



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO**

Previo a la obtención del título de  
Licenciado en administración de empresas

**“Plan de negocio para la creación de una empresa de variedades y aplicaciones  
culinarias de quesones, Manta 2024”**

**Autor:**

Zambrano Caicedo Marcos Leandro

**Tutor:**

Eco. Cesar Alarcón Chávez Mg.

**Manta-Manabí-Ecuador**

**2025**

	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR(A).</b>	<b>CÓDIGO:</b> PAT-04-F-004
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO: <b>UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR Y UNIDAD DE TITULACIÓN</b>	<b>REVISIÓN:</b> 1 Página 1 de 1

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad/Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de Manta de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **Zambrano Caicedo Marcos Leandro**, legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de empresas período académico 2025(1), cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del proyecto es "**Plan de negocio para la creación de una empresa de variedades y aplicaciones culinarias de quesones, Manta 2024**"

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 04 de Agosto de 2025.

Lo certifico,

  
**Ec. Cesar Raúl Alarcón Chávez**  
**Docente Tutor**  
**Área: Administración**

**Nota 1:** Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

**Nota 2:** Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.

## CERTIFICADO DE COPI LATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

### Zambrano Marcos (1)

7%  
Textos sospechosos



3% Similitudes

< 1% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes mencionadas

5% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Zambrano Marcos (1).docx  
ID del documento: 6c4622b837c1b968876125d75d3201d01ef1a202  
Tamaño del documento original: 8,18 MB

Depositante: Cesar Alarcón Chávez  
Fecha de depósito: 29/7/2025  
Tipo de carga: interface  
Fecha de fin de análisis: 29/7/2025

Número de palabras: 9249  
Número de caracteres: 62.904

Ubicación de las similitudes en el documento:



#### Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cuanto-mueve-el-mercado-de-alimentos-en-ecuador">www.elcomercio.com</a>   ¿Cuánto mueve el mercado de alimentos en Ecuador? - E... https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cuanto-mueve-el-mercado-de-alimentos-en-... 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (88 palabras)
2	<a href="https://www.elindependiente.com/sociedad/consumo/2023/03/22/los-favoritos-de-los-consumidores">www.elindependiente.com</a>   Los favoritos de los consumidores: productos sost... https://www.elindependiente.com/sociedad/consumo/2023/03/22/los-favoritos-de-los-conso... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (84 palabras)
3	<a href="http://www.vozpopuli.com/economia/consumidores-valoran-mas-productos-sostenibles-articulo">www.vozpopuli.com</a>   Los consumidores cada vez valoran más los productos sos... http://www.vozpopuli.com/economia/consumidores-valoran-mas-productos-sostenibles-art... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (71 palabras)
4	ALCIVAR PICO JOSSELIN. Emprendimiento.pdf   ALCIVAR PICO JOSSELIN... #2bdcf Viene de de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (45 palabras)

#### Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	localhost   Estudio de factibilidad para crear un taller de ensamblaje y mantenimi... http://localhost:8080/htmlui/bitstream/redug/42398/3/TESIS%20BLUM-VILLALVA.pdf.txt	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	<a href="https://www.gob.mx/profeco/documentos/evita-el-desperdicio-de-alimentos?state=published">www.gob.mx</a>   Evita el desperdicio de alimentos   Procuraduría Federal del Cons... https://www.gob.mx/profeco/documentos/evita-el-desperdicio-de-alimentos?state=published	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)
3	<a href="http://www.aaaver.org.mx/boletines.php">www.aaaver.org.mx</a>   Asociación de Agentes Aduanales del Puerto de Veracruz http://www.aaaver.org.mx/boletines.php	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (13 palabras)
4	Documento de otro usuario #97e32a Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Zambrano Caicedo Marcos Leandro**, con cédula de identidad **N°1314899772**, declaro que el presente trabajo de titulación: **“Plan de negocio para la creación de una empresa de variedades y aplicaciones culinarias de requesones, Manta 2024”** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la carrera de Administración de Empresas sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



**Zambrano Caicedo Marcos Leandro**  
**C.I.: 1314899772**  
**E-mail: e1314899772@live.ulead.edu.ec**  
**Telf: 0967053343**

## APROBACIÓN DEL TRABAJO

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema “Plan de negocio para la creación de una empresa de variedades y aplicaciones culinarias de requesones, Manta 2024”, elaborado por el egresado Zambrano Caicedo Marcos Leandro, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancia firman:

  
\_\_\_\_\_  
Presidente del tribunal  
Abg. Mónica Alexandra Franco Chávez

  
\_\_\_\_\_  
Miembro del tribunal  
Ing. Karla Rossana Marcillo Pin

  
\_\_\_\_\_  
Miembro del tribunal  
Ing. Carlos Orlando Vélez Chávez

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo con profundo agradecimiento a mi madre, quién han sido mi mayor ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor incondicional. Gracias por enseñarme, desde el primer día, el valor del compromiso y por acompañarme en cada paso de este camino con palabras de aliento y confianza en mis capacidades.

A mi familia, por su apoyo constante, por estar presente en cada etapa de este proceso, y por brindarme la fortaleza emocional que muchas veces necesité para seguir adelante. Su compañía y comprensión han sido fundamentales en este logro.

A mis amigos, por su paciencia, por comprender mis ausencias y por acompañarme con ánimo y afecto en los momentos más difíciles. Gracias por ser parte de esta etapa, por las risas, los consejos y la motivación.

Y a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron a mi crecimiento personal y académico, les agradezco sinceramente. Cada palabra de aliento, cada gesto y cada enseñanza han dejado huella en este camino que hoy culmina con orgullo y gratitud.

**Zambrano Caicedo Marcos Leandro**

## Índice de Contenido

Dedicatoria.....	VI
Índice de Contenido .....	VII
Índice de Tablas .....	X
Índice de Figuras.....	XII
Resumen.....	XIV
Abstract.....	XV
Introducción .....	16
1. Determinación de la necesidad .....	17
1.1 Justificación teórica.....	17
1.2 Justificación práctica .....	17
2. Descripción del emprendimiento .....	19
2.1 Descripción del emprendimiento .....	19
2.1.1 Modelo Canvas .....	19
2.1.2 Análisis del modelo Canvas.....	20
2.2 Localización geográfica .....	20
2.3 Justificación.....	20
3. Estudio de mercado.....	22
3.1 Análisis del entorno.....	22
3.1.1 Macroentorno.....	22
3.1.2 Microentorno.....	24
3.2 Metodología de la investigación de mercado .....	25
3.2.1 Determinación de objetivos de investigación .....	25
3.2.2 Segmentación de mercado .....	25
3.2.3 Muestra de investigación .....	26
3.2.4 Técnicas de investigación .....	26
3.2.5 Resultados descriptivos de la investigación.....	27
3.3 Análisis de la demanda.....	40
3.3.1 Características de la demanda.....	41
3.3.2 Proyección de la demanda .....	41

3.4	Análisis de la oferta.....	42
3.4.1	Caracterización de la oferta actual.....	42
3.5	Oportunidad de emprender.....	42
4.	Estudio técnico.....	43
4.1	Tamaño del proyecto.....	43
4.2	Localización del proyecto.....	43
4.3	Ingeniería del proyecto.....	44
4.3.1	Proceso de producción y/o generación del servicio.....	44
4.3.2	Balance de mano de obra y materiales.....	45
4.3.3	Maquinaria y equipo.....	45
4.3.4	Distribución de planta de producción y/o establecimiento de generación de servicio.....	45
5.	Estudio organizacional.....	47
5.1	Visión.....	47
5.2	Misión.....	47
5.3	Estructura organizacional.....	47
5.4	Mapa de procesos.....	48
5.5	Funciones y productos esperados.....	49
5.5.1	Gerencia General.....	49
5.5.2	Jefatura de Producción.....	49
5.5.3	Operarios de Producción.....	49
5.5.4	Analista de Marketing y Ventas.....	49
5.6	Constitución jurídica.....	50
5.7	Obligaciones tributarias y contables.....	50
5.8	Patentes y licencias necesarias para el emprendimiento.....	50
6.	Marketing estratégico.....	51
6.1	Estrategias de producto y diseño.....	51
6.1.1	Requesón natural.....	51
6.1.2	Requesón Gourmet (Pimiento).....	51
6.1.3	Requesón con tocino ahumado.....	52
6.2	Estrategias de precio.....	53

6.3	Estrategias de plaza y canales de distribución. (Alianzas estratégicas) .....	55
6.4	Estrategias de promoción .....	55
	Elaborado por el autor.....	56
7.	Análisis financiero .....	57
7.1	Presupuesto de inversión.....	57
7.2	Presupuesto de ingresos .....	58
7.3	Presupuesto de egresos.....	59
7.4	Presupuesto de capital de trabajo .....	61
7.5	Estructura de la inversión.....	61
7.6	Estados Financieros.....	65
7.6.1	Estado de Resultado Integral .....	65
7.6.2	Estado de Situación General .....	66
7.6.3	Estado de Flujo de efectivo.....	67
7.7	Periodo de recuperación de la inversión .....	68
7.8	Punto de equilibrio anual.....	69
8.	Conclusiones.....	70
9.	Recomendaciones .....	71
10.	Anexos .....	72
11.	Bibliografía .....	75

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Frecuencia en la compra de productos lácteos como el requesón .....	27
<b>Tabla 2</b> Aspectos importantes al adquirir un producto de consumo como el Requesón .....	28
<b>Tabla 3</b> Preferencias en los tipos de Requesón .....	30
<b>Tabla 4</b> Preferencia de precio.....	31
<b>Tabla 5</b> Preferencia en tipo de empaque .....	32
<b>Tabla 6</b> ¿Le gustaría recibir orientaciones para utilizar el requesón en recetas originales en combinación con otros ingredientes locales?.....	33
<b>Tabla 7</b> Información sobre el Requesón, sus propiedades, características, etc.....	35
<b>Tabla 8</b> Lugar de preferencia para comprar requesón.....	36
<b>Tabla 9</b> Participar en descuentos y promociones .....	38
<b>Tabla 10</b> Recibir atención postventa.....	39
<b>Tabla 11</b> Gastos de Constitución Jurídica.....	50
<b>Tabla 12</b> Precios de los productos.....	53
<b>Tabla 13</b> Resumen Inversión Inicial .....	57
<b>Tabla 14</b> Detalle de la Inversión Inicial .....	57
<b>Tabla 15</b> Detalle de la Inversión Inicial .....	58
<b>Tabla 16</b> Gastos operativos .....	59
<b>Tabla 17</b> Gastos de personal .....	59
<b>Tabla 18</b> Gastos de personal proyectados a cinco años .....	60
<b>Tabla 19</b> Capital de Trabajo.....	61
<b>Tabla 20</b> Estructura de la Inversión .....	61
<b>Tabla 21</b> Estructura de la Inversión Recursos propios y financiamiento.....	62
<b>Tabla 22</b> Estructura de la Inversión Recursos propios y financiamiento.....	62

<b>Tabla 23</b> Inversión inicial .....	62
<b>Tabla 24</b> Plan de Financiamiento.....	63
<b>Tabla 25</b> Estado de Resultado Integral proyectado a 5 años.....	65
<b>Tabla 26</b> Estado de Situación General proyectado a 5 años .....	66
<b>Tabla 27</b> Estado de Flujo de Efectivo proyectado a 5 años .....	67
<b>Tabla 28</b> TIR y VAN .....	68
<b>Tabla 29</b> Punto de equilibrio.....	69

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Modelo Canvas - Idea de Negocio .....	19
<b>Figura 2</b> Frecuencia en la compra de productos lácteos como el requesón .....	27
<b>Figura 3</b> Aspectos importantes al adquirir un producto de consumo como el Requesón .....	29
<b>Figura 4</b> Preferencias en los tipos de Requesón .....	30
<b>Figura 5</b> Preferencias de precio .....	31
<b>Figura 6</b> Preferencias en tipo de empaque .....	32
<b>Figura 7</b> ¿Le gustaría recibir orientaciones para utilizar el requesón en recetas originales en combinación con otros ingredientes locales?.....	34
<b>Figura 8</b> Información sobre el Requesón, sus propiedades, características, etc .....	35
<b>Figura 9</b> Lugar de preferencia para comprar requesón .....	37
<b>Figura 10</b> Participar en descuentos y promociones .....	38
<b>Figura 11</b> Recibir atención postventa .....	39
<b>Figura 12</b> Flujograma del proceso general de producción.....	44
<b>Figura 13</b> Distribución general de espacios .....	46
<b>Figura 14</b> Organigrama de la empresa.....	47
<b>Figura 15</b> Mapa de Procesos .....	48
<b>Figura 16</b> Imagen Requesón Natural .....	51
<b>Figura 17</b> Imagen Requesón tipo Gourmet.....	52
<b>Figura 18</b> Imagen Requesón con tocino ahumado.....	52
<b>Figura 19</b> Presentaciones de 250grs.....	54
<b>Figura 20</b> Presentaciones de 500grs.....	54
<b>Figura 21</b> Presentaciones de 1000grs.....	55
<b>Figura 22</b> Ejemplo Promoción de descuento a clientes mayoristas.....	56

**Figura 23** Ejemplo publicidad de la página de la idea de negocio .....56

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa de variedades y aplicaciones culinarias de requesones. La metodología se basó en un estudio de mercado a través del cual se analizó en entorno interno y externo de la idea de negocio, se efectuó un estudio técnico y organizacional que permitió plantear la misión, visión, estructura organizativa y otros aspectos de la idea de negocio. El marketing estratégico se basó en dar a conocer el producto en sus presentaciones de requesón natural, gourmet (con pimienta) y requesón con tocino ahumado, también los precios de venta y las promociones. Se hizo una proyección de los ingresos y egresos de la idea de negocio, su factibilidad y punto de equilibrio, para lo cual fue necesario precisar datos de inversión, capital de trabajo, la elaboración de los estados financieros y calcular el TIR y el VAN con el propósito de conocer sobre el retorno de la inversión. Los cálculos se realizaron proyectados a cinco años y se obtuvieron valores favorables y se consideró factible iniciar con el negocio, es decir, el retorno de la inversión revela una perspectiva sólida sobre la rentabilidad que ofrece el negocio en el tiempo proyectado, todo lo cual incide en la toma de decisiones y minimiza los riesgos al momento de poner en marcha lo planificado.

Palabras clave: Plan, negocio, idea, inversión, productos alimenticio.

### **Abstract**

The objective of this research was to design a business plan for the creation of a company specializing in varieties and culinary applications of cottage cheese. The methodology was based on a market study, which analyzed the internal and external environment of the business idea. A technical and organizational study was conducted to formulate the mission, vision, organizational structure, and other aspects of the business idea. Strategic marketing focused on promoting the product in its natural, gourmet (with pepper), and smoked bacon forms, as well as sales prices and promotions. A projection of the business idea's income and expenses, along with its feasibility and break-even point, was made. This required specifying investment and working capital data, preparing financial statements, and calculating the IRR and NPV to determine the return on investment. The calculations were made for a five-year projection, yielding favorable results and considering the business feasible. That is, the return on investment provides a solid perspective on the profitability of the business over the projected timeframe. This impacts decision-making and minimizes risks when implementing the plan.

Keywords: Plan, business, idea, investment, food products.

## **Introducción**

El requesón, un producto lácteo de alta versatilidad y valor nutricional, ha sido parte de la tradición culinaria de diversas culturas, y en la ciudad de Manta, su consumo ha ido en aumento en los últimos años, con una población creciente que busca alimentos saludables y opciones más diversas para su dieta diaria, la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de variedades y aplicaciones culinarias de requesones se presenta como una oportunidad atractiva y rentable.

Esta investigación tuvo como objetivo principal diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa de variedades y aplicaciones culinarias de requesones. Como objetivos específicos se planteó: Realizar un estudio de mercado para conocer el entorno y la demanda del producto; Efectuar un estudio organizacional sobre la idea de negocio; Proyectar los ingresos y egresos de la idea de negocio, su factibilidad y punto de equilibrio.

De esta manera, se busca satisfacer la demanda de productos alimenticios innovadores, elaborados con ingredientes frescos y de alta calidad, la empresa busca aprovechar las propiedades nutritivas del requesón, como su bajo contenido en grasa y alto contenido proteico, para ofrecer una gama diversa de productos tanto para el consumo directo como para su uso en la preparación de platos más elaborados. Además, el plan incluye una estrategia de posicionamiento en el mercado local, enfocada en resaltar los beneficios del requesón como una alternativa saludable a otros productos lácteos, así como en la creación de recetas originales que combinen ingredientes locales y técnicas gastronómicas modernas, este enfoque permitirá a la empresa diferenciarse en un mercado competitivo, al tiempo que contribuye al desarrollo del sector agroindustrial de la región, generando empleo y promoviendo el consumo de productos locales.

## **1. Determinación de la necesidad**

### **1.1 Justificación teórica**

El mercado alimenticio ha experimentado un crecimiento sostenido en la demanda de productos saludables y artesanales, las en el sector agroalimentario de Ecuador han incrementado sus valores en el año 2024, alcanzando los 12.093 millones de dólares, entre enero y abril de 2024, esos recursos se distribuyen las actividades de comercio, industria, agricultura y restaurantes (Vire, 2024).

Esto ha impulsado el consumo de productos lácteos frescos como el requesón, el requesón es valorado por su bajo contenido graso, alto valor proteico y su versatilidad en diversas aplicaciones culinarias, desde postres hasta platos principales, este producto es especialmente relevante en el contexto de las tendencias globales hacia una alimentación saludable y equilibrada, considerando esto, el requesón además forma parte de la categoría de productos que promueven la nutrición funcional, estudios han demostrado que los consumidores buscan cada vez más productos locales, naturales y sin aditivos artificiales (Hurtado & Morocho, 2023).

El 42 % de los hogares ecuatorianos tienen entre sus prioridades el tema salud y por eso buscan consumir menos alimentos procesados, prefiriendo aquellos sin colorantes ni conservantes (Freire et al., 2021). Esto crea una oportunidad ideal para introducir variedades de requesón con aplicaciones culinarias innovadoras.

### **1.2 Justificación práctica**

El plan de negocio para la creación de una empresa de variedades y aplicaciones culinarias de requesones en Manta 2024 responde a una necesidad creciente de diversificación alimentaria y aprovechamiento de productos lácteos locales, Manta, ubicada en una región estratégica con acceso a materias primas frescas y de calidad, cuenta con un mercado potencial que valora productos naturales, artesanales y versátiles como el requesón, esta empresa no solo busca ofrecer un producto tradicional, sino innovar en sus aplicaciones culinarias, lo que permitirá satisfacer tanto a consumidores locales como turistas que buscan experiencias gastronómicas únicas.

La viabilidad de este proyecto se sustenta en la capacidad de producción del requesón en diferentes presentaciones esto permitirá captar diferentes segmentos del mercado, desde hogares hasta restaurantes y hoteles, cubriendo un amplio espectro de necesidades culinarias.

En la ciudad de Manta, existe un crecimiento en la demanda de productos frescos y artesanales, impulsado tanto por el aumento de turismo como por la adopción de hábitos alimenticios más saludables entre los locales, sin embargo, a pesar de esta tendencia, el mercado de requesones aún está subdesarrollado, con pocas opciones que exploren su versatilidad culinaria, el queso fresco de producción artesanal ha constituido, durante décadas, una de las bases de la alimentación de la población ecuatoriana. En Ecuador, el 35 % de la leche generada se destina a la industria quesera artesanal (Arteaga et al., 2021). Esto crea un nicho de mercado para la creación de una empresa especializada en variedades y aplicaciones culinarias de requesones, permitiendo satisfacer la necesidad de productos innovadores y adaptados a las preferencias gastronómicas tanto locales como internacionales.

## 2. Descripción del emprendimiento

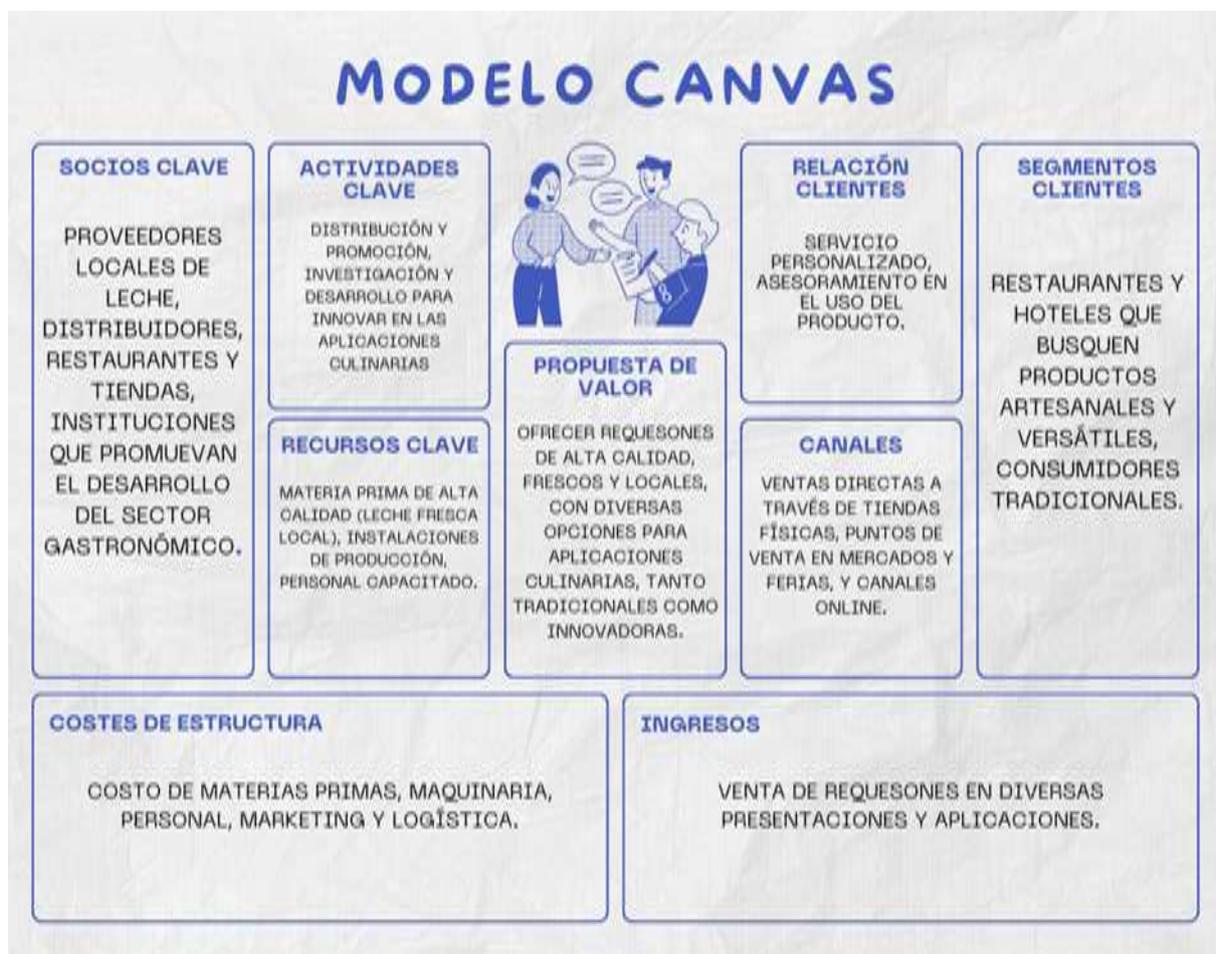
El proyecto consiste en la creación de una empresa en Manta dedicada a la producción y comercialización de diferentes variedades de requesones, con un enfoque en aplicaciones culinarias que abarcan tanto recetas tradicionales como innovaciones gourmet, la empresa no solo se enfocará en la producción del requesón, sino también en la educación del consumidor respecto a sus diferentes usos en la cocina, ofreciendo productos que van desde requesones con hierbas y especias hasta opciones diseñadas para platos dulces y salados.

### 2.1 Descripción del emprendimiento

#### 2.1.1 Modelo Canvas

**Figura 1**

*Modelo Canvas - Idea de Negocio*



**Nota.** Elaborado por el autor

### **2.1.2 Análisis del modelo Canvas**

El modelo Canvas identifica los elementos clave del negocio, destacando una fuerte propuesta de valor basada en la frescura, calidad y versatilidad del requesón, además, se observa una relación cercana con los clientes mediante el servicio personalizado y un enfoque en la venta directa y online, el uso de canales digitales permite escalar el negocio más allá del mercado local, mientras que las asociaciones con proveedores y restaurantes aseguran la sostenibilidad y expansión del negocio, los costos más significativos se concentran en la obtención de materia prima y la producción, pero se compensan con el valor agregado de los productos especializados (García, 2023).

### **2.2 Localización geográfica**

El emprendimiento estará ubicado en la ciudad de Manta, Ecuador, la cercanía a proveedores de leche fresca garantiza la calidad del producto final y reduce los costos logísticos, además, su ubicación estratégica facilita el acceso a mercados regionales y nacionales.

### **2.3 Justificación**

La creciente demanda por productos saludables y artesanales, como el requesón, en el mercado alimenticio ecuatoriano justifica la creación de un emprendimiento en la ciudad de Manta enfocado en la producción y comercialización de este tipo de productos, las estadísticas recientes muestran un incremento en el consumo de productos frescos y naturales, lo que respalda la pertinencia de introducir variedades innovadoras de requesón, aprovechando sus propiedades nutricionales y su versatilidad culinaria, además, estudios recientes confirman la tendencia hacia la preferencia por alimentos sin aditivos artificiales, lo que abre una oportunidad significativa en el sector agroalimentario de Ecuador para productos que promuevan una alimentación funcional y saludable.

En términos prácticos, Manta presenta un entorno favorable para la implementación de este tipo de proyecto, la ciudad ha visto un aumento en la demanda de productos frescos, tanto por el crecimiento del turismo como por la adopción de hábitos alimenticios más saludables, sin embargo, el mercado de requesones aún está poco explotado, a pesar de que la industria quesera artesanal tiene una base sólida en la alimentación ecuatoriana, esto genera un nicho de

mercado donde una empresa especializada en la producción de requesones con diferentes aplicaciones culinarias puede prosperar, atendiendo tanto a consumidores locales como internacionales interesados en productos innovadores y de alta calidad.

El proyecto, al enfocarse en la producción de diversas variedades de requesón, incluyendo opciones gourmet y tradicionales, busca no solo satisfacer la demanda actual, sino también educar al consumidor sobre sus diferentes aplicaciones culinarias, el uso de canales digitales para la comercialización y la colaboración con restaurantes y proveedores locales garantizará la sostenibilidad del negocio, la ubicación estratégica en Manta facilitará el acceso a mercados regionales y nacionales, al tiempo que asegurará la calidad del producto final mediante la cercanía a proveedores de leche fresca.

### 3. Estudio de mercado

#### 3.1 Análisis del entorno

El macroentorno hace referencia a los factores externos que afectan de manera global a todas las empresas de un sector, y que no pueden ser controlados directamente por la empresa, se analizan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL):

##### 3.1.1 Macroentorno

**3.1.1.1 Factores Políticos.** En Ecuador, las políticas gubernamentales para el fomento de pequeñas y medianas empresas (PYMES) y el impulso al sector agroindustrial son positivas para emprendedores, existen incentivos fiscales y programas de apoyo al emprendimiento que podrían beneficiar a la nueva empresa, sin embargo, cambios en regulaciones o normativas de salud alimentaria podrían influir en los procesos de producción de quesos y otros productos lácteos (Bermúdez, 2025). El sector agroindustrial ecuatoriano, identificado como un pilar fundamental para el crecimiento económico del país, se encuentra en una posición ventajosa debido a la creciente demanda internacional de superalimentos y las condiciones de sostenibilidad que ofrece al mercado global (Zurita, 2024).

**3.1.1.2 Factores Económicos.** La economía ecuatoriana sigue recuperándose tras la pandemia, y en 2024 se proyecta un crecimiento moderado, la estabilidad de los precios de insumos lácteos y la capacidad adquisitiva de la población son factores críticos (Aguilar, 2024). En Manta, la creciente clase media y el turismo también podrían dinamizar la demanda de productos gourmet y saludables como los derivados del queso, según el Diario El Comercio (2024);

Los negocios de alimentos relacionados con las actividades comerciales facturaron 4 492 millones de dólares, en el primer cuatrimestre de 2024, le siguieron la agricultura y manufactura con 3 492 millones y 3 417 millones, en ese orden. Las ventas de los restaurantes sumaron 692 millones, según la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (Anfab).

**3.1.1.3 Factores Sociales.** En Manta, se observa una tendencia hacia un consumo más saludable y consciente, según el (Coba, 2024) “el 42% de los hogares en Ecuador se está preocupando más por su salud”, lo que favorece la aceptación de productos frescos, bajos en grasa y ricos en proteínas, como el requesón, además, existe una creciente demanda de productos locales y orgánicos, las tendencias dietéticas globales, como el vegetarianismo o las dietas bajas en carbohidratos, también influyen en la aceptación de productos derivados del requesón.

**3.1.1.4 Factores Tecnológicos.** El desarrollo de tecnologías en el sector alimentario, como nuevos métodos de conservación o la mejora en la logística de distribución, son oportunidades para optimizar la producción y garantizar la frescura de los productos, el auge del comercio electrónico y las plataformas de delivery facilitan la venta directa al consumidor, permitiendo ampliar el alcance del negocio, así comentó la Revista Alimentaryá (2024);

El proceso de paletizado, ensacado, sellado y encartonado en la industria de alimentos en 2024 está definido por la automatización, la eficiencia y la aplicación de tecnologías avanzadas. Estos avances no solo mejoran la productividad, sino que también contribuyen a la entrega de productos alimenticios seguros, frescos y de alta calidad a consumidores de todo el mundo.

**3.1.1.5 Factores Ambientales.** La sostenibilidad y el respeto al medio ambiente son cada vez más importantes para los consumidores, la empresa debe considerar prácticas de producción sostenible, uso de empaques biodegradables y procesos que minimicen el desperdicio, en Manta, por ser una ciudad costera, la conciencia ambiental relacionada con la producción de alimentos y el tratamiento de residuos es cada vez mayor. Goodwin (2024) explica que:

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) al menos un tercio de los alimentos del mundo se desperdician, mientras tanto, la producción de esos alimentos genera casi un 10% del total global de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), en Ecuador el desperdicio también es alto. La FAO calcula que anualmente se desperdician \$939.000 toneladas de alimentos; es decir, 72 kilogramos por habitante.

**3.1.1.6 Factores Legales.** Las normativas sanitarias y de control de calidad para productos alimenticios son estrictas en Ecuador, la empresa deberá cumplir con las regulaciones del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), asegurando que los productos sean seguros para el consumo humano y se comercialicen bajo estándares adecuados, es así que la autora (Mediavilla, 2022) en su artículo expuesto en el Diario el Telégrafo menciona que “para emprender con la comercialización de productos de consumo humano será indispensable que los emprendedores cuenten con los analizados permisos sanitarios, los que constituyen un requisito legal fundamental para el éxito del emprendimiento”

### **3.1.2 Microentorno**

El microentorno se refiere a los factores cercanos que afectan directamente a la empresa y sobre los cuales se puede ejercer cierto grado de control, esto incluye los proveedores, competidores, clientes, intermediarios y otros grupos relacionados.

- Proveedores: El acceso a leche de alta calidad es esencial para la producción de requesones, Manta cuenta con una red de productores lácteos locales y regionales, lo que facilita la adquisición de la materia prima, es clave establecer relaciones sólidas con proveedores confiables para garantizar la calidad constante del requesón, además, se puede optar por insumos complementarios (hierbas, especias, frutos secos) que enriquezcan las aplicaciones culinarias del producto.
- Clientes: El público objetivo incluye tanto a consumidores locales como a restaurantes, hoteles y tiendas especializadas, Manta es una ciudad turística, lo que incrementa las oportunidades de ventas en el sector HORECA (hoteles, restaurantes y catering), especialmente para productos gourmet o diferenciados por su origen local y calidad, además, el consumidor final busca productos saludables, frescos y versátiles, lo que posiciona al requesón como una alternativa atractiva.
- Competencia: En el mercado local, existen otros productores de productos lácteos, aunque pocos se especializan en la variedad y aplicaciones culinarias del requesón, esto brinda una ventaja competitiva al ser un producto innovador en la región. Sin embargo, la empresa debe estar atenta a las estrategias de la competencia, que podrían incluir productos similares o sustitutos como quesos frescos o yogures.

- Intermediarios: La distribución es clave para llegar a los puntos de venta, además de los canales tradicionales como supermercados y tiendas, el uso de plataformas digitales y servicios de delivery podría ser una herramienta clave para llegar a clientes finales y restaurantes. Establecer alianzas con distribuidores locales permitirá una cobertura más amplia y eficiente.
- Factores internos: La capacidad de producción, las competencias técnicas del equipo y los recursos financieros son aspectos críticos dentro del microentorno, la empresa deberá contar con personal capacitado en la producción de lácteos y con un sistema de gestión eficiente para mantener estándares de calidad.

### **3.2 Metodología de la investigación de mercado**

La metodología de investigación de mercado para este plan de negocio, estará basada en un enfoque cuantitativo, se recopilará información primaria mediante encuestas, este enfoque permitirá obtener una visión integral sobre las preferencias de los consumidores, las tendencias actuales en el consumo de quesos, y la aceptación de nuevas aplicaciones culinarias.

#### **3.2.1 Determinación de objetivos de investigación**

Los objetivos principales de la investigación de mercado son:

- Identificar la demanda de productos derivados del queso en Manta y su entorno.
- Explorar oportunidades de innovación en aplicaciones culinarias del queso.
- Evaluar la competencia directa e indirecta, tanto local como regional, que ofrece productos similares.

#### **3.2.2 Segmentación de mercado**

Para lograr una mayor precisión en la investigación y la elaboración de estrategias, el mercado objetivo se segmentará en base a los siguientes criterios:

- Demográfico: Personas mayores de edad, que tengan poder adquisitivo y estén interesados en la alimentación saludable.
- Geográfico: La ciudad de Manta y sus alrededores, considerando que la región tiene una población considerable que demanda productos frescos y locales.

### 3.2.3 Muestra de investigación

La muestra de la investigación fue representativa del público objetivo definido anteriormente, se trabajó con una muestra de aproximadamente 384 personas en Manta, obtenida mediante un cálculo muestral, teniendo en cuenta una población de 271.145 habitantes. Los criterios de inclusión para realizar la encuesta fueron:

- a) Personas que habitualmente consumen productos lácteos o están interesadas en estos productos;
- b) Personas mayores de edad;
- c) Distribuidores de productos lácteos en la zona;
- d) Chefs locales;
- e) Propietarios de restaurantes y hoteles.

Para el cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

Donde:

n: tamaño de muestra:

N: tamaño de población: 271.145

Z: nivel de confianza: 1.96

p: probabilidad de aceptación: 0.50

q: probabilidad de rechazo: 0.50

d: probabilidad de error: 0.05

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(271145) * (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}{(0.05)^2 * (271145 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = \frac{260.407,65}{678,8204} = 384$$

Se obtuvo un total de 384 personas a encuestar

### 3.2.4 Técnicas de investigación

Se utilizó como técnica de investigación una encuesta compuesta por preguntas cerradas, con alternativas de selección, que permitió conocer las preferencias de las personas encuestadas respecto a los productos de quesos y sus derivados.

### 3.2.5 Resultados descriptivos de la investigación

A continuación, se muestran los resultados de encuesta realizada a los habitantes de la ciudad de Manta.

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia, al realizar la compra de alimentos, suele incluir productos lácteos como el requesón?

**Tabla 1**

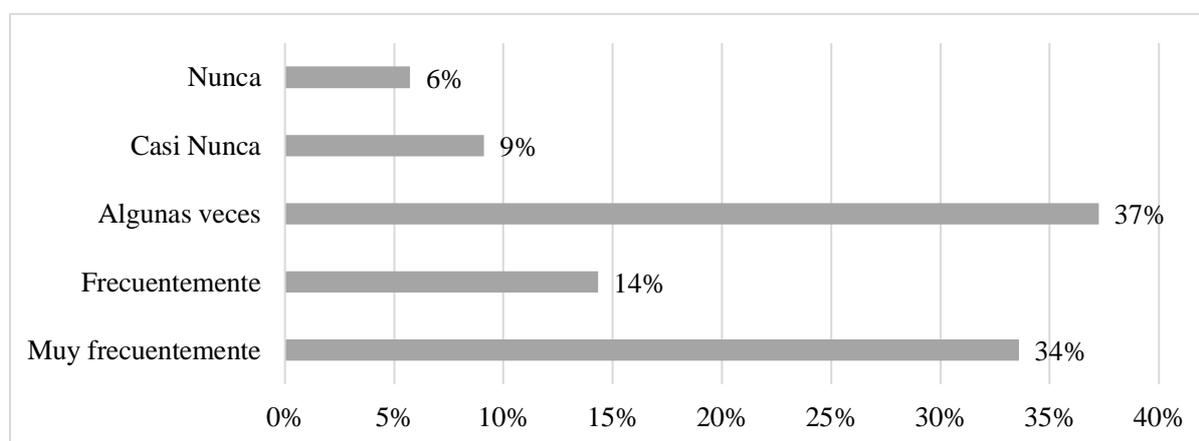
*Frecuencia en la compra de productos lácteos como el requesón*

Opciones	Frecuencia Absoluta	% Frecuencia Relativa
Muy frecuentemente	129	34%
Frecuentemente	55	14%
Algunas veces	143	37%
Casi Nunca	35	9%
Nunca	22	6%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

**Figura 2**

*Frecuencia en la compra de productos lácteos como el requesón*



*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

Descripción de los resultados y análisis:

En la Figura 2 se aprecia que el 34% de los encuestados señaló que muy frecuentemente realiza compra de lácteos como el requesón; el 37% indicó que lo hace algunas veces; el 14% indicó que frecuentemente; un 9% señaló que casi nunca y un 6% que nunca compra requesón.

### Análisis:

Los resultados indican que la mayoría de las personas compran el requesón lo cual es un indicativo positivo para la idea de negocio, es decir, tienen un hábito de compra de requesón que varía entre muy frecuente y algunas veces. Alrededor de un tercio de los encuestados compra requesón de manera regular, mientras que una porción ligeramente mayor lo hace ocasionalmente. Esto sugiere que el requesón es un producto que forma parte de la canasta básica de una gran cantidad de consumidores, por otro lado, una pequeña parte de los encuestados indicó que rara vez o nunca compra este producto. Esta minoría podría representar una oportunidad para la marca de explorar nuevos segmentos de mercado o desarrollar estrategias para atraer a estos consumidores.

Pregunta 2. De los siguientes aspectos, cuál considera más importantes al adquirir un producto de consumo como el Requesón (Por favor selecciones una sola opción)

**Tabla 2**

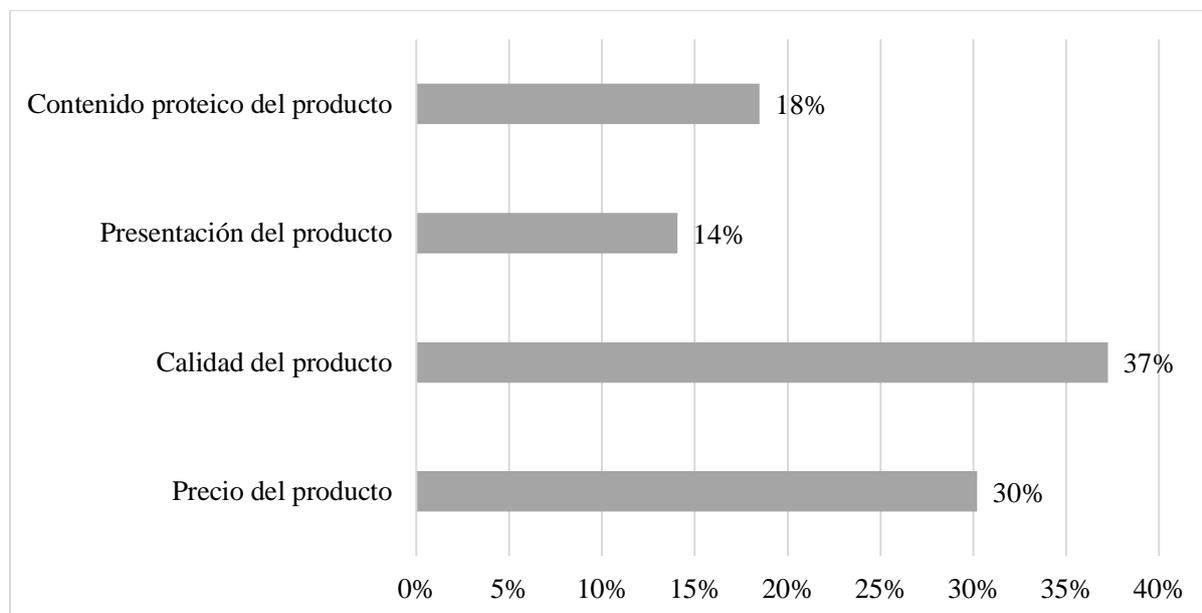
*Aspectos importantes al adquirir un producto de consumo como el Requesón*

Opciones	Frecuencia Absoluta	% Frecuencia Relativa
Precio del producto	116	30%
Calidad del producto	143	37%
Presentación del producto	54	14%
Contenido proteico del producto	71	18%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

**Figura 3**

*Aspectos importantes al adquirir un producto de consumo como el Requesón*



*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

#### Descripción de los resultados:

Se observa en la Figura 3 que el 37% de las personas encuestadas consideran importante la calidad del producto, al adquirir un producto de consumo como el requesón; el 30% indicó el precio del producto; el 18% señaló que es importante el contenido proteico y el 14% se enfocó en la presentación que tenga el producto.

#### Análisis:

Al comprar requesón, los consumidores valoran la calidad del producto por encima de cualquier otro factor. Este es el aspecto más importante para una gran parte de los encuestados, lo que demuestra que la frescura y el sabor son cruciales en la decisión de compra, el precio también juega un papel significativo, aunque menos relevante que la calidad. Para una porción considerable de los compradores, el costo del producto es un factor determinante, lo que podría indicar que son sensibles a las fluctuaciones del mercado. Otros aspectos, como el contenido proteico y la presentación del producto, tienen una menor influencia en la decisión de compra. Si bien son importantes para un grupo reducido de consumidores, no son la prioridad principal para la mayoría.

Pregunta 3. De los siguientes tipos de requesón, ¿cuál sería de su mayor preferencia? (Por favor marque una sola opción)

**Tabla 3**

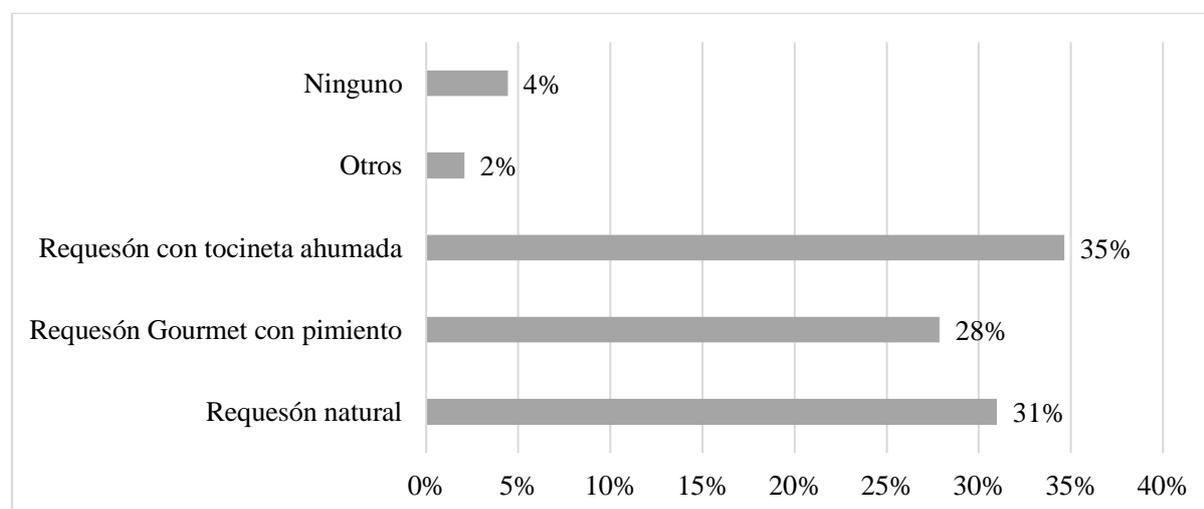
*Preferencias en los tipos de Requesón*

Opciones	Frecuencia Absoluta	% Frecuencia Relativa
Requesón natural	119	31%
Requesón Gourmet con pimienta	107	28%
Requesón con tocineta ahumada	133	35%
Otros	8	2%
Ninguno	17	4%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

**Figura 4**

*Preferencias en los tipos de Requesón*



*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a habitantes de Manta

Descripción de los resultados:

Se observa en la Figura 4 que el 35% de las personas encuestadas tienen preferencia por el requesón con tocineta ahumada; el 28% indicaron requesón tipo gourmet con pimienta; el 31% optó por requesón natural; un 4% indicó que ninguno y el 2% señaló otros tipos.

Análisis:

Al analizar las preferencias de los consumidores, se observa una división casi equitativa entre tres tipos principales de requesón: el que contiene tocineta ahumada, el tipo natural y el tipo

gourmet con pimientos. Cada uno de estos sabores atrae a un segmento considerable de los encuestados, lo que indica que hay un mercado para cada una de estas opciones. El requesón con tocineta ahumada es el favorito de un grupo de consumidores ligeramente más grande. Sin embargo, su popularidad es muy similar a la del requesón natural y al gourmet con pimiento, por lo que ninguno de ellos domina el mercado de manera abrumadora.

Pregunta 4. Qué precio estaría dispuesto a cancelar por adquirir un producto alimenticio como el Requesón

**Tabla 4**

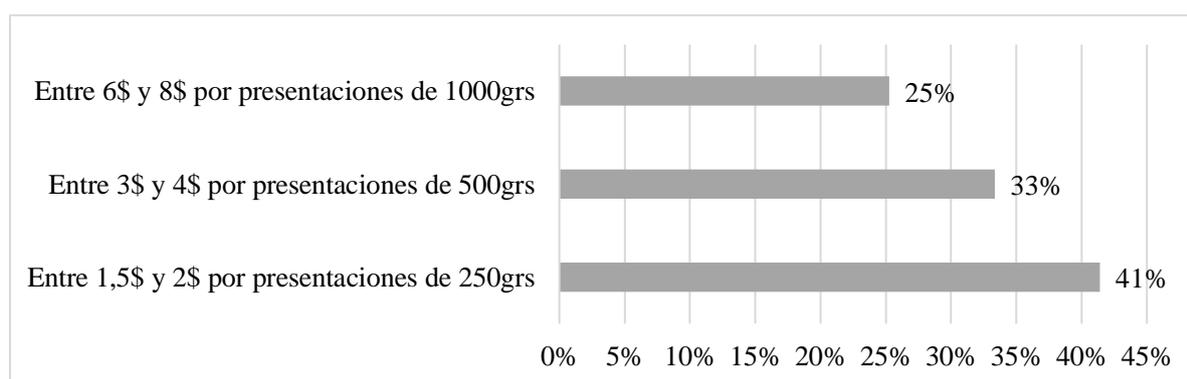
*Preferencia de precio*

Opciones	Frecuencia Absoluta	% Frecuencia Relativa
Entre \$1,5 y \$2 por presentaciones de 250grs	159	41%
Entre \$3 y \$4 por presentaciones de 500grs	128	33%
Entre \$6 y \$8 por presentaciones de 1000grs	97	25%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

**Figura 5**

*Preferencias de precio*



*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a habitantes de Manta

Descripción de los resultados:

Se observa en la Figura 5 que el 41% de las personas encuestadas indicaron que están dispuestas a pagar entre 1,5\$ y 2\$ por un requesón en una presentación de 250 gramos; el 33% está dispuesto a pagar entre 3\$ y 4\$ por una presentación de 500 gramos; el 25% señaló estar de acuerdo en cancelar entre 6\$ y 8\$ por un requesón en presentación de 1000 gramos.

### Análisis:

La mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar por el requesón en un formato más pequeño, en un rango de precio asequible, esto indica una preferencia por las presentaciones individuales o para consumo inmediato, lo que puede sugerir que los consumidores buscan conveniencia y control en el gasto. Un grupo considerable, pero menor, se inclina por un empaque de tamaño intermedio, con un rango de precios acorde; este segmento podría estar compuesto por personas que consumen requesón con regularidad o que lo adquieren para un grupo familiar pequeño, finalmente, el empaque más grande, con un precio mayor, atrae a una minoría de los encuestados.

Pregunta 5. ¿Qué tipo de empaque considera más adecuado al comprar requesón?

**Tabla 5**

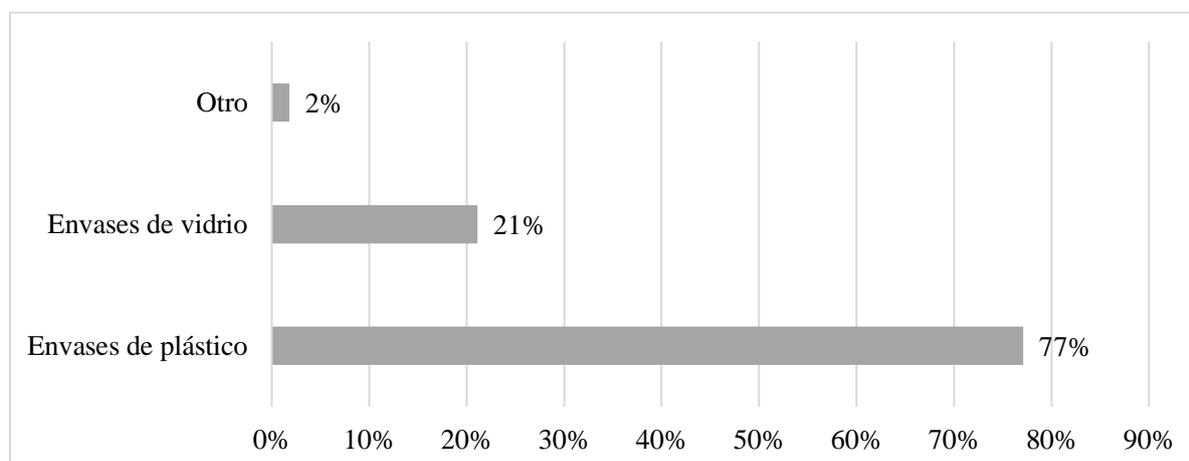
*Preferencia en tipo de empaque*

Opciones	Frecuencia Absoluta	% Frecuencia Relativa
Envases de plástico	296	77%
Envases de vidrio	81	21%
Otro	7	2%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

**Figura 6**

*Preferencias en tipo de empaque*



*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a habitantes de Manta

### Descripción de los resultados:

Se aprecia en la Figura 5 que el 77% de las personas encuestadas coincidieron en preferir envase de plástico como forma de presentación del requesón; el 21% señaló envase de vidrio y el 2% indicó otro.

### Análisis:

La gran mayoría de los encuestados tiene una clara preferencia por el envase de plástico a la hora de comprar requesón. Esto indica que los consumidores asocian este tipo de material con la presentación ideal para el producto, posiblemente por razones de conveniencia, peso o durabilidad. Por otro lado, el envase de vidrio atrae a un segmento mucho más pequeño del mercado. Aunque una minoría considerable lo prefiere, su popularidad no se acerca a la del plástico. Finalmente, una porción mínima de los encuestados prefiere otros tipos de empaque, lo que demuestra que los envases de plástico y vidrio dominan las preferencias del mercado

Pregunta 6. ¿Le gustaría recibir orientaciones para utilizar el requesón en recetas originales en combinación con otros ingredientes locales?

**Tabla 6**

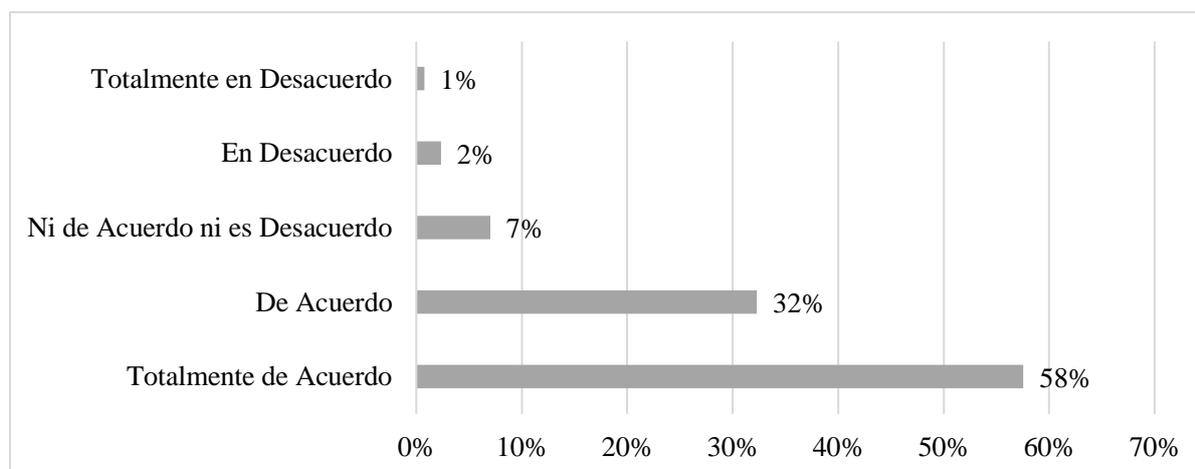
*¿Le gustaría recibir orientaciones para utilizar el requesón en recetas originales en combinación con otros ingredientes locales?*

Opciones	Frecuencia Absoluta	% Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	221	58%
De Acuerdo	124	32%
Ni de Acuerdo ni es Desacuerdo	27	7%
En Desacuerdo	9	2%
Totalmente en Desacuerdo	3	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

### Figura 7

*¿Le gustaría recibir orientaciones para utilizar el requesón en recetas originales en combinación con otros ingredientes locales?*



*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a habitantes de Manta

#### Descripción de los resultados:

Se aprecia en la Figura 7 que el 58% de los encuestados coincidió en estar totalmente de acuerdo en recibir orientaciones sobre cómo utilizar el requesón en recetas originales en combinación con otros ingredientes locales; el 32% estuvo de acuerdo; el 7% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo; un 2% en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo con lo expuesto.

#### Análisis:

La mayoría de los encuestados muestra un gran interés en recibir ideas y recetas originales que incorporen requesón con ingredientes locales. Este fuerte deseo de orientación culinaria sugiere que los consumidores no solo buscan adquirir el producto, sino también aprender a usarlo de maneras nuevas y creativas. Un grupo considerable, pero menos numeroso, también está de acuerdo con la idea, esto refuerza la noción de que existe un público receptivo a la promoción del requesón a través de la cocina. Por otro lado, una pequeña porción de los encuestados se muestra indiferente o en desacuerdo con la propuesta, sin embargo, su número es tan reducido que no afecta la conclusión principal, que la gran mayoría de los consumidores tiene un fuerte interés en explorar el requesón en recetas innovadoras.

Pregunta 7. Puede indicar por cuál de los siguientes medios, le gustaría recibir información sobre el Requesón, sus propiedades, características, etc (Por favor indique solo una opción)

**Tabla 7**

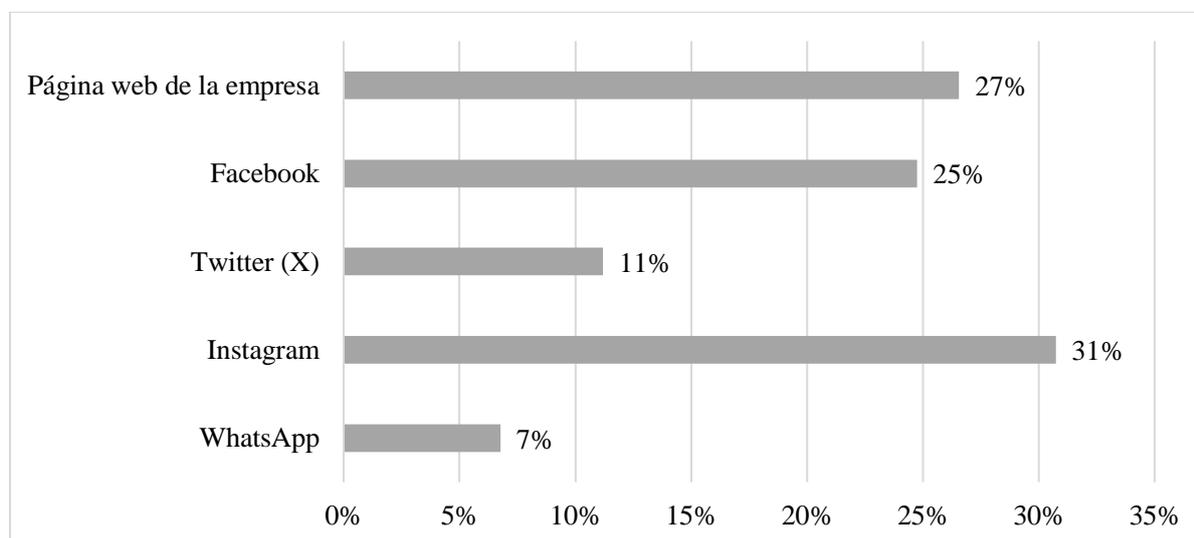
*Información sobre el Requesón, sus propiedades, características, etc*

Opciones	Frecuencia Absoluta	% Frecuencia Relativa
WhatsApp	26	7%
Instagram	118	31%
Twitter (X)	43	11%
Facebook	95	25%
Página web de la empresa	102	27%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

**Figura 8**

*Información sobre el Requesón, sus propiedades, características, etc*



*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a habitantes de Manta

### Descripción de los resultados:

Se aprecia en la Figura 8 que el 31% de las personas encuestadas prefiere recibir información por Instagram; el 27% indica que prefiere utilizar la página web de la empresa; un 25% señaló que a través de Facebook; el 11% indicó que Twitter es una opción de preferencia y el 7% por WhatsApp.

### Análisis:

Los consumidores de requesón tienen una marcada preferencia por las plataformas de redes sociales para recibir información, la mayoría se inclina por Instagram, lo que sugiere que valoran el contenido visual y atractivo; Facebook también se destaca como un canal importante, confirmando la relevancia de las redes sociales en la comunicación con el público. Por otro lado, la página web de la empresa también es un medio preferido para una porción considerable de los encuestados, lo que indica que una parte del público busca información más detallada y estructurada directamente de la fuente. Finalmente, una minoría utiliza Twitter o WhatsApp como sus canales de preferencia, lo que demuestra que, si bien estos medios pueden ser útiles, no son la opción principal para la mayoría de los consumidores a la hora de buscar información sobre el requesón.

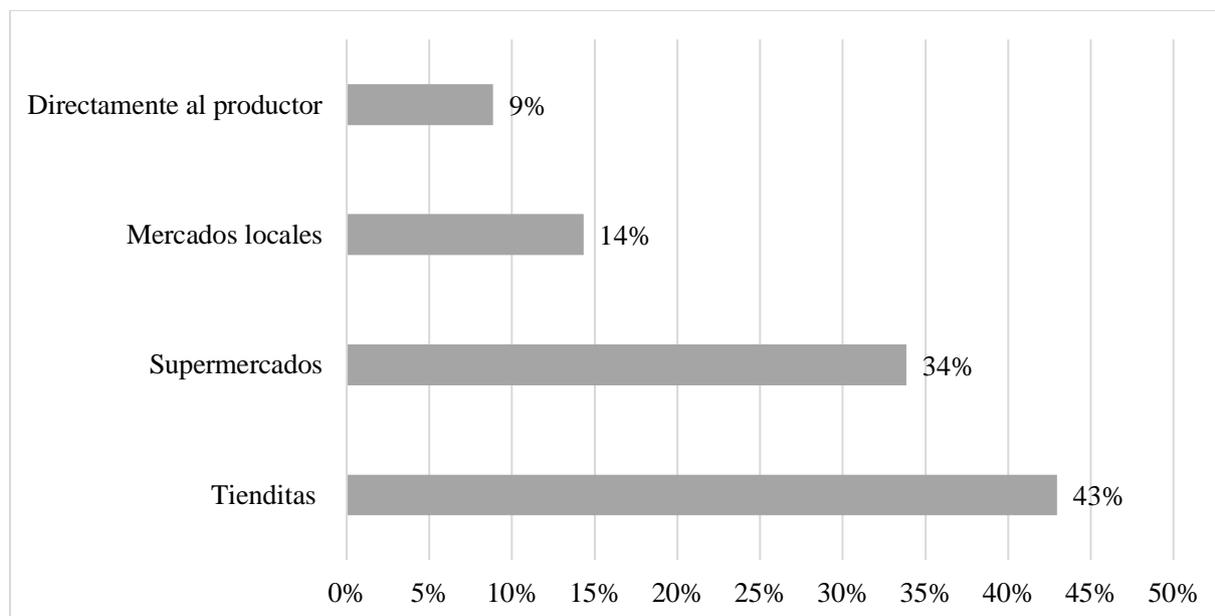
Pregunta 8. ¿Cuál de las siguientes opciones sería lugar de su preferencia para comprar Requesón?

**Tabla 8**

*Lugar de preferencia para comprar requesón*

Opciones	Frecuencia Absoluta	% Frecuencia Relativa
Tienditas	165	43%
Supermercados	130	34%
Mercados locales	55	14%
Directamente al productor	34	9%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

**Figura 9***Lugar de preferencia para comprar requesón*

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a habitantes de Manta

#### Descripción de los resultados:

Se observa en la Figura 9 que el 43% de los encuestados prefiere adquirir el producto en tienditas; el 34% señaló que en los supermercados; un 14% prefiere mercados locales y el 9% directamente al productor.

#### Análisis:

La mayoría de los encuestados se inclina por adquirir requesón en tienditas; esto sugiere que la conveniencia y la proximidad son factores clave en la decisión de compra para una gran parte de los consumidores. Los supermercados también son un lugar de compra importante para un segmento considerable del mercado, aunque su popularidad es menor que la de las tienditas, estos establecimientos siguen siendo una opción viable para una parte significativa de los compradores. Por otro lado, los mercados locales y la compra directamente al productor son las opciones menos populares. Si bien estos canales atraen a un grupo más pequeño de consumidores, no son la preferencia principal de la mayoría de los encuestados.

Pregunta 9. ¿Le gustaría participar en descuentos o promociones que realice la empresa sobre el producto?

**Tabla 9**

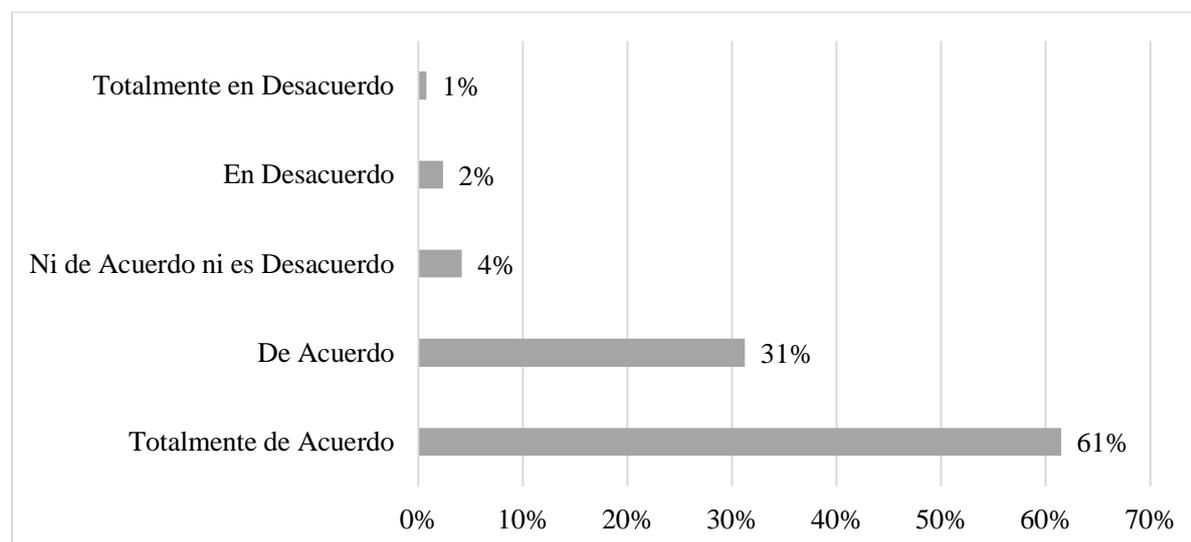
*Participar en descuentos y promociones*

Opciones	Frecuencia Absoluta	% Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	236	61%
De Acuerdo	120	31%
Ni de Acuerdo ni es Desacuerdo	16	4%
En Desacuerdo	9	2%
Totalmente en Desacuerdo	3	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

**Figura 10**

*Participar en descuentos y promociones*



*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a habitantes de Manta

Descripción de los resultados:

Se aprecia en la Figura 10 que el 61% de los encuestados coincide en estar totalmente de acuerdo en participar en descuentos y promociones que realice la empresa en la venta de quesos; el 31% estuvo de acuerdo con lo planteado; un 4% respondió de forma neutral; el 2% en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

Análisis:

La gran mayoría de los encuestados muestra un gran interés en recibir descuentos y promociones en la compra de requesón, este entusiasmo sugiere que las estrategias de marketing que incluyen ofertas y precios especiales tendrían un impacto muy positivo en el público. Un grupo considerable de consumidores también está de acuerdo con esta idea, lo que refuerza la noción de que las promociones son un factor clave en su decisión de compra, una porción muy pequeña de los encuestados se mostró neutral o en desacuerdo, pero la mayoría de los consumidores busca activamente oportunidades para obtener el producto a un precio más bajo.

Pregunta 10. ¿Le gustaría recibir atención postventa por la compra del producto?

**Tabla 10**

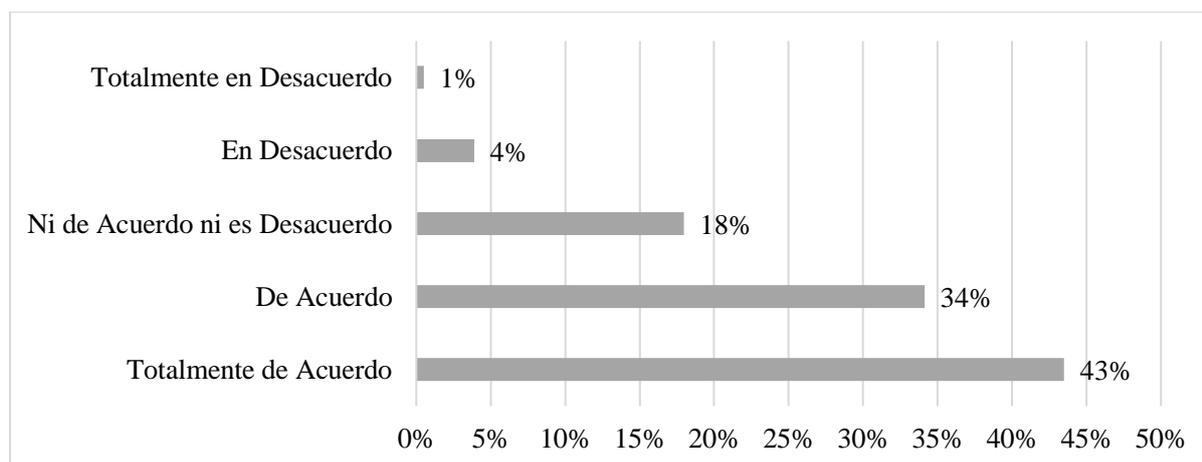
*Recibir atención postventa*

Opciones	Frecuencia Absoluta	% Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	167	43%
De Acuerdo	131	34%
Ni de Acuerdo ni es Desacuerdo	69	18%
En Desacuerdo	15	4%
Totalmente en Desacuerdo	2	1%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a la comunidad de Manta

**Figura 11**

*Recibir atención postventa*



*Nota.* Respuestas obtenidas en encuesta a habitantes de Manta

Descripción de los resultados:

En la Figura 11 se observa que el 43% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo en recibir atención postventa luego de adquirir el producto; el 34% señaló estar de acuerdo; un 18% respondió de forma neutral, mientras que el 4% estuvo en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo con el planteamiento.

Análisis:

Al analizar los resultados, se observa un claro interés por la atención postventa, donde un grupo significativo de encuestados está completamente de acuerdo con la idea de recibir este tipo de servicio, a esto se suma otro grupo considerable que también está de acuerdo, lo que sugiere una demanda importante de comunicación y soporte después de la compra. Por otro lado, hay un pequeño segmento de consumidores que se muestra neutral o en desacuerdo con la propuesta, sin embargo, su número es menor en comparación con aquellos que sí valoran la atención postventa. Esto indica que una gran mayoría de los consumidores busca una relación continua con la marca más allá de la simple transacción de compra.

### **3.3 Análisis de la demanda**

El reconocimiento a la producción local también lo está viviendo la moda, una de las industrias más contaminantes y en la que la deslocalización entre producción y consumo es muy acentuada. No obstante, los nuevos consumidores preocupados por el planeta aprecian cada vez más aquellas marcas que producen cerca de casa (Plaza, 2023).

El análisis de la demanda para la creación de una empresa de variedades y aplicaciones culinarias de requesones en Manta muestra una tendencia creciente hacia la preferencia por productos artesanales y naturales, “Los compradores cada vez están más informados y empoderados, y buscan servicios y productos de marcas que conecten con sus valores. Ahora priorizan y tienen claro sus preferencias: productos respetuosos con el entorno social y medioambiental” (Plaza, 2023).

El requesón, siendo un derivado lácteo saludable y versátil, está ganando popularidad entre los consumidores preocupados por una alimentación balanceada, además, la demanda local se ve influenciada por la gastronomía tradicional y el interés en incorporar productos

lácteos de alta calidad en las comidas diarias, la expansión de la oferta de requesones especializados, con distintas aplicaciones culinarias como salsas, dips, postres y platos salados, puede captar la atención de varios segmentos del mercado, incluidos restaurantes, hoteles y consumidores individuales que buscan productos frescos y gourmet, es así como el especialista chileno Alejandro Thomas Bas explicó que “un queso artesano, se diferencia de un queso artesanal, en que sigue un protocolo de producción, son normalmente quesos de ordeña diaria, de producción propia” (Bas, 2024)

### **3.3.1 Características de la demanda**

La demanda de requesón en Manta se caracteriza por una creciente inclinación hacia productos saludables, frescos y versátiles en la cocina, el perfil del consumidor incluye desde amas de casa y chefs locales hasta consumidores jóvenes que buscan alternativas ricas en proteínas y bajas en grasas, asimismo, existe una tendencia a consumir productos que apoyan la producción local y que son libres de aditivos químicos o preservantes, el mercado también refleja una demanda estacional relacionada con festividades y eventos, donde los productos derivados de lácteos, como el requesón, son populares, esta demanda es mayormente de consumidores de nivel socioeconómico medio y alto, que valoran la calidad por encima del precio.

### **3.3.2 Proyección de la demanda**

La proyección de la demanda para el requesón y sus aplicaciones culinarias en el país para los próximos años es positiva, con un crecimiento moderado que se viene registrando en el sector lácteo desde el año 2020 (Primicias, 2024). Este aumento se debe a varios factores, como la creciente preocupación por la salud y la nutrición, el apoyo a los productores locales, y la incorporación de productos derivados de leche en la alta cocina, la diversificación en las formas de consumo del requesón, como ingredientes en recetas gourmet, salsas y aperitivos, contribuirá a ampliar la demanda, además, la promoción en redes sociales y la vinculación con mercados locales podrían aumentar significativamente el reconocimiento del producto y, por ende, su demanda.

### **3.4 Análisis de la oferta**

Actualmente, la oferta de requesón en Manta está limitada a pequeños productores locales que distribuyen el producto en mercados y tiendas especializadas, la mayoría de estos productores se enfocan en un requesón de tipo básico, sin muchas variaciones o aplicaciones innovadoras, esto presenta una oportunidad significativa para una empresa que se diferencie al ofrecer requesones con valor agregado, como opciones gourmet, sabores personalizados o versiones más saludables con menor contenido de grasa, la competencia directa es reducida y la oferta actual no cubre la creciente demanda de un producto diferenciado y versátil en la región, lo que abre una puerta para que nuevos emprendedores se posicionen en el mercado.

#### **3.4.1 Caracterización de la oferta actual**

La oferta de requesón en la ciudad de Manta es mayoritariamente artesanal y limitada en términos de variedad, los pocos productores existentes se centran en la producción a pequeña escala, sin una diversificación significativa del producto, el requesón que se encuentra en el mercado suele ser utilizado para consumo directo, con muy pocas iniciativas que exploren otras aplicaciones culinarias, además, la presencia de productos industrializados o de gran escala es prácticamente nula en la zona, lo que deja un amplio margen para desarrollar una oferta diferenciada, tanto en calidad como en las formas de presentación y usos del requesón.

### **3.5 Oportunidad de emprender**

La creación de una empresa de variedades y aplicaciones culinarias de requesón en Manta representa una excelente oportunidad de emprendimiento, dadas las condiciones del mercado, la demanda creciente de productos saludables y locales, combinada con la oferta limitada y no diversificada de requesón, genera un nicho ideal para una empresa que pueda ofrecer innovación, calidad y versatilidad, aprovechando las tendencias actuales hacia la gastronomía saludable y gourmet, así como el apoyo a lo local, esta iniciativa tiene potencial para posicionarse rápidamente, además, la proximidad de Manta a zonas productoras de leche facilita el acceso a la materia prima, reduciendo costos y mejorando la eficiencia de producción.

## **4. Estudio técnico**

### **4.1 Tamaño del proyecto**

El tamaño del proyecto para la creación de una empresa de variedades y aplicaciones culinarias de quesos en Manta dependerá de la capacidad productiva requerida para satisfacer la demanda proyectada del mercado, se estima que el mercado objetivo incluirá tanto a consumidores finales como a restaurantes, hoteles y otras empresas del sector alimentario, que buscan productos derivados del queso de alta calidad, la empresa se enfocará en una producción a mediana escala, con una capacidad inicial de procesamiento de aproximadamente de 400 envases mensuales por cada presentación, es decir, 400 tarrinas de 250 gramos de queso al natural, 400 tarrinas de queso gourmet y 400 tarrinas de queso con tocino, y las mismas cantidades para las presentaciones de 500 gramos y 1000 gramos, mensual.

Este volumen es adecuado para abastecer la demanda local de la ciudad de Manta y zonas cercanas, con un crecimiento escalable previsto a mediano plazo conforme aumente el reconocimiento de la marca y se desarrollen nuevas líneas de productos, como quesos saborizados o productos gourmet, además, la flexibilidad del proyecto permitirá incrementar la capacidad productiva en función del crecimiento de la demanda, mediante la adquisición de maquinaria adicional y la ampliación de instalaciones.

### **4.2 Localización del proyecto**

La ubicación estratégica de Manta es un factor clave para la viabilidad del proyecto. Como una de las ciudades portuarias más importantes de Ecuador, Manta ofrece ventajas logísticas significativas, lo que facilita la distribución de los productos a nivel local y nacional. Además, la cercanía a fuentes de materia prima, como granjas productoras de leche en la región, reduce los costos de transporte y asegura un suministro constante.

El proyecto se ubicará en una zona industrial de fácil acceso en la ciudad de Manta Ecuador, idealmente cercana a vías principales y centros de distribución. Esta ubicación permitirá optimizar los tiempos de entrega, garantizar el cumplimiento de plazos de producción y minimizar costos logísticos. El área seleccionada deberá cumplir con todas las normativas locales en cuanto a la industria alimentaria y disponer de servicios básicos como agua potable, energía eléctrica y acceso a redes de saneamiento.

### 4.3 Ingeniería del proyecto

#### 4.3.1 Proceso de producción y/o generación del servicio

El proceso de producción de requesón inicia con la recepción de la materia prima, que en este caso es la leche cruda, la cual será entregada en la empresa por los proveedores. La leche pasa por un proceso de pasteurización para eliminar microorganismos patógenos, cumpliendo con las normativas sanitarias vigentes, luego, se adicionan cuajos y otros agentes que permiten la coagulación de la leche, separando el suero del cuajo, el cuajo es lo que se convierte en requesón, el cual será moldeado, escurrido y, posteriormente, enfriado.

Después del enfriamiento, se procede al empaquetado, el cual variará según el producto final, ya que la empresa producirá varias presentaciones: requesón tradicional natural, requesón gourmet con pimienta, requesón con tocino ahumado, la distribución de los productos será en envases sellados para garantizar la frescura y la calidad durante su transporte y comercialización. Se muestra en el siguiente flujograma, el proceso indicado:

**Figura 12**

*Flujograma del proceso general de producción*



### **4.3.2 Balance de mano de obra y materiales**

Para el correcto funcionamiento de la planta de producción, se requerirá un equipo de trabajo compuesto por operarios de producción (3), jefe de producción (1) y personal administrativo (3), cuyas funciones se detallan en el apartado 5.5. En cuanto a los materiales, los principales insumos serán la leche cruda, cuajos, sal, aditivos y envases para el producto final, el balance de materiales dependerá del volumen de producción estimado, asegurando que la materia prima sea suficiente para alcanzar las metas de producción sin generar desperdicio, se buscarán proveedores locales y nacionales para garantizar precios competitivos y un suministro regular de los insumos necesarios.

### **4.3.3 Maquinaria y equipo**

El proyecto requerirá maquinaria especializada para cada etapa del proceso de producción de requesón, entre los equipos necesarios se encuentran pasteurizadores, tanques de cuajado, moldes para requesón, prensas para el escurrido de suero, refrigeradores industriales, y máquinas de empaquetado, el pasteurizador será clave para garantizar la seguridad del producto final, mientras que las prensas y moldes permitirán dar forma al requesón de manera uniforme.

La maquinaria seleccionada deberá ser eficiente y de bajo consumo energético, además de cumplir con los estándares de calidad exigidos en la industria alimentaria, se planea adquirir equipos de proveedores reconocidos en el mercado, con servicio técnico disponible y repuestos garantizados para evitar interrupciones en la producción.

### **4.3.4 Distribución de planta de producción y/o establecimiento de generación de servicio**

La distribución de la planta de producción se diseñará de manera funcional para maximizar la eficiencia del proceso productivo, se dividirán áreas específicas para la recepción de materia prima, pasteurización, cuajado, prensado, enfriamiento y empaquetado, siguiendo un flujo lineal que optimice el tiempo y los recursos, esto reducirá los movimientos innecesarios dentro de la planta, facilitando el control de calidad en cada etapa del proceso.

Además, se destinarán zonas específicas para el almacenamiento de materia prima y productos terminados, asegurando que se mantengan en condiciones adecuadas antes de ser



## 5. Estudio organizacional

### 5.1 Visión

Para 2026, la empresa de variedades y aplicaciones culinarias de quesos en Manta será reconocida como líder en innovación y calidad en productos de queso, proporcionando soluciones culinarias que deleiten los paladares de nuestros clientes y promuevan una alimentación saludable, aspiramos a expandir nuestra presencia a nivel nacional y ser un referente en la industria alimentaria, contribuyendo al desarrollo económico de la región y mejorando la vida de nuestros colaboradores y consumidores.

### 5.2 Misión

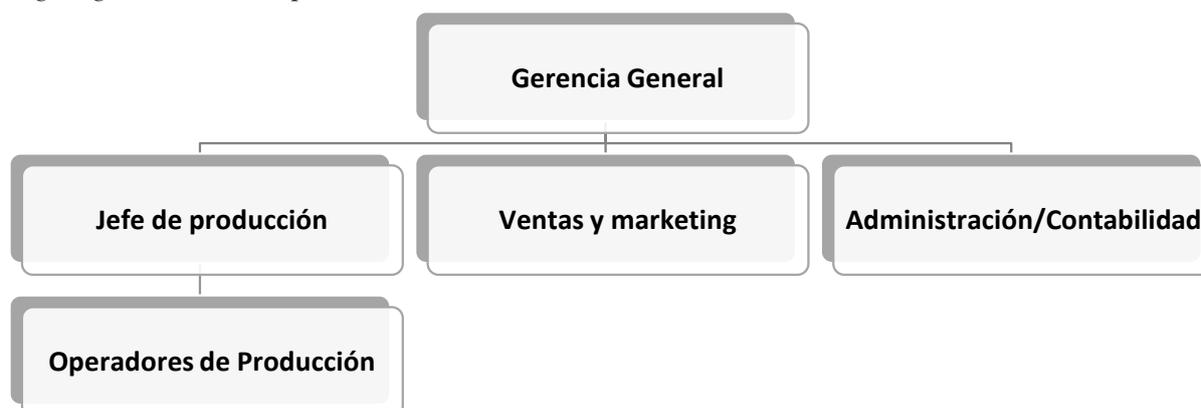
La misión de la empresa de variedades y aplicaciones culinarias de quesos en Manta, 2024, es ofrecer productos innovadores y de alta calidad a base de queso, fusionando tradición y creatividad para satisfacer las necesidades alimenticias y gastronómicas de nuestros clientes, nos enfocamos en promover una alimentación saludable y deliciosa, utilizando ingredientes frescos y locales, con un firme compromiso con la sostenibilidad y el apoyo a la economía local, generando valor para nuestros consumidores y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

### 5.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa estará diseñada para soportar eficientemente la estrategia de producción y comercialización de variedades de quesos y sus aplicaciones culinarias.

#### Figura 14

*Organigrama de la empresa*

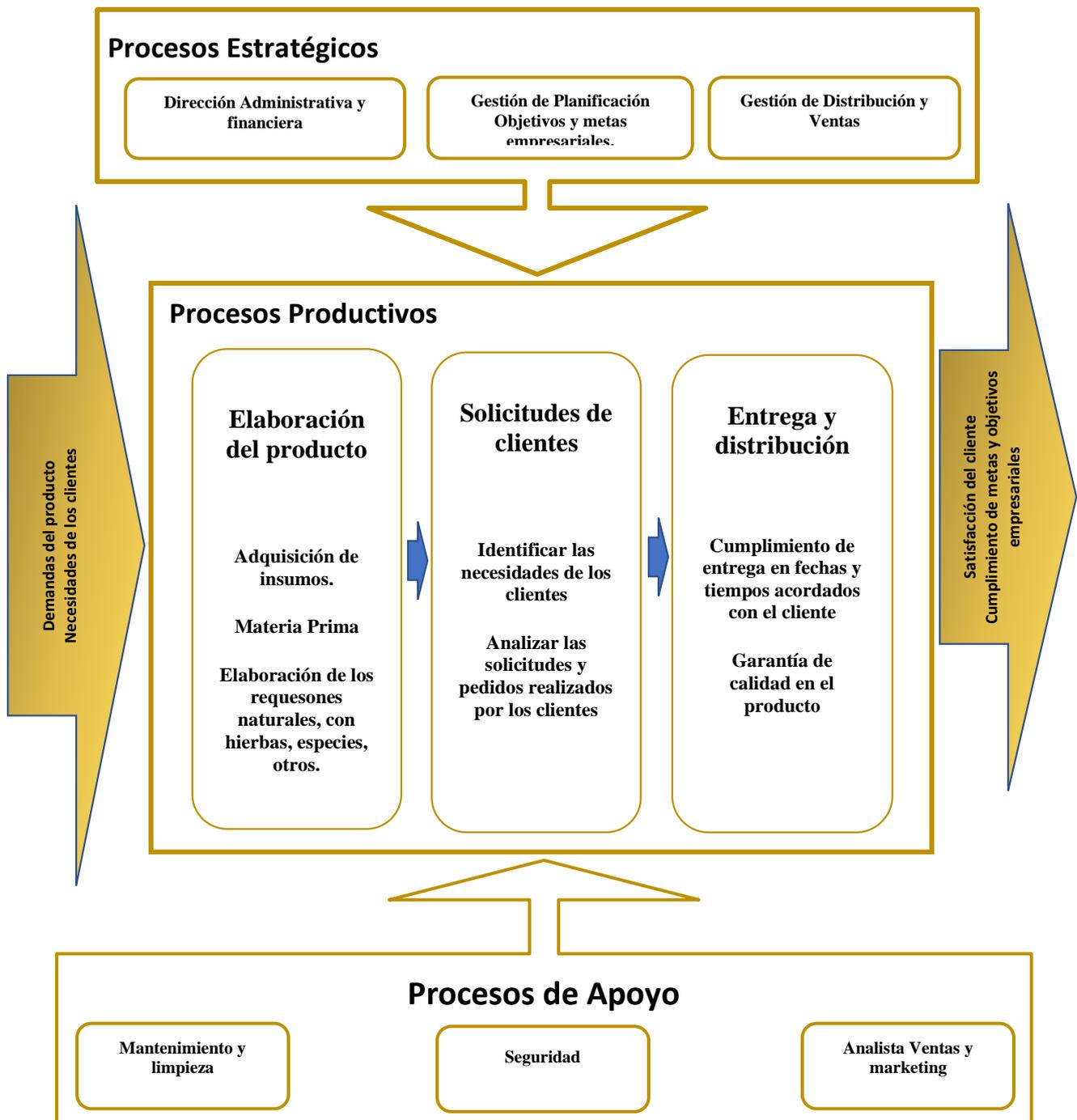


## 5.4 Mapa de procesos

En la Figura 15 se muestra el mapa de procesos de la idea de negocio:

**Figura 15**

*Mapa de Procesos*



Elaborado por el autor.

## **5.5 Funciones y productos esperados**

### **5.5.1 Gerencia General**

La Gerencia General está a cargo del Gerente General, quien es responsable de la supervisión y dirección estratégica de la empresa, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa. Responsable de la supervisión de las operaciones administrativas y el cumplimiento de las normativas legales; maneja las finanzas, contabilidad y elaboración de reportes financieros; gestiona todo lo relacionado al personal de la empresa.

### **5.5.2 Jefatura de Producción**

Este departamento es fundamental para la empresa, encargado de la elaboración y desarrollo de productos, incluye las siguientes funciones:

- Responsable de la planificación, ejecución y supervisión de la producción de quesos y sus variedades.
- Supervisa la materia prima requerida.
- Supervisa la calidad de los productos
- Coordina y planifica la producción.

### **5.5.3 Operarios de Producción**

Encargados de las tareas diarias de fabricación, embalaje y control de calidad de los productos.

### **5.5.4 Analista de Marketing y Ventas**

Este departamento maneja la promoción, venta y distribución de los productos.

- Responsable de la estrategia de marketing, promoción y posicionamiento de marca.
- Encargados de la gestión de relaciones con clientes y distribuidores, y de alcanzar los objetivos de ventas.
- Se encarga de publicitar los productos en las redes sociales de la empresa.

## 5.6 Constitución jurídica

La empresa estará representada por dos socios, que aportarán \$7.000 c/u. Para la constitución jurídica de la empresa, se incurrirá en los siguientes costos.

**Tabla 11**

*Gastos de Constitución Jurídica*

<b>Descripcion</b>	<b>Costo</b>
Afiliación a la Cámara de Comercio	40,00
Permiso del Cuerpo de Bomberos	30,00
Permiso del Ministerio de Salud	50,00
Tasa de Habilitación	20,00
Permiso uso del Letrero (Publicidad)	45,00
Predios Urbanos	30,00
Nombramiento del Representante Legal	40,00
Registro Mercantil	30,00
Escritura Pública	40,00
Registro Nombre Comercial	50,00
Apertura de Cuenta en CIA	800,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.175,00</b>

*Nota.* Se muestran precios estimados en gastos de constitución

## 5.7 Obligaciones tributarias y contables

La idea de negocio tendrá las siguientes obligaciones tributarias:

- Declaraciones de Impuesto a la Renta anual
- Declaraciones de IVA
- Presentar informes financieros y contables ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Impuesto Predial Urbano.

## 5.8 Patentes y licencias necesarias para el emprendimiento

Para el funcionamiento de la idea de negocio no se utilizarán productos patentados por otras empresas, por tanto, no amerita patentes o licencias para sus operaciones.

## 6. Marketing estratégico

### 6.1 Estrategias de producto y diseño

Se espera producir los siguientes tipos de requesón:

#### 6.1.1 Requesón natural

El requesón natural es un lácteo obtenido del suero de la leche, es decir, un producto residual al hacer quesos. En la idea de negocio, se promocionará el requesón natural en presentaciones de 250 gramos, 500 gramos y 1000 gramos. Se considera un producto altamente saludable que contribuye a la buena alimentación por ser bajo en grasas y alto contenido proteico. En la Figura 14, se aprecia una imagen de requesón natural.

#### Figura 16

*Imagen Requesón Natural*



*Nota.* El requesón natural no contiene productos adicionales.  
Fuente: Imagen obtenida de Bon Viveur (2023)

#### 6.1.2 Requesón Gourmet (Pimiento)

El requesón Gourmet es un lácteo obtenido del suero de la leche, es decir, un producto residual al hacer quesos. El tipo Gourmet que contiene pequeños trozos de pimiento como un agregado que ofrece un sabor especial. En la idea de negocio, se promocionará el requesón tipo Gourmet en presentaciones de 250 gramos, 500 gramos y 1000 gramos. Se considera un producto altamente saludable que contribuye a la buena alimentación por ser bajo en grasas y alto contenido proteico. En la Figura 17, se aprecia una imagen de requesón gourmet (ejemplo).

**Figura 17**

*Imagen Requesón tipo Gourmet*



*Nota.* El requesón tipo Gourmet contiene trozos de pimiento.  
Fuente: Imagen obtenida de Bon Viveur (2023)

### **6.1.3 Requesón con tocino ahumado**

El requesón con tocino ahumado es un lácteo obtenido del suero de la leche, es decir, un producto residual al hacer quesos, al cual se le agrega trozos de tocino ahumado, ofreciéndole un sabor especial y delicioso al paladar. En la idea de negocio, se promocionará el requesón con tocino ahumado en presentaciones de 250 gramos, 500 gramos y 1000 gramos. Se considera un producto altamente saludable que contribuye a la buena alimentación. En la Figura 18, se aprecia una imagen de requesón gourmet (ejemplo).

**Figura 18**

*Imagen Requesón con tocino ahumado*



*Nota.* Este tipo de requesón contiene trozos de tocino ahumado.  
Fuente: Imagen obtenida de Bon Viveur (2023)

## 6.2 Estrategias de precio

El precio se entiende como la cantidad de dinero que el cliente o consumidor va a cancelar por el producto y la única variable a través de la cual la empresa generará ingresos. Se trata de una estrategia muy importante de la cual dependerá la rentabilidad del negocio, por tanto, es necesario mantener un precio que satisfaga a los consumidores y permita la rotación de los productos, sin que genere pérdidas para la empresa.

A su vez, se busca lograr el posicionamiento de los productos de requesón, teniendo en cuenta entre otros aspectos, el precio, como uno de los más importantes para el consumidor, al ser una de las primeras informaciones que procesan los clientes cuando buscan un producto en un supermercado o tienda, a lo que también consideran relevante la calidad y valor nutricional.

Los precios de los productos de requesón que ofrecerá la empresa, se establecerán a través del método Fijación de Precios mediante Márgenes, agregándole un porcentaje de ganancia al costo del producto. En este caso, los productos tendrán una ganancia porcentual aproximada del 45% sobre su costo de producción.

Los precios que se establecerán inicialmente según las presentaciones de los requesones, son los siguientes:

**Tabla 12**

*Precios de los productos*

<b>Tipo de producto</b>	<b>Tamaño del producto</b>	<b>Precio de Venta</b>
Requesón Natural	250 gr.	\$ 1,50
	500 gr.	\$ 1,75
	1000 gr.	\$ 2,25
Requesón Gourmet	250 gr.	\$ 3,00
	500 gr.	\$ 3,50
	1000 gr.	\$ 4,50
Requesón con Tocino Ahumado	250 gr.	\$ 6,00
	500 gr.	\$ 7,00
	1000 gr.	\$ 9,00

*Nota.* Se muestran los precios de los requesones en sus distintas presentaciones.

Los precios se podrán apreciar en los envases del producto, así como también en Flayers colocados en las instalaciones de la empresa y en las tiendas y supermercados donde se promocionen los requesones. También, podrán observarse en la página web de la empresa, a través de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter y otros similares.

En las siguientes Figuras 19, 20 y 21 se observa un ejemplo de la publicidad de los precios de los requesones que venderá la empresa de acuerdo a sus diversas presentaciones:

### Figura 19

*Presentaciones de 250grs*



Elaborado por el autor.

### Figura 20

*Presentaciones de 500grs*



Elaborado por el autor

**Figura 21***Presentaciones de 1000grs*

Elaborado por el autor

### 6.3 Estrategias de plaza y canales de distribución. (Alianzas estratégicas)

Al iniciar las operaciones, para la distribución de los productos, la empresa utilizará camión encava con unidad de termo refrigerado pequeño (aporte de uno de los socios), a través del cual se harán las entregas de las solicitudes de los clientes, es decir, tiendas y supermercados. Los productos al detal, además de estar colocados en establecimientos, también serán vendidos en las instalaciones de la empresa, en un espacio que se habilitará para venta al público. Esto quiere decir que las personas podrán acercarse a adquirir el producto si así lo requieren.

Como alianzas estratégicas se cuenta con tiendas y supermercados del cantón y otros adyacentes, donde se colocará los productos en venta, algunos ejemplos son tienditas de emprendimientos familiares o microempresas de alimentos, restaurantes, Supermercados TIA, Mi Comisariato, Tiendas Tutti, hoteles, negocios de comidas, otros similares.

### 6.4 Estrategias de promoción

Al iniciar operaciones, la empresa solo realizará descuentos a clientes mayoristas que adquieran las 50 unidades en una compra, otorgándoseles el 5% de descuento. Las promociones se darán a conocer a través de publicidad, para lo cual se utilizarán medios o herramientas tecnológicas en tendencia como las redes sociales, página web de la empresa, Instagram, Facebook de la empresa.

En la Figura 22 se muestra un ejemplo de la publicidad del producto y la promoción de descuento. Por medio de esta publicidad se busca captar la atención de los compradores mayoristas, además de ofrecerles un producto de calidad, disfruten de descuento por compra.

**Figura 22**

*Ejemplo Promoción de descuento a clientes mayoristas*



Elaborado por el autor

En la Figura 23 se observa un ejemplo de la publicidad en página web, así como en dispositivos como teléfonos y Tablet.

**Figura 23**

*Ejemplo publicidad de la página de la idea de negocio*



Elaborado por el autor

## 7. Análisis financiero

A continuación se detalla información financiera para poner en marcha la idea de negocio:

### 7.1 Presupuesto de inversión

En la Tabla 13 se detalla la inversión inicial, donde se muestran los valores de las instalaciones y adecuaciones, la maquinaria y equipo, vehículo, equipos de computación y otros activos.

**Tabla 13**

*Resumen Inversión Inicial*

<b>Tipo de Cuenta</b>	<b>Costo Total</b>
Instalaciones y adecuaciones	\$ 1.200,00
Maquinaria y Equipo	\$ 7.750,00
Vehículo	\$ 7.000,00
Equipos de Computación	\$ 350,00
Otros Activos Corrientes	\$ 1.175,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.475,00</b>

En la Tabla 14 se detalla el origen de los valores por instalaciones y adecuaciones, maquinarias y equipo y equipos de computación.

**Tabla 14**

*Detalle de la Inversión Inicial*

<b>INSTALACIONES Y ADECUACIONES</b>			
<b>Descripción</b>	<b>cantidad</b>	<b>costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Instalaciones y adecuaciones	1	\$1.200,00	\$1.200,00
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
<b>Descripción</b>	<b>cantidad</b>	<b>costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Pasteurizadora	1	\$2.800,00	\$2.800,00
Tanque de cuajado	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Moldes para requesón	10	\$80,00	\$800,00
Prensa para escurrido de suero	1	\$1.100,00	\$1.100,00
Refrigerador Industrial	1	\$1.550,00	\$1.550,00
<b>Total Maquinaria, Equipo, Instalaciones y adecuaciones</b>			<b>\$7.750,00</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>			
<b>Descripción</b>	<b>cantidad</b>	<b>costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Equipos de Computación laptop	1	\$350,00	\$350,00
<b>Total</b>			<b>\$350,00</b>
<b>TRANSPORTE</b>			
<b>Descripción</b>	<b>cantidad</b>	<b>costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Camión encava con unidad de termo refrigerado pequeño	1	\$7.000,00	\$7.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$7.000,00</b>

## 7.2 Presupuesto de ingresos

Se proyecta un aumento del 5% de las ventas anual, como se aprecia en la Tabla 15.

**Tabla 15**

*Detalle de la Inversión Inicial*

<b>Nro.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad a producir mensual</b>	<b>Cantidad a producir anual</b>	<b>Precio de Venta por Unidad</b>	<b>Ventas año 1</b>	<b>Ventas año 2</b>	<b>Ventas año 3</b>	<b>Ventas año 4</b>	<b>Ventas año 5</b>
1	Requesón Natural de 250 grs	400	4.800	\$ 1,50	\$7.200,00	\$7.560,00	\$7.938,00	\$8.334,90	\$8.751,65
2	Requesón Gourmet de 250 grs	400	4.800	\$ 2,00	\$9.600,00	\$10.080,00	\$10.584,00	\$11.113,20	\$11.668,86
3	Requesón con Tocino de 250 grs	400	4.800	\$ 3,00	\$14.400,00	\$15.120,00	\$15.876,00	\$16.669,80	\$17.503,29
4	Requesón Natural de 500 grs	400	4.800	\$ 3,00	\$14.400,00	\$15.120,00	\$15.876,00	\$16.669,80	\$17.503,29
5	Requesón Gourmet de 500 grs	400	4.800	\$ 4,00	\$19.200,00	\$20.160,00	\$21.168,00	\$22.226,40	\$23.337,72
6	Requesón con Tocino de 500 grs	400	4.800	\$ 5,00	\$24.000,00	\$25.200,00	\$26.460,00	\$27.783,00	\$29.172,15
7	Requesón Natural de 1000 grs	400	4.800	\$ 5,00	\$24.000,00	\$25.200,00	\$26.460,00	\$27.783,00	\$29.172,15
8	Requesón Gourmet de 1000 grs	400	4.800	\$ 7,00	\$33.600,00	\$35.280,00	\$37.044,00	\$38.896,20	\$40.841,01
9	Requesón con Tocino de 1000 grs	400	4.800	\$ 8,50	\$40.800,00	\$42.840,00	\$44.982,00	\$47.231,10	\$49.592,66
<b>TOTALES</b>				<b>\$ 4,33</b>	<b>\$187.200,00</b>	<b>\$196.560,00</b>	<b>\$206.388,00</b>	<b>\$216.707,40</b>	<b>\$227.542,77</b>

### 7.3 Presupuesto de egresos

Se detallan en la Tabla 16 los gastos operativos representados en sueldos, servicios, mantenimiento de máquinas, suministros, depreciación.

**Tabla 16**

*Gastos operativos*

<b>Gastos operativos</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos y Salarios	65.384,21	66.824,84	68.293,51	69.869,06	71.431,37
Servicios Básicos y alquiler	8.040,00	8.217,15	8.397,74	8.591,48	8.783,59
Mantenimiento de máquinas	1.200,00	1.226,44	1.253,39	1.282,31	1.310,98
Suministros de oficina	73,00	74,61	76,25	78,01	79,75
Depreciación de Activo	1.466,33	1.466,33	1.466,33	1.383,00	1.383,00
Amortización de Activo	235,00	235,00	235,00	235,00	235,00
<b>TOTAL</b>	<b>76.398,55</b>	<b>78.044,37</b>	<b>79.722,22</b>	<b>81.438,86</b>	<b>83.223,70</b>

Se detallan en la Tabla 17 los gastos de personal, con los beneficios que establece el Código del Trabajo ecuatoriano

**Tabla 17**

*Gastos de personal*

<b>Nómina</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Nro.</b>	<b>13er Sueldo</b>	<b>14to Sueldo</b>	<b>Aporte Patronal IESS 11,15%</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Fondo de Reserva (8,33%)</b>	<b>Total Empleado Mensual</b>
Gerente General	Tiempo completo	580,00	1	48,33	39,17	64,67	24,17	48,31	804,65
Jefe de Producción	Tiempo completo	580,00	1	48,33	39,17	64,67	24,17	48,31	804,65
Operadores de Producción	Tiempo completo	470,00	3	117,50	117,50	157,22	58,75	39,15	1.900,12
Analista contable - administrativo	Tiempo completo	470,00	2	78,33	78,33	104,81	39,17	39,15	1.279,79
Analista de Ventas y marketing	Tiempo completo	470,00	1	39,17	39,17	52,41	19,58	39,15	659,47
<b>Total Sueldos y Salarios</b>		<b>2.570,00</b>	<b>8</b>	<b>331,67</b>	<b>313,33</b>	<b>443,77</b>	<b>165,83</b>	<b>214,08</b>	<b>5.448,68</b>

En la Tabla 18 se detallan los gastos de personal, proyectados a cinco años.

**Tabla 18**

*Gastos de personal proyectados a cinco años*

<b>Nómina</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Total Sueldo Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente General	Tiempo completo	\$ 804,65	\$ 9.655,81	\$ 9.868,56	\$ 10.085,45	\$ 10.318,12	\$ 10.548,84
Jefe de Producción	Tiempo completo	\$ 804,65	\$ 9.655,81	\$ 9.868,56	\$ 10.085,45	\$ 10.318,12	\$ 10.548,84
Operadores de Producción	Tiempo completo	\$ 1.900,12	\$ 22.801,39	\$ 23.303,78	\$ 23.815,95	\$ 24.365,39	\$ 24.910,21
Analista contable - administrativo	Tiempo completo	\$ 1.279,79	\$ 15.357,53	\$ 15.695,91	\$ 16.040,87	\$ 16.410,94	\$ 16.777,90
Analista de Ventas y marketing	Tiempo completo	\$ 659,47	\$ 7.913,67	\$ 8.088,04	\$ 8.265,79	\$ 8.456,49	\$ 8.645,58
<b>Total Sueldos y Salarios</b>		<b>\$ 5.448,68</b>	<b>\$65.384,21</b>	<b>\$66.824,84</b>	<b>\$68.293,51</b>	<b>\$69.869,06</b>	<b>\$71.431,37</b>

*Nota.* Se proyectan los sueldos de los trabajadores a cinco años

Inicialmente, se proyecta la contratación de seis personas, uno de los socios funge como gerente general y otro socio como jefe de producción.

#### 7.4 Presupuesto de capital de trabajo

Se detalla en la Tabla 19, el monto requerido como capital de trabajo. Se proyectan los gastos por dos meses.

**Tabla 19**

*Capital de Trabajo*

<b>Inversión Inicial</b>	<b>Valor</b>
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 17.475
Capital de trabajo	\$ 24.545
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 42.020</b>

**Detalle Capital de Trabajo (\*Proyectados por 2 meses)**

<b>Materiales y Mano de Obra</b>	<b>Valor</b>
Gastos operativos mensual	\$ 10.897
Gastos de materiales	\$ 13.648
<b>Total inversión requerida por 2 meses</b>	<b>\$ 24.545</b>

#### 7.5 Estructura de la inversión

Se detalla en la Tabla 20, la estructura de la inversión inicial, la cual está conformado por un aporte de los dos socios y una diferencia que es solicitada a una entidad bancaria en calidad de crédito.

**Tabla 20**

*Estructura de la Inversión*

<b>Tipo de Cuenta</b>	<b>Costo Total</b>
Instalaciones y adecuaciones	\$ 1.200,00
Maquinaria y Equipo	\$ 7.750,00
Vehículo	\$ 7.000,00
Equipos de Computación	\$ 350,00
Otros Activos Corrientes	\$ 1.175,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.475,00</b>

En la Tabla 21 se muestra la cantidad por recursos propios y el monto financiado

**Tabla 21**

*Estructura de la Inversión Recursos propios y financiamiento*

<b>Recursos propios y financiamiento</b>		<b>Valor</b>
Recursos propios (Aporte de 2 socios)	\$	14.000
Financiamiento Bancario solicitado	\$	28.020
<b>Total Recursos propios y financiamiento</b>	<b>\$</b>	<b>42.020</b>

En la Tabla 22 se muestra la cantidad por recursos propios y el monto financiado

**Tabla 22**

*Estructura de la Inversión Recursos propios y financiamiento*

<b>Aportes</b>		<b>Valor</b>
Aporte Socio 1	\$	7.000,00
Aporte Socio 2	\$	7.000,00
<b>Total aporte de los socios</b>	<b>\$</b>	<b>14.000,00</b>

**Tabla 23**

*Inversión inicial*

<b>Inversión Inicial</b>		<b>Valor</b>
Propiedad, Planta y Equipos	\$	17.475
Capital de trabajo	\$	24.545
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$</b>	<b>42.020</b>

Se solicitará un crédito a entidad bancaria para cancelar en 60 meses. En la Tabla 24 se detalla el Plan de financiamiento, con un valor a financiar de \$28.019,90 que corresponde al 66,68% de la inversión inicial, a una tasa de 9,76%

**Tabla 24***Plan de Financiamiento*

<b>PLAN DE FINANCIAMIENTO</b>				
Inversión Inicial	42.019,90		%	
(-) Capital Propio	14.000,00		33,32%	
Valor a Financiar	<b>28.019,90</b>		66,68%	100%
Tasa (BanEcuador)	9,76%			
Tiempo	60		MESES	
Pago	\$ 592,04		MENSUAL	
<b>PERIODO</b>	<b>PAGO</b>	<b>INTERES</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>SALDO</b>
0				\$28.019,90
1	\$592,04	\$227,90	\$364,14	\$27.655,76
2	\$592,04	\$224,93	\$367,10	\$27.288,66
3	\$592,04	\$221,95	\$370,09	\$26.918,57
4	\$592,04	\$218,94	\$373,10	\$26.545,47
5	\$592,04	\$215,90	\$376,13	\$26.169,34
6	\$592,04	\$212,84	\$379,19	\$25.790,15
7	\$592,04	\$209,76	\$382,28	\$25.407,87
8	\$592,04	\$206,65	\$385,39	\$25.022,48
9	\$592,04	\$203,52	\$388,52	\$24.633,96
10	\$592,04	\$200,36	\$391,68	\$24.242,28
11	\$592,04	\$197,17	\$394,87	\$23.847,42
12	\$592,04	\$193,96	\$398,08	\$23.449,34
13	\$592,04	\$190,72	\$401,32	\$23.048,02
14	\$592,04	\$187,46	\$404,58	\$22.643,44
15	\$592,04	\$184,17	\$407,87	\$22.235,57
16	\$592,04	\$180,85	\$411,19	\$21.824,39
17	\$592,04	\$177,51	\$414,53	\$21.409,85
18	\$592,04	\$174,13	\$417,90	\$20.991,95
19	\$592,04	\$170,73	\$421,30	\$20.570,65
20	\$592,04	\$167,31	\$424,73	\$20.145,92
21	\$592,04	\$163,85	\$428,18	\$19.717,74
22	\$592,04	\$160,37	\$431,67	\$19.286,07
23	\$592,04	\$156,86	\$435,18	\$18.850,89
24	\$592,04	\$153,32	\$438,72	\$18.412,18
25	\$592,04	\$149,75	\$442,28	\$17.969,89
26	\$592,04	\$146,16	\$445,88	\$17.524,01

27	\$592,04	\$142,53	\$449,51	\$17.074,50
28	\$592,04	\$138,87	\$453,16	\$16.621,34
29	\$592,04	\$135,19	\$456,85	\$16.164,49
30	\$592,04	\$131,47	\$460,57	\$15.703,92
31	\$592,04	\$127,73	\$464,31	\$15.239,61
32	\$592,04	\$123,95	\$468,09	\$14.771,53
33	\$592,04	\$120,14	\$471,89	\$14.299,63
34	\$592,04	\$116,30	\$475,73	\$13.823,90
35	\$592,04	\$112,43	\$479,60	\$13.344,30
36	\$592,04	\$108,53	\$483,50	\$12.860,79
37	\$592,04	\$104,60	\$487,44	\$12.373,36
38	\$592,04	\$100,64	\$491,40	\$11.881,96
39	\$592,04	\$96,64	\$495,40	\$11.386,56
40	\$592,04	\$92,61	\$499,43	\$10.887,13
41	\$592,04	\$88,55	\$503,49	\$10.383,65
42	\$592,04	\$84,45	\$507,58	\$9.876,06
43	\$592,04	\$80,33	\$511,71	\$9.364,35
44	\$592,04	\$76,16	\$515,87	\$8.848,48
45	\$592,04	\$71,97	\$520,07	\$8.328,41
46	\$592,04	\$67,74	\$524,30	\$7.804,11
47	\$592,04	\$63,47	\$528,56	\$7.275,55
48	\$592,04	\$59,17	\$532,86	\$6.742,68
49	\$592,04	\$54,84	\$537,20	\$6.205,49
50	\$592,04	\$50,47	\$541,57	\$5.663,92
51	\$592,04	\$46,07	\$545,97	\$5.117,95
52	\$592,04	\$41,63	\$550,41	\$4.567,54
53	\$592,04	\$37,15	\$554,89	\$4.012,65
54	\$592,04	\$32,64	\$559,40	\$3.453,25
55	\$592,04	\$28,09	\$563,95	\$2.889,30
56	\$592,04	\$23,50	\$568,54	\$2.320,77
57	\$592,04	\$18,88	\$573,16	\$1.747,61
58	\$592,04	\$14,21	\$577,82	\$1.169,78
59	\$592,04	\$9,51	\$582,52	\$587,26
60	\$592,04	\$4,78	\$587,26	\$0,00

---

## 7.6 Estados Financieros

### 7.6.1 Estado de Resultado Integral

Se detalla en la Tabla 25 el Estado de Resultado Integral proyectado a 5 años.

**Tabla 25**

*Estado de Resultado Integral proyectado a 5 años*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas	\$187.200,00	\$196.560,00	\$206.388,00	\$216.707,40	\$227.542,77
<b>Total Ingresos de Actividades Ord.</b>	<b>\$187.200,00</b>	<b>\$196.560,00</b>	<b>\$206.388,00</b>	<b>\$216.707,40</b>	<b>\$227.542,77</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Materia Prima e insumos	\$81.885,22	\$83.689,42	\$85.528,73	\$87.501,91	\$89.458,49
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>					
Sueldos y Salarios	\$65.384,21	\$66.824,84	\$68.293,51	\$69.869,06	\$71.431,37
Servicios Básicos y alquiler	\$8.040,00	\$8.217,15	\$8.397,74	\$8.591,48	\$8.783,59
Mantenimiento de máquinas	\$1.200,00	\$1.226,44	\$1.253,39	\$1.282,31	\$1.310,98
Suministros de oficina	\$73,00	\$74,61	\$76,25	\$78,01	\$79,75
Depreciación de Activo	\$1.466,33	\$1.466,33	\$1.466,33	\$1.383,00	\$1.383,00
Amortización de Activo	\$235,00	\$235,00	\$235,00	\$235,00	\$235,00
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$76.398,55</b>	<b>\$78.044,37</b>	<b>\$79.722,22</b>	<b>\$81.438,86</b>	<b>\$83.223,70</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$28.916,24</b>	<b>\$34.826,21</b>	<b>\$41.137,05</b>	<b>\$47.766,63</b>	<b>\$54.860,58</b>
<b><u>Gastos Financieros</u></b>					
Intereses con Instituciones Financieras Locales	\$2.533,87	\$2.067,28	\$1.553,05	\$986,33	\$361,76
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>\$2.533,87</b>	<b>\$2.067,28</b>	<b>\$1.553,05</b>	<b>\$986,33</b>	<b>\$361,76</b>
<b>Utilidad antes de la participación de los trabajadores</b>	<b>\$26.382,36</b>	<b>\$32.758,93</b>	<b>\$39.583,99</b>	<b>\$46.780,30</b>	<b>\$54.498,83</b>
Participación de trabajadores (15%)	\$3.957,35	\$4.913,84	\$5.937,60	\$7.017,04	\$8.174,82
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$22.425,01</b>	<b>\$27.845,09</b>	<b>\$33.646,39</b>	<b>\$39.763,25</b>	<b>\$46.324,00</b>
Impuesto a la Renta (25%)	\$5.606,25	\$6.961,27	\$8.411,60	\$9.940,81	\$11.581,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$16.818,76</b>	<b>\$20.883,81</b>	<b>\$25.234,80</b>	<b>\$29.822,44</b>	<b>\$34.743,00</b>
<b>UTILIDAD NETA ACUMULADA</b>	<b>\$15.288,76</b>	<b>\$34.566,07</b>	<b>\$58.114,04</b>	<b>\$86.165,32</b>	<b>\$119.048,59</b>



### 7.6.3 Estado de Flujo de efectivo

Se detalla en la Tabla 27 el Estado de Flujo de Efectivo proyectado a 5 años.

**Tabla 27**

*Estado de Flujo de Efectivo proyectado a 5 años*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas	\$187.200,00	\$196.560,00	\$206.388,00	\$216.707,40	\$227.542,77
<b>Total Ingresos de Actividades Ordinarias</b>	<b>184.800,00</b>	<b>\$184.800,00</b>	<b>\$187.200,00</b>	<b>\$196.560,00</b>	<b>\$206.388,00</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Materia Prime e insumos	\$81.885,22	\$83.689,42	\$85.528,73	\$87.501,91	\$89.458,49
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>					
Sueldos y Salarios	\$65.384,21	\$66.824,84	\$68.293,51	\$69.869,06	\$71.431,37
Servicios Básicos y alquiler	\$8.040,00	\$8.217,15	\$8.397,74	\$8.591,48	\$8.783,59
Mantenimiento de máquinas	\$1.200,00	\$1.226,44	\$1.253,39	\$1.282,31	\$1.310,98
Suministros de oficina	\$73,00	\$74,61	\$76,25	\$78,01	\$79,75
Depreciación de Activo	\$1.466,33	\$1.466,33	\$1.466,33	\$1.383,00	\$1.383,00
Amortización de Activo	\$235,00	\$235,00	\$235,00	\$235,00	\$235,00
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$76.398,55</b>	<b>\$78.044,37</b>	<b>\$79.722,22</b>	<b>\$81.438,86</b>	<b>\$83.223,70</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$28.916,24</b>	<b>\$34.826,21</b>	<b>\$41.137,05</b>	<b>\$47.766,63</b>	<b>\$54.860,58</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses con Instituciones Financieras Locales	2.533,87	\$2.533,87	\$2.533,87	\$2.067,28	\$1.553,05
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>\$2.533,87</b>	<b>\$2.067,28</b>	<b>\$1.553,05</b>	<b>\$986,33</b>	<b>\$361,76</b>
<b>Utilidad antes de la participación de los trabajadores</b>	<b>23.982,36</b>	<b>\$23.982,36</b>	<b>\$26.382,36</b>	<b>\$32.758,93</b>	<b>\$39.583,99</b>
Participación de trabajadores (15%)	\$3.957,35	\$4.913,84	\$5.937,60	\$7.017,04	\$8.174,82
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$22.425,01</b>	<b>\$27.845,09</b>	<b>\$33.646,39</b>	<b>\$39.763,25</b>	<b>\$46.324,00</b>
Impuesto a la Renta (25%)	\$5.606,25	\$6.961,27	\$8.411,60	\$9.940,81	\$11.581,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$16.818,76</b>	<b>\$20.883,81</b>	<b>\$25.234,80</b>	<b>\$29.822,44</b>	<b>\$34.743,00</b>
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$1.701,33	\$1.701,33	\$1.701,33	\$1.618,00	\$1.618,00
(+/-) Préstamo	\$28.019,90	-\$4.570,57	-\$5.037,16	-\$6.118,11	-\$6.742,68
Capital de trabajo	-\$24.544,90				
Activos Fijos en inversión	-\$17.475,00				
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	<b>-\$14.000,00</b>	<b>\$13.949,52</b>	<b>\$17.547,99</b>	<b>\$21.384,74</b>	<b>\$25.322,33</b>

## 7.7 Periodo de recuperación de la inversión

Se detalla en la Tabla 28 el periodo de recuperación de la inversión. Se aprecia que la recuperación se da a partir del 2do año.

**Tabla 28**

*TIR y VAN*

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja Neto		\$13.949,52	\$17.547,99	\$21.384,74	\$25.322,33	\$29.618,32
Inversión Fija	-\$ 17.475,00					
Inversión Corriente	-\$ 24.544,90					
Resultado	\$ 28.019,90	\$13.949,52	\$17.547,99	\$21.384,74	\$25.322,33	\$29.618,32
<b>PAYBACK</b>	<b>-\$ 14.000,00</b>	<b>-\$50,48</b>	<b>\$17.497,51</b>	<b>\$38.882,26</b>	<b>\$64.204,59</b>	<b>\$93.822,90</b>

### Costo de capital Ponderado

FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	PONDE- RACION
Capital Propio	\$14.000	33,32%	12%	4,00%
Préstamo Bancario	\$28.020	66,68%	9,76%	6,51%
	<b>TMAR</b>			<b>10,51%</b>

### TIR Y VAN

TMAR	10,51%
VNA	\$77.793,88
INV.	-14.000,00
VAN	\$63.793,88
TIR	109%

## 7.8 Punto de equilibrio anual

Se detalla en la Tabla 29 el punto de equilibrio.

**Tabla 29**

*Punto de equilibrio*

<b>CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 187.200,00	\$ 196.560,00	\$ 206.388,00	\$ 216.707,40	\$ 227.542,77
Costos Fijos y Variables	\$ 158.283,76	\$ 161.733,79	\$ 165.250,95	\$ 168.940,77	\$ 172.682,19
<b>Punto de Equilibrio (%)</b>	<b>85%</b>	<b>82%</b>	<b>80%</b>	<b>78%</b>	<b>76%</b>
Número de unidades proyectados anual	43.200	45.360	47.628	50.009	52.510
Número de Unidades requeridas Punto de Equilibrio	36.527	37.323	38.135	38.986	39.850
Precio Promedio de Venta	\$ 4,33	\$ 4,55	\$ 4,78	\$ 5,02	\$ 5,27
<b>Ventas PE</b>	<b>\$ 158.283,76</b>	<b>\$ 169.820,48</b>	<b>\$ 182.189,17</b>	<b>\$ 195.570,06</b>	<b>\$ 209.896,28</b>

Para cubrir los costos fijos y variables el año 1, se requiere producir un 85% de las unidades planificadas; para el 2do año se requiere un 82% de lo proyectado; el tercer año un 80% de las unidades proyectadas; el cuarto año un 78% y el quinto año, un 76% de las unidades.

## 8. Conclusiones

Se realizó el estudio de mercado para indagar sobre el entorno y la demanda del producto, donde se pudo conocer que los derivados lácteos como el requesón, son consumidos en alto porcentaje a nivel local y representan una oportunidad de negocio. De esta manera, el estudio de mercado se considera un aspecto relevante al momento de plantear una idea de negocio, porque permite tener una apreciación de los factores que pueden incidir en el funcionamiento de la empresa.

De igual forma, se efectuó un estudio organizacional sobre la idea de negocio a través del cual se determinó la visión, misión, la estructura organizativa, las funciones de los principales puestos de trabajo, las obligaciones tributarias y contables, entre otros aspectos. El estudio de la organización deja comprender la importancia de planificar las actividades internas de la empresa, a fin de evitar incoherencia entre las funciones que se llevan a cabo en todas las áreas y los objetivos y metas empresariales. Así, se logró conocer de manera general, la interacción y relación que puede darse entre la planificación estratégica de la gerencia y los aportes de las distintas áreas en el cumplimiento de metas y objetivos.

Se realizó una proyección de los ingresos y egresos de la idea de negocio, su factibilidad y punto de equilibrio, para lo cual fue necesario precisar datos de inversión, capital de trabajo, la elaboración de los estados financieros y calcular el TIR y el VAN con el propósito de conocer sobre el retorno de la inversión. Los cálculos se realizaron proyectados a cinco años y se obtuvieron valores favorables y factibles para iniciar con el negocio, es decir, el retorno de la inversión revela una perspectiva sólida sobre la rentabilidad que ofrece el negocio en el tiempo proyectado, todo lo cual incide en la toma de decisiones.

## **9. Recomendaciones**

Es recomendable realizar el estudio de mercado, no solo para efectos de iniciar el negocio, sino también para conocer cada cierto tiempo, el comportamiento del mercado y la incidencia de factores externos en el funcionamiento de la empresa.

De igual modo, se recomienda tener en cuenta la planificación estratégica de la empresa, para que se puedan conectar las acciones a las metas que espera alcanzar la gerencia en determinado periodo de tiempo. El cumplimiento de los objetivos empresariales podrá lograrse siempre que los distintos puestos de trabajo tengan claras sus funciones y se faciliten los recursos materiales necesarios para ejecutar las actividades planificadas, en coherencia con la misión y visión de la empresa.

También, se recomienda tomar en consideración los cálculos financieros realizados en esta investigación, que dieron como resultado una idea de negocio factible que puede ser recuperada en un mediano plazo, mostrándose como una oportunidad de emprendimiento que ofrece perspectivas positivas para los inversionistas.

## 10. Anexos

### Formato de Encuesta



### UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

#### ENCUESTA DIRIGIDA A HABITANTES DE LA CIUDAD DE MANTA

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene por finalidad principal conocer aspectos relacionados con las preferencias de los encuestados en la adquisición y consumo de productos de requesón. La información recolectada a través de la encuesta será utilizada para cumplimiento de los objetivos metodológicos en ocasión al desarrollo de la Tesis de Grado que tiene por título: **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VARIEDADES Y APLICACIONES CULINARIAS DE REQUESONES, MANTA 2024**, para ser presentada ante la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, y optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

#### Instrucciones:

**Por favor responda la información solicitada. Se garantiza la confidencialidad, no amerita nombres ni apellidos. Solo tilde una de las opciones de respuesta.**

1. ¿Con qué frecuencia, al realizar la compra de alimentos, suele incluir productos lácteos como el requesón?

Opciones	Frecuencia Absoluta
Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Algunas veces	
Casi Nunca	
Nunca	
<b>Total</b>	

2. De los siguientes aspectos, cuales considera más importantes al adquirir un producto de consumo como el Requesón (Por favor marque una sola opción)

Opciones	Frecuencia Absoluta
Precio del producto	
Calidad del producto	
Presentación del producto	
Contenido proteico del producto	
<b>Total</b>	

3. De los siguientes tipos de requesón, ¿cuál sería de su mayor preferencia? (Por favor marque una sola opción)

Opciones	Frecuencia Absoluta
Requesón natural	
Requesón Gourmet con pimienta	
Requesón con tocineta ahumada	
Otros	
Ninguno	
<b>Total</b>	

4. Qué precio estaría dispuesto a cancelar por adquirir un producto alimenticio como el Requesón

Opciones	Frecuencia Absoluta
Entre 1,5\$ y 2\$ por presentaciones de 250grs	
Entre 3\$ y 4\$ por presentaciones de 500grs	
Entre 6\$ y 8\$ por presentaciones de 1000grs	
<b>Total</b>	

5. ¿Qué tipo de empaque considera más adecuado al comprar requesón?

Opciones	Frecuencia Absoluta
Envases de plástico	
Envases de vidrio	
Otro	
<b>Total</b>	

6. ¿Le gustaría recibir orientaciones para utilizar el requesón en recetas originales en combinación con otros ingredientes locales?

Opciones	Frecuencia Absoluta
Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni de Acuerdo ni es Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	
<b>Total</b>	

7. Puede indicar por cuál de los siguientes medios, le gustaría recibir información sobre el Requesón, sus propiedades, características, etc (Por favor indique solo una opción)

Opciones	Frecuencia Absoluta
WhatsApp	
Instagram	

Twitter (X)	
Facebook	
Página web de la empresa	
	<b>Total</b>

8. ¿Cuál de las siguientes opciones sería lugar de su preferencias para comprar Requesón?

Opciones	Frecuencia Absoluta
Tienditas	
Supermercados	
Mercados locales	
Directamente al productor	
	<b>Total</b>

9. Le gustaría participar en descuentos o promociones que realice la empresa sobre el producto

Opciones	Frecuencia Absoluta
Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni de Acuerdo ni es Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	
	<b>Total</b>

10. ¿Le gustaría recibir atención postventa por la compra del producto?

Opciones	Frecuencia Absoluta
Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni de Acuerdo ni es Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	
	<b>Total</b>

## 11. Bibliografía

- Aguilar, N. (2024). Ecuador: Política monetaria y su incidencia en la estabilidad de precios. *Ciencia Y Educación*, 5(11), 24-32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14060996>
- Arteaga, A., Armenteros, M., Quintana, D., & Martínez, A. (2021). Evaluación de las buenas prácticas en la elaboración de queso artesanal en Manabí, Ecuador. *Revista de Salud Animal*, 43(2), 1-10. <http://scielo.sld.cu/pdf/rsa/v43n2/2224-4700-rsa-43-02-e03.pdf>
- Bas, A. (17 de agosto de 2024). *Los quesos artesanos finos de autor son el camino*. <https://www.diariolechero.cl/noticia/columna-de-opinion/2024/08/fromelier-alejandro-thomas-los-quesos-artesanos-finos-de-autor-son-el-camino>
- Bermúdez, K. (2025). Diseño de políticas públicas para fomentar la integración de PYMES agroindustriales ecuatorianas en franquicias internacionales. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(1), 4929-4953. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10082374>
- Bon, V. (23 de febrero de 2023). *Queso natural casero*. <https://www.bonviveur.es/recetas/queso-fresco-casero>
- Coba, G. (4 de octubre de 2024). *Tras la pandemia, aumenta el consumo de productos saludables*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-productos-saludables-ecuador/>
- El Comercio. (7 de julio de 2024). *¿Cuánto mueve el mercado de alimentos en Ecuador?* <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cuanto-mueve-el-mercado-de-alimentos-en-ecuador.html>
- Freire, W., Ochoa, A., Peñafiel, D., & Castillo, M. (2021). Evaluación cualitativa del sistema de reglamento sanitario de alimentos procesados en Ecuador. *Revista Bitácora Académica*, 10, 1-126. <https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/31a6b0d9-540f-4d33-911a-671b62113d46/content>

- García, Y. (2023). El lienzo el modelo de negocio o modelo Canvas: herramientas para emprendedores. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 347-363. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/3530/3038](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/3530/3038)
- Goodwin, L. (2024). *How Much Food Does the World Really Waste? What We Know — and What We Don't*. World Resources Institute: <https://www.wri.org/insights/how-much-food-does-the-world-waste>
- Hurtado, F., & Morocho, D. (2023). *Aprovechamiento del lactosuero residual de la empresa Salinerito en la elaboración de postres lácteos*. [Tesis de Grado, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional de la Universidad de Cuenca, Ecuador. <https://restdspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/911908d4-762c-473a-8851-3cfcb485d639/content>
- Mediavilla, M. (2022). *Registros sanitarios y su importancia para todo emprendedor*. Diario el Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/articulist/15/registros-sanitarios-importancia-para-todo-emprendedor>
- Plaza, V. (22 de marzo de 2023). *Los consumidores cada vez valoran más los productos sostenibles, artesanales y de proximidad*. <https://www.elindependiente.com/sociedad/consumo/2023/03/22/los-favoritos-de-los-consumidores-productos-sostenibles-artesanales-y-de-proximidad/>
- Primicias. (2024). *Sector lácteo en Ecuador: una mirada a los desafíos y oportunidades*. <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/sector-lacteo-en-ecuador-una-mirada-los-desafios-y-oportunidades/>
- Revista Alimentaryá. (1 de mayo de 2024). *Evolución de los procesos industriales en alimentos*. <https://alimentosecuador.com/2024/05/01/evolucion-de-los-procesos-industriales-en-alimentos/>
- Vire, R. (2024). Relación entre Turismo, Gastronomía y Alimentación Saludable en Ecuador. *Revista Científica y Académica Vitalia*, 5(3), 894-910. <https://revistavitalia.org/index.php/vitalia/article/view/306/480>

Zurita, C. (2024). *Plan de negocios para la producción y exportación de suplementos alimenticios de Ecuador a Reino Unido*. [Tesis de Grado, Universidad Internacional SEK]. Repositorio Institucional de la Universidad Internacional SEK, Ecuador. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/5459/1/Zurita%20Aguiar%20Cecilia%20Mishell.pdf>