inicial, 123**
  - 6.1.2 Fuentes de financiamiento, 126**
  - 6.1.3 Presupuesto de costos y gastos, 128**
    - 6.1.3.1 Costos de producción, 128
    - 6.1.3.2 Gastos Administrativos y Operacionales, 139
    - 6.1.3.3 Resumen de Costos y Gastos, 142
  - 6.1.4 Presupuesto de Ingresos, 142**
  - 6.1.5 Punto de Equilibrio, 143**
  - 6.1.6 Estados Financieros Proyectados, 146**
    - 6.1.6.1 Estado de Resultados Proyectado, 146
    - 6.1.6.2 Balance General, 148
    - 6.1.6.3 Presupuesto de Flujo de Caja, 151

- 6.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA, 153
  - 6.2.1 Determinación de la tasas de descuento, 153**
  - 6.2.2 Valor Actual Neto (VAN), 154
  - 6.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR), 157
  - 6.2.4 Razón Beneficio – Costo, 157
  - 6.2.5 Período de recuperación de la inversión (PRI), 158

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 160**

- 7.1 CONCLUSIONES, 160
- 7.2 RECOMENDACIONES, 162

## **REFERENCIAS, 165**

## **ANEXOS, 168**

- Anexo 1: Modelo de encuesta, 169
- Anexo 2: Requisitos del RUC, 172
- Anexo 3: Requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento por el ARCSA, 174
- Anexo 4: SRI Formulario 104 A, 175
- Anexo 5: Formulario 102 A, 177

## ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro N° 1: Estructura del índice de precios al consumidor por ciudades y regiones, 8
- Cuadro N° 2: Ecuador Demográfico, 12
- Cuadro N° 3: Producción y consumo en el mundo de queso, 27
- Cuadro N° 4: Ventas de la categoría. Porcentaje de crecimiento en volumen 2008-2013, 28
- Cuadro N° 5: Ventas de la categoría. % de crecimiento en valor 2008-2013, 28
- Cuadro N° 6: Ventas de queso por categoría: ..... Volumen (Toneladas) 2008 – 2013, 29
- Cuadro N° 7: Ventas de queso por categoría: ..Millone de dólares (USD) 2008 – 2013, 30
- Cuadro N° 8: Porcentaje de ventas de queso por canales de distribución. Análisis 2008-2013, 31
- Cuadro N° 9: Pronóstico de ventas de queso por categoría: Volumen 2013 – 2018 en toneladas, 32
- Cuadro N° 10: Pronóstico de ventas de queso por categoría: Millones de dólares (USD) 2013 – 2018, 32
- Cuadro N° 11: Proyección de ventas de queso por categoría. Porcentaje de crecimiento en volumen 2013 – 2018, 33
- Cuadro N° 12: Proyección de ventas de queso por categoría. Porcentaje de crecimiento en valor 2013 – 2017, 33
- Cuadro N° 13: Tabla Nutricional comparativa de los diferentes tipos de quesos cada 100 gramos, 36
- Cuadro N° 14 : Participación de mercado por compañía 2009 – 2013. Porcentaje (%) por valor de venta, 38
- Cuadro N° 15: Market share por producto 2010 – 2013. Porcentaje (%) por valor de venta, 40
- Cuadro N° 16: Descripción comparativa vs. Competidores, 45
- Cuadro N° 17: Ventas de la categoría de queso untable en volumen (Toneladas) para la ciudad de Quito, 46
- Cuadro N° 18: Ventas de la categoría de queso untable en Millones de dólares (USD) para la ciudad de Quito, 47
- Cuadro N° 19: Porcentaje (%) de utilización de la capacidad instalada, 60
- Cuadro N° 20: Proyección de la demanda, 62
- Cuadro N° 21: Estrategia Corporativa, 63
- Cuadro N° 22: Plan de Remuneración y Beneficios Sociales, 70
- Cuadro N° 23: Facilidades de pago SRI, 80
- Cuadro N° 24: Determinación de color de semaforización de productos alimenticios, 104
- Cuadro N° 25: Área del sistema gráfico, 104
- Cuadro N° 26: Determinación del precio, 107
- Cuadro N° 27: Clientes potenciales y número de puntos de venta, 110
- Cuadro N° 28: Material de comunicación y apoyo para el punto de venta, 116
- Cuadro N° 29: Inversión para degustaciones en punto de venta, 118
- Cuadro N° 30: Inversión de pauta y diseño de artes Fan Page, 120
- Cuadro N° 31: Resumen de Inversiones promocionales, 122
- Cuadro N° 32: Detalle de Inversión Inicial, 124
- Cuadro N° 33: Activos Fijos Maquinaria, 125
- Cuadro N° 34: Activos Fijos Equipos, 125
- Cuadro N° 35: Activos Fijos Equipos de Computación, 125

Cuadro N° 36:	Activos Fijos Muebles y Enseres, 126
Cuadro N° 37:	Fuentes de Financiamiento, 127
Cuadro N° 38:	Aporte, 127
Cuadro N° 39:	Tabla de amortización del préstamo obtenido, 128
Cuadro N° 40:	Costo de elaboración de la base láctea del queso, 129
Cuadro N° 41:	Costo Queso con Finas Hierbas, 130
Cuadro N° 42:	Costo Queso con Jalapeño, 130
Cuadro N° 43:	Costo Queso con Frutos Rojos, 131
Cuadro N° 44:	Costo total de elaboración Queso con Finas Hierbas, 131
Cuadro N° 45:	Costo total de elaboración Queso con Jalapeño, 132
Cuadro N° 46:	Costo total de elaboración Queso con Frutos Rojos, 132
Cuadro N° 47:	Costo por hora maquinaria y equipos, 133
Cuadro N° 48:	Costo de utilización de máquinas y equipos de Queso Finas Hierbas, 134
Cuadro N° 49:	Costo de utilización de máquinas y equipos de Queso con Jalapeño, 134
Cuadro N° 50:	Costo de utilización de máquinas y equipos de Queso Frutos Rojos, 135
Cuadro N° 51:	Costo mano de obra Queso Finas Hierbas, 136
Cuadro N° 52:	Costo mano de obra Queso con Jalapeño, 136
Cuadro N° 53:	Costo mano de obra Queso Frutos Rojos, 136
Cuadro N° 54:	Costo unitario de alquiler del servicio de logística por producto, 137
Cuadro N° 55:	Costo Total Queso Finas Hierbas, 137
Cuadro N° 56:	Costo Total Queso con Jalapeño, 138
Cuadro N° 57:	Costo Total Queso Frutos Rojos, 138
Cuadro N° 58:	Costo total de producción, 139
Cuadro N° 59:	Gastos pago de nómina al personal, 139
Cuadro N° 60:	Depreciación activo fijo, 140
Cuadro N° 61:	Resumen Gastos Administrativos, 141
Cuadro N° 62:	Gastos operacionales, 142
Cuadro N° 63:	Resumen Costos y Gastos, 142
Cuadro N° 64:	Presupuesto ingresos primer año, 143
Cuadro N° 65:	Proyección de ingresos totales para los siguientes cuatro años, 143
Cuadro N° 66:	Margen de Contribución promedio por producto, 144
Cuadro N° 67:	Costos Fijos, 145
Cuadro N° 68:	Unidades Punto de Equilibrio por producto, 145
Cuadro N° 69:	Estado de Resultados, 147
Cuadro N° 70:	Balance General, 150
Cuadro N° 71:	Presupuesto flujo de caja, 152
Cuadro N° 72:	Tasas de descuento, 154
Cuadro N° 73:	Flujo de Fondos, 156
Cuadro N° 74:	Recuperación de la inversión, 158

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Distribución del nivel socio-económico en Ecuador, 5
- Gráfico N° 2: ¿Dónde compran los hogares?. Penetración de los canales de compra en Hogares Quito + Guayaquil (Base Múltiple), 6
- Gráfico N° 3: Aporte a la inflación por divisiones de artículos, 7
- Gráfico N° 4: Número de hogares y miembros promedio, 12
- Gráfico N° 5: Evolución Trimestral del Mercado Laboral, 14
- Gráfico N° 6: Equipamiento tecnológico en el hogar, 15
- Gráfico N° 7: Mapa del sitio, 43
- Gráfico N° 8: ¿Cada qué tiempo consume queso untable?, 50
- Gráfico N° 9: ¿En qué lugares frecuentemente compra queso untable?, 51
- Gráfico N° 10: ¿En qué momento del día usted usualmente consume queso para untar?, 52
- Gráfico N° 11: ¿Con qué tipo de alimento generalmente combina el queso untable?, 53
- Gráfico N° 12: Pensando en un tipo de queso untable, ¿con qué tipo de sabor preferiría combinarlo?, 54
- Gráfico N° 13: Pensando en una combinación de queso untable con algún sabor de dulce, enumere del 1 al 5 su preferencia, siendo 1 la primera opción, y 5 su última opción, 55
- Gráfico N° 14: Pensando en una combinación de queso untable con algún sabor de sal, enumere del 1 al 5 su preferencia, siendo 1 la primera opción, y 5 su última opción, 56
- Gráfico N° 15: ¿Qué tipo de envase cree que sería el ideal para este tipo de producto?, 57
- Gráfico N° 16: ¿Qué tamaño de envase de queso untable sería el ideal para su hogar?, 58
- Gráfico N° 17: ¿Considerando una porción de 200 gramos de queso untable saborizado, ¿cuál sería el precio que usted estaría dispuesto a pagar?, 59
- Gráfico N° 18: Modelo cadena de valor, 64
- Gráfico N° 19: Organigrama de la empresa, 67
- Gráfico N° 20: Pilares ALIKAM, 87
- Gráfico N° 21: Logotipo ALIKAM, 91
- Gráfico N° 22: Isotipo, 92
- Gráfico N° 23: Imagotipo, 92
- Gráfico N° 24: Ciclo de vida de un producto en el mercado, 94
- Gráfico N° 25: Proceso Productivo, 99
- Gráfico N° 26: Medidas del envase, 100
- Gráfico N° 27: Cara Superior del empaque, 102
- Gráfico N° 28: Cara frontal del empaque, 103
- Gráfico N° 29: Cara posterior del empaque, 105
- Gráfico N° 30: Cara lateral derecha del empaque, 106
- Gráfico N° 31: Cara lateral izquierda empaque, 106
- Gráfico N° 32: Canal de Distribución, 109
- Gráfico N° 33: Arte madre de comunicación en el punto de venta, 113
- Gráfico N° 34: Aplicación de piezas publicitarias en percha, 115
- Gráfico N° 35: Activación en el punto de venta, 117
- Gráfico N° 36: Portada de fan page, 119

## **RESUMEN EJECUTIVO**

ALIKAM, es una nueva propuesta de marca de queso para untar, la cual pretende ingresar a competir próximamente en el mercado ecuatoriano, basado en satisfacer todas las preferencias de clientes y consumidores determinadas por medio de un estudio de mercado realizado. Este queso untable, presenta un valor agregado y diferenciador frente a sus competidores principales que son: Queso Toni y Rey Queso; y es que ALIKAM, es un queso untable saborizado, elaborado a base de especias naturales de sal y de dulce. Para su lanzamiento, y en respuesta a las preferencias de los consumidores, estos sabores serán: Frutos Rojos, Finas Hierbas y Jalapeño, ideales para compartir en familia en cualquier momento. Quesos ALIKAM estarán disponibles para la venta al público en las principales cadenas de delicatessen de la ciudad de Quito, tales como Federer, El Español, La Suiza, entre otros; y se lo comercializa a un precio totalmente asequible para su grupo objetivo, 2,25USD. Este valor, contempla un 16% de utilidad para el canal, y un 28% de utilidad para el productor, lo que significa que es altamente rentable y atractivo para el canal. Además, por ser un producto nuevo en el mercado, contará con gran apoyo en el punto de venta, ya que por medio de activaciones marcarias, clientes y consumidores, podrán realizar la prueba de nuestro producto, emitir sus comentarios e influenciados o no por nuestra impulsadora, generarán la compra de productos ALIKAM para llevarlo a su casa, logrando de esta forma penetrar en los hogares quiteños, incentivar el sell out del producto en beneficio de nuestros clientes y por lo tanto la reposición de producto en percha; es decir, la generación de sell in. Pero esto no es todo, con el fin de generar volumen de compra, se han desarrollado tres actividades promocionales: en el primer trimestre del año, el segundo ejemplar de ALIKAM,

se lo podrá adquirir a mitad de precio. Para el segundo trimestre, el canal dispondrá de un 10% de descuento; y para el tercer trimestre, fans de ALIKAM quesos en Facebook, podrán generar sus compras con el 10% de descuento.

Cabe recalcar, que durante toda la etapa de lanzamiento, el apoyo de material de exhibición (POP), la interacción con clientes y consumidores en Facebook, y la comunicación en el punto de venta, serán muy agresivos y claros, ya que la competencia debe saber que estamos presentes para ganar espacios en percha, market share y sobre todo, ganar a sus clientes actuales.

Por otro lado, es importante mencionar que el mercado al que se desea ingresar es muy atractivo, ya que presenta crecimientos sostenidos de más del 3% año a año, principalmente generado por la categoría de queso para untar y de quesos que representen un bajo desembolso para quien lo adquiera. Además, las condiciones comerciales, del macro y micro entorno, son favorables; pues el país muestra un índice de inflación relativamente estable, estabilidad económica y política, incentivo al cambio de la matriz productiva por medio de sus planes de desarrollo, políticas que permiten a los pequeños productores ser parte de las grandes cadenas de supermercados, entre otros.

Considerando las condiciones anteriores, se ha desarrollado un plan de producción para los quesos, los mismos que requieren un espacio de 130m<sup>2</sup> para gestionar la recepción de leche, cocción, reposo, empaquetado, almacenaje y despacho del producto final. Por lo tanto, cada una de estas áreas, se encuentra equipada con los insumos y recursos necesarios para la elaboración de queso para untar; así como también con el personal apto y capacitado en cada área de trabajo para que la cadena de valor sea eficiente en todo su proceso.

A más de ello, se debe tener en consideración las obligaciones que se obtiene con el Estado una vez que se haya empezado una actividad económica; es decir, el pago de impuestos por medio del SRI, el pago de beneficios sociales para trabajadores (IESS), obtención de patentes y permisos de funcionamiento emitidos por los diferentes organismos de Estado (Arcsa y Bomberos), entre otros.

Es así, que ALIKAM por medio del presente documento muestra su sostenibilidad y crecimiento a través del tiempo; considerando todos aquellos costos y gastos que implica la producción y comercialización de los quesos para untar ALIKAM. Este hecho lo corrobora, un VAN positivo de 12.000,00 USD, una tasa de descuento del 15% y un TIR del 42%, los cuales muestran su total factibilidad de implementación en la vida real.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento, muestra la factibilidad de implementación de un negocio rentable en la ciudad de Quito. El mismo muestra claramente un análisis desarrollado en función de los gustos y preferencias de las familias quiteñas al momento de escoger un queso para untar que puedan compartirlo en familia en diferentes momentos del día. Muestra además, un análisis del entorno en que dicho negocio se desarrollará comercialmente, los riesgos y oportunidades que existen en el mercado, los cuales permitirán desarrollar o no la categoría de queso en Quito y por ende en el país.

Adicionalmente, se realiza un estudio minucioso de la inversión inicial que se necesita para emprender dicha actividad económica, considerando los costos de producción, gastos de marketing y ventas, distribución, compra de equipos, materiales e insumos, pago a proveedores, pagos al personal, entre otros; es decir, los costos fijos y variables del negocio. A más de ello, se determina las fuentes de financiamiento, la utilización de recursos, la capacitación al personal, las obligaciones tributarias y demás elementos necesarios para emprender la actividad comercial.

Por otro lado, se establecen estrategias comerciales que permitan el desarrollo del producto en el mercado, considerando estrategias fundamentadas y estructuradas para cada uno de los elementos del Mix de Marketing (producto, precio, plaza y promoción), de tal forma que el producto y/o marca entre con fuerza a competir en el mercado, sea reconocido por su grupo objetivo y gane puntos en el Market Share de la categoría.

Para finalizar, se realiza un análisis financiero y económico del proyecto, el cual determina claramente ser un negocio rentable, sostenible en el tiempo, y de pronta recuperación de la inversión, por ello, invito a explorar el mundo de Quesos para untar ALIKAM, su impacto en el mercado quiteño, su nivel de complejidad de la gestión comercial y productiva, sus estrategias y su modelo de negocio.

# 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

## 1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Es importante realizar un análisis del macro entorno y/o de la situación actual de Ecuador, ya que este análisis permitirá determinar claramente si existen las condiciones favorables para incorporar una nueva empresa en dicho mercado.

### 1.1.1 Análisis socio-económico

“Los mercados necesitan poder adquisitivo además de personas” (Kotler, 2007, p.129). Por esta razón, es importante analizar las fuentes de ingreso de los ecuatorianos. Actualmente, el salario básico unificado (SBU) para todo el año 2015 en Ecuador es de 354,00 USD mensual (Ecuadorlegalonline, 2015). Adicional a ello, la Ley Ecuatoriana exige que se pague a los empleados en relación de dependencia los siguientes rubros:

- Décimo tercer sueldo.
- Décimo cuarto sueldo.
- Fondos de reserva, a partir del segundo año de trabajo.
- Utilidades.

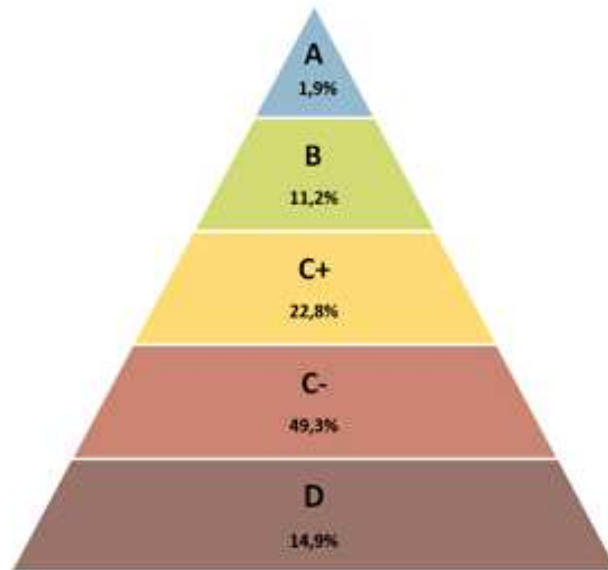
Así, como por un lado están los ingresos de las personas, por otro lado están los egresos de los mismos, en los que se considera principalmente:

- Alimentación
- Educación
- Vivienda
- Salud

Estos gastos, se ven reflejados claramente en la canasta básica familiar, la misma que considera a cuatro miembros de la familia y asciende a 617,54 USD para el mes de Septiembre de 2013, considerando principalmente alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos. (INEC, 2013)

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, los mismos que cuentan con ingresos de 2.685 USD mensuales en promedio. El 11,2% en nivel B, con un ingreso mensual de 1.602 USD en promedio mensual. El 22,8% en nivel C+, con un ingreso promedio mensual de 924 USD. El 49,3% en estrato C-, con un ingreso mensual de 528 USD y el 14,9% en nivel D, con un ingreso mensual de 298 USD en promedio mensual, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 1: Distribución del nivel socio-económico en Ecuador**

**Fuente:** INEC. (s.f). (2013). Reporte 111220+NSEPrensa (INEC, s.f.)

**Elaborado por:** Polo García

Haciendo referencia a los niveles socio-económicos de Ecuador, el siguiente cuadro resume las preferencias de los hogares ecuatorianos para hacer sus compras. En el mismo se refleja claramente que el lugar de preferencia para hacer las compras son los Autoservicios con un promedio de 95,78%, considerando todos los niveles socio-económicos del país. El segundo lugar de preferencia para realizar las compras del hogar son las tiendas con un promedio de 87,1%, dejando por debajo a las farmacias, distribuidores, bodegas, vendedores ambulantes y/o ventas en la calle.

**Gráfico N° 2: ¿Dónde compran los hogares?. Penetración de los canales de compra en Hogares Quito + Guayaquil (Base Múltiple)**



**Fuente:** IPSA Group Latin America. (s.f).

**Elaborado por:** Ecuador Over View 2012

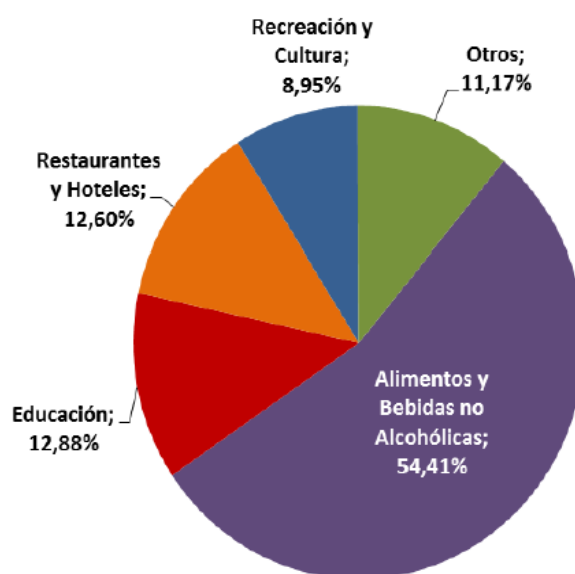
Es importante analizar indicadores macroeconómicos para obtener una visión más clara de la situación del país.

Así por ejemplo, el PIB (Producto Interno Bruto), es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado, generalmente un año, este es un indicador que permite medir el crecimiento o decrecimiento de las empresas de un país en producción de bienes y servicios. Según Rafael Correa, el país reporta índices de crecimiento, el coeficiente del PIB, se espera que el 2013 cierre con una tasa de crecimiento entre el 3,7% y el 4%. Con ese crecimiento, se espera que el PIB ecuatoriano cierre en 2013 con un valor real de 89.834 millones de dólares; con el crecimiento esperado para el 2014, el PIB llegará a los 98.895 millones de dólares. Por lo tanto, Ecuador, según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional, divulgadas a inicios de octubre, crecerá al menos 4% en 2013

como coeficiente de su Producto Interno Bruto y en el 2014 su crecimiento ascenderá nuevamente a 4%. Esas cifras de crecimiento superan a la expectativa promedio de América Latina y el Caribe, que para el 2013 crecerán 3% y un año después 3,4%. (Agencias de Noticias Andes, 2013)

En cuanto a la inflación, que es el indicador del aumento general de precios de mercado, en Ecuador la inflación acumulada es de 2.49% entre enero y noviembre de 2013. Para el mismo periodo del año 2012, el mismo fue de 4.36%. (INEC, 2013). La división de alimentos y bebidas no alcohólicas es las que más contribuyó a la inflación, siendo la inflación mensual de este grupo 0.77%, lo que representa el 54.41% del total de la inflación Nacional (INEC, 2013). Para el cierre del año 2014, la inflación total del país fue de 3,67% (INEC, 2014).

**Gráfico N° 3: Aporte a la inflación por divisiones de artículos**



**Fuente:** INEC. (s.f.). (2013). *Reporte de inflación noviembre del 2013*. (INEC, s.f.)  
**Elaborado por:** Polo García

Haciendo referencia a nuestro caso de estudio, es importante aclarar que la división de artículos del que sería parte nuestro queso saborizado es la división de Alimentos y Bebidas no alcohólicas; es decir, aquella división con la mayor representación en la inflación del país y quizá las más sensible a la variación de precios que pueden estar establecidos por decretos gubernamentales tales como el aumento en el precio de la leche.

Adicionalmente, es importante considerar el índice de inflación por ciudad, ya que nuestro producto se centrará únicamente en la ciudad de Quito para su lanzamiento. En el cuadro N° 1 se muestra claramente que la capital ecuatoriana, es una de las ciudades con mayor inflación en país, refleja el 2.94%, valor que se encuentra por arriba del promedio de la Región Sierra y también por arriba del promedio Nacional, lo que indica que en la capital se debe estar siempre alerta del incremento de precios, en especial por la división de artículos en la que se desarrollará nuestro producto.

**Cuadro N° 1: Estructura del índice de precios al consumidor por ciudades y regiones**

Ciudad	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
Manta	154,91	0,93%	1,69%	1,81%
Guayaquil	137,51	0,60%	2,41%	2,43%
Loja	149,77	0,37%	2,63%	3,13%
Quito	144,36	0,31%	2,53%	2,94%
Esmeraldas	147,65	0,27%	0,89%	1,03%
Cuenca	144,17	0,23%	3,94%	3,92%
Machala	151,01	0,02%	3,39%	3,67%
Ambato	150,84	-0,03%	1,88%	1,75%
REGION COSTA	143,61	0,57%	2,01%	2,09%
REGION SIERRA	146,49	0,25%	2,55%	2,84%
<b>NACIONAL</b>	<b>145,16</b>	<b>0,39%</b>	<b>2,30%</b>	<b>2,49%</b>

**Fuente:** INEC. (s.f.) *Reporte de Inflación Noviembre de 2013.* (INEC, s.f.)  
**Elaborado por:** Polo García

En Ecuador, y en caso de que en algún momento se requiera aplicar un crédito para inversiones futuras, es importante conocer que durante el año 2013 la tasa de interés activa es de 8.17%, mientras que la tasa de interés pasiva es de 4.53%. (Banco Central del Ecuador, 2013)

### **1.1.2 Análisis Político**

Ecuador, es un país democrático conformado básicamente por cinco fuerzas estatales que son:

- Función Ejecutiva
- Función Legislativa
- Función Judicial
- Función Electoral
- Función de Transparencia y Control Social

Actualmente, el Poder Ejecutivo está a cargo del Presidente Economista Rafael Correa Delgado, electo para el periodo 2007-2011, y reelecto para el periodo 2013-2017, lo que genera una gran percepción de estabilidad política y social para el país. Desde su primer mandato, promueve fuertemente la lucha contra la pobreza y la redistribución de la riqueza, buscando de esta manera la igualdad de condiciones y equidad social en el país. Adicionalmente, busca que todos los ecuatorianos al menos cuenten con una vida digna y que puedan cumplir con todas sus necesidades básicas y de superación, por lo que su Gobierno se ha enfocado en cuatro ejes: salud, educación, vivienda y empleo.

Desde el año 2013 e iniciando su nuevo mandato, ha propuesto cambiar la matriz productiva del país, lo que implica establecer una nueva forma de producción y consumo de bienes y servicios, buscando así garantizar el trabajo digno de todos los ecuatorianos, orientando de esta forma, todos los esfuerzos a la conformación de nuevas industrias y a la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles y diversos, con visión de expansión territorial y de inclusión económica.

En Ecuador, existen entes reguladores, decretos y normativas que se deben cumplir para la producción y comercialización de productos elaborados, es así que para el caso de este estudio es importante conocer lo que dicta:

- Constitución de la República de Ecuador
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)
- Reglamento de la Nueva Ley de Comunicación
- Reglamento de la Nueva Ley de Etiquetado
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerio de Relaciones Laborables
- Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito
- Municipio de Distrito Metropolitano de Quito

Cada entidad o reglamento de los citados anteriormente, establece normas y/o leyes que deben ser cumplidos a cabalidad por las empresas y/o entes

individuales con el fin de garantizar productos y servicios idóneos para el ser humano.

Para este caso de estudio, es de suma importancia cumplir con cada uno de los requerimientos establecidos por la Ley para evitar inconvenientes en el ciclo de vida del producto.

### **1.1.3 Análisis Socio-demográfico**

En Ecuador, actualmente somos 15.891.798 personas (INEC, 2013), distribuidas por las cuatro regiones del país, con diferentes culturas, razas, etnias y costumbres; representando una densidad poblacional de 56,49 personas por kilómetro cuadrado (INEC, 2013).

La esperanza de vida en el país es de 77.8 años para las mujeres, mientras que para los hombres es de 72.2 años (INEC, 2013).

El siguiente cuadro, muestra claramente cómo es la situación actual del país en términos socio-demográficos:

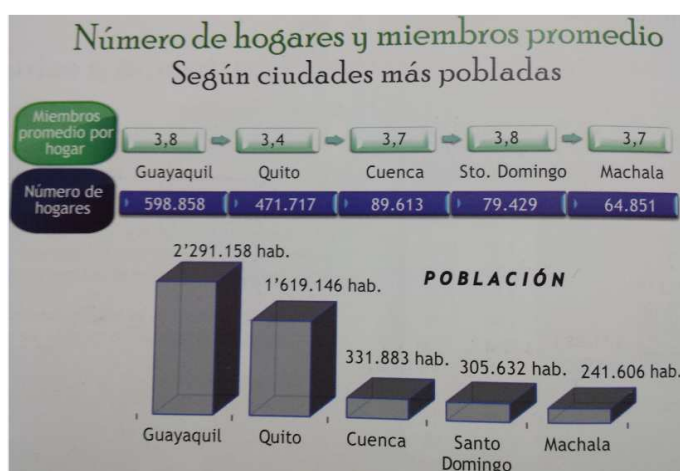
**Cuadro N° 2: Ecuador Demográfico**

ECUADOR DEMOGRÁFICO		
Población Actual (CPV 2010)	14.483.499,00	Habitantes
Población Urbana	9.090.786,00	Habitantes
Población Rural	5.392.713,00	Habitantes
Tasa de Crecimiento	1.95%	(entre el 2001 - 2010)
Tasa de Analfabetismo	6.8%	
Tasa de Fecundidad	2.3	hijos/ mujer
Tasa de Natalidad	15.4	mil habitantes
Tasa de Mortalidad	4.3	mil habitantes
Edad Promedio	28	años (hombres 28/ mujeres 29)
Hijos Promedios por Hogar	1.6	
Esperanza de Vida	75.8	años (hombres: 72.9/ mujeres 78.8)
Índice de Desarrollo Humano	Puesto 83 (2011)	

**Fuente:** INEC. (s.f). (2010). *Resultados censo 2010*. (INEC, s.f.)

**Elaborado por:** Polo García

Para este caso de nuestro estudio, en Quito hay 1'619.146 habitantes, los mismos que en promedio forman hogares de 3,4 miembros, con un total de 471.717 hogares en la capital ecuatoriana, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 4: Número de hogares y miembros promedio**

**Fuente:** INEC. (s.f) (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. (INEC, s.f.)

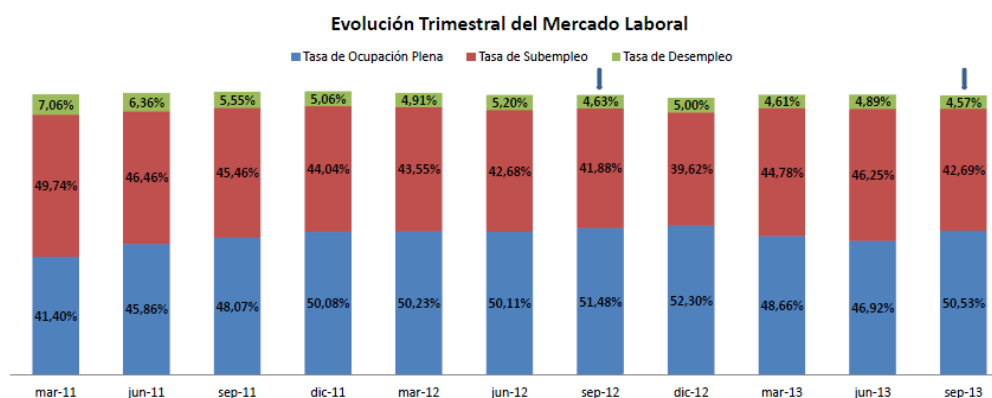
**Elaborado por:** Polo García

En Septiembre de 2013, de acuerdo al Reporte de Pobreza del INEC, a nivel urbano por ingresos existe un 15,74% de pobres y 4,08% de pobreza extrema a nivel Nacional, el coeficiente de Gini Nacional, índice que mide la desigualdad de los ingresos entre la población del país, este se ubicó en 0,463, siendo Quito una de las ciudades con mayor índice de extrema pobreza con un 2,81% (INEC, 2013)

Estos datos se ven reflejados en el cálculo de la línea de la pobreza, la misma que se ubicó en 77,04 USD mensuales por persona, mientras que la pobreza extrema se ubicó en 43,42 USD mensuales por persona. Haciendo una comparación con el año 2012, varía 0,56% en el mismo mes de cálculo, lo que indica que existe un progreso mínimo pero progreso al fin para reducir la pobreza en el país.

En Ecuador el nivel de desempleo es de 4,57% a septiembre de 2013; un 42,69% se encuentra bajo la modalidad de subempleo, que son aquellas personas que no cumplen con las cuarenta horas que exige la Ley para ser empleados, lo cual genera que la tasa de ocupación plena sea del 50,53%; es decir, 0,95% menos personas con ocupación plena que el mismo periodo del año 2012 como se puede ver el siguiente gráfico:

## Gráfico N° 5: Evolución Trimestral del Mercado Laboral



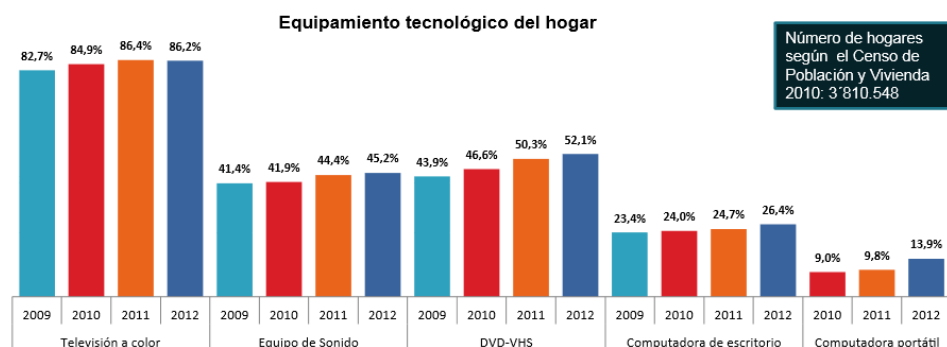
**Fuente:** INEC. (s.f). (2013). *Presentación de los principales resultados 15 años*. (INEC, s.f.)  
**Elaborado por:** Polo García

### 1.1.4 Análisis Tecnológico

Estamos atravesando la Era Tecnológica, una era en la que las distancias cada vez son más cortas y los elementos tecnológicos se han convertido en el elemento fundamental para que esto suceda. La Era Tecnológica nos ha permitido tener una verdadera transformación en la industria y sus procesos productivos, ciencia, educación y relaciones comerciales; en donde, cada vez somos más dependientes de la tecnología por los beneficios que esta ofrece, principalmente por el ahorro de tiempo.

En Ecuador, el fenómeno tecnológico ha tomado gran fuerza, no solo en la industria sino también en cada uno de los ciudadanos. En el siguiente cuadro se muestra claramente cómo los hogares ecuatorianos están equipados tecnológicamente.

## Gráfico N° 6: Equipamiento tecnológico en el hogar



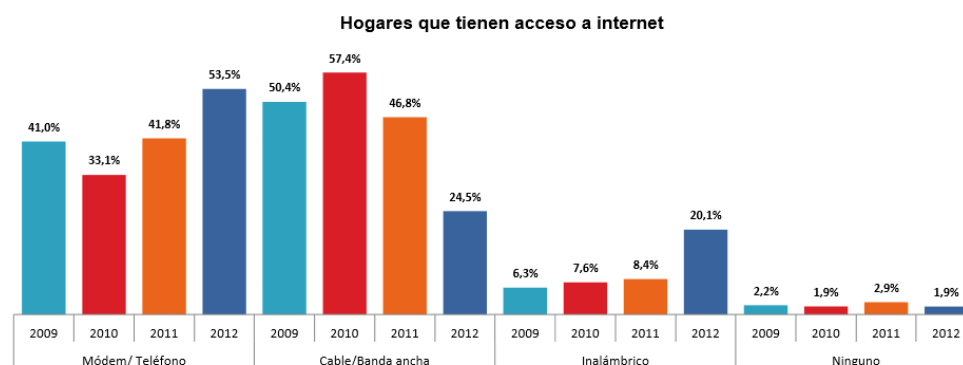
**Fuente:** INEC. (s.f). (2010). *Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo*. (INEC, s.f.)

**Elaborado por:** Polo García

Adicional a ello, y uno de los medios más importantes para la comunicación actualmente es el teléfono celular, en donde el 81,7% de los hogares ecuatorianos cuentan con este dispositivo. (INEC, 2013).

Uno de los avances tecnológicos más usados e importantes hoy en día es el internet; por ello, en Ecuador el 98,1% de los hogares tiene este servicio disponible; mientras, que apenas el 1,9% no tiene en su hogar este servicio, así lo muestra el siguiente gráfico:

## Gráfico 1: Hogares que tienen acceso a internet



**Fuente:** INEC. (s.f). (2010). *Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo. Nacional Total*. (INEC, s.f.)

**Elaborado por:** Polo García

Complementando lo citado anteriormente, en Ecuador el 59,8% de las personas que usan internet lo hacen al menos una vez al día; el 35,3% lo hace al menos una vez por semana y el 4,5% lo hace al menos una vez al mes. (INEC, 2012)

Por otro lado, las diferentes industrias que se desarrollan en Ecuador manejan tecnología de punta de acuerdo a las capacidades económicas de cada empresa; sin embargo, no es difícil notar que la inversión extranjera y las grandes multinacionales con sede en Ecuador, apuestan en gran proporción a la tecnología, pues las mismas cuentan con diferentes certificaciones de calidad y departamentos que se encargan de la innovación, renovación, investigación y desarrollo de nuevos productos.

## 1.2 ANÁLISIS DE MICROENTORNO

Según Philip Kotler “la función de la gestión de marketing es crear relaciones con los clientes mediante la generación de valor y satisfacción del cliente.” Es por eso que cada una de las empresas participantes en el mercado necesitará del apoyo de los diferentes departamentos de la empresa y de sus proveedores; así como también deberá mantener un especial cuidado con sus competidores, productos sustitutos y nuevos productos que podrán entrar a participar en el mismo mercado, por ello es importante realizar este análisis para determinar aquellas fuerzas que puedan contribuir con el desarrollo de la empresa y aquellas que pueden frenar el desempeño de la misma.

### 1.2.1 Análisis de las fuerzas competitivas

Para enfocar de mejor manera este estudio es importante hacer una distinción de todas las fuerzas competitivas que podrían afectar el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, para lo cual es importante analizar:

#### 1.2.1.1 Poder de negociación con clientes

Actualmente el mercado de quesos en Ecuador se desarrolla por medio de varios canales de distribución y comercialización, principalmente:

- Autoservicios
- Canal especializado (Delicatessen)
- Canal Tradicional (Tiendas de barrio y mayoristas)
- Vendedores informales

Al ser nuestro producto nuevo en el mercado de quesos en Ecuador, y considerando ser novatos en el mismo, es importante contar con clientes que generen compra frecuente y volumen para de esta forma lograr cubrir los costos totales. Para este caso de estudio, el canal especializado es un canal clave y pionero para la comercialización de quesos saborizados en Quito, de tal manera que los clientes objetivos de nuestro producto son los Delicatessen tipo:

- El Arbolito
- El Español

- El Griego
- El Bodegón del Artesano
- Delicatessen Federer
- Sal y Pimienta Delicatessen
- Swisscorner, entre otros.

Adicionalmente, contaremos con un punto de venta en el lugar de fabricación de los quesos saborizados, donde los clientes minoristas y/o mayoristas podrán acercarse a comprar. El mismo también funcionará como punto de distribución para aquellos pedidos que se realicen vía internet o llamada telefónica para satisfacción de nuestros clientes.

En la etapa de lanzamiento del producto y hasta que el mismo se posicione en el mercado, la negociación con los clientes será muy agresiva para que la penetración de nuestro producto en el mercado sea efectiva; es decir, se aplicarán descuentos por volumen, descuentos por exhibiciones adicionales en el punto de venta, promociones que incentiven el *sell out* (compra que la realiza el consumidor final), degustaciones en el punto de venta, entre otros; haciendo que el cliente se sienta respaldado de la marca y motivado para impulsar la venta del producto, ya que a más de los beneficios citados anteriormente, nuestro producto le dejará un buen margen de ingresos al cliente; es decir, al canal de distribución y venta.

Una ventaja potencial de nuestro producto es que, para el cliente no será un producto sustituto que viene a reemplazar a los que ya tiene en la percha de su negocio, sino que al ser un nuevo producto en el mercado permitirá

la expansión de la categoría de quesos; es decir, continuará comercializando la gama normal de quesos y adicionalmente nuestro producto que ofrece una diferenciación ante el resto.

Adicional a ello, el respaldo de ser un producto inocuo, se verá reflejado en la presentación del mismo y en todos aquellos permisos exigidos por la Ley para la venta del producto, de esta forma generamos un vínculo de confianza con nuestros clientes y consumidores.

#### 1.2.1.2 Poder de negociación con proveedores

Los proveedores son parte fundamental para el desarrollo de una empresa y la generación de valor de la misma, ya que son ellos quienes proporcionan los recursos necesarios para la producción de bienes o servicios. Por ello, es de suma importancia controlar la disponibilidad de los proveedores considerando la escasez de los productos y los tiempos de entrega de los mismos, así como también estar alerta del cambio de precios que puedan suscitarse en el transcurso del tiempo.

Adicionalmente, en el mundo cambiante en el que vivimos, donde la competencia es cada vez más fuerte y las negociaciones se mueven en base del valor monetario que estas representan, es fundamental contar con proveedores alternos; es decir, tener dos o más proveedores del mismo insumo, para que en caso de que uno no pueda satisfacer nuestra necesidad, exista un segundo o tercero que sí lo pueda hacer, de esta forma garantizamos que la producción no se vea afectada por falta de materia

prima. Para fines de este proyecto, es importante considerar todas y cada una de las materias primas necesarias para contactar y establecer relaciones comerciales con cada uno de los proveedores.

Cabe recalcar, que el mismo compromiso y responsabilidad que se exige a nuestros proveedores, aplica para nuestra empresa, ya que nosotros como empresa también nos convertiremos en proveedores de nuestros clientes.

### 1.2.1.3 Amenaza de ingreso de competidores potenciales

El mercado de quesos en Ecuador, es un mercado que no representa mayores barreras de entrada para aquellos participantes que deseen ingresar al mercado, mucho menos si se trata de nuevos participantes con gran poder de mercado en otras categorías de producto o con gran poder económico para apoderarse de una gran porción de mercado por los recursos con los que cuentan. De tal manera, que para pequeños productores es difícil competir frente a las grandes economías a escala o frente a las fuertes inversiones de capital que otros pueden realizar para mejorar su producción, distribución, expansión, etc.

Sin embargo, la diferenciación de los productos y la ventaja competitiva que se ofrece, es la principal arma para que esto no suceda o al menos para frenar el impacto. Por ello, es importante que desde la etapa de lanzamiento de un producto se enfatice en la calidad del mismo y en el cumplimiento de su oferta de valor, para que la cuota de mercado que este

gane con el transcurso del tiempo sea sostenible y no se desvanezca por el ingreso de un nuevo competidor al mercado.

#### 1.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

En mi opinión, creo que la principal amenaza que pueden representar los productos sustitutos es la variación a la baja del precio del producto que va a sustituir; es decir, si al mercado se presenta un producto que satisface las mismas necesidades del producto original a un precio más económico, obviamente, clientes y consumidores optarán por esta segunda opción; sin embargo, y haciendo hincapié a lo citado anteriormente, la lealtad de los consumidores ganada por un producto, definirá la sustitución del producto o la persistencia del mismo.

Ahora bien, existen otros factores influyentes en la decisión de compra del producto original o el sustituto, como puede ser la situación económica apretada que vive una persona, un perfil muy bueno que ofrece el producto sustituto, la tecnología con la que está elaborado, la garantía que ofrece, la disponibilidad cercana de los sustitutos, entre otros. Para este caso, un producto sustituto podría ser un queso saborizado que puede ser utilizado como complemento de algún otro producto.

El mundo está en constante cambio, por ello hay que siempre estar alerta de las innovaciones que puedan presentarse, invertir en el desarrollo de nuevos productos y hacerlo antes que la competencia lo haga.

### 1.2.1.5 Rivalidad entre los competidores

El primer paso es identificar a los principales competidores, en nuestro caso, no existe un productor ni comerciante de queso saborizado; sin embargo, el mercado de quesos en Ecuador es lo suficientemente grande como para que las grandes empresas tengan una lucha constante por el liderazgo de la categoría. Alpina, es el líder de mercado en Ecuador con el 19% del *market share* (participación de mercado), seguido de Quesos Gonzalez con 15,1%, Floralp con 9,7%, Pausterizadora Quito, Industrias Toni, entre otros. (Euromonitor International) Todos estos competidores están ya posicionados en el mercado con sus respectivas variedades de productos y en los diferentes segmentos de la categoría, pero ninguno de los mencionados anteriormente tiene la diferenciación de ser un queso saborizado como el que ofreceremos al mercado.

Cabe mencionar, que cada uno de estos productores cuenta con canales de distribución ya establecidos, gran presencia en los puntos de venta, ya sea en autoservicios o en el canal tradicional. Su producción se basa en economías a escala, pues cuentan con tecnología de punta para la producción de quesos de diferentes tipos, como son: queso fresco, queso tierno, queso mozzarella, queso untable, queso crema, queso parmesano, queso de cabra, queso cheddar, queso griego, entre otros.

## 2 EL QUESO Y EL MERCADO ECUATORIANO

### 2.1 HISTORIA

La palabra "queso" tiene sus orígenes en el vocablo indoeuropeo "caseus", que significa "carece de suero". Para explicar sus orígenes han surgido múltiples versiones; desde historias míticas, hasta narraciones en las que se atribuye el descubrimiento a la casualidad y a la necesidad de conservar la leche. Más allá de la historia de este producto y de su inigualable sabor, existe toda una industria mundial dedicada a su elaboración, desde los quesos frescos hasta los más elaborados como el gruyere y el roquefort.

Los orígenes de la elaboración de queso son inciertos en relación a quién y cuándo se descubrió, pero se estima que se encuentran entre el año 8.000 a.C. (cuando se domestica la oveja) y el 3.000 a. C. Existe una leyenda que dice que fue descubierto por un mercader árabe que, mientras realizaba un largo viaje por el desierto, puso leche en un recipiente fabricado a partir del estómago de un cordero. Cuando fue a consumirla vio que estaba coagulada y fermentada (debido al cuajo del estómago del cordero y a la alta temperatura del desierto). Hay otros autores que señalan que el queso ya se conocía en la prehistoria, pero no se ha podido comprobar. (Wikipedia, 2014)

La primera civilización que se encargó de la expansión del queso fue Roma, ya extendió sus técnicas en la manufactura del queso por gran parte de Europa, introduciéndolas en regiones sin conocimiento de ellas hasta el momento. Con el declive de Roma y el colapso en el comercio de grandes distancias, la diversidad del queso en Europa aumentó sensiblemente, con distintas regiones desarrollando sus propias tradiciones distintivas. Francia e Italia son los países con la mayor gama de tipos de queso distintivos actualmente, con unos 400 tipos aproximadamente cada uno. Muestra de ello es el proverbio francés que sostiene que hay un queso francés diferente para cada día del año, como también la cita del presidente francés Charles de Gaulle "¿Cómo es posible gobernar un país en el que hay 246 clases de queso?" (Citado en Newsweek, 1962, pág. 345)

A pesar de todo, los avances en la artesanía del queso en Europa progresaron lentamente en los siglos posteriores a la caída de Roma. Muchos de los que conocemos actualmente aparecieron como tales en la Baja Edad Media o después. Quesos actuales como el cheddar datan del año 1500, el parmesano en 1597, el gouda en 1697 y el camembert en 1791, por poner algunos ejemplos. (Smith, Cheesemaking in Scotland)

A pesar de estar ligado a la cultura moderna europea y mediterránea, el queso era prácticamente desconocido en las culturas orientales, no había sido inventado en la América precolombina, y tenía un uso bastante limitado en África subsahariana, siendo popular y estando desarrollado sólo en Europa, Oriente Medio y en las áreas fuertemente influenciadas por su cultura. Pero con la extensión, primero del imperialismo europeo, y después de la cultura euroamericana, poco a poco el queso se ha dado a conocer y se ha hecho popular en todo el mundo.

La primera fábrica para la producción industrial del queso se abrió en Suiza en 1815, pero fue en los Estados Unidos donde la producción a gran escala empezó a tener realmente éxito. Se considera responsable de ello frecuentemente a Jesse Williams, propietario de una granja lechera de Rome, Nueva York, y que en 1851 empezó a fabricar queso en una cadena de montaje con la leche de las granjas cercanas. Durante décadas, fueron comunes este tipo de asociaciones entre granjas.

Los años 1860 mostraron las posibilidades de la producción de queso, y sobre el cambio de siglo la ciencia comenzó a producir microbios puros. Antes de esto, las bacterias se obtenían del medio ambiente o reciclando otras ya usadas. El uso de microbios puros significó una producción mucho más estandarizada. Se empezaron a producir lo que se denomina queso procesado.

La producción industrial de queso adelantó a la tradicional en la Segunda Guerra Mundial, y las fábricas se convirtieron en la fuente de la mayoría de quesos en América y Europa desde entonces.

## 2.2 PRODUCCIÓN Y CONSUMO EN EL MUNDO

El queso es uno de los principales productos agrícolas del mundo. Según la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) de las Naciones Unidas, en 2004 se produjeron en el mundo más de 18 millones de toneladas. Esta cantidad es superior a la producción anual de granos de café, hojas de té, granos de cacao y tabaco juntos. El mayor productor de queso es Estados Unidos, que asume un 30 por ciento de la producción mundial, seguido de Alemania y Francia.

En cuanto a las exportaciones, el país con mayor valor monetario de ellas es Francia, seguido de Alemania, que es el mayor en cuanto a cantidad. De los diez mayores países exportadores, sólo Irlanda, Nueva Zelanda, Países Bajos y Australia tienen un mercado mayoritariamente oriental, con un 95, 90, 72 y 65 por ciento de sus producciones exportadas, respectivamente. (FAO y Eurostat, 2014)

A pesar de ser Francia el mayor exportador, tan solo un 30 por cien de producción es exportado. Y la de los Estados Unidos, el mayor productor, es prácticamente despreciable, ya que la mayor parte de su producción es para el mercado doméstico. Los países que más queso importan son Alemania, Reino Unido e Italia, por este orden. (FAO y Eurostat, 2014)

En el consumo por persona, Grecia se encuentra en el primer puesto del ranking mundial, con 27,3 kg de media consumidos por habitante (el queso feta suma tres cuartos del consumo total). Francia es el segundo consumidor mundial, con unos 24 kg por persona, y los quesos emmental y camembert son sus quesos más comunes.

En tercera posición se encuentra Italia, con 22,9 kg por persona. En los Estados Unidos el consumo se está incrementando rápidamente, habiéndose triplicado prácticamente entre 1970 y 2003. El consumo por habitante alcanzó en 2003 los 14,1 kg, siendo la mozzarella (ingrediente básico de la pizza) el queso favorito de los estadounidenses, con un tercio del total consumido. (FAO y Eurostat, 2014)

### Cuadro N° 3: Producción y consumo en el mundo de queso

Productores mundiales en 2004 <sup>8</sup> (miles de toneladas)		Países exportadores en 2004 <sup>9</sup> (valor en dólares USD)		Mayores consumidores en 2007 <sup>10</sup> (kg por habitante)	
 Estados Unidos	4.327	 Francia	2.715.142	 Grecia	37,4
 Alemania	1.929	 Alemania	2.424.575	 Francia	23,6
 Francia	1.827	 Países Bajos	2.099.737	 Malta	22,5
 Italia	1.102	 Italia	1.384.755	 Alemania	20,6
 Países Bajos	672	 Dinamarca	1.123.706	 Austria	18,0
 Polonia	535	 Australia	643.575	 Chipre	16,6
 Argentina	520 <sup>11</sup>				
 Brasil	470	 Nueva Zelanda	631.963	 Estados Unidos	14,9
 Egipto	450	 Bélgica	568.794	 Argentina	11,1
 Irlanda	445	 Australia	10,4		
 Australia	374	 Reino Unido	374.957	 Reino Unido	10,1

Fuente: (Wikipedia, 2014)

Elaborado por: Polo García

## 2.3 MERCADO DE QUESO EN ECUADOR

En Ecuador, el mercado de queso es muy dinámico, es así que la penetración en hogares urbanos representa un 84,3% de acuerdo con las investigaciones realizadas por PulsoEcuador en quince de las principales ciudades del país; es decir, la presencia de queso en los hogares ecuatorianos es bastante alta comparada con otras categorías que también son parte de la canasta básica familiar del país, lo que demuestra una gran predilección del pueblo ecuatoriano hacia el consumo de este derivado de la leche, independientemente del tipo de queso que se consuma.

De acuerdo a Euromonitor Internacional, una empresa mundial dedicada a la investigación de mercados, establece que el mercado de quesos en Ecuador crecerá un 7% en valor de las ventas del año 2013 y un 3% en volumen de ventas comparado con el mismo año. Obteniendo de esta forma una expectativa positiva de la tasa de crecimiento anual compuesta de la categoría de un 3% en volumen, y un 2% en la tasa

de crecimiento anual compuesta de valor. La evolución de la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) se puede evidenciar en los siguientes cuadros, los cuales reflejan el porcentaje de crecimiento en valor y en volumen desde el año 2007.

**Cuadro N° 4: Ventas de la categoría. Porcentaje de crecimiento en volumen 2008-2013**

Segmento / Año	2012 / 2013	2008-2013 CAGR	2008/ 2013 Total
Queso crema	3,2	3,1	16,6
Queso mozzarella	1,5	2,0	10,3
<b>Total Queso Procesado</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>12,8</b>
Queso Maduro	2,3	2,2	11,6
Queso Semimaduro	4,0	2,8	14,8
<b>Total Queso No procesado</b>	<b>3,3</b>	<b>2,6</b>	<b>13,5</b>
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>3,1</b>	<b>2,5</b>	<b>13,3</b>

**Fuente:** Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

**Elaborado por:** Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

**Cuadro N° 5: Ventas de la categoría. % de crecimiento en valor 2008-2013**

Segmento / Año	2012 / 2013	2008-2013 CAGR	2008/ 2013 Total
Queso crema	8,5	9,3	56,2
Queso mozzarella	3,6	6,0	33,8
<b>Total Queso Procesado</b>	<b>5,2</b>	<b>7,1</b>	<b>41,0</b>
Queso Maduro	5,7	7,2	41,8
Queso Semimaduro	6,4	7,6	43,9
<b>Total Queso No procesado</b>	<b>6,1</b>	<b>7,4</b>	<b>42,8</b>
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>5,9</b>	<b>7,3</b>	<b>42,5</b>

**Fuente:** Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

**Elaborado por:** Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

### 2.3.1 Tendencia de mercado

La mayor tendencia en Ecuador, es que los consumidores están evolucionando sus gustos y preferencias de los productos locales menos maduros, hacia los

quesos maduros incluso de proveniencia internacional, como el Cheddar o el Camembert. Esta tendencia es más fuerte entre los grupos de medios y altos ingresos, ya que su poder adquisitivo más grande les permite consumir productos más sofisticados con mayor frecuencia. Estos cambios en el consumo de queso se observan principalmente en los ecuatorianos que han viajado, vivido en el extranjero o que tienen familiares en otros países, lo que ha hecho que estas alternativas internacionales se busquen en Ecuador.

Mientras que para los grupos de menores ingresos, la tendencia del consumo de queso fresco, se revierte hacia el consumo de queso mozzarella y queso untable. Esta tendencia se puede observar claramente en los siguientes cuadros, donde se evidencia las ventas de queso por categoría en volumen y en dólares desde el año 2008 hasta el 2013, año que el mercado de quesos en Ecuador comercializó 15.174,9 Toneladas, lo que representa una venta acumulada de USD 141,3 millones de dólares.

**Cuadro N° 6: Ventas de queso por categoría: Volumen (Toneladas) 2008 – 2013**

Segmento / Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Queso untable	1.050,0	1.070,0	1.100,0	1.140,0	1.186,8	1.224,6
Queso no untable	1.570,0	1.590,0	1.640,0	1.690,0	1.706,2	1.731,6
<b>Total Queso Procesado</b>	<b>2.620,0</b>	<b>2.660,0</b>	<b>2.740,0</b>	<b>2.830,0</b>	<b>2.893,0</b>	<b>2.956,2</b>
Queso Duro	6.280,0	6.360,0	6.500,0	6.660,0	6.822,4	5.012,4
Queso Blando	4.490,0	4.550,2	4.620,0	4.710,0	4.899,5	7.206,3
<b>Total Queso No procesado</b>	<b>10.770,0</b>	<b>10.910,2</b>	<b>11.120,0</b>	<b>11.370,0</b>	<b>11.721,9</b>	<b>12.218,7</b>
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>13.390,0</b>	<b>13.570,2</b>	<b>13.860,0</b>	<b>14.200,0</b>	<b>14.614,9</b>	<b>15.174,9</b>

**Fuente:** Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

**Elaborado por:** Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

**Cuadro N° 7: Ventas de queso por categoría: Millone de dólares (USD)  
2008 - 2013**

Segmento / Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Queso untable	6,1	6,6	7,5	8,1	8,8	9,5
Queso no untable	13,0	14,3	14,9	16,0	16,8	17,4
<b>Total Queso Procesado</b>	<b>19,1</b>	<b>20,9</b>	<b>22,4</b>	<b>24,1</b>	<b>25,6</b>	<b>26,9</b>
Queso Duro	41,5	44,6	46,7	51,2	55,7	58,9
Queso Blando	38,6	41,4	45,7	48,5	52,1	55,5
<b>Total Queso No procesado</b>	<b>80,1</b>	<b>86,0</b>	<b>92,4</b>	<b>99,7</b>	<b>107,8</b>	<b>114,4</b>
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>99,2</b>	<b>106,9</b>	<b>114,8</b>	<b>123,8</b>	<b>133,4</b>	<b>141,3</b>

**Fuente:** Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

**Elaborado por:** Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

Haciendo referencia a los cuadros anteriores, se puede establecer que el mercado de queso untable, es el segundo segmento de mayor crecimiento en volumen de toda la categoría, y el único que muestra un crecimiento sostenido, reflejando un promedio de 2,93% considerando los últimos seis años; siendo este crecimiento incluso mayor al de toda la categoría de quesos, el mismo que refleja un promedio de 2,15% considerando el mismo periodo. El mismo escenario se refleja en el crecimiento en dólares de este segmento, el mercado de queso untable en promedio (2008 – 2013) considera un crecimiento de 11,82%; siendo este crecimiento mayor al del total de la categoría, el mismo que muestra un crecimiento promedio de 6,78% considerando el mismo periodo de cálculo.

Estos hechos ratifican la gran demanda que el queso crema goza, representando el 82% de las ventas de valor de la categoría en el año 2013, sobretodo porque es más barato, se puede encontrar fácilmente en los canales de distribución y puede ser consumido con varios tipos de comida sea de sal o de dulce. De tal forma, que este mercado, se convierte, para nuestro caso de estudio en el mercado objetivo en el que se desea ingresar, principalmente por su crecimiento

sostenido tanto en dólares como en volumen. Además, el interés de ingresar en este mercado es porque es un mercado joven y que no ha sido explotado aún; es decir, los productos que participan en él son nuevos y hay la posibilidad de innovar con amplitud.

La tendencia de compra por parte de los consumidores de esta categoría, se comparte generalmente de la siguiente forma, en donde, los quesos maduros y semi- maduros son comprados principalmente a cadenas de supermercados modernos y especialistas en alimentos, mientras que otros productos "frescos" y untables son en su mayoría comprados a pequeñas tiendas independientes o en autoservicios. En el siguiente cuadro se puede evidenciar de mejor forma dicha participación y preferencias del consumidor para la compra de queso en el país.

**Cuadro N° 8: Porcentaje de ventas de queso por canales de distribución.**

**Análisis 2008-2013**

Canal de venta	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)
Supermercados	14,80	16,90	17,00	16,60	16,70	16,80
Hipermercados	4,20	4,80	4,80	4,40	4,30	4,20
Canal Tradicional	63,40	63,40	63,50	63,50	63,50	63,40
Canal Especializado	17,00	14,00	14,00	15,00	15,00	15,00
Independientes	0,60	0,90	0,80	0,50	0,50	0,50
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

**Elaborado por:** Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

### 2.3.2 Perspectivas del mercado

En Ecuador, el mercado de queso sigue una línea de tendencia creciente de acuerdo a los datos históricos analizados anteriormente, es por esta razón que se

espera que esta tendencia siga su curso. Por tal razón, Euromonitor Internacional ha establecido un estimado del crecimiento que este mercado podría tener, tanto en volumen como en millones de dólares como se muestra en los siguientes cuadros:

**Cuadro N° 9: Pronóstico de ventas de queso por categoría: Volumen 2013 – 2018 en toneladas**

Segmento / Año	2014	2015	2016	2017	2018
Queso untable	1.272,60	1.331,50	1.380,70	1.433,80	1.489,50
Queso no untable	1.755,00	1.786,30	1.806,50	1.829,30	1.853,30
<b>Total Queso Procesado</b>	<b>3.027,60</b>	<b>3.117,80</b>	<b>3.187,20</b>	<b>3.263,10</b>	<b>3.342,80</b>
Queso Duro	5.132,00	5.258,50	5.384,60	5.503,00	5.628,60
Queso Blando	7.506,20	7.814,70	8.132,40	8.471,50	8.828,90
<b>Total Queso No procesado</b>	<b>12.638,20</b>	<b>13.073,20</b>	<b>13.517,00</b>	<b>13.974,50</b>	<b>14.457,50</b>
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>15.665,80</b>	<b>16.191,00</b>	<b>16.704,20</b>	<b>17.237,60</b>	<b>17.800,30</b>
<b>% de crecimiento</b>		<b>3,35%</b>	<b>3,17%</b>	<b>3,19%</b>	<b>3,26%</b>

**Fuente:** Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

**Elaborado por:** Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

**Cuadro N° 10: Pronóstico de ventas de queso por categoría: Millones de dólares (USD) 2013 – 2018**

Segmento / Año	2014	2015	2016	2017	2018
Queso untable	1.272,60	1.331,50	1.380,70	1.433,80	1.489,50
Queso no untable	1.755,00	1.786,30	1.806,50	1.829,30	1.853,30
<b>Total Queso Procesado</b>	<b>3.027,60</b>	<b>3.117,80</b>	<b>3.187,20</b>	<b>3.263,10</b>	<b>3.342,80</b>
Queso Duro	5.132,00	5.258,50	5.384,60	5.503,00	5.628,60
Queso Blando	7.506,20	7.814,70	8.132,40	8.471,50	8.828,90
<b>Total Queso No procesado</b>	<b>12.638,20</b>	<b>13.073,20</b>	<b>13.517,00</b>	<b>13.974,50</b>	<b>14.457,50</b>
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>15.665,80</b>	<b>16.191,00</b>	<b>16.704,20</b>	<b>17.237,60</b>	<b>17.800,30</b>
<b>% de crecimiento</b>		<b>3,35%</b>	<b>3,17%</b>	<b>3,19%</b>	<b>3,26%</b>

**Fuente:** Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

**Elaborado por:** Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

Claramente se puede observar el crecimiento que tiene el mercado de quesos en el país, año a año, el mismo muestra un crecimiento superior al 3% en valor y en volumen; por tal motivo este mercado se convierte en un atractivo para entrar a competir en él con nuevos productos, ya que los consumidores han evolucionado sus gustos y preferencias sobre los distintos tipos de queso. En los siguientes cuadros, se muestra el porcentaje de crecimiento de dicho mercado de acuerdo a sus categorías y la perspectiva de crecimiento del mismo, tanto en valor como en volumen.

**Cuadro N° 11: Proyección de ventas de queso por categoría. Porcentaje de crecimiento en volumen 2013 – 2018**

Segmento / Año	2017 / 2018	2013-2018 CAGR	2013/ 2018 Total
Queso untable	3,9	4,0	21,6
Queso no untable	1,3	1,4	7,0
<b>Total Queso Procesado</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>13,1</b>
Queso Duro	2,3	2,3	12,3
Queso Blando	4,2	4,1	22,5
<b>Total Queso No procesado</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>18,3</b>
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>17,3</b>

**Fuente:** Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

**Elaborado por:** Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

**Cuadro N° 12: Proyección de ventas de queso por categoría. Porcentaje de crecimiento en valor 2013 – 2017**

Segmento / Año	2012-2017 CAGR	2012/ 2017 Total
Queso untable	5,0	27,8
Queso no untable	-2,3	-11,0
<b>Total Queso Procesado</b>	<b>0,5</b>	<b>2,7</b>
Queso Duro	2,3	11,9
Queso Blando	3,3	17,4
<b>Total Queso No procesado</b>	<b>2,8</b>	<b>14,6</b>
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>2,3</b>	<b>12,3</b>

**Fuente:** Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

**Elaborado por:** Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

Además, es importante considerar que el consumo de vino en el país está aumentando y se espera que continúe creciendo, lo que permitirá que el mercado de quesos también crezca, ya que ambos productos son considerados como complementos el uno del otro. (Euromonitor International)

Así mismo, la tendencia a una mayor demanda de productos más sofisticados, por lo tanto, quesos más caros, continuará desarrollándose, ya que el consumo frecuente del pueblo ecuatoriano va dirigido al consumo de quesos maduros y semi-maduros, sin descuidar a aquellos productos que ofrecen algún valor agregado.

#### 2.4 PROPIEDADES NUTRICIONALES

El queso es uno de los alimentos que no pueden fallar en una dieta balanceada ya que sus propiedades nutricionales aportan un variado número de beneficios como: (Hernández, 2014)

- **Reduce las enfermedades crónicas:** es rico en ácido linoleico conjugado (CLA) y en los esfingolípidos, componentes de la leche grasa que ayudan a reducir el riesgo de cáncer y padecimientos del corazón.
- **Mejora tu sistema cardiovascular y reproductivo:** su grasa actúa como combustible para satisfacer las necesidades de energía del cuerpo. Además, los ácidos grasos como el linolénico (Omega-3) y linoleico (Omega-6) son esenciales para el crecimiento y beneficioso para los sistemas cardiovascular, reproductivo, inmunológico y nervioso.

- **Favorece el crecimiento celular:** gracias a sus vitaminas A y D ayuda a mejorar la visión y el sistema inmunológico.
- **Aporte de minerales esenciales:** el calcio y el fósforo que te aporta contribuye al crecimiento y la fortaleza de los huesos y dientes. Es importante consumir productos lácteos a lo largo de su vida para mantener una buena densidad ósea y prevenir la osteoporosis.
- **Útil para los intolerantes a la lactosa:** no contienen grandes cantidades de esta enzima, por lo que todas las personas pueden consumirlo sin problemas.

Es importante recalcar, que cada tipo de queso tiene un contenido nutricional diferente, esto depende de la materia prima con la que esté elaborado (principalmente la leche), el proceso productivo del mismo, etc. Sin embargo, en el cuadro N° 13 se muestra una referencia del contenido nutricional que los quesos tienen de acuerdo a su tipo; para nuestro caso de estudio, se debe considerar los valores relacionados al queso blanco desnatado y al queso ricota, pues los mismos se asemejan al producto final que ofreceremos al mercado.

**Cuadro N° 13: Tabla Nutricional comparativa de los diferentes tipos de quesos  
cada 100 gramos**

tipos de queso	Energía (Kcal)	Proteínas (g)	Grasa total (g)	Grasa saturada (g)	Grasa mono-insaturada (g)	Grasa poli-insaturada (g)	Colesterol (mg)	Carbohidratos (g)
Queso blanco desnatado	78	13.3	1.4	0.9	0.4	trazas	5	3.3
Queso azul	353	21	29.5	18.5	8.6	0.9	88	0.7
Queso Brie	329	20	27.5	17.5	8	0.8	80	trazas
Queso Camembert	297	20	24	15	6.5	0.6	92	0.4
Queso Cheddar	414	26	34	21.5	9.4	1.4	110	trazas
Queso de Bola	350	29	25	14.8	7.2	0.6	85	2
Queso de Burgos	203	15	15	8.8	4.3	0.9	14.5	2.5
Queso de Cabrales	390	21	33	17	9.5	0.83	*	2
Queso Emmental	380	28	30	18.4	9.2	1.3	100	0.2
Queso Gallego	350	23	28	15	8	0.7	85	2
Queso Gruyere	268	8	25	*	*	*	*	3
Queso Manchego curado	467	36	36	19	8.4	6.2	74.4	0.5
Queso Manchego fresco	332	26	25	13.6	7.2	0.7	*	trazas
Queso Manchego semicurado	392	29	30	19	9	0.7	87	0.5
Queso Parmesano	420	40	29	17.2	8.5	1.1	100	trazas
Queso Roquefort	370	19	33	20.7	8	1.5	100	trazas
Queso Villalón	490	17.5	*	*	*	*	*	1.9
Requeson (ricota)	97	13.6	4	2.5	1	0.1	19	1.8

**Fuente:** (Licata, 2014)

**Elaborado por:** Polo García

Por todos los valores nutricionales revisados anteriormente, hacen del queso uno de los principales alimentos en la dieta diaria de las personas por sus altos contenidos nutricionales de vitaminas y minerales.

### 3 ANÁLISIS DE MERCADEO

#### 3.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En Ecuador, existe un sin número de participantes en el mercado de queso, ya sean productores nacionales o comerciantes que importan diferentes tipos de queso al país; para estos su única función es la comercialización de los mismos, mas no la elaboración; sin embargo, integran dicho mercado y su participación en muchas ocasiones es realmente significativa.

Existen empresas en el mercado, las cuales en el transcurso del tiempo han ganado una participación importante dentro del mismo, ya sea por la diversidad de recursos con los que cuentan en distribución, infraestructura, o simplemente por la acogida que el producto ha tenido en el mercado. A continuación, se puede observar que la empresa con mayor participación de mercado en Ecuador es Alpina, con un promedio de 16,2% de participación de mercado considerando los años 2009 -2013. Cabe recalcar que el portafolio de productos de Alpina es bastante amplio, lo que le ha permitido a la empresa aprovechar este recurso para satisfacer las diferentes exigencias en gustos del mercado y obtener dicha participación.

La segunda empresa participante en el mercado es Productos González Cia. Ltda., los mismos que con un promedio de 8,8% de participación de mercado y un amplio portafolio de productos han logrado el reconocimiento y predilección de los

consumidores de queso en Ecuador; es decir, que estas dos empresas han captado casi el 25% del mercado total de queso en Ecuador. Sin embargo, la competencia es cada vez mayor por el número de marcas locales que quieren convertirse en líderes, es así que varias empresas locales como Reybanpac CA y Floralp S.A., ambas con el 6,6% de participación de mercado promedio, están invirtiendo en maquinaria y en el desarrollo de productos de mayor calidad para ganar puntos en la participación.

**Cuadro N° 14: Participación de mercado por compañía 2009 – 2013. Porcentaje (%) por valor de venta**

Compañía	2009	2010	2011	2012	2013
Productos Alpina	17,1	16,4	16,1	15,9	15,7
Productos Gonzalez Cia. Ltda.	8,8	8,9	8,7	8,7	8,8
Reybanpac CA	6,6	6,7	6,6	6,5	6,6
Floralp SA	7,1	6,5	6,4	6,5	6,5
Industrias Lácteas Toni SA	3,9	4,1	4,1	4,1	4,2
La Holandesa SA	2,7	2,3	2,2	2,2	2,2
Kraft Foods Ecuador Cia Ltda	2,5	2,1	2,0	1,9	1,7
Mondel SA	1,9	1,5	1,4	1,3	1,2
Pausterizadora Quito SA	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5
Arla Foods Amba	0,6	0,4	0,3	0,3	0,2
Otros	48,3	50,5	51,6	52,0	52,4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

**Elaborado por:** Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

Por otro lado, la variedad de quesos ofertada ha permitido que diferentes productos logren posicionarse en el mercado independientemente de la compañía a la que pertenecen o a su vez han permitido a la compañía ganar la participación de mercado descrita anteriormente. De tal forma, que el producto líder en el mercado ecuatoriano de quesos, es el queso fresco de Alpina, el cual tiene una cuota de mercado del 9,35%

en promedio considerando los último cuatro años, un producto que mantiene una brecha de tres puntos en relación al segundo participante que es el Queso Fresco González, con una participación de mercado promedio de 6,63% considerando los años 2010 - 2013. Posteriormente, la brecha entre productos se cierra, a partir del tercer participante que es el Queso Mozzarella González con una participación de mercado del 4,10%, por lo que a partir de este producto, la competencia es mucho más fuerte, este acontecimiento lo podemos verificar en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 15: Market share por producto 2010 – 2013. Porcentaje (%) por valor de venta**

Marca	2010	2011	2012	2013
Queso Fresco	9,2	9,3	9,4	9,5
Queso Fresco González	6,8	6,8	6,5	6,4
Mozarrella González	3,9	4,1	4,2	4,2
Vita Queso	3,6	3,8	3,8	3,8
Queso Maduro El Quiosko	3,6	3,6	3,6	3,8
Queso Cheddar	3,4	3,3	3,3	3,4
Toni Queso Crema	2,4	2,8	2,9	3,1
Rey Queso Crema	-	2,7	2,6	2,6
Queso Gouda	2	2	1,9	1,8
Rey Queso Fresco	-	1,7	1,7	1,7
Queso Cheddar	1,4	1,4	1,4	1,4
Queso Maduro con hierbas	1,4	1,4	1,3	1,3
Queso Crema Duro González	1,2	1,4	1,3	1,3
Queso Mozzarella Mondel	1,5	1,3	1,2	1,1
Queso Fresco La Holandesa	1,4	1,2	1,1	1,1
Queso Holandés	1,3	1	1	1
Mondel Camembert	1,2	1,2	1,1	1
Mondel Brie	1,4	1	1	0,9
Queso Holandés González	1,2	1	0,9	0,9
Parmesano	1	0,9	0,8	0,8
Mozarrelllla Valpadana	1,1	0,9	0,8	0,8
Parmesano	0,7	0,7	0,8	0,8
Ricotta Valpadana	0,6	0,6	0,7	0,8
Queso Crema Floralp	0,9	0,9	0,8	0,8
Mondel Bleu	1,2	0,9	0,8	0,8
Queso Fresco para untar	1,2	1	0,9	0,8
Kraft Singles	0,9	0,8	0,7	0,7
Camembert	0,8	0,6	0,6	0,7
Ricotta Floralp	0,9	0,7	0,7	0,7
Sábanas Edam	1,2	1	0,8	0,6
ReyQueso	2,6	-	-	-
ReyQueso Fresco	1,7	-	-	-
Otros	38,3	40	41,4	41,4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Euromonitor International. (2013). *Cheese in Ecuador*.

Elaborado por: Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport.

Según Euromonitor, se espera que los precios sean relativamente estables, ya que el Gobierno debe continuar manteniendo sus controles de precios sobre la leche cruda.

Por otro lado, la innovación y renovación por parte de los productores de queso y sus nuevas técnicas de fabricación, ayudarán a aumentar las ventas de la categoría, ya que los consumidores podrían estar más interesados en probar las nuevas variedades de queso si sus precios no son muy diferentes y la calidad se mantiene o se mejora.

**Dato Interesante:** para el caso concreto de nuestro estudio, es importante mencionar el error que tuvo Industrias Lácteas Toni SA, ya que con el lanzamiento de su producto: queso crema de fresa, pretendía ser similar a un postre conocido a partir de simple crema de queso blanco con fruta (fresa), repartidas en la parte superior. Sin embargo, el producto no tenía el mismo sabor que la versión original, por lo que tuvieron que quitar del mercado dicho producto, esto no quiere decir, que no pueda ser reintroducido al mercado si la empresa encuentra una manera de mejorar su sabor.

Es aquí, donde la innovación de nuestro producto se ve sometida a prueba, ya que un poderoso en el mercado de queso para untar en Ecuador, no pudo desarrollar un producto con un buen perfil sensorial para satisfacer los gustos del público, de tal manera que este caso nos sirve como directriz para desarrollar un producto con un perfil organoléptico de alto nivel; es decir, a estas alturas no podemos arriesgarnos a desarrollar un producto que no genere impacto en el mercado o que no tenga la aceptación suficiente para que este crezca, de tal manera que el reto está en ser mejor que una gran compañía en el mercado de quesos nacional.

- Descripción del negocio

Este plan de negocios se basa en el principio de elaboración y comercialización de quesos saborizados artesanales en la ciudad de Quito, un negocio totalmente legal que pretende contribuir al crecimiento del mercado de quesos en Ecuador, mediante la innovación y renovación de sus productos para satisfacción y deleite de los consumidores de queso en cualquiera de sus presentaciones y tipos existentes.

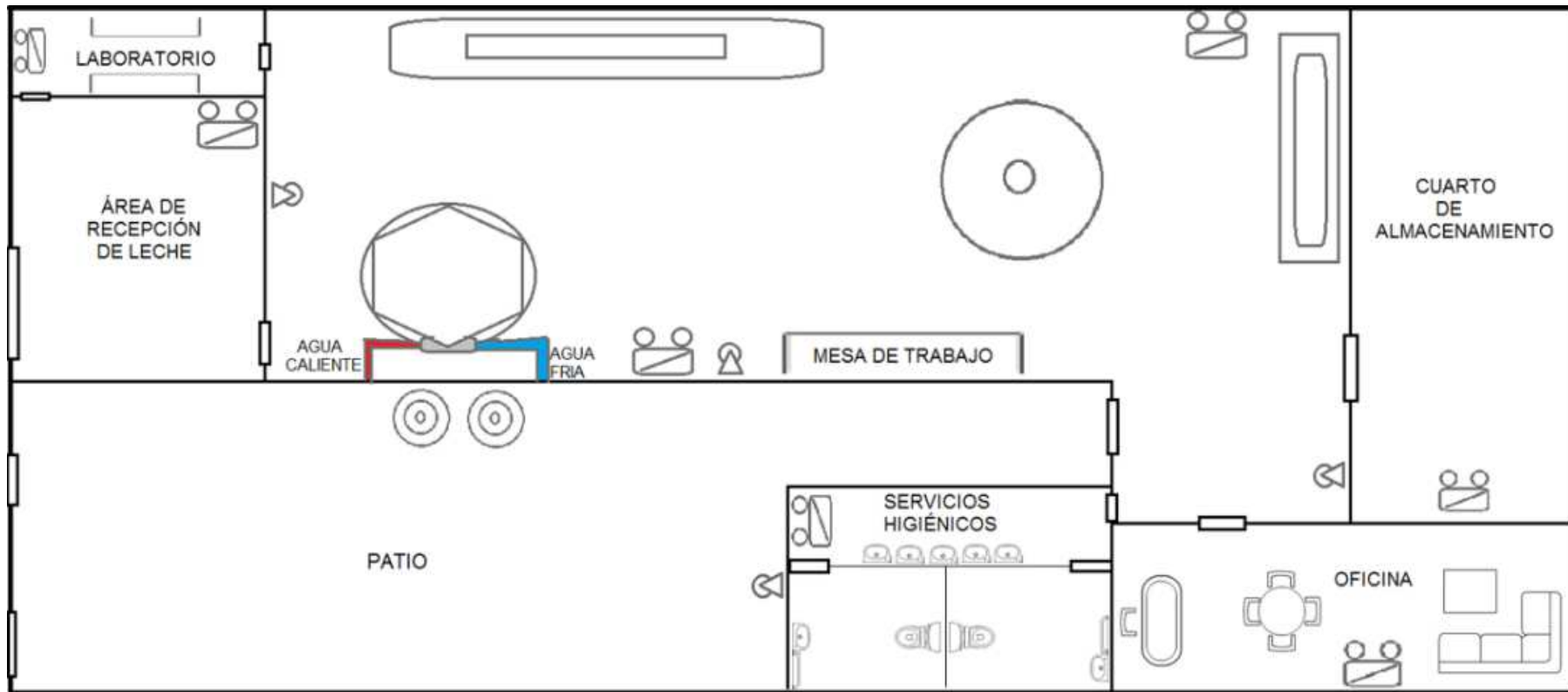
- Descripción física

El área total destinada para el funcionamiento del negocio es de 120m<sup>2</sup>, distribuidos de la siguiente manera:

- Cocina, cuarto de almacenaje y laboratorio: 110m<sup>2</sup>
- Oficina: 10m<sup>2</sup>

Cada una de las áreas estará equipadas con sus implementos y equipos necesarios para su correcto funcionamiento y ejecución de labores, así como también para asegurar la inocuidad de los alimentos en tratamiento. A continuación un esquema de cómo estaría distribuido el espacio físico del negocio, considerando el espacio disponible y el proceso productivo que se debe seguir, de tal manera que se ahorre la mayor cantidad de espacio y tiempo en dicho proceso:

Gráfico N° 7: Mapa del sitio



	LÁMPARA DE SEGURIDAD		MEZCLADORA
	TANQUE DE GAS INDUSTRIAL		SELLADORA AL VACIO
	EXTINTOR PQS		
	TABLAS DE PRENSA		
	OLLA INDUSTRIAL (PAUSTERIZACIÓN)		

Fuente: Investigación realizada  
 Elaborado por: Polo García

- Descripción comparativa

Hacer una comparación de todos los participantes de queso crema en el mercado ecuatoriano vs. nuestro producto, es realmente desalentador, pues estamos compitiendo con empresas con gran poder de mercado por su variedad de productos, experiencia, canales de distribución, entre otros factores fundamentales para el crecimiento de un negocio. Sin embargo, se debe pensar y tener una proyección a futuro que sea lo suficientemente sustentable en el tiempo y que considerando un largo plazo, podamos llegar a ser tan grandes como ellos, o mucho más que ellos. Por lo que, la siguiente comparación se la realizará con los líderes de mercado de queso crema en el país como es el caso del queso crema Toni y de Rey Queso crema.

**Cuadro N° 16: Descripción comparativa vs. competidores**

<b>Variable Comparativa</b>	<b>TONI</b>	<b>REY QUESO</b>	<b>ALIKAM</b>
Distribución en el Canal Tradicional	SI	SI	NO
Distribución en el Canal Autoservicios	SI	SI	NO
Distribución en el Canal Especializado	SI	SI	SI
Cobertura a nivel Nacional	SI	SI	NO
Variedad de sabores de sal	Clásico, tocino y finas hierbas	Clásico	Jalapeño y Finas Hierbas.
Variedad de sabores de dulce	Frutilla	NO	Frutos Rojos
Variedad de queso light	SI	NO	NO
Presencia en medios ATL	Comercial de TV, radio, prensa	Prensa	NO
Presencia en medio BTL	Activaciones en puntos de venta	NO	Activaciones en el punto de venta
Presencia en medio digitales	Página web corporativa de Toni	Página web corporativa de Rey Queso	Fan Page (Facebook)
Posibilidad de hacer pedidos por página web	NO	NO	SI
Respaldo de marca	Industrias Lácteas Toni SA	Reybanpac CA	ALIKAM

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

De esta forma podemos establecer una ventaja competitiva frente a los principales competidores del mercado, haciendo referencia a nuestra variedad de sabores de sal y de dulce que el resto de competidores no tienen. Adicionalmente, la posibilidad de hacer pedidos a domicilio vía nuestra página web para aquellas personas que decidan comprar, cabe recalcar que están sujetos

a los horarios de repartición y compra mínima de producto. Sin embargo, el arma principal, es el sabor que se del producto, esto será lo que realmente haga la diferencia.

## 3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 3.2.1 Investigación de la Oferta

Los datos obtenidos de la oferta de quesos untables, corresponde al total de producto ofertado en el mercado Ecuatoriano, por lo que es importante realizar una proyección del producto ofertado únicamente en la ciudad de Quito, para lo cual se realizó un cruce entre la cantidad vendida en el periodo 2010 vs. la población quiteña en dicho periodo. Lo propio se realizó con los años 2013 y 2014, considerando las proyecciones analizadas anteriormente por medio de Euromonitor en el capítulo N.- 2 del presente documento.

**Cuadro N° 17: Ventas de la categoría de queso untable en volumen (Toneladas) para la ciudad de Quito**

Variable	Cierre 2013	Proyect. 2014	Proyect. 2015
Queso untable Ecuador	1.224,60	1.272,60	1.331,50
Población Ecuador	15.416.920	15.693.420	16.278.844
Población Quito	2.383.501	2.426.248	2.516.757
% UIO en Ecuador	15%	15%	15%
<b>Queso Untable Quito</b>	<b>189,33</b>	<b>196,75</b>	<b>205,85</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

En el cuadro anteriormente citado, se establece que la ciudad de Quito representa un 15% del total de la población de Ecuador. De tal manera, que la proyección

realizada anteriormente estima que la venta para el año 2014 la categoría de quesos untables en la ciudad de Quito será de 196,75 toneladas, siendo un mercado en el que fácilmente se podría entrar a participar.

Se realizó el mismo análisis de la categoría, pero en esta ocasión considerando las ventas en millones de dólares, de tal manera que el mercado de Quito para quesos untables representa una venta aproximada para el 2014 de 1,55 millones de dólares, con un incremental para el año 2015 de 0,7 millones de dólares en relación al 2014.

**Cuadro N° 18: Ventas de la categoría de queso untable en Millones de dólares (USD) para la ciudad de Quito**

<b>Variable</b>	<b>Cierre 2013</b>	<b>Proyect. 2014</b>	<b>Proyect. 2015</b>
Queso untable Ecuador	9,50	10,00	10,50
Población Ecuador	15.416.920	15.693.420	16.278.844
Población Quito	2.383.501	2.426.248	2.516.757
% UIO en Ecuador	15%	15%	15%
<b>Queso Untable Quito</b>	<b>1,47</b>	<b>1,55</b>	<b>1,62</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

### 3.2.2 Investigación de la Demanda

#### 3.2.2.1 Segmentación

Segmentación de mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrán requerir productos o mezclas de Marketing distintos. (G & P, 2003)

La segmentación puede ser realizada en base a varios factores como pueden ser: geográficos, demográficos, psicográficos, nivel socioeconómico, nivel de ingresos, entre otros. Considerando lo anteriormente citado, la segmentación para nuestro caso de estudio, está focalizado de la siguiente manera:

- **Factor Geográfico:** las personas que viven en el Distrito Metropolitano de Quito a marzo de 2014, son aproximadamente 2.426.202 de acuerdo a la proyección establecida en función al censo de población y vivienda realizado por el INEC en el año 2010.
- **Factor Demográfico A:** la composición de los hogares en el cantón Quito para el año 2010 (INEC, s.f.), indica que es de 3,49 miembros por hogar. De tal manera, que realizando una proyección al 2014, se establece que existen 694.766 hogares en el cantón Quito.
- **Factor Demográfico B:** familias que pertenezcan a los niveles A, B y C+, de acuerdo a la estratificación del nivel socioeconómico del INEC, se establece que el 13,1% de la población pertenecen a los grupos citados anteriormente, de tal manera que 91.014 hogares en el cantón Quito, representan nuestra grupo objetivo.

### 3.2.2.2 Determinación de la muestra y diseño de los elementos de investigación

Una vez segmentado el mercado objetivo al que queremos llegar, podemos concluir que en el cantón Quito, existen 91.014 familias que podrían ser

compradoras potenciales de nuestro producto. De tal manera, que para conseguir información representativa de los gustos y preferencias de dichas familias, es necesario calcular la muestra y aplicar las encuestas respectivas.

**Ecuación 1: Fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas menores**

$$n = \frac{N * \delta^2 * Z^2}{[(N - 1) * E^2] + (\delta^2 * Z^2)}$$

**Dónde:**

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Población target

**δ**= Desviación Estándar

**δ**= p \* q

**p**= Probabilidad de éxito= 0.50

**q**= Probabilidad de fracaso= 0.50

**Z**= Nivel de confiabilidad= 95%

**E**= Límite de aceptación de error muestral= 4%

$$n = \frac{91.014 * 0,25^2 * 0,95^2}{[(91.014 - 1) * 0,04^2] + (0,25^2 * 0,95^2)}$$

$$n = \frac{21.852,56}{145,86158}$$

$$n = 149,82$$

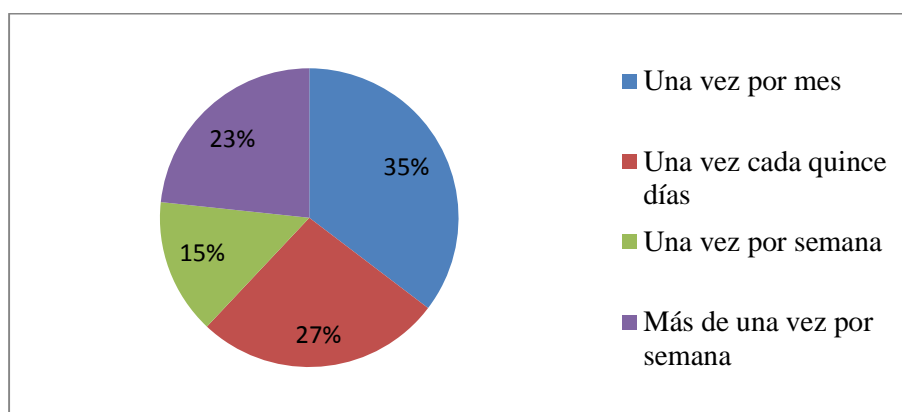
Con un universo de 91.014 familias, aplicando la fórmula anteriormente expuesta, se debe realizar 150 encuestas a jefes o jefas de hogar de la ciudad de Quito. El resultado de dichas encuestas, mostrará claramente las preferencias y gustos de clientes potenciales; así como también decisiones estratégicas para el desarrollo del negocio.

### 3.2.3 Tabulación y análisis de la información recolectada

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas (Ver anexo 1), se muestran claramente en los siguientes gráficos. Cabe recalcar, que la pregunta número 1, es una pregunta filtro, la cual tuvo el 100% de aceptación. ¿Consumes queso para untar?

- Pregunta 1: ¿Cada qué tiempo consumes queso untado?

**Gráfico N° 8: ¿Cada qué tiempo consumes queso untado?**



**Fuente:** Investigación realizada

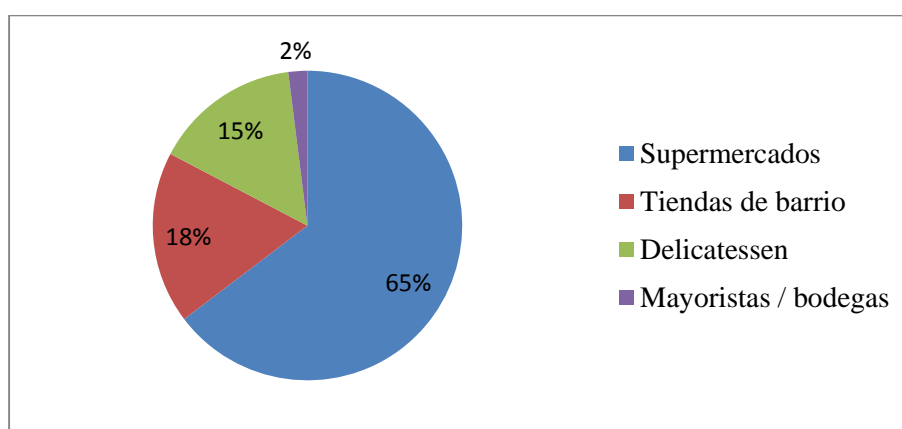
**Elaborado por:** Polo García

**Análisis:** En el gráfico, se observa que el 35% de las personas encuestadas, consumen queso para untar al menos una vez por mes; lo que significa,

que cada consumidor y/o cliente compra al menos un envase de la categoría al mes. De tal manera, que la reposición del producto en el hogar, es de al menos una vez por mes.

- Pregunta 2: ¿En qué lugares frecuentemente compra queso untable?

**Gráfico N° 9: ¿En qué lugares frecuentemente compra queso untable?**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

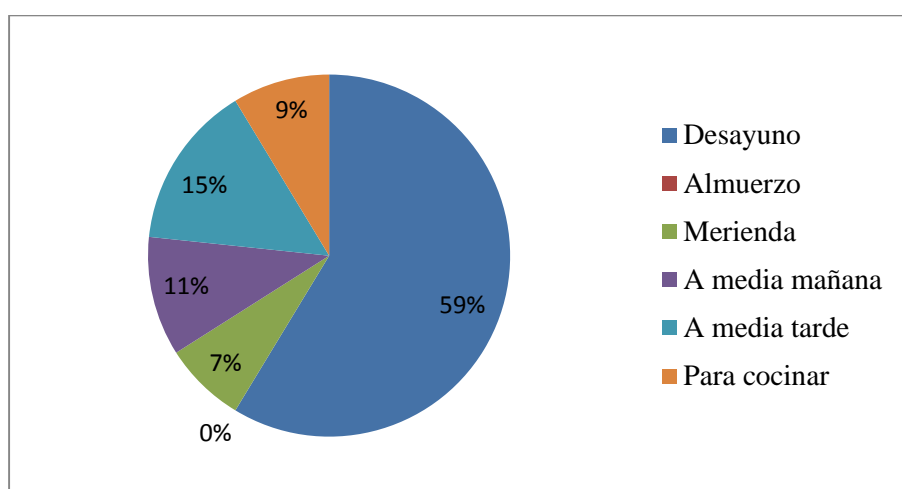
**Análisis:** El 65% de los encuestados realizan sus compras en Supermercados, el 18% en tiendas de barrio, y únicamente el 15% realiza sus compras en Delicatessen. Sin embargo, este 15% es muy importante para nuestro estudio, ya que son parte de nuestros clientes potenciales, debido a que nuestro principal canal de distribución son los Delicatessen.

De tal manera, que los Supermercados y las tiendas de barrio, se convierten en una gran oportunidad de mercado para nuestro producto, ya que son lugares con mayor frecuencia de compra de la categoría, pero que al

momento son difíciles de llegar por temas de distribución y recursos de logística propios.

- Pregunta 3: ¿En qué momento del día usted usualmente consume queso para untar?

**Gráfico N° 10: ¿En qué momento del día usted usualmente consume queso para untar?**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

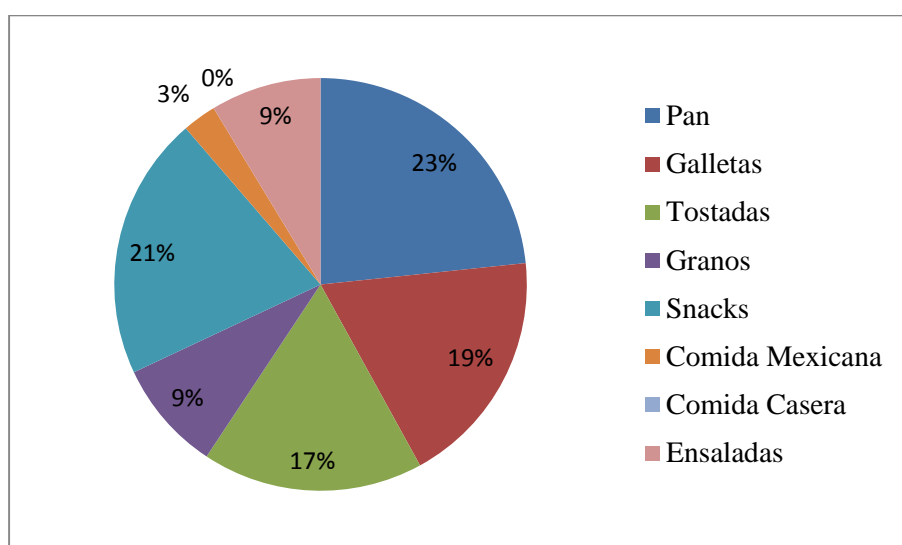
**Análisis:** El desayuno es el principal momento de consumo de queso para untar, representa el 59%; seguido del “cafesito” o snack de media tarde, que representa el 15%. Tan sólo el 11% de consumidores lo comen a media mañana, y únicamente el 9%, lo usa para cocinar.

Lo que significa que el queso para untar puede llegar a ser un producto de consumo diario, que se hace presente durante todo el día en diferentes ocasiones. No se debe descuidar la suma del 26% que representan los consumos a media mañana y a media tarde, esto nos indica que es un

producto que se consume como snack y acompañando a otro producto consumible...

- Pregunta 4: ¿Con qué tipo de alimento generalmente combina el queso untable?

**Gráfico N° 11: ¿Con qué tipo de alimento generalmente combina el queso untable?**



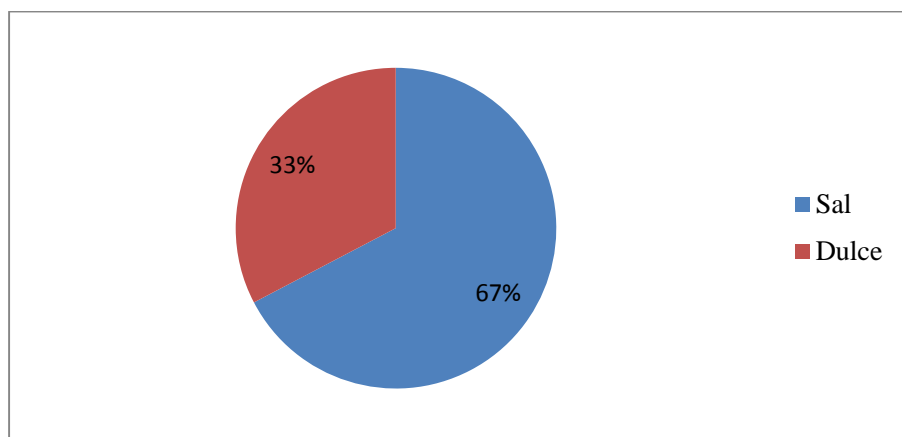
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Análisis:** Claramente se observa que los consumidores de queso para untar prefieren combinarlo con pan 23%, snacks 21%, galletas 19% y tostadas 17%. Esto ratifica lo expuesto en la pregunta anterior: el desayuno y los snacks de media mañana y tarde (cafesito) son los principales momentos de consumo de queso untable.

- Pregunta 5: Pensando en un tipo de queso untable, ¿con qué tipo de sabor preferiría combinarlo?

**Gráfico N° 12: Pensando en un tipo de queso untable, ¿con qué tipo de sabor preferiría combinarlo?**

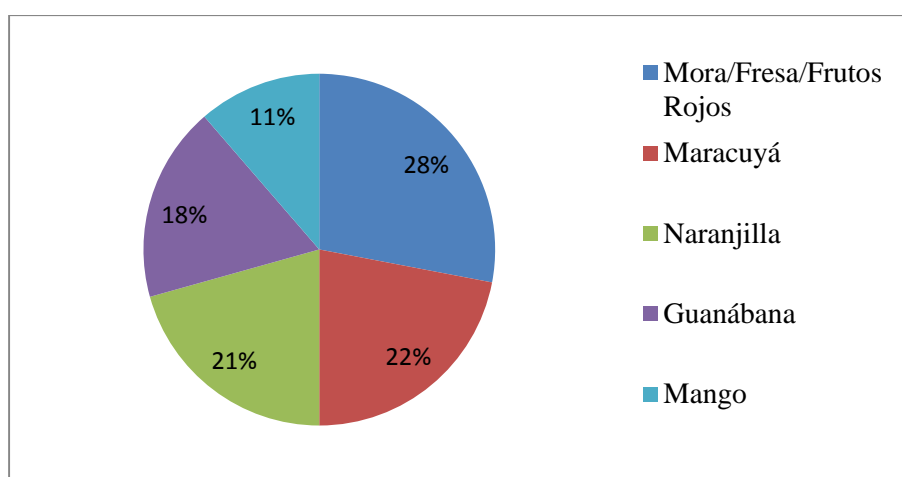


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

**Análisis:** Claramente se observa, que el consumidor de queso para untar, prefiere combinarlo con un tipo de sabor salado, con el 67% de preferencia; frente a un 33% que preferiría combinar su queso untable de siempre con un tipo de sabor dulce.

- Pregunta 6: Pensando en una combinación de queso untable con algún sabor de dulce, enumere del 1 al 5 su preferencia, siendo 1 la primera opción, y 5 su última opción

**Gráfico N° 13: Pensando en una combinación de queso untable con algún sabor de dulce, enumere del 1 al 5 su preferencia, siendo 1 la primera opción, y 5 su última opción**



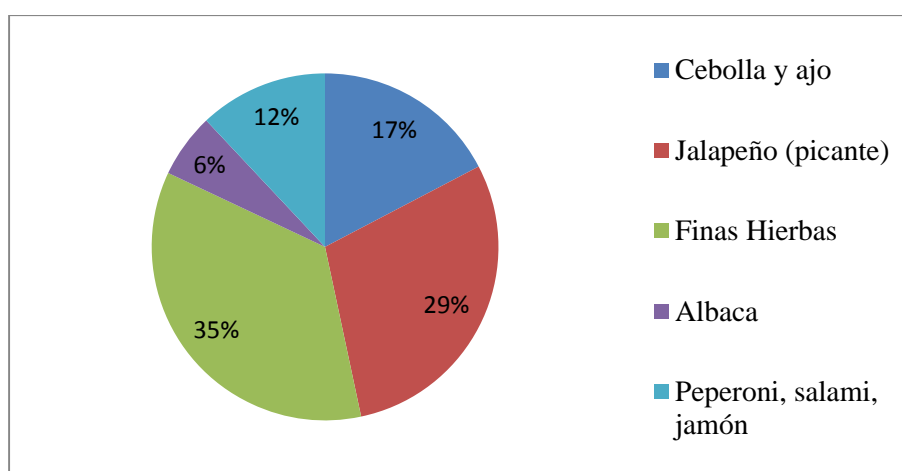
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Análisis:** Considerando que el sabor dulce, no es el preferido de los consumidores de queso untable, es importante notar que el 28% de encuestados, tiene cierta preferencia y curiosidad por combinar su queso untable con frutos rojos. Curiosamente y tomando en cuenta el ranking global de la preferencia de sabores para combinarlo con queso untable, este se encuentra en el tercer lugar, luego de dos sabores salados, como lo muestra el siguiente gráfico. Por lo que es importante considerar a este sabor entre los más opcionados para la producción. El resto de sabores de dulce, no son representativos, aún menos tomando en cuenta que los sabores de dulce, no son los más apetecidos por el target.

- Pregunta 8: Pensando en una combinación de queso untable con algún sabor de sal, enumere del 1 al 5 su preferencia, siendo 1 la primera opción, y 5 su última opción.

**Gráfico N° 14: Pensando en una combinación de queso untable con algún sabor de sal, enumere del 1 al 5 su preferencia, siendo 1 la primera opción, y 5 su última opción**



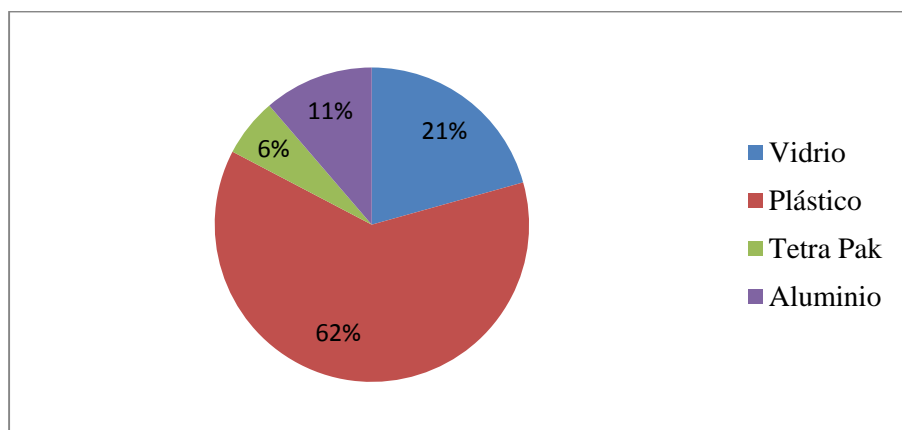
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Análisis:** Siendo los sabores de sal los más opcionados para ser combinados con queso untable, el concepto de finas hierbas con el 35% de aceptación y la combinación con jalapeños (29%), representan los sabores más apetecidos por el target. De tal manera, que estos resultados dan la pauta clara de cuáles son las combinaciones que el mercado aceptaría para quesos untables.

- Pregunta 7: ¿Qué tipo de envase cree que sería el ideal para este tipo de producto?

**Gráfico N° 15: ¿Qué tipo de envase cree que sería el ideal para este tipo de producto?**



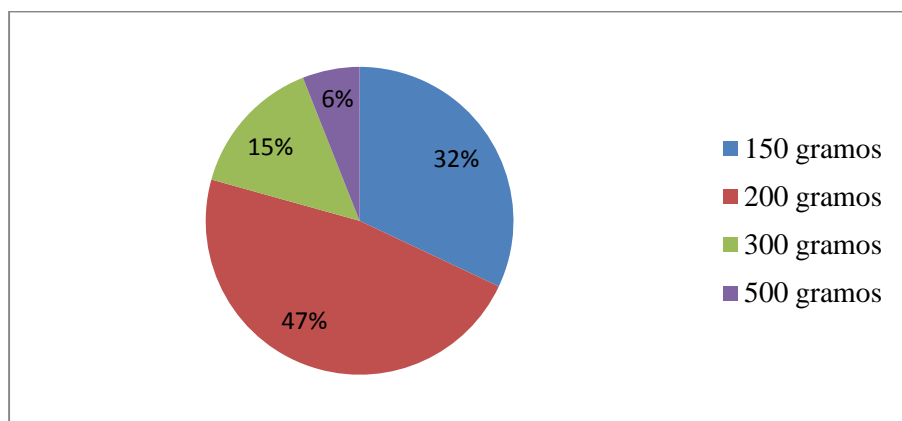
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Análisis:** Claramente se observa que la categoría ya tiene un estilo definido en cuanto al empaque para este tipo de producto. El plástico, con el 62% de preferencia, es el envase ideal para los consumidores de queso para untar.

- Pregunta 8: ¿Qué tamaño de envase de queso untable sería el ideal para su hogar?

**Gráfico N° 16: ¿Qué tamaño de envase de queso untable sería el ideal para su hogar?**

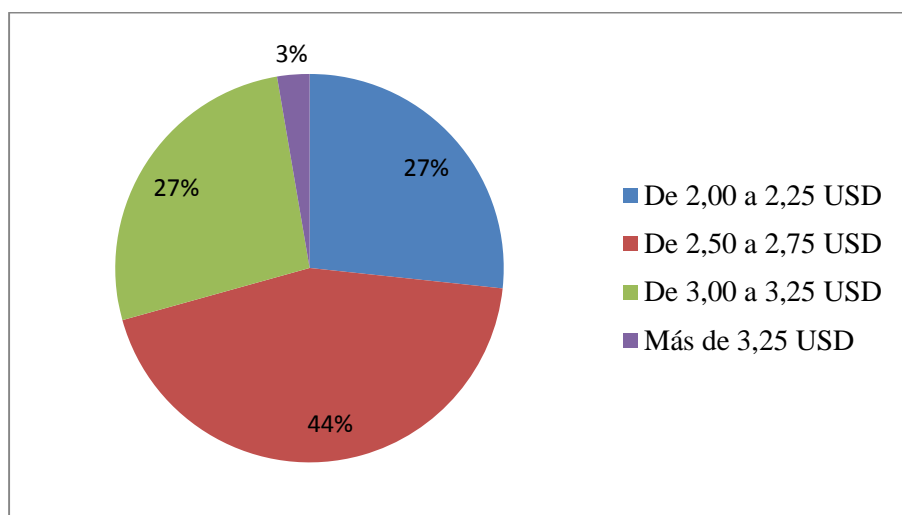


**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

**Análisis:** De acuerdo a la información obtenida, el 47% de los encuestados hacen referencia, que la porción ideal para queso untable es de 200 gramos. Esta preferencia puede estar ligada a la porción que actualmente se maneja en el mercado para dicho producto.

- Pregunta 9: ¿Considerando una porción de 200 gramos de queso untable saborizado, ¿cuál sería el precio que usted estaría dispuesto a pagar?

**Gráfico N° 17: ¿Considerando una porción de 200 gramos de queso untable saborizado, ¿cuál sería el precio que usted estaría dispuesto a pagar?**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

**Análisis:** Definitivamente, el precio con el que nuestro producto debe ingresar en el mercado, debe estar entre los 2,50 USD y los 2,75 USD, ya que el mismo ha tenido una aceptación del 44%, dejando por debajo a otros rangos que pueden ser considerados como muy caros o muy baratos.

### 3.2.4 Proyección de la demanda

La demanda se proyectará para 5 años y se la realizará en función a los factores: capacidad instalada y evolución del mercado.

- Capacidad Instalada

La capacidad máxima de producción instalada es de 115.200 unidades. Esta cantidad está considerada trabajando a un solo turno, durante cinco días a la semana, por cuatro semanas y doce meses al año. Durante los primeros años de gestión, la capacidad instalada será subutilizada como muestra el siguiente cuadro que hace referencia al presupuesto de producción:

**Cuadro N° 19: Porcentaje (%) de utilización de la capacidad instalada**

<b>Capacidad Máxima Instalada</b>	<b>Año</b>	<b>Cantidad a producir</b>	<b>% Utilización</b>
115.200	Año 1	86.184	75%
	Año 2	92.217	80%
	Año 3	98.672	86%
	Año 4	105.579	92%
	Año 5	112.970	98%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

- Evolución de mercado

Para poder proyectar la demanda, se debe considerar los siguientes puntos:

- **Canales de distribución**, para el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, es de suma importancia tener claro el canal de distribución, el alcance de los puntos de venta y la cobertura que representan. Para nuestro caso, en el primer año nos centraremos en los delicatessen de la

ciudad Quito, como: Federer, El Español, La Suiza, entre otros. Actualmente, estos delicatessen, en la ciudad de Quito cuentan con aproximadamente 60 puntos de venta distribuidos por todo el Distrito Metropolitano de Quito. Para los próximos años, se considerará el crecimiento orgánico de delicatessen, la apertura de nuevos canales de distribución como supermercados y mayoristas a nivel nacional.

- **Sell Out del producto**, entiéndase como sell out, a la venta del producto realizada al consumidor final; por ejemplo: la venta de nuestro queso que realizaría El Español a sus clientes. Por medio de este indicador, podemos definir el nivel de aceptación de nuestro producto en nuestro grupo objetivo; por ende, el nivel de rotación del mismo, y la demanda que este genera. Por lo tanto, dependiendo del comportamiento del producto en el mercado, podremos establecer de mejor forma los crecimientos estimados de la demanda. Al momento se considera la proyección de la demanda en base al promedio de crecimiento en valor de la categoría en el mercado (5%) según Euromonitor.

Para nuestro caso de estudio, se consideró un crecimiento anual del 7%; es decir, un 2% de crecimiento más de lo que crece la categoría. Cabe recalcar, que este crecimiento depende de las variables explicadas anteriormente, las cuales pueden generar un crecimiento adicional al proyectado, además se debe considerar que el crecimiento es más pronunciado por ser nuevos en el mercado.

**Cuadro N° 20: Proyección de la demanda**

<b>Proyección de la Demanda</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Incrementos Anuales</b>		<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	
Quesos con finas hierbas	31.680	33.898	36.270	38.809	41.526	<b>182.183</b>
Queso con Jalapeño	28.800	30.816	32.973	35.281	37.751	<b>165.621</b>
Queso con Frutos Rojos	21.600	23.112	24.730	26.461	28.313	<b>124.216</b>
<b>Unidades totales a vender</b>	<b>82.080</b>	<b>87.826</b>	<b>93.973</b>	<b>100.552</b>	<b>107.590</b>	<b>472.021</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

### 3.2.5 Estrategias Competitivas

Una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, por los cuales se está esforzando la empresa y los medios con los cuales está buscando llegar a ellos. (Porter, 1982, p. 55).

Haciendo referencia a lo citado por Porter, y para que las estrategias competitivas sean realmente eficientes y generen una diferenciación real a la empresa, es necesario empezar a hacer la diferencia desde el interior de la misma. Por ello, la estrategia corporativa de la empresa será trabajada de la siguiente forma:

### Cuadro N° 21: Estrategia Corporativa

**Misión:** Ser una marca reconocida en el mercado de quesos para untar en el D.M. Quito.

**Visión:** Ser una marca reconocida en el mercado ecuatoriano por brindar productos nutritivos y saludables.

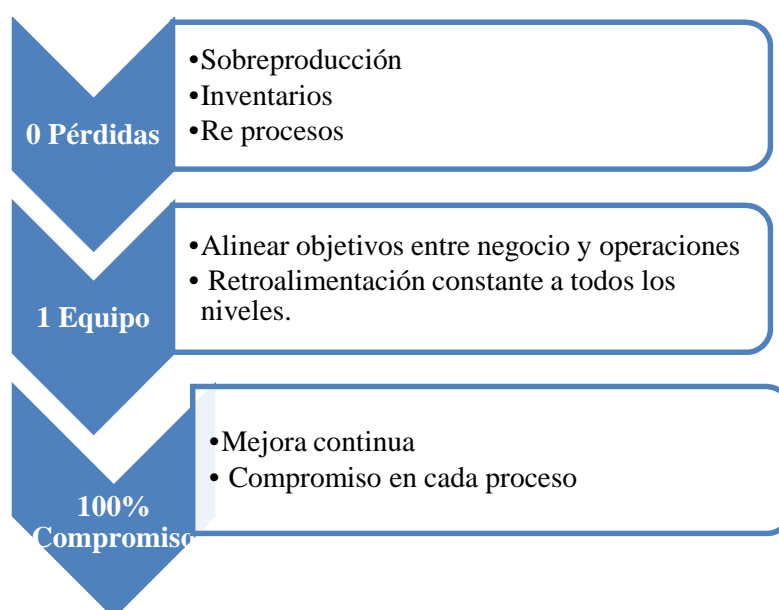
TÚ (1ro La Gente)	TU MARCA	TU EXCELENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tú eres parte del mejor equipo de trabajo.</li> <li>•Tú eres dueño de tu desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tú puedes construir una marca líder y poderosa en el mercado del D.M. de Quito.</li> <li>• Tú puedes enamorar a clientes y consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tú garantizas la optimización de recursos en toda la cadena de valor.</li> <li>• Tú logras eficiencia.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

- **TÚ:** considerando que la GENTE es el recurso más importante de toda empresa a nivel mundial, nuestro caso, no podía ser diferente. Por lo tanto, el principio básico de nuestra estrategia competitiva en el mercado quiteño, es comprometer a nuestros colaboradores a ser el propio responsable de su desarrollo profesional y personal; siendo el conjunto de sus esfuerzos, el eslabón que permita ser el mejor equipo de trabajo en la producción y comercialización de quesos saborizados para untar.
- **TU MARCA:** la creación y reconocimiento de una marca en un mercado, no es tarea fácil, ya que depende de la reputación que la misma se vaya ganando a través del tiempo con sus clientes y consumidores. Para lo cual, es importante que cada acción que ejerce la empresa, esté encaminada a ganar ese reconocimiento y preferencia de clientes y consumidores, frente al resto de productos que se encuentran en el mercado. Con el tiempo, llegar a ser la marca preferida, que garantice la fidelidad de clientes y consumidores, es nuestro principal objetivo.

- **TU EXCELENCIA:** en este punto, lo más importante es garantizar la optimización de recursos en toda la cadena del valor para satisfacer las necesidades del cliente y consumidor. Para lograr, esta optimización en la cadena de valor, es importante que cada persona sea eficiente en las labores diarias, para ello se ha trabajado en un modelo que resume todo lo que queremos lograr:

**Gráfico N° 18: Modelo cadena de valor**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

Cadena de valor, introducida al medio por Michael Porter, en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, publicada en 1985, ha llegado a considerarse como un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. (Porter, 2001, p. 150)

Lo importante de esta estrategia corporativa es que no sólo sea formulada, sino que por medio de los recursos de la empresa sea ejecutada de la forma más efectiva posible. Es por ello, que esta estrategia, ha sido estructurada de forma objetiva, considerando la capacidad actual y el potencial para ser reconocida en el mercado.

El análisis realizado anteriormente, debe complementarse con las estrategias competitivas relacionadas al Marketing Mix, las cuáles serán desarrolladas en el capítulo cinco de este documento.

## 4 ESTUDIO TÉCNICO Y LEGAL

### 4.1 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de una empresa, depende de su principal recurso: el recurso humano, por lo cual, las personas que sean seleccionadas para trabajar, deben ser personas que cumplan con un perfil profesional y personal íntegro, que permita la unión de fuerzas para conseguir los objetivos planteados. A más de ello, y alineado con lo que la Estrategia Corporativa indica, debemos lograr que cada uno de nuestros colaboradores sean embajadores directos de la calidad de nuestro producto, de tal manera que se cumpla con lo planteado “Enamorar a clientes y consumidores”.

Tomando en cuenta la necesidad productiva y comercial de la empresa, se ha considerado una estructura del recurso humano que garantice la consecución de objetivos y no genere desperdicios a ningún nivel. En el gráfico 10 se puede observar el organigrama que cubre la necesidad del recurso humano de la empresa.

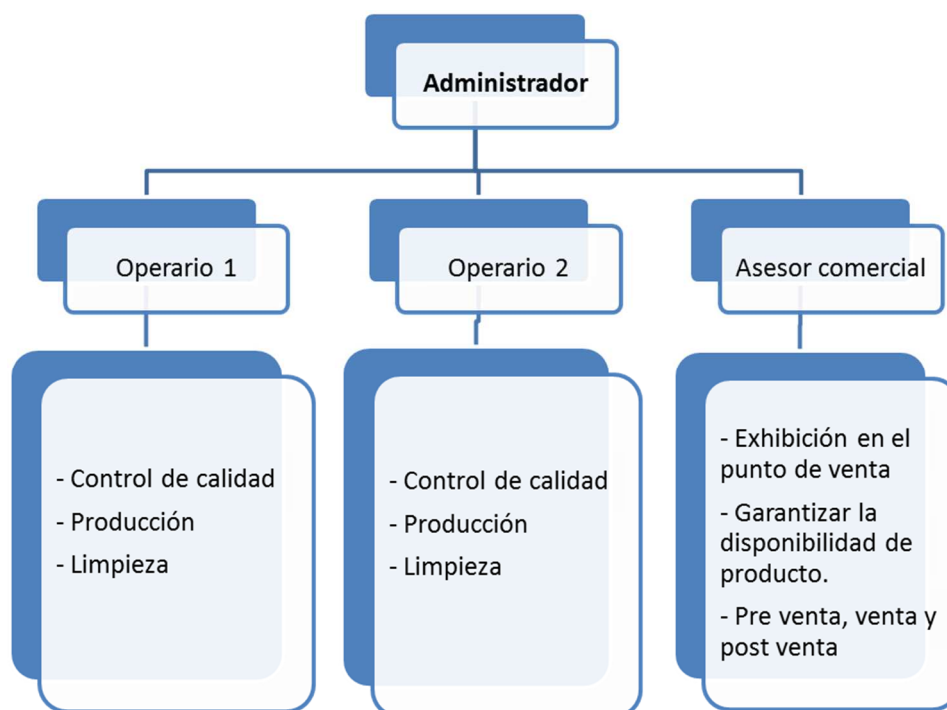
Para asegurar el correcto desempeño de cada colaborador, cada posición tendrá un grupo de funciones, las mismas que serán detalladas a continuación, y serán medidas y evaluadas de acuerdo al desempeño de cada colaborador.

Para el caso del **Administrador**, su labor principal es garantizar el desarrollo del negocio en toda su magnitud; es decir, debe asegurar el cumplimiento de los objetivos

de cada sub-alterno y el de la empresa. Para lo cual, debe generar estrategias competitivas importantes a lo largo de toda la cadena de valor y mantener una relación firme y de largo plazo con los clientes. A más de ello, será el responsable de estar al día con todos los documentos y permisos habilitantes que la empresa requiere para su funcionamiento, de tal manera que las áreas a cargo son:

- Producción
- Control de calidad
- Marketing
- Ventas
- Recursos Humanos
- Logística
- Impuestos

**Gráfico N° 19: Organigrama de la empresa**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

Las áreas de: Control de calidad, Logística e Impuestos; serán contratadas como un servicio independiente, las mismas que serán canceladas mensualmente a sus representantes por medio de una factura.

Para el caso de los **Operarios**, las funciones son más operativas, para lo cual, ambos miembros serán correctamente capacitados en:

- Control de calidad al momento de la recepción de leche.
- Manipulación de materia prima, insumos y compuestos.
- Proceso de elaboración del queso (desde la recepción de la leche, hasta el despacho del producto terminado).
- Limpieza de las instalaciones, equipos e insumos.
- Cómo actuar en caso de emergencia.

Para el caso del **Asesor comercial**, su función va enfocada a la relación que debe mantener con el cliente a lo largo del tiempo, por ello sus funciones son encaminadas de la siguiente forma:

- **Pre venta:** esta función está enfocada al nivel de involucramiento que el asesor comercial tiene con el cliente, de tal forma, que debe conocer quién y cómo es su cliente, qué volumen de ventas maneja, qué productos comercializa, analizar la competencia como asesor comercial de nuestra empresa y como cliente.

- **Venta:** según Phillip Kotler “este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor (cliente), siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)”. Al ser nuestro modelo de venta B2B2C (Business to Business to Consumer) y considerando que el modelo de venta de los delicatessen, nuestros clientes, es B2C (Business to Consumer) y se enfocan al reposicionamiento del producto, debemos garantizar que nuestro producto rote del punto de venta. Con lo mencionado anteriormente, se desea lograr que el consumidor tenga preferencia de nuestro producto frente a la competencia, para que de esta forma la gestión de venta en el canal sea menos complicada y sea el mercado quien exija nuestro producto en los puntos de venta. Es así, que el asesor comercial debe garantizar la correcta exhibición del producto en el punto de venta y la disponibilidad del mismo. A más de comunicar al cliente las características del producto, las promociones vigentes y los beneficios que nuestro producto tiene versus la competencia.
  
- **Post Venta:** según Stanton, Etzel y Walker "la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades post-venta que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros". De tal manera, que el asesor comercial será el responsable de asegurar la satisfacción del cliente por medio de:
  - Tiempo de entrega del producto.
  - Condiciones idóneas del producto al momento de la entrega.
  - Gestión de reclamos y sugerencias.

Dependiendo del desarrollo personal de cada colaborador y la consecución de objetivos alineados a la empresa, se elegirá mensualmente al colaborador del mes, el mismo que será un referente para el resto de colaboradores y tendrá un día de vacación adicional durante el mes.

Considerando todo lo mencionado anteriormente, y dependiendo de las funciones y nivel de responsabilidad que cada colaborador tiene, se ha elaborado un plan de remuneración y beneficios que se detalla en el siguiente cuadro, considerando todos los beneficios sociales que exige el Código de Trabajo de Ecuador y los salarios mínimos de aportación vigentes que exige el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en su Código Sectorial. (IESS, s.f.)

**Cuadro N° 22: Plan de Remuneración y Beneficios Sociales**

DETALLE DE GASTOS AL PERSONAL				Beneficios Sociales				
Cargo	Sueldo	Cantidad	Total	IESS (12,45%)	13er Sueldo	14to Sueldo	Fondos de Reserva	Vacacion es
Asesor comercial	450,00	1	450,00	50,18	37,50	29,50	37,50	18,75
Administrador	700,00	1	700,00	78,05	58,33	29,50	58,33	29,17
Operarios	354,00	2	708,00	88,15	59,00	708,00	59,00	29,50
<b>TOTAL</b>	<b>1.504,00</b>	<b>4</b>	<b>1.858,00</b>	<b>216,37</b>	<b>154,83</b>	<b>767,00</b>	<b>154,83</b>	<b>77,42</b>
<b>TOTAL</b>							<b>1.370,45</b>	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Es importante mencionar, que únicamente el asesor comercial, recibirá un sueldo variable de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos mensuales, el mismo que asciende a 300USD.

## 4.2 MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

### 4.2.1 Requisitos Legales para el Funcionamiento de la Empresa

Existen varios organismos gubernamentales que se encargan de la emisión de documentos habilitantes para el funcionamiento de una empresa en Ecuador. En consideración a este contexto, mostraremos a continuación los documentos indispensables para que nuestra empresa empiece su función productiva y comercial.

#### 4.2.1.1 Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Como primer paso, para identificar a los ciudadanos frente a la Administración Tributaria, se implementó el Registro Único de Contribuyentes (RUC), cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria. El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. (Servicio de Rentas Internas, 2015)

Haciendo referencia a la cita anterior, la Administración Tributaria requiere conocer cómo va a operar una empresa en el país, de tal forma, que tenga conocimiento de la actividad comercial que realiza, quiénes son

sus representantes, dónde se ubica, entre otros detalles. Para lo cual es necesario presentarse en el SRI (Servicio de Rentas Internas del Ecuador), para tramitar la obtención del RUC, documento que se obtiene con los requisitos que se detallan en el Anexo N° 2.

Para nuestro caso de estudio, el Tipo de Contribuyente idóneo es de Persona Natural (toda aquella persona que realiza actividad comercial en el país), bajo el nombre de Polo Ernesto García Oviedo; y en función al desempeño de la empresa en el tiempo, se determinará si el tipo de contribuyente es una persona natural obligada a llevar contabilidad o no obligada a llevar contabilidad.

#### 4.2.1.2 Patente Municipal

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), refiere que el Impuesto de Patente, es un impuesto que pagan todas las personas naturales o jurídicas que tienen una actividad económica en su territorio. Se lo paga cada año de acuerdo al último dígito de la cédula de su representante legal, y el cálculo lo ejecuta el Municipio en función del patrimonio del contribuyente; sin embargo, está vigente un Incentivo Productivo que dicta: (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

- Primer año, de inicio de actividades, 10 dólares de patente.
- Segundo año, 50% de la base imponible de la patente.

- A partir del tercer año, el 100% del valor real del impuesto de Patente Municipal.

Los requisitos para que personas naturales puedan obtener la patente y su clave son los siguientes:

- Copia del RUC.
- Copia de cédula y papeleta de votación.
- Formulario de Inscripción de Patente, se lo obtiene en la página web del DMQ ([www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec))
- Formulario de Acuerdo para uso de Medios Electrónicos, se lo obtiene en la página web del DMQ ([www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec))

El trámite para la obtención de la patente se lo realiza en cualquier Administración Zonal de Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. A más de la patente, y en la misma Institución mencionada anteriormente, es importante sacar el Registro de Actividades Económicas Tributarias (RAET), mediante el cual se asigna un número al contribuyente para su inscripción en el catastro de actividades económicas, siendo este trámite complementario a la patente.

#### 4.2.1.3 Permiso de Funcionamiento – Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

El Permiso de Funcionamiento emitido por el ARCSA, es un documento que faculta a una empresa a iniciar sus actividades productivas y/o comerciales dentro del territorio ecuatoriano y se lo debe renovar cada año, ya que de acuerdo al artículo 6, de la Ley Orgánica de Salud, la cual establece que es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública, en conjunto con el ARCSA, regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos, y otros productos para uso y consumo humano; así como de los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad. (Ministerios de Salud Pública, 2015)

Para el caso de nuestro estudio, y al ser un establecimiento sujeto a vigilancia y control sanitario, somos parte de la categorización de Establecimientos destinados para la elaboración de productos lácteos y sus derivados (Ministerios de Salud Pública, 2015). El trámite no tiene costo alguno y los requisitos para la obtención de dicho documento se detallan en el Anexo N° 3.

- Registro Sanitario – ARCSA.

Marco Dehesa, director ejecutivo de ARCSA explica que los auditores sanitarios son los encargados de verificar las condiciones higiénicas sanitarias de los establecimientos. Asimismo, son los responsables de controlar la calidad de los productos que se declaran y registran con determinadas especificaciones, “para que los consumidores tengan la seguridad de que el producto que toman de la percha es el mismo que el fabricante declaró y el ARCSA aprobó”.

De tal manera, que el Registro Sanitario es el documento que certifica que el producto es apto para el consumo humano y habilita al mismo, ser comercializado. En este documento, que de igual forma lo emite el ARCSA, se detallan las características absolutas del producto, de tal manera que la Autoridad tiene pleno conocimiento de qué se comercializará en el país. Para la obtención del documento, el fabricante debe presentar los siguientes requisitos: (ARCSA, 2015)

- Ingresar la solicitud en la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE),
- Declaración de que el documento cumple con la Norma Técnica Nacional respectiva.
- Descripción general del proceso de elaboración del producto: en el documento debe constar el nombre del producto.

- Diseño de etiqueta o rótulo del producto.
- Especificaciones físicas y químicas del material de envase.
- Descripción del código de lote.
- Contrato de elaboración del producto y/o convenio de uso de marcas.
- Documento con datos para la factura.

Una vez que el fabricante tenga el documento en su poder, está habilitado para empezar con la comercialización del producto.

#### 4.2.1.4 Permiso de Funcionamiento – Cuerpo de Bomberos del D.M.Q.

Este documento, es el permiso que emite el Cuerpo de Bomberos a todo local para su funcionamiento. Para nuestro caso de estudio, la categoría correspondiente es la Tipo A, en la cual se encuentran inmersas las empresas, industrias, fábricas, bancos, edificios, plantas de envasado, hoteles de lujo, centros comerciales, plantas de lavado, cines, bodegas empresariales, supermercados, comisariatos, clínicas, hospitales, escenarios permanentes. Para la obtención de dicho documento, se debe presentar los siguientes requisitos: (Cuerpo de Bomberos del D.M.Q, 2015)

- Solicitud de inspección del local.
- Informe favorable de la inspección.
- Copia del RUC.

**Nota:** En caso de que se liquide la empresa o cese de funciones, se debe cerrar todos los documentos mencionados anteriormente.

#### 4.2.1.5 Calificación Artesanal

Será considerado como artesano, al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, será calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA), desarrolle su actividad artesanal, con o sin operarios (15) y aprendices (5), y que hubiera invertido en su taller implementos, maquinaria y materia prima, una cantidad que no supere el (25%) del capital fijado para la pequeña industria. La JNDA, a través de la Unidad de Calificaciones otorga el certificado de calificación artesanal, en las 164 ramas artesanales determinadas en el Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo, divididas en ramas de producción y servicio. (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2015)

Haciendo referencia al párrafo anterior, y al artículo 2, literal C de la Ley de Defensa del Artesano, donde se define como Maestro de Taller a la persona mayor de edad, quien ha obtenido un título a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas. (Junta Nacional de Defensa del Artesano, 2015)

De tal manera, que para nuestro caso de estudio y al no cumplir con los requisitos que dicta el artículo 2, literal C, de la Ley de Defensa del Artesano, no podríamos calificarnos como Artesano, ya que no poseemos un título de Maestro de Taller, el cual faculta ser parte de este gremio. Además de ello, el representante de la empresa, no ha obtenido ningún título técnico que pueda ejercer en la producción de queso para untar.

## **4.2.2 Obligaciones Legales con los Organismos del Estado**

### 4.2.2.1 Servicio de Rentas Internas (SRI)

La declaración de impuestos frente al SRI, es obligatoria para toda persona natural o jurídica; sin embargo, los formularios y las declaraciones varían dependiendo de la razón social. Para nuestro caso de estudio, las declaraciones obligatorias son del IVA y del Impuesto a la Renta, para lo cual es necesario:

- **Formulario 104 A:** sirve para la declaración de Impuesto al Valor Agregado (IVA), el cual grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. (SRI, 2015)

Esta declaración se la realizará mensualmente, y en el caso de que no se haya efectuado ninguna compra o venta de bienes o servicios,

la declaración se la realizará en cero. El formulario se muestra en el anexo N°4

- **Formulario 102 A:** sirve para la declaración de Impuesto a la Renta para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad; es decir, quienes realicen actividades empresariales y que operen con capital propio menor a US\$ 93.690,00 al 1 de enero de cada ejercicio impositivo u obtengan ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior inferiores a US\$ 156.150,00, o cuyos costos y gastos anuales hayan sido menores o iguales a US\$124.920,00. (Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Capítulo V Art. 37 y 38) (SRI, 2015). La declaración se la hace una vez al año, en el mes de marzo, mediante el formulario 102 A, el cual se detalla en el anexo N° 5

**Nota:** Las respectivas declaraciones, deberán ser efectuadas a tiempo, caso contrario el SRI, se reserva el derecho de cobro de intereses y multas por mora de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

En la actualidad, todas las declaraciones se las efectúa mediante la página web del SRI, para lo cual, es necesario descargar una herramienta software llamada: DIMM Formularios, el cual permite acceder a todos los formularios necesarios para la declaración de impuestos.

En cuanto a los pagos a realizarse por la declaración de impuestos, el SRI hoy en día, presenta varias alternativas y facilidades de pago, las cuales se muestran en el siguiente cuadro resumen:

**Cuadro N° 23: Facilidades de pago SRI**

FORMAS DE PAGO	DECLARACIONES	MATRICULACIÓN VEHICULAR	RISE	DEUDAS
CONVENIO DE DÉBITO	➔		➔	
VENTANILLA	➔	➔	➔	
BOTÓN WEB	➔	➔	➔	
CAJERO ATM	➔	➔	➔	
TARJETA DE CRÉDITO	➔	➔	➔	➔

**Fuente:** Ecuador, SRI (s.f.). *Cómo y dónde pagar los impuestos.*(SRI, 2015)

**Elaborado por:** Polo García

#### 4.2.2.2 Ministerio del Trabajo

El Ministerio de Trabajo, a través de su página web, permite la creación de un usuario que hace referencia al empleador de una empresa, y permite al mismo la descarga respectiva de los diferentes formularios para su declaración y registro respectivo. El ente encargado a realizar el pago de los beneficios sociales que exige el Estado Ecuatoriano, es el empleador; el mismo que está en la obligación de cancelar a sus empleados, los siguientes beneficios:

- **Utilidades:** el Código de Trabajo de Ecuador, en el artículo 97, exige la participación de trabajadores en utilidades de la empresa, para lo cual, se reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas, el cuál será distribuido de la siguiente forma:
  - El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.
  - El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

**Nota:** los trabajadores que no hayan cumplido el año completo de trabajo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios. El pago máximo de este beneficio es el 15 de abril de cada año. (INAE, 2015)

- **Décimo Tercera remuneración o bono navideño:** el artículo 111, del Código de Trabajo del Ecuador, dicta que los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el 24 de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las

remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.  
(INAE, 2015)

- **Décimo Cuarta remuneración:** el artículo 111, del Código de Trabajo del Ecuador, dicta que los trabajadores percibirán una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada, la cual será pagada hasta el 15 de agosto de cada año en la región Sierra y Amazónica del país, mientras que para las regiones Costa y Galápagos, será el 15 de marzo de cada año, convirtiéndose en un bono escolar. (INAE, 2015)

**Nota:** en el caso de que el empleado no hubiese trabajado el año completo, se cancelará el proporcional de dichas remuneraciones, en función al tiempo proporcional de trabajo.

#### 4.2.2.3 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

El IESS, exige a cada empleador a nivel nacional, su Registro Patronal en el Sistema de Historia Laboral (solicitud de clave para empleador), para lo cual, debe Ingresar a la página web [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec), servicios por internet, escoger Empleadores, actualizar datos del registro patronal. Escoger el sector al que pertenece (privado, público o doméstico), ingresar los datos obligatorios que tienen asterisco y digitar el número de RUC. Seleccionar el tipo de empleador, en el resumen del Registro de Empleador al final del formulario se visualizará imprimir solicitud de clave.

Una vez registrados los datos solicitados, tiene que acercarse a las oficinas de Historia Laboral del Centro de Atención Universal del IESS a solicitar la clave de empleador, con los siguientes documentos: (IESS, 2015)

- Solicitud de Entrega de Clave (impresa del Internet)
- Copia del RUC (excepto para el empleador doméstico).
- Copias de las cédulas de identidad a color del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
- Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar el retiro de clave.
- Copia de pago de un servicio básico (agua, luz o teléfono)
- Original de la cédula de ciudadanía.

Una vez obtenida la clave para el empleador, el mismo está obligado a registrar al trabajador en relación de dependencia a través de la página web del IESS mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor, dentro de los quince días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda. (IESS, 2015)

Además, debe realizar el pago y cálculo de aportes de trabajadores con relación de dependencia. El cálculo se entiende como materia gravada a todo ingreso regular y susceptible percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a la establecida por el IESS. El pago se realiza dentro de los 15 días posteriores al mes que corresponda, y los mismos son:

- Aporte Patronal, el cual corresponde al pago del 12,25% del ingreso del trabajador.
- Aporte personal, corresponde al pago del empleado al IESS, y significa el 9,45% del ingreso del trabajador.
- Fondos de reserva, se paga a partir del segundo año de trabajo del empleado y equivale al 8,33% del ingreso mensual del empleado. Según la reforma a la "Ley para el pago mensual del Fondo de Reserva y el Régimen Solidario de Cesantía por parte del Estado", publicada en el Registro Oficial No. 644, de 29 de julio del 2009, se establece la nueva modalidad para el pago del fondo de reserva. Desde el mes de agosto del 2009, el empleador paga mensualmente el fondo a sus trabajadores, de cualquier forma descrita a continuación: (IESS, 2015)
  - El pago se lo hace mensualmente a través del rol de pagos del empleado.

- El pago se deposita mensualmente en el IESS, convirtiéndose en una cuenta de acumulación de fondos de reserva. Para que el empleado pueda hacer uso de este fondo, debe solicitar al IESS la entrega total o parcial de sus fondos de reserva, siempre y cuando, tenga al menos 36 aportaciones acumuladas.

## **5 POSICIONAMIENTO, CICLO DE VIDA Y PROPUESTA DE MARKETING**

### **5.1 POSICIONAMIENTO**

Lehmann y Winer (2002, p. 246), el posicionamiento es una definición específica de cómo el producto difiere de la competencia en la mente de un determinado grupo de clientes, y abarca el público-objetivo de los clientes y competidores y atributos a través de los cuales la diferenciación va a tener lugar.

Haciendo referencia al párrafo anterior, podemos decir que el posicionamiento de una marca o empresa en el mercado, se deriva de la influencia del marketing mix en la mente de los clientes. De tal forma, que el cliente o consumidor final pueda identificar los atributos principales del bien o servicio, y lo ubique en una posición en su mente que le permita compararlo con la competencia y determinar su ventaja competitiva.

Para determinar el posicionamiento en el mercado objetivo, se debe partir de un estudio que determine las actitudes y preferencias del consumidor hacia los productos que compiten en el mercado, con el fin de dotar al producto y/o servicio de los atributos más afines a las necesidades del segmento en el que se va a situar, de tal manera que pueda satisfacer de mejor forma las necesidades del cliente y/o consumidor.

Existen varias formas y métodos para posicionarse en un mercado, para este caso de estudio, el posicionamiento que se desea obtener, se apalancará en el producto y en los atributos que lo caracterizan, los cuales obedecen a los resultados obtenidos en las

encuestas; así como también en la experiencia y expectativa de consumo que la marca de quesos saborizados para untar, ALIKAM, genere en su target. De tal manera que permita desarrollar una identidad propia en el mercado del D.M. de Quito, como una marca líder por su calidad en toda la cadena de valor, para lo cual nos basaremos en tres pilares:

**Gráfico N° 20: Pilares ALIKAM**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

Si bien es cierto, la estrategia de posicionamiento se compone de tres pilares esenciales; pero, ¿cómo se construye cada uno de ellos?

- **Salud y Bienestar:** “Mente sana y cuerpo sano”, basados en este dicho tan conocido en el mundo entero, nace la idea de ser una marca líder que proporcione productos de calidad a sus clientes y consumidores. Es decir, un producto que

satisfaga todas las expectativas de alimentación y nutrición de quien lo consuma, para lo cual es importante considerar:

- Naturalidad del producto.
  - Composición nutricional del producto en el momento de consumo (frescura).
  - Higiene e inocuidad del producto.
  - Uso de sustancias nocivas para la salud (químicos).
- Cantidad y sabor de producto.

Todos los factores mencionados anteriormente, obedecen al criterio de un producto de calidad, el mismo que ofrece nutrición y bienestar para quien lo consume.

- **Innovación y variedad de productos:** uno de los factores diferenciadores de ALIKAM, es la variedad de sabores que ofrece a su público objetivo. De tal forma, que esta variable de posicionamiento, se convierte también en una oportunidad de mercado, ya que permite la expansión de la categoría de quesos para untar por el valor agregado que ofrece y el descubrimiento de nuevas ocasiones de consumo, de nuevas preferencias de los consumidores, de nuevos nichos de mercado y productos; por ende la expansión de la empresa tanto en segmentos como en categorías.
- **Parte de la familia de clientes y consumidores:** llegar a posicionarse como un producto o una marca que sea considerada como parte de la familia, es un reto

bastante grande, pero no imposible. Para lograr este posicionamiento, se trabajará en función de las emociones de clientes y consumidores; es decir, llegando al corazón de los mismos y enamorándolos como lo hace una madre, un padre, un hermano, una novia o un amigo. De tal forma que nos centraremos, como marca, en una comunicación efectiva, la cual haga referencia a los momentos de consumo del producto y a los momentos que se comparten entre familia y amigos, logrando una sinergia de estos momentos y el cumplimiento de nuestro objetivo.

## 5.2 DISEÑO DE MARCA

Una marca es la identidad comercial con lo que se relaciona a una empresa, producto o servicio que participa en el mercado, de tal forma, que ALIKAM ha diseñado su marca en función a los siguientes componentes.

### 5.2.1 Logotipo

Considerando que un logotipo, sólo hace referencia a formaciones de palabra, las cuales construyen el nombre persé de la marca, se ha definido a ALIKAM, como el logotipo que permita identificar y posicionar a nuestro producto en el mercado.

Su origen etimológico, se basa en la conjunción de dos palabras Kichwas, las cuales traducidas al español tiene los siguientes significados: (Ministerio de Educación, 2015)

- **Allikana:** Bienestar /Salud
- **Kan:** Tú

Haciendo referencia al idioma nativo de Ecuador, el significado de nuestro logotipo en conjunto será: **TÚ BIENESTAR**. Significado, que denota en su totalidad, el objetivo principal de nuestra empresa, brindar un producto sano y confiable para el consumo de personas y familias que buscan verse y sentirse bien.

Es importante aclarar, que para definir el logotipo, se hicieron pequeñas variaciones a las palabras etimológicas, únicamente por fines comerciales:

- Eliminación de una letra “L”, de tal manera que se evite la mala pronunciación del nombre.
- Terminación del nombre con letra “M”, de tal manera que el nombre tenga una denotación más fuerte y de poder en el mercado, ya que al terminar con letra “N” el nombre se tornaría muy débil.

Adicionalmente, y como parte de la identidad de marca, el tipo de letra escogido, refiere una escritura clara y de fácil lectura; así como también denota suavidad por sus terminaciones curvas, las cuales van alineadas al resto de elementos para la construcción de marca.

**Gráfico N° 21: Logotipo ALIKAM**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

**5.2.2 Isotipo**

Considerando que el isotipo hace referencia a esa parte icónica o simbólica de la marca, ALIKAM, ha desarrollado un isotipo que muestra una circunferencia, no completa en la parte inferior, que hace referencia al estereotipo de un queso redondo en las mentes de un consumidor, por ello el color amarillo. La abertura presente, hace referencia a una porción del queso que ya ha sido cortada.

Adicionalmente, al borde del contorno exterior del círculo, se muestran destellos de luz en un fondo celeste, los cuáles resaltan y dan apariencia de vida al isotipo. De tal forma, que viendo al isotipo en conjunto, da la apariencia de un paisaje, con cielo azul, donde el sol en su máximo esplendor, aparece atrás un par de nevados de cúpula blanca por la nieve, blanco como el color del queso.

A más de ello, este paisaje expresa tranquilidad, paz y la energía que transmite una mañana soleada. Muy importante resaltar que en las mañanas, el desayuno, será uno de los principales momentos de consumo de nuestro producto.

**Gráfico N° 22: Isotipo**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

### 5.2.3 Imagotipo

Haciendo referencia a que un imagotipo es un conjunto icónico-textual, en donde ambos elementos también pueden funcionar por separado; se determina el conjunto de logotipo e isotipo en un mismo. Para el caso de ALIKAM, su imagotipo es el siguiente:

**Gráfico N° 23: Imagotipo**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

#### 5.2.4 Psicología y uso de colores

Los colores usados en el desarrollo del imagotipo, logotipo e isotipo, fue considerado en función al significado de los mismos, la percepción de colores en la vida de las personas y el apego a la realidad racional del producto, como se explicó anteriormente. Por lo cual cada color se definió por las siguientes razones:

- **Azul:** es el color que cuenta con más adeptos, siendo el favorito del 46% de hombres y el 44% de las mujeres. Este color representa simpatía, armonía, amistad, tranquilidad y confianza; siendo sentimientos que sólo se ganan en función del tiempo. De tal manera, que la marca por medio de este color intenta adquirir y brindar confianza a sus consumidores a lo largo del tiempo. (Heller, 2012)
- **Amarillo:** es el color representativo de la luz y la iluminación, se lo considera como el color representativo de la diversión, amabilidad y optimismo. Además es un color que llama la atención, siendo una de las principales razones por lo que es parte del imagotipo de ALIKAM, ya que al ser un producto que se situará en el punto de venta con otras marcas de la misma categoría, lo ideal es llamar la atención de clientes y consumidores. (Heller, 2012)
- **Blanco:** es considerado como el color del bien, el mismo que transmite paz y da la apariencia de limpieza en cualquier lugar en que se encuentre.

Para el caso de ALIKAM, este se convierte en un componente importante para mostrar a sus clientes y consumidores que se trata de un producto limpio e inocuo por esencia, a más de ser un producto que transmite sencillez y paz, ya que debe ser parte de la familia de sus consumidores. (Heller, 2012)

### 5.3 CICLO DE VIDA EN EL MERCADO ECUATORIANO

Todo producto o servicio en el mercado experimenta una evolución desde su lanzamiento al mercado hasta que se retira de él, o se mantiene a lo largo del tiempo. Esta evolución se ve afectada por el comportamiento de la demanda, la competencia y la tecnología, principalmente. Gráficamente, el ciclo de vida del producto se representa como la evolución en ventas durante sus etapas de: lanzamiento o introducción al mercado, crecimiento, madurez y declive. (Munuera & Rodriguez, 2007)

**Gráfico N° 24: Ciclo de vida de un producto en el mercado**



**Fuente:** (Munuera & Rodriguez, 2007)

**Elaborado por:** Polo García

ALIKAM, se encuentra en una etapa de introducción en el mercado ecuatoriano, y las condiciones de mercado no son las más favorables para ningún producto en su etapa de lanzamiento. Las unidades vendidas son escasas y su evolución es lenta básicamente porque los compradores potenciales son lentos en cambiar sus tradicionales hábitos de consumo, o no conocen el producto. Razón por la cual, se deben generar estrategias que permitan contrarrestar estos inconvenientes, las mismas deben ir encaminadas a educar al consumidor, que el mismo sepa qué tipo de producto es el que estamos ofreciendo, en qué ocasiones los puede consumir, dónde los puede adquirir, cuánto cuesta, cuáles son sus beneficios, entre otros.

Una vez que se logre los cometidos mencionados anteriormente, será posible pasar a la siguiente etapa, del ciclo de vida del producto, la etapa de crecimiento. Para identificar que un producto está en crecimiento se debe identificar las siguientes variables:

- Incremento en ventas.
- Costos disminuyen.
- La influencia de la competencia es menor.
- Aumento de la participación de mercado.
- Indicadores de posicionamiento en el mercado aumentan, por ejemplo: Top of Mind (TOM), o Top of Choice (TOC).

De acuerdo a las proyecciones de venta y al crecimiento proyectado para ALIKAM, se espera que la etapa de introducción al mercado, sea máximo el primer año. A partir del segundo año, el producto debe encontrarse en una etapa de crecimiento sostenido del 7%, según lo esperado. Por lo tanto, las estrategias deberán replantearse, ya que la participación del producto en el mercado es diferente y los objetivos unos nuevos. Se debe tener muy en cuenta el comportamiento de la venta y aplicar acciones correctivas en caso de que sea necesario.

#### 5.4 OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de marketing son planteados, principalmente, en función del beneficio y del incremento en ventas. Adicionalmente, y en la etapa del ciclo de vida que se encuentra el producto, deben estar encaminados a posicionar y comunicar la esencia de la marca y del producto; es decir, darlo a conocer en el mercado. Para lo cual se plantean los siguientes objetivos:

- Dar a conocer y posicionar, la marca y/o producto en el mercado, principalmente en el grupo objetivo, mediante una comunicación clara y efectiva de beneficios y atributos. De tal manera, que clientes y consumidores sepan qué tipo de producto es, para qué sirve, cuál es el valor agregado del producto y dónde encontrarlo.
- Generar la prueba del producto, de tal forma que el consumidor pruebe por sí mismo la calidad y sabor del producto.

- Incentivar la compra y re compra de ALIKAM en los puntos de venta de nuestros clientes.
- Crear una excelente relación a largo plazo con clientes y consumidores.

Estos objetivos variarán de acuerdo al comportamiento del producto en el mercado y a la etapa en el ciclo de vida en el que se encuentre. Es importante considerar que cada uno debe ser sostenible en el tiempo, pensando en el beneficio de ALIKAM, sus clientes y consumidores.

## 5.5 MARKETING MIX

Por medio del Marketing Mix, podemos establecer estrategias comerciales, las cuales permitan construir el modelo de negocio y desarrollar la marca en el mercado, para lo cual se consideran cuatro pilares fundamentales que son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

### 5.5.1 Producto

Un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado, sea tangible o intangible, y sirve para satisfacer una necesidad o un deseo, de quien lo usa o consume (Munuera, 2007).

En tal virtud, y para el caso de ALIKAM, la descripción del producto a comercializar es “QUESO PARA UNTAR”, más conocido en el mercado

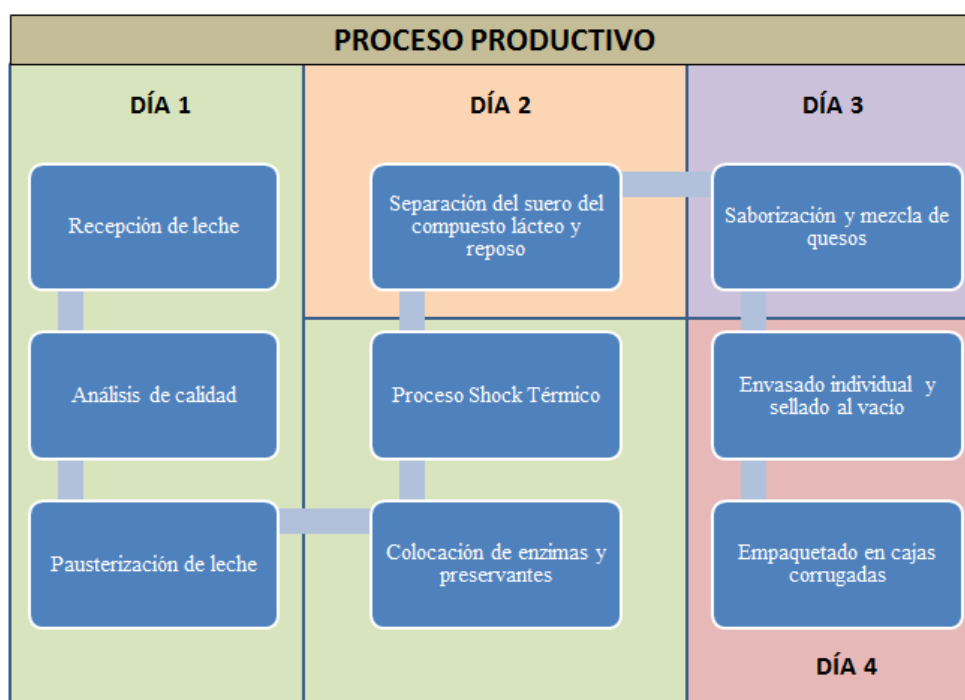
ecuatoriano como queso crema. Es importante aclarar, que no se colocará la descripción común de la categoría, ya que la asociación de “crema” en el consumidor ecuatoriano, es sinónimo de grasa, calorías altas, dulces, etc. Por ende, y al ofrecer al mercado un producto sano, hecho a base de productos naturales, que contribuyen al bienestar de quien lo consume; sería contradictorio usar dicha palabra.

ALIKAM, en su producción utiliza materia prima de primera calidad, la cual pasa por estrictos controles de calidad antes de ser incluidas en el proceso productivo, el mismo que se detalla en el gráfico N° 17, en el que se resume el proceso productivo del queso para untar, el cual inicia el día uno con la recepción de leche, el respectivo análisis de calidad por medio del hidróxido de sodio, la fenoltaleína y el ácido clorhídrico, los cuales sirven para hacer las respectivas pruebas de calidad como la reductasa, y la acidez titulable de la leche.

Posteriormente, se realiza la pasteurización de la leche a 85 grados centígrados y la colocación de enzimas (cuajo) y preservantes (sorbato de sodio), de tal manera que se pueda realizar el shock térmico de la leche, el cual permite eliminar las bacterias patógenas. El shock térmico consiste en realizar un cambio de temperatura drástico de la leche. En el día dos, se procede con la separación del compuesto lácteo y del suero de leche, para lo cual se deja reposar el compuesto en los lienzos y se aplica cierta presión sobre los mismos para lograr la separación. El tercer día se coloca en la mezcladora el compuesto lácteo y la pre-mezcla para lograr la saborización de los tres tipos de quesos que ALIKAM pondrá a disposición del público (Finas Hierbas, Frutos Rojos y Jalapeño). Para

finalizar el proceso, el día cuatro se coloca la mezcla en los envases plásticos individuales para realizar el sellado al vacío y posteriormente, 24 unidades en cada caja corrugada, de tal manera que los quesos quedan listos para ser distribuidos.

**Gráfico N° 25: Proceso Productivo**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

Los envases plásticos (envase primario) y el sellado al vacío, garantizan las condiciones idóneas para que el producto se mantenga fresco durante los cuarenta días de vida útil que tiene el queso antes de caducar a partir de su envasado.

En base al resultado de las encuestas, el contenido neto ideal de este producto, es 200 gramos, razón por la cual, el envase primario obedece a las siguientes medidas:

- Alto: 4 cm
- Largo: 14 cm
- Ancho: 9 cm

**Gráfico N° 26: Medidas del envase**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

Cada una de las caras del empaque contiene información relevante para el consumidor, además la información que exige el Estado para la comercialización de productos alimenticios, tal como consta en el Suplemento N.-134 del Registro Oficial del Gobierno de Ecuador. A continuación la descripción de cada una de las caras que conforman el empaque.

- **Cara Superior:** siendo esta cara la principal del empaque por el espacio de visualización, se explota la misma con el imagotipo (lo más grande posible) de ALIKAM; el descriptivo del producto (queso para untar), junto con el sabor correspondiente, por ejemplo: con jalapeño, el mismo que se ubica en una franja de color rojo que sirve para identificar el sabor del producto y llamar la atención del cliente o consumidor.

En la parte superior se trabaja con un fondo de color azul degradado que hace referencia al cielo y destellos de luz. A más de ello, comunicamos fuertemente que somos un producto nuevo por medio de la banderola de la esquina superior izquierda; hacemos un llamado a la prueba de producto por medio de la palabra “Pruébalo” bajo la banderola; ambos elementos con el mismo color rojo del sabor. También, se muestra el acto de recoger queso untado con un cuchillo, el mismo que emite un mensaje de apetitividad y prueba para quien lo ve, y se lo combina con los elementos naturales del sabor (jalapeños).

Finalmente, se invita al público a visitarnos en nuestro fan page: [facebook/alikamquesos](https://www.facebook.com/alikamquesos). De esta forma logramos sinergia en la distribución de elementos y un mapa mental ordenado que expresa lo que ALIKAM desea comunicar en el punto de venta.

Se replica el mismo concepto con los otros dos sabores ganadores en las encuestas: Frutos Rojos y Finas Hierbas. Únicamente se hace la diferenciación de los colores distintivos de cada sabor, rosado y verde respectivamente.

Gráfico N° 27: Cara Superior del empaque



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

- **Cara frontal:** esta cara básicamente es una adaptación del panel superior. Se añade información importante como: el precio de venta sugerido (2,25USD); el contenido neto (200 gramos) y el imagotipo distintivo de ser un producto elaborado en Ecuador, el cual potencializa el producto por

dicho valor agregado y se apalanca en la campaña del Gobierno: Consume lo nuestro, mejor si es hecho en Ecuador.

**Gráfico N° 28: Cara frontal del empaque**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

- **Cara posterior:** en esta cara se muestra elementos informativos como: fecha de elaboración y de caducidad, el lote de producción, la lista de ingredientes y la tabla nutricional, basada en una ingesta diaria recomendada de 2000 calorías como la Ley dictamina. A más de ello, y obedeciendo a la nueva Ley de Etiquetado para productos alimenticios, el sistema de semaforización bajo los parámetros establecidos. Para determinar el color de cada semáforo de acuerdo a la concentración de: sal, azúcar y grasa; se debe considerar la siguiente tabla: (Registro Oficial, 2015)

**Cuadro N° 24: Determinación de color de semaforización de productos alimenticios**

Nivel Componentes	CONCENTRACION "BAJA"	CONCENTRACION "MEDIA"	CONCENTRACION "ALTA"
Grasas Totales	Menor o igual a 3 gramos en 100 gramos	Mayor a 3 y menor a 20 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 20 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 1,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 1,5 y menor a 10 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 10 gramos en 100 mililitros
Azúcares	Menor o igual a 5 gramos en 100 gramos	Mayor a 5 y menor a 15 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 15 gramos en 100 gramos.
	Menor o igual a 2,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 2,5 y menor a 7,5 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 7,5 gramos en 100 mililitros
Sal	Menor o igual a 0,3 gramos en 100 gramos	Mayor a 0,3 menor a 1,5 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 1.5 gramos en 100 gramos.
	Menor o igual a 0,3 gramos en 100 mililitros	Mayor a 0,3 y menor a 1,5 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 1.5 gramos en 100 mililitros.
	(0,3 gramos de sal contiene 120 miligramos de sodio)	(0.3 a 1,5 gramos de sal contiene entre 120 a 600 miligramos de sodio)	(1.5 gramos de sal contiene 600 miligramos de sodio)

**Fuente:** (Registro Oficial, 2015)

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 25: Área del sistema gráfico**

Área del sistema gráfico	Área de la cara principal de exhibición en cm <sup>2</sup>
≥ 6,25 cm <sup>2</sup>	19,5 - 32
20 %	33 - 161
15 %	162 en adelante

**Fuente:** (Registro Oficial, 2015)

**Elaborado por:** Polo García

## Gráfico N° 29: Cara posterior del empaque



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Como se puede observar en los gráficos anteriores, ninguno de los tres productos tiene semáforo rojo, lo cual da la percepción de ser un producto sano, ya que si fuesen verdes, darían la apariencia de ser “light” y no tener los suficientes nutrientes; todo lo contrario con rojo, darían la percepción de ser producto que afecten la salud de quien lo consuma por su alto contenido del componente respectivo.

- **Cara lateral derecha:** en esta cara, se comunica el número de Registro Sanitario del producto, así como también el código de barras con el que es codificado en los diferentes clientes y la información del ente elaborador del producto.

### Gráfico N° 30: Cara lateral derecha del empaque

Elaborado por:  
Alikam  
Francisco Ruiz  
OE1-79 y Antonio  
Barrionuevo



REG. SANITARIO: XXX

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Polo García

- **Cara lateral izquierda:** en este panel se hace referencia a las recomendaciones que ALIKAM, hace a sus clientes y consumidores como: el tiempo de consumo máximo a partir de su elaboración y guardar el producto en refrigeración, una vez que se lo haya abierto. Adicionalmente, están los teléfonos de contacto de ALIKAM, en caso de que deseen generar un reclamo o recomendación.

### Gráfico N° 31: Cara lateral izquierda empaque

Una vez abierto el producto,  
consérvese en refrigeración.

Tiempo máximo de  
consumo: 40 días

Contáctanos

(02)2666-156  
(02)2491-391

Síguenos en:  alikamquesos



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Polo García

Con todos los atributos mencionados anteriormente, ALIKAM, cree y confía que los quesos para untar que ofrece al mercado, son producto ganadores; los mismos que harán su trabajo en la percha del punto de venta influenciando e incitando la compra de clientes y consumidores, principalmente las amas de casa o jefas de hogar, quienes son las personas

que generalmente realizan las compras para el hogar, siendo ellas las decisoras de compra, ya que de ellas depende brindar un producto de calidad, nutritivo, natural y delicioso a su familia.

### 5.5.2 Precio

El precio de venta es el valor monetario que se paga por la adquisición de un bien o servicio, y representa el valor percibido del mismo. Existen varios métodos para el cálculo del precio, y se determinan considerando los costos variables, costos fijos y porcentaje de utilidad; sin embargo, es importante considerar el precio de la competencia, de los productos sustitutos y el grupo objetivo al que va dirigido.

Para el caso de ALIKAM, se definió el precio de 1,90 Usd para el canal de venta y de 2,25 Usd para el consumidor final. De tal forma que el canal gana 0,35 Usd por cada unidad vendida, lo cual representa el 16% de utilidad. Mientras que ALIKAM, gana 0,53Usd por unidad vendida, lo que representa el 28% de utilidad.

**Cuadro N° 26: Determinación del precio**

<b>Relación Comercial</b>	<b>Costos Totales Promedio</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>Utilidad</b>	<b>% Utilidad</b>
Alikam - Canal	1,37	1,90	0,53	28%
Canal -Consumidor	1,90	2,25	0,35	16%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

La competencia, Toni queso crema 250gramos, tiene un precio de venta al público de 1,98Usd. Mientras que la referencia de queso crema con finas hierbas, por la misma porción de 250gramos, tiene un precio de venta al público de 2,25 Usd., este mismo precio se mantiene en la referencia de queso crema con tocino.

Para el caso de Mondel queso crema con finas hierbas, por una porción de 160gramos, tiene un precio de venta al público de 2,60 Usd. Cabe recalcar que este producto se encuentra en varios de las cadenas en las que será comercializado nuestro producto, y en algunos locales del Supermaxi, quienes están incentivando la producción nacional por medio de su programa de nuevos emprendimientos.

De tal forma, que estamos alineados al precio de venta al público que maneja la categoría en el mercado; sin embargo, una vez que el producto esté en el mercado, podemos hacer un estudio de elasticidad de precios para evaluar un incremento del mismo, considerando que el valor percibido del producto es alto y el canal en el que se desarrolla tiene afluencia de gente pertenecientes a las clase sociales alta, media alta y alta, por lo que el desembolso de compra de este tipo de productos puede ser mayor al estimado.

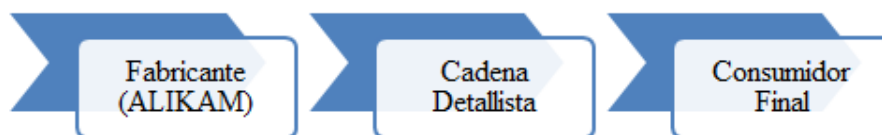
### **5.5.3 Plaza**

La plaza se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente y consumidor podrá tener acceso a los productos que se ofrecen

en el mercado. Por lo tanto, refiere a los puntos de venta, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios, entre otros; es decir, todo aquello que garantiza la accesibilidad al producto.

Para el caso de ALIKAM, se ha considerado un modelo de distribución que permita optimizar el tiempo de entrega del producto; es decir, el producto pasa del fabricante directamente a la cadena detallista (delicatesen), y esta a su vez coloca el producto en las perchas de los locales, de esta forma optimizamos el tiempo de distribución, considerando que el producto únicamente tiene cuarenta días de vida útil, evitando problemas de caducidad del mismo. A más de ello, se debe considerar que el precio no se ve afectado por el incremento de los mismos por parte de intermediarios.

**Gráfico N° 32: Canal de Distribución**









**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

Para el traslado del producto hacia los delicatesen, se ha considerado la contratación del servicio logístico, el mismo que prestará sus servicios a ALIKAM dos veces por semana, y cuyo costo por flete es de 80USD. Cabe recalcar que la entidad que brinde el servicio logístico debe garantizar el correcto traslado del producto; es decir, garantizar que el mismo no llegue a su destino golpeado, ni mojado, ni con fisuras. Además la entrega del producto debe darse justo en los tiempos establecidos, y la relación del transportista con nuestro

cliente debe ser ideal, ya que este se convierte en un embajador y representante de ALIKAM por su participación en la cadena de valor.

Para iniciar la comercialización del producto, se ha considerado las cadenas de Delicatessen que tienen presencia en la ciudad de Quito, para lo cual se realizó una investigación para determinar la población de nuestros clientes potenciales, el número de puntos de venta que poseen y su ubicación. El siguiente cuadro detalla lo mencionado anteriormente.

**Cuadro N° 27: Clientes potenciales y número de puntos de venta**

Cliente	Puntos de Venta	Cliente	Puntos de Venta
 El Español	17	 El Bodegón del Artesano	2
 El Arbolito	2	 Sal y pimienta	2
 Federer	5	 Swisscorner	3
 La Suiza	2	 Ambrosia	2
 El Griego	3	 Alikam Punto de venta	1
<b>TOTAL PUNTOS DE VENTA: 39</b>			

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Por medio de nuestros clientes llegaremos a nuestro cliente y/o consumidor final, los cuales tendrán fácil acceso al producto, pues los puntos de venta se encuentran distribuidos alrededor de toda la ciudad. Sin embargo, este listado es sólo una base preliminar que permitirá el ingreso de ALIKAM al mercado, ya que podemos atacar a nuevos puntos de venta y/o canales de distribución con el pasar del tiempo, lo importante es estar siempre alerta y buscar nuevas oportunidades para la expansión de negocio. En un futuro y teniendo una referencia de la aceptación del producto en el mercado, el foco es atacar a grandes cadenas de supermercados (quienes exigen referencias comerciales), restaurantes, panaderías y tiendas de alta demanda como:

- Supermaxi
- Mi Comisariato
- Tía
- Supermercados Santa María
- Oki Doki
- Panadería Arenas, La Unión, entre otras.

La demanda real del producto en el mercado, será el principal indicador para determinar si el producto tuvo o no aceptación y si es factible la expansión y cobertura de nuevos canales de distribución. No se debe dejar de lado, la posibilidad de compra de una par de vehículos que permitan la distribución propia, la reducción de costos y un mejor control de la cadena de valor.

### **5.5.4 Promoción**

La promoción básicamente trata de incentivar a clientes y consumidores a adquirir un producto o servicio. Las acciones en este incentivo, se verán reflejadas en el incremento de ventas a corto plazo; sin embargo, en la etapa de lanzamiento del producto al mercado, esta promoción se convierte en un ente comunicador de los beneficios, y atributos del producto que está entrando al mercado. Las acciones de promoción que se realicen, son las primordiales para captar la atención del grupo objetivo, ya que estas son puntuales, fuertes en comunicación y se dan por tiempo limitado en el corto plazo.

#### **5.5.4.1 Comunicación**

En la etapa de lanzamiento de ALIKAM, su campaña promocional estará enfocada en un inicio en la comunicación de los atributos y beneficios del producto, así como también la información de los lugares donde se puede adquirir el producto. Para ello, y al tener recursos económicos limitados, la comunicación será centralizada en el punto de venta; el único y principal lugar donde se puede efectuar la compra; de tal manera que se han desarrollado piezas publicitarias que genere alto impacto e incentiven la compra. Por lo tanto, el arte madre de la campana de comunicación de lanzamiento se lo puede ver en el gráfico 23.

Gráfico N° 33: Arte madre de comunicación en el punto de venta



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Este arte madre, expresa todo lo necesario para comunicar y promocionar el nuevo producto que está ingresando al mercado. En la parte superior mantiene la mayoría de los elementos del empaque, como: imagotipo, descriptivo, banderola de nuevo y la llamada a la acción con la palabra “Pruébalo”; se explicó anteriormente la razón de ser de cada uno de estos elementos.

En la parte media, se muestra claramente una ocasión de consumo (el desayuno) de nuestro grupo objetivo (la familia), haciendo referencia y énfasis a la principal decidora de compra en la familia (la madre). En la mesa, se encuentra un envase de ALIKAM queso para untar, el cual

muestra la aceptación y penetración del producto en el hogar de la familia ecuatoriana.

Adicionalmente, en la misma mesa, se observa uno de nuestros principales productos complementarios (el pan); de tal manera que observando la foto en conjunto, la felicidad de compartir un exquisito momento en familia con ALIKAM, es explícito. Posteriormente, la presencia de los envases del producto con sus tres sabores y con una clara denotación de cada uno de sus sabores para que la gente pueda reconocer el mismo. Finalmente, comunicamos los lugares en donde pueden comprar nuestro producto, seguido de la invitación a visitar nuestro fan page en Facebook.

#### 5.5.4.2 Comunicación en el punto de venta

Como punto de partida, la presencia del producto en el punto de venta, es fundamental, de esto se debe encargar el asesor comercial mediante su gestión de venta con el cliente, ayudado de su ayuda-ventas. Pero a más de ello, las piezas publicitarias que se usarán en el punto de venta son:

- Habladores
- Afiches
- Rompe Tráficos
- Cenefas de percha
- Volantes
- Cabeceras de percha
- Mostradores de piso

Todas estas piezas publicitarias serán adaptadas en función del arte madre de la campaña, las mismas que deben estar ubicadas en puntos estratégicos dentro del local para que generen el impacto deseado; es decir, a la vista del consumidor, en la percha de la categoría, en la percha donde se encuentre nuestro producto, en las cajas de cobro, a la entrada del local, y percha de productos complementarios, para incitar la compra en conjunto de productos.

A continuación, un ejemplo de una percha y la aplicación de las piezas publicitarias en la percha

**Gráfico N° 34: Aplicación de piezas publicitarias en percha**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Es de suma importancia, que se tome en consideración la ubicación de la competencia en percha, ya que en la etapa de lanzamiento debemos estar al lado de Toni y Mondel en todos los puntos de venta, al menos dos caras de cada sabor en percha, esto garantiza que el cliente de la competencia

sepa que hay una nueva marca competidora. Los costos de dichos elementos, se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 28: Material de comunicación y apoyo para el punto de venta**

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total Anual</b>
Habladores	1.000	0,28	284,20
Afiches	1.000	0,43	426,00
Rompe Tráficos	100	1,60	160,00
Volantes	8.000	0,05	412,00
Cenefas	50	4,32	216,00
Ayudaventas	6	2,00	12,00
Cabeceras PDV	15	55,00	825,00
Mostradores de piso PDV	8	105,00	840,00
Degustación en PDV	1	2.888,23	2.888,23
		<b>TOTAL</b>	<b>6.063,43</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

#### 5.5.4.3 Activaciones en el punto de venta

Para reforzar el lanzamiento, se realizarán degustaciones de producto en los locales más importantes de cada cadena, esto garantizará que el cliente directo de dicha cadena **pruebe el producto y de su percepción acerca de él**. Para determinar los puntos de ventas más importantes, se debe considerar el volumen de ventas, la afluencia de gente, la situación geográfica en la que se encuentra, entre otros factores, incluida la autorización de la cadena para realizar la actividad. Para ejecutar esta actividad, se ha tomado en cuenta los siguientes elementos clave para que la actividad tenga el impacto necesario:

- Impulsadora
- Stand plástico
- Pims
- Roll ups
- Faldones de marca para stand
- Producto para degustación

**Gráfico N° 35: Activación en el punto de venta**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

La impulsadora será quien recoja todas las sugerencias, quejas y recomendaciones de las personas que degustaron el producto. Adicionalmente será la encargada de impulsar a clientes y consumidores a realizar la compra de producto, y ofertar la promoción vigente en dicho momento.

**Cuadro N° 29: Inversión para degustaciones en punto de venta**

<b>Degustación PDV</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad / Días / Veces</b>	<b>Total</b>
Impulsadoras	20,00	60	1.200,00
Pims	0,65	25	16,25
Roll up	30,00	2	60,00
Galletas	1,80	54	97,20
Quesos	1,37	1000	1.367,78
Servilletas	1,50	18	27,00
Stand plástico	2,00	40	80,00
Faldones	40,00	1	40,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.888,23</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

#### 5.5.4.4 Redes Sociales

Actualmente la interacción que tengan los consumidores y clientes con una marca se puede evidenciar claramente en las redes sociales. Este vínculo, se genera a partir de la preferencia que una persona tiene con una marca o si la persona se identifica con misma. Por ello, ALIKAM decidió crear un fan page (página en Facebook), el cual genere este vínculo interactivo con sus clientes y consumidores; por lo tanto, recordación de marca y reconocimiento de la misma en el grupo objetivo.

En este fan page: [facebook.com/alikamquesos](https://facebook.com/alikamquesos), se generarán contenidos (post) de interés para nuestros seguidores, tales como: recomendaciones nutricionales, vida sana, cuidados del cuerpo y de la piel, combinaciones alimenticias, recetas, frases motivacionales, familia, vida cotidiana, entre otros. A más de ello, la opción de subir fotos, comunicar promociones en

puntos de venta, beneficios para clientes y demás actividades que permitan la interacción con seguidores. Para medir el efecto del fan page en los seguidores, se utiliza un indicador llamado “Engagement Rate”, el cual mide el valor del contenido del mismo por medio de los likes obtenidos por la página, comentarios, y contenidos compartidos por parte de los consumidores. En el siguiente gráfico, se muestra la portada principal del fan page, el cual refleja el contenido generado por la página (cuando esté activa), los seguidores de la misma, y por su puesto la interacción con sus seguidores.

**Gráfico N° 36: Portada de fan page**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Es importante considerar que Facebook ofrece la posibilidad de generar pauta con poca inversión; sin embargo, es un medio que permitirá generar recordación de marca más no el incentivo de compra, por lo que la inversión en la etapa de lanzamiento es mínima. Sin embargo, el objetivo es obtener más seguidores, para lo cual se ha considerado el siguiente

presupuesto que permitirá colocar banners publicitarios en la página, y comunicar en Facebook lo que ALIKAM es.

**Cuadro N° 30: Inversión de pauta y diseño de artes Fan Page**

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total Anual</b>
Fan page	12	20,00	240,00
Diseño de artes	12	10,00	120,00
<b>TOTAL</b>			<b>360,00</b>

#### 5.5.4.5 Promociones para incentivo de ventas

Para lograr el objetivo planteado de volumen en ventas, o a su vez, contrarrestar las deficiencias del avance de ventas durante todo el año, se ha desarrollado un plan promocional para clientes y consumidores, los cuales permitirán acelerar la compra de producto. Cada uno de estos incentivos de venta, será lanzado al mercado cada trimestre, según se detalla a continuación:

- **Segundo a mitad de precio:** para el lanzamiento, primer trimestre del año (Q1), y como estrategia de generación de demanda, prueba de producto y atracción de nuevos consumidores; el incentivo de venta es el segundo producto a mitad de precio. Este beneficio tan agresivo, está destinado al consumidor final y se reconocerá por medio de nota de crédito al cliente. Cabe recalcar, que el mismo representa un descuento del 25% sobre el precio de venta al público de las dos unidades. Sin embargo, por temas de presupuesto, el cupo para este beneficio es de 4.000 unidades.

- **Descuento al canal (10%):** para el segundo trimestre del año, y luego de haber realizado el llenado del canal con el producto de lanzamiento y generado demanda del producto con la promoción del primer trimestre; la estrategia de esta promoción es generar re compra con mayor volumen. Para ello, el incentivo de compra es para el canal, el mismo que se verá beneficiado con un 10% de descuento por la compra de las primeras 4.000 unidades incrementales. El pago al cliente, de igual manera que en el caso anterior, se lo realizará por medio de notas de crédito.
  
- **Descuento fan page (10%):** esta actividad promocional, será exclusiva para aquellos clientes de ALIKAM que sean parte de la comunidad de fans en Facebook. Para lo cual, se medirá la interacción de los fans en el periodo de la promoción, y ganarán quienes más interactúen con la página. Para poder hacer uso del beneficio, se emitirá vía web un cupón con el 10% de descuento para compras de producto ALIKAM. El valor de dicho promocional, será pagado al cliente mediante nota de crédito, al igual que las actividades anteriores.

**Cuadro N° 31: Resumen de Inversiones promocionales**

<i>Promoción</i>	<i>Descripción</i>	<i>Unidades</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
<i>Promoción de lanzamiento Q1</i>	<i>2do a mitad de precio</i>	<i>4.000</i>	<i>1,13</i>	<i>4.500,00</i>
<i>Promoción al canal Q2</i>	<i>10% de descuento al canal</i>	<i>4.000</i>	<i>0,19</i>	<i>760,00</i>
<i>Promoción al consumidor Q3</i>	<i>Actividad Fan page 10% descuento</i>	<i>4.000</i>	<i>0,23</i>	<i>900,00</i>
			<b><i>Inversión Ventas</i></b>	<b><i>6.160,00</i></b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

## **6 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO**

### **6.1 EVALUACIÓN FINANCIERA**

El siguiente análisis se enfoca en sustentar financieramente la factibilidad y sostenibilidad de este negocio a través del tiempo, para lo cual es necesario analizar: costos de producción, punto de equilibrio, precios, volumen de venta, entre otros. De tal forma que permita disponer de herramientas para la mejora continua de la situación financiera del negocio, principalmente, del control de costos y gastos de un presupuesto a mediano plazo.

#### **6.1.1 Inversión inicial**

Se refiere al volumen monetario que necesita un negocio para empezar su actividad, de tal forma, que se pueda conocer la necesidad de financiación externa, la cual permita complementar los recursos propios para iniciar la actividad comercial. En el cuadro N° 31 detallamos dicha inversión.

**Cuadro N° 32: Detalle de Inversión Inicial**

<b>INVERSIONES</b>	<b>Inversión Activos Fijos</b>	Maquinaria	4.850,00
		Equipos	1.825,00
		Equipos de computación	1.000,00
		Muebles y enseres	205,00
		<b>TOTAL ACT. FIJOS</b>	<b>7.880,00</b>
	<b>Inversión de Activos No Corrientes</b>	Constitución compañía	-
		Gastos pre-pagados	-
		Gastos de investigación	-
		<b>TOTAL ACT. NO CORRIENTES</b>	<b>-</b>
	<b>Inversión Capital de Trabajo</b>	Efectivo	1.490,00
		Inventarios	7.194,88
	<b>Gastos de Marketing</b>	Marketing y publicidad	6.423,43
		<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>15.108,32</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>22.988,32</b>	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Esta inversión inicial mantiene dos conceptos claramente diferenciados, por un lado la inversión destinada a la adquisición de activos fijos y suministros necesarios para el inicio de la actividad, y por otro lado, la liquidez necesaria (provisión de fondos) que se requiere para mantener la actividad económica en la etapa de lanzamiento. Para el caso de ALIKAM, la inversión inicial es de 22.988,32 USD, la misma que será destinada a cubrir los siguientes rubros que se detallan en los siguientes cuadros:

**Cuadro N° 33: Activos Fijos Maquinaria**

<b>Inversión Inicial (Equipos, muebles y enseres)</b>	<b>Cantidad Requerida</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Olla Industrial doble fondo	1	2.500,00	2.500,00
Quemador Industrial (dos hornillas)	1	750,00	750,00
Batidora Industrial	1	1.600,00	1.600,00
<b>TOTAL (USD)</b>			<b>4.850,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 34: Activos Fijos Equipos**

<b>Lista de Necesidades (Equipos, muebles y enseres) / Inversión Inicial</b>	<b>Cantidad Requerida</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Termómetro Industrial	1	25,00	25,00
Selladora al vacío	1	1.800,00	1.800,00
<b>TOTAL (USD)</b>			<b>1.825,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 35: Activos Fijos Equipos de Computación**

<b>Lista de Necesidades (Equipos, muebles y enseres) / Inversión Inicial</b>	<b>Cantidad Requerida</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Computadores	2	500,00	1.000,00
<b>TOTAL (USD)</b>			<b>1.000,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 36: Activos Fijos Muebles y Enseres**

<b>Lista de Necesidades (Equipos, muebles y enseres) / Inversión Inicial</b>	<b>Cantidad Requerida</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Mesa de trabajo	1	95,00	95,00
Tablas de prensa	4	10,00	40,00
Kit de herramientas de cocina	1	70,00	70,00
		<b>TOTAL (USD)</b>	<b>205,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Los cuadros anteriores, detallan el listado de insumos básicos, que necesita la empresa para empezar sus operaciones. Los precios de los artículos fueron cotizados a valor mercado, determinando con anterioridad, las necesidades de producción y comercialización.

### **6.1.2 Fuentes de financiamiento**

Identifican el origen de los recursos monetarios con que se cubren las asignaciones presupuestarias. Por lo tanto, son los canales e instituciones bancarias y financieras, por cuyo medio se obtienen los recursos necesarios para equilibrar las finanzas. La inversión inicial de ALIKAM contará con dos fuentes de financiamiento; la primera, es el aporte del dueño de la empresa, y la segunda, es el financiamiento externo, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 37: Fuentes de Financiamiento**

<b>FINANCIAMIENTO</b>		
Capital Propio	6.000,00	26%
Préstamos	16.988,32	74%
<b>TOTAL</b>	<b>24.647,18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

El capital propio representa el 26% del valor del financiamiento total, el cual se genera a partir de los conceptos que se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 38: Aporte**

<b>Observación</b>	<b>Monto</b>
Aporte en Efectivo	\$5.000,00
Aporte de 2 laptops en óptimas condiciones	\$1.000,00
<b>Total</b>	<b>\$6.000,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Por otro lado, el 74% se financiará mediante un préstamo contraído en alguna entidad financiera, la misma que será amortizada a 5 años con una tasa de interés del 14% anual, lo que representa el pago de cuotas mensuales de 395,29 USD (presupuesto obtenido como cliente del Banco Pichincha), tal como se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 39: Tabla de amortización del préstamo obtenido**

<b>Tiempo</b>	<b>Cuota Anual</b>	<b>Interés Anual</b>	<b>Capital Anual</b>
1er año	\$ 4.743,46	\$ 2.220,54	\$ 2.522,92
2do año	\$ 4.743,46	\$ 1.843,77	\$ 2.899,69
3er año	\$ 4.743,46	\$ 1.410,72	\$ 3.332,74
4to año	\$ 4.743,46	\$ 913,00	\$ 3.830,46
5to año	\$ 4.743,46	\$ 340,95	\$ 4.402,51
<b>Total</b>	<b>\$ 23.717,30</b>	<b>\$ 6.728,99</b>	<b>\$ 16.988,32</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

### 6.1.3 Presupuesto de costos y gastos

#### 6.1.3.1 Costos de producción

Para iniciar la producción del queso untable, es necesario conocer los costos de producción en los que se va a incurrir para dicha producción. En primera instancia, la producción de la base láctea del queso, y posteriormente la saborización de cada uno de los quesos. El siguiente cuadro, resume el costo para la elaboración de la base láctea del queso, considerando un lote de producción de 570 unidades de 200 gramos cada una.

**Cuadro N° 40: Costo de elaboración de la base láctea del queso**

<b>PRODUCTO 0: Base láctea de queso</b>	<b>Cantidad por lote: 570 unidades</b>		
Materias primas y materiales	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Hidróxido de sodio (g)	50	0,01590	0,79
Fenoltaleína (g)	50	0,01650	0,83
Ácido Clorhídrico (ml)	50	0,01710	0,86
Lienzos cernideros	0,40	0,75000	0,30
Leche (lts)	570	0,58000	330,60
Enzimas (cuajo lácteo) (g)	200	0,01500	3,00
Preservantes (Sorbato de sodio)	200	0,01735	3,47
Gas	0,25	22,50000	5,63
Agua (lts)	200	0,0100	2,00
		<b>Costo por lote</b>	<b>347,47</b>
		<b>Costo por unidad</b>	<b>0,61</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Una vez elaborada la base láctea del queso, es necesario conocer el costo de saborización de cada uno de los tres sabores de queso para untar que se comercializará. Los siguientes cuadros detallan los costos de uno.

**Cuadro N° 41: Costo Queso con Finas Hierbas**

<b>PRODUCTO 1: Queso con Finas Hierbas</b>		<b>Cantidad por lote: 220 unidades</b>	
<b>Materias primas y materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Sal (g)	570	0,000350	0,20
Ajo molido (g)	2800	0,003000	8,40
Cebolla (g)	3500	0,001970	6,90
Perejil (g)	2200	0,001556	3,42
Apio (g)	2500	0,002143	5,36
Envase rectangular	220	0,150000	33,00
Tapa rectangular	220	0,120000	26,40
Caja corrugada	8	0,110000	0,87
		<b>Costo por lote</b>	<b>84,54</b>
		<b>Costo por unidad</b>	<b>0,38</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 42: Costo Queso con Jalapeño**

<b>PRODUCTO 2: Queso con Jalapeño</b>		<b>Cantidad por lote: 200 unidades</b>	
<b>Materias primas y materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Sal (g)	500	0,000350	0,18
Ajo molido (g)	2900	0,003000	8,70
Cebolla (g)	1900	0,001970	3,74
Jalapeño	2100	0,008700	18,27
Envase rectangular	200	0,150000	30,00
Tapa rectangular	200	0,120000	24,00
Caja corrugada	7	0,110000	0,78
		<b>Costo por lote</b>	<b>85,67</b>
		<b>Costo por unidad</b>	<b>0,43</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 43: Costo Queso con Frutos Rojos**

<b>PRODUCTO 3: Queso con Frutos Rojos</b>		<b>Cantidad por lote: 150 unidades</b>	
<b>Materias primas y materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Azúcar (g)	2800	0,00090	2,52
Frutillas (g)	2000	0,00320	6,40
Moras (g)	2000	0,00360	7,20
Envase rectangular	150	0,16400	22,50
Tapa rectangular	150	0,12259	18,00
Caja corrugada	5	0,12000	0,55
		<b>Costo por lote</b>	<b>57,17</b>
		<b>Costo por unidad</b>	<b>0,38</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Para un mejor entendimiento, en los siguientes cuadros, se resume el costo de la elaboración de cada queso por sabor; es decir, la suma del costo de producción de la base láctea más la saborización respectiva.

**Cuadro N° 44: Costo total de elaboración Queso con Finas Hierbas**

<b>PRODUCTO 1: Queso con Finas Hierbas</b>		<b>220 UNIDADES</b>
<b>Procesos</b>	<b>Costo por lote</b>	<b>Costo unitario</b>
Elaboración de base láctea del queso	134,11	0,61
Saborización del queso	84,54	0,38
<b>TOTAL</b>	<b>218,65</b>	<b>0,99</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 45: Costo total de elaboración Queso con Jalapeño**

<b>PRODUCTO 2: Queso con Jalapeño</b>		200 UNIDADES
<b>Procesos</b>	<b>Costo por lote</b>	<b>Costo unitario</b>
Elaboración de base láctea del queso	121,92	0,61
Saborización del queso	85,67	0,43
<b>TOTAL</b>	<b>207,59</b>	<b>1,04</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 46: Costo total de elaboración Queso con Frutos Rojos**

<b>PRODUCTO 3: Queso con Frutos Rojos</b>		150 UNIDADES
<b>Procesos</b>	<b>Costo por lote</b>	<b>Costo unitario</b>
Elaboración de base láctea del queso	91,44	0,61
Saborización del queso	57,17	0,38
<b>TOTAL</b>	<b>148,61</b>	<b>0,99</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Adicionalmente, para determinar el costo total de la elaboración del queso, se debe considerar el costo por hora de máquinas y equipos (en función de su vida útil), tal como muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 47: Costo por hora maquinaria y equipos**

<b>Costo de Producción (Equipos, maquinaria)</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Costo Hora Máquina</b>	<b>Años Vida Útil</b>
Olla Industrial doble fondo	2.500,00	0,2177	10
Quemador Industrial (dos quemadores)	750,00	0,0651	10
Mesa de trabajo	95,00	0,0082	10
Tablas de prensa	40,00	0,0035	10
Termómetro Industrial	25,00	0,0022	10
Kit de herramientas de cocina	70,00	0,0061	10
Batidora Industrial	1.600,00	0,1389	10
Selladora al vacío	1.800,00	0,1563	10

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Para el cálculo del costo hora máquina se consideró la siguiente fórmula:

### **Ecuación 2: Cálculo costo hora máquina**

$$\text{COSTO HORA MAQUINA} = \frac{\text{VALOR TOTAL / AÑOS DE VIDA UTIL}}{\frac{12 \text{ MESES / 8 HORAS}}{\# \text{ PRODUCCIONES AL MES}}}$$

Para determinar el costo de utilización de máquinas y equipos, se debe multiplicar el valor unitario del costo de la hora por el número de horas utilizadas de cada máquina o equipo en la elaboración de cada producto, tal como se muestra:

**Cuadro N° 48: Costo de utilización de máquinas y equipos de Queso  
Finas Hierbas**

<b>PRODUCTO 1: Queso con Finas Hierbas</b>		<b>Cantidad por lote: 220 unidades</b>	
<b>Maquinaria y equipos</b>	<b>Costo Hora Maquina</b>	<b>Tiempo Horas/Lote</b>	<b>Costo Total</b>
Olla Industrial	0,2170	5	1,0851
Quemador Industrial (2 quemadores)	0,0651	5	0,3255
Mesa de trabajo	0,0082	1	0,0082
Termómetro Industrial	0,0022	1	0,0022
Kit de herramientas de cocina	0,0061	1	0,0061
Batidora Industrial	0,1389	4	0,5556
Selladora al vacío	0,1563	6	0,9375
		<b>Costo por lote</b>	<b>2,9201</b>
		<b>Costo por unidad</b>	<b>0,015</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 49: Costo de utilización de máquinas y equipos de Queso  
con Jalapeño**

<b>PRODUCTO 2: Queso con Jalapeño</b>		<b>Cantidad por lote: 200 unidades</b>	
<b>Maquinaria y equipos</b>	<b>Costo Hora Maquina</b>	<b>Tiempo Horas/Lote</b>	<b>Costo Total</b>
Olla Industrial	0,2170	4	0,8681
Quemador Industrial (2 quemadores)	0,0651	4	0,2604
Mesa de trabajo	0,0082	1	0,0082
Termómetro Industrial	0,0035	1	0,0035
Kit de herramientas de cocina	0,0022	1	0,0022
Batidora Industrial	0,0061	3	0,0182
Selladora al vacío	0,1389	5	0,6944
		<b>Costo por lote</b>	<b>1,8550</b>
		<b>Costo por unidad</b>	<b>0,011</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 50: Costo de utilización de máquinas y equipos de Queso Frutos Rojos**

<b>PRODUCTO 3: Queso con Frutos Rojos</b>		<b>Cantidad por lote: 150 unidades</b>	
<b>Maquinaria y equipos</b>	<b>Costo Hora Maquina</b>	<b>Tiempo Horas/Lote</b>	<b>Costo Total</b>
Olla Industrial	0,2170	4	0,8681
Quemador Industrial (2 quemadores)	0,0651	4	0,2604
Mesa de trabajo	0,0082	1	0,0082
Termómetro Industrial	0,0035	1	0,0035
Kit de herramientas de cocina	0,0022	1	0,0022
Batidora Industrial	0,0061	3	0,0182
Selladora al vacío	0,1389	4	0,5556
		<b>Costo por lote</b>	<b>1,7161</b>
	<b>Costo por unidad</b>		<b>0,014</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Si se realiza una producción mayor por lotes, se puede optimizar de mejor forma los activos fijos de la empresa, lo cual ayuda a tener un costo de hora máquina y equipos más eficiente y bajo para ser competitivos con grandes empresas, esto se conoce como economías a escala.

A más de todo lo mencionado anteriormente, el costo de la mano de obra inmersa directamente en la producción del queso, debe ser considerado en función al tiempo que cada operario dedica a la producción de cada tipo de queso como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 51: Costo mano de obra Queso Finas Hierbas**

<b>PRODUCTO 1: Queso con Finas Hierbas</b>		<b>Cantidad por lote: 220 unidades</b>	
<b>Mano de Obra</b>	<b>Costo Hora Hombre</b>	<b>Tiempo Horas/Lote</b>	<b>Costo Total</b>
Operarios	10,32	2,67	27,53
		<b>Costo por lote</b>	<b>27,53</b>
		<b>Costo por unidad</b>	<b>0,13</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 52: Costo mano de obra Queso con Jalapeño**

<b>PRODUCTO 2: Queso con Jalapeño</b>		<b>Cantidad por lote: 200 unidades</b>	
<b>Mano de Obra</b>	<b>Costo Hora Hombre</b>	<b>Tiempo Horas/Lote</b>	<b>Costo Total</b>
Operarios	10,32	2,67	27,53
		<b>Costo por lote</b>	<b>27,53</b>
		<b>Costo por unidad</b>	<b>0,14</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 53: Costo mano de obra Queso Frutos Rojos**

<b>PRODUCTO 3: Queso con Frutos Rojos</b>		<b>Cantidad por lote: 150 unidades</b>	
<b>Mano de Obra</b>	<b>Costo Hora Hombre</b>	<b>Tiempo Horas/Lote</b>	<b>Costo Total</b>
Operarios	10,32	2,67	27,53
		<b>Costo por lote</b>	<b>27,53</b>
		<b>Costo por unidad</b>	<b>0,18</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Para el caso de la logística y distribución de producto ALIKAM, el siguiente cuadro resume el costo unitario por producto del alquiler del servicio de logística.

**Cuadro N° 54: Costo unitario de alquiler del servicio de logística por producto**

<b>Concepto</b>	<b>Finas Hierbas</b>	<b>Jalapeño</b>	<b>Frutos Rojos</b>
<b>Peso de producción</b>	40%	35%	25%
Costo distribución por producto	256,00	224,00	160,00
Numero de Lotes	6,00	6,00	5,00
Costo Distribución por lote	42.67	37.33	32,00
<b>Costo Unitario</b>	0,19	0,19	0,21

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Considerando todos los costos mencionados anteriormente, los cuales son parte del costo de producción de cada producto, se determina el costo unitario total de cada lote por sabor, tal como se muestra en los cuadros posteriores:

**Cuadro N° 55: Costo Total Queso Finas Hierbas**

<b>PRODUCTO 1: Queso con Finas Hierbas</b>		
<b>Costo de Producción</b>	<b>Costo por lote</b>	<b>Costo Unitario</b>
Materias primas y materiales	218,66	0,99
Maquinaria y equipos	2,92	0,02
Mano de obra	27,53	0,13
Distribución (# cajas)	42,67	0,19
<b>Costo por lote</b>	<b>291,77</b>	
<b>Costo por unidad</b>		<b>1,33</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 56: Costo Total Queso con Jalapeño**

<b>PRODUCTO 2: Queso con Jalapeño</b>		
<b>Costo de Producción</b>	<b>Costo por lote</b>	<b>Costo Unitario</b>
Materias primas y materiales	207,59	1,04
Maquinaria y equipos	1,86	0,01
Mano de obra	0,14	0,14
Distribución (# cajas)	37,33	0,19
<b>Costo por lote</b>	<b>246,91</b>	
<b>Costo por unidad</b>		<b>1,37</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 57: Costo Total Queso Frutos Rojos**

<b>PRODUCTO 3: Queso con Frutos Rojos</b>		
<b>Costo de Producción</b>	<b>Costo por lote</b>	<b>Costo Unitario</b>
Materias primas y materiales	148,61	0,99
Maquinaria y equipos	0,01	0,01
Mano de obra	0,18	0,18
Distribución (# cajas)	32,00	0,21
<b>Costo por lote</b>	<b>180,81</b>	
<b>Costo por unidad</b>		<b>1,40</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Por lo tanto, el costo total promedio de cada unidad producida por ALIKAM es de 1,37USD, lo que permite mantener un buen margen de ganancia frente al precio de venta al comercio que es de 1,90USD.

**Cuadro N° 58: Costo total de producción**

<b>Resumen Costos de Producción</b>	<b>Costo por lote</b>	<b>Costo Unitario</b>
Queso con Finas Hierbas	291,77	1,33
Queso con Jalapeño	246,91	1,37
Queso con Frutos Rojos	180,81	1,40
<b>Sumatoria de Lotes</b>	<b>719,49</b>	
<b>Costo Promedio por unidad</b>		<b>1,37</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

### 6.1.3.2 Gastos Administrativos y Operacionales

- **Gastos Administrativos:** en el rubro de gastos administrativos, se ha considerado el pago de nómina del vendedor, contador y administrador; a más de ello, el pago de gastos de teléfono, útiles aseo y depreciación de equipos y maquinaria.

El siguiente cuadro, resume el pago de nómina al personal de la empresa:

**Cuadro N° 59: Gastos pago de nómina al personal**

<b>Detalle de Gastos al Personal</b>				<b>Beneficios Sociales</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Cant.</b>	<b>Total</b>	<b>IESS (12,45%)</b>	<b>13er Sueldo</b>	<b>14to Sueldo</b>	<b>Fondos de Reserva</b>	<b>Vacaciones</b>
<b>Vendedor</b>	450,00	1	450,00	50,18	37,50	29,50	37,50	18,75
<b>Administrador</b>	700,00	1	700,00	78,05	58,33	29,50	58,33	29,17
<b>TOTAL</b>	<b>1.150,00</b>	<b>2</b>	<b>1.150,00</b>	<b>128,23</b>	<b>95,83</b>	<b>59,00</b>	<b>95,83</b>	<b>47,92</b>
				<b>Total Beneficios Sociales</b>			<b>426,81</b>	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

En el caso del contador, este será contratado bajo la figura de “contratación de servicios profesionales”, quien debe emitir una factura autorizada por el SRI para poder gestionar el pago respectivo, el mismo que asciende a 120USD mensuales.

Para el caso de la depreciación de activos, se ha considerado una depreciación lineal sin valor residual, y una vida útil de diez años para maquinaria, cinco años para vehículos (compra al tercer año de funcionamiento), y tres años para los equipos de computación, tal como se muestra en los siguientes cuadros:

**Cuadro N° 60: Depreciación activo fijo**

<b>DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Olla Industrial doble fondo	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Quemador Industrial (dos quemadores)	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Mesa de trabajo	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50
Tablas de prensa	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Termómetro Industrial	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Kit de herramientas de cocina	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Batidora Industrial	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Selladora al vacío	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Equipos de computación	333,33	333,33	333,33		
Vehículos				2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.021,33</b>	<b>1.021,33</b>	<b>1.021,33</b>	<b>2.688,00</b>	<b>2.688,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

En resumen, los Gastos Administrativos de la operación, se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 61: Resumen Gastos Administrativos**

<b>Concepto</b>	<b>Monto Mensual</b>	<b>Monto Anual</b>
Sueldo Administrador	953,38	11.440,54
Sueldo Vendedor	623,43	7.481,16
Variable Vendedor	300,00	3.600,00
Pago Contador	120,00	1.440,00
Teléfono/internet	30,00	360,00
Útiles de Aseo	10,00	120,00
Depreciación Activos Fijos	85,11	1.021,33
<b>Total</b>	<b>2.121,92</b>	<b>25.463,03</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

- **Gastos Operacionales:** este gasto contempla todos aquellos rubros en los que el negocio debe incurrir para cumplir con su actividad, por lo tanto, en este rubro se contemple: el pago de los servicios básicos y del Ingeniero de alimentos, quien deberá visitar las instalaciones de ALIKAM al menos una vez por semana para verificar que el proceso de elaboración de quesos este marchando correctamente y no haya ninguna variación en la calidad del producto. A continuación el detalle de dichos valores presupuestados:

**Cuadro N° 62: Gastos operacionales**

Concepto	Monto Mensual	Monto Anual
Ingeniero de Alimentos	120,00	1.440,00
Agua	30,00	360,00
Luz	30,00	360,00
<b>Total</b>	<b>180,00</b>	<b>2.160,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

#### 6.1.3.3 Resumen de Costos y Gastos

El total de costos y gastos para el correcto funcionamiento y desarrollo de las actividades productivas y comerciales de ALIKAM, ascienden a 152.473,97USD anuales, los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 63: Resumen Costos y Gastos**

Detalle	Total
Costo de Ventas	112.267,51
Gastos de Operación	2.160,00
Gastos de Administración	25.463,03
Gastos de Marketing	12.583,43
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>152.473,97</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

#### 6.1.4 Presupuesto de Ingresos

Para proyectar los ingresos de una empresa es necesario conocer las unidades que se espera vender en un determinado periodo, y el precio unitario del producto. ALIKAM tiene proyectado vender en el primer año 82.080 unidades a un valor de 1,90 USD. A partir de ello, se ha considerado un crecimiento del

7% en volumen para los siguientes años, y un incremento del 5% tanto para el precio de venta como para el costo de venta, básicamente generado por la inflación. A continuación detallamos el presupuesto de ingresos del primer año, en cada uno de sus productos, y posteriormente la proyección de ingresos totales para los próximos cuatro años.

**Cuadro N° 64: Presupuesto ingresos primer año**

Producto	PVC	Unidades/ Mes	Unidades/ Año	USD / Mes	USD / Año
Queso Finas Hierbas	1,90	2.640	31.680	5.016,00	60.192,00
Queso Jalapeño	1,90	2.400	28.800	4.560,00	54.720,00
Queso Frutos Rojos	1,90	1.800	21.600	3.420,00	41.040,00
<b>TOTALES</b>		<b>6.840</b>	<b>82.080</b>	<b>12.996,00</b>	<b>155.952,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

**Cuadro N° 65: Proyección de ingresos totales para los siguientes cuatro años**

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades a vender	82.080	87.826	93.973	100.552	107.590
Precio de venta	1,90	2,00	2,09	2,20	2,31
<b>Ingresos</b>	<b>155.952,00</b>	<b>175.212,07</b>	<b>196.850,76</b>	<b>221.161,83</b>	<b>248.475,32</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

### 6.1.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, es de suma importancia para que una empresa pueda entender, a partir de qué momento es rentable; es decir, cuánto debe vender para

cubrir sus costos totales (costo fijo más costo variable). De tal forma, que la unidad adicional de venta al punto de equilibrio, se convierta en ganancia para la empresa. Para lo cual, se utiliza la siguiente fórmula:

### Ecuación 3: Punto de Equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b> =	$\frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION}}$
------------------------------	---

<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	= (PRECIO DE VENTA - COSTO VARIABLE)
=	

Por lo tanto, es necesario conocer el margen de contribución de cada producto que ALIKAM comercializará en el mercado, y a su vez establecer un promedio de los tres, con el objetivo conocer el margen de contribución promedio que tiene estos quesos.

**Cuadro N° 66: Margen de Contribución promedio por producto**

PRODUCTO	Costo Unit.	PVC	MC
Queso con Finas Hierbas	1,19	1,90	0,71
Queso con Jalapeño	1,22	1,90	0,68
Queso con Frutos Rojos	1,20	1,90	0,70
<b>Costo Unitario Promedio</b>	<b>1,21</b>	<b>MC Promedio</b>	<b>0,6945</b>
		<b>% MC</b>	<b>36,55%</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Polo García

Una vez contemplado el margen de contribución promedio de cada producto, es necesario conocer los costos totales que ALIKAM debe cubrir mes a mes.

**Cuadro N° 67: Costos Fijos**

<b>COSTO FIJO</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
Sueldos	1.150,00	13.800,00
Beneficios Sociales	426,81	5.121,70
Bono variable vendedor	300,00	3.600,00
Contador	120,00	1.440,00
Ingeniero de Alimentos	120,00	1.440,00
Agua	30,00	360,00
Luz	30,00	360,00
Teléfono / Internet	30,00	360,00
Útiles de aseo	10,00	120,00
Marketing	1.048,62	12.583,43
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>3.265,43</b>	<b>39.185,13</b>
<b>COSTO FIJO MES</b>	<b>3.265,43</b>	<b>39.185,13</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

De tal forma, y aplicando la ecuación para el cálculo de punto de equilibrio, se establece que son 4.699 unidades las que deben comercializar mes a mes para alcanzar el punto de equilibrio del negocio y que el mismo no genere pérdidas en su actividad. Esto lo muestra claramente el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 68: Unidades Punto de Equilibrio por producto**

<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES MES EQUILIBRIO</b>
Queso con Finas Hierbas	1.812
Queso con Jalapeño	1.650
Queso con Frutos Rojos	1.237
<b>Costo Unitario Promedio</b>	<b>4.699</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

### **6.1.6 Estados Financieros Proyectados**

Los Estados Financieros, sirven principalmente para evaluar acciones y tomar decisiones económicas en beneficio de una empresa. Estos estados, reflejan la situación en la que se encuentra el negocio en función de la operación que está realizando. A partir de ello, se determina si el mismo rinde los frutos deseados, no rinde, o qué se debe hacer para que sea rentable y beneficiosa su operación. Los Estados Financieros que reflejan esta realidad, son: el Balance General y el Estado de Resultados.

#### **6.1.6.1 Estado de Resultados Proyectado**

El Estado de Resultados, refleja la ganancia o la pérdida que experimenta una empresa en un determinado tiempo, generalmente un año. Para el caso de ALIKAM, se proyectará este estado a cinco años, de tal forma, que se pueda evidenciar el crecimiento que tendría a lo largo del tiempo.

### Cuadro N° 69: Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO</b>					
Del 01 de enero de 2015 al 31 de Diciembre de 2020					
<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Unidades a vender	82.080	87.826	93.973	100.552	107.590
Precio de venta	1,90	2,00	2,09	2,20	2,31
Costo de venta promedio	1,37	1,44	1,51	1,58	1,66
<b>INGRESOS</b>	<b>155.952,00</b>	<b>175.212,07</b>	<b>196.850,76</b>	<b>221.161,83</b>	<b>248.475,32</b>
(-) Costo de ventas	112.267,51	126.132,55	141.709,92	159.211,09	178.873,66
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>43.684,49</b>	<b>49.079,53</b>	<b>55.140,85</b>	<b>61.950,74</b>	<b>69.601,66</b>
Gastos de Operación	2.160,00	2.268,00	2.381,40	2.500,47	2.625,49
Gastos de Administración	24.441,70	25.663,79	26.946,97	28.294,32	29.709,04
Gastos de Marketing	12.583,43	12.583,43	12.583,43	12.583,43	12.583,43
Depreciación	1.021,33	1.021,33	1.021,33	2.688,00	2.688,00
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>3.478,03</b>	<b>7.542,98</b>	<b>12.207,71</b>	<b>15.884,52</b>	<b>21.995,69</b>
(+/-) Movimientos Financieros	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-
Intereses pagados	2.220,54	1.843,77	1.410,72	913,00	340,95
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>1.257,48</b>	<b>5.699,21</b>	<b>10.796,99</b>	<b>14.971,51</b>	<b>21.654,74</b>
(-)15% Participación Trabajadores	188,62	854,88	1.619,55	2.245,73	3.248,21
<b>Utilidad Neta antes de Impuestos</b>	<b>1.068,86</b>	<b>4.844,33</b>	<b>9.177,44</b>	<b>12.725,79</b>	<b>18.406,53</b>
(-)22% Impuesto a la Renta	235,15	1.065,75	2.019,04	2.799,67	4.049,44
<b>Utilidad de ejercicio</b>	<b>833,71</b>	<b>3.778,58</b>	<b>7.158,40</b>	<b>9.926,11</b>	<b>14.357,09</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Claramente, se puede observar que desde el primer año de funcionamiento de la empresa, se obtienen ganancia (833,71USD). Si bien es cierto, es baja, pero se debe considerar que el primer año los gastos de administración y marketing, son relativamente altos, ya que el primer año, es el año de introducción del producto al mercado, por lo tanto, la inversión en comunicación y publicidad es alta. A más de ello, los gastos administrativos muestran ser altos, ya que en este rubro se encuentra el pago del capital de trabajo en gran proporción. Además, el pago de los intereses generados por el préstamo adquirido, representa el mayor monto de todos los cinco años de financiamiento. A partir del segundo año, se muestra una recuperación de la inversión, siendo la utilidad de 3.778,58USD. De este año, en adelante, se estima un crecimiento sostenido de la categoría de quesos en Ecuador, por lo tanto el crecimiento sostenido de ALIKAM, también se ve reflejado.

#### 6.1.6.2 Balance General

Este estado, refleja la situación fiscal de la empresa, ya que en el mismo se detalla: Activos, Pasivos y Patrimonio.

Claramente se evidencia el comportamiento de cada rubro, para el caso de los activos, se muestra el valor de cada uno con sus respectivas depreciaciones, así como también el inventario valorizado, el valor que debe permanecer en caja para solventar sus necesidades a corto plazo, el dinero que se encuentra en el banco y el disponible en el fondo de

inversión. Para el caso de los pasivos, se encuentran los rubros de corto plazo como el pago de impuestos y participación a trabajadores. Para el largo plazo, se construye la cifra en base al pago de capital y de interés que se debe realizar cada año para el pago del préstamo recibido al inicio de la gestión. Mientras tanto, para el Patrimonio se considera el capital propio con el que se inicia el negocio, y posteriormente la compra del vehículo; también se refleja el valor de las utilidades acumuladas de cada año.

### Cuadro N° 70: Balance General

<b>Empresa ALIKAM</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Proyectado</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>22.988,32</b>	<b>21.722,88</b>	<b>24.098,63</b>	<b>29.642,24</b>	<b>37.144,71</b>	<b>49.231,54</b>
<b>Activos Corriente</b>	21.988,32	14.864,21	18.261,29	24.826,23	25.016,70	39.791,53
Caja	5.000,00	1.490,00	1.490,00	1.490,00	1.490,00	1.490,00
Bancos	16.988,32	3.187,15	2.805,65	2.212,19	2.476,55	3.014,29
Inventarios		9.353,35	9.353,35	9.353,35	9.353,35	9.353,35
Fondo de Inversión		833,71	4.612,29	11.770,69	11.696,80	25.933,89
<b>Activos No Corriente</b>	1.000,00	6.858,67	5.837,34	4.816,01	12.128,01	9.440,01
Maquinaria		4.850,00	4.850,00	4.850,00	4.850,00	4.850,00
Dep. Acum. Maquinaria y equipo		(485,00)	(970,00)	(1.455,00)	(1.940,00)	(2.425,00)
Equipos de Cocina		1.825,00	1.825,00	1.825,00	1.825,00	1.825,00
Dep. Acum. Equipos de Cocina		(182,50)	(365,00)	(547,50)	(730,00)	(912,50)
Herramientas		205,00	205,00	205,00	205,00	205,00
Dep. Acum. Herramientas		(20,50)	(41,00)	(61,50)	(82,00)	(102,50)
Equipos de Computación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Dep. Acum. Equipos de Compu.		(333,33)	(666,66)	(999,99)	(999,99)	(999,99)
Vehículos					10.000,00	10.000,00
Dep. Acum. Vehículos					(2.000,00)	(4.000,00)
<b>PASIVOS</b>	<b>16.988,32</b>	<b>14.889,17</b>	<b>13.486,34</b>	<b>11.871,55</b>	<b>9.447,91</b>	<b>7.297,65</b>
Pasivos Corrientes		423,77	1.920,63	3.638,58	5.045,40	7.297,65
Pasivos No Corrientes	16.988,32	14.465,40	11.565,71	8.232,97	4.402,51	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>6.000,00</b>	<b>6.833,71</b>	<b>10.612,29</b>	<b>17.770,69</b>	<b>27.696,80</b>	<b>41.933,89</b>
Capital	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	16.000,00	16.000,00
Utilidades Acumuladas		833,71	4.612,29	11.770,69	11.696,80	25.933,89
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>22.988,32</b>	<b>21.722,88</b>	<b>24.098,63</b>	<b>29.642,24</b>	<b>37.144,71</b>	<b>49.231,54</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

### 6.1.6.3 Presupuesto de Flujo de Caja

Un presupuesto de flujo de caja es una apreciación global cronológica de ingresos y gastos esperados durante un período determinado de tiempo, siendo uno de los más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación económica se realizará en base a sus resultados. A partir de este presupuesto, se determina si el proyecto requiere de cierto financiamiento para su operación o si el mismo cuenta con los recursos necesarios para su gestión. Para el caso de ALIKAM, se ha realizado una proyección de flujo de caja proyectado a cinco años para determinar la sostenibilidad del negocio en el tiempo, ya se encuentra presupuestada una fuerte inversión en la campaña de posicionamiento de marca e ingreso del producto al mercado, lo cual genera un fuerte impacto en el mismo.

**Cuadro N° 71: Presupuesto flujo de caja**

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total Entradas de Efectivo		155.952,00	175.212,07	196.850,76	221.161,83	248.475,32
Total Salidas de Efectivo		155.118,29	171.433,50	189.692,36	211.235,72	234.118,23
<b>Flujo de Efectivo</b>		<b>833,71</b>	<b>3.778,58</b>	<b>7.158,40</b>	<b>9.926,11</b>	<b>14.357,09</b>
Inversión Activos Fijos	(7.880,00)				(10.000,00)	-
Inversión Capital de trabajo	(15.108,32)					-
Préstamos obtenidos	-	16.988,32				
Aporte de Capital Propio	-	6.000,00				
Fondo de inversión					11.770,69	
Pago cuota de capital en préstamos	-	(2.522,92)	(2.899,69)	(3.332,74)	(3.830,46)	(4.402,51)
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>(22.988,32)</b>	<b>21.299,11</b>	<b>878,88</b>	<b>3.825,66</b>	<b>7.866,34</b>	<b>9.954,59</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Como se puede apreciar, en el primer año, el flujo es muy bajo en función a la alta inversión estimada. Esta inversión se financiará principalmente por un préstamo solicitado a un ente financiero, el mismo que suma la cantidad de 16.988,32 USD. En el cuarto año, se observa la adquisición de un vehículo de 10.000,00 USD, el mismo que servirá para empezar un modelo con distribución propia; se debe considerar que el mismo año, el fondo de inversión de las utilidades acumuladas, se convierte en una cuenta de efectivo disponible, por lo tanto, los 11.770,69USD están disponibles en el flujo de caja para la compra del vehículo mencionado anteriormente. Cabe recalcar que desde el primer año de gestión del negocio, se considera el pago del capital de préstamo obtenido, lo que permite cumplir con las obligaciones de pago obtenidas para el inicio y ejecución del proyecto.

## 6.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Después de haber analizado los estados de: Flujo de Caja, Estado de Resultados y Balance General, es importante analizar la evaluación económica del negocio para evaluar de mejor forma la toma de decisiones, ya que brinda herramientas que permiten identificar problemas y oportunidades para que el negocio resulte más rentable y sostenible en el tiempo.

### **6.2.1 Determinación de la tasas de descuento.**

Esta tasa representa la rentabilidad de la inversión del negocio versus el costo de dicha inversión o financiamiento. En otras palabras, representa el valor de pago

al inversionista o dueño en este caso, por utilizar su dinero en este proyecto, y no en el banco. De tal manera que, para determinar esta tasa, se consideró la tasa de interés bancario del crédito otorgado (14%), y el 20%, que representa al riesgo país. Por lo tanto, es el producto del riesgo del monto, por el porcentaje de su participación en la inversión del negocio. Para el caso de ALIKAM, en el siguiente resume su tasa de descuento:

**Cuadro N° 72: Tasas de descuento**

<b>Financiamiento</b>	<b>Monto</b>	<b>% de participación</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Tasa de Descuento</b>
<b>Préstamo</b>	16.988,32	74%	14%	10,35%
<b>Aporte propio</b>	6.000,00	26%	20%	5,22%
<b>TOTAL</b>	22.988,32	100%	34%	<b>15,57%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

La Tasa Total de Descuento es la sumatoria de las tasas de descuento del préstamo y del aporte propio, el resultado de esta suma es de 15,57%. Siendo que en la actualidad las instituciones financieras pagan rendimientos entre el 6% al 7% por capital a un año y nuestro porcentaje está en el 15,57%, esto nos indica lo factible de este negocio, ya que duplica el pago de la inversión que tuviéramos por estos capitales poniéndolos a plazo fijo en el sistema financiero nacional.

### **6.2.2 Valor Actual Neto (VAN)**

Es un método de valoración de inversiones, el cual se basa en el hecho de que el valor del dinero cambia con el paso del tiempo; es decir, permite conocer en “dólares de hoy” el valor total de un proyecto. El mismo que puede extenderse por varios años, y considera flujos positivos (ingresos) y negativos (costos), así

como también la tasa de descuento. Si este es mayor que cero, el proyecto es rentable. Si es menor a cero, no es rentable. (Buenos Negocios, 2015)

Se lo calcula de la siguiente forma:

**Ecuación 4: Valor Actual Neto (VAN)**

$$\text{VAN} = (\text{Tasa de Descuento; Total Flujo de Fondos}) - \text{Inversión Inicial}$$

Para lo cual, se debe considerar el comportamiento del flujo de fondos (ingresos y egresos), el mismo que se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 73: Flujo de Fondos**

<b>Concepto</b>	<b>Inversión</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Total Entradas de Efectivo		155.952,00	175.212,07	196.850,76	221.161,83	248.475,32
Total Salidas de Efectivo		155.118,29	171.433,50	189.692,36	211.235,72	234.118,23
Utilidad del Ejercicio		833,71	3.778,58	7.158,40	9.926,11	14.357,09
Depreciación		1.021,33	1.021,33	1.021,33	2.688,00	2.688,00
<b>Flujo de Caja</b>		<b>1.855,04</b>	<b>4.799,91</b>	<b>8.179,74</b>	<b>12.614,11</b>	<b>17.045,09</b>
Inversión Activos Fijos	(7.880,00)				(10.000,00)	-
Inversión Capital de trabajo	(15.108,32)					-
Prestamos obtenidos	-	16.988,32				
Aporte de Capital Propio	-	6.000,00			11.770,69	
Pago cuota de capital en préstamos	-	(2.522,92)	(2.899,69)	(3.332,74)	(3.830,46)	(4.402,51)
<b>Total Flujo de Fondos</b>	<b>(22.988,32)</b>	<b>22.320,44</b>	<b>1.900,21</b>	<b>4.847,00</b>	<b>10.554,34</b>	<b>12.642,59</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Para el caso de ALIKAM, el VAN representa 12.927,49USD; lo que significa, que el proyecto es totalmente viable, ya que cubre la inversión inicial, y además genera un excedente frente a la utilidad esperada, ya que su Valor Actual es de 35.927,49 USD.

### 6.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno, es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea igual a cero. Es decir, se convierte en la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto sin que genere pérdidas. (Buenos Negocios, 2015)

Para el cálculo de este indicador, se utiliza la siguiente ecuación:

#### Ecuación 5: Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$\text{TIR} = \text{TIR}(\text{Total Flujo de Fondos})$$

La TIR de ALIKAM representa un 42,49%, lo que significa que el proyecto es factible, ya que permite cubrir el 14% del préstamo otorgado por el banco, y la su respectiva tasa de descuento

### 6.2.4 Razón Beneficio – Costo

La relación costo – beneficio, es un indicador que mide el rendimiento que un proyecto puede generar en relación a la inversión inicial; es decir, cuánto dinero

genera cada dólar invertido en el proyecto, para el cálculo de este valor se considera la siguiente ecuación:

#### **Ecuación 6: Razón Costo / Beneficio**

<b>Costo Beneficio</b> = Valor Actual / Inversión Inicial
---

Considerando el Valor Actual del proyecto (VAN sin considerar la inversión inicial), el cual representa 35.927,49 USD, y la inversión inicial de 22.988,32USD; generan una Razón Costo-Beneficio de: 1,56USD. Esto significa, que por cada dólar de inversión realizada en este proyecto, generamos una utilidad de 0,56USD, lo que indica el rápido retorno de capital que tiene la inversión, generado por el amplio margen de ganancia.

#### **6.2.5 Período de recuperación de la inversión (PRI)**

El Periodo de Recuperación de la Inversión, permite identificar el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial de efectivo, y su fórmula de cálculo consiste en ir restando de la inversión inicial, el flujo de fondos de cada año hasta determinar el número de años, como se muestra en los siguientes cuadros:

**Cuadro N° 74: Recuperación de la inversión**

<b>Inversión Inicial -</b>	<b>Flujo primer año</b>	=	<b>Diferencia</b>
22.988,32	(22.320,44)		667,87

<b>Diferencia /</b>	<b>Flujo Segundo Año</b>	=	<b>Fracción de Tiempo</b>
667,87	1.900,21		0,35

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Polo García

Para el caso de ALIKAM, el periodo de recuperación de la inversión es de 1,35 años, lo cual considera un periodo de tiempo relativamente corto, y una recuperación de la inversión bastante rápida.

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

- El análisis del macro-entorno y micro-entorno ofrece condiciones favorables en el mercado ecuatoriano para el ingreso de un nuevo competidor en la categoría de queso para untar. Si bien es cierto, este mercado de competencia perfecta, es muy competitivo, la innovación en el segmento puede ser el factor diferenciador que permita el desarrollo de la categoría.
- El mercado de quesos en Ecuador tienen una tendencia creciente sostenida en el tiempo, la cual se encuentra alrededor del 3%. El crecimiento de la categoría básicamente viene dado por los formatos de bajo desembolso y de valor agregado, segmento en el cuál nuestro producto pretende ingresar con fuerza.
- Existe una demanda potencial en la ciudad de Quito bastante numerosa para el segmento de quesos para untar saborizado (91.000 familias), las cuales muestran claramente que poseen las condiciones para la compra de producto, principalmente para compartirlo en familia, con sabores de sal, en la mañana o a media tarde. Prefieren que el envase sea plástico y creen que la porción ideal es de 200 gramos.

- La capacidad instalada de ALIKAM es suficiente para producir y comercializar su producto durante los primeros cinco años.
- Se puede producir la cantidad de queso requerida con poco personal para la producción del mismo. Apenas dos operarios para la producción, un asesor comercial y la cabeza del proyecto o propietario. Sin embargo, se deben considerar los servicios prestados por terceros, los cuales facilitan la gestión del negocio y permiten el ahorro de costos.
- El éxito del negocio radica en el control de costos, para lo cual es necesario mantenerlo en los valores imprescindibles para el funcionamiento de la empresa; optimizando por medio de un sistema de producción por lotes, la absorción de los costos fijos de una forma más rápida y rentabilizando el negocio considerando los costos variables bajos por producción en lotes a gran escala.
- En la etapa de lanzamiento del producto, que es en la que se encuentra ALIKAM, es necesaria una fuerte inversión para promoción y comunicación en el punto de venta, de tal manera que se genere ruido en la categoría, clientes y consumidores, para que los mismos conozcan que existe un nuevo competidor en el mercado.
- El principal embajador de la calidad de ALIKAM, es el producto como tal. Si el mismo logra venderse por sí solo en el punto de venta, el incremento en ventas vendrá generado inercia.
- Es un producto con valor agregado de bajo desembolso para el target al que está dirigido. El valor agregado que presenta (saborización del queso), no es el fuerte

de la competencia, ya que los mismos prefieren concentrar su volumen en las referencias clásicas.

- La plaza principal de ALIKAM, no es la principal de la categoría (supermercados).
- Las actividades de incremento de ventas, también son actividades que generan prueba de producto, el principal objetivo en la etapa de lanzamiento.
- La cantidad a vender establecida por el punto de equilibrio, es una cantidad alcanzable con facilidad, por el número de clientes potenciales y futura apertura de nuevos canales de distribución a nivel nacional.
- La inversión vs el nivel de producción y recuperación de la inversión, no es significativo. Por lo que representa ser un proyecto totalmente rentable, principalmente por el análisis del VAN y TIR desarrollados anteriormente.
- La utilidad del proyecto se hace presente desde el primer año; sin embargo, a partir del segundo cobra fuerza, lo que permite realizar inversiones futuras.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia considerar la expansión del producto por medio de nuevos canales de distribución, principalmente por parte de los supermercados, el cual es uno de los principales lugares de preferencia de consumidores y clientes para la compra de productos alimenticios para el hogar. A más de ello,

la mayoría de estos supermercados, tienen distribución propia, por lo que la entrega del producto sería centralizada y el alcance de distribución sería nivel nacional.

- Para complementar la cadena de valor, y que la misma sea cien por ciento responsabilidad de ALIKAM, es necesario desarrollar un modelo de distribución propia, el cual permita tener una relación más directa y sólida con el cliente.
- Existe una gran variedad de opciones para saborizar quesos, por lo que está abierta la opción de producir nuevos sabores de acuerdo a las preferencias establecidas en la encuesta por parte de clientes y consumidores. A más de ello, evaluar la opción de desarrollar nuevos tipos de queso, puede ser el segmento de quesos duros. Es decir, ampliar el portafolio de productos.
- Considerar el incremento de precios de materia prima e insumos para la producción de este tipo de queso, ya que la medida de salvaguarda para productos importados impuesta por el Gobierno, puede generar gran impacto en el costo unitario.
- Observar el comportamiento de la competencia constantemente. Como puntos principales: el precio, la disponibilidad de producto, nuevos productos para el mercado, comunicación que efectúan hacia el target, las actividades en puntos de venta que realizan, las promociones a clientes y consumidores, entre otros.
- No perder la esencia de marca con la que se creó ALIKAM (tú bienestar)

- Efectuar venta cruzada con productos complementarios, para lo cual se pueden generar alianzas estratégicas competitivas en el mercado que permitan el desarrollo común de productos.
- ALIKAM debe ser parte de la familia ecuatoriana, y su comunicación no debe perder su orientación.

## REFERENCIAS

1. Agencias de Noticias Andes. (2013). *El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-acercara-100000-millones-dolares-2014.html#481>
2. Agencias de Noticias Andes. (04 de 10 de 2013). *El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-acercara-100000-millones-dolares-2014.htm>
3. ARCSA. (23 de 03 de 2015). *Inscripción de Registro Sanitario de Alimentos Procesados*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-registro-sanitario-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
4. Buenos Negocios. (28 de 04 de 2015). *VAN y TIR ¿cuánto vale una inversión?* Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/247-van-y-tir-cuanto-vale-una-inversion>
5. Citado en Newsweek. (01 de 10 de 1962). *The Columbia Dictionary of Quotations*. Columbia University Press ISBN 0-231-07194-9.
6. Citado en Newsweek. (1962). *The Columbia Dictionary of Quotations, 1993*. Columbia University Press.
7. Cuerpo de Bomberos del D.M.Q. (23 de 03 de 2015). *Permisos de funcionamiento*. Obtenido de [http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6](http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6)
8. Datos de la FAO. (s.f.). Eurostat.
9. Datos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos para países no europeos. (s.f.). Eurostat para los europeos.
10. Ecuador Legal. (2013). *Salario mínimo 2013 o salario básico unificado*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/salario-minimo-2013/>
11. Ecuadorlegalonline. (20 de 09 de 2015). *En Salario mínimo 2015 o salario básico unificado*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/salario-minimo-2013/>
12. Euromonitor International. (s.f.). *Estudio estadístico de la Consultora Euromonitor International: Passport. Ecuador*.
13. FAO y Eurostat. (02 de 09 de 2014). *Datos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos para países no europeos, y del Eurostat para los europeos*. Obtenido de <http://www.fao.org/home/es/>

14. G, A., & P, K. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall Pearson Education.
15. Heller, E. (2012). *Psicología del color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*. España: Editorial Gustavo Gili, SL.
16. Hernández, C. (10 de 09 de 2014). *5 propiedades del queso*. Obtenido de <http://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/5-propiedades-del-queso>
17. IESS. (20 de 03 de 2015). *Fondos de Reserva*. Obtenido de <http://www.iess.gob.ec/es/web/afiliado/fondos-de-reserva>
18. IESS. (24 de 03 de 2015). *Obligaciones del empleador*. Obtenido de <http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/obligaciones>
19. IESS. (24 de 03 de 2015). *Registro de nuevo empleador*. Obtenido de <http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/registro-de-empleador>
20. IESS. (s.f.). *Códigos sectoriales*. Obtenido de En Empleador de Iess Gob ec: <http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/codigos-sectoriales>
21. INAE. (24 de 03 de 2015). *Código de Trabajo del Ecuador*. Obtenido de <http://inae.gob.ec/images/documentos/leyTransparencia/2015/juridico/documentos/Codigo-de-Tabajo-R.O.-167.pdf>
22. INEC. (s.f.). *estadísticas*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
23. INEC. (s.f.). *POBLACION E INDICADORES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. Obtenido de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
24. Junta Nacional de Defensa del Artesano. (23 de 03 de 2015). *Área de calificación artesanal*. Obtenido de <http://www.artesanos.gob.ec/?p=1676>
25. Lehmann, D. R., & Winer, R. S. (2002). *Product Management*. New York: 3ª ed McGraw Hill/Irwin.
26. Licata, M. (20 de 09 de 2014). *Los quesos. Composición, elaboración y propiedades nutricionales*. Obtenido de <http://www.zonadiet.com/comida/queso.htm>.
27. Ministerio de Educación. (03 de 03 de 2015). *Diiccionario Kichwa*. Obtenido de [http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/RK\\_diccionario\\_kichwa\\_castellano.pdf](http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/RK_diccionario_kichwa_castellano.pdf)
28. Ministerios de Salud Pública. (23 de 03 de 2015). *Permisos de Funcionamiento*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/REGISTRO-OFICIAL-4907-REFORMA-DEL-ACUERDO-MINISTERIAL-4712-PERMISOS-DE-F>
29. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (22 de 03 de 2015). *Información sobre Impuestos Municipales*. Obtenido de <https://pam.quito.gob.ec/FormulariosPdf/folleto%20tributario.pdf>

30. Munuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: ESIC Editorial.
31. Natursan. (s.f.). *Información nutricional del queso fresco*. Obtenido de <http://www.natursan.net/informacion-nutricional-queso-fresco/>
32. Registro Oficial. (04 de 04 de 2015). *Suplemento N.- 134*. Obtenido de <http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&sqi=2&ved=0CFkQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.anfab.com%2Fwp%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F01%2FPr>
33. Salud 180. (s.f.). *5 propiedades del queso*. Obtenido de <http://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/5-propiedades-del-queso>
34. Servicio de Rentas Internas. (22 de 03 de 2015). *Registro Único de Contribuyentes Guía Básica Tributaria*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
35. Smith, J. H. (1995). *Cheesemaking in Scotland. The Scottish Dairy Association ISBN 0-9525323-0-1*.
36. Smith, J. H. (s.f.). *Cheesemaking in Scotland*. The Scottish Dairy Association.
37. SRI. (24 de 03 de 2015). *Guía práctica para la declaración del Impuesto a la Renta*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/384>
38. SRI. (24 de 03 de 2015). *Impuesto al valor agregado*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>
39. Wikipedia. (01 de 09 de 2014). *Queso*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Queso#Producci.C3.B3n\\_y\\_consumo\\_en\\_el\\_mundo](http://es.wikipedia.org/wiki/Queso#Producci.C3.B3n_y_consumo_en_el_mundo)
40. Wikipedia. (s.f.). *Queso*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Queso#Producci.C3.B3n\\_y\\_consumo\\_en\\_el\\_mundo](http://es.wikipedia.org/wiki/Queso#Producci.C3.B3n_y_consumo_en_el_mundo)

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Modelo de encuesta****PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR****Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

Encuesta para el lanzamiento de un producto para la ciudad de Quito

La presente encuesta tiene por objetivo determinar la aceptación y características fundamentales que debe tener un queso artesanal untable para la ciudad de Quito.

**1.- ¿Es usted consumidor de queso para untar?** Sí No (Finaliza la encuesta)**2.- ¿Cada qué tiempo consume queso untable?** Una vez por mes Una vez cada quince días Una vez por semana Más de una vez por semana**3.- ¿En qué lugares frecuentemente compra queso untable?** Supermercados Tiendas de barrio Delicatessen Mayoristas / bodegas**4.- ¿En qué momento del día usted usualmente consume queso untable?** Desayuno Almuerzo Merienda A media mañana A media tarde Para cocinar

**5.- ¿ Con qué tipo de alimento generalmente combina el queso untable?**

**0**

- Pan
- Galletas
- Tostadas
- Granos (Ejm: Choclo)

- Snacks
- Comida Mexicana
- Comida Casera
- Ensaladas

**6.- Pensando en un tipo de queso untable, con qué tipo de sabor preferiría combinarlo?**

- Sal
- Dulce

**7.- Pensando en una combinación de queso untable con algún sabor de dulce, enumere del 1 al 5 su preferencia, siendo 1 la primera opción, y 5 su última opción.**

- Mora / Fresa / Frutos Rojos
- Maracuyá
- Naranja
- Guanábana
- Mango

**8.- Pensando en una combinación de queso untable con algún sabor de sal, enumere del 1 al 5 su preferencia, siendo 1 la primera opción, y 5 su última opción.**

- Cebolla y ajo
- Jalapeño (picante)
- Finas Hierbas
- Albaca
- Peperoni, salami, jamón

**9.- ¿Qué tipo de envase cree que sería el ideal para este tipo de producto?**

<input type="checkbox"/>	Vidrio
<input type="checkbox"/>	Plástico

<input type="checkbox"/>	Tetra Pak
<input type="checkbox"/>	Aluminio

**10.- ¿Qué tamaño de envase de queso untable sería el ideal para su hogar?**

<input type="checkbox"/>	150 gramos
<input type="checkbox"/>	200 gramos

<input type="checkbox"/>	300 gramos
<input type="checkbox"/>	500 gramos

**11.- ¿Considerando una porción de 200 gramos de queso untable saborizado, cuál sería el precio que estaría dispuesto a pagar?**

<input type="checkbox"/>	De 2,00 a 2,25 USD
<input type="checkbox"/>	De 2,50 a 2,75 USD
<input type="checkbox"/>	De 3,00 a 3,25 USD
<input type="checkbox"/>	Más de 3,25 USD

**RUC PERSONAS NATURALES**

*¿Cómo obtengo mi RUC?*



**Anexo 2: Requisitos del RUC**



**RUC PERSONAS NATURALES**

**¿Qué es el Registro Único de Contribuyentes?**

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el número de identificación personal e intransferible de todas aquellas personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como extranjeras, que realicen actividades económicas.

**¿Cuándo debo sacar el RUC?**

Al iniciar una actividad económica o cuando se disponga de bienes o derechos por los que se tenga que tributar, toda persona tiene la obligación de acercarse a las oficinas del SRI a obtener el RUC, documento único que le acredita a realizar transacciones comerciales en forma legal.

**¿Qué requisitos necesito para inscribirme en el RUC?**

Identificación del contribuyente	Requisitos	Requisitos		
		Ecuatorianos	Extranjeros Residentes	Extranjeros no Residentes
Original de la cédula de identidad o de ciudadanía.		SI	SI	-
Original del pasaporte y tipo de visa vigente, para extranjeros no residentes; u original de la credencial de refugiado.		-	-	SI
Original del certificado de votación.		SI	-	-

**Ubicación de la matriz y establecimientos se presentará cualquiera de los siguientes:**

- Para la verificación del lugar donde realiza su actividad económica el contribuyente deberá presentar el original y entregar una copia de cualquiera de los siguientes documentos, de uno de los últimos 3 meses:
- Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono).
- Original y copia del estado de cuenta bancario, de tarjeta de crédito o de telefonía celular.
- Original y copia de la factura por el servicio de televisión pagada o servicio de internet.
- Original y copia de cualquier documento emitido por una Institución Pública que detalle la dirección exacta del contribuyente.
- Original y copia del contrato de arrendamiento.
- Original y copia de la escritura de compra venta del inmueble; u, original y copia del certificado del Registro de la Propiedad.
- Contrato de Concesión Comercial o Contrato en Comodato.
- Original y copia de la Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar del domicilio.

Las Personas Naturales que cumplen actividades específicas deberán presentar original y copia de los siguientes requisitos adicionales:

<b>Artesanos</b>	Calificación artesanal emitida por el organismo competente: Junta Nacional del Artesano o MIPRO.
<b>Contadores</b>	Título o camé del colegio profesional respectivo; y aquellos que trabajen en relación de dependencia deberán presentar adicionalmente una certificación del empleador.
<b>Diplomáticos</b>	Credencial de agente diplomático.
<b>Profesionales</b>	En caso de no constar en la cédula, título universitario avalado por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación o camé otorgado por el respectivo colegio profesional.
<b>Actividades Educativas</b>	Acuerdo ministerial para el funcionamiento de jardines de infantes, escuelas y colegios.
<b>Menores no emancipados (Bajo la tutela de los padres)</b>	Identificación del representante del menor (padre o madre) quien solicitará el respectivo trámite, puede ser cédula, pasaporte o camé de refugiado, según corresponda. El o los representantes deberán acudir al SRI conjuntamente con el menor.
<b>Menores emancipados</b>	Escritura pública en caso de emancipación voluntaria; o sentencia judicial emitida por el Juez competente; o acta de matrimonio en caso que en la cédula no conste el estado civil.
<b>Notarios</b>	Nombramiento otorgado por el Consejo Nacional de la Judicatura.
<b>Transportistas</b>	Título habilitante vigente otorgado por la Agencia Nacional de Tránsito, o por el Gobierno Autónomo Descentralizado Regional, Metropolitano o Municipal, a la compañía o cooperativa de transporte en la cual se identifique al transportista.

**NOTA:**

Todos los contribuyentes deberán presentar original y copia de la patente municipal, a excepción de los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa el Artesano.

**¿Qué plazo tengo para sacar el RUC?**

El plazo máximo es de 30 días hábiles después de haber iniciado la actividad económica.

### ¿Cuándo debo actualizar el RUC?

Si existe algún cambio en la información entregada en la inscripción como por ejemplo: razón social, ubicación, actividad económica u otro dato que conste en el Registro Único de Contribuyentes.

### ¿Cuál es el plazo para actualizar el RUC?

El plazo máximo es de 30 días hábiles después de ocurridos los cambios en la información del RUC.

### ¿Qué requisitos necesito para actualizar mi RUC?

- Presentar original de la cédula de identidad o ciudadanía, pasaporte y visa vigente, o credencial de refugiados.
- Presentar original del certificado de votación.
- Presentar original y entregar una copia del documento que respalde el cambio de información que va a realizar el contribuyente, guardando relación con los requisitos de inscripción.

Se solicitan originales y copias de los requisitos de inscripción a aquellos contribuyentes que no hayan actualizado sus datos hasta el 01 de enero del 2004.

### ¿Cuándo debo suspender mi RUC?

Se debe realizar el trámite de suspensión del RUC cuando temporalmente se deja de realizar todas las actividades económicas que constan en el RUC.

Con la emisión de la Resolución de cese de actividades del RUC ya no se generan obligaciones tributarias para el contribuyente.

### ¿Qué requisitos necesito para la suspensión del RUC?

- Solicitud de cese de actividades / cancelación del RUC para personas naturales (disponible en las oficinas del SRI o en la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)).
- Presentar original de la cédula de identidad o ciudadanía del contribuyente.
- Presentar el original del certificado de votación.

### NOTA:

Previamente a la suspensión del RUC, el contribuyente debe efectuar el trámite para dar de baja sus comprobantes de venta vigentes o autorización de auto impresores.

### ¿Qué plazo tengo para suspender el RUC?

El plazo máximo es de 30 días hábiles desde la fecha de la terminación de la actividad económica.

### En caso de fallecimiento del contribuyente.

Se procede a la cancelación del RUC y el mismo ya no podrá ser utilizado.

### Los requisitos que debe presentar la persona que realice el trámite de cancelación son los siguientes:

- Solicitud de cese de actividades / cancelación del RUC para personas naturales (disponible en las oficinas del SRI o en la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)).
- Presentar original y entregar una copia de la partida de defunción del contribuyente (en caso de fallecimiento).

### Requisitos para realizar la cancelación del RUC de extranjeros no residentes.

- Solicitud de cese de actividades / cancelación del RUC para personas naturales (disponible en las oficinas del SRI o en la página web [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)).
- Presentar original del pasaporte y visa vigente del contribuyente, o el original de la credencial de refugiado.

### NOTA:

Previamente a la cancelación del RUC, el contribuyente debe efectuar el trámite para dar de baja sus comprobantes de venta vigentes o autorización de auto impresores.

### ● Requisitos para trámites realizados por terceros.

### Personas Naturales

Si el trámite de inscripción, actualización o suspensión del RUC es realizado por un tercero, adicionalmente a los requisitos señalados, se presentarán los siguientes documentos:

- Carta de autorización simple o Poder General o Especial suscrito por el contribuyente en el que conste los nombres y apellidos completos,

número de cédula de identidad o pasaporte del contribuyente y de la persona que realice el trámite.

- Para el contribuyente residente en el exterior, un poder general o especial, debidamente legalizado por el Consulado ecuatoriano; o apostillado en el exterior o en el Ecuador, en el que se haga constar la voluntad del contribuyente de delegar a un tercero la realización del trámite respectivo.
- Se entregará una copia a color de la cédula de identidad o ciudadanía o pasaporte y tipo de visa vigente, o credencial de refugiado del contribuyente; y, original de los documentos de identificación de la persona que realiza el trámite.

- Presentar el original del certificado de votación de la persona que realizará el trámite y copia del certificado de votación del contribuyente.

Para los trámites de cancelación del RUC realizado por un tercero, se presentará lo siguiente, excepto en el caso de personas naturales fallecidas, en el que el tercero no requiere de ninguna autorización:

- Carta de autorización simple o poder General o Especial suscrito por el contribuyente en el que conste los nombres y apellidos completos, el número de cédula (identidad o ciudadanía) o pasaporte, tanto del contribuyente como de la persona autorizada y en el que se haga constar la voluntad del contribuyente de delegar a un tercero la realización del trámite respectivo.
- Se entregará una copia a color de la cédula de identidad o ciudadanía o pasaporte y tipo de visa vigente, o credencial de refugiado del contribuyente; y, original de los documentos de identificación de la persona que realiza el trámite.
- Presentar el original del certificado de votación de la persona que realizará el trámite y copia del certificado de votación del contribuyente.

Todos los servicios del SRI son GRATUITOS.

[www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

Para mayor información lláma al:

1700 SRI-SRI (774-774)

si estás en Cuenca al 04-2598-441



Anexo 4: SRI Formulario 104 A

	<b>FORMULARIO 104A</b> <small>RESOLUCIÓN N° NAC-DGERCGC13-00881</small>	<b>DECLARACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO PARA PERSONAS NATURALES NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD Y QUE NO REALIZAN ACTIVIDADES DE COMERCIO EXTERIOR</b>	No. <input style="width: 40px;" type="text"/>
--	--	---	---

<b>100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN</b>												<b>IMPORTANTE: SÍRVASE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO</b>											
101	MES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	102	AÑO		104	N° DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE					
103	SEMESTRE	Enero a Junio					Julio a Diciembre																

<b>200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO</b>																						
201	RUC																				202	RAZÓN SOCIAL O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS

RESUMEN DE VENTAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERÍODO QUE DECLARA	VALOR BRUTO	VALOR NETO (VALOR BRUTO - NC)	IMPUESTO GENERADO
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 12%	401 +	411 +	421 +
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 12%	402 +	412 +	422 +
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 0% QUE NO DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO	403 +	413 +	
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 0% QUE NO DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO	404 +	414 +	
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 0% QUE DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO	405 +	415 +	
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 0% QUE DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO	406 +	416 +	
<b>TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES</b>	<b>409 =</b>	<b>419 =</b>	<b>429 =</b>
TRANSFERENCIAS NO OBJETO O EXENTAS DE IVA	431 +	441	
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 0% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)		442	
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 12% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)		443	
INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)	434 +	444	454

LIQUIDACIÓN DEL IVA EN EL MES						
TOTAL TRANSFERENCIAS GRAVADAS 12% A CONTADO ESTE MES	TOTAL TRANSFERENCIAS GRAVADAS 12% A CRÉDITO ESTE MES	TOTAL IMPUESTO GENERADO <small>Trasládesse campo 429</small>	IMPUESTO A LIQUIDAR DEL MES ANTERIOR <small>(Trasládesse el campo 485 de la declaración del período anterior)</small>	IMPUESTO A LIQUIDAR EN ESTE MES <small>(Mínimo 12% del campo 480)</small>	IMPUESTO A LIQUIDAR EN EL PRÓXIMO MES <small>(482 - 484)</small>	TOTAL IMPUESTO A LIQUIDAR EN ESTE MES <small>SUMAR 483 + 484</small>
480	481	482	483	484	485	499
TOTAL COMPROBANTES DE VENTA EMITIDOS		111	TOTAL COMPROBANTES DE VENTA ANULADOS		113	

RESUMEN DE ADQUISICIONES Y PAGOS DEL PERÍODO QUE DECLARA	VALOR BRUTO	VALOR NETO (VALOR BRUTO - NC)	IMPUESTO GENERADO	
ADQUISICIONES Y PAGOS (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADOS TARIFA 12% (CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)	500 +	510 +	520 +	
ADQUISICIONES LOCALES DE ACTIVOS FIJOS GRAVADOS TARIFA 12% (CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)	501 +	511 +	521 +	
OTRAS ADQUISICIONES Y PAGOS GRAVADOS TARIFA 12% (SIN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)	502 +	512 +	522 +	
ADQUISICIONES Y PAGOS (INCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADOS TARIFA 0%	507 +	517 +		
ADQUISICIONES REALIZADAS A CONTRIBUYENTES RISE	508 +	518 +		
<b>TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS</b>	<b>509 =</b>	<b>519 =</b>		<b>529 =</b>
ADQUISICIONES NO OBJETO DE IVA	531 +	541		
ADQUISICIONES EXENTAS DEL PAGO DE IVA	532 +	542		
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 0% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)		543		
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 12% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)		544		
PAGOS NETOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)	535 +	545	555	
FACTOR DE PROPORCIONALIDAD PARA CRÉDITO TRIBUTARIO	$(411+412+415+416) / 419$		563	
CRÉDITO TRIBUTARIO APLICABLE EN ESTE PERÍODO (De acuerdo al Factor de Proporcionalidad)	$(520+521) \times 563$		564 =	

TOTAL COMPROBANTES DE VENTA RECIBIDOS POR ADQUISICIONES Y PAGOS (excepto notas de venta)	115	TOTAL NOTAS DE VENTA RECIBIDAS	117
TOTAL LIQUIDACIONES DE COMPRA EMITIDAS <small>(por pagos a tarifa 0% de IVA, o por reembolsos en relación de dependencia)</small>	119		

RESUMEN IMPOSITIVO											
IMPUESTO CAUSADO (Si diferencia campo 499-564 es mayor que cero)								601	=		
CRÉDITO TRIBUTARIO APLICABLE EN ESTE PERÍODO (Si diferencia campo 499-564 es menor que cero)								602	=		
(-) SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO DEL MES ANTERIOR	POR ADQUISICIONES E IMPORTACIONES (Traslada el campo 615 de la declaración del periodo anterior)							605	(-)		
	POR RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS (Traslada el campo 617 de la declaración del periodo anterior)							607	(-)		
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS EN ESTE PERÍODO								609	(-)		
(+/-) AJUSTE POR IVA DEUELTO E IVA RECHAZADO IMPUTABLE AL CRÉDITO TRIBUTARIO EN EL MES (Por concepto de devoluciones de IVA)								611	+		
(+/-) AJUSTE POR IVA DEUELTO E IVA RECHAZADO IMPUTABLE AL CRÉDITO TRIBUTARIO EN EL MES (Por concepto de retenciones en la fuente de IVA)								612	+		
(+/-) AJUSTE POR IVA DEUELTO POR OTRAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO IMPUTABLE AL CRÉDITO TRIBUTARIO EN EL MES								613	+		
SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO PARA EL PRÓXIMO MES	POR ADQUISICIONES E IMPORTACIONES							615	=		
	POR RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS							617	=		
<b>SUBTOTAL A PAGAR</b> <span style="float: right;">Si 601-602-605-607-609+611+612+613 &gt; 0</span>								619	=		
IVA PRESUNTIVO DE SALAS DE JUEGO (BINGO MECÁNICOS) Y OTROS JUEGOS DE AZAR (Aplica para Ejercicios Anteriores al 2013)								621	+		
<b>TOTAL IMPUESTO A PAGAR POR PERCEPCION</b>								<b>(619 + 621)</b>	<b>699</b>	<b>=</b>	
PAGO PREVIO (Informativo)								890			
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)											
INTERÉS		897 USD		IMPUESTO		898 USD		MULTA		899 USD	
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)											
TOTAL IMPUESTO A PAGAR								699-898	902	+	
INTERÉS POR MORA									903	+	
MULTAS									904	+	
<b>TOTAL PAGADO</b>									999	=	
MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO									905	USD	
MEDIANTE COMPENSACIONES									906	USD	
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO									907	USD	
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES				DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS		DETALLE DE COMPENSACIONES					
908	N/C No	910	N/C No	912	N/C No	916	Resol No.	918	Resol No.		
909	USD	911	USD	913	USD	915	USD	917	USD		
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.R.T.I.)											

## Anexo 5: Formulario 102 A

SRI Servicio de Rentas Internas FORMULARIO 102 A RESOLUCION N° 2005-0637		DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD		No. <input type="text"/>	
100 IDENTIFICACION DE LA DECLARACION					
102	AÑO	104	N° FORMULARIO QUE SUSTITUYE		
106	No. Empleados bajo nómina				
200 IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE					
201	RUC, C.I. o Pasaporte	202	DENOMINACION O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		
203	CIUDAD	204	CALLE PRINCIPAL	205	NUMERO
ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE PERSONAS NATURALES NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD					
ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON REGISTROS DE INGRESOS Y EGRESOS		401	INGRESOS	491	GASTOS DEDUCIBLES
RENTA DE BIENES RAICES Y OTROS ACTIVOS		AVALUO		RENTA IMPONIBLE	
501	PREDIOS AGRICOLAS	512	522	531	532
502	ARRIENDO DE INMUEBLES	513	523	531 + 532 + 533	533
503	ARRIENDO DE OTROS ACTIVOS	SUBTOTAL		598	
IDENTIFICACION DEL CONYUGE					
(-) 50% INGRESOS ATRIBUIBLES SOCIEDAD CONYUGAL		110	C.I. / PASAPORTE	111	VALOR
RENTA DEL TRABAJO PERSONAL					
LIBRE EJERCICIO DE PROFESION U OCUPACION LIBERAL (INCLUYE PROFESIONALES, COMISIONISTAS, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMAS TRABAJADORES AUTONOMOS)					
611	SUELDOS, SALARIOS, INDEMNIZACIONES Y OTROS INGRESOS LIQUIDOS DEL TRABAJO EN RELACION DE DEPENDEN	621	631	632	633
612		622	631 + 632	632	633
SUBTOTAL		699			
OTROS INGRESOS					
INGRESOS POR REGALIAS				797	
OTROS INGRESOS GRAVADOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR				798	
RENDIMIENTOS FINANCIEROS				799	
PREMIOS DE LOTERIAS, RIFAS, APUESTAS		701	711	721	722
HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES		702	712	722	
DIVIDENDOS PERCIBIDOS DE SOCIEDADES		703			
PENSIONES JUBILARES		704			
OTROS INGRESOS EXENTOS		705			
CALCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA Y EL ANTICIPO PARA EL PROXIMO AÑO					
DECLARACION DE VERDAD		ANTICIPO PROXIMO AÑO		(804 * 0.50) - 806-807	
FIRMA CONTRIBUYENTE		REBAJA ESPECIAL DE DISCAPACITADOS Y TERCERA EDAD		802	
		BASE IMPONIBLE		499+599-111+699+797+798+799-802	
		IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO		804	
		(-) ANTICIPO PAGADO		805	
		(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DEL EJERCICIO FISCAL		806	
		(-) RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR		807	
		(-) EXONERACIONES POR LEYES ESPECIALES		808	
		SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE		804 - 805 - 806 - 807 - 808 < 0	
		IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR		804 - 805 - 806 - 807 - 808 > 0	
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO					
PAGO PREVIO				901	
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR				899 - 901	
MEDIANTE CHEQUE DEBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO		905		903	
MEDIANTE COMPENSACIONES		906		904	
MEDIANTE NOTAS DE CREDITO		907		909	
DETALLE DE NOTAS DE CREDITO					
908	N/C No	910	N/C No	912	N/C No
909	USD	911	USD	913	USD
DETALLE DE COMPENSACIONES					
914	N/C No	916	Resol. No	918	Resol. No
915	USD	917	USD	919	USD