

AGRADECIMIENTOS PERSONALES

A Dios, por haber sido la fuerza y guía que en todo momento me impulsó a seguir adelante.

A mis padres, por permitirme cumplir mi sueño, por su apoyo incondicional, por su comprensión, paciencia, consejos, sacrificio, pero por sobre todo por su gran amor y entrega conmigo. Gracias padres por haber sido un excelente ejemplo para mí y por haberme inculcado valores y principios los cuales hoy más que nunca siento que son mi mayor tesoro.

A mis hermanos, Karla y Cristhian por tenerme tanta paciencia y por brindarme a diario momentos inolvidables.

A mi tía María Emperatriz por sus palabras que siempre llegan en los momentos más oportunos, gracias por ser siempre una amiga.

Verónica Cruz

AGRADECIMIENTOS GENERALES

Agradezco a la Universidad de las Américas por haber contribuido en gran medida a mi desarrollo profesional.

A mis profesores por haber sido mi pauta y guía de aprendizaje en todo momento, quienes con paciencia y dedicación me transmitieron información valiosa y relevante; gracias por todos aquellos conocimientos adquiridos que sin duda serán plasmados en el ámbito laboral.

Agradezco también a Jean Paul Pinto, mi director de tesis, quien es parte fundamental en el cumplimiento de una de mis más grandes metas; gracias por el apoyo y paciencia que siempre sentí de su parte.

Verónica Cruz

DEDICATORIAS

*A mis padres, por su esfuerzo,
apoyo y sacrificio; porque a ellos
les debo todo lo que soy.*

Resumen Ejecutivo

La elaboración y comercialización de un paté de trucha, es una idea atractiva, ya que cumple con las exigencias actuales de mercado, tales como la innovación, el poseer un valor agregado, el ser único en el mercado de la ciudad de Quito y ser un producto mucho más saludable que los patés tradicionales.

Debido al crecimiento favorable que ha tenido la industria de elaboración de alimentos y bebidas y por su gran aporte al desarrollo socioeconómico del país, se puede decir que se considera a éste como un factor propicio para el pleno desarrollo del presente proyecto.

Existen tanto oportunidades y amenazas importantes para el negocio, razón por la que se realiza un profundo análisis con el afán de aprovechar al máximo oportunidades como la globalización y novelería de la gente, y elaborar adecuadamente estrategias para contrarrestar las amenazas como los hábitos de consumo o la demanda de productos importados.

El paté de trucha está dirigido a un segmento de mercado conformado por hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio alto y alto, de 30 años en adelante, de la zona urbana de Quito.

El producto cumple con las preferencias y exigencias de los consumidores según los resultados de la investigación de mercados: buen sabor, facilidad de uso en el empaque, se considera más nutritivo y saludable que los demás patés en el mercado.

La misión de la empresa está enfocada en la satisfacción del cliente, junto con el cumplimiento de normas y valores establecidos, además de mantener relaciones corporativas ejemplares creando un ambiente que promueva y recompense el desarrollo de los empleados.

Dentro de la Planeación de Marketing, la empresa establece sus objetivos en términos de ventas, rentabilidad, fidelidad, producto y clientes. Para el posicionamiento del producto se tomó una característica relevante y definitivamente diferenciable, como es "lo saludable y nutritivo".

Dadas las características del producto, el segmento al que se dirige y la percepción que los consumidores tienen del paté, éste tiene un precio alto y presenta estrategias de mercadeo que vayan acorde a estos puntos, es decir, la mezcla de marketing presenta estrategias óptimas para cada factor como un precio alto, distribución en la cadena más grande de supermercados en Quito y delicatessen de la ciudad, la publicidad se la realiza en medios selectivos y el producto es considerado sano y nutritivo; complementando dicho análisis con indicadores de control y planes de acción que sustenten el estudio.

Para el análisis de la viabilidad del proyecto se utilizaron herramientas y cuadros financieros que permitieron determinar el dimensionamiento y factibilidad del mismo. Se considera viable el proyecto puesto en sus tres escenarios (pesimista, normal y optimista), el proyecto presenta un TIR y VAN favorables para la implementación del mismo. Para el escenario pesimista se obtiene un TIR de 19.07% y un VAN de 10462 dólares.

En definitiva, se puede decir que es una decisión acertada el emprendimiento de este nuevo negocio.

DECLARACIÓN

Yo, Ing. Jean Paul Pinto, en calidad de Director de Tesis, declaro que éste proyecto de grado fue diseñado, desarrollado y concluido por la Srta. Verónica Cruz bajo mi dirección y de acuerdo con el Plan de Proyecto de Grado de la Facultad de la Universidad de las Américas.



ING. JEAN PAUL PINTO

Quito, 31 de Enero del 2008

ÍNDICE

Agradecimiento

Dedicatoria

Resumen Ejecutivo

Declaración

Índice

1. Capítulo I

Aspectos generales

Pág.

1.1	Formación del negocio.....	2
1.2	Objetivos.....	3
	1.2.1 Objetivo General.....	3
	1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3	Hipótesis General.....	3
1.4	Descripción de los tipos de investigación que sustentarán el trabajo.....	3
1.5	Metodologías.....	4

2. Capítulo II

La Industria

2.1	Sector Manufacturero.....	6
	2.1.1 Antecedentes del sector manufacturero.....	6
2.2	Industria elaboración de productos alimenticios y bebidas.....	9
	2.2.1 Antecedentes.....	10
2.3	El Negocio.....	13
	2.3.1 Antecedentes.....	13
	2.3.2 Definición del negocio.....	14
	2.3.3 Factores externos.....	17
	2.3.3.1 Metodología de Análisis de los Factores Externos.....	17
	2.3.3.1.1 Identificación de los Factores Externos: Económicos, Tecnológicos, Sociales-Culturales, Políticos y Legales.....	17

2.3.3.1.2	Identificación de los Principales Factores Externos.....	17
2.3.3.1.3	Búsqueda de Información.....	19
2.3.3.1.4	Análisis de cada Factor Externo.....	19
2.4	Análisis de las barreras de entrada y salida.....	32
2.4.1	Barreras de entrada.....	33
2.4.2	Barreras de salida.....	36
2.5	Fuerzas Competitivas de Porter.....	38
2.5.1	Rivalidad entre competidores actuales.....	39
2.5.2	Amenazas de productos sustitutos.....	39
2.5.3	El poder de negociación de los proveedores.....	39
2.5.4	El poder de negociación de los clientes.....	40
2.5.5	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	40

3. Capítulo III

Investigación y análisis de mercado

3.1	Introducción.....	44
3.2	Proceso de la investigación de mercados.....	44
3.2.1	Planeación del proceso de investigación.....	44
3.2.1.1	Formulación del Problema u Oportunidad de Negocio.....	44
3.2.1.2	Cursos de Acción.....	45
3.2.2	Definición de Objetivos.....	45
3.2.2.1	Objetivo General.....	45
3.2.2.2	Objetivos Específicos.....	46
3.2.2.3	Necesidades de Información.....	46
3.2.2.4	Marco Teórico.....	47
3.2.2.5	Diseño de la Investigación y Herramientas.....	49
3.2.2.5.1	Diseño Cualitativo.....	49
3.2.2.5.2	Diseño Cuantitativo.....	57
3.2.3	Ejecución de la investigación de mercados.....	64
3.2.3.1	Ejecución de la Investigación Cualitativa.....	64

3.2.3.1.1 Entrevistas de Profundidad.....	64
3.2.3.1.1.1 Interpretación de Resultados de las Entrevistas a profundidad.....	66
3.2.3.1.2 Sesiones de Grupo (Focus Group).....	73
3.2.3.1.1.2 Interpretación de Resultados de Sesiones de Grupo o Focus Group.....	73
3.2.3.1.3 Conclusiones de la Investigación Cualitativa....	86
3.2.3.1.3.1 Conclusiones de las Entrevistas de Profundidad.....	86
3.2.3.1.3.2 Conclusiones de las Sesiones de Grupo o Focus Group.....	87
3.2.3.2 Ejecución de la Investigación Cuantitativa.....	89
3.2.3.2.1 Determinación del Universo o Población.....	89
3.2.3.2.2 Determinación de las características de los elementos muestrales.....	90
3.2.3.2.3 Cálculo de la Muestra.....	91
3.2.3.2.4 Operación de Campo.....	92
3.2.3.2.5 Procesamiento de la Información.....	92
3.2.3.2.6 Análisis y Resultados de la Investigación Cuantitativa.....	94
3.2.3.2.7 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa...	125
3.3 Oportunidad de negocio.....	127

4. Capítulo IV

La Empresa

4.1 Misión.....	131
4.2 Visión	131
4.3 Ambiente organizacional.....	131
4.3.1 Valores.....	131
4.3.2 Filosofía.....	132
4.3.3 La Cultura.....	133
4.3.4 Políticas	133

4.4	EL árbol de competencias.....	135
4.4.1	Raíces	135
4.4.2	Tronco.....	135
4.4.3	Ramas y Hojas.....	136
4.5	Organigrama funcional.....	138
4.5.1	Descripción de puestos.....	139
4.6	Análisis del diagnóstico interno.....	142
4.6.1	Administración.....	143
4.6.2	Finanzas.....	144
4.6.3	Producción.....	145
4.6.4	Marketing.....	146
4.7	Matrices estratégicas.....	147
4.7.1	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	147
4.7.1.1	Metodología.....	147
4.7.1.2	Desarrollo de la Matriz MPC.....	149
4.7.2	Matriz de Factores Externos (EFE).....	152
4.7.2.1	Metodología.....	153
4.7.2.2	Análisis.....	154
4.7.3	Matriz de Factores Internos (EFI).....	155
4.7.3.1	Metodología.....	155
4.7.3.2	Análisis.....	157
4.7.4	Matriz F.O.D.A.....	158
4.7.4.1	Metodología.....	158
4.7.5	Matriz AODF	159
4.7.5.1	Metodología.....	159
4.7.6	Matriz Interna – Externa (IE).....	161
4.7.6.1	Metodología.....	161
4.7.6.2	Análisis.....	161
4.7.7	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	162
4.7.7.1	Metodología.....	162
4.7.7.2	Análisis.....	163
4.7.8	Matriz ANSOFF.....	165

4.8	Estrategias a nivel de negocios (estrategias genéricas de Porter).....	166
4.8.1	Diferenciación.....	166
4.8.1.1	Círculo de Diferenciación.....	167
4.8.2	Estrategias seleccionadas.....	168
4.9	Objetivos por áreas.....	168
4.9.1	Departamento Administrativo.....	168
4.9.2	Departamento Financiero.....	169
4.9.3	Departamento de Producción.....	169
4.9.4	Departamento de Marketing.....	169
4.10	Escala estratégica.....	170

5. Capítulo V

Plan de Marketing

5.1	Análisis de la situación actual	173
5.1.2	Análisis f.o.d.a del producto.....	174
5.1.2.1	Fortalezas del producto.....	174
5.1.2.2	Debilidades del producto.....	175
5.1.2.3	Oportunidades.....	175
5.1.2.4	Amenazas.....	175
5.2	Objetivos del plan.....	175
5.3	Segmento del mercado	176
5.3.1	Cuantificación del segmento.....	177
5.4	Posicionamiento.....	180
5.4. 1	Triángulo de oro.....	181
5.5	Mezcla de Marketing.....	184
5.5.1.	Producto.....	185
5.5.2	Precio.....	193
5.5.3	Plaza	196
5.5.4	Comunicación.....	198
5.6	Presupuesto.....	200
5.7	Cronograma del plan de marketing.....	202
5.8	Plan de acción	203
5.9	Control.....	203

5.9.1 Etapas del proceso de control.....	203
5.9.2 Medición de resultados.....	204
5.9.3 Comparación.....	204
5.9.4 Adopción de medidas.....	204
5.9.5 Tipo de control adoptado.....	204

6. Capítulo VI

Plan Financiero

6.1 Financiamiento de la Inversión.....	206
6.2 Estructura de la Inversión Total.....	206
6.3 Gastos Administrativos y de Servicios.....	207
6.4 Nómina del Personal.....	208
6.5 Amortización del crédito.....	209
6.6 Proyección de ventas.....	210
6.7 Estado de Fuentes y Usos de Fondos.....	211
6.8 Flujo de Efectivo.....	213
6.8.1 Tasa de descuento.....	213
6.9 Cálculo del punto de equilibrio.....	216
6.10 Costos Directos.....	216
6.11 Costos Indirectos de Fabricación.....	217
6.12 Balances y Estados de Resultados.....	217
6.13 Indicadores Financieros.....	221
6.13.1 Indicadores de Liquidez.....	222
6.13.2 Indicadores de Rendimiento.....	223
6.13.3 Indicadores de Actividad.....	223
6.13.4 Indicadores de endeudamiento.....	223
6.14 Perfil de Ingresos y Gastos.....	224
6.15 Situación Patrimonial.....	225
6.16 Participación.....	226
6.17 Análisis comparativo por escenarios.....	226

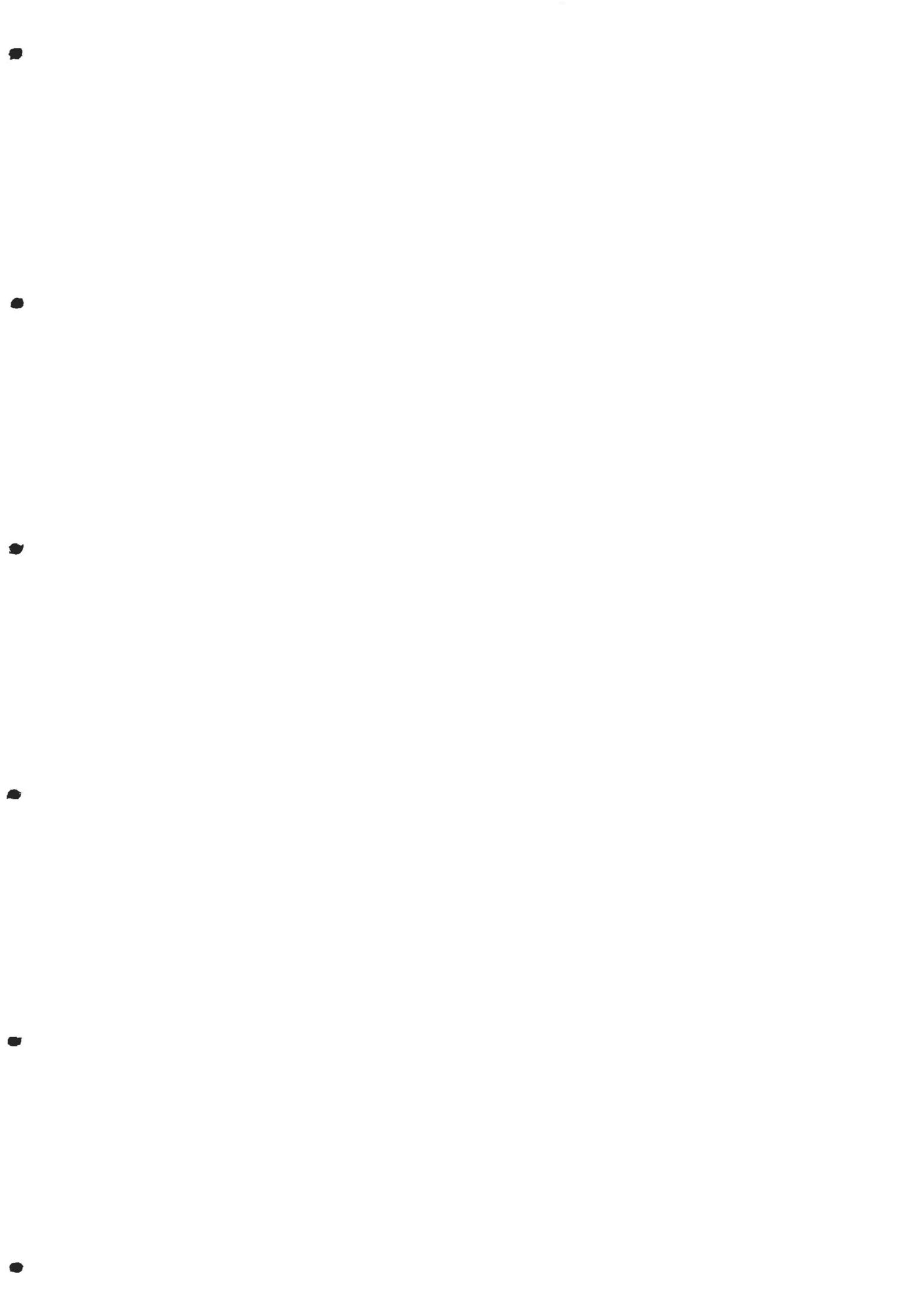
7. Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones..... 229

7.2 Recomendaciones..... 230

8. Anexos..... 231



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PATÉ DE TRUCHA EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentados en conformidad a los requisitos para la obtención del título de Ingeniero Comercial, mención Negocios Internacionales.

Profesor Guía:
Ing. Jean Paul Pinto

Autora:
Verónica Cruz

2008

● *CAPÍTULO I*
ASPECTOS GENERALES



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Formación del Negocio

La industria de elaboración de productos alimenticios, representa una de las más importantes industrias, tanto para el sector manufacturero del Ecuador, como para todo el sistema económico social del país. ¹Por lo que esto constituye una oportunidad para el desarrollo del presente plan de negocios.

La idea de este proyecto se basa en la elaboración de un producto procesado, que no se limite tan sólo a la comercialización de la trucha como materia prima, si no que además ofrezca a los futuros clientes un producto procesado innovador.

El paté constituye un producto procesado que contiene las suficientes características competitivas, como para ingresar al mercado de la ciudad de Quito; cuenta con un excelente sabor, las propiedades de la trucha contribuyen a un buen desarrollo alimenticio, es un pescado semigraso que aporta en torno a 3 gramos de grasa por 100 gramos de carne y contiene proteínas de alto valor biológico.

En la actualidad la trucha presenta un elevado nivel de consumo en el mercado local², por lo que se podría ofrecer a los futuros clientes un valor agregado que supere sus expectativas en cuanto a consumo de trucha se refiere.

Debido a las diversas oportunidades que se pueden apreciar del negocio, y junto a las características que posee el producto; se puede considerar que el proyecto representa una idea atractiva para su implementación.

El presente proyecto tiene como objeto analizar el nivel de aceptación del producto, para poder comercializarlo en la ciudad de Quito.

¹ Datos estadísticos INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

² Opinión expertos Chef Homero Miño y Chef_Dimitrio Hidalgo

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la elaboración y comercialización de un paté de trucha, en el mercado de la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el macro-entorno para identificar las oportunidades y amenazas, que podrían beneficiar o afectar al sector y por ende al negocio.
- Analizar la industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas, para identificar el atractivo de la misma.
- Realizar una investigación de mercados para determinar la factibilidad del negocio.
- Elaborar un plan de mercadeo donde se incluyan todas las variables del marketing-mix lo cual permitirá llegar a los clientes potenciales.
- Desarrollar estrategias específicas para alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores de la industria.
- Realizar un análisis financiero que permitirá conocer qué efecto tendrán las decisiones tomadas en la rentabilidad del negocio.

1.3 Hipótesis General

La comercialización de un producto innovador como el paté de trucha, será aceptado por personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito.

1.4 Descripción de los tipos de investigación que sustentarán el trabajo

Es muy importante para la elaboración de un plan de negocios recopilar toda la información necesaria y así establecer como operaría la empresa.

Esta investigación mostrará los posibles escenarios que se podrían suscitar dentro del negocio, lo que será de gran ayuda al momento de presentar su viabilidad a inversionistas, socios, bancos y otros.

La investigación de mercado en la que se incluya una búsqueda en fuentes secundarias permitirá obtener información muy valiosa para determinar las condiciones reales del mercado y las necesidades insatisfechas de los clientes.

Se utilizarán dos métodos: cualitativo y cuantitativo.

El método cualitativo consistirá en la recopilación de datos a través de entrevistas a profundidad y sesiones de grupo dirigidas a posibles consumidores y personas relacionadas y/o expertas en el negocio.

El método cuantitativo consistirá en encuestas dirigidas a potenciales consumidores, para que de esta forma puedan aportar con una guía para la toma de decisiones e identificación de estrategias.

1.5 Metodologías

Entre las metodologías más relevantes a utilizarse se encuentran:

- Utilización de modelos de administración estratégica para la evaluación del mercado, tales como: el modelo de las cinco fuerzas de Porter; el diagrama de flujo del producto genérico; el esquema de conceptualización del sector, industria y negocio específico; cadena de valor; árbol de competencias; entre otros.
- Utilización de métodos para la obtención de información cualitativa y cuantitativa en la investigación de mercados (entrevistas, focus group y encuestas), así como también técnicas estadísticas que permitan evaluar los resultados obtenidos en la misma.

● *CAPÍTULO II*

● *LA INDUSTRIA*



CAPÍTULO II

LA INDUSTRIA

2.1 SECTOR MANUFACTURERO

2.1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR MANUFACTURERO

2.1.1.1 Concepto de Manufactura³

Obra hecha a mano o con ayuda de una máquina. Establecimiento o fábrica donde se llevan a cabo procesos industriales

2.1.2 ANTECEDENTES

Crecimiento Sectores en los últimos cinco años:⁴

- Construcción +5 %
- Servicios de intermediación +13%
- Servicios Gubernamentales +4%
- Manufactura e industria +4%

Como se observa en los datos, el sector de la manufactura e industria, ha tenido un notable crecimiento y aporte al desarrollo del país en los últimos años; estos resultados demuestran que este sector ya se encuentra desarrollado en el Ecuador y por lo tanto se puede contar con suficientes herramientas, para realizar profundos estudios acerca del proyecto, además se puede decir que esta información contribuye a las expectativas del negocio, puesto que indica que se encuentra en un sector en crecimiento y de potencial expansión.

³[http:// www.defificion.org/manufactura](http://www.defificion.org/manufactura)

⁴ Banco Central del Ecuador

TABLA No. 2.1
PERSONAL OCUPADO Y REMUNERACIONES
SEGÚN DIVISIONES CIIU DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

(VALORES EN MILES DE DOLARES)2004

DIVISIONES CIIU	ACTIVIDAD ECONOMICA	No. DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES
	MANUFACTURA	1.514	148.380	1.182.979
15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS	422	66.789	474.786
16	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO	X	540	7.607
17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES	109	8.919	50.255
18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO DE Y TEÑIDO DE PIEL	117	7.266	31.001
21	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL	47	6.385	60.422
22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES	71	4.751	51.073
23	FABRICACION DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACION DE PETROLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR	9	2.682	89.698
24	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS	110	8.011	84.314
25	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO	124	7.900	57.361
26	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	92	6.791	71.342
27	FABRICACION DE METALES COMUNES	17	2.821	36.504
36	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P	100	5.188	26.127
	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	296	20.337	142.490

FUENTE INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS
 ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede observar en el cuadro, para el año 2004, ya existe un número elevado de establecimientos que se encuentran en el sector manufacturero,. Al interior de este sector, las industrias de: "Elaboración de Alimentos y Bebidas"; "Productos de Caucho y de Plástico"; "Prendas de Vestir, Adobo y Teñido de Piel"; y, "Substancias y Productos Químicos", abarcan el 51% de establecimientos.

El sector manufacturero, constituye uno de los más grandes del Ecuador y por lo tanto, tiene la capacidad de generar puestos de trabajo para un elevado número de personas como podemos ver en el cuadro. También se observan las remuneraciones y éstas dependen de la industria a la que pertenecen, se puede considerar que es un nivel relativamente bueno en comparación con otros sectores. Ver Anexo No. 1.

Vale la pena mencionar que el valor agregado, en los productos manufacturados es muy importante, ya que se deben generar ventajas competitivas para penetrar en los mercados actuales. El sector de la manufactura permite generar este tipo de ventaja, ya que se transforma la materia prima, para convertirla en un producto procesado que podrá ser comercializado en el mercado como un bien de consumo final. En el siguiente cuadro se puede apreciar de mejor manera cuanto contribuyó el valor agregado al precio del productor en el año 2004.

TABLA No. 2.2
PRODUCCIÓN Y VALOR AGREGADO, AÑO 2004
MANUFACTURA
 (VALORES EN MILES DE DOLARES)

DIVISIONES CHU	ACTIVIDAD ECONOMICA	PRODUCCION TOTAL	VALOR AGREGADO A PRECIOS PRODUCTOR
	MANUFACTURA	12.147.279	5.374.657
15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS	4.668.332	1.715.876
17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES	312.323	111.531
21	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL	602.373	150.400
22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES	351.880	233.114
23	FABRICACION DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACION DE PETROLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR	2.223.522	1.793.819
24	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS		

	QUIMICOS	665.649	171.943
25	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO	724.645	356.221
26	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	575.073	232.270
27	FABRICACION DE METALES COMUNES	475.940	132.388
28	FAB. DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO	277.647	100.433
34	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES	364.175	35.639
	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	905.721	341.022

FUENTE INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Al analizar la variable Valor Agregado: es decir, el aporte efectivo que hacen los sectores a la economía nacional, se observa que las actividades: "Elaboración de Alimentos y Bebidas", "Fabricación de Coque, Productos de la Refinación de Petróleo y Combustible Nuclear", aportaron con más de la mitad al sector industrial (65%). Ver Anexo No. 2.

De acuerdo a la información proporcionada en la Encuesta de Manufactura 2004, el aporte a la producción nacional fue 78% del sector manufacturero.

Al interior del sector, las actividades más destacadas, en lo que hace relación a sus niveles de producción fueron: "Alimentos y Bebidas"; "Fabricación de Coque, Productos de la Refinación de Petróleo y Combustible Nuclear"; "Productos de Caucho y de Plástico"; y, "Substancias y Productos Químicos", que representan el 53% de la producción nacional.

2.2 INDUSTRIA ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS

La industria de elaboración de alimentos y bebidas, es una industria muy amplia en donde se ofrece al mercado, una variedad innumerable de productos, con distintas formas de procesamiento, componentes, formas,

colores, y sabores; inclusive se puede decir que en esta industria existen productos segmentados y otros de consumo masivo.

La industria de elaboración de productos alimenticios, representa una de las más importantes industrias, tanto para el sector manufacturero del Ecuador, como para todo el sistema económico social del país, teniendo en cuenta que en los últimos años la economía de la Nación ha ido mejorando paulatinamente y con ella también esta industria.

2.2.1 ANTECEDENTES

En el sector manufacturero la actividad "Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas", es la más importante fuente de trabajo del sector, pues albergó al 45% de personal ocupado, en el 2004. (Cuadro 1).

Según datos del 2004, en relación a las remuneraciones totales, el sector de manufactura "Alimentos y Bebidas" aporta con el 40% de las remuneraciones manufactureras. (Cuadro1).

Como el proyecto se lo realizará en Quito es importante mencionar algunos datos, acerca de la producción por provincias de mayor participación de la industria.

TABLA No. 2.3
**PRODUCCIÓN POR PROVINCIAS DE MAYOR PARTICIPACIÓN
2004
(VALORES EN MILES DE DOLARES)**

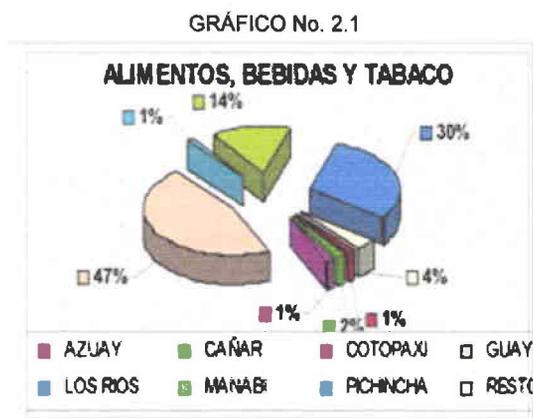
PROVINCIAS	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
Azuay	68.126
Cañar	79.733
Cotopaxi	64.076
Guayas	2136256
Los Ríos	65.385
Manabí	663.275
Pichincha	1.411.826
Resto país	179.655
Total	4.668.332

FUENTE: INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede observar, en la provincia del Guayas existe mayor elaboración de productos alimenticios y bebidas, seguida por la provincia de Pichincha, que es en donde se realizará el proyecto, por lo tanto se puede concluir que es una industria ya bastante desarrollada en el sector, con tecnología dentro de la zona, un alto índice de experiencia y amplia información; sin embargo datos demuestran a su vez un elevado índice de competencia.

La actividad más importante dentro del sector manufacturero, es la “Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas”, que genera el 30% de la producción del país.⁵

Guayas con el 46% y Pichincha con el 30% son las que más sobresalen en la elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas.



FUENTE: INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS
ELABORACIÓN: LA AUTORA

⁵ INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

TABLA No. 2.4

PRODUCTO INTERNO BRUTO (miles de dólares)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
MANUFACTURAS (EXCLUYE REFINACIÓN DE PETRÓLEO)	2,204,264	2,716,921	2,828,534	3,027,667	3,078,206	2,910,600	2,357,516	2,169,792	2,466,194
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	849,226	1,191,598	1,125,442	1,309,418	1,370,350	1,317,641	1,251,129	1,057,706	1,249,423
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	151,611	199,809	222,431	226,415	261,835	233,100	150,431	186,984	185,574
Elaboración y conservación de camarón	97,160	115,275	130,348	126,306	171,592	163,990	413,222	213,442	228,602
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	72,555	80,088	77,280	134,060	156,205	211,144	174,833	169,532	215,160
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	48,404	57,422	65,982	69,627	58,393	44,685	45,076	50,385	60,825
Elaboración de productos lácteos	64,154	72,889	63,053	100,006	110,326	122,856	102,048	86,263	127,522
Elaboración de productos de molinería y panadería	86,051	109,538	99,194	134,754	143,038	118,388	47,572	74,091	63,251
Elaboración de azúcar	73,707	86,285	92,828	96,892	71,423	79,172	83,496	89,814	97,375
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	22,608	22,243	37,752	50,289	42,195	33,130	26,325	29,975	36,918
Elaboración de otros productos alimenticios	90,409	281,648	156,746	176,602	165,029	130,610	108,212	74,052	78,457
Elaboración de bebidas	142,567	166,401	179,828	194,467	190,314	180,566	99,914	83,168	155,739

FUENTE: INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Dentro de la industria de alimentos y bebidas se encuentra la división a la que pertenece el paté de trucha, ésta lleva el nombre de *Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado*, la misma que aportó al PIB del 2004 con 215000 dólares aproximadamente.

2.3 EL NEGOCIO

2.3.1 ANTECEDENTES

2.3.1.1 Historia del paté⁶

Pese a que algunos estudiosos sitúan la invención del paté en el antiguo Egipto, en la Grecia clásica o en Roma, pero no se tiene dudas en la actualidad que tiene su origen en Francia

El honor de su descubrimiento se debe al cocinero Jean Pierre Clause que trabajaba para el Mariscal Contades en el año 1.762, el cual, se lo presentó al rey de Francia Luis XV y éste le puso el nombre de *Paté a la Contades*, dando al citado Mariscal en premio unas tierras en la Picardía y al cocinero una gratificación de veinte luis.

A la muerte del citado mariscal por un ataque de ira, dicho cocinero, supuestamente sin trabajo, se casó con la viuda de un pastelero y abrió una tienda para explotar la venta de su paté en 1.788, por lo que se hizo popular esta forma de conservar el hígado de ciertos animales. Posteriormente el paté no solo era de hígado de animales.

2.3.1.2 Descripción de trucha⁷

Trucha es el nombre común dado a varias especies de peces de agua dulce pertenecientes a la familia del salmón, *Salmonidae*.

Las truchas se encuentran normalmente en aguas frías y limpias de ríos y lagos y se encuentran distribuidas a lo largo de Norteamérica, el norte de Asia y Europa. Varias especies de trucha fueron introducidas en el siglo XIX en la Patagonia Argentina, Australia y Nueva Zelanda por pescadores aficionados, desplazando a los peces autóctonos.

⁶ www.historiacocina.com/historia/articulos/foiegras.htm - 7

⁷ es.wikipedia.org/wiki/Trucha - 23k

2.3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

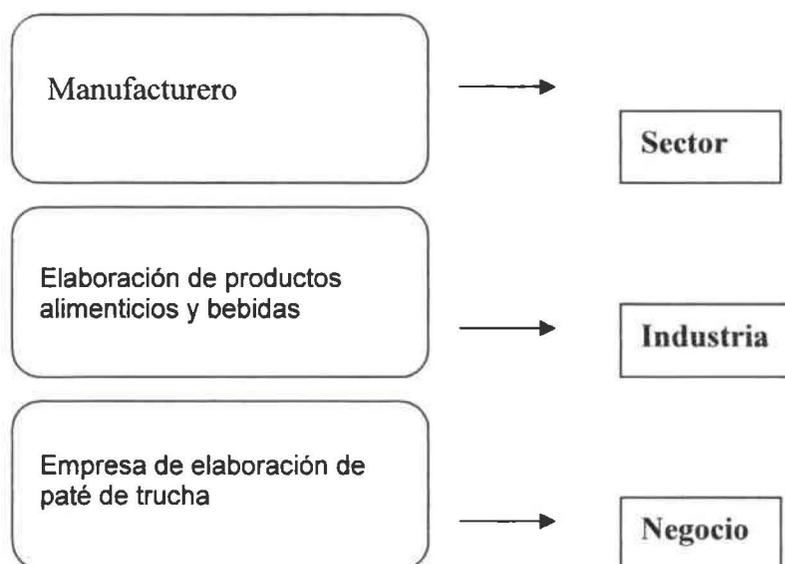
Para definir correctamente al negocio es necesario identificar el sector y la industria a la que pertenece.

El negocio pertenece al sector **Manufacturero**, y se encuentra en la industria de **Productos Alimenticios y Bebidas**. El negocio consiste en la elaboración de un producto innovador como lo es un paté elaborado a base de trucha

A continuación se presenta un esquema que permite una mejor visualización del negocio y de su entorno:

SECTOR INDUSTRIA

FIGURA No. 2.1



FUENTE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME
ELABORACION: LA AUTORA

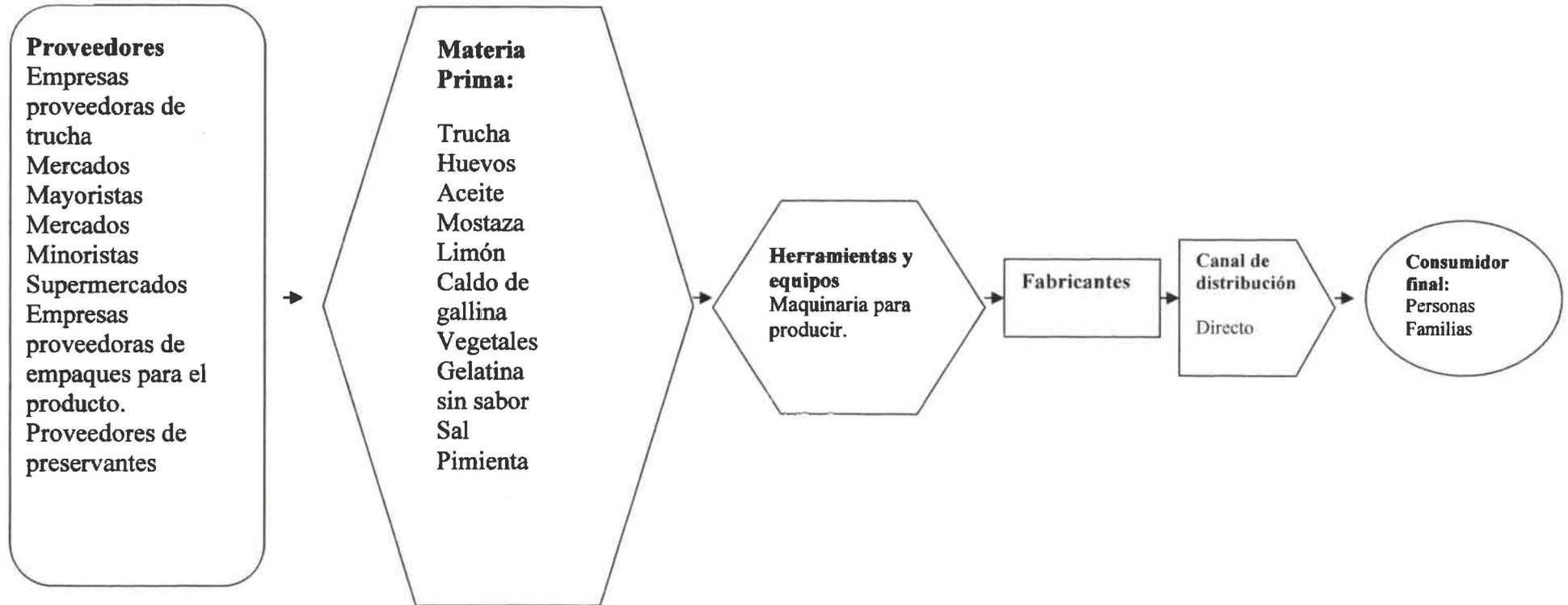
El paté constituye un producto procesado que contiene las suficientes características competitivas, como para ingresar en el mercado nacional, cuenta con un excelente sabor, las propiedades de la trucha contribuyen a un buen desarrollo alimenticio, es un pescado semigraso, dado que aporta en torno a 3 gramos de grasa por 100 gramos de carne y contiene proteínas de alto valor biológico. En la actualidad la trucha presenta un elevado nivel de consumo en el mercado local, ya que existe una gran comercialización de la

misma, por lo que se podría aprovechar este mercado existente ofreciendo un valor agregado a través de la elaboración de un paté.

El paté está hecho a base de:

- Trucha
- Huevos
- Aceite
- Mostaza
- Limón
- Caldo de gallina
- Vegetales (cebolla, pimiento rojo y verde, ajo)
- Gelatina sin sabor
- Sal
- Pimienta

FIGURA No. 2.2



ELABORACION: LA AUTORA

2.3.3 FACTORES EXTERNOS

2.3.3.1 Metodología de Análisis de los Factores Externos⁸

Para analizar los factores externos que podrían afectar a un negocio perteneciente a la industria de alimentos y bebidas, se utilizará una metodología que permitirá identificar aquellos que causarían un mayor impacto sobre las actividades del mismo. A continuación se detallan cada una de las etapas de dicha metodología:

2.3.3.1.1 Identificación de los Factores Externos: Económicos, Tecnológicos, Sociales-Culturales, Políticos y Legales.

En esta primera etapa se realizará una lista de aquellos factores externos de tipo económico, tecnológico, social - cultural, político y legal, que podrían afectar al negocio en los próximos años. Dicha lista es amplia en el sentido que contiene todos aquellos factores que se consideran podrían afectar en mayor o menor proporción al nuevo negocio.

2.3.3.1.2 Identificación de los Principales Factores Externos

En esta cuarta etapa, mediante una ponderación especial se obtuvieron los factores de mayor impacto para el nuevo negocio, según el análisis de cada factor realizado anteriormente. Para ello se utilizará un método en el que los 31 factores antes analizados se redondean a la decena superior, es decir a 40 y se divide el resultado para dos, lo que da como resultado 20. Estos veinte puntos son distribuidos entre los 31 factores en función de su influencia. A mayor puntaje, mayor influencia del factor sobre el futuro negocio. Cabe recalcar que la suma vertical de las calificaciones individuales, no debe sobrepasar los veinte puntos asignables. Para ello se aplicará la siguiente escala:

0: El factor no tendría influencia.

1: El factor tendría una influencia muy débil.

2: El factor tendría una influencia débil.

3: El factor tendría una influencia media.

⁸ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial Jean Paul Pinto, adaptado de las clases de Michel Godet. Paris – Francia.

4: El factor tendría una influencia fuerte.

5: El factor tendría una influencia muy fuerte.

La calificación de factores se realizó de manera individual por cada una de las personas involucradas en dicho proceso. En este caso la autora del presente proyecto, profesores y coordinadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas, y expertos en el tema. El proceso de selección de los evaluadores se lo hizo en función de su nivel de conocimiento acerca del tema. Ver Anexo No. 3.

De la misma manera, para evitar la influencia de criterios entre evaluadores, cada uno de ellos realizó la evaluación de manera independiente y sin conocimiento previo de las calificaciones asignadas por el resto de participantes.

Una vez que todos los participantes realizaron su respectiva evaluación de los factores externos y de su influencia sobre el negocio, se procedió con la suma horizontal de las calificaciones y se seleccionaron a los factores de mayor puntaje.

TABLA No. 2.4

Factores			
1	Hábitos de consumo de paté	35	5.32
2	Poder adquisitivo	27	4.10
3	Tendencia Light	22	3.34
4	Demanda de productos importados	17	2.58
5	Consumo local de productos (demanda de lo Nacional)	17	2.58
6	Globalización (homogenización de la cultura)	15	2.28
7	Ingreso per cápita	13	1.98
8	Novelería de la gente	9	1.37
9	Tasas de interés	7	1.06
10	Leyes de patentes	7	1.06
11	Fenómenos naturales	7	1.06
12	Inflación	5	0.76
13	Acceso a créditos	5	0.76
14	Patrones de consumo (estilos de vida)	5	0.76
15	Estabilidad económica de la región	4	0.61
16	Regulaciones gubernamentales	3	0.46
17	Propensión ahorro	2	0.30
18	Costos de productos tecnológicos	2	0.30
19	Inseguridad jurídica	2	0.30
20	Inestabilidad política	0	0.00
21	Inversión extranjera	0	0.00
22	Emigración de mano de obra	0	0.00
23	Tasa de natalidad	0	0.00
24	Clima	0	0.00
25	Índice de desnutrición	0	0.00
26	Niveles de salud	0	0.00
27	Nivel de desempleo	0	0.00
28	Leyes de protección ambiental	0	0.00
29	Calificación de la mano de obra	0	0.00
30	Niveles de Pobreza	0	0.00
31	Agotamiento de los recursos naturales	0	0.00
	PROMEDIO	6.58064516	

ELABORACION: LA AUTORA

2.3.3.1.3 Búsqueda de Información

La búsqueda de información sobre los factores externos se realizará a través de consultas en diferentes fuentes secundarias, con la finalidad de recavar la mayor cantidad de información respecto a cada uno de ellos.

2.3.3.1.4 Análisis de cada Factor Externo

Una vez que se cuenta con la información de cada factor se realizará el análisis correspondiente de cada uno de ellos. En dicho análisis se identificará si el factor es una oportunidad o una amenaza para el nuevo negocio.

2.3.3.1.4.1 Globalización

Es un término moderno usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio cultural.⁹ (aunque según algunos autores y el movimiento antiglobalización, la competitividad en un único modelo de mercado que tiende a suprimir las realidades culturales de menor poder).

Toni Comín define este proceso como "un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial".

La globalización es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la "sociedad en red". En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones.

A través de la globalización se puede percibir la homogenización de la cultura a nivel mundial, y la tendencia creciente de imitar ciertos patrones de consumo, por ejemplo en los alimentos. Los ecuatorianos se han caracterizado por mostrar este tipo de comportamiento y costumbres que pueden ser adquiridas

⁹ Theodore Levitt en *The Globalization of Markets*

a través de viajes, televisión, contacto con personas extranjeras, medios de comunicación, etc.; todas estas razones hacen posible la potencial apertura de un mercado creciente de consumo de paté de trucha. Es decir la globalización constituye un factor favorable (oportunidad) para este negocio.

2.3.3.1.4.2 Tendencia light

Cada día son más frecuentes las propuestas de alimentación "light", o "liviana". Ya sea por problemas de salud, sobrepeso o escasez de tiempo para preparar una comida sana, la cultura light se impone día a día.

La alimentación "light" o "liviana" comúnmente se asocia a aquella que, por sus bajas calorías, sirve para bajar de peso.

La comida light es reducida en calorías, lo está en colesterol, sales, grasas, aceites, almidones, cafeína, resinas, glúcidos, azúcares y conservantes. Para que un producto pueda etiquetarse como light, debe eliminar un determinado porcentaje de su valor energético (medido en calorías), es decir debe ser inferior al de su alimento de referencia.

Reemplazar la dieta común por una light resulta muy beneficioso para el organismo, ya que se combate la diabetes, la hipercolesterolemia, la hiperlipidemia, el exceso de ácido úrico, la gota, la hipertensión, la gastritis y las úlceras, y se asegura un equilibrado suministro de proteínas, aminoácidos, glúcidos y sales minerales.

Debido a esta creciente tendencia, los productos con elevados índices de calorías, como el paté, podrían ver reducida su demanda en el futuro, lo cual representa una amenaza para el presente proyecto.

2.3.3.1.4.3 Producto Interno Bruto (PIB) / PIB Per Cápita

El PIB per cápita en el año 1999, mostró un notable decrecimiento debido a la crisis financiera por la que en ese momento atravesaba el Ecuador, lo que contribuyó para que el PIB per cápita registre una caída del 31,6% con relación al año 1998. En el año 2000, se registró una contracción adicional del 0.8% con relación al año 1999.

A partir del 2001 existió un notable y positivo cambio en el crecimiento de los datos del PIB per cápita, ya que la economía del Ecuador se fue poco a poco

estabilizándose, y con ello se fueron reactivando los sectores productivos para de esta manera aportar en el incremento de este índice.

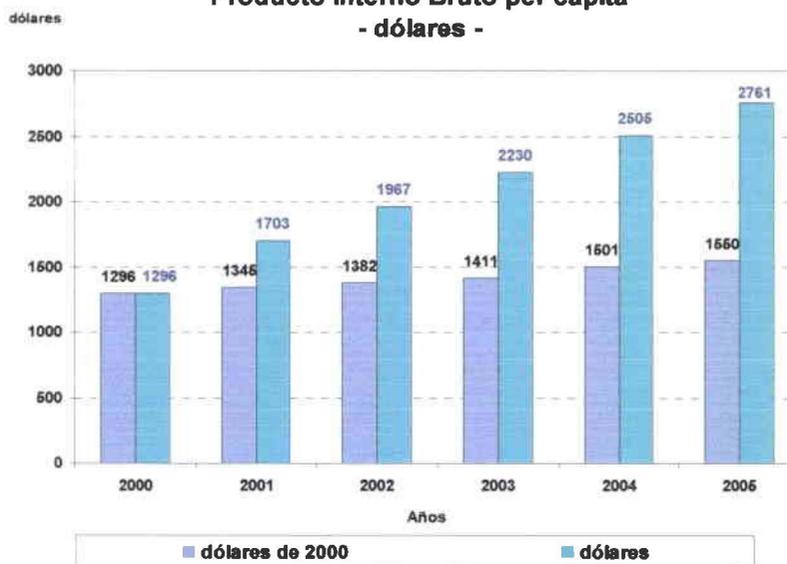
TABLA No. 2.5

AÑOS	PIB PER CAPITA DOLARES CORRIENTES
Enero 31-1998	\$ 1.946
Enero 31-1999	\$ 1.376
Enero 31-2000	\$ 1.296
Enero 31-2001	\$ 1.703
Enero 31-2002	\$ 1.967
Enero 31-2003	\$ 2.230
Enero 31-2004	\$ 2.505
Enero 31-2005	\$ 2.761
Enero-31-2006	\$3.050
Enero-31-2007	\$3.263

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: LA AUTORA

GRÁFICO No. 2.2

Producto Interno Bruto per cápita
- dólares -



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: LA AUTORA

El PIB per cápita para el 2007, fue de USD 3.2630 dólares, lo que se traduce como un regular crecimiento con relación a años anteriores.

El incremento que presenta este índice en los últimos años, es positivo para una economía ya que el aumento en sus ingresos anuales promedio, hacen posible la obtención de un mayor poder adquisitivo por habitante, y por lo tanto esto conlleva a que exista una oportunidad para el presente plan de negocios.

2.3.3.1.4.4 Patentes¹⁰

La patente municipal es un tributo que esta obligado a pagar anualmente el comerciante de acuerdo al ejercicio de sus funciones económicas. La misma es otorgada por el Ilustre Municipio de Quito, una vez que este legalmente constituida la empresa.

Para el caso de la implementación de un negocio de comercio, es necesaria la obtención de dicha patente, ya que es un requisito para obtener el permiso de funcionamiento.

Art. 121. Se otorgará patente para toda invención, sea de productos o de procedimientos, en todos los campos de la tecnología, siempre que sea nueva, tenga nivel inventivo y sea susceptible de aplicación industrial.

Art. 122. Una invención es nueva cuando no está comprendida en el estado de la técnica.

Art. 149. La patente confiere a su titular el derecho a explotar en forma exclusiva la invención e impedir que terceras personas realicen sin su consentimiento cualquiera de los siguientes actos:

- a) Fabricar el producto patentado;
- b) Ofrecer en venta, vender o usar el producto patentado, o importarlo o almacenarlo para alguno de estos fines;
- c) Emplear el procedimiento patentado;
- d) Ejecutar cualquiera de los actos indicados en los literales a) y b) respecto a un producto obtenido directamente mediante el procedimiento patentado;
- e) Entregar u ofrecer medios para poner en práctica la invención patentada; y,
- f) Cualquier otro acto o hecho que tienda a poner a disposición del público todo o parte de la invención patentada o sus efectos

En el Ecuador la patente tiene una duración de 20 años desde la presentación de la solicitud.

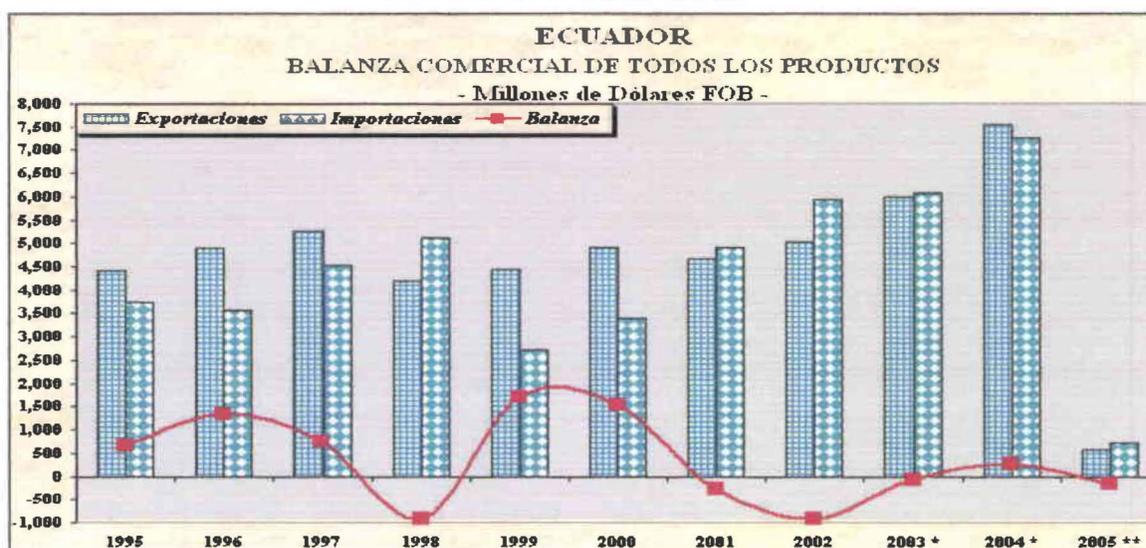
Al poder patentar el producto se podría obtener las ventajas antes mencionadas, y posicionarse como un producto único en el mercado. Por lo tanto se considera a éste factor como una oportunidad para el negocio.

¹⁰ Derechos de Propiedad Intelectual Legislación Nacional – Ecuador Ley de la Propiedad Intelectual

2.3.3.1.4.5 Demanda de productos importados

Como se puede observar en el cuadro, el Ecuador es un país que presenta elevadas cifras de importaciones, lo que quiere decir que existe un importante mercado dispuesto a consumir este tipo de bienes.

GRÁFICO No. 2.3
ECUADOR
BALANZA COMERCIAL



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: LA AUTORA

Este factor representaría una amenaza para el proyecto, puesto que en el Ecuador existe la creencia de que los productos nacionales son de menor calidad, e inclusive sus precios no son competitivos para un mercado global, razón por la que la gente prefiere productos importados. Existe una falta de identidad por los productos nacionales y una marcada preferencia por lo extranjero.

La demanda del paté de trucha se vería en cierta forma afectado, por el hecho de ser elaborado en el país y no poseer la apreciación de un producto de excelente calidad. Por lo tanto se lo considera como una amenaza para el presente proyecto.

2.3.3.1.4.6 Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, que es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Es importante tener en cuenta las tasas de interés en una economía, puesto que para que ésta siga creciendo se necesita de mayor producción y esto conlleva a una mayor inversión dentro del país. Las relaciones con los bancos son importantes, para las realizaciones de préstamos y por lo tanto es indispensable el conocimiento del interés que se va a pagar por dicho financiamiento. Para que exista mayor producción en el país se necesita de empresas que aporten y contribuyan con este propósito, y para lograrlo se necesita de recursos financieros que ayuden y complementen el desarrollo de este ideal, satisfaciendo a su vez las necesidades de los consumidores.

Mientras más altas son las tasas de interés, menos accesible es la posibilidad de adquirir un préstamo, lo cual limita inmediatamente la producción en una economía.

Las tasas de interés en el Ecuador, son elevadas en comparación con otros países extranjeros, lo que limita la obtención de las herramientas suficientes para seguir invirtiendo en la economía local. El siguiente cuadro muestra la relación histórica de la tasa activa tanto para Ecuador como para EE.UU.:

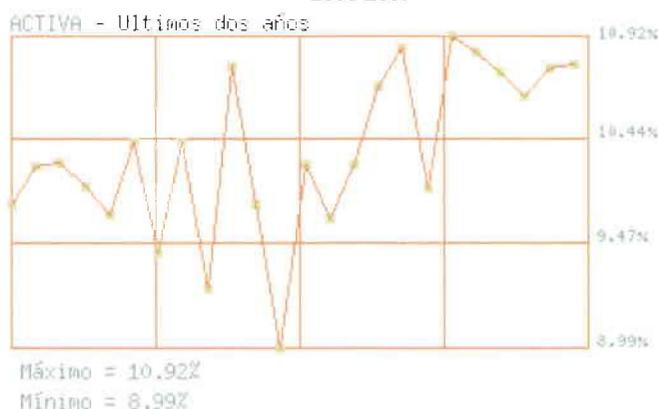
TABLA No. 2.6

PERIODO ANUAL	ACTIVA	ACTIVA USA
2000	14.52	7,22
2001	15.10	7,29
2002	12.77	7,35
2003	11.19	7,41
2004	7.65	7,38
2005	9.76	7,6
2006	9.27	7.67
2007	10.72	7.75

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: LA AUTORA

En el Ecuador las tasas de interés muestran un comportamiento variable con el pasar de los años (ver gráfico N.-2.4), razón por la que existe cierta incertidumbre sobre lo que sucederá en el futuro; sin embargo, el actual gobierno tiene planes de bajar la tasa de interés a un 9. % lo que incentivaría a las personas a realizar préstamos, lo cual se traduce en una oportunidad para el negocio, siempre y cuando estas proyecciones se cumplan.

GRÁFICO No. 2.4
2006-2007



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: LA AUTORA

2.3.3.1.4.7 Acceso a créditos

El incremento absoluto del crédito entre abril de 2007 y diciembre de 2006, fue de USD 242.2 millones, superior en USD 55.5 millones al flujo registrado para el mismo período del año anterior, mostrando un proceso de aceleración moderado en el ritmo de crecimiento del crédito, que se mantiene en los

primeros cuatro meses del 2007. Al comparar el crecimiento anual del crédito de cada línea de negocio se observa, en general, una desaceleración del crecimiento en el año 2007, especialmente del consumo, la microempresa y la vivienda. Hecho que se lo puede atribuir, entre otros factores, a la expectativa generada por los agentes económicos en torno a las medidas de reducción de tasas de interés, planteadas por el gobierno.

La evolución mensual de la cartera por vencer por línea de crédito continúa la tendencia ligeramente decreciente de los saldos de la cartera de la vivienda y del consumo, en tanto que para la cartera del sector comercial y microempresa se empieza a observar una desaceleración en su crecimiento.¹¹

Es importante para el presente proyecto el tener acceso a crédito, para facilitar una inyección de capital a la empresa; sin embargo como se mencionó anteriormente, existe una inestabilidad económica que detiene y dificulta el acceso al crédito, razón por la que se considera, a este factor, como una amenaza.

2.3.3.1.4.8 Fenómenos Naturales

El Ecuador es un país que está expuesto a múltiples peligros naturales, debido a factores ligados a su geografía física (ubicación geográfica, estructura geomorfológica), así como a fenómenos ligados al clima; sus partes bajas son vulnerables a inundaciones provocadas por el fenómeno de El Niño o a lluvias torrenciales, mientras que las estribaciones de la Región Interandina formada por una cadena montañosa con alturas variables están expuestas a movimientos en masa, a esto hay que añadir la presencia de volcanes potencialmente activos a lo largo de esta cordillera.¹²

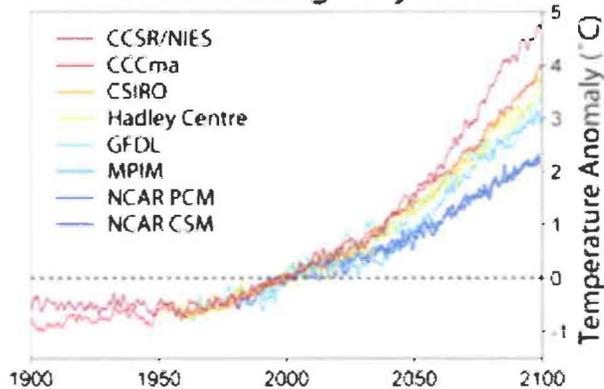
Es importante tomar en cuenta, las condiciones climáticas que hoy en día presenta el Ecuador, ya que esto afectaría en forma directa al cultivo de trucha en las diferentes regiones del país. A estos cambios recientes de clima se le atribuye un fenómeno actual muy importante como es El calentamiento global.

¹¹ www.bce.fin.ec

¹² MAPA DE PELIGROS NATURALES DEL ECUADOR Lic. Rosa Cuesta Ing. Diego Suárez B. IGM

El Calentamiento Global se refiere a la tendencia al aumento cíclico en la variabilidad de la temperatura troposférica mundial debida a múltiples factores naturales, como las anomalías en la intensidad de la radiación cósmica solar e intergaláctica, la disminución cíclica en la fuerza del campo magnético terrestre, la liberación de Metano y Óxido Nitroso desde el fondo oceánico, la putrefacción de la materia orgánica, etc.¹³

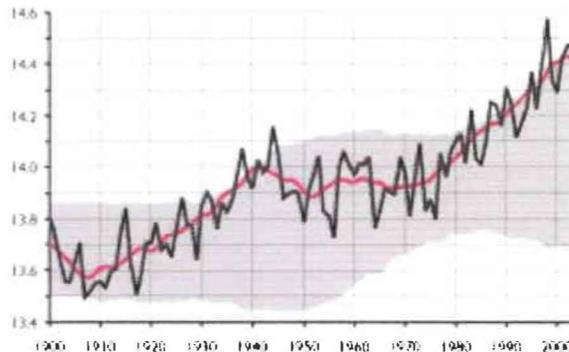
GRÁFICO No. 2.5
Global Warming Projections



FUENTE: ARTÍCULO PRINCIPAL: EFECTOS POTENCIALES DEL CALENTAMIENTO GLOBAL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede apreciar en el gráfico, el calentamiento global tiene una tendencia creciente, lo cual se traduce como algo desfavorable (amenaza) para el negocio, puesto que para la producción de trucha se necesita de climas no muy calurosos, inclusive un poco bajos en temperatura para su mejor desarrollo.

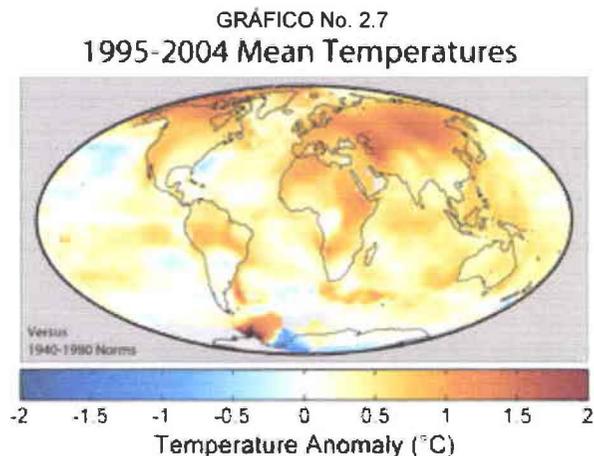
GRÁFICO No. 2.6



FUENTE: ARTÍCULO PRINCIPAL: EFECTOS POTENCIALES DEL CALENTAMIENTO GLOBAL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

¹³ www.wikipedia_calentamiento_global.com

La Temperatura media terrestre en el período 1900 - 2004, ha tenido un significativo incremento. Sin embargo a pesar de la información al respecto y diferentes estudios, se espera que los impactos sean a largo plazo, razón por la que no tendría mayores impactos en el desarrollo del presente proyecto.



FUENTE: ARTÍCULO PRINCIPAL: EFECTOS POTENCIALES DEL CALENTAMIENTO GLOBAL
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Muchas organizaciones públicas, organizaciones privadas, gobiernos y personas individuales están preocupados por los daños que el calentamiento global podría producir en el medio ambiente. El problema del calentamiento global, con relación al presente proyecto, es que el clima ciertas fluctuaciones que dificulten o añadan mayor trabajo en la producción de la trucha, por lo que puede llegar a existir una escasez de la misma, y provocar una fuerte dependencia de los proveedores; lo cual se debería contrarrestar con un a estrategia de integración hacia atrás.

2.3.3.1.4.9 Novelería de la gente

La cultura del Ecuador tiende constantemente a la novelería, quizás esto se le pueda atribuir a la ideología de la gente, a sus costumbres, tradiciones, o idiosincrasia; en fin se pueden nombrar varios ejemplos que demuestran este tipo de actitudes de los ecuatorianos, entre ellos están:

➤ La demanda de celulares

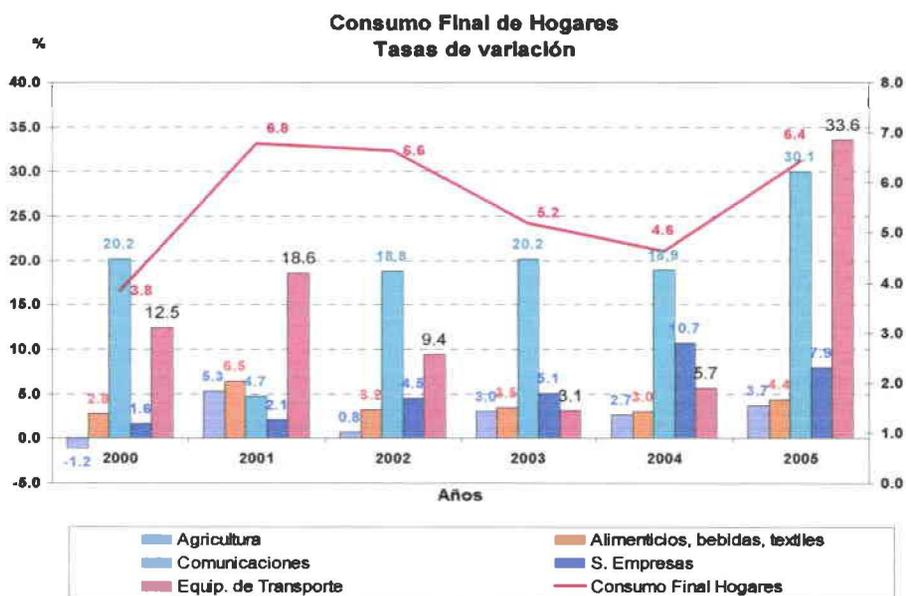
En el Ecuador la venta de celulares se ha incrementado notablemente, gran parte de la población cuenta con uno de ellos, inclusive entran al país los

mejores modelos con precios elevados, y a pesar de la supuesta limitación de recursos económicos la gente demanda este tipo de producto.

"Las ventas en América Latina crecen a un ritmo acelerado", expresa Len De Barros, presidente de la división latinoamericana de Motorola, destacado proveedor norteamericano de equipamiento de telefonía en el mercado latinoamericano.

Como se puede ver en el siguiente cuadro, los productos de mayor crecimiento en el 2005 han sido equipo de transporte (vtas: 81 mil unidades nuevas) y comunicaciones (celulares: los usuarios crecen en 76%).¹⁴

GRÁFICO No. 2.8



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: LA AUTORA

➤ Teleférico

Una noticia en Quito, un Sábado 6 de Agosto de 2005 titulaba "El teleférico llegó a ser top 10 de los sitios más visitados".¹⁵

El Teleférico es el más concurrido de Quito, hasta ahora ha recibido a 400 mil visitantes. En el Top 10 de vacaciones, el Teleférico ocupa el primer lugar: es el más visitado, desde que se abrió el 1.º de julio. Hasta ahora han acudido más de 400 mil quiteños y foráneos.

¹⁴ Banco Central del Ecuador

¹⁵ Diario EL HOY Quito, Sábado 6 de Agosto de 2005

➤ *Centro Comercial San Luis*

La novedad de este nuevo centro de compras convocó ayer a miles de personas a visitar las instalaciones. Grupos de familias y amigos salían y entraban al lugar, a cada instante. Aunque todos estaban admirados por los amplios espacios y la diversidad de tiendas, no dejaron de quejarse por la afluencia de personas, que en ocasiones, hasta impedía transitar libremente por el lugar.¹⁶

Todos estos hechos y muchos más, confirman la idiosincrasia característica del pueblo ecuatoriano, quienes a pesar de los posibles problemas económicos o sociales de los que tanto se habla, siguen frecuentando o adquiriendo productos que no son necesariamente básicos en una canasta familiar. Para el proyecto la novelería de la gente constituye una importante oportunidad, ya que la demanda de paté puede incrementarse basándose en este aspecto, ya que la gente está dispuesta a consumir productos nuevos e innovadores que llamen su atención.

2.3.3.1.4.10 Hábitos de consumo de paté

En el Ecuador el consumo de paté, es un proceso que se viene dándose a raíz de un proceso de globalización, en donde las diferentes culturas han sido intercambiadas, hasta llegar a un fuerte patrón homogéneo de productos de consumo. El paté es un producto que no se contempla en la canasta básica y no es de gran atractivo para las personas de escasos recursos, por lo que el paté está orientado a un mercado de clase media y alta, donde las personas estén dispuestas a consumirlo en distintas ocasiones, tales como fiestas, reuniones, en el desayuno, o a media tarde con el café, etc.

2.3.3.1.4.11 Inflación

Como se puede observar en la tabla, hace algunos años, el Ecuador experimentaba grandes problemas de inflación, sin embargo a raíz del proceso de dolarización este índice mejoró significativamente, provocando una tendencia a la baja en los últimos años. Los índices actuales de inflación son considerados como algo positivo para el negocio, puesto que las personas

¹⁶ Diario EL HOY Quito, Domingo 3 de Septiembre de 2006

pueden percibir precios constantes por largos periodos, lo que contribuye en gran medida para que no pierdan poder adquisitivo.

Para el presente proyecto los niveles de inflación representan definitivamente una oportunidad, ya que si existe un nivel controlado de precios, la demanda del producto no se verá afectada por variaciones mínimas en el precio.

TABLA No. 2.7

Inflación anual al final del período	
Años	Variación Porcentual
1997	30.7
1998	43.4
1999	60.7
2000	91
2001	22.4
2002	9.4
2003	6.07
2004	1.95
2005	3.14
2006	3.37
2007	3.32

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: LA AUTORA

2.3.3.1.4.12 El Gasto Corriente

El Gasto Corriente se encuentra constituido por el Gasto de Consumo y el Gasto de No Consumo. Se analizará para el proyecto el Gasto de Consumo, cuya estructura es la siguiente¹⁷:

- Alimentos y bebidas no alcohólicas.
- Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes.
- Prendas de vestir y calzado.
- Alojamiento, agua, electricidad, gas.
- Muebles y enseres.
- Salud.
- Transporte.
- Comunicaciones.
- Recreación y Cultura.

¹⁷ ENIGHU. INEC. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos 2003-2004.

- Educación.
- Hoteles y restaurantes.
- Bienes y servicios diversos.

El gasto en Alimentos y bebidas no alcohólicas es uno de los más importantes junto con restaurantes, alojamiento, transporte y prendas de vestir. Lo que implica una significativa oportunidad para el proyecto, ya que este tipo de productos son representativos en el gasto de consumo del país.

TABLA No. 2.8
**ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA,
 SEGÚN QUINTILES DE HOGARES
 OCTUBRE DE 1998 - SEPTIEMBRE DE 1999**

URBANO							RURAL						
GASTO	QUINTILES						GASTO	QUINTILES					
	TOTAL	1	2	3	4	5		TOTAL	1	2	3	4	5
Alimentos	41,3%	50,7%	51,4%	48,6%	41,5%	30,7%	Alimentos	55,4%	57,1%	59,8%	58,8%	57,0%	48,9%
Vestido	3,2%	2,1%	2,3%	2,9%	3,5%	3,9%	Vestido	2,8%	2,6%	2,4%	2,9%	2,7%	3,2%
Vivienda	16,0%	15,2%	15,1%	15,3%	14,8%	17,8%	Vivienda	10,6%	10,8%	10,3%	9,6%	10,1%	11,6%
Muebles y enseres	5,4%	4,7%	4,6%	4,9%	5,3%	6,3%	Muebles y enseres	4,9%	4,2%	3,9%	4,5%	4,8%	6,0%
Salud	7,4%	7,6%	7,5%	7,4%	8,4%	6,6%	Salud	8,6%	10,0%	9,1%	8,8%	8,5%	7,8%
Transporte	12,0%	7,8%	7,0%	8,0%	11,2%	17,8%	Transporte	8,7%	7,5%	6,5%	6,5%	7,9%	12,4%
Educación	6,5%	6,0%	5,4%	5,8%	6,7%	7,1%	Educación	3,2%	3,4%	3,7%	3,4%	3,3%	2,8%
Otros gastos	8,2%	5,9%	6,7%	7,0%	8,6%	9,8%	Otros gastos	5,8%	4,5%	4,3%	5,6%	5,7%	7,3%

FUENTE: INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS
 ELABORACIÓN: LA AUTORA

El gasto de las personas es en su mayoría destinado a la alimentación, lo que es favorable para la futura demanda de paté.

2.4 ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Para el análisis de las barreras de entrada y salida, se utilizará la siguiente metodología¹⁸:

- ✓ Identificar cuáles son las barreras de entrada en la industria de productos alimenticios y bebidas). Analizar si dichas barreras son altas o bajas.

¹⁸ GABRIELA A. SALAS M., GINIVA C. SALAS M. Metodología para analizar barreras de entrada y salida, basada en el libro Ventaja Competitiva de Michael Porter y en Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto

- ✓ Identificar cuáles son las barreras de salida en la industria de productos alimenticios y bebidas. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- ✓ Calificar cada una de las barreras de entrada y salida en función de la siguiente escala:
 - 1: *la barrera es muy baja.*
 - 2: *la barrera es baja.*
 - 3: *la barrera es mediana.*
 - 4: *la barrera es alta.*
 - 5: *la barrera es muy alta.*
- ✓ Obtener el promedio de las barreras de entrada y salida.
- ✓ Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica al nuevo restaurante en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2.5.
- ✓ Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicado el nuevo restaurante, sea éste un “desastre total”, un “negocio indiferente” o “un buen negocio pero riesgoso”, se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un “negocio rentable”.

2.4.1 Barreras de Entrada

2.4.1.1 Economías de Escala

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período.¹⁹

Para llegar a producir paté de trucha en grandes volúmenes, y de esta manera obtener costos más bajos, se necesita el capital suficiente como para tener una gran planta procesadora, lograr una integración hacia atrás (proveedores), contar con maquinaria y equipos propios, realizar innovación constante de tecnología, etc., sin embargo para el segmento de mercado al que está dirigido

¹⁹ MICHAEL PORTER. 1982. Pág: 27.

el negocio, no se necesita de una producción a gran escala puesto que el producto es selectivo, por todas estas razones se considera que la barrera afecta medianamente al negocio. La calificación para esta barrera es 3.

2.4.1.2 Diferenciación del producto

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad, del servicio al cliente, de diferencias en el producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial.²⁰

No existe en el mercado nacional, un producto diferenciado dentro del negocio, puesto que no presentan atributos de innovación, ni cuentan con un significativo valor agregado, más bien los productos existentes en el mercado son típicos y con cualidades comunes y básicas; por lo tanto, esta barrera no constituye un obstáculo para el negocio, por el contrario se considera una oportunidad. La calificación para esta barrera es de 2.

2.4.1.3 Identidad de marca

Dentro del mercado nacional no existe una marca de patés bien posicionada, puesto que en su mayoría son líneas de productos derivados de empresas cuyo enfoque exclusivo no es la producción de paté.

Debido a la ausencia de una marca exclusiva de patés en el mercado, y la falta de marcas fuertes en el negocio, se puede concluir que es una barrera de poco impacto para el proyecto. Su calificación es de 2.

2.4.1.4 Requerimientos de capital

Si para el ingreso a un sector industrial se requiere de una gran inversión de recursos se genera una barrera alta para los nuevos ingresantes.²¹

Para poner en marcha el negocio es necesario contar con un espacio físico apto para la producción del paté de trucha, contar con instalaciones, equipo y maquinaria necesarios para todo el proceso productivo; esto implica un alto requerimiento de capital. La calificación de esta barrera es de 5.

²⁰ IBÍDEM. Pág:27

²¹ IBÍDEM. Pág: 30

2.4.1.5 Costos cambiantes

Esta barrera hace referencia a los costos en los que se deben incurrir al cambiar de proveedor, como por ejemplo el entrenamiento del personal en el funcionamiento de la nueva tecnología o costos por pruebas del nuevo material, entre otros.

Esta barrera no es de mayor impacto para el negocio, puesto que no existen mayores problemas con los proveedores, por lo tanto, un cambio de proveedor sería de pocas consecuencias. Por todas estas razones se puede decir que es una barrera baja. La calificación de esta barrera es de 2.

2.4.1.6 Acceso a canales de distribución

Cuando una empresa desea ingresar a un sector industrial debe considerar la apertura de los canales de distribución existentes para la entrega de sus productos al consumidor.²²

Los negocios pertenecientes a la industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas, tienen que buscar un canal de distribución o tener uno propio; en el caso del paté es necesario tener un acceso a canales de distribución que vayan acorde con el segmento y posicionamiento del producto; por lo tanto se puede decir que esta barrera es de alto impacto para el negocio, puesto que se depende en gran medida de los distribuidores. Su calificación es de 5.

2.4.1.7 Acceso favorable a las materias primas

Al ser la trucha el principal componente del producto, no existe mayor impacto en el negocio, ya que existe competencia perfecta en la oferta y demanda del insumo requerido; se puede lograr fácilmente una integración hacia atrás con los proveedores, ya que la trucha no es un recurso escaso y existe un gran mercado para el mismo. Por esta razón se pueden generar grandes ventajas en cuanto al acceso a la materia prima; esta barrera por lo tanto es de bajo impacto para el negocio. La calificación de esta barrera es de 2.

²² IBÍDEM. Pág:30

2.4.1.8 Interrelaciones estratégicas

Las interrelaciones estratégicas, representan una barrera de bajo impacto para el negocio, puesto que para el proyecto no es significativo, ni de gran dificultad lograr una alianza con distintas empresas, que complementen con varios aportes para el desarrollo del proyecto; también es importante mencionar que las empresas que se encuentran actualmente produciendo patés, no presentan una interrelación clara, que dificulte la entrada del producto al mercado, por lo que se considera que esta barrera como baja para el proyecto. Esta barrera tiene una calificación de 2.

2.4.2 Barreras de salida

Dichas barreras muestran la factibilidad para salir de un determinado sector industrial. Para evaluar las barreras de salida se analizarán los siguientes puntos:

2.4.2.1 Activos especializados

Se da lugar cuando una empresa presenta activos muy especializados que son difíciles de ser utilizados en otros mercados.

Contar con una planta de producción, equipos y maquinaria especializada en elaboración exclusiva de paté, sí constituye una gran barrera de salida. Por lo tanto la calificación para esta barrera es 5.

2.4.2.2 Barreras emocionales

Existen factores emocionales, tales como fidelidad a los empleados, un negocio familiar, o exagerada perseverancia, que impiden cerrar el negocio. Para el producto que se va a producir esta barrera es considerada de mediano impacto para el negocio. Su calificación es de 3.

2.4.2.3 Restricciones Sociales y Gubernamentales

Son todas aquellas restricciones que imponen el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y organismos reguladores. Regulaciones como permisos, registros, o patentes del paté, no generarían una barrera de elevado impacto en el negocio, puesto que no existen barreras gubernamentales que

impidan a la empresa salir del mercado con grandes dificultades, por ello la calificación de esta barrera es de 1.

A continuación se presenta la matriz de riesgo – rentabilidad en la cual se especifica el cuadrante en el que se encontraría la empresa.

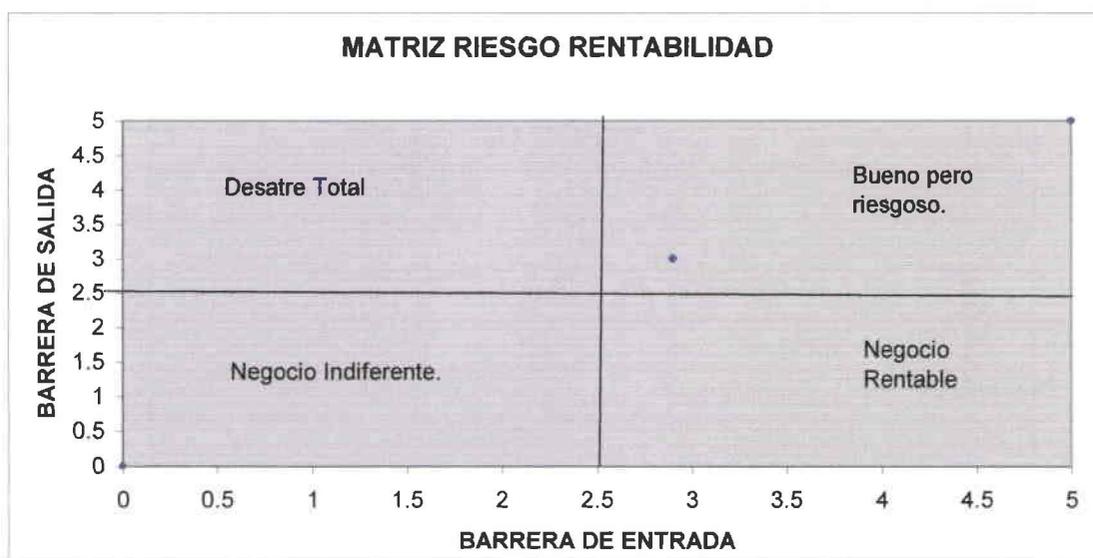
Para graficar la posición del nuevo entrante en la matriz de riesgo – rentabilidad, se calcularon los promedios simples para cada una de las categorías (barreras de entrada y barreras de salida), así:

TABLA No. 2.9

Barreras de Entrada (x)	Calificación	Barreras de Salida (y)	Calificación
Economías de Escala	3	Activos especializados	5
Diferenciación del producto	2	Barreras emocionales	3
Identidad de marca	2	Restricciones sociales y gubernamentales	1
Requerimientos de capital	5		
Costos cambiantes	2		
Acceso a canales de distribución	5		
Acceso favorable a materias primas	2		
Interrelaciones estratégicas	2		
PROMEDIO	2.9		3

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No.2.9



Elaborado por La Autora

La elaboración del paté de trucha, según el análisis realizado, resulta ser un negocio bueno pero riesgoso, ya que posee barreras de entrada y salida altas, razón por la que se deben plantear estrategias que contribuyan a contrarrestar el tamaño de las de salida; por ejemplo se intentará disminuir al mínimo los

costos de activos especializados. Es importante también plantear estrategias que permitan aumentar las barreras de entrada, para disminuir el ingreso de nuevos competidores y hacer del proyecto una actividad mucho más rentable y atractiva.

2.5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para realizar el análisis de la competencia se procede a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación se presenta la metodología a utilizarse²³:

- ✓ El primer paso de la presente metodología consiste en identificar claramente a cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.
- ✓ Se deberá analizar el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en la Industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas (paté).
- ✓ Se establecerá que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos. ¿A qué tipo de servicios o productos se consideran como sustitutos al paté?
- ✓ Se identificará a quienes se llaman “proveedores” en la elaboración de paté de trucha. Se deberá analizar si estos proveedores poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- ✓ Se identificará a quienes se llaman “clientes” en la Industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas (paté). Se deberá analizar si dichos clientes poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- ✓ Se analizará que tan fácil es entrar a competir en la Industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas (paté). Se deberá determinar si son altas o bajas las barreras de entrada.
- ✓ Cada uno de los aspectos citados serán calificados con el fin de obtener promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se procederá a su graficación mediante la estrella sectorial. La calificación se la realizará en base a la siguiente escala:

²³ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto.

La amenaza o el poder de la fuerza es:

5: *muy fuerte.*

4: *fuerte.*

3: *mediana, mediano.*

2: *débil.*

1: *muy débil.*

A continuación se presenta el análisis de cada una de las fuerzas de Porter:

2.5.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

La rivalidad entre competidores no constituye una fuerza influyente en el negocio, puesto que actualmente no existe un competidor directo para el negocio.

A continuación se presentan los aspectos más influyentes de esta fuerza:

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	Calificación
Existen muchos competidores en la industria.	1
El tamaño y la capacidad de los establecimientos son similares dependiendo del segmento.	1
Existe facilidad para cambiarse de un establecimiento a otro y dicho cambio es poco costoso.	3
El sector es de rápido crecimiento y las empresas existentes mejoran la calidad del producto y servicio, bajan precios y aumentan la publicidad con el objetivo de ser competitivos en el mercado.	2
Al no existir en la industria, empresas que tengan un factor de diferenciación, esto hace que la competencia sea más agresiva.	4
Constantes batallas de precios y promociones.	2
Promedio	2.2

2.5.2 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existe gran variedad de productos sustitutos en el negocio:

AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Calificación
Otros sustitutos importantes como salsas, queso crema, mermelada entre otros	5
Elaboración de una receta casera.	4
Promedio	3.5

2.5.3 EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque existe competencia perfecta en la oferta y demanda del insumo requerido.

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Calificación
Se necesita un fuerte contacto con los proveedores, de manera frecuente y efectiva.	2
Existe un número considerable de proveedores para este sector lo cual permite una competencia leal en precios y calidad. El cliente puede escoger el proveedor que le conviene y de esta manera establecer estrategias de negociación favorables. El resultado final no tendrá modificaciones con proveedores distintos	3
Los costos de cambio de proveedor son altos (insumos trucha)	2
Acceso favorable a materias primas.	1
Promedio	2

2.5.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los compradores es alto por las siguientes razones:

EL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Calificación
Los consumidores finales tienen poder de negociación sobre esta industria.	4
Los clientes influyen en la selección de los proveedores para exigir calidad y servicio en el cumplimiento de la provisión de materias primas.	3
Existen una gran cantidad de alternativas productos a disposición de los consumidores	2
Exigencia del nivel de precios.	5
Promedio	3.5

2.5.5 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Constituye una amenaza de carácter mediano, puesto que existen amenazas que no constituyen una barrera alta para el negocio y que pueden ser contrarrestadas con otras de más difícil acceso como economías de escala, requerimiento de capital y acceso a materias primas.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Calificación
Economías de Escala	1
Diferenciación del producto	4
Identidad de marca	4
Requerimientos de capital	1
Costos cambiantes	4
Acceso a canales de distribución	1
Acceso total a las materias primas	4
Interrelaciones estratégicas	3
Promedio	2.8

Una vez obtenidos los promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter, se realizaron los cálculos respectivos para determinar que tan fuerte es la intensidad competitiva del sector.

TABLA No. 2.10

Actores de la Intensidad Competitiva	Poderes/amenazas				
	Muy débil	Débil	mediano	fuerte	muy fuerte
	Proveedores		X		
Clientes				X	
Competidores		X			
Nuevos entrantes			X		
Productos sustitutos				X	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

TABLA No. 2.11

	<i>Paté de Trucha</i>
Proveedores	2.0
Clientes	3.5
Competidores	2.2
Nuevos Entrantes	2.8
Producto Sustituto	3.5
Total	15

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Luego al sumar los promedios de cada fuerza se obtiene un total de 14.9 Este valor se encuentra en el rango de 13 a 17 puntos lo que significa que la intensidad competitiva del sector es mediana. Esto se puede concluir en base a la siguiente síntesis de la intensidad competitiva del sector:

TABLA No. 2.12

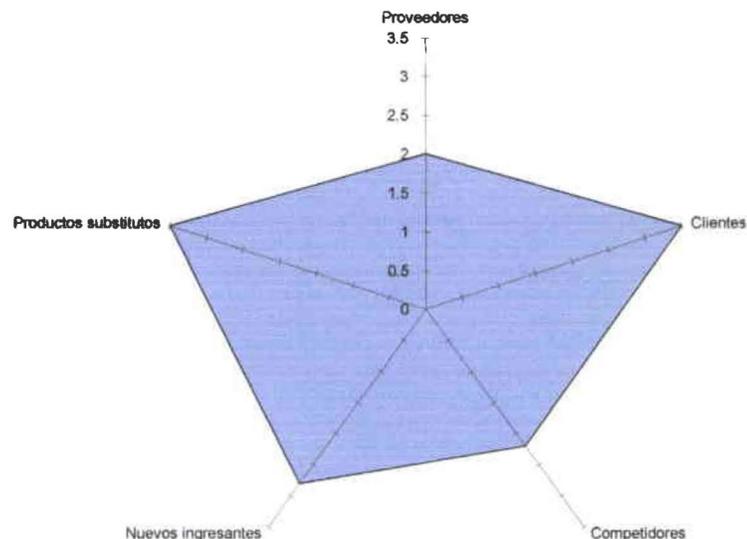
Síntesis de la intensidad competitiva del sector	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
	muy débil	débil	mediana	fuerte	muy fuerte

ELABORACIÓN: LA AUTORA

- ✓ Luego de haber realizado el análisis de la intensidad competitiva del sector, se realizó el gráfico de la estrella sectorial. Cada una de sus puntas representa a una de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los promedios obtenidos por cada una de ellas serán asignados a la punta correspondiente, formando una estrella.

- ✓ El análisis del gráfico de la estrella se basa en que los grandes problemas se los identifica en base a las puntas más sobresalientes.

GRÁFICO No.2.10
ESTRELLA SECTORIAL



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede observar en el gráfico, el negocio de elaboración de paté de trucha, tiene que enfrentar principalmente dos fuerzas, las cuales serían consideradas como una amenaza para el futuro desarrollo del proyecto. Primeramente, los productos sustitutos, los cuales son abundantes en el negocio de patés; existen inclusive fuertes sustitutos indirectos como mermeladas, manjares o salsas que afectarían al proyecto; para contrarrestar esta amenaza, se promocionará las mejores características del producto para posicionarlo como nuevo e innovador; la segunda fuerza la constituyen los clientes, puesto que el segmento al que se dirige el negocio es selectivo, y por tanto presentan mayores exigencias sobre el producto como tal, sin embargo, si se brinda al consumidor un producto de excelente calidad y sabor, este factor sería un poco más controlable.

Cabe recalcar que los proveedores, competidores y nuevos entrantes, no son considerados como una amenaza importante, lo cual es favorable para el futuro negocio.

● *CAPÍTULO III*
INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO



CAPITULO III

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 INTRODUCCION

La siguiente Investigación de Mercados se realizará con el propósito de obtener información de tipo cualitativa y cuantitativa, que permita tomar decisiones acertadas con relación al lanzamiento de paté de trucha en el mercado de la ciudad de Quito.

Se analizarán aspectos como canales de distribución, precios, características del nuevo producto, segmento al que estará dirigido el nuevo producto, posicionamiento, entre otros.

3.2 PROCESO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

3.2.1 PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

La planeación tiene dos objetivos generales: delimitar el problema u oportunidad de negocio y definir el enfoque de investigación²⁴.

3.2.1.1 Formulación del Problema u Oportunidad de Negocio

La investigación de mercado, brinda la oportunidad de tener al alcance la suficiente información que permita visualizar la factibilidad del proyecto, identificando de forma clara y precisa la manera más efectiva de ponerlo en marcha. Para ello se ha realizado una serie de preguntas de investigación que permitirán abordar de mejor manera la posible la oportunidad de negocio (Ver Cuadro No. 3.1).

²⁴ Arturo Orozco J, Investigación de Mercados, pág.:24.

CUADRO No. 3.1

Preguntas de Investigación	Hipótesis Asociadas
¿Quiénes son los que compran paté de trucha?	Amas de casa, madres y padres de familia.
¿Por qué compran, que criterios siguen cuando eligen un paté de trucha?	Buscan algo diferente de buen sabor.
¿Compran paté de trucha para consumirlos en qué circunstancia?	En fiestas, reuniones, desayuno, hora del café
¿Con qué productos preferentemente puede ir acompañado?	Galletas y pan
¿A qué precio?	El precio debe estar alrededor de USD 2.00 – USD 2.50.
¿A quién estará dirigido?	El producto estaría dirigido a personas de 12 a 70 años que pertenezcan a los niveles socioeconómicos medio y alto.
¿Dónde se venderá el producto?	El producto se venderá en supermercados, micro mercados y delicatessen.
¿Con que frecuencia el producto será comprado?	Una vez a la semana.
¿Qué tipo de envase prefieren los consumidores?	Plástico

ELABORACIÓN: LA AUTORA

El problema de decisión se basa en definir si es pertinente o no invertir en una empresa especializada en la elaboración de un paté de trucha.

El problema de investigación es identificar el nivel de aceptación que tendría un producto innovador como el paté de trucha, en el mercado de la ciudad de Quito.

3.2.1.2 Cursos de Acción

Al poseer cierta incertidumbre existen diferentes maneras de estructurar el futuro negocio:

- Paté de trucha exclusivo para fiestas y reuniones
- Paté de trucha de consumo diario en desayunos, o a la hora del café.
- Paté de trucha para reuniones, fiestas, cócteles, y consumo diario.

Estos cursos de acción serán evaluados a través de la investigación de mercados para definir el mejor camino a seguir.

3.2.2 Definición de Objetivos

3.2.2.1 Objetivo General

Determinar el nivel de aceptación del paté de trucha dentro del mercado de la ciudad de Quito.

3.2.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el porcentaje de personas, que esté dispuesto a consumir paté de trucha.
- Establecer los hábitos actuales que tienen las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto, con respecto al consumo de patés dentro de sus hogares.
- Determinar el porcentaje de personas consumidoras de paté, que estén dispuestas a reemplazarlo por uno diferente hecho a base de trucha.
- Conocer si el sabor del producto es agradable para los potenciales consumidores.
- Conocer la frecuencia de compra que tendrían las personas con respecto al paté de trucha.
- Determinar la intención de uso del paté de trucha, por parte de los potenciales consumidores.
- Establecer el precio que el posible segmento estaría dispuesto a pagar por un paté de trucha.
- Identificar preferencias en cuanto a las características del nuevo producto
- Conocer el posicionamiento de la competencia.

3.2.2.3 Necesidades de Información

3.2.2.3.1 Competencia

- Diferentes patés que se venden el mercado.
- Puntos de distribución donde se encuentren dichos patés.
- Análisis del empaque, colores, envase; de la competencia.
- Posicionamiento las marcas preestablecidas en el mercado nacional.
- Precios practicados por los competidores.
- Segmentos atendidos por los diferentes patés existentes en el mercado.
- Instalaciones y equipos.
- Procesos de elaboración.
- Fortalezas.

- Debilidades.

3.2.2.3.2 Clientes

- Perfil de los consumidores que les gusta consumir paté.
- Frecuencia de compra de paté.
- En que ocasiones se consume el producto.
- Valoración nutricional del producto.
- Puntos de distribución donde los segmentos prefieren adquirir el paté.
- Personas que influyen en la elección de compra de paté.
- Preferencias por un paté clásico ya posicionado en el mercado.
- Intención de consumir un producto innovador.

3.2.2.3.3 Mercado

- Consumo de paté en la ciudad de Quito. (dólares y cantidades).
- Número de empresas productoras de paté.

3.2.2.3.4 Análisis de la distribución

- Número de supermercados en Quito.
- Número de tiendas y delicatessen en Quito.
- Trámites y proceso de aprobación para vender el producto en los supermercados en Quito.
- Frecuencia de los pedidos.

3.2.2.4 Marco Teórico

Los tipos de investigación que van a ser utilizados en la realización del presente proyecto, se citan a continuación:

- Investigación Cualitativa.
- Investigación Cuantitativa.

Investigación Cualitativa²⁵, no está estructurada, es exploratoria, proporciona conocimiento y entendimiento del problema u oportunidad del mercado de

²⁵ Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición. Pág. 39.

patés. Las herramientas a utilizarse serán entrevistas de profundidad y sesiones de grupo.

Investigación Cuantitativa²⁶, busca cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés. El método que se utilizará será el muestreo aleatorio estratificado²⁷, mediante la encuesta personal.

Las fuentes básicas de datos de mercadeo que se utilizarán en el presente estudio son las fuentes primarias y secundarias, que a continuación se describen:

✓ **Fuentes Secundarias**

Los datos secundarios son hechos, cifras e información que alguien ha compilado para otros fines, y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando de esta manera gastos de dinero y tiempo²⁸.

Las fuentes secundarias externas a utilizar serán las siguientes:

- Datos de censos y encuestas.
- Estudios, informes sobre el sector industrial de alimentos publicados en libros, revistas, bases de datos en internet, periódicos.
- Datos comerciales, información compilada y vendida por compañías especializadas en investigación de mercados.

Las instituciones que facilitarán la información antes mencionada serán:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
- Banco Central del Ecuador. BCE.
- Empresas dedicadas a Investigación de Mercados. MARKOP, CEDATOS, MARKET.
- Cámara de Comercio de Quito y Cámara de la Pequeña Industria.
- Bibliotecas y Hemerotecas.

²⁶ Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición. Pág. 137.

⁴ Edwin M. Galindo, Investigación de Mercados, 2002. Pág. 53.

²⁸ JOSÉ NICOLÁS JANY. Investigación Integral de Mercados. Pág.: 78.

- Internet (Google).
- Universidades (Tesis de Grado).
- Análisis de casos relacionados.

✓ Fuentes Primarias

Datos originados de manera específica por el investigador para abordar un problema de investigación²⁹:

Debido a que el paté de trucha es un producto nuevo en el mercado, las fuentes primarias serán de primordial ayuda ya que ellas conocen mejor que nadie el mercado y podrían establecer si el producto podría funcionar o no.

Las fuentes que facilitarán la obtención de información estarán conformadas por proveedores, competidores, chefs, distribuidores y consumidores finales.

3.2.2.5 Diseño de la Investigación y Herramientas

3.2.2.6.1 Diseño Cualitativo

3.2.2.6.1.1 Objetivo General de la Investigación Cualitativa

El objetivo de la Investigación Cualitativa, es explorar el mercado en el que se encuentra inmerso el negocio. El análisis va desde los proveedores hasta los distribuidores, información que servirá como guía y complemento para la elaboración de la investigación cuantitativa.

3.2.2.6.1.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa

- ✓ Determinar la opinión y percepción del paté de trucha, por parte de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito.
- ✓ Analizar aspectos clave para el negocio como son proveeduría y distribución, recopilando información de expertos en el tema.

²⁹ Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición. Pág. 37.

- ✓ Analizar si la materia prima existente en el mercado, abastece los requerimientos del negocio
- ✓ Identificar potenciales canales de distribución para la venta de paté de trucha.
- ✓ Identificar gustos y preferencias de las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito.
- ✓ Analizar el nivel de aceptación de un paté de trucha, por parte de los expertos.
- ✓ Analizar los factores de éxito de la competencia.
- ✓ Determinar la percepción que tienen las personas de los niveles medio y alto sobre los actuales patés existentes en el mercado nacional.

3.2.2.6.1.3 Herramientas de la Investigación Cualitativa

Las modalidades de estudio serán las **entrevistas a profundidad y las sesiones de grupo (focus group)**.

Para una mejor utilización de estas dos herramientas de investigación cualitativa se aplicarán metodologías específicas de recolección, tabulación y análisis de información.

La entrevista a profundidad consiste en realizar una entrevista personal no estructurada, abierta y duradera, que trata de dar el máximo grado de libertad al entrevistado. El propósito es explorar áreas de conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o no se tiene información, para definir un problema, ilustrar un proceso de mercadotecnia, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento humano³⁰.

Las entrevistas se realizarán a personas especializadas dentro del giro del negocio, que contribuyan con conocimientos más estructurados y opiniones mejor fundamentadas y que aporten en gran medida a la toma de decisiones. Las entrevistas se realizarán a las siguientes personas expertas:

³⁰ Arturo Orozco J., Investigación de Mercados, pág.: 64.

- ✓ Proveedores
- ✓ Distribuidores
- ✓ Competidores
- ✓ Chef
- ✓ Ingeniero en alimentos

Con el objetivo de facilitar el registro de la información obtenida, las entrevistas serán grabadas en audio previo consentimiento de los entrevistados y con transcripción inmediata.

A continuación se presenta el modelo de entrevista que se aplicará:

ENTREVISTA No. 01 **PROVEEDORES**

1. ¿Cómo ha ido evolucionando en los últimos años el negocio de la trucha en el Ecuador? ¿Ha crecido últimamente, se ha mantenido estable?
2. ¿Desde hace cuánto tiempo se dedica a la producción de trucha?
3. ¿Ha crecido el negocio, desde su fase inicial, qué cambios se han presentado, o se mantiene igual? ¿Qué cantidad de trucha mensual produce el negocio?
4. ¿Cuáles son las principales condiciones que se debe respetar para operar con un proveedor como usted? Ejemplo: crédito, cantidad, etc..
5. ¿A qué tipo de empresas proveen ustedes? ¿y qué uso le dan a lo que les compran a ustedes?
6. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que existe con relación a la producción de trucha?
7. ¿Cuáles son los puntos fuertes o débiles de los principales competidores?
8. ¿Cómo se realiza el proceso de distribución? ¿Cuáles son sus principales canales?
9. Si usted tuviera la oportunidad de sacar al mercado ciertos derivados de la trucha, ¿qué derivados sacaría y por qué?
10. ¿Ha oído usted de alguna empresa que este comercializando paté de trucha? Si es así pedir el nombre de la empresa y cuales son sus puntos

fuerres y débiles.

11. ¿Qué tan atractivo sería el sacar al mercado un paté de trucha? ¿Qué tan buena idea sería?
12. Si usted tuviera la oportunidad de ponerse un negocio de paté de trucha, ¿Cómo sería su negocio? ¿Qué tipo de paté, a qué precio, para qué tipo de personas, dónde lo vendería, qué marca le pondría, etc.?

ENTREVISTA No. 02

DISTRIBUIDORES

1. ¿Cómo ha ido evolucionando en los últimos años la venta de paté?
2. ¿Cuáles son las últimas tendencias en cuanto a venta de paté se refiere?
3. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que existen actualmente en cuanto a la venta de paté?
4. ¿Qué o tipos de paté son los que más se venden actualmente en el mercado?
5. ¿Qué marcas de patés son las más reconocidas? ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas?
6. ¿Cuáles son los principales consumidores de paté?
7. ¿Qué opina usted sobre los patés de trucha? ¿Cree que hay mercado en el Ecuador para los patés de trucha?
8. ¿A quién cree usted que le interese un paté de trucha?
9. Si usted tuviera la oportunidad de ponerse un negocio de paté de trucha, ¿cómo lo haría? ¿qué tipo de empaque utilizaría?, ¿qué marca?, ¿dónde lo vendería?, ¿qué precio le pondría?

ENTREVISTA No. 03

PRODUCTORES DE PATÉ

Mercado

1. ¿Cómo ha ido evolucionando el negocio de patés en los últimos años? ¿Ha crecido últimamente? ¿Se ha mantenido estable?

2. ¿Cuáles son los principales factores que han incidido en dicho comportamiento del mercado? ¿Cómo se podría fomentar su consumo?
3. ¿Existe aún la oportunidad de incursionar en el mercado de patés con un nuevo producto? ¿Qué oportunidades existen actualmente?
4. ¿Cuáles son las empresas más representativas en la producción de patés?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada una de ellas?

Empresa

8. ¿Cómo ha ido evolucionando su negocio en los últimos años? ¿Ha experimentado algún crecimiento con la venta específica de patés?
9. ¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?
10. ¿Ha sacado últimamente nuevos productos al mercado? ¿Cuáles han tenido mayor éxito?
11. ¿Cómo se ha ido preparando usted frente a la llegada de nuevos competidores?
12. ¿Cómo describiría a sus clientes?

Productos

14. ¿Qué características cree usted que debe tener un paté para ser competitivo?
15. ¿Qué tanto influye el tamaño, empaque, colores, el sabor en la compra de este tipo de producto? ¿A cuál de ellos el consumidor le da una mayor importancia?
16. ¿Qué tipos de paté son los que tienen mayor aceptación y por qué?
17. ¿Qué opina usted sobre tipos de paté, como por ejemplo el paté de trucha?
18. ¿Qué tanto éxito ve usted en la comercialización de dicho tipo de paté?
19. Si usted tuviera la oportunidad de fabricar un nuevo tipo de paté, ¿qué tipo de paté sería?, ¿qué marca pondría?, ¿dónde lo vendería?, ¿qué marca le pondría?, ¿a qué precio?

ENTREVISTA No. 04

CHEFS

1. ¿Cómo se encuentra el consumo de paté en el Ecuador?
2. ¿Quiénes son los principales consumidores de paté en el Ecuador?
3. ¿Qué beneficios o perjuicios tiene el consumo de paté?
4. ¿Qué tan diferente debe ser el paté que se comercialice en el Ecuador del paté que se comercializa en otros países para que tenga éxito?
5. ¿Qué opina usted del lanzamiento de un nuevo producto, paté de trucha, al mercado nacional? ¿Tendría acogida o no? ¿Por qué?
6. ¿Qué características debería tener ese paté para tener éxito; ingredientes, empaque, sabor, con que tipo de empaque, tamaño?
7. ¿El paté necesariamente debe incluir preservantes? ¿De qué tipo? ¿Qué cantidad?
8. ¿Qué se podría hacer para mantener al producto más fresco, con mayor durabilidad, y con un aspecto agradable?
9. ¿Cuáles son los beneficios que tendría este nuevo producto?
10. ¿Cuáles serían los aspectos negativos del producto?
11. ¿Qué usos se le podrían dar a este paté?
12. ¿A quién le podría interesar que exista paté de trucha?
13. Si usted tuviera la oportunidad de fabricar un paté de trucha, ¿qué tipo de paté produciría, qué marca le pondría, qué precio, con qué empaque, dónde lo promocionaría, dónde lo vendería?

14. ¿Qué otros productos se pondrían vender como complemento al paté?

Las Sesiones de Grupo o Focus Group es una forma de recolección de información directa e inestructurada, basada en una dinámica de grupo bajo la conducción de un moderador, y centrada en un tema específico de investigación.³¹

³¹ ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 66.

Los grupos se reunirán en un ambiente físico apropiado que permitirá la libre expresión y el desempeño espontáneo de los participantes. El tiempo de esta reunión será lo suficiente largo como para obtener información precisa que se registrará mediante la utilización de una cámara de video.

Las preguntas que servirán como guía para el moderador se indican a continuación:

PREGUNTAS GUÍA PARA EL FOCUS GROUP

Percepción sobre los patés

1. Ahora si yo les menciono la palabra paté. ¿Qué patés se les vienen a la cabeza y por qué?
2. Que les gusta y les disgusta de los patés que conocen?
3. ¿Con que frecuencia consumen paté?
4. ¿En qué tipo de ocasiones por lo general consumen paté? Entre amigos/as, en fiestas, reuniones, en el desayuno, etc.
5. ¿Dónde suelen comprar el paté que consumen?
6. Quien influye más en la elección del paté: sus parejas, sus amigos, sus hijos, la publicidad, etc?
7. Quienes creen ustedes que son los principales consumidores de paté?
8. ¿¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en un paté: el sabor, los componentes nutricionales, consistencia, etc.?
9. ¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra del producto?
10. Si yo les digo la marca XXXXXX ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? ¿Qué tiene de bueno y de malo los patés que conocen? ¿Por qué? Repetir estas preguntas para diferentes tipos de marca.

Percepción sobre el producto

1. Ahora si yo les digo paté de trucha, ¿Qué palabras se les viene a la mente?

2. ¿Qué tan bueno sería lanzar al mercado un paté de trucha? ¿Qué tendría de bueno o de malo?
3. ¿Qué tanto conocen ustedes de los patés de trucha que se venden en el mercado?
4. ¿Si estuvieran a la venta ustedes los compraría y por qué?

Pregunta de creatividad

Si ustedes fueran los responsables de la fabricación de un nuevo tipo de paté; ¿Cómo lo harían? ¿Cuáles serían sus principales características?, ¿Qué empaque le pondrían?, ¿Con qué diseño?, ¿A quién lo venderían?, ¿Dónde lo venderían?, ¿Qué precio le pondrían?, ¿Cómo lo promocionarían?

Opinión sobre la degustación

Ahora les vamos a presentar el paté de trucha para que ustedes nos den su opinión sobre el mismo.

Entregar a las personas una mini-encuesta para conocer su opinión sobre el paté.

Preguntas mini-encuesta

¿Cuándo vieron el paté que fue lo primero que se les vino a la mente?

¿Qué fue lo que les gusto?

¿Qué fue lo que les disgusto?

¿Qué cambios le harían a éste paté?

Si estuviera a la venta, ¿ustedes lo comprarían?

SEGUIR CON UNA PARTE PLENARIA

1. Cuando vieron el paté ¿qué fue lo primero que se les vino a la mente?
2. ¿Qué les gusto?
3. ¿Qué le disgusto?
4. ¿Qué cambios le harían al paté? ¿Menos salado, más consistente, más trucha, etc.?
5. ¿A quiénes creen ustedes que les gustaría este producto? ¿Quiénes lo comprarían?

6. ¿Qué tan caro o barato piensan ustedes que es el producto? ¿Cuánto creen ustedes que pagaría la gente por dicho paté?
7. ¿Dónde creen ustedes que se podría vender? ¿Habría que exhibirlo en alguna forma en especial para que llame la atención?
8. ¿Qué tan diferente está este producto con relación a los que ya se venden en el mercado? ¿Son mejores o peores? ¿Por qué?
9. ¿Con qué frecuencia ustedes consumirían éste producto?
10. ¿En qué ocasiones se lo consumiría, en fiestas, reuniones, en desayuno, a la hora del café, etc.?
11. Si ya estuviera a la venta, ¿ustedes que harían, lo comprarían o no?

3.2.2.6.2 Diseño Cuantitativo

3.2.2.6.2.1 Objetivo General de la Investigación Cuantitativa

El objetivo general de la Investigación Cuantitativa, es investigar el mercado de la ciudad de Quito, identificar sus gustos y preferencias, además de analizar la aceptación que tendría el paté de trucha por parte de los potenciales consumidores. Este proceso se lo realizará mediante el método de la encuesta personal y técnicas estadísticas que permitan obtener datos confiables y representativos de la población de interés.

3.2.2.6.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cuantitativa

- ✓ Determinar la frecuencia de consumo de paté en la ciudad de Quito.
- ✓ Identificar la preferencia de adquisición del paté en los diferentes puntos de distribución.
- ✓ Identificar el nivel de aceptación de un producto nuevo como el paté de trucha, en el mercado local.
- ✓ Analizar el posicionamiento de las diferentes marcas de paté existentes en el mercado.
- ✓ Identificar los atributos más importantes buscados por los consumidores en un paté.
- ✓ Determinar la frecuencia de compra de un paté de trucha.
- ✓ Determinar gustos y preferencias acerca del acompañante principal para un paté de trucha.

- ✓ Determinar quien influye en la compra de paté en el hogar.
- ✓ Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar los potenciales consumidores por un paté de trucha.
- ✓ Identificar la preferencia de empaque y tamaño por parte de los potenciales consumidores.

3.2.2.6.2.3 Herramientas de la Investigación Cuantitativa

El método que se utilizará en la investigación será el **método del muestreo aleatorio simple**, para lo cual se empleará como instrumento a la encuesta, ya que permite recolectar información directa de un número representativo de personas (muestra) mediante la aplicación de cuestionarios.

La técnica de encuesta a utilizarse es la **encuesta de tipo personal**, ya que es el medio más frecuente, y también el ideal, puesto que proporciona mejor comunicación con el informante. Además, posibilita el control del tiempo para la duración de la encuesta³².

Las preguntas del cuestionario serán dicotómicas o cerradas, abiertas, de opción múltiple, diferencial semántica y preguntas de calificación.

Este tipo de encuestas se realizarán a consumidores finales pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto del norte centro y sur de la ciudad de Quito.

A continuación se presenta el diseño de la encuesta a realizarse:

³² ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados. Pág.: 95.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Buenos días/tardes, soy estudiante de la Universidad de las Américas y quisiera pedirte que me regale unos cinco minutos de su tiempo para llenar una encuesta. Toda la información que nos dé es confidencial y sólo sirve para fines de investigación. Le agradecemos de antemano por su participación.

Comencemos con algunas preguntas sobre su consumo de paté.

1) ¿Ha consumido alguna vez paté? Si No

Si contestó que no, pasar a la pregunta 10.
Si contestó que si, seguimos con la encuesta, pasar a la pregunta 2.

2) ¿Con qué frecuencia consume usted paté?

Semanalmente	<input type="checkbox"/>
Cada quince días	<input type="checkbox"/>
Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
Menos de una vez al mes	<input type="checkbox"/>

3) ¿En dónde prefiere usted comprar paté? Indique una sola opción.

Supermercados	<input type="checkbox"/>
Delicatessens	<input type="checkbox"/>
Tiendas de barrio	<input type="checkbox"/>
Micromercados	<input type="checkbox"/>

4) ¿Quién tiene mayor influencia en la compra de paté? Clasifique a las siguientes personas del 1 al 5 en función de quien tiene mayor influencia. 1 significa persona con mayor influencia y 5 con menos influencia.

Madre	<input type="checkbox"/>
Hijos	<input type="checkbox"/>
Padre	<input type="checkbox"/>
Amigos	<input type="checkbox"/>
La publicidad	<input type="checkbox"/>

5) ¿En qué ocasiones prefiere usted consumir paté?. Clasifique a las siguientes ocasiones del 1 al 5 en función de su preferencia. 1 significa la ocasión preferida y 5 la menos preferida.

Fiestas	<input type="checkbox"/>
Reuniones	<input type="checkbox"/>
Desayunos	<input type="checkbox"/>
Cócteles	<input type="checkbox"/>
A la hora del café	<input type="checkbox"/>

6) ¿Qué es más importante para usted en un paté?
Califique por favor las siguientes características de un paté del 1 al 6 en función de la importancia que usted les da a las mismas, 1 significa que esa característica es muy importante para usted y 6 que es la menos importante.

Nutritivo	<input type="checkbox"/>
Buen sabor	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>
Facilidad de uso	<input type="checkbox"/>
Saludable	<input type="checkbox"/>

7) ¿Cómo consume usted el paté? Escoja tres opciones en función de su preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida.

Con galletas	<input type="checkbox"/>
Con tostadas	<input type="checkbox"/>
Con pan	<input type="checkbox"/>
Con ensaladas	<input type="checkbox"/>
Con biscochos	<input type="checkbox"/>
Sólo	<input type="checkbox"/>

Ahora pasemos a hablar de las marcas de paté que usted conoce.

8) ¿Cuáles son las tres marcas de paté que se le vienen a la cabeza en éste momento?

1) _____

2) _____

3) _____

9) ¿Cómo calificaría usted a las tres marcas que acaba de mencionar? Califíquelas en función de las siguientes características. Coloque una X en el número que más se aproxime a su opinión sobre la misma

Marca _____

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad	<input type="checkbox"/>	mala calidad					
Sin buen sabor	<input type="checkbox"/>	Con buen sabor					
Barato	<input type="checkbox"/>	caro					
Saludable	<input type="checkbox"/>	No saludable					

Marca _____

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad	<input type="checkbox"/>	mala calidad					
Sin buen sabor	<input type="checkbox"/>	Con buen sabor					
Barato	<input type="checkbox"/>	caro					
Saludable	<input type="checkbox"/>	No saludable					

Marca _____

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad	<input type="checkbox"/>	mala calidad					
Sin buen sabor	<input type="checkbox"/>	Con buen sabor					
Barato	<input type="checkbox"/>	caro					
Saludable	<input type="checkbox"/>	No saludable					

Ahora le voy a presentar una nueva marca de paté que queremos lanzar al mercado, es un Paté de Trucha. Por favor ir a la última página y observar detenidamente la fotografía N.- 1 del producto.

10) Cuando vio el paté, ¿Qué fue lo primero que se vino a la mente?

Por favor seleccione una sola opción

Me pareció un buen producto, quiero saber donde comprarlo	<input type="checkbox"/>	1
Es interesante pero no me convence del todo	<input type="checkbox"/>	2
No me gusto, no le veo nada interesante	<input type="checkbox"/>	3

11) Si seleccionó las respuestas 2 o 3 en la pregunta anterior, Por Qué?

12) ¿Cómo calificaría usted al producto que acaba de observar?

Coloque una X en el número que más se aproxime a su opinión sobre la misma

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad	<input type="checkbox"/>	mala calidad					
Sin buen sabor	<input type="checkbox"/>	Con buen sabor					
Barato	<input type="checkbox"/>	caro					
Saludable	<input type="checkbox"/>	No saludable					

13) ¿Cómo preferiría que fuera el empaque? Por favor ir a la última página y observar la fotografía N.-2. Por favor seleccione una sola opción.

- Lata
- Plástico
- Envase de plástico (como pasta dental)
- Caja de plástico (como mantequilla)

14) Califique las características del producto que acaba de observar del 1 al 10 (10 es la mejor calificación y 1 la peor) AL EMPAQUE QUE MAS GUSTO.

- Colores Califique del 1 a 10
- Tamaño Califique del 1 a 10
- Apariencia Califique del 1 a 10
- Empaque Califique del 1 a 10

15) ¿Cuando observa el producto, a qué se parece más?

- Mousse
- Paté

16) ¿Cómo preferiría que sea la presentación del producto?

Por favor seleccione una sola opción.

- 1 sólo tamaño 160 gr
- un tamaño familiar 160 gr. y uno individual 60 gr.

Tomando en cuenta que el precio promedio de un paté de esta categoría, de 180 gr es de 3,50 dólares

17) Indique su opinión sobre el precio de éste nuevo producto con relación a las siguientes afirmaciones.

Teniendo en cuenta que el envase es de 160 gr.

Ponga una sola X frente a cada una de ellas

Cual sería el valor que escogería en función de las siguientes afirmaciones:

	2.50 dólares	3.50 dólares	4.50 dólares	5 dólares	5.50 dólares
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad del nuevo producto	<input type="checkbox"/>				
El precio es caro aunque el nuevo producto sea de buena calidad	<input type="checkbox"/>				
El precio es tan exagerado, que no lo pagaría aunque sea de buena calidad	<input type="checkbox"/>				
El precio es barato para un producto de buena calidad	<input type="checkbox"/>				
El precio es razonable para un producto de buena calidad	<input type="checkbox"/>				

18) ¿En dónde le gustaría comprar éste nuevo producto? Elija una sola opción.

- Supermercados
- Delicatessens
- Tiendas de barrio
- Micromercados

19) ¿Con qué frecuencia consumiría usted éste producto? Por favor seleccione una sola opción.

- Semanalmente
- Cada quince días
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

20) ¿En qué ocasiones consumiría usted este producto? Clasifique a las siguientes ocasiones del 1 al 5 en función de su preferencia. 1 significa la ocasión preferida y 5 la menos preferida.

- Fiestas
- Reuniones
- Desayunos
- Cócteles
- A la hora del café

21) ¿Cómo consumiría usted este producto? Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida.

- Con galletas
- Con tostadas
- Con pan
- Con ensaladas
- Con biscochos

22) Si éste producto estuviera a la venta, ¿usted qué haría? Por favor seleccione una sola opción.

- Definitivamente lo compraría
- Probablemente lo compraría
- Probablemente no lo compraría
- Definitivamente no lo compraría

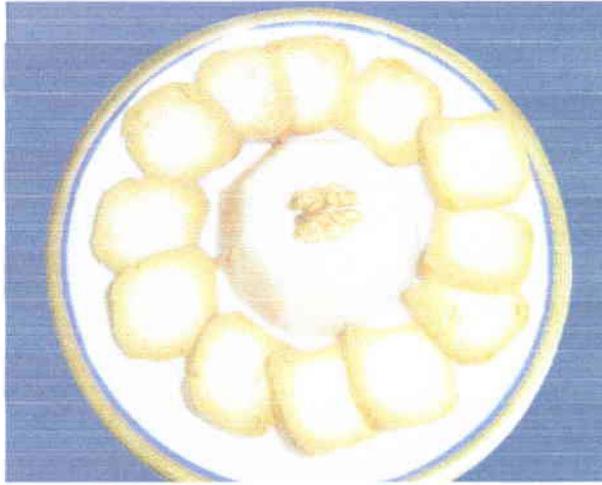
Finalmente quisiera hacerle algunas preguntas para analizar de mejor manera su consumo

- | | |
|--------------------------------------|--|
| Edad | Nivel de Educación |
| 30-34 <input type="checkbox"/> | Primario <input type="checkbox"/> |
| 34-39 <input type="checkbox"/> | Secundario <input type="checkbox"/> |
| 40-44 <input type="checkbox"/> | Universitario <input type="checkbox"/> |
| 45-49 <input type="checkbox"/> | Postgrado <input type="checkbox"/> |
| 50-54 <input type="checkbox"/> | Sector en el que vive |
| 55-59 <input type="checkbox"/> | Norte <input type="checkbox"/> |
| Más de 60 <input type="checkbox"/> | Centro <input type="checkbox"/> |
| | Sur <input type="checkbox"/> |
| Estado civil | Sexo |
| Soltero <input type="checkbox"/> | F <input type="checkbox"/> |
| Casado <input type="checkbox"/> | M <input type="checkbox"/> |
| Divorciado <input type="checkbox"/> | |
| Viudo <input type="checkbox"/> | |
| Unión libre <input type="checkbox"/> | |

Gracias por su colaboración, su opinión ha sido muy valiosa.

FOTOGRAFÍAS

N.-1 PATÉ DE TRUCHA



N.- 2 ENVASES

LATA



ENVASE DE PLÁSTICO (como pasta dental)



PLÁSTICO



CAJA DE PLÁSTICO (como mantequilla)



3.2.3 EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.3.1 Ejecución de la Investigación Cualitativa

3.2.3.1.1 Entrevistas de Profundidad

Las entrevistas a profundidad se realizaron a ocho personas expertas, las mismas que fueron:

- Homero Miño Chef Universidad San Francisco de Quito
- Dimitrio Hidalgo Chef de producción de la Universidad San Francisco de Quito.
- Wilson Alvarado administrador de Luci Baco. (producción de trucha).
- Mariana Velásquez Delicatessen Sector El Bosque.
- Marco Vásconez "Su Bodega" Av. Gonzáles Suárez N31104 y Boneccial.
- Diana Vela encargada de la producción de paté en Cyrano.
- Jorge Carbo, experto en producción de trucha.

Para los mismos se hicieron las entrevistas que se indicaron en el diseño de la Investigación Cualitativa.

Cada entrevista duró aproximadamente una hora y fueron realizadas en una semana. Además fueron grabadas en audio, lo cual facilitó la transcripción de la información obtenida.

Una vez recolectada la información, se procedió a realizar el análisis de la misma a través de la siguiente metodología³³:

Se transcribieron los datos, es decir la información grabada en audio se transcribió en forma cabal y textual en Microsoft Word, respetando cada enunciado y frase de los entrevistados.

Se designó las unidades de análisis, las mismas fueron las frases (sujeto+verbo+predicado) y palabras representativas de acuerdo al objetivo del estudio cualitativo.

Se elaboraron cuadros de análisis en Microsoft Excel.

³³ GAUTHY SINÉCHAL. Investigación de Mercados. Pág.: 68.

Se definieron categorías en función de los objetivos del estudio cualitativo y de las preguntas y respuestas de las personas interrogadas.

Se cumplieron las siguientes características para la definición de las categorías:

Exhaustiva: Se incluyeron todas las frases en diferentes categorías.

Pertinente: Las categorías son congruentes con los objetivos del estudio cualitativo.

Objetivas: Las diferentes personas que participan en el estudio llegaron a estructurar categorías similares.

El número de categorías creadas se basaron en las preguntas y respuestas de los entrevistados. Las categorías fueron estructuradas por temas. La codificación de cada tabla fue de acuerdo al tema que agrupa las diferentes categorías como por ejemplo: Mercado, Características, Precio, Percepción, Factores de Éxito, Oportunidad de Negocio, Ubicación, etc.

Se tabuló la información de las tablas de acuerdo al siguiente proceso sistemático:

Se respetó el enunciado, es decir no se modificaron las respuestas de los entrevistados.

Se realizó un proceso interactivo, ya que al ser la tabulación un proceso dinámico, conforme se avanzó en la tabulación, se incluyeron o se eliminaron ciertas categorías de acuerdo a los objetivos del estudio cualitativo.

Se analizó el contenido en forma vertical, ya que se lo realizó por categorías en función de cada columna y tema.

Se contabilizó los temas, en donde una vez realizado el análisis de contenido, se procedió a cuantificar la frecuencia de aparición de los diferentes temas de las entrevistas, para lo cual se sumó el número de frases pertenecientes a cada categoría, luego se calculó el porcentaje de las mismas y en base a esto se cuantificó la importancia de cada categoría con relación a las demás.

Lo que se busca es cuantificar en qué proporción los diferentes entrevistados se pronunciaron sobre cada tema, sin embargo es necesario indicar que estos porcentajes no representan un análisis estadístico, ya que al ser datos cualitativos carecen de representatividad. Por tal motivo no se puede decir que tal porcentaje de entrevistados dijeron tal cosa en tal porcentaje.

Los porcentajes calculados en este informe fueron elaborados en función del número de frases pertenecientes a cada categoría y por lo tanto son independientes de las personas entrevistadas.

Se redactó el informe final por temas en función de las diferentes categorías de las tablas, con el fin de detallar los principales aspectos tratados en las entrevistas. Finalmente las conclusiones del informe se encuentran justificadas con frases de los entrevistados y con los respectivos porcentajes de aparición de las frases.

3.2.3.1.1.1 Interpretación de Resultados de las Entrevistas a profundidad

3.2.3.1.1.1.1 Principales consumidores de paté de trucha

Según la percepción de los expertos y como se puede observar en la tabla, los principales consumidores de paté pertenecen a una clase media alta y alta, “primero por el costo, luego por que tal vez se atreven a probar nuevos sabores, nuevas presentaciones y ahora con tanta información que se cuenta, se tiene la suerte de probar varias cosas”, y está “focalizado a un nivel o un estrato medio alto, el que demanda este tipo de producto, es una demanda, para un mercado que tiene posibilidad económica y que tiene conocimiento del producto”; esto representa un 50% de las frases, el 21% de las frases indican la percepción, de que los consumidores de paté son gente adulta, “no son infantes, ni tampoco adolescentes, si no son personas ya adultas que conocen el producto”, el 21% de las frases indican que los consumidores de paté de trucha, son personas que gustan del pescado ya que “todas las personas estamos ya acostumbrados a alimentarnos con pescado y no vas a sufrir un severo cambio, el pescado es un número mucho más alto es una población

mucho más grande, entonces ahí tienes un beneficio, y la trucha, ¿a quién no le gusta la trucha?

TABLA No. 3.1

Tabla resumen de los principales consumidores de paté de trucha en el Ecuador		
Respuestas	Consumidores en número de frases	Consumidores en % de frases
Clase media alta y media	7	50%
Gente adulta	3	21%
Gente que le guste el pescado	3	21%
Extranjeros	1	7%
Total frases	14	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.1.2 Lanzamiento de paté de trucha al mercado de la ciudad de Quito

Las expectativas por parte de los entrevistados son positivas en un 93% de las frases, "Sí podría funcionar, por supuesto que sí, trabajando siempre con un poco de hierbas porque el sabor es fuerte de la trucha" y además " al comercializarlo se ofrece un alimento a los consumidores", "puede tener otra serie de saborizantes que podría hacerse cosas muy, muy simpáticas y atractivas" "hay muchas riquezas, tanto en la parte alimenticia como la parte de aditivos o de preservantes", se percibe en general que es una buena idea ya que "claro, mira solo se necesita los instrumentos para hacerlo, mercado ya existe, tanto la gente extranjera que conoce un poco más al respecto, y gente nacional por qué no".

TABLA No. 3.2

Tabla resumen de la opinión acerca del lanzamiento de paté al mercado		
Respuestas	Opiniones en número de frases	Opiniones en % de frases
Positivas	13	93%
Negativas	1	7%
Total frases	14	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.1.3 Características del paté de trucha

El 24% de las frases indican que se debe cambiar de nombre al paté, porque éste genera una percepción distinta del producto, "realmente, es más un mouse, es una crema antes que un paté, el paté es normalmente un trozo de carne un poquito más dura", los expertos argumentan que valdría la pena analizar el nombre ya que "habría que pensar es, si vale la pena emplear el término paté, porque la trucha tiene un muy buen mercado, a la gente le gusta

mucho porque se puede trabajar de forma natural o puede ser ahumada, sí sería bueno el poder saber si empleamos el término paté o si empleamos otro término mouse o cualquier otro término que pueda vender o pueda negociar de una mejor manera el producto", también es importante mencionar que el término paté está muy relacionado con el hígado y esto no es necesariamente lo que se busca para el producto, y "para quitar el sinónimo de paté – hígado, es necesario, no ampliar el nombre de paté". El 20% de las frases indican que es un producto de elevada categoría, asociado con que debe tener un precio elevado (16% de las frases), "el consumo de paté en el Ecuador, para mi manera de ver está enfocado, o focalizado a un nivel o un estrato medio alto, el que demanda este tipo de producto, se podría que es un producto algo especial", además el precio debe ir de la mano con el segmento de mercado al que está dirigido, "El precio del paté debe ser elevado, puesto que el producto se dirige a un target alto en cuanto a un nivel socioeconómico elevado", "el paté podría funcionar bien a un precio elevado, no exorbitante, un poquito elevado, pero con una buena calidad y bien distribuido." El producto "suena como algo con bastante clase".

El tamaño del paté debe ser pequeño (12% de las frases), para que no exista tanto desperdicio, ya que "que es preferible tener tamaños pequeños que tamaños grandes, porque normalmente que pasa cuando tu abres un paté tienes que acabarlo y consumirlo por completo, entonces preferiblemente haces algo más pequeño y repites tres veces, antes que hacer uno grande y se desperdicia todo el resto, la gente ahora piensa también mucho en el sentido de desperdicio en todo eso como es lógico"; un 12% de las frases indica que el sabor de la trucha no debe ser tan fuerte para el agrado de la mayoría de consumidores, pues se debe "trabajar siempre con un poco de hierbas porque el sabor es fuerte de la trucha, eh no he intentado yo pero cuando se pica la trucha a veces queda un poquito un sabor un tanto amargo, eso tendrían que ir bajando los niveles de amargor con sal, azúcar, hierbas, aceites, crema, gelatina tal vez que puedan poner para que se suavice un poco".

TABLA No. 3.3

Tabla resumen de las características principales que debe tener el paté de trucha		
Respuestas	Características en número de frases	Características en % de frases
Precio elevado	4	16%
Diferente nombre (no paté)	6	24%
El sabor de la trucha no tan fuerte	3	12%
Empaque vistoso	2	8%
Tamaño pequeño	3	12%
Otra variedad	2	8%
Producto de elevada categoría	5	20%
Total frases	25	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.4 Oportunidad de fabricar un paté de trucha

Los entrevistados indican una respuesta positiva en un 76% de las frases, ya que es una buena alternativa fabricar un paté de trucha, que se le puede dar diferentes usos en distintas ocasiones, “podemos hacer una ensalada, podemos hacer un plato fuerte, combinando con diferentes variedades de salsas, mousses, digamos espumas, algo que sea un poco más nuevo más novedoso, de ahí el uso en cócteles, como te dije en ensaladas es amplio, en un plato fuerte también puedes poner paté si es que la oportunidad te lo permite” y es importante que “los estudiantes hagan cosas novedosas y diferentes, en cuanto a un paté por supuesto el paté es de carnes generalmente que tienen grasa, que tienen una cantidad proteica fuerte y pues que tienen un sabor característico”, “con respecto a su sabor debe ser muy bueno lo que sería una buena oportunidad” se tienen algunas percepciones negativas por paté de los expertos ya que “como paté el primer problema ya procesado, es la oxidación porque es un producto que en una fracción de tiempo muy pequeña tiende a oxidarse” y además “habrían que analizar detenidamente los costos que implica su elaboración” “no me pondría un negocio de ese tipo porque no conozco mucho, además creo que paté se vende muy poco”

TABLA No. 3.4

Tabla resumen de las opiniones acerca de la fabricación de un paté de trucha		
Respuestas	Opiniones en número de frases	Opiniones en % de frases
Positivas	16	76%
Negativas	5	24%
Total frases	21	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.5 Diferentes usos que se le da al paté

Los principales usos que los expertos le dan al paté son primordialmente para consumirlo con diferentes acompañantes (32% de las frases) y para fiestas y reuniones (40% de las frases). "Cuando tienen reuniones por aquí, y se les pone a las galletitas o a los bocaditos", y "el paté normalmente que se usa, se pone con tostadas y se unta". "Se trabajar mucho en todo lo que son cócteles"(12% de las frases).

TABLA No. 3.5

Tabla resumen de los principales usos que se le puede dar al paté

Respuestas	Usos en número de frases	Usos en % de frases
Cócteles	3	12%
Fiestas	5	20%
Reuniones	5	20%
Plato fuerte	1	4%
Sánduches	2	8%
Ensaladas	1	4%
Con diferentes acompañantes (galletas, tostadas, biscochos..)	8	32%
Total frases	25	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.6 Beneficios y perjuicios del paté de trucha

Los expertos indican que el paté de trucha tiene 89% de beneficios y un 11% de perjuicios, ya que el paté presenta características lo suficientemente competitivas para ingresar al mercado ya que no se "vería nada negativo, en cuanto al emprendimiento de este tipo nuevo de producto, un producto con modificaciones o cambios, todo depende de cómo se enfocará al buen marketing que le den al negocio y a enseñarles si es el caso a consumir a la gente", además se cuenta con "una serie de valores o de riquezas en diferentes puntos con lo que respecta al pez o al pescado, y yo creo que enriquece mucho y ayuda mucho este tipo de producto para comercializar y alimentarse" entonces hay muchas riquezas "tanto en la parte alimenticia como la parte de aditivos o de preservantes que se puedan poner porque puedes se puede aumentar un poquito más en el calcio, un poquito más de hierro, todo depende como se maneje la parte de la química" Los aspectos negativo estarían reflejados en la oxidación que tiene el paté y en el costo, "como paté el primer problema ya procesado, es la oxidación porque es un producto que en una fracción de tiempo muy pequeña tiende a oxidarse" y "se tendría que cuidar

mucho de los costos porque puede que suceda lo que pasó con nuestro paté de pato (no funcionó)".

TABLA No. 3.6

Tabla resumen de los beneficios y perjuicios del paté de trucha		
Respuestas	Beneficios o perjuicios en número de frases	Beneficios o perjuicios en % de frases
Aspectos Positivos	25	89%
Aspectos Negativos	3	11%
Total frases	28	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.7 Producción de trucha en el Ecuador

Un 45% de las frases como se observan la tabla, indican que existe mucha competencia en cuanto a la producción de trucha, lo cual es favorable para el negocio del paté, ya que al existir una competencia perfecta en la oferta del producto los precios tienden a ser estándares y se minimiza su poder de negociación, "existen varios productores por la zona, unos a gran escala y otros a menor" y es un negocio que actualmente es estable (36% de las frases), "en los últimos años yo no he visto una evolución del mercado de las truchas, más bien he percibido un estancamiento, quizás a finales de los 80 y principios de los 90 hubo un desarrollo de trucha, pero ahora no se ve la inversión".

TABLA No. 3.7

Tabla resumen de cómo se encuentra la producción de trucha en el Ecuador		
Respuestas	Opiniones en número de frases	Opiniones en % de frases
Mucha competencia	5	45%
Ha crecido muy poco	2	18%
Se mantiene estable	4	36%
Total frases	11	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.8 Empresas nacionales que actualmente estén comercializando paté de trucha

El 100% de las frases indican que ninguno de los entrevistados sabe de alguna empresa que se dedique a la producción de paté de trucha, dentro del mercado nacional, "no tengo ni la más mínima idea de una empresa que esté comercializando paté de trucha", "No he escuchado paté de trucha", por lo que "competencia no tendría por lo menos competencia directa".

TABLA No. 3.8

Tabla resumen de nombres de empresas que estén comercializando paté de trucha en el Ecuador		
Respuestas	Nombres en número de frases	Nombres en % de frases
Ninguna	8	100%
Total frases	8	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.9 Patés de mayor demanda en el mercado de la ciudad de Quito

Como se observa en la tabla, el paté de mayor consumo según los entrevistados es el de hígado (29% de las frases) y de marca plumrose (36% de las frases), “Yo en mi local tengo dos tipos de paté, uno de jamón y otro de hígado, eso no ha variado, he vendido siempre estos dos, solo de marca plumrose” se vende “más el de hígado , es más conocido”.

TABLA No. 3.9

Tabla resumen de los patés que más se venden y son más conocidos		
Respuestas	Nombres y tipos de patés en número de frases	Nombres y tipos de patés en % de frases
De hígado	8	29%
De jamón	5	18%
Plumrose	10	36%
Yuris	5	18%
Total frases	28	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.10 Acompañantes para el paté de trucha

Como se puede observar en la tabla, según las personas entrevistadas el mejor acompañante para el paté son las galletas en primer lugar con un 35% de las frases, y las tostadas en segundo lugar con 25% de las frases, “puedes trabajarlo en una barqueta, o en una tostada” como acompañante principal “Tostadas generalmente, galletas, tostadas”.

TABLA No. 3.10

Tabla resumen de los diferentes acompañantes con los que se puede consumir paté		
Respuestas	Acompañantes en número de frases	Acompañantes en % de frases
Galletas	7	35%
Tostadas	5	25%
Biscochos	3	15%
Pan	3	15%
Legumbres	2	10%
Total frases	20	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.2 Sesiones de Grupo (Focus Group)

Para la elaboración de los grupos focales se tomó en cuenta a personas de un nivel socioeconómico alto y medio. Cada grupo focal estuvo conformado por 8 personas.

Se planearon dos sesiones focales bajo los siguientes perfiles:

- **SESION DE GRUPO 1A:** Hombres y mujeres entre 22 y 27 años de edad, de clases sociales media y alta, solteros y casados, con distintas ocupaciones.
- **SESION DE GRUPO 2A:** Hombres y mujeres entre 25 y 40 años de edad, de clases sociales media y alta, de estado civil solteras y casadas y con diferentes profesiones.

Todas las reuniones se iniciaron con una breve introducción sobre la forma de desarrollo de la sesión, así como con la explicación de las reglas generales impartidas por el moderador. Durante la sesión, la intervención del moderador se produjo únicamente con el objetivo de recabar la mayor información.

Para facilitar la tabulación de la información se contó con una cámara de video que filmó todo el proceso, con previa anticipación de los participantes.

3.2.3.1.1.2 Interpretación de Resultados de Sesiones de Grupo o Focus Group

3.2.3.1.1.2.1 La percepción que tienen los consumidores finales del paté común

Al mencionar la palabra paté los consumidores finales lo perciben más como un acompañante, como se puede observar en la tabla (19% de las frases), y se lo atribuye a reuniones un poco formales, "sí es un acompañante tal vez para reuniones formales", el producto "tiende a ser más formal", las personas también tienden a relacionar la palabra paté con hígado, como se observa en la

tabla 8% de las frases se relacionan con hígado, y otro 8% de las frases es relacionado como paté de hígado.

TABLA No. 3.11

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales del paté		
Respuestas	Percepciones en número de frases	Percepciones en % de frases
Cremoso	1	4%
Hígado	2	8%
Un acompañante	5	19%
Tal vez para reuniones formales	3	12%
Para disfrutar entre amigos	2	8%
Galletas	1	4%
Formal e informal	1	4%
Cóctel	2	8%
Comida	1	4%
Bocaditos	2	8%
Para reuniones	2	8%
Pasa bocas	1	4%
Agradable	1	4%
Paté de hígado	2	8%
Total frases	26	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2 Percepciones de los beneficios y perjuicios que tienen los consumidores finales sobre el paté

Los beneficios principales según los consumidores del paté común, son el ahorro de tiempo (12% de las frases), y la facilidad de uso (12% de las frases), los consumidores aprecian “la rapidez con la que uno lo obtiene”, además “no se debe preparar” y “no se necesita mayor trabajo, el ahorro de tiempo se podría decir” es un producto que “es fácil de conseguir” y aporta mucho por la “la versatilidad del producto, lo abres lo pones en una galleta y pare de contar” “Es fácil de usar”. Los perjuicios principales que tienen los consumidores de paté, es sobre la parte expuesta del paté que toma otro color y el sabor a hígado (15% de las frases), ya que “si se usa una vez y se guarda la parte expuesta toma otro color y no es tan apetecible”, además “el sabor de hígado, es feo” “yo solo he probado paté de hígado y no me gusta mucho”.

TABLA No. 3.12

Tabla resumen de los beneficios y perjuicios que tienen los consumidores finales del paté		
Respuestas	Beneficios o perjuicios en número de frases	Beneficios o perjuicios en % de frases
Rapidez para consumirlo	3	3%
No se debe preparar	3	3%
No se necesita mayor trabajo	5	6%
El ahorro de tiempo	10	12%
Facilidad de uso	15	17%
No me gusta cuando tienen vegetales	4	5%
El sabor de hígado, es feo	13	15%
La presentación (beneficio)	1	1%
Es fácil de conseguir	2	2%
Diferentes usos	2	2%
La parte expuesta toma otro color	14	16%
Lo relaciono con hígado y no me gusta	13	15%
Se ha ido perdiendo la costumbre de consumo	1	1%
Total frases	86	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.3 Frecuencia de compra de los consumidores finales de paté

El 25% de las frases indican que los consumidores finales adquieren el producto cuando tienen una reunión, "en mi casa cuando existen reuniones, para un bocadito o algo así", sin embargo existen personas que nunca compran paté en sus casas (19% de las frases), ya que "como no es ingrediente principal en la comida típica nuestra, realmente no tenemos una costumbre de paté en mi casa", en otros casos el consumo es una vez al mes (13% de las veces) "en mi casa sí por lo menos una vez al mes, el uso es distinto, en mi hogar porque hay mayor consumo".

TABLA No. 3.13

Tabla resumen de la frecuencia de compra por parte de los consumidores finales del paté		
Respuestas	Frecuencia en número de frases	Frecuencia en % de frases
3 veces al año	1	6%
Cuando hay una reunión	4	25%
En fiestas	1	6%
Cuando existe un evento	1	6%
1 vez al mes	2	13%
2 veces al mes	1	6%
Nunca	3	19%
Muy pocas	2	13%
Muy rara vez	1	6%
Total frases	16	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.4 Ocasiones de consumo

El 33% de las frases indica que los consumidores finales consumen el producto principalmente en reuniones, y un 20% de las frases indican que se consume el producto en fiestas, “por lo general en fiestas o reuniones”, “podría ser para fiestas y reuniones, lo más apropiado”, el 27% de las frases indican que el consumo se da en cócteles, “yo también creo que es más para ocasiones un poco formales, un cóctel puede ser una fiesta o un evento”, en el desayuno también se consume (10% de las frases), “sí, se podría usar en el desayuno, es más sería algo rápido y diferente”, “para el desayuno si es una buena idea, se puede comer con galletas”, “en mi oficina en el trabajo, dentro de la cafetería a la hora del desayuno hay la opción de consumir paté, siempre no, y con galletas”.

TABLA No. 3.14

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales de las ocasiones de consumo		
Respuestas	Ocasiones de consumo en número de frases	Ocasiones de consumo en % de frases
Reuniones	10	33%
Fiestas	6	20%
En el desayuno	3	10%
Cóctel	8	27%
Eventos	2	7%
Para ver un partido en la tv (entre amigos)	1	3%
Total frases	30	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.5 Puntos de distribución donde los consumidores finales adquieren el producto

Un 80% de frases indican que los consumidores finales adquieren el producto principalmente en el Supermaxi, un 2% de las frases indican que la compra se la hace en un delicatessen, y en ocasiones en las tiendas (7% de las frases), “en las tiendas a veces cuando hay apuro”.

TABLA No. 3.15

Tabla resumen de los puntos de distribución donde los consumidores finales adquieren el producto		
Respuestas	Lugar de compra en número de frases	Lugar de compra en % de frases
Supermaxi	12	80%
Tiendas	1	7%
Delicatessen	2	13%
Total frases	15	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.6 Quien tiene mayor influencia en la compra del paté

Como se puede observar en la tabla, las madres poseen gran influencia en el momento de la compra (50% de las frases), esto se da porque “por lo general las madres hacen las compras del hogar”, los hijos también representan una significativa influencia al momento de la compra, son “los hijos, porque ellos como le dicen a la mamá oye compra eso que se ve rico, y ellos pueden estar más expuestos a reuniones”, “si tu hijo ya es más grande y esta dispuesto a consumir otras comidas, pues obviamente si va a influir”, por último la influencia es de los padres con un 14% de las frases.

TABLA No. 3.16

Tabla resumen acerca de quien tiene mayor influencia de compra del paté		
Respuestas	Quien influye en la compra en número de frases	Quien influye en la compra en % de frases
Madre	7	50%
Padre	2	14%
Hijos	5	36%
Total frases	14	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.7 Quienes son los consumidores de paté

Como se puede observar en la tabla, el 55% de las frases indican que el consumo de paté por lo general es de gente mayor, “personas de edades más altas, porque niños no lo hacen”, “en general yo creo que un niño no comería un paté, es un producto para gente más grande, porque simplemente no es atractivo para ellos no es de vistosos colores ni es de dulce, por lo tanto no se inclinaría para su consumo”. El 32% de las frases indican que las personas que consumen paté deben tener un nivel socioeconómico alto, “en cuanto a nivel socioeconómico, debe ser alto, “si el paté es un producto que tiene un poco más de clase, y se debería vender a gente que tenga la capacidad de pagar un precio elevado por el producto”, “si un pobre no te compra paté”.

TABLA No. 3.17

Tabla resumen de quienes son los consumidores de paté		
Respuestas	Consumidores de paté en número de frases	Consumidores de paté en % de frases
Gente mayor	12	55%
Toda edad	3	14%
Nivel socioeconómico alto	7	32%
Total frases	22	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.8 Características principales que debe tener un paté según la percepción de los consumidores finales

La principal característica que los consumidores finales consideran esenciales en un paté es el sabor (29% de las frases), 21% de las frases indican que son importantes también los componentes del paté, es importante “el sabor y de que está hecho principalmente”, es muy necesario “analizar los componentes del paté”; un 11 % de las frases indican que el producto de preferencia debe ser bajo en grasa, los productos hoy en día deben intentar tener esa imagen de que “sea cero grasa” “para evitar subir de peso de forma exagerada”, el marketing también es importante (11% de las frases) para posicionar al producto, para “convertirlo en una parte fundamental de la dieta básica de los ecuatorianos, ligarle un poco a nuestra tradición” y “El precio también sería importante ya que, yo al menos siempre he pensado que esto demuestra la calidad de los productos”.

TABLA No. 3.18

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales de las características principales del paté		
Respuestas	Características en número de frases	Características en % de frases
Sabor	8	29%
Componentes	6	21%
Bajo en grasa	3	11%
Marca conocida	1	4%
Consistencia	2	7%
Precio	1	4%
Distribución	2	7%
Marketing	3	11%
Factor dietético	2	7%
Total frases	28	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.9 Percepción que tienen los consumidores finales hacia la competencia

Se mencionaron dos marcas de paté por parte de los consumidores finales; Plumrose fue mencionado en 22% de las frases, y Yuris en 14% de las frases; el producto Yuris es percibido por la gente como barato, regular, que no posee buena calidad, es un producto “más cómodo en precio” y “no es tan bueno”; por el contrario Plumrose es percibido por los consumidores finales como un producto de mejor calidad, y más caro, es un “producto más seleccionado en

materia prima”, además que es “más caro, por lo menos un usd1 o usd 1.50 más caro plumrose que juris”, en definitiva es una “calidad de embutido más alta en todo”.

TABLA No. 3.19

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales hacia la competencia		
Respuestas	Percepciones en número de frases	Percepciones en % de frases
Juris	5	14%
Barato	4	11%
Regular	2	5%
No tan buena calidad	2	5%
Plumrose	8	22%
Calidad de embutido más alta en todo	8	22%
Mejor	2	5%
Más caro	6	16%
Total frases	37	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.10 Percepción que tienen los consumidores finales del paté de trucha

Los consumidores finales con tan sólo escuchar la palabra, paté de trucha, lo perciben como un producto con un nivel socioeconómico alto, esto se puede ver en la tabla, representado en un 36% de las frases, “Yo lo veo como algo distinto, y como es distinto tiene un poco más de clase” es “algo más especial”, además “a cualquier lado que te vayas el pescado es más caro que la carne, y por lo tanto si va a ser de un precio más elevado, y obviamente porque es diferente, y como les dije el pescado es más caro que cualquier carne común”. El paté de trucha es percibido también como más saludable (14% de las frases) ya que es “más saludable que otro tipo de paté”. El paté se relaciona mucho con el hígado (14% de las frases), cuando se menciona paté de trucha se lo asocia a “hígado de trucha”, “lo que pasa es que si escuchas paté lo relacionas con hígado, y el de trucha llama mucho la atención”.

TABLA No. 3.20

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales del paté de trucha		
Respuestas	Percepciones en número de frases	Percepciones en % de frases
Pescado	2	9%
Más saludable que otro tipo de paté	3	14%
Hígado de trucha	3	14%
Ganas de probar	1	5%
Saludable	1	5%
Nivel socioeconómico alto	8	36%
Un acompañante, perfecto para un cóctel	2	9%
Raro	1	5%
Engorda	1	5%
Total frases	22	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.11 Comercialización de algún paté de trucha dentro del país

Como se puede observar en la tabla, el 86% de las frases indican que no se ha escuchado que actualmente se esté vendiendo paté de trucha, y un 14% de frases indican que si han escuchado de paté de mariscos, pero de trucha no.

TABLA No. 3.21

Tabla resumen que refleja si los consumidores finales saben de algún paté de trucha que se venda en el país		
Respuestas	Argumento en número de frases	Argumento en % de frases
Yo nunca he escuchado	12	86%
De mariscos sí pero no de trucha	2	14%
Total frases	14	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.3.1.2.12 Primera impresión del paté de trucha al observarlo

Los consumidores finales tuvieron la impresión de estar mirando un flan sobre la mesa (15% de las frases), y les sorprendió un poco que no tenga un olor fuerte de trucha (15% de las frases), "el olor del paté no es muy concentrado, o sea no huele a trucha", un 10% de las frases indican que el paté se parece más a un mousse, y los consumidores finales también nos indican que el producto se ve rico (10% de las frases), y se ve bien (10% de las frases), "me da ganas de probar, se ve bien".

TABLA No. 3.22

Tabla resumen que refleja la primera impresión que tuvieron los consumidores finales sobre el paté de trucha		
Respuestas	Argumento en número de frases	Argumento en % de frases
Se ve bien.	2	10%
La textura es buena.	1	5%
Flan	3	15%
Paté diferente.	1	5%
Bocaditos, cóctel	2	10%
Postre	1	5%
Me gusta la densidad.	1	5%
Se ve rico.	2	10%
No huele a trucha	3	15%
Es una combinación perfecta con tostadas.	1	5%
Gelatina	1	5%
Mousse	2	10%
Total frases	20	100%

ELABORACION: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.13 Lo mejor del paté de trucha

Como se puede observar en la tabla, lo mejor que tiene el paté de trucha según la percepción de los consumidores finales, es el sabor (30% de las frases), "está rico, "sí muy rico", "la verdad súper bueno". Los vegetales (26% de las frases), ya que "los vegetales como que ayudan a bajar el sabor de la trucha que es fuerte, neutralizan el sabor", "a mí no me gusta con vegetales por lo general pero este está súper bueno", "es más se siente súper bien, le da un toque, o sea un sabor agradable", "de hecho lo de los vegetales no se siente mucho". El olor no es muy fuerte (15% de las frases), "el olor está muy bien no es tan fuerte como el de la trucha en sí", la textura es buena también (15% de las frases).

TABLA No. 3.23

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales de lo mejor que tiene el paté de trucha		
Respuestas	Percepciones en número de frases	Percepciones en % de frases
Sabor	8	30%
Los vegetales	7	26%
Y el olor está muy bien no es tan fuerte como el de la trucha en sí.	4	15%
La textura	4	15%
La densidad	2	7%
Sabe a pescado pero no a trucha	2	7%
Total frases	27	100%

ELABORACION: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.14 Percepción que tienen los consumidores finales de los peor que tiene el paté de trucha

Como se puede ver en la tabla, el 29 % de las frases indican que la parte reseca no se ve tan apetecible, “en la parte superior como que se ve un poco reseco”, “no es tan apetecible”. El 21 % de las frases indican que ningún aspecto fue lo suficientemente desagradable. El 17% de las frases indican que a los consumidores finales no les gusta que el producto se llame paté, se puede ver como algo negativo “el nombre, que se relacione con paté, para mí es más un mousse”

TABLA No. 3.24

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales de los peor que tiene el paté de trucha		
Respuestas	Percepciones en número de frases	Percepciones en % de frases
La parte reseca no se ve tan apetecible	7	29%
El nombre, que se relacione con paté	4	17%
La presentación	2	8%
Los pimientos	1	4%
Nada	5	21%
A mí no me gustó el acompañante, o sea las tostadas	4	17%
El color	1	4%
Total frases	24	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.15 Cambios que los consumidores finales le harían al paté de trucha

El 30% de las frases indican que el paté no debe ser modificado, intentar tal vez que no se reseque (25% de las frases), “evitar que se seque para mejorar la apariencia”, y definitivamente el nombre debe cambiar (18% de las frases).

TABLA No. 3.25

Tabla resumen de los cambios que los consumidores finales le harían al paté de trucha		
Respuestas	Cambios en número de frases	Cambios en % de frases
Los vegetales más pequeños	4	10%
Evitar que se seque	10	25%
El color	2	5%
Ninguno	12	30%
El nombre	7	18%
Más picante	5	13%
Total frases	40	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.16 Consumidores de paté de trucha

El 56% de las frases indican que el consumo de paté de trucha se daría principalmente por gente que tenga un nivel socioeconómico alto, "el precio tiene que ser un poco alto y enfocarse a gente de un status medio alto y alto", "el nivel socioeconómico yo creo que debe ser alto, el paté de trucha se da para eso", "gente de un status medio alto y alto, que haya viajado y haya probado cosas distintas y esté dispuesta a hacerlo de nuevo". Gente adulta (30% de las frases), "los bebés no lo consumirían seguramente, a partir de unos siete u ocho años se podría decir que empieza el consumo, y de ahí en adelante, sin límite de edad", "el consumo de paté es un hábito que tiene la gente mayor por lo general".

TABLA No. 3.26

Tabla resumen de quienes son los consumidores de paté de trucha		
Respuestas	Consumidores de paté de trucha en número de frases	Consumidores de paté de trucha en % de frases
Gente de toda edad	4	15%
Gente adulta	8	30%
Nivel socioeconómico alto	15	56%
Total frases	27	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.17 Precio del paté de trucha

Por una lata de 80gr. los consumidores están dispuestos a pagar entre usd 2 (23% de las frases) y usd 2.50 (10% de las frases), como se puede observar en la tabla. Y por una lata de 160 gr. los consumidores están dispuestos a pagar entre usd 3.50 (17% de las frases) y usd 4 (20% de las frases), como se puede observar en la tabla.

TABLA No. 3.27

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales con respecto al precio del paté de trucha		
Respuestas	Precio en número de frases	Precio en % de frases
Por una lata de 80gr.		
usd 2	7	23%
usd 1.50	1	3%
usd 1.80	1	3%
usd 2.50	3	10%
usd 3	2	7%
Por una lata de 160gr.		
usd 5	4	13%
usd 3,50	5	17%
usd 4	6	20%
usd 2.50	1	3%
Total frases	30	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.18 Puntos de venta que los consumidores finales creen se debería vender el paté de trucha

Como se puede observar en la tabla 83% de las frases indican que el paté de trucha debe ser vendido en el supermaxi, "porque tu compras un paté cuando vas de compras"; y un 17% de las frases indican que se lo debe hacer en un delicatessen.

TABLA No. 3.28

Tabla resumen de los puntos de venta que los consumidores finales creen se debería vender el paté de trucha		
Respuestas	Puntos de venta en número de frases	Puntos de venta en % de frases
Supermaxi	10	83%
Delicatessen	2	17%
Total frases	12	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.2.3.1.2.19 Percepción que tienen los consumidores finales con respecto al empaque del paté de trucha

Como se puede ver en la tabla, el 29% de las frases indican que el envase debe ser en lata, "en lata sería una muy buena alternativa", "sí porque duraría más". El 29% de las frases indican que el empaque debería tener dos tamaños (individual y familiar), "estará bien un tamaño pequeño para consumo personal, y otro más grande para una reunión o fiesta", "o simplemente el grande que sea familiar", "si los tamaños son individuales sería más fácil" la "lata da la idea de un producto de mejor calidad, para un estatus alto", "si existen dos presentaciones como se mencionó, se eliminaría el problema de la duración y además se percibe mayor calidad" y además "al tener a la trucha como punto principal en tu producto, esto de por sí ya le sube el nivel, y se hace más caro, por lo tanto no vas a envasarlo como a un producto común y corriente, tiene mucho que ver el empaque y que tal si le haces en lata igual pero puede ser distinta, no se cuadrada por ejemplo".

TABLA No. 3.29

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales con respecto al empaque del paté de trucha		
Respuestas	Empaque en número de frases	Empaque en % de frases
En lata	10	29%
En plástico	5	14%
En plástico y en lata	3	9%
Uratol	4	11%
En lata dos tamaños (individual y familiar)	10	29%
Colores serios	3	9%
Total frases	35	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.20 Percepción que tienen los consumidores finales sobre la diferenciación del paté de trucha

El 61 % de las frases indican que el paté de trucha se diferencia porque es un producto más saludable, “se puede decir que es más saludable que los patés comunes”, “mucho menos colesterol se percibe”, “se puede explotar lo del omega3 que posee la trucha, y de esta forma promocionarlo como más saludable”, “sí y de esta forma se podría consumir en desayunos, porque sería algo sano y nutritivo”. El 39% de las frases indican que el sabor es el factor diferenciador del paté de trucha, “el sabor es más suave”, “el sabor está bien porque al ponerlo en la galleta o lo que sea que uses, debe sobresalir, es decir se debe diferenciar al momento de saborear, y es justamente lo que pasa”.

TABLA No. 3.30

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales sobre la diferenciación del paté de trucha		
Respuestas	Percepciones en número de frases	Percepciones en % de frases
El sabor es más suave	7	39%
Se puede decir que es más saludable	11	61%
Total frases	18	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.21 Percepción que tienen los consumidores finales de las ocasiones de consumo de paté de trucha

Un 36% de las frases indican que el paté de trucha debe ser consumido en reuniones, y un 32 % de las frases indica que puede ser consumido en fiestas, “yo lo consumiría si hago alguna fiesta o reunión en mi casa”, “cuando me reúna otra vez con mis amigas a tomar café, sería una buena idea”, “cada reunión o fiesta en mi casa”, “entre amigos puede ser cuando exista una

reunión, cuando sea el cumpleaños de alguien”, “mis suegros me visitan algunas veces y van a mi casa a tomar café, sería una buena alternativa brindarles este paté”; mientras que el 18% de las frases indican que el producto puede ser consumido en el desayuno, “yo sí lo consideraría para desayunos para los días entre semana que no hay tiempo y se necesita de algo rápido”, “para darle el desayuno a mi hija”.

TABLA No. 3.31

Tabla resumen de la percepción que tienen los consumidores finales de las ocasiones de consumo de paté de trucha		
Respuestas	Ocasiones de consumo en número de frases	Ocasiones de consumo en % de frases
Reuniones	8	36%
Fiestas	7	32%
En el desayuno	4	18%
Para ver un partido en la tv (entre amigos)	1	5%
A la hora del café	1	5%
Cumpleaños	1	5%
Total frases	22	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.1.2.22 Decisión de compra de paté de trucha, por parte de los consumidores finales

Un 100% de las frases indican que sí se compraría el paté de trucha, “Si está muy rico, sí lo compraría”, “para probarlo sí”, “difícil que se haga un hábito, pero sí”.

TABLA No. 3.32

Tabla resumen que refleja la decisión de compra de paté de trucha, por parte de los consumidores finales		
Respuestas	Decisión de compra en número de frases	Decisión de compra en % de frases
Si	11	100%
Total frases	11	100%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.1.3 Conclusiones de la Investigación Cualitativa

3.2.3.1.3.1 Conclusiones de las Entrevistas de Profundidad

Los entrevistados opinan que el paté de trucha es una buena alternativa de consumo, ya que posee varias características nutritivas que se pueden reflejar en el aporte alimenticio que ofrece; es importante mencionar que en la actualidad no existe una empresa nacional que se encuentre comercializando paté de trucha. Es un producto que tendría gran aceptación por parte de los consumidores que posean un nivel socioeconómico alto, ya que estas personas

están más dispuestas a consumir este tipo de producto, primero por costo, luego por que tal vez se atreven a probar nuevos sabores, nuevas presentaciones; el hecho de encontrarse inmersos en un mundo globalizado que intercambia culturas, facilita en gran medida la aceptación de este nuevo producto.

Los expertos aconsejan que para comercializar un producto así, se debe bajar un poco el sabor de la trucha que es muy fuerte, a través de vegetales, o distintos condimentos.

A petición de los expertos, el paté debe cambiar de nombre, ya que lo que se está ofreciendo es más un mousse o una crema para untar, y la gente puede malinterpretarlo, además es importante indicar que la trucha tiene un muy buen mercado y no valdría la pena opacarlo con un nombre que no refleje directamente lo que se ofrece; por otro lado el término paté se lo asocia con el hígado y esto no es necesariamente lo que se busca para el producto.

Los entrevistados indican que es un producto que debe tener un precio elevado, por ser selectivo, de status.

En cuanto al tamaño del producto, los expertos opinan que debe ser pequeño, para evitar desperdiciar el producto.

El paté de trucha se utilizaría para un evento, un cóctel, una fiesta o reunión, y puede ir con distintos acompañantes, que van desde una galleta o una tostada, hasta una ensalada, un sánduche e inclusive un plato fuerte si la ocasión lo permite.

Finalmente el paté está dirigido a gente adulta capaz de apreciar de mejor manera un producto como este.

3.2.3.1.3.2 Conclusiones de las Sesiones de Grupo o Focus Group

Los participantes en las sesiones de grupo indican que el paté de trucha es percibido como un producto de elevada categoría, dirigido a un nivel

socioeconómico alto; el producto es percibido como más saludable con relación a otros patés que existen actualmente en el mercado.

Los consumidores finales aprecian mucho la rapidez con la que se obtiene un paté, el ahorro de tiempo que representa su consumo, y la facilidad de uso.

El consumo de un paté por lo general se lo hace en reuniones o fiestas principalmente, también se lo utiliza para cócteles, e inclusive para el desayuno.

La influencia en la decisión de compra de un paté de trucha, es principalmente de la madre, seguido de los hijos y por último del padre.

La marca Plumrose es la más conocida por los consumidores finales, seguida de la marca Yuris.

Los consumidores finales indican que el consumo de paté es principalmente para gente adulta.

Para que un paté sea de total agrado para los consumidores finales, es muy importante tener en cuenta primero el sabor; los componentes, se debe analizar de que está hecho el paté, y debe ser bajo en grasa.

Se puede observar una notable oportunidad de negocio, ya que al ser degustado el producto, la mejor característica que fue percibida por los consumidores fue el sabor, y además les agradó en gran medida los vegetales y que el paté no tuviera un olor fuerte a pescado.

Los consumidores finales indican que lo que menos les gusta del paté es la parte reseca que tiende a tomar otro color después de ser consumida.

El nombre debe cambiar, ya que no es un paté es un mousse, además al mencionar paté, éste se asocia a hígado y el producto no tiene nada que ver con el hígado.

En cuanto al precio, los consumidores estarían dispuestos a pagar, por una lata de 80gr. entre usd 2 y usd 2.50, y por una lata de 160 gr. los consumidores estarían dispuestos a pagar entre usd 3.50 y usd 4.

El empaque según la mayoría de las frases debe ser en lata y en dos tamaños, uno individual y otro familiar.

El producto debe ser vendido en el supermaxi, ya que las personas tienden a comprar un paté en el momento en el que realizan las compras, seguido por un delicatessen.

Los consumidores finales indican que el producto se diferencia principalmente, por dar la impresión de ser más sano que los otros patés, se percibe menos colesterol e incluso se puede explotar lo del omega 3 que tiene el pescado, como un aporte nutricional y así ofrecer un producto mucho más saludable, además de tener un excelente sabor.

Finalmente todos los participantes de la sesión grupal, estarían dispuestos a comprar paté de trucha.

3.2.3.2 Ejecución de la Investigación Cuantitativa

3.2.3.2.1 Determinación del Universo o Población

Para la realización de la etapa cuantitativa, primeramente se debe definir el universo o población de estudio, de la cual se obtendrá una muestra representativa que permitirá obtener la información necesaria sobre el nivel de aceptación del nuevo producto.

Se define como población a una colección completa de personas, animales, plantas o cosas de las cuales se desea recolectar datos. Es el grupo entero al que queremos describir o del que deseamos sacar conclusiones.³⁴

³⁴ EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 171.

La población a la cual estará dirigido el presente proyecto constituyen las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito.

En la siguiente tabla se indica el universo formado por el nivel socioeconómico medio y alto:

TABLA No. 3.33

CIUDAD	TOTAL POBLACIÓN	PORCENTAJE DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO		POBLACIÓN POR NIVEL SOCIOECONÓMICO		UNIVERSO O POBLACION
		Alto	Medio	Alto	Medio	
Quito Urbano	1428533	7.00%	26.20%	99997	374276	474273

FUENTE: MARKOP 2005
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Debido a que la población objetivo (nivel socioeconómico medio y alto) es superior a 10000 personas, se determina que el tipo de universo para nuestro estudio es **infinito o indeterminado**.

3.2.3.2 Determinación de las características de los elementos muestrales

Conceptualmente marco muestral "es la obtención de un listado de integrantes de la población meta definida, que sirve para extraer la muestra"³⁵

Para el proyecto se utilizará la técnica de muestreo aleatorio simple, el cual consiste en analizar la información de acuerdo a la cantidad de encuestas. El segmento al que se dirige el producto cuenta con las siguientes características:

- ✓ Nivel socioeconómico.- El estudio se encuentra enfocado hacia el nivel socioeconómico medio y alto de la ciudad de Quito.
- ✓ Edad.- El estudio se encuentra enfocado a personas que se encuentren en un rango de edad de 30 hasta más de 60 años.

A continuación se indican los rangos de edad establecidos:

- 30 a 34 años
- 35 a 39 años
- 40 a 44 años

³⁵ Arturo José Orozco, Investigación de Mercados.

- 45 a 49 años
- 50 a 54 años
- 55 a 59 años
- 60 a más años

3.2.3.2.3 Cálculo de la Muestra

La muestra se define como un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (la población). A través del estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población.³⁶

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra se hará con población infinita como se explicó anteriormente. El nivel de confianza que se utilizará será del 95.5%. El margen de error que se ha establecido es del 6%, el mismo que es la dispersión asociada al valor real. Se asume ignorancia máxima o máxima varianza donde $p=50\%$ y $q=50\%$, ya que no se han realizado investigaciones anteriores sobre el tema en cuestión.

$$\eta = \frac{z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

η = Tamaño de la muestra.

$z_{\alpha/2}$ = Probabilidad acumulativa de -0 a z para la distribución normal estándar.

\hat{p} = Estimación de la proporción favorable.

\hat{q} = Estimación de la proporción desfavorable.

E = Margen de error.

Luego:

$$\eta = \frac{(2)^2 (0.5)(0.5)}{(0.06)^2} = 277.77$$

$$\eta = 278 \text{ personas}$$

³⁶ EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág.: 172.

El tamaño de la muestra es de 278 personas.

3.2.3.2.4 Operación de Campo

En función de la fórmula aplicada se procedió a encuestar a las doscientas setenta y ocho personas entre mujeres y hombres pertenecientes a los grupos de edades de interés para el estudio. Con la finalidad de que la información esté correctamente distribuida se realizaron las encuestas en las zonas norte, centro y sur de la ciudad de Quito, en las siguientes proporciones:

CUADRO N° 3.2

Estrato 1: 30 – 34 años	25
Estrato 2 : 35 – 39 años	39
Estrato 3: 40 - 44 años	61
Estrato 4: 45 - 49 años	62
Estrato 5: 50 - 54 años	45
Estrato 6: 55 – 59 años	26
Estrato 7: 60 a más años	20

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.2.5 Procesamiento de la Información

Se analizaron las encuestas realizadas, verificando que cada encuestado haya contestado correctamente al cuestionario. Se tomaron en cuenta posibles errores u omisiones de la muestra encuestada y se procedió a la clasificación de las 278.

Para efectos de tabulación se generó en Excel una hoja electrónica para las diferentes preguntas clasificándolas dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Preguntas multicotómicas, es decir que presentan varias opciones de respuestas.
- ✓ Preguntas de Escala Ordinal. Entendiéndose por escala ordinal una forma gradual de medir el resultado de los encuestados.

- ✓ Preguntas de Opinión, donde después de obtener las marcas comercializadoras de patés, se procedió a la cuantificación de la percepción de las mismas por parte de los encuestados.

Posteriormente, se procede a codificar las preguntas y las opciones que tiene el encuestado generando un cuadro resumen por pregunta.

La tabulación se la llevó a cabo mediante hojas de cálculo realizadas en Excel, para cada uno de los estratos. La codificación se la realizó con códigos numéricos respetando el número de la pregunta. En cuanto al código de las opciones dentro de cada pregunta, se mantiene el número de la pregunta más un número adicional en función de la respuesta seleccionada. Para la pregunta 5 se obtiene lo siguiente:

CUADRO N° 3.3

No.	Pregunta	Opción	Código de respuesta
5	¿En qué ocasiones prefiere usted consumir paté? Clasifique a las siguientes ocasiones del 1 al 5 en función de su preferencia. 1 significa la ocasión más preferida y 5 la menos preferida.	5.1 Fiestas	5.1.1
			5.1.2
			5.1.3
			5.1.4
			5.1.5
		5.2 Reuniones	5.2.1
			5.2.2
			5.2.3
			5.2.4
			5.2.5
		5.3 Desayunos	5.3.1
			5.3.2
			5.3.3
			5.3.4
			5.3.5
		5.4 Cócteles	5.4.1
			5.4.2
			5.4.3
			5.4.4
			5.4.5
5.5 A la hora del café	5.5.1		
	5.5.2		
	5.5.3		
	5.5.4		
	5.5.5		

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Para las preguntas que buscaban evaluar a los tres competidores mayormente recordados por los encuestados, se utilizó una escala de diferencial semántico. Dicha escala permite evaluar a un competidor en función de un conjunto de atributos de naturaleza bipolar. Asimismo se utilizó una escala continua ordinal que permitió identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.

Se cumplió con el principio de aleatoriedad al momento de realizar las encuestas con la finalidad de obtener en forma certera y segura toda la información posible.

3.2.3.2.6 Análisis y Resultados de la Investigación Cuantitativa

A continuación se presentan los resultados de la investigación cuantitativa con su respectivo análisis:

3.2.3.2.6.1 ¿Ha consumido alguna vez paté?

Al tratarse de un producto que no forma parte de la dieta alimenticia de un ecuatoriano, se procedió a preguntar si en alguna ocasión se realizó el consumo del producto, y el resultado fue el siguiente:



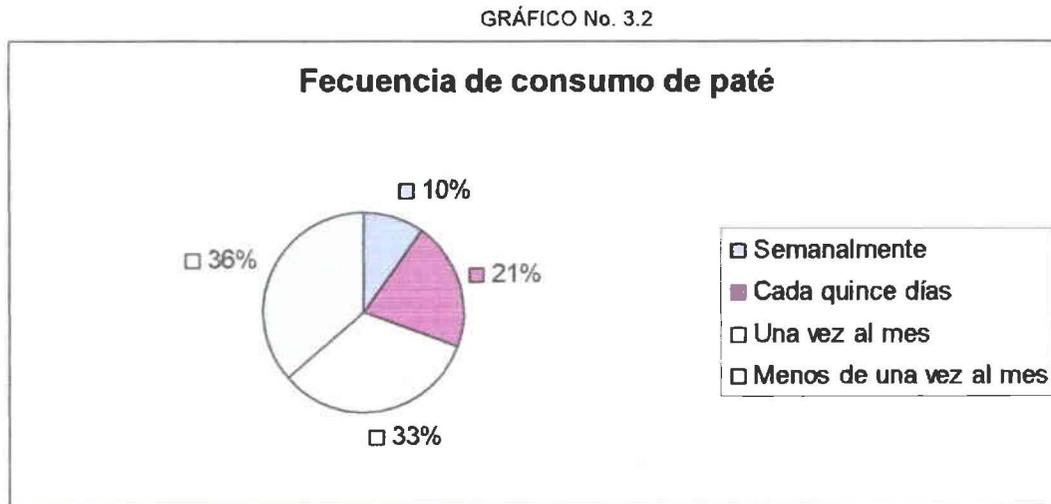
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Un 95% de los encuestados han consumido paté alguna vez en su vida, mientras que tan sólo un 5% no lo ha hecho. Lo que demuestra que la mayoría de personas del segmento escogido conocen de la existencia del producto y

pueden aportar con información valiosa acerca de sus gustos y preferencias en un paté.

3.2.3.2.6.2 Frecuencia de consumo de paté

Para analizar el hábito de consumo de paté en la ciudad de Quito, se preguntó a los encuestados ¿con qué frecuencia consume usted paté?, el resultado fue el siguiente:

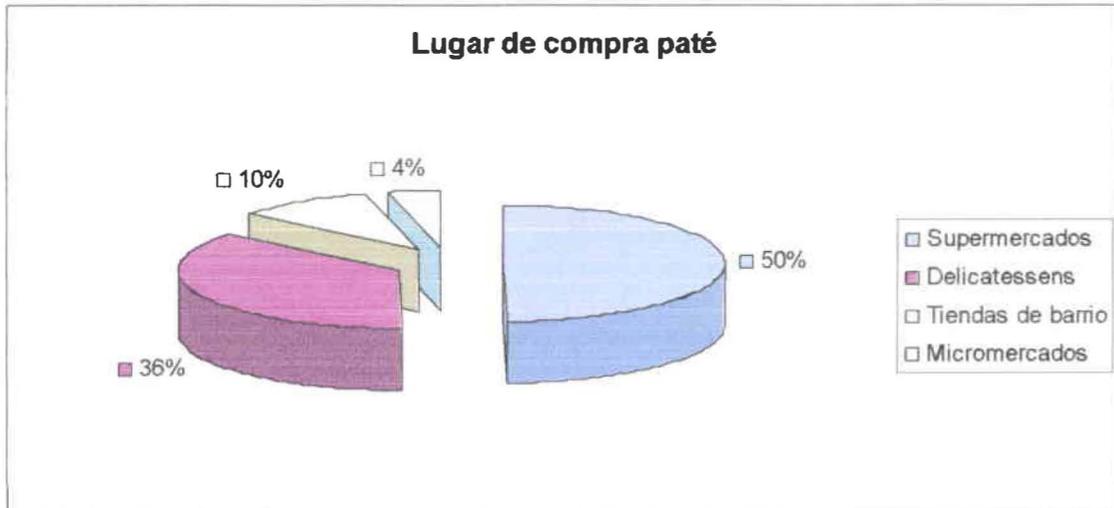


Como se observa en el cuadro la frecuencia de consumo de paté está distribuida de la siguiente forma: un 36% de los encuestados consume paté menos de una vez al mes, mientras que un 33% de las personas encuestadas realiza el consumo mensualmente; un 21% posee un hábito de consumo de paté quincenal.

3.2.3.2.6.3 Lugar preferido de compra

Es muy importante analizar el punto de distribución en el cual el segmento estudiado, prefiere adquirir el producto, los resultados de la pregunta número 3 de la encuesta, fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.3



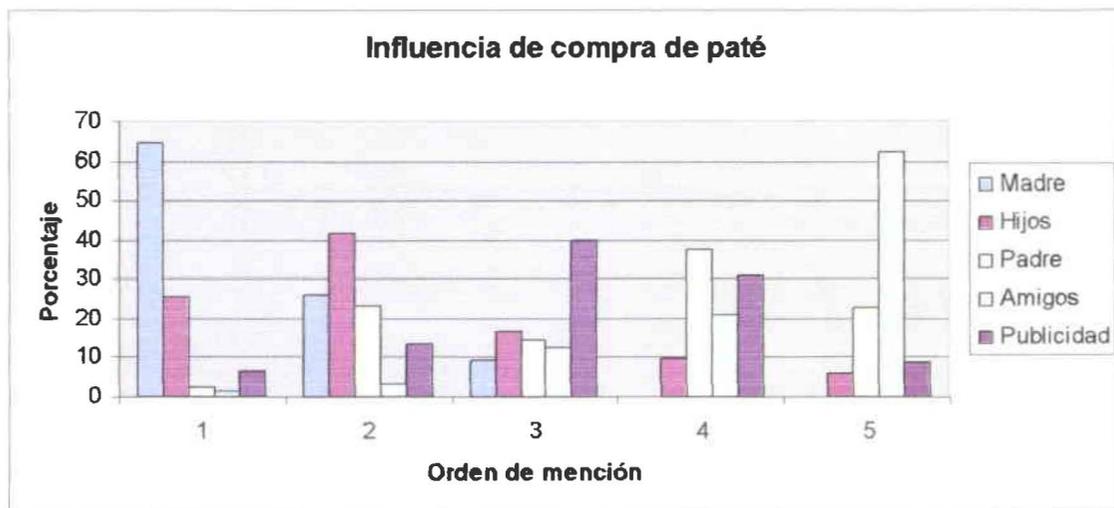
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se observa en el gráfico existe un gran 50% de los encuestados que posee una elevada preferencia por adquirir el producto en un supermercado y un 36% de las personas encuestadas prefieren comprar paté en un delicatessen.

3.2.3.2.6.4 Influencia en la compra de paté

Con el objetivo de saber quien presenta la mayor influencia para el consumo de paté se pidió a los encuestados que clasifiquen las opciones del uno al cinco, siendo uno la opción con mayor influencia y 5 con menos influencia; esto nos permite conocer quién o qué ejerce mayor presión en el momento de la compra. Los resultados fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.4

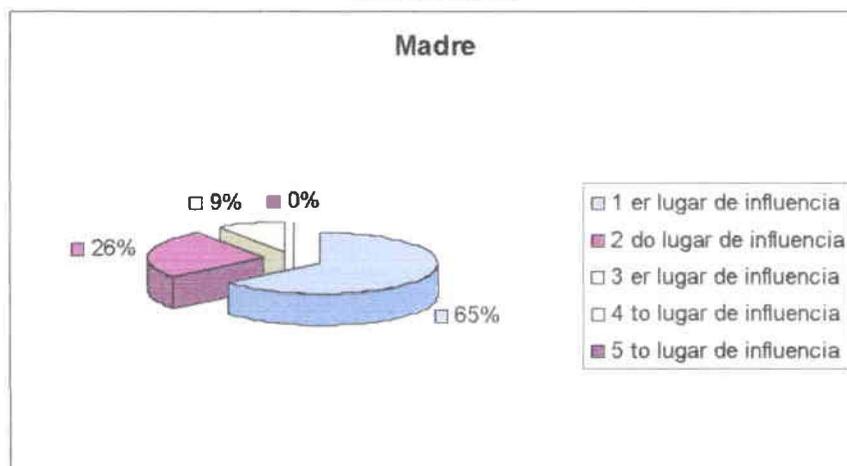


ELABORACIÓN: LA AUTORA

Del 100% de encuestados un 64,5% de personas ubican a la madre en primer lugar de influencia de compra del paté. Del 100% de encuestados un 49.8% de personas ubican a los hijos en segundo lugar de influencia de compra del paté. Del 100% de encuestados un 39.84% de personas ubican a la publicidad en tercer lugar de influencia de compra del paté.

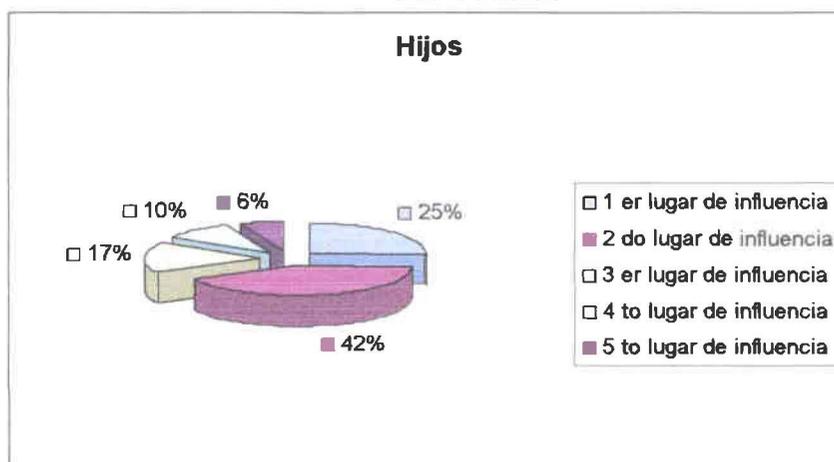
En los siguientes gráficos se detalla las calificaciones asignadas por los encuestados:

GRÁFICO No. 3.5



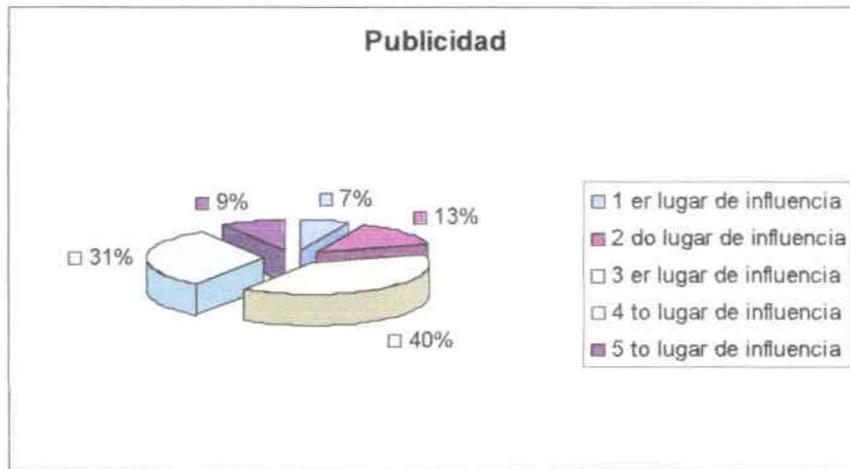
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.6

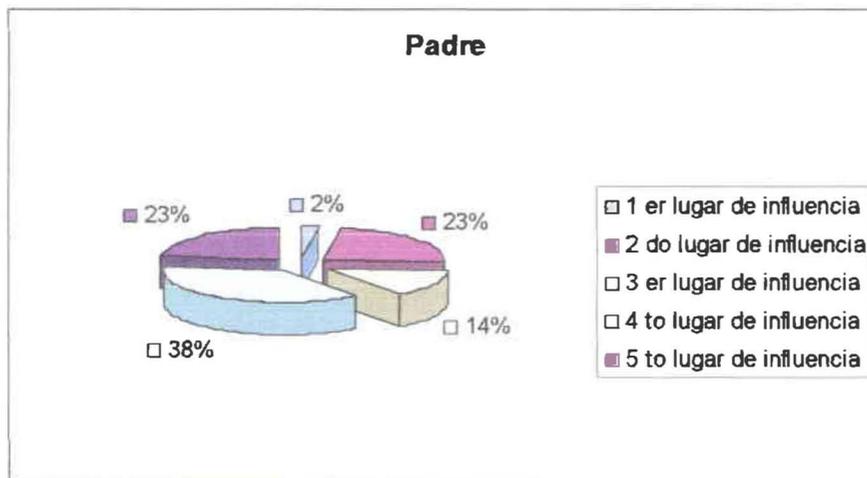


ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.7

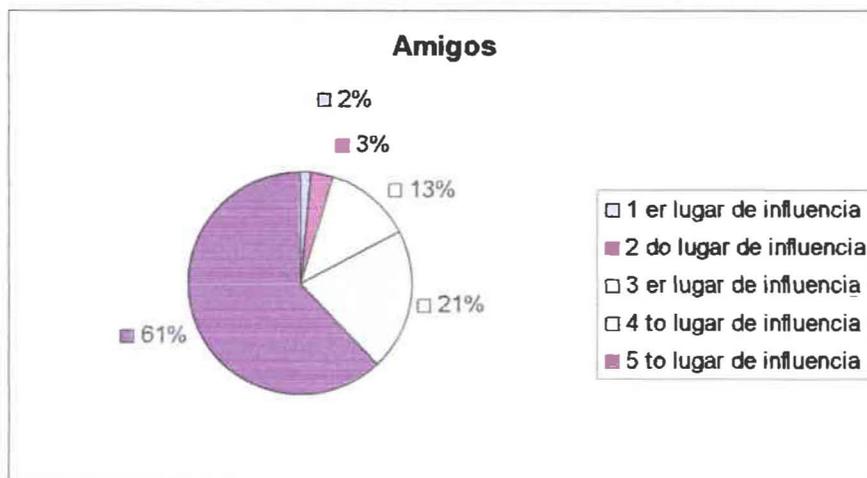


ELABORACIÓN: LA AUTORA



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.9



ELABORACIÓN: LA AUTORA

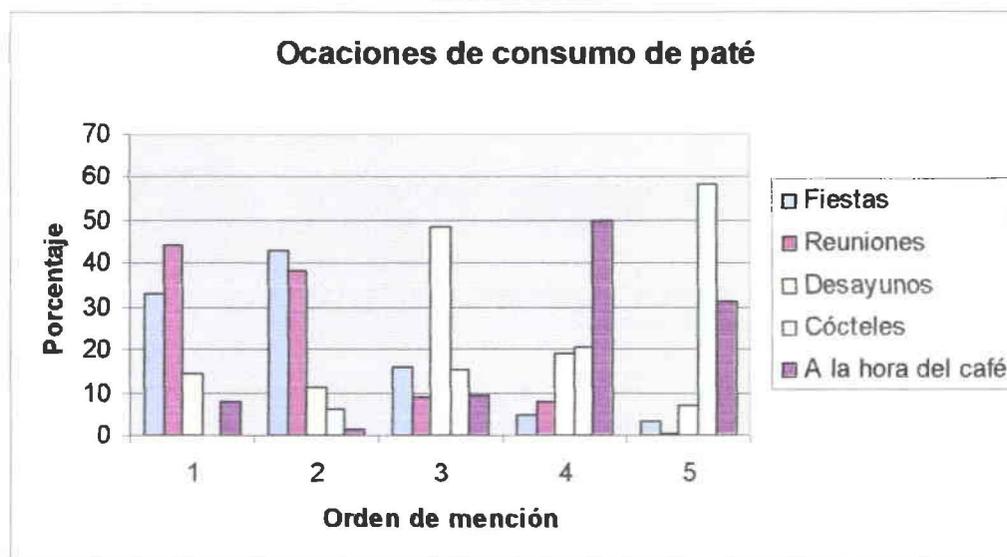
En definitiva se puede concluir que el orden de influencia para la compra del paté es el siguiente:

1. Madre
2. Hijos
3. Publicidad
4. Padre
5. Amigos

3.2.3.2.6.5 Ocasiones de consumo de paté

El análisis de las ocasiones de consumo es importante para poder analizar a profundidad las preferencias de las personas por una determinada utilización del producto. Se pidió a los encuestados que clasifiquen de igual manera a las diferentes opciones, siendo uno la ocasión más preferida y 5 la menos preferida; el siguiente gráfico muestra el orden de preferencia de consumo que los encuestados atribuyen a cada ocasión.

GRÁFICO No. 3.10



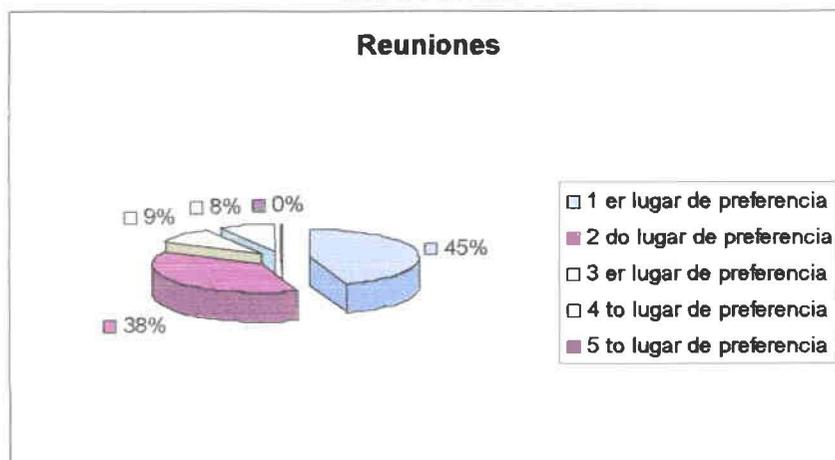
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Del 100% de encuestados un 44.49% de personas consideran a las reuniones en primer lugar de mención para el orden de ocasión de consumo. Del 100% de encuestados un 42.97% de personas consideran a las fiestas en segundo lugar de mención para el orden de ocasión de consumo. Del 100% de

encuestados un 48.67% de personas consideran a los desayunos en tercer lugar de mención para el orden de ocasión de consumo.

En los siguientes gráficos se detalla las calificaciones asignadas por los encuestados:

GRÁFICO No. 3.11



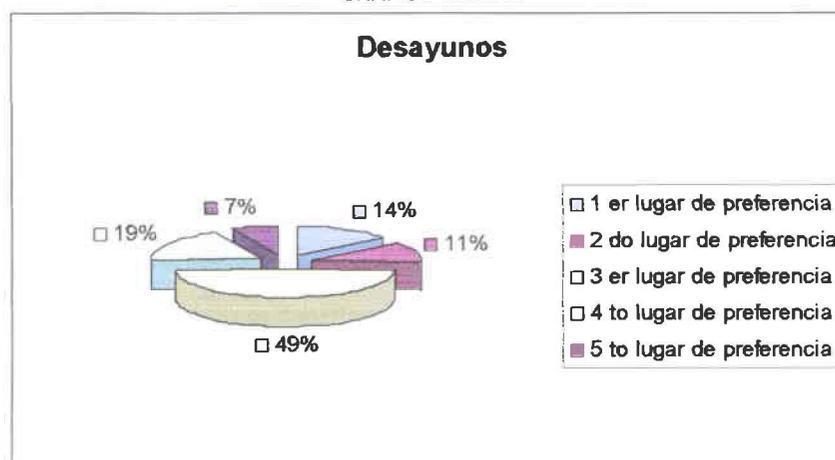
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.12



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.13



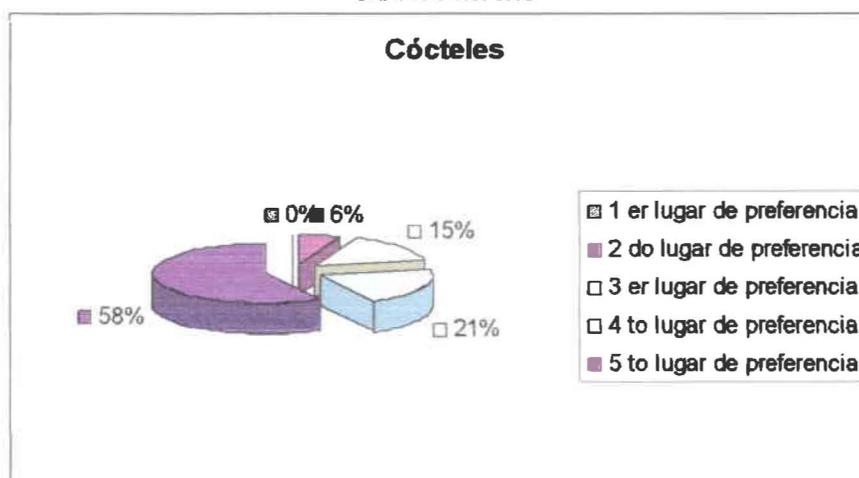
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.14



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.15



ELABORACIÓN: LA AUTORA

En definitiva se puede concluir que el orden de preferencia para las ocasiones de consumo de paté son las siguientes:

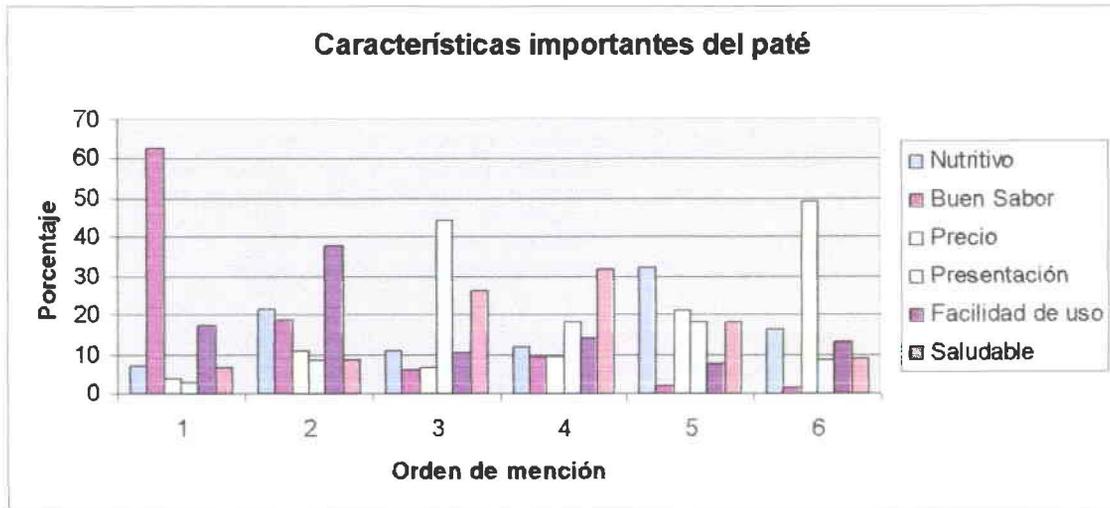
1. Reuniones
2. Fiestas
3. Desayunos
4. A la hora del café
5. Cócteles

3.2.3.2.6.6 Características importantes en un paté

Para un adecuado análisis de las características más importantes de un paté, se les pidió a los encuestados que clasifiquen del 1 al 6 los atributos según su

importancia, 1 significa muy importante y 6 menos importante. Los resultados fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.16

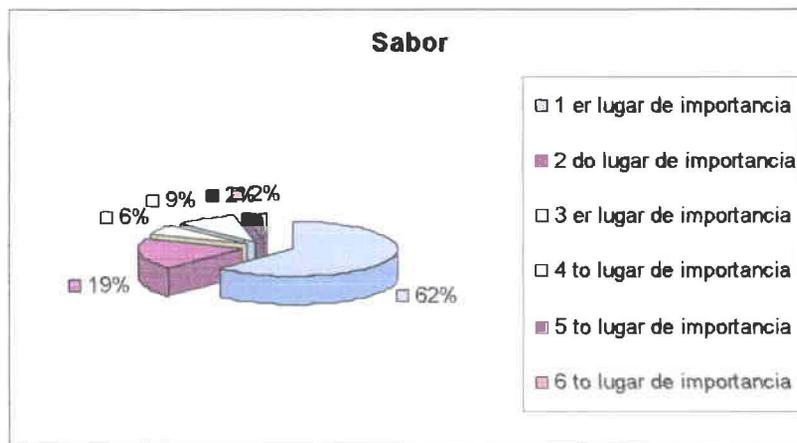


ELABORACIÓN: LA AUTORA

Del 100% de encuestados un 62.41% de personas consideran como característica más importante (primer lugar) al sabor. Del 100% de encuestados un 37.97% de personas consideran como segunda característica más importante la facilidad de uso. Del 100% de encuestados un 44.36% de personas consideran como tercera característica más importante la presentación.

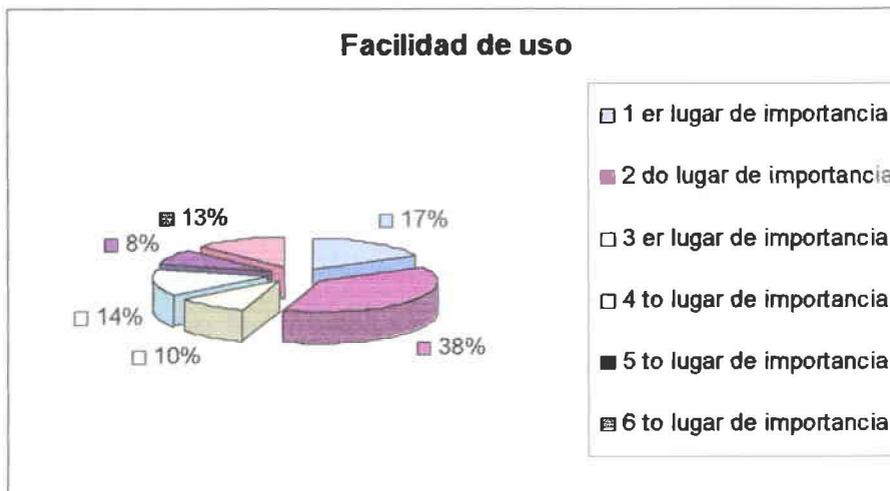
En los siguientes gráficos se detalla las calificaciones asignadas por los encuestados:

GRÁFICO No. 3.17



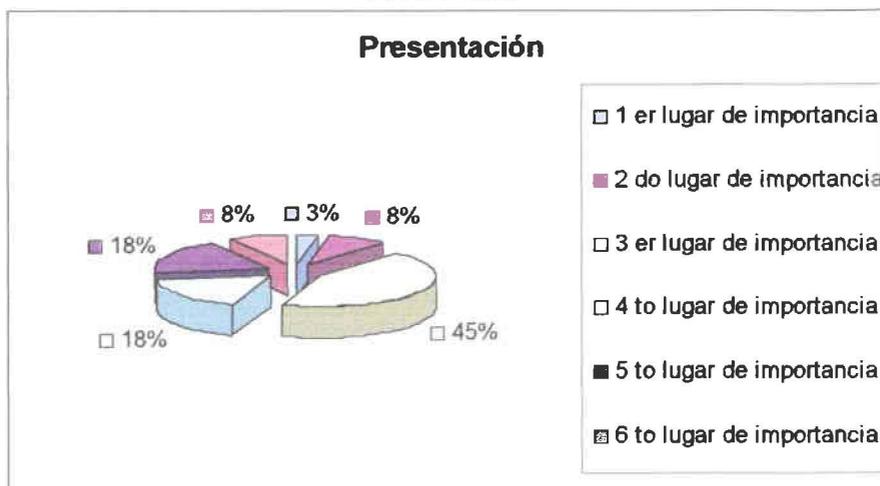
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.18



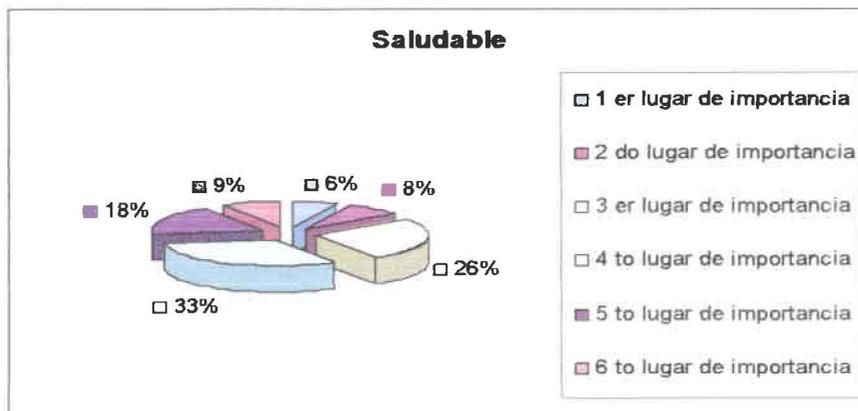
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.19



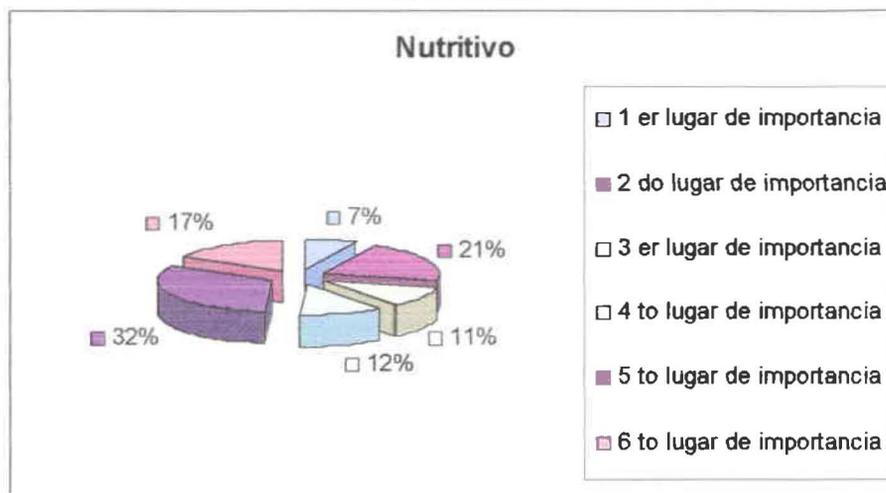
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.20



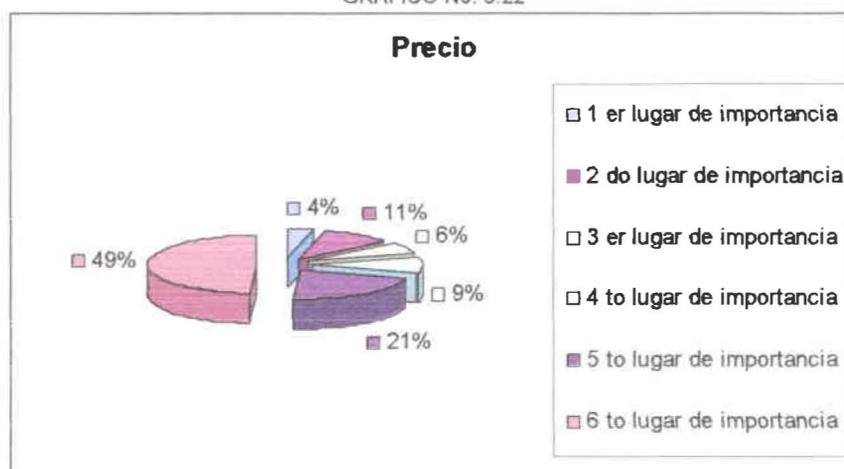
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.21



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.22



ELABORACIÓN: LA AUTORA

En definitiva se puede concluir las características según su importancia se clasifican de la siguiente forma:

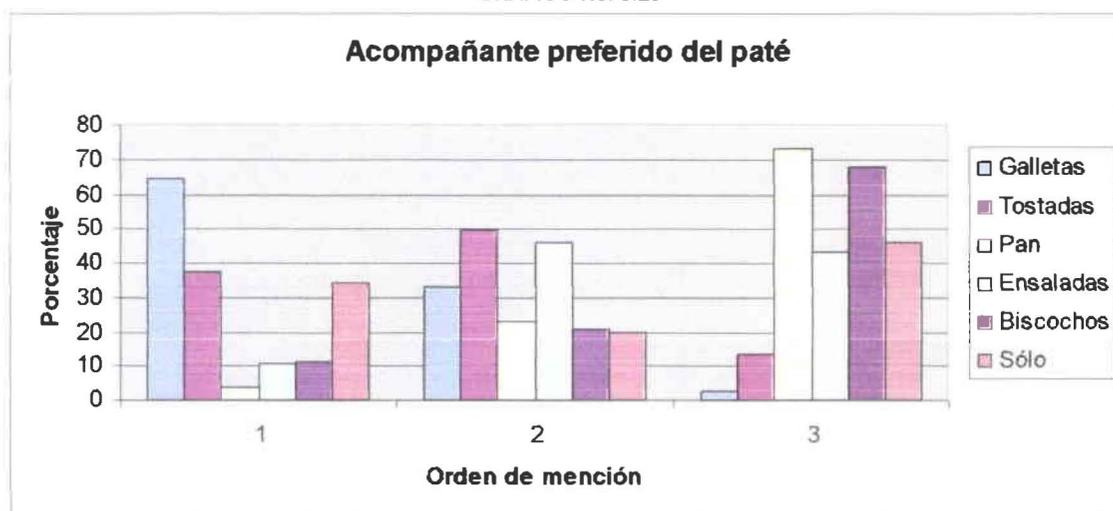
1. Sabor
2. Facilidad de uso
3. Presentación
4. Saludable
5. Nutritivo
6. Precio

3.2.3.2.6.7 Acompañante preferido para el paté

Para analizar el acompañante preferido para el paté se pidió a los encuestados que eligieran tres de las opciones y que las clasificaran del 1 al tres, siendo uno

el más preferido y tres e el menos preferido, los resultados a esta pregunta fueron:

GRÁFICO No. 3.23



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Del 100% de encuestados un 64.5% de personas consideran como acompañante más importante (primer lugar) a las galletas. Del 100% de encuestados un 49.74% de personas consideran como segundo acompañante más importante a las tostadas. Del 100% de encuestados un 73.07% de personas consideran como tercer acompañante más importante al pan.

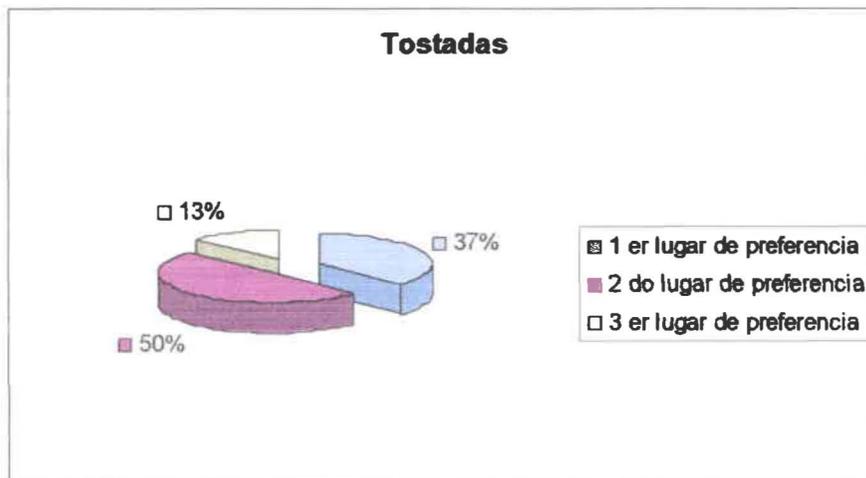
En los siguientes gráficos se detalla las calificaciones asignadas por los encuestados:

GRÁFICO No. 3.24



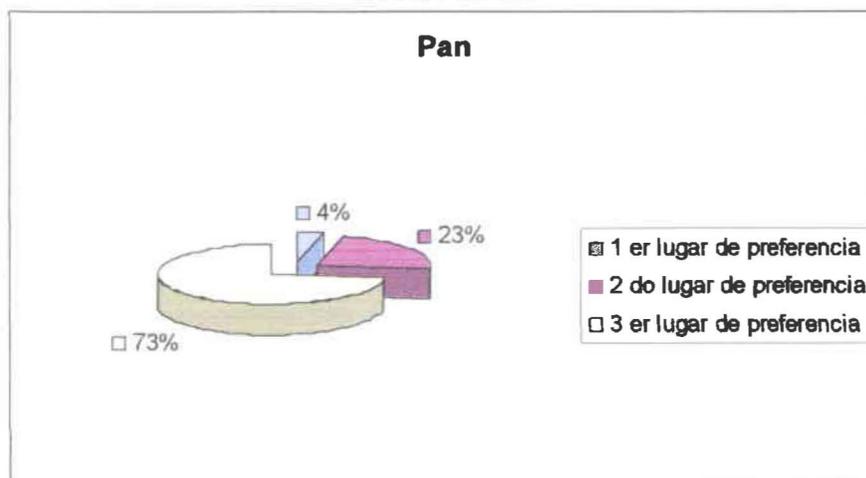
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.25



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.26



ELABORACIÓN: LA AUTORA

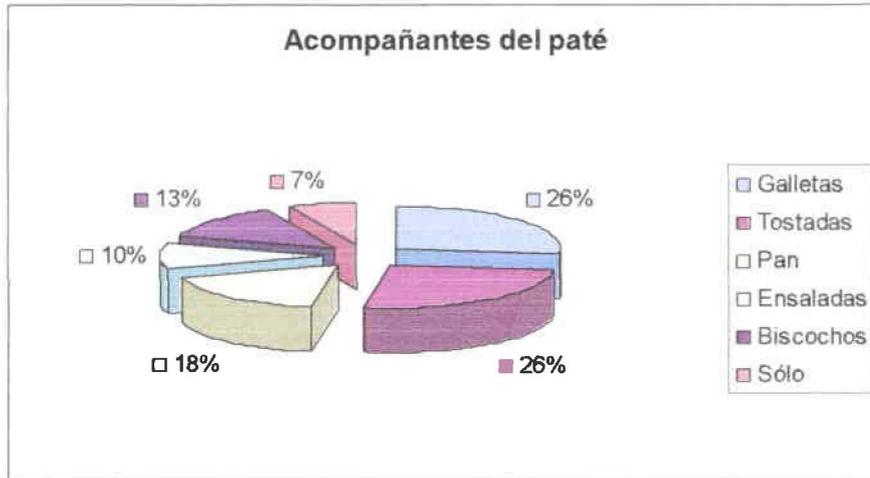
En definitiva podemos decir que los tres principales acompañantes del paté preferidos por las personas encuestadas son:

1. Galletas
2. Tostadas
3. Pan

Siguiendo el respectivo orden de preferencia.

Sin seguir un determinado orden de importancia los acompañantes preferidos para el paté, se distribuyen de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 3.27



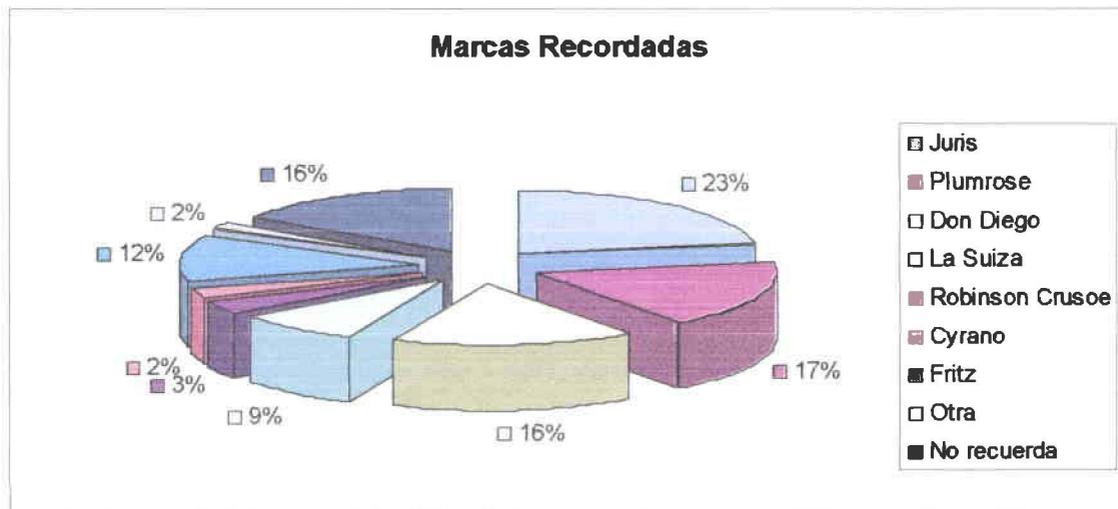
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Un 26.99% de las personas encuestadas dicen que el acompañante preferido para el consumo de paté son las galletas, 25.78% dice que son las tostadas, un 18% dice que es el pan y un 13% indica que son los biscochos.

3.2.3.2.6.8 Marcas de paté de mayor recordación

Para analizar las marcas de mayor recordación en el mercado, se pidió a los encuestados que mencionaran tres marcas de paté que se les venía a la mente en ese momento; los resultados fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.28



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La marca de mayor recordación es Juris con un 23% del total de las marcas recordadas, seguida por Plumrose con un 17%, un 16% representado por la

marca Don Diego y otro 16% de los encuestados no recuerda ni una sola marca,.

3.2.3.2.6.9 Calificación de las tres marcas mayormente recordadas

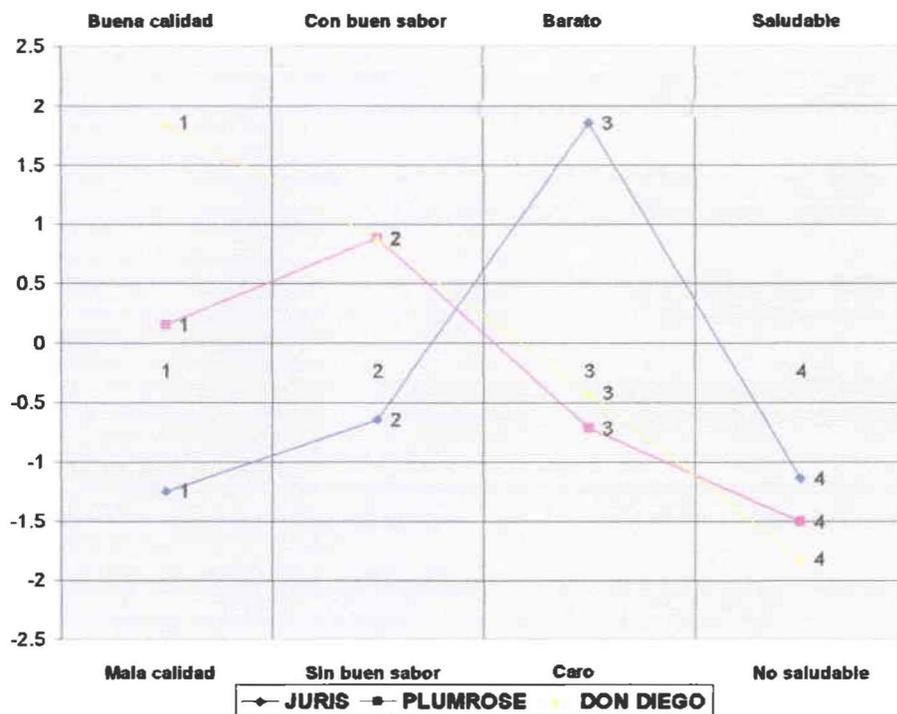
Se analizó la percepción de las tres marcas mayormente recordadas según cuatro atributos importantes que son:

- Calidad
- Sabor
- Precio
- Saludable

Los resultados de este análisis fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.29

MAPA PERCEPTUAL



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La marca mayormente recordada, Juris, es percibida como de no tan buena calidad, el sabor tampoco es muy bueno, el precio de esta marca definitivamente es barato, y no es apreciado como un producto saludable.

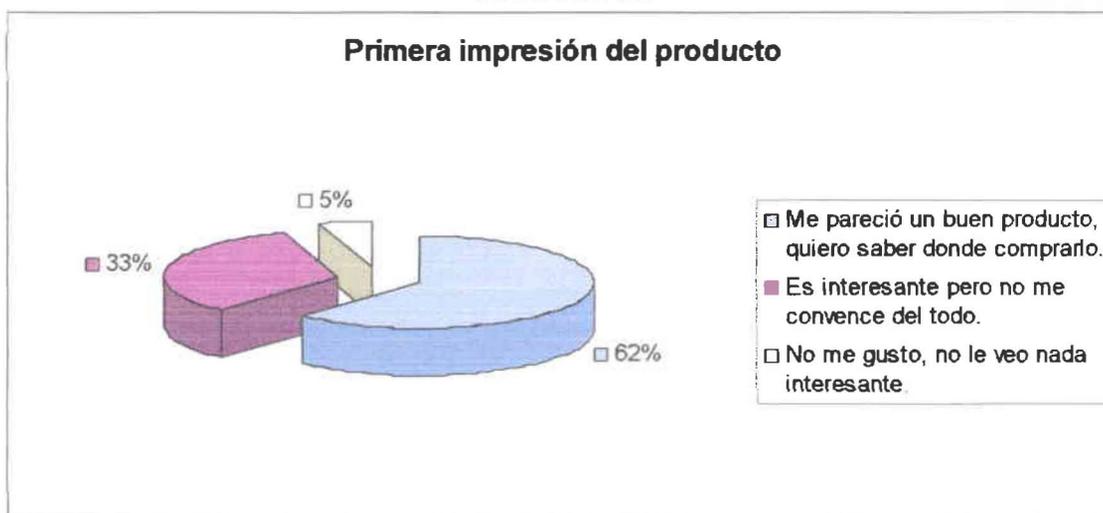
La marca de segundo nivel de recordación, Plumrose, es percibida por las personas como un producto de mejor calidad, con buen sabor, de un precio equilibrado, hasta se puede decir barato por su posición en la matriz y el paté de esta marca tampoco se percibe como un producto saludable.

Por último, la marca en tercer lugar de recordación, Don Diego, es percibida por las personas como de excelente calidad, con buen sabor y se puede decir que es apreciado como más caro con relación a las dos marcas anteriores y la percepción del paté sigue siendo de un producto no saludable.

3.2.3.2.6.10 Primera impresión del producto

Para realizar la pregunta número 10, se pidió al encuestado que observara una fotografía del paté de trucha, con el objetivo de identificar la primera impresión que se llevaba del producto, esto nos permite analizar el impacto de interés o de crítica que las personas tienen hacia un nuevo tipo de producto, los resultados fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.30



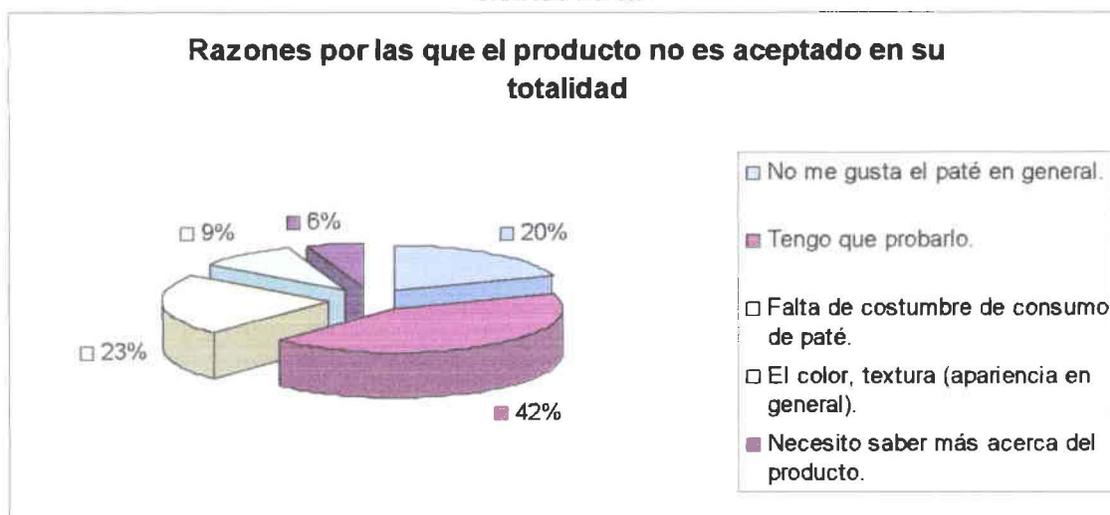
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se observa en el gráfico, un 62% de las personas encuestadas respondió que el paté de trucha les pareció un buen producto, y quieren saber donde comprarlo, un 33% de los encuestados mencionó "es interesante, pero no me convence del todo" y apenas un 5% dijo "No me gustó, no le veo nada interesante". Este análisis nos indica que la mayoría de las personas encuestadas están interesadas en el producto y probablemente dispuestas a consumirlo.

3.2.3.2.6.11 Razones por las que el producto no es aceptado en su totalidad

Para analizar la pregunta número 11 se tomó en cuenta a 106 personas de la muestra, quienes respondieron a la pregunta anterior “No me gustó, no le veo nada interesante” o respondieron “es interesante, pero no me convence del todo”; es importante saber las razones o motivos por los que las personas mencionaron estas frases. Para un adecuado análisis de la pregunta, se procedió a tomar varias opciones de respuesta que agrupen la totalidad de frases mencionadas por los encuestados, los resultados fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3 31



ELABORACIÓN: LA AUTORA

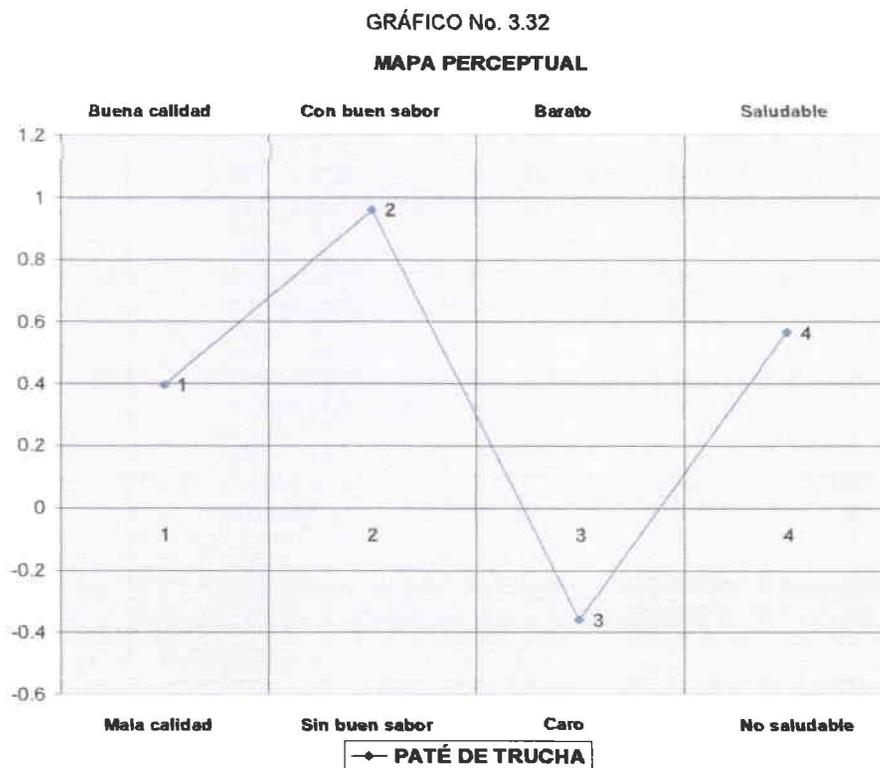
Se debe tener en cuenta que este análisis solamente corresponde al 38% de las personas encuestadas. La razón principal que mencionan los encuestados (42% de respuestas) es la necesidad de probar el producto, seguido por un 23% que menciona una falta de consumo de paté y a un 20% no le gusta el paté en general. Muchas de las razones mencionadas por los encuestados pueden ser solucionadas con una adecuada campaña de promoción (degustaciones) y publicidad (generar un conocimiento del producto y de sus cualidades).

3.2.3.2.6.12 Calificación del paté de trucha

Para analizar la calificación que los encuestados le dan al paté de trucha en base a su percepción sobre el producto, se tomaron en cuenta cuatro atributos importantes:

- Calidad
- Sabor
- Precio
- Saludable

Los resultados fueron los siguientes:



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Con el gráfico de líneas perceptuales se puede analizar de mejor manera las calificaciones que los encuestados le dieron al paté de trucha; se realizó un promedio ponderado por factor, y los resultados dicen que el producto es considerado como de buena calidad; se percibe un paté de excelente sabor, también lo ven como un producto caro y al contrario de los demás patés existentes en el mercado, a éste se lo percibe como más saludable, lo que constituye un factor diferenciable en el producto y potencialmente explotable.

3.2.3.2.6.13 Empaque

Para el análisis del empaque preferido se pidió a los encuestados que observaran fotografías de los diferentes empaques en los que se puede presentar al producto, para ello se elaboraron cuatro formatos posibles:

Lata



Envase de plástico (como pasta dental)



Plástico

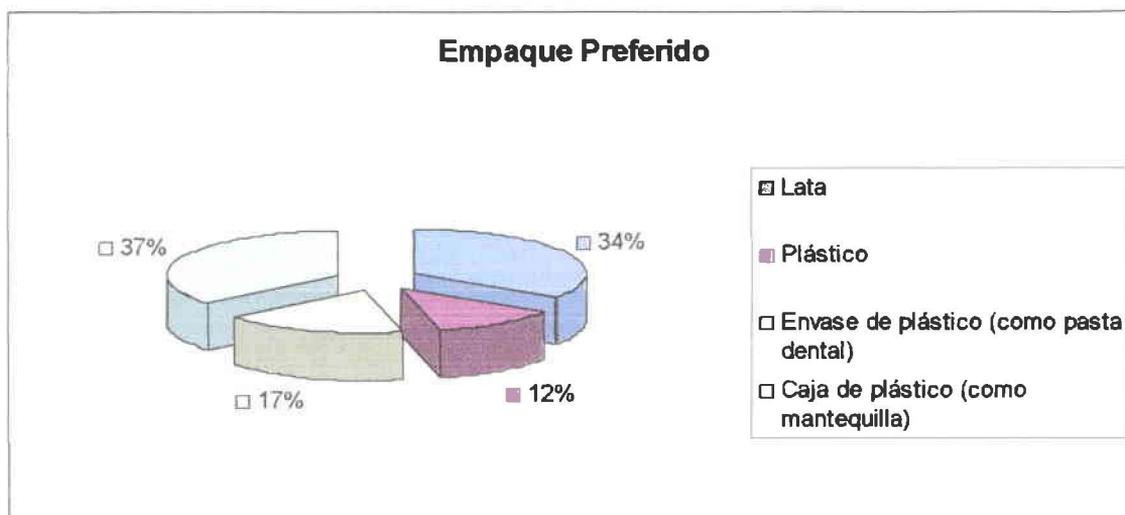


Caja de plástico (como mantequilla)



Se utilizó este sistema para que los encuestados puedan visualizar de mejor manera el producto ya envasado y sus preferencias sobre el mismo, los resultados fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.33



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede observar en el gráfico, existen dos empaques con mayor preferencia: la caja de plástico como mantequilla con un 37% del total de opiniones y un 34% de los encuestados opina que el empaque debe ser la lata.

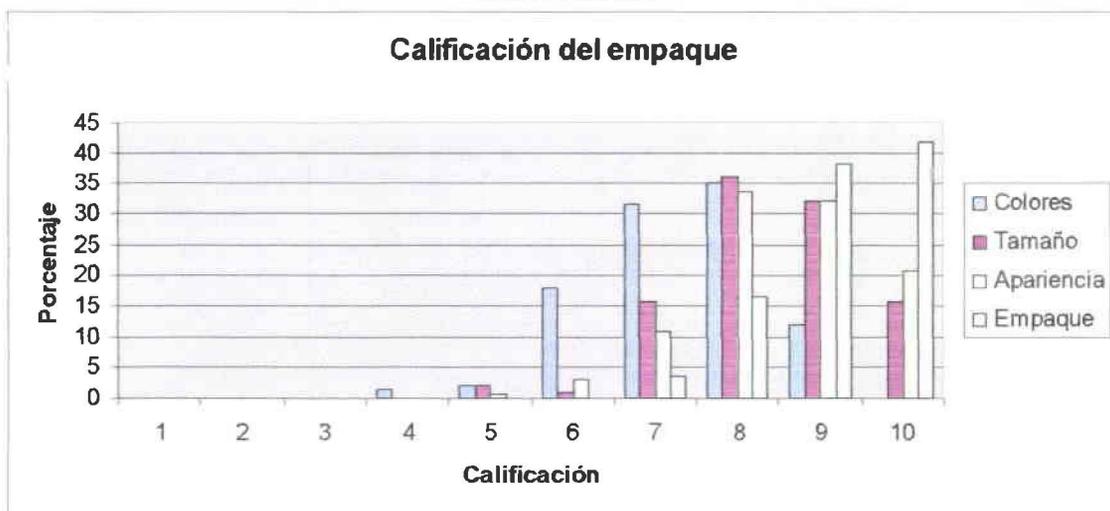
3.2.3.2.6.14 Calificación del empaque

Como la calificación se la realiza en base al envase preferido que escogió el encuestado, se procedió a tomar en cuenta las opiniones solamente de las personas que eligieron los dos empaques mayormente preferidos, es decir a 194 personas que representan en total el 71% de la muestra. Las calificaciones se las realizó en base a 4 características:

- Colores
- Tamaño
- Apariencia
- Empaque

Los resultados de la calificación fueron los siguientes:

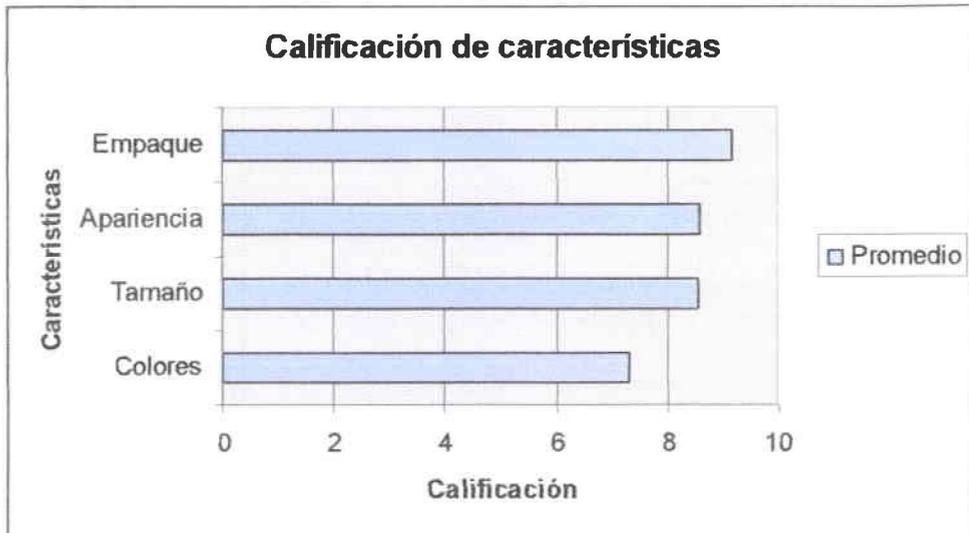
GRAFICO No. 3.34



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Para visualizarlo de mejor manera se realizó un promedio ponderado por cada característica, y los resultados fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.35



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La calificación de los atributos tenía un rango del 1 al 10, los colores tuvieron en promedio la calificación más baja que fue de 7.3; el tamaño y la apariencia tuvieron una calificación promedio de 8.6, mientras que el empaque obtuvo una calificación de 9.2.

Los resultados indican que se deben hacer ciertas correcciones en el empaque, principalmente en los colores.

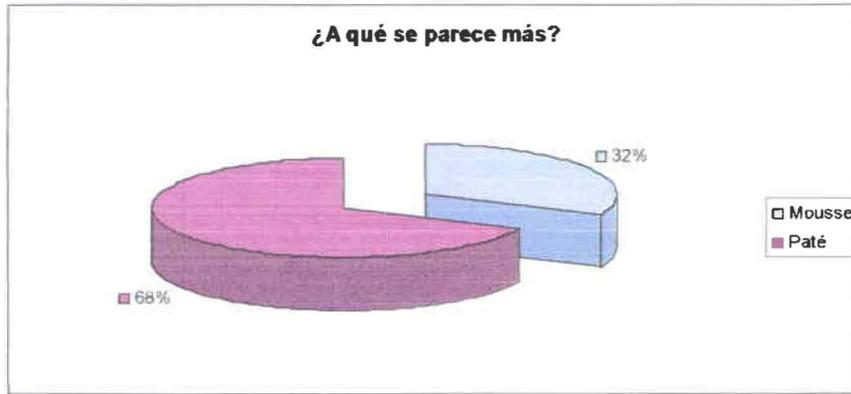
3.2.3.2.6.15 A qué se parece más el producto

Esta pregunta fue realizada en base a una duda que surgió en la investigación cualitativa, y se consideró necesario incluirla en la encuesta. La pregunta tiene dos opciones de respuesta, ¿a qué se parece más el producto?:

- Mousse
- Paté

Los resultados fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.36



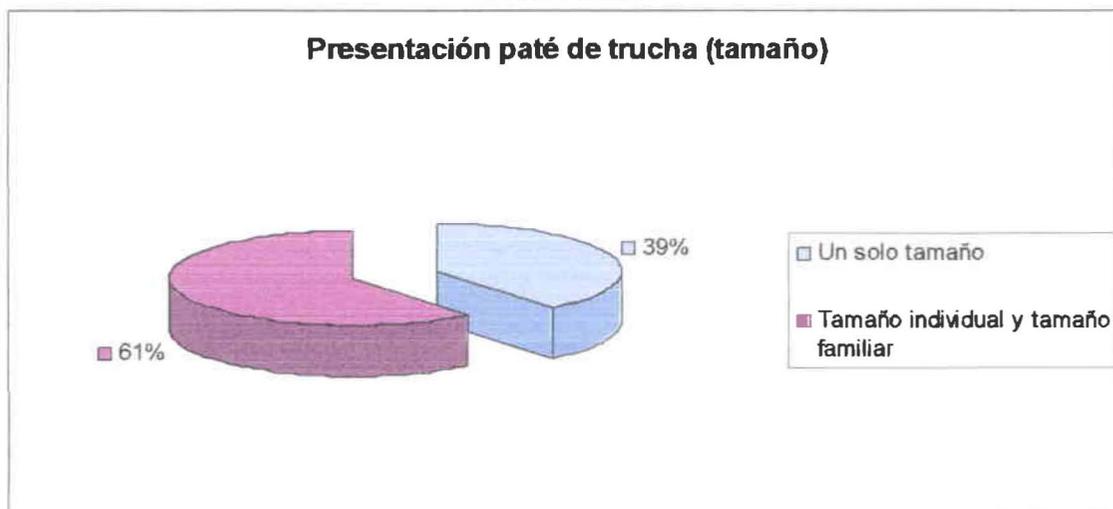
ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 68% de los encuestados menciona que el producto se asemeja mucho más a un paté, contra un 32% que dice que el producto se parece más a un mousse.

3.2.3.2.6.16 Tamaño del empaque

Se realizó la pregunta acerca del tamaño del empaque con el objetivo de determinar si las personas, prefieren un solo tamaño, o si lo prefieren en dos presentaciones, uno familiar y otro individual; los resultados fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.37



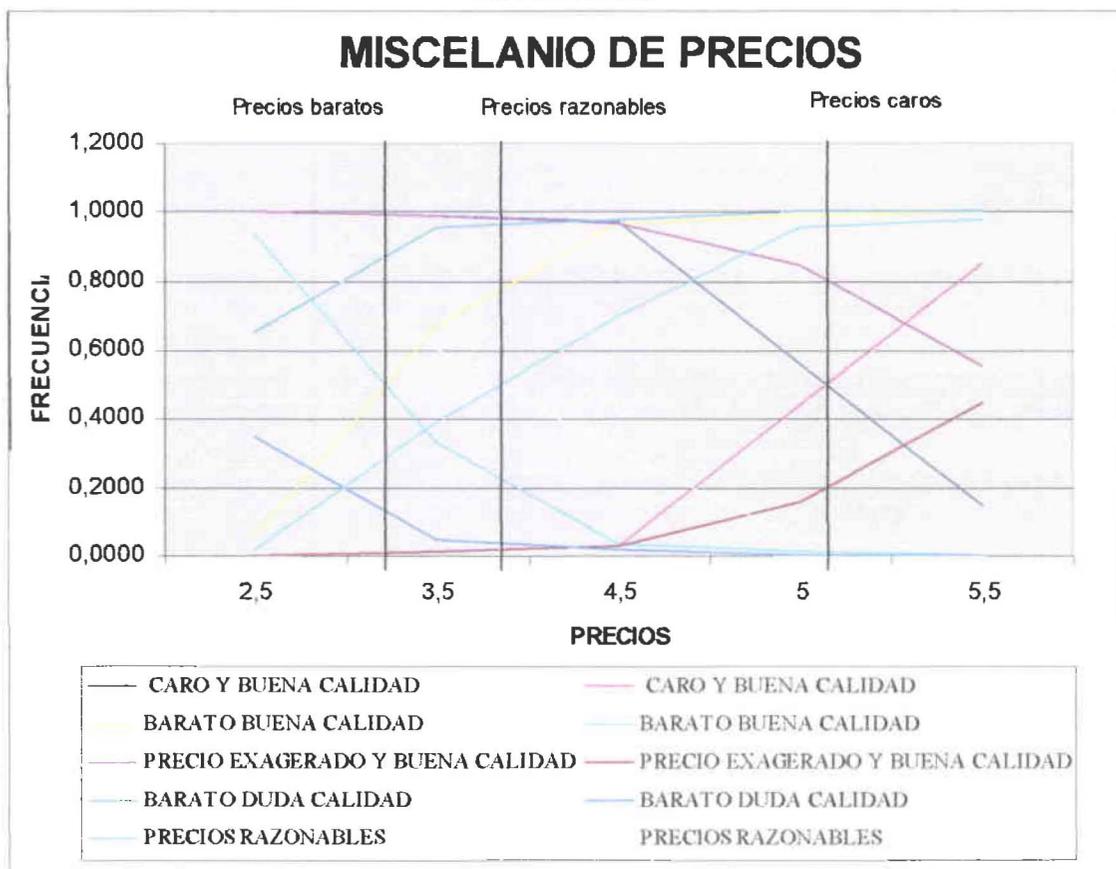
ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 61% de las personas encuestadas opina que deben existir dos opciones de tamaños el uno familiar y el otro individual, mientras que el otro 39% de los encuestados cree que con un solo tamaño es suficiente.

3.2.3.2.6.17 Precio del paté de trucha

Para establecer un precio del producto se realizó una contabilización de los precios mencionados, que tienen un rango de 2.50 a 5.50 dólares por unidad de 160g, y se los promedió de manera ponderada obteniendo los siguientes resultados:

GRÁFICO No. 3.38

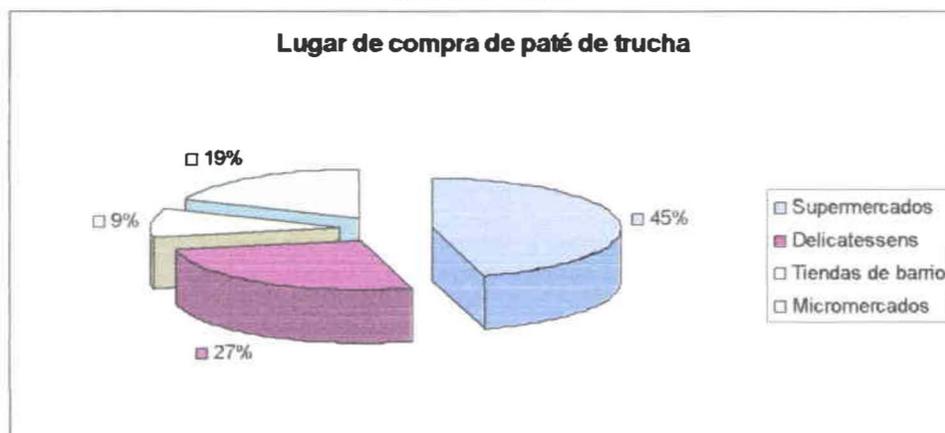


El precio razonable para una unidad de 160 g de paté de trucha se sitúa en 3.70 dólares, un precio superior a los 5.25 dólares ya es considerado caro para el consumo, mientras que 5.50 dólares es un precio exagerado.

3.2.3.2.6.18 Lugar preferido de compra para el paté de trucha

El objetivo de la pregunta número 18 era identificar qué punto de distribución es el preferido por las personas para comprar un paté de trucha, el resultado fue el siguiente:

GRÁFICO No. 3.39



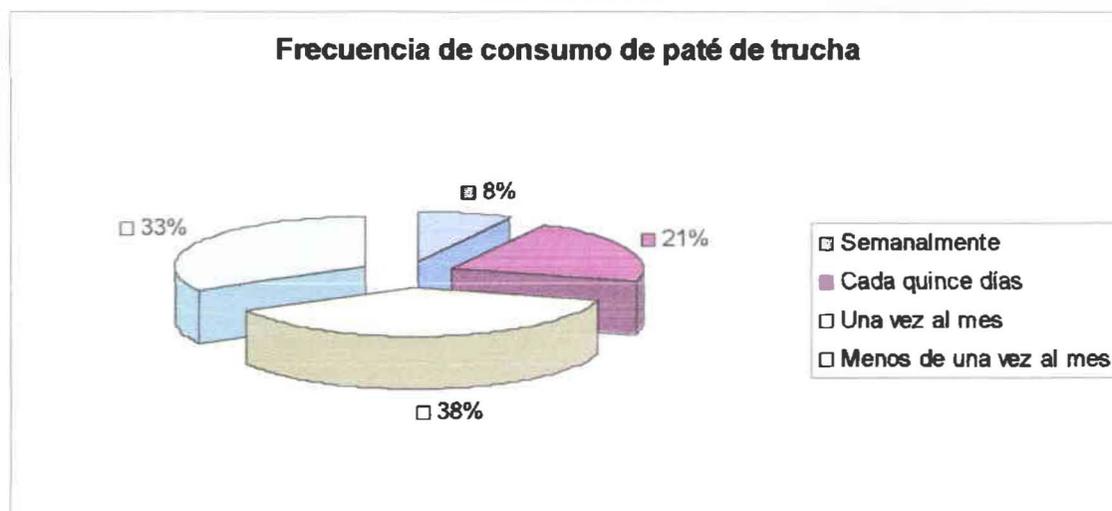
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Un 47% de las personas encuestadas prefieren realizar la compra de este producto en un supermercado y un importante 32% de las personas preferiría hacerlo en un delicatessen.

3.2.3.2.6.19 Frecuencia de consumo de paté de trucha

Con la pregunta número 19 se intenta analizar la frecuencia de consumo que tendrían las personas con respecto al paté de trucha. Los resultados fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.40



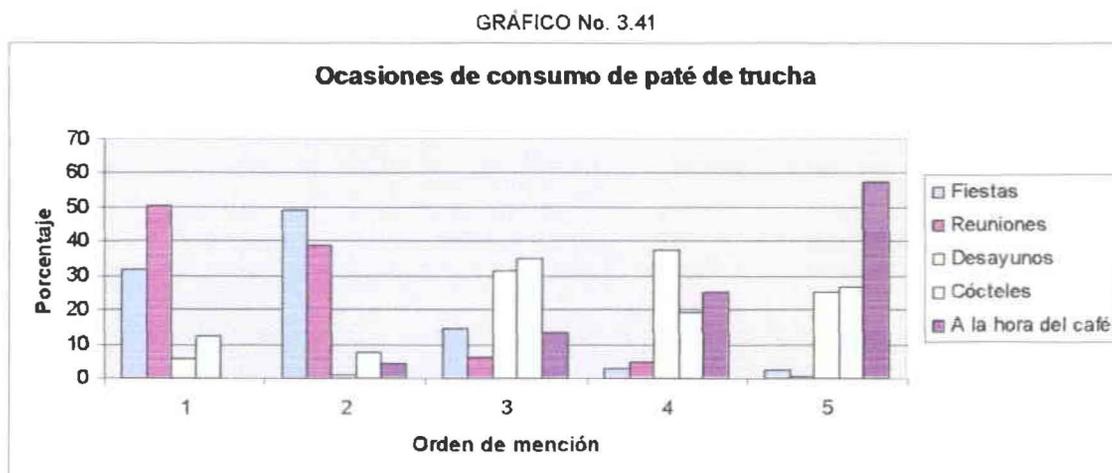
ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 38% de los encuestados consumiría paté de trucha una vez al mes, un 33% de los encuestados lo haría menos de una vez al mes y un 21% realizaría el consumo cada quince días.

3.2.3.2.6.20 Ocasiones de consumo de paté de trucha

El objetivo de esta pregunta es identificar las ocasiones preferidas en las que las personas consumirían un paté de trucha.

Para un adecuado análisis se pidió a los encuestados que clasifiquen de igual manera a las diferentes opciones, siendo uno la ocasión más preferida y 5 la menos preferida; el siguiente gráfico muestra el orden de preferencia de consumo que los encuestados atribuyen a cada ocasión.

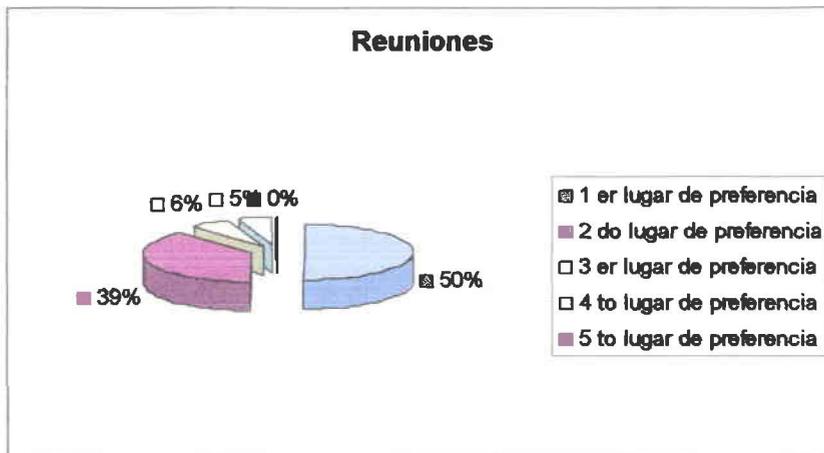


ELABORACIÓN: LA AUTORA

Del 100% de encuestados un 50.34% de personas consideran a las reuniones en primer lugar de mención para el orden de ocasión de consumo. Del 100% de encuestados un 48.11% de personas consideran a las fiestas en segundo lugar de mención para el orden de ocasión de consumo. Del 100% de encuestados un 58.17% de personas consideran a los cócteles en tercer lugar de mención para el orden de ocasión de consumo

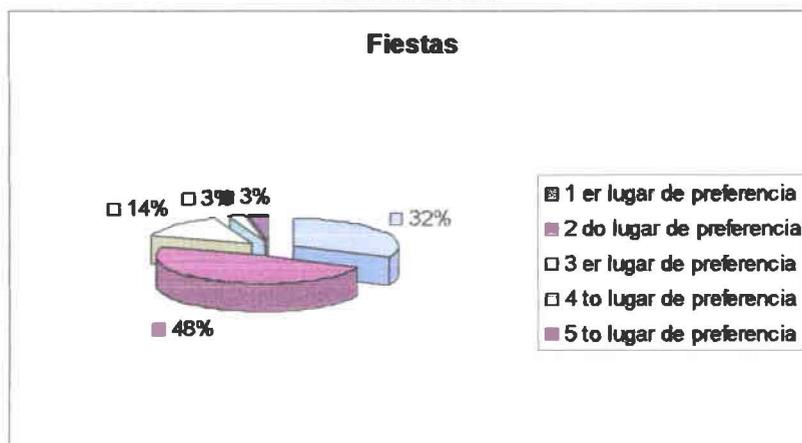
En los siguientes gráficos se detalla las calificaciones asignadas por los encuestados:

GRÁFICO No. 3.42



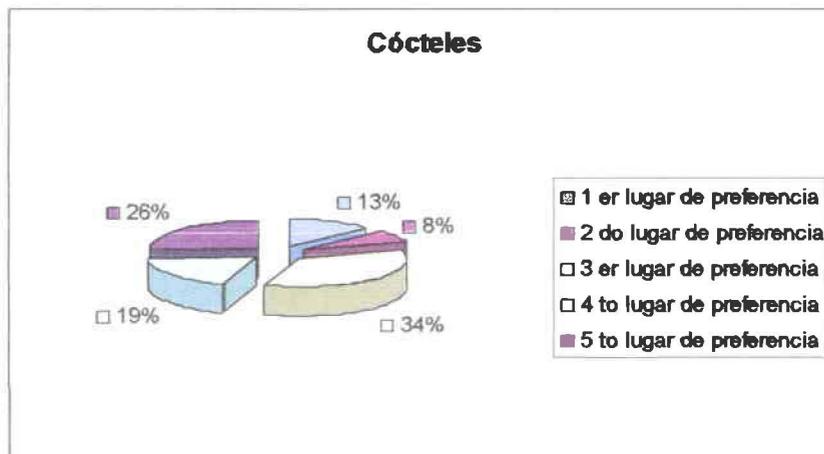
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.43



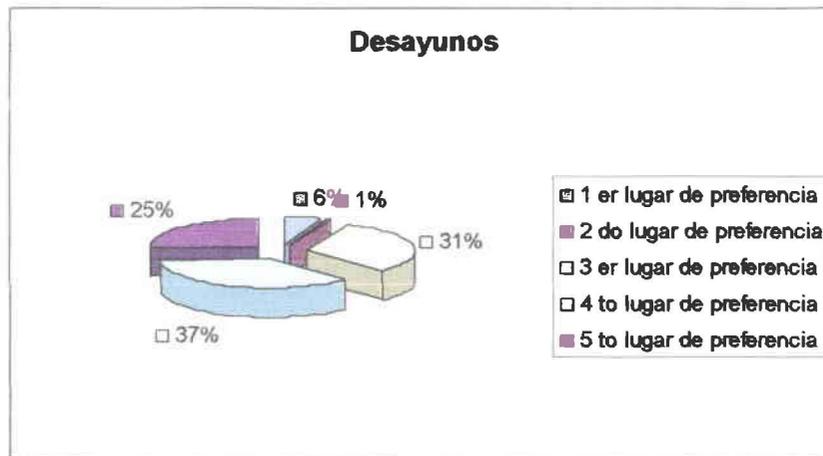
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.44



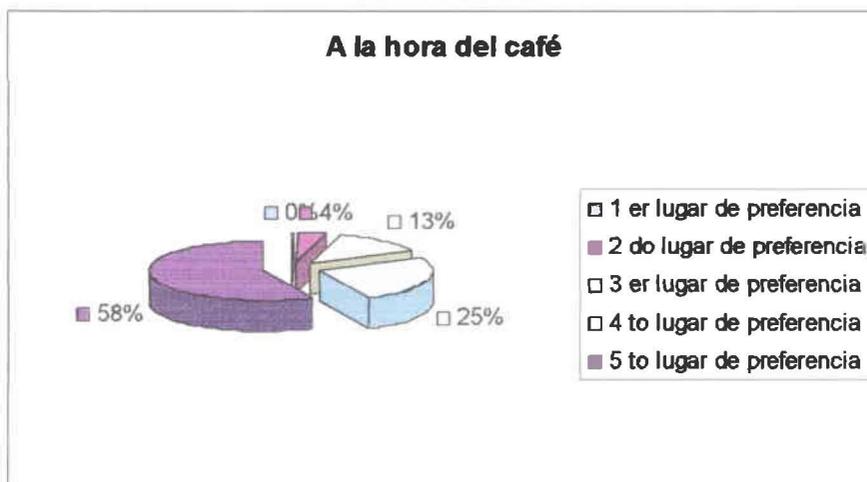
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.45



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.46



ELABORACIÓN: LA AUTORA

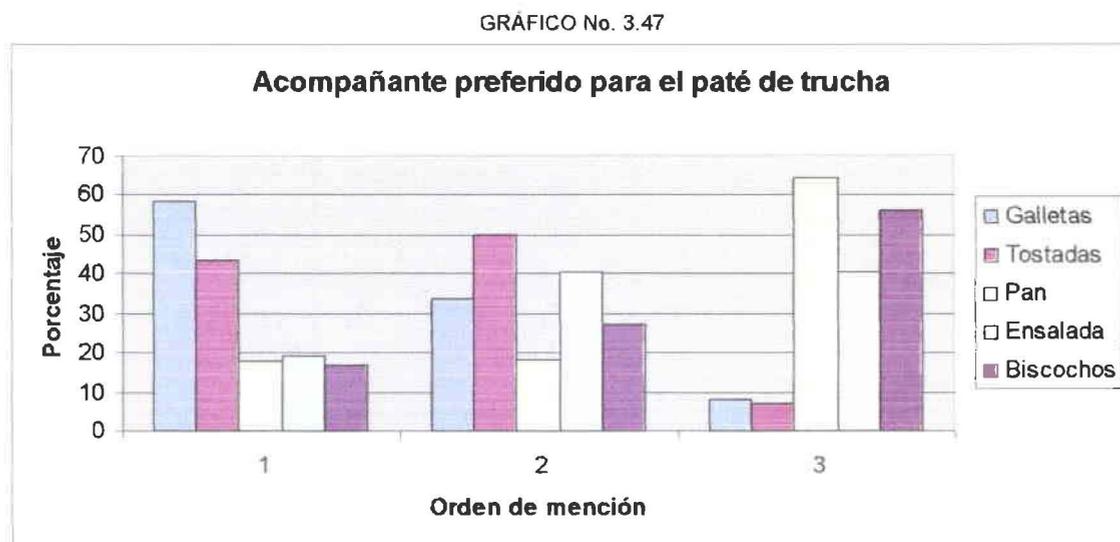
En definitiva se puede concluir que el orden de preferencia para las ocasiones de consumo de paté de trucha son las siguientes:

1. Reuniones
2. Fiestas
3. Cócteles
4. Desayunos
5. A la hora del café

El paté de trucha tiene una percepción de consumo dirigida hacia "cócteles" mucho más grande que un paté común, es decir presenta un posicionamiento festivo.

3.2.3.2.6.21 Acompañante preferido para el paté de trucha

Para analizar el acompañante preferido para el paté de trucha se pidió a los encuestados que eligieran tres de las opciones y que las clasificaran del 1 al tres, siendo uno el más preferido y tres e el menos preferido, los resultados a esta pregunta fueron:

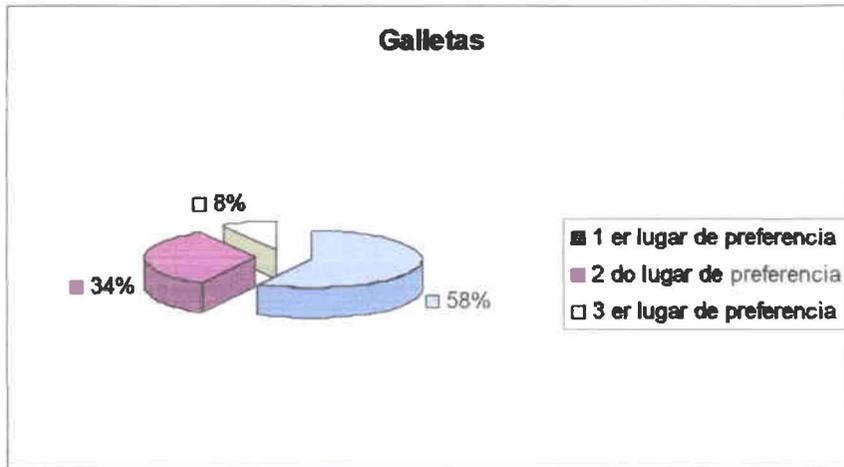


ELABORACIÓN: LA AUTORA

Del 100% de encuestados un 58.2% de personas consideran como acompañante más importante (primer lugar) a las galletas. Del 100% de encuestados un 49.76% de personas consideran como segundo acompañante más importante a las tostadas. Del 100% de encuestados un 64.19% de personas consideran como tercer acompañante más importante al pan.

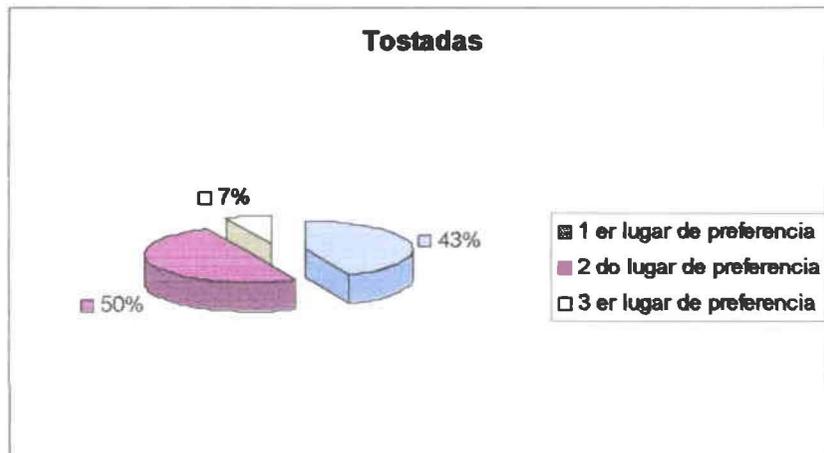
En los siguientes gráficos se detalla las calificaciones asignadas por los encuestados:

GRÁFICO No. 3.48



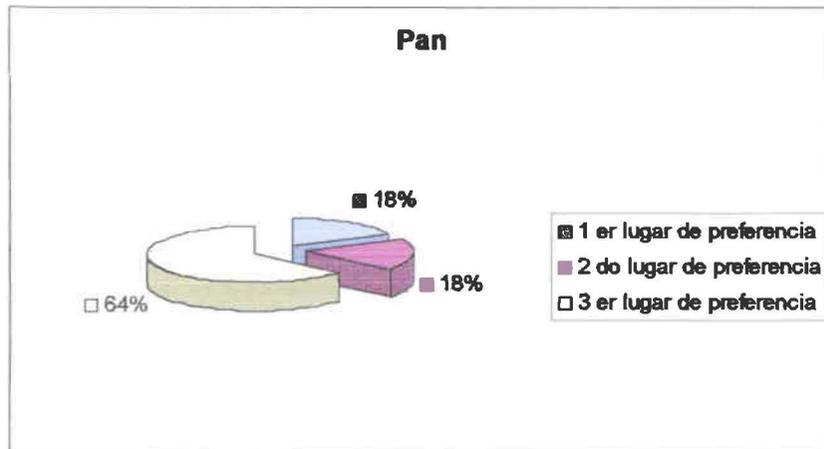
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.49



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.50



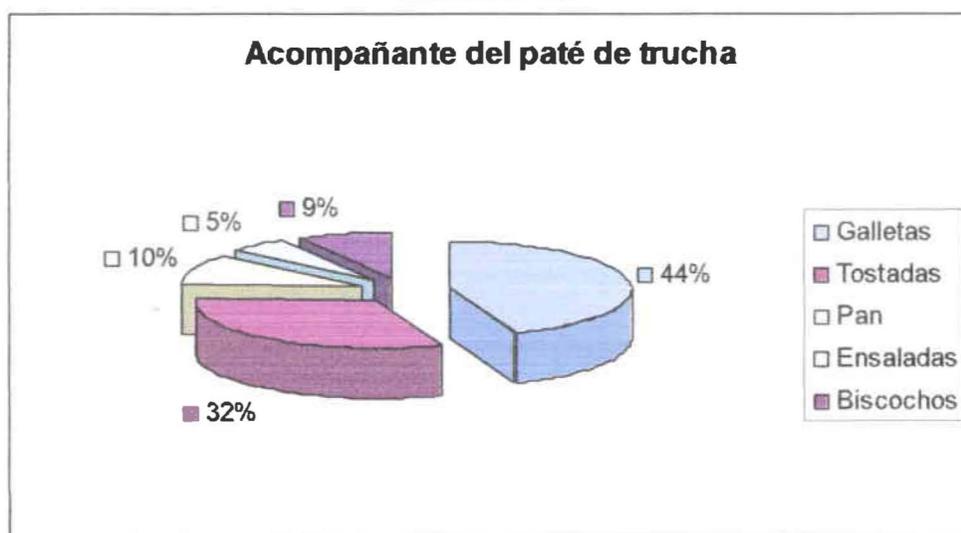
ELABORACIÓN: LA AUTORA

En definitiva podemos decir que los tres principales acompañantes del paté serían los siguientes:

4. Galletas
5. Tostadas
6. Pan

Sin seguir un determinado orden de importancia los acompañantes preferidos para el paté de trucha, se distribuyen de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 3.51



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Un 44% de las personas encuestadas dicen que el acompañante preferido para el consumo de paté de trucha son las galletas y 32% dice que son las tostadas.

3.2.3.2.6.22 Decisión de compra

Esta pregunta permite obtener información acerca de la decisión de compra de los potenciales consumidores y permite identificar si la compra sería realizada o no cuando el producto ya se encuentre a la venta; los resultados de la investigación fueron los siguientes:

GRÁFICO No. 3.52



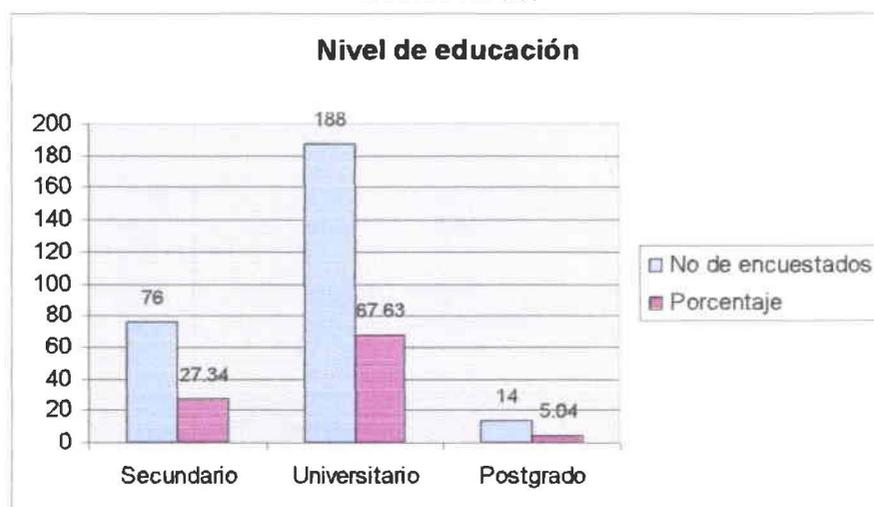
ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 60% de las personas encuestadas definitivamente comprarían un paté de trucha si se encontrara a la venta y un 29% de personas menciona que probablemente si lo compraría.

Finalmente es importante mencionar el perfil que tuvieron las personas encuestadas.

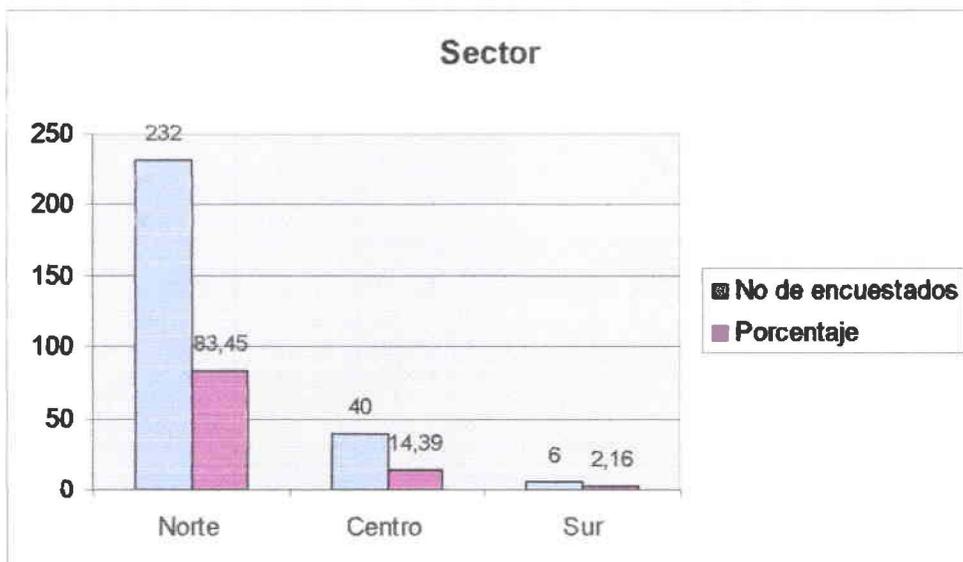
Dentro de la variable nivel de estudio un 68% de las personas analizadas son universitarias, la mayoría de las personas pertenecieron al sector norte y centro de la ciudad de Quito, un 84% vive en el norte incluyendo le Valle de los Chillos y Cumbayá y un 14% vive en el centro de Quito; finalmente, en cuanto al estado civil, las personas de mayor peso que aportaron al estudio fueron personas casadas con un 49 %.

GRÁFICO No. 3.53



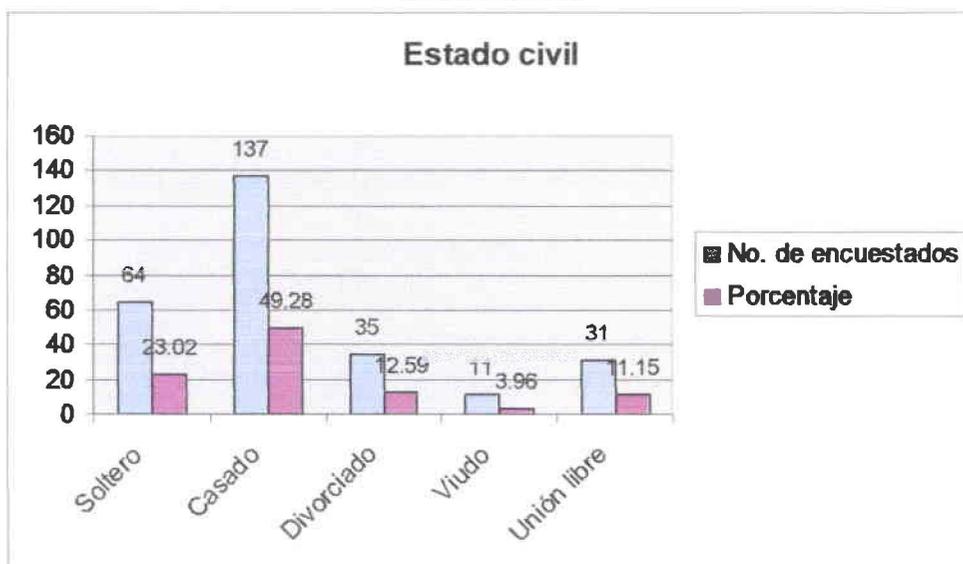
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.54



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 3.55



ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2.3.2.7 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa

En base al análisis realizado podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las personas pertenecientes a la muestra (95%) han consumido alguna vez paté, lo que quiere decir que existe un potencial mercado para el producto.

- El consumo de paté en los hogares quiteños se da comúnmente, menos de una vez al mes (36%), sin embargo las personas mencionaron que en caso de que sea un paté de trucha el consumo aumentaría a una vez por mes (38% de respuestas). Se tendría por lo tanto que implementar alguna estrategia que incremente y regularice la frecuencia de consumo, se puede crear un hábito de consumo vía explotación de valores nutricionales puesto que el paté se diferencia por ese lado y se puede aumentar su aceptación con una campaña sobre los aspectos saludables que éste posee.
- Las dos personas que más influyen al momento de comprar paté son: la madre en primer lugar de influencia, y los hijos en segundo lugar; a quienes se deberán dirigir los esfuerzos de publicidad.
- Para el consumo de un paté, las ocasiones serían las siguientes:
 1. Reuniones
 2. Fiestas
 3. Desayunos
 4. Ala hora del café
 5. Cócteles

Mientras que el orden de preferencia de ocasiones de consumo para un paté de trucha, se ubica de la siguiente manera:

1. Reuniones
2. Fiestas
3. Cócteles
4. Desayunos
5. Ala hora del café

Se mantiene un orden similar a excepción de los cócteles, lo que nos indica que el paté de trucha es preferido mayormente en este tipo de ocasiones; esto debería ser explotado en las estrategias de Marketing.

- Entre las diferentes características que tiene un paté, el sabor es la más importante de todas, lo que es favorable para el negocio puesto que éste es una de las fortalezas más grandes que posee el producto.
- Un 16% de las personas encuestadas no recuerda ninguna marca de paté, mientras que las de mayor recordación fueron Juris (23%), Plumrose (17%), y Don Diego (16%). Lo que quiere decir que aún no existe en el mercado de la ciudad de Quito un paté bien posicionado en la mente de los consumidores.
- La marca de paté Juris es percibida por las personas como barata y de baja calidad, mientras que Plumrose y Don Diego son percibidos por los encuestados como productos de mejor calidad y de mayor precio.
- El paté de las marcas Juris, Plumrose y Don Diego es percibido como un producto poco saludable; mientras que el paté de trucha es percibido como más saludable, lo cual se convierte automáticamente en una ventaja competitiva para el mismo.
- La mayoría de personas (62%) opina que el paté de trucha es un buen producto y quieren saber donde comprarlo, lo cual es totalmente favorable para el negocio; aunque un 33% piensa que es interesante pero aún no le convence.
- El paté de trucha es percibido por las personas como un producto caro, de buena calidad y saludable, lo que es favorable para el negocio ya que estas fortalezas aportan en gran medida a las exigencias del mercado.
- Vender el producto en un supermercado sería favorable para el proyecto ya que gran parte de las personas encuestadas (45%) prefiere realizar la compra en este lugar., sin descuidar delicatessen (27%) que también es importante.
- La aceptación del producto fue mayoritaria y se ve reflejada por una intención positiva del 89%.

3.3 Oportunidad de negocio

La industria de elaboración de alimentos y bebidas ha tenido un considerable crecimiento en los últimos años³⁷ lo que impulsa a un pleno desarrollo del

³⁷ Datos estadísticos INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

negocio, además la facilidad de acceso de la trucha, su alto nivel de consumo local y su aporte nutricional, como lo dicen los expertos, hacen de este proyecto un negocio atractivo.

La novelería de la gente, permite la existencia de una potencial demanda de paté de trucha por parte de los consumidores, ya que éste se caracteriza por su innovación dentro del mercado ecuatoriano; por otro lado, el proceso de globalización que permite traspasar fronteras e intercambiar culturas que a su vez facilitan el consumo homogéneo de productos y alimentos. Aspectos como la inflación y las tasas de interés son considerados favorables para el progreso del negocio.

Como se observó en la investigación de mercados, el paté de trucha es considerado más saludable que los demás patés, esto es muy favorable para el presente proyecto, puesto que en la actualidad la tendencia es hacia lo light.

Para los potenciales consumidores es muy importante el sabor en un paté, esta es la característica más relevante para su consumo, según los resultados del grupo focal realizado; asimismo en la investigación de mercados, el paté de trucha posee un sabor muy agradable y exquisito incluso para personas que no gustan de la trucha, lo que quiere decir que el producto cumple con todas las exigencias del consumidor.

El hecho de dar un valor agregado a la trucha, de industrializar dicha materia prima, le permite al producto ser más competitivo en el mercado ecuatoriano.

Se debe tener en cuenta que en el Ecuador, no existe ninguna empresa que elabore paté de trucha, lo que se traduce como una oportunidad adicional para el negocio, permitiendo llegar al mercado con una idea innovadora y atractiva.

Basados en el estudio realizado se ha determinado una intención de compra positiva en hombres y mujeres del 89%.

Por todas las razones anteriormente expuestas se considera factible la implementación del negocio.

● *CAPÍTULO IV*
LA EMPRESA



CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

4.1 Misión

Nos comprometemos a mejorar la calidad de vida de las familias ecuatorianas a través de la elaboración de patés saludables y nutritivos que superen sus expectativas.

Trabajamos arduamente para mantener relaciones corporativas ejemplares y crear un ambiente que promueva y recompense el desarrollo de los empleados, así como la entrega consistente de un producto de calidad a nuestros clientes.

Nos ganamos la confianza y el respeto de todos aquellos con los que trabajamos, por ser una empresa honesta, íntegra y responsable. Utilizamos nuestro conocimiento para establecer relaciones ventajosas mutuas con clientes, empleados, proveedores y propietarios a través de un atractivo ambiente laboral, de un trato justo y de la entrega de valores agregados para todos. Somos parte de un ideal, contribuyendo responsablemente a la sociedad con un proyecto que genera esfuerzo y trabajo para hacer de nuestra patria un lugar donde exista el encanto de vivir cada día

4.2 Visión

Para el 2012, soñamos en convertirnos en uno de los tres principales proveedores de paté saludables y nutritivos para los grandes puntos de distribución del país y haber ingresado exitosamente al mercado de la Unión Europea.

4.3 Ambiente Organizacional

4.3.1 Valores

La empresa en todos sus procesos fomenta un trabajo en equipo, el cual, constituye un soporte para las innumerables responsabilidades dentro del desempeño de las tareas asignadas, las mismas que deben ser realizadas de

forma honesta para que exista transparencia en los procesos, lo cual acompañado con la integridad de las personas permiten llegar a un mejor resultado, creando un sentido de compromiso y entrega hacia la empresa por parte de los empleados.

A continuación se detalla de cada uno de los valores de la empresa:

Trabajo en equipo

Se necesita de la sinergia en los procesos para que los resultados sean el reflejo de un trabajo en conjunto y de esta manera la empresa pueda seguir creciendo día a día sin limitaciones. El objetivo es tener un horizonte mucho más amplio y competitivo en el mercado local e internacional.

Honestidad

La honestidad y transparencia en el desempeño de todas las actividades de la empresa, tanto internas como externas; para de esta forma trabajar con tranquilidad y lograr también la lealtad de los potenciales consumidores y un compromiso fuerte por parte de los empleados.

Compromiso:

Lograr que los integrantes de la empresa sigan una disciplina y se comprometan con el logro de los objetivos planteados, sintiéndose siempre partícipes del crecimiento de la empresa.

Ética:

En cualquier decisión en que la empresa deba incurrir, es indispensable que sea analizada con la debida ética profesional, incorporando los respectivos valores morales en todas las actividades.

4.3.2 Filosofía

La filosofía de trabajo se basa principalmente en entender con claridad la misión, visión y valores de la empresa, creando un ambiente organizacional adecuado, para que cada integrante de ésta sea partícipe de un desarrollo en conjunto, satisfaciendo así a cabalidad las necesidades de los potenciales

consumidores; nos preocupamos constantemente por el bienestar de los clientes tanto internos como externos garantizado de esta manera un producto que supere todas las expectativas posibles.

4.3.3 La Cultura

La cultura de una empresa es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.³⁸

La cultura organizacional del negocio se basará en los siguientes puntos:

- Cada integrante de la empresa debe sentirse como parte de la familia para que cada empleado se sienta satisfecho con lo que hace y lograr los mejores resultados.
- Los resultados de la empresa deben verse como fruto de un trabajo en conjunto.
- Cada empleado debe tener un espíritu competitivo y optimista que contribuya al pleno desarrollo de sus actividades.
- Los empleados pueden realizar sugerencias acerca de las tareas que están realizando, con el objetivo de mejorar o agilizar los procesos.
- La limpieza en el proceso productivo debe ser prioridad para los empleados.

4.3.4 Políticas

Las políticas empresariales, son normas que ayudan al cumplimiento cabal de los objetivos planteados por la empresa, en general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Las políticas también definen las conductas que la compañía espera de sus trabajadores.

4.3.4.1 Administración.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Realizar reuniones trimestrales para medir el desempeño de los

³⁸ STEPHEN P. ROBBINS. *Comportamiento Organizacional*. Pág.: 525.

empleados en las tareas asignadas; estimulando su adecuado desenvolvimiento dentro de la empresa.

- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo.
- Realizar evaluaciones trimestrales, permanentes en todos los procesos de la organización.

4.3.4.2 Finanzas

- Realizar evaluaciones mensuales, permanentes a todos los estados financieros de la empresa.
- Reinvertir el 30% de utilidades anuales, para el mejoramiento del negocio.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.

4.3.4.3 Producción

- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Mantener calidad, higiene y limpieza en todo el proceso productivo.
- Cumplimiento de todos los estándares de producción.
- Todo el proceso productivo debe ser correctamente organizado para la aceleración de los procedimientos.
- Minimizar el nivel de desperdicios.
- Se regulará la cantidad de materia prima que se utilice en el proceso productivo.

4.3.4.4 Marketing

- Control quincenal del nivel de ventas por cada punto de distribución.
- Identificar a los clientes de mayor consumo del producto y dirigir la publicidad y promoción a éstos.
- Comunicación bimensual del producto y de sus beneficios, a través de diferentes medios selectivos.
- Se realizarán promociones bimensuales, como adicionar al producto recetas o concejos para el uso de los mismos.

4.4 El Árbol de Competencias³⁹

El árbol de competencias se utiliza para identificar y analizar los aspectos que generan valor a la empresa y que permiten visualizar una estrategia en base a competencias, procesos y productos.

El Árbol de Competencias consta de tres partes esenciales las mismas que son: raíces, tronco y ramas. Cada una de éstas será analizada a continuación.

4.4.1 Raíces

Las raíces del árbol de competencias hacen referencia a los conocimientos que constituyen un soporte para la empresa y que generaran valor a la misma, en las diferentes áreas de trabajo. Estos conocimientos pueden ser tanto de la empresa como de avances científicos, los mismos que deben traducirse en un aporte significativo a la satisfacción futura del cliente.

Haciendo referencia a lo mencionado anteriormente, las raíces del paté de trucha se basan en: el conocimiento del mercado, las destrezas del personal en la elaboración y producción, conocimientos comerciales, conocimiento financiero, entre otros.

4.4.2 Tronco

El tronco del árbol de competencias permite plasmar los conocimientos que se tiene para transformar la materia prima en productos.

³⁹ Apuntes de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basados en el libro de MARC GIGET.

En esta parte del árbol de competencias es necesario nombrar las diferentes áreas de las cuales la empresa va a estar constituida y se debe establecer la cantidad de personal requerido, número de horas de trabajo y herramientas (materiales e insumos) necesarias para las etapas del proceso productivo.

Para la elaboración del paté de trucha, se han identificado a cuatro áreas de trabajo: Administración, Marketing, Producción, Finanzas.

El proceso productivo va desde la compra y recepción de la materia prima (trucha) y de los demás insumos (otros ingredientes), seguido de la preparación del producto siguiendo un estándar que certifique calidad en el proceso, posteriormente se envasa, se le da el respectivo embalaje al paté de trucha y se despacha a los diferentes puntos de venta. La nomina inicial se estima estará en 12 personas, distribuidas de la siguiente forma: 1 en la gerencia general, 2 en el área administrativa y financiera, 1 personas encargadas del área marketing, y finalmente 8 personas en el área de producción; el trabajo será de 5 días a la semana y 8 horas diarias.

4.4.3 Ramas y Hojas

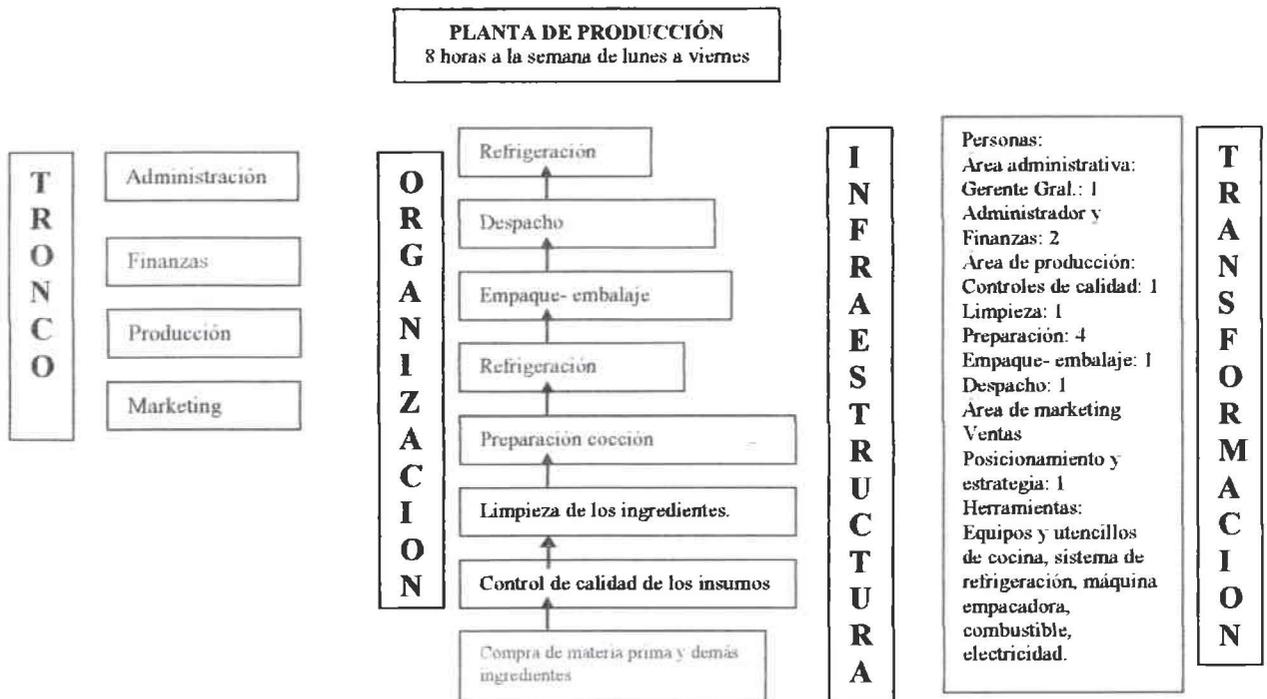
Las ramas del árbol de competencias están representadas por los productos que la empresa ofrece y las hojas hacen referencia a la relación de estos productos con el mercado.

El marketing es la técnica más adecuada para implementar este proceso, ya que permite vincular al producto con el mercado dirigido, dando a conocer los beneficios del producto, analizando segmentos de mercado, sus exigencias y preferencias, etc.

En este negocio la principal rama del árbol de competencias está constituida por el paté de trucha. Otras ramas son la publicidad, apoyos a los distribuidores, promociones y servicio al cliente.

A continuación se presenta el esquema del árbol de competencias

ESQUEMA 4.1



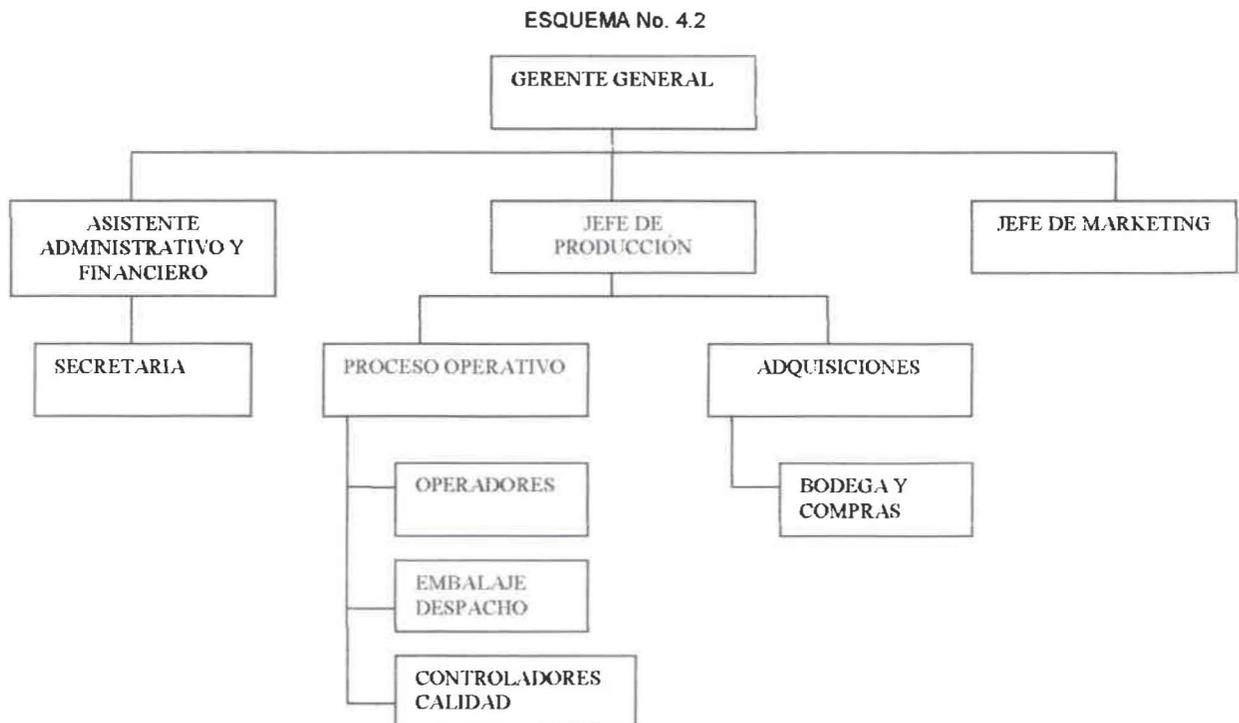
RAÍCES	5 Conocimiento de los mercados Base de datos de clientes (individuos, supermercados, tiendas, empresas, estado) Análisis de necesidades, gustos y preferencias	Conocimientos de producción Elaboración de alimentos, manejo de los equipos, compra y transformación de la materia prima	CONOCIMIENTO
	Conocimientos comerciales Estudios de mercado, publicidad y agencias Estrategias de precio, segmentación, exhibición, Posicionamiento de marcas y manejo de gamas Manejo canales de distribución, logística, etc.	Conocimientos financieros Gestión de liquidez, finanzas y contabilidad Colocación de excedentes y reinversión utilidades Captación de recursos y compra de inventarios Emisión de acciones, líneas de crédito y plazos de pago a proveedores.	
	3 Conocimientos y destrezas humanas 4 Gentileza, creatividad, compromiso, motivación trabajo en equipo, innovación, ética, etc.	1 Conocimientos científicos 2 Proyectos de investigación. Generación de innovación y desarrollo de patentes.	
Generación externa de conocimiento: conocimiento generado a través de otras universidades y docentes de la facultad de Administración y Gastronomía.			

4.5 Organigrama Funcional

Las organizaciones son entes complejos que requieren de un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada departamento debe ejecutar. Un organigrama es un instrumento metodológico que se lo representa mediante la elaboración de un esquema gráfico de la estructura de funcionamiento de una empresa.⁴⁰

Es la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo.⁴¹

El organigrama que se utilizará para le elaboración del paté de trucha, sigue un orden jerárquico, representado por los diferentes departamentos que la empresa posee, teniendo en cuenta que su orden está dado de arriba hacia abajo, lo que quiere decir que existe una autoridad formal para cada subordinado y que cada departamento posee sus respectivas responsabilidades.



ELABORACIÓN: LA AUTORA

⁴⁰ <http://www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/ger1/organigramas.htm>.

⁴¹ STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Pág.: 426.

4.5.1 Descripción de puestos

Gerente General

- Está al frente de todas las actividades y decisiones que la empresa realice, es la máxima autoridad dentro de la empresa y absoluto responsable de los resultados que se obtengan de la misma.
- Su función es planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos en los que se encuentre inmersa la empresa, desde la compra de insumos hasta el despacho del producto final.
- Trata de motivar el trabajo en equipo, informando y delegando, sacando buen partido a las reuniones que periódicamente, formales o informales, celebre con todos y cada uno de sus empleados.

Asistente Administrativo y Financiero

- Supervisa la correcta distribución del personal dentro de la empresa.
- Verifica si el personal es idóneo para las respectivas áreas en las que desempeñan su trabajo.
- Mide y compara resultados de todo el personal administrativo dentro de la empresa.
- Controla y supervisa constantemente asuntos legales de la empresa.
- Cumple y supervisa el cumplimiento de los lineamientos de la empresa.
- Realiza un reporte informativo al gerente general.
- Selección de personal
- Contratación de personal
- Recepción y acogida de nuevos trabajadores
- Formación del personal
- Valoración de tareas
- Sistemas de remuneración del personal: salarios y primas
- Expedientes del personal
- Administración de salarios
- Comunicación interna
- Relaciones Laborales
- Convenios colectivos
- Resolución de conflictos laborales

- Organización del personal dentro de la empresa
- Normas y reglamentos de régimen interior
- Despidos de personal
- Relación con los abogados de la empresa
- Elaboración y control de presupuestos.
- Supervisión de la contabilidad.
- Análisis de costos.
- Gestión y previsión de tesorería.
- Cobros y pagos.
- Relación con clientes y proveedores.
- Administración general
- Auditoria Interna
- Relaciones Laborales
- Relación con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales.
- Controla y analiza el presupuesto para insumos y materiales.
- Analiza ingresos y egresos y propone alternativas de mejora continua.
- Maneja el presupuesto de compras.
- Presupuesta el potencial crecimiento de la empresa en un futuro (ampliación, modernización, incremento de tecnología)..

Jefe de Producción

- Es el máximo responsable de la elaboración del paté de trucha, dentro de la empresa, está al frente de todo el proceso productivo.
- Planifica la actividad manufacturera.
- Administración de la producción
- Supervisa el manejo de bodegas de materias primas.
- Supervisa el almacenamiento de productos terminados.
- Mantenimiento de equipos.
- Supervisa el control de calidad en los procesos de manufactura.
- Control y manejo adecuado de métodos y tiempos.
- Supervisión constante de secciones productivas.
- El mando y gestión del personal a su cargo.
- Realiza un reporte informativo al gerente general.

Personal de Producción

- Realizan el control de calidad de la producción.
- Se encargan de la limpieza e higiene en todo el procedimiento.
- Compra y recepción de la materia prima.
- Se encargan de la correcta limpieza de los insumos.
- Preparan el producto (elaboración del paté).
- Se encarga de las gestiones de empaque y embalaje.
- Refrigeran el producto para mantenerlo en condiciones óptimas para la venta.
- Se encargan de todo lo relacionado con el despacho del producto y su respectiva entrega a los diferentes puntos de distribución.

Adquisiciones

- Mantienen relaciones óptimas con los proveedores y poseen un trato preferencial con los mismos.
- Analizan la calidad de insumos que se van a negociar y toma las respectivas decisiones.
- Realiza un reporte informativo al jefe de producción.
- Provisión de materia prima e insumos necesarios para la elaboración del paté de trucha.
- Controla las condiciones de almacenamiento de la materia prima, utilizando refrigeración cuando sea necesario.

Bodega

- Se encarga de la limpieza e higiene de las bodegas en donde se almacena la materia prima.
- Se encarga de informar las previsiones de compras de insumos.
- Conteo por unidades de producto terminado y almacenaje del mismo.
- Contabiliza el peso y el volumen de la materia prima.
- Realiza un reporte informativo al jefe de producción.

Jefe de Marketing

- Debe tener total conocimiento del producto objeto de la actividad de la empresa.
- Conocer el mercado y el sector en que opera la empresa.

- Se encarga de la prospección o investigación de mercados.
- Se encarga de las técnicas de marketing que serán utilizadas en la venta del producto.
- Dirige estudios de mercado de nuevos productos.
- Realiza constantes análisis de la competencia
- Se encarga de la prospección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o compras.
- Realiza estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa.
- Ofrece a la dirección muchos datos que le sirvan para la toma de decisiones estratégicas y para corregir el rumbo.
- Mantener relaciones cordiales con los distribuidores.
- Incentivar la compra del producto y promueve las ventas.
- Genera confianza y seguridad al potencial comprador.
- Realiza un reporte informativo al gerente general.

4.6 Análisis del Diagnóstico Interno⁴²

METODOLOGIA

Para obtener un análisis interno más sustentado se ha procedido a realizar un listado de los factores positivos y negativos dentro de cada departamento tomando en cuenta las funciones de cada uno de ellos. El análisis realizado permitió determinar las fuerzas y debilidades de cada departamento.

Partiendo de la estructura organizacional de la empresa se ha priorizado la funcionalidad empresarial de los siguientes departamentos:

- Departamento de Administrativo
- Departamento Financiero
- Departamento de Producción
- Departamento Marketing.

Dentro de los cuales se procedió a determinar fuerzas y debilidades que fueron calificadas en función de su importancia, empleando la siguiente escala:

⁴² ORSONI. Diagnóstico Interno. Pág.: 60.

- 1: Nada importante.
- 2: Poco importante
- 3: Medianamente importante
- 4: Importante.
- 5: Muy importante.

Las fortalezas y debilidades que se emplearan en el análisis FODA serán las identificadas como de mayor impacto para la empresa.

4.6.1 Administración

El departamento de administración en la empresa está compuesto por dos áreas que hacen referencia al factor legal y al factor humano, las cuales tienen como objetivo principal llevar a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control de la empresa. Todas estas tareas permiten que la organización tome una dirección, aplicando la mejor estrategia que haga posible el cumplimiento de los objetivos planteados y a su vez guíe al éxito de la empresa.

El adecuado control y manejo de las situaciones legales y el factor humano dentro de la empresa es muy importante, ya que, su correcto funcionamiento garantiza un buen resultado en el desempeño del personal además de proyectar una imagen sólida y responsable de la empresa.

Para este proyecto se consideran fortalezas muy importantes el conocimiento adquirido el mismo que se aplicará en la empresa, encaminando a la organización al cumplimiento de las metas propuestas; aplicando técnicas modernas y eficaces que se utilizarán en el mercado competitivo actual; seguir al tanto de las nuevas herramientas y procedimientos que sirvan para la toma de decisiones, el adecuado manejo y distribución del capital humano y la agilización de procesos. La debilidad más importante en este departamento es la falta de experiencia en cuanto al manejo del negocio.

Departamento Administrativo	Fuerza	Debilidad
Conocimientos actuales de administración estratégica.	5	
Correcta distribución del personal dentro de la empresa.	4	
Sinergia en los procesos.	4	
Personal idóneo en cada área de trabajo.	4	
Cumplimiento de disposiciones reglamentarias.	5	
Inexperiencia en el manejo de un negocio		4

4.6.2 Finanzas

La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz.⁴³ Se debe tener en cuenta que los indicadores financieros son muy importantes para la toma de decisiones de la empresa en aspectos como inversión y financiamiento. Este departamento facilita la distribución de los recursos de capital en el proceso productivo, a lo que se le llama presupuestación de capital; la correcta administración de los recursos financieros facilita el buen manejo global de la empresa.

El departamento financiero en la elaboración del paté de trucha, consta de dos divisiones, contabilidad y presupuestos, áreas que facilitan el adecuado control y administración de los recursos.

Dentro de la empresa existen algunas fortalezas importantes como la liquidez que presenta el proyecto, el nivel de deuda no es muy elevado dentro de la industria manufacturera; se espera asimismo una buena rentabilidad sobre los activos y el patrimonio; como debilidades en el área financiera están el plazo de pago con los proveedores ya que al iniciar un negocio las relaciones hacia atrás no son las óptimas, además que se tiene que cubrir siempre con los costos fijos del proyecto los cuales son elevados al poseer una pequeña planta de producción.

⁴³ Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Novena Edición, Pág. 137

Departamento Financiero	Fuerza	Debilidad
Liquidez	4	
Apalancamiento	3	
Nivel de costos fijos		3
Rentabilidad sobre el patrimonio	4	
Rentabilidad sobre los activos	4	
Plazo de cuentas por pagar		3

4.6.3 Producción

El área de producción se responsabiliza de todo el proceso manufacturero del negocio, es decir desde la recepción de los insumos hasta la transformación en producto final listo para el consumo. Es el área más amplia de la empresa tomando en cuenta nómina e infraestructura, ya que constituye la actividad propia del negocio y por lo tanto su razón de ser.

Este departamento tiene a su cargo todo el proceso productivo, siguiendo un rigurosos control de calidad con la limpieza e higiene necesarios, se receipta la materia prima, se realizan gestiones de limpieza, se elabora el producto con los diferentes insumos necesarios, se realizan las gestiones de empaque y embalaje para posteriormente refrigerar y despachar.

Esta área se encarga de todo lo relacionado con:

- La maquinaria y las instalaciones de la empresa o de los talleres
- Los procesos de producción.
- El mando y gestión del personal a su cargo.
- El flujo y distribución de las materias primas y de los materiales dentro de la empresa.
- Los métodos de trabajo.
- La planificación de la producción.
- La gestión de los procesos de producción o fabricación.
- La gestión de los productos semiterminados y terminados.
- El control de stocks y la gestión de almacenaje.
- El control de calidad de la producción.
- El diseño de nuevos productos.

Para la elaboración del paté de trucha se tiene como fortalezas en el proceso productivo, las políticas de calidad de la empresa, el que existe una correcta distribución de las tareas asignadas, las estrictas normas de limpieza e higiene en todo el proceso productivo; como debilidades en este departamento se tiene que el equipo y maquinaria no son necesariamente los óptimos para el procedimiento, además de la falta de experiencia en la manufactura de la trucha.

Departamento de Producción	Fuerza	Debilidad
Equipo y maquinaria óptimos para los procesos		3
Políticas de calidad	5	
Correcta distribución de tareas	4	
Inexperiencia en la manufactura de la trucha		3
Normas de limpieza e higiene en el proceso productivo	5	
Producto innovador	5	

4.6.4 Marketing

El departamento de marketing es muy importante ya que representa una serie de actividades de la empresa destinada a facilitar el camino a la venta. El marketing tiene su razón de ser en llegar a abrir nuevos mercados o ampliar los existentes, busca entender a los clientes y satisfacer sus necesidades; las funciones que tiene este departamento se pueden agrupar en 7 aspectos⁴⁴:

- Análisis de clientes
- Venta de productos
- Planeación de productos
- Establecimiento de precios
- Distribución
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades

Para la elaboración del paté de trucha, dentro del departamento de marketing se cuenta con fortalezas tales como la correcta y adecuada aplicación de los conocimientos del mercado, el que el paté cuente con características nutricionales favorables para el ser humano; como debilidad en esta área

⁴⁴ Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Novena Edición, Pág. 133

tenemos que el producto aún no es conocido en el mercado y por lo tanto no existe un posicionamiento ni fidelidad por parte del mismo.

Departamento de Marketing	Fuerza	Debilidad
Posicionamiento y fidelidad por parte de los clientes		4
Aplicación en la empresa de conocimientos de mercadeo	5	
Características nutricionales del producto.	5	
Inversión en publicidad	4	
Promociones	3	
El producto no es conocido en el mercado		5

4.7 Matrices Estratégicas

4.7.1 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz permite analizar las fortalezas y debilidades que tiene la competencia con respecto al nuevo proyecto que se va a emprender, basándose en los factores críticos de éxito.

Para la elaboración de esta matriz se tomaron en cuenta a 3 principales competidores de la investigación de mercados elaborada en el capítulo 3.

4.7.1.1 Metodología⁴⁵

- Identificar a los factores críticos de éxito que todo negocio dentro de la industria debería tener y dominar para ser exitoso. A continuación se presentan los 4 factores críticos, los mismos que se obtuvieron en base a la pregunta No. 9 de la encuesta.

- ✓ Calidad
- ✓ Sabor
- ✓ Precio
- ✓ Saludable

1. Una vez establecida la lista de 4 factores, se distribuyó 100 puntos entre los mismos. El factor más importante recibió la mayor cantidad de puntos posible. La suma final de todas las calificaciones no debía exceder los 100 puntos.

⁴⁵ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, en base al libro de FRED DAVID.

2. Calcular el promedio de importancia de los 5 factores.
3. Dividir el puntaje de cada factor para el promedio de importancia. Este cálculo nos permitió obtener la importancia normada.
4. Obtener información de la competencia que permita calificar a nuestra empresa y a nuestros principales competidores en función de los 4 factores críticos previamente identificados. La calificación tanto de nuestra empresa como de la competencia se la realizó simultáneamente en función de la siguiente escala:
 - ✓ 5: La empresa se encuentra muy bien posicionada frente a los factores críticos.
 - ✓ 4: La empresa se encuentra bien posicionada frente a los factores críticos.
 - ✓ 3: La empresa se encuentra medianamente posicionada frente a los factores críticos.
 - ✓ 2: La empresa se encuentra mal posicionada frente a los factores críticos.
 - ✓ 1: La empresa se encuentra muy mal posicionada frente a los factores críticos.
5. El puntaje final de la empresa se obtuvo multiplicando la importancia de cada factor por la calificación de la empresa. Para obtener la calificación total de los principales competidores se siguió el mismo procedimiento.
6. Para el gráfico se tomó en cuenta la importancia normada y la calificación tanto de la empresa como de sus principales competidores. Por lo tanto, en el gráfico estarán representados tanto nuestra empresa como nuestros principales competidores. Para trazar los ejes se tomó el punto de coordenadas 1 en el eje de las "X" (promedio de la importancia normada) y 2,5 en el eje de las "Y" (punto medio de la escala de calificación de la empresa).

4.7.1.2 Desarrollo de la Matriz MPC

Para realizar la matriz MPC es necesario analizar ciertos factores estudiados anteriormente en la investigación de mercados. Se debe tomar en cuenta que la calificación total de todos los factores críticos de éxito debe totalizar 100 puntos.

Los atributos son analizados en base a su importancia e influencia en el momento de la compra, es por ello que unos son más importantes que otros por lo cual se asigna una calificación acorde a dicha relevancia.

La calificación de cada una de las marcas, se sustenta en los resultados de la fase cualitativa y cuantitativa del estudio de mercado realizado.

A continuación se presenta la matriz de perfil competitivo empleando la siguiente escala:

TABLA No. 4.1

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	PESO PONDERADO	Paté de trucha		Juris		Plumrose		Don Diego	
			CALIFICACION	PUNTAJE FINAL	CALIFICACION	PUNTAJE FINAL	CALIFICACION	PUNTAJE FINAL	CALIFICACION	PUNTAJE FINAL
Calidad	28	1,12	4	112	2	56	4	112	5	140
Sabor	41	1,64	5	205	3	123	4	164	4	164
Precio	10	0,4	1	10	5	50	3	30	3	30
Saludable	21	0,84	5	105	1	21	2	42	2	42
TOTAL	100			4,32		2,5		3,48		3,76
Promedio	25									

ELABORACIÓN: LA AUTORA

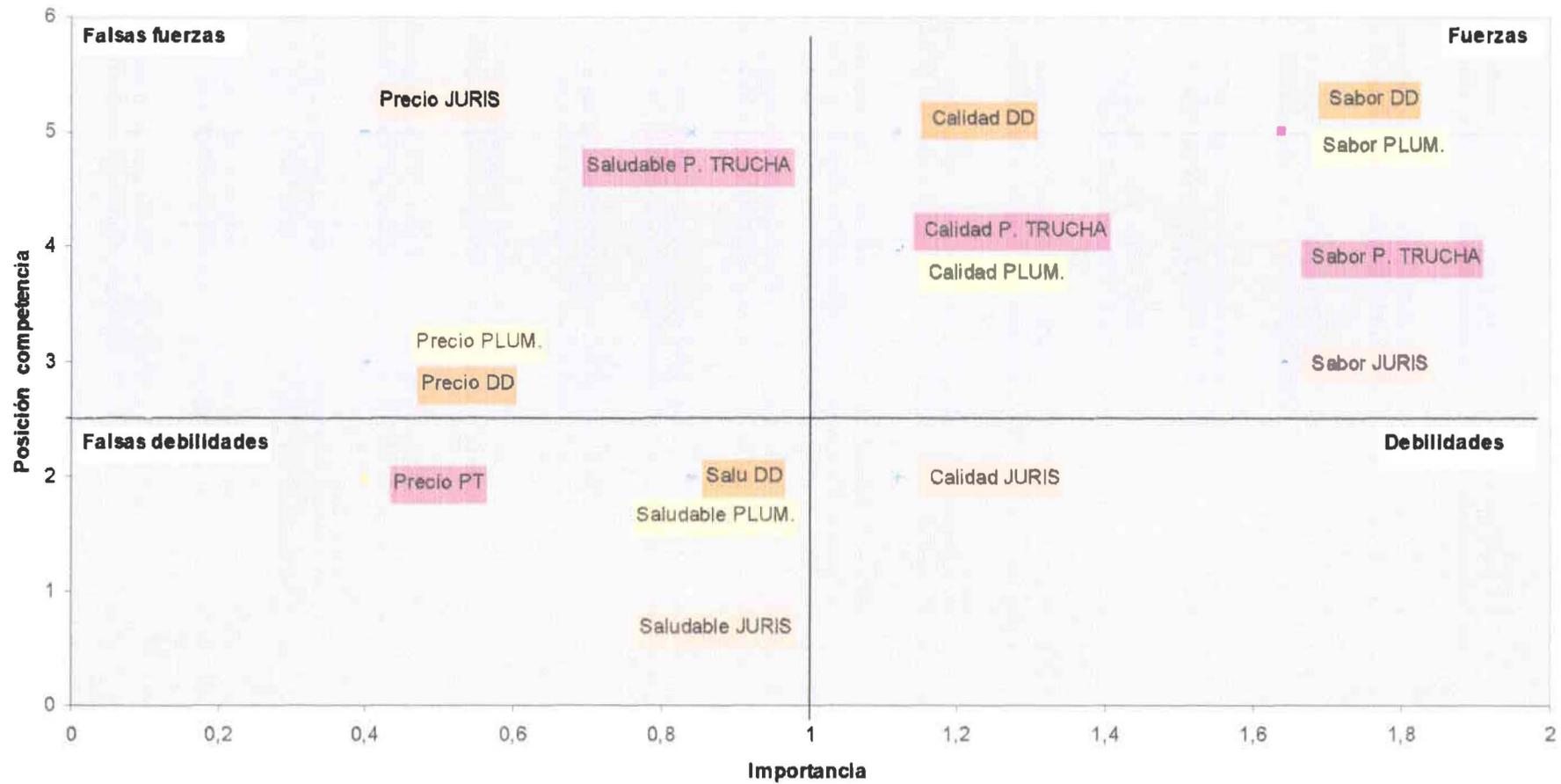
El paté de trucha presenta un perfil competitivo de 4.32 lo cual es sumamente favorable con relación a la competencia, ya que el nuevo producto cuenta con atributos lo suficientemente atractivos para ser superior a los productos existentes en el mercado

- En calidad se le dio una calificación de 4, ya que la empresa contará con los estándares anteriormente mencionados, los cuales certificarán la calidad, tanto del producto, como del proceso.
- En sabor se le dio una calificación de 5, basándose en la investigación de mercado realizada en el capítulo 3, la cual demostró que la mejor característica que tiene este paté, es el sabor.
- En precio se le dio una calificación de 1, ya que después de realizar la investigación de mercado respectiva se determinó que el producto está orientado a una clase social media y alta, por lo tanto el paté de trucha debe tener un precio elevado.
- En lo saludable se le dio una calificación de 5, ya que la investigación de mercado permitió identificar la percepción de los potenciales consumidores con respecto al paté de trucha, la misma que consiste en ver al producto como algo mucho más saludable.

A continuación se presenta el gráfico de la matriz en donde se observa con mayor claridad el perfil competitivo de cada uno de las marcas de paté de mayor recordación:

GRÁFICO No. 4.1

Matriz importancia/ resultado



BORACIÓN: LA AUTORA

ELA

Como se puede observar en la matriz, el paté de trucha cuenta con dos fuerzas muy importantes como son el sabor y la calidad del paté.

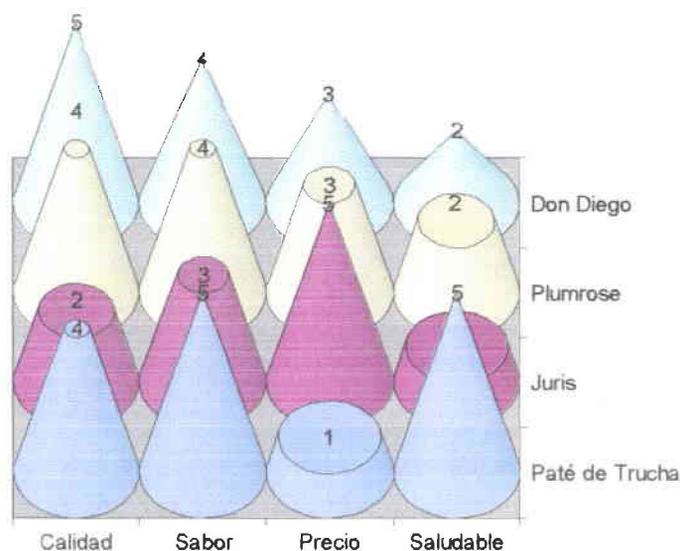
Como falsa fuerza se tiene el aspecto saludable, ya que el paté de trucha es considerado de esta manera, pero esta característica no es lo suficientemente vital para los consumidores al momento de consumir un paté y por lo tanto es importante armar una estrategia en éste sentido.

El precio es considerado como una falsa debilidad, ya que el paté de trucha posee un precio alto pero a su vez los consumidores del segmento al que nos dirigimos, no son muy sensibles al mismo, tal como lo determinó la investigación de mercados.

A continuación se presenta el perfil competitivo de cada una de las marcas analizadas.

GRÁFICO No. 4.2

Analisis de perfil competitivo



ELABORACIÓN: LA AUTORA

4.7.2 Matriz de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.⁴⁶

⁴⁶ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 144.

4.7.2.1 Metodología⁴⁷

- ✓ De la matriz de factores externos, elaborada en el capítulo 2, se deben seleccionar las cinco oportunidades y amenazas más influyentes para las actividades de la empresa.
- ✓ Posteriormente, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en la matriz de factores externos y realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- ✓ A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- ✓ Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- ✓ Ulteriormente, se procede con la calificación de la empresa en función de su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Para lo cual se usa una escala del 1 al 5 donde 5 es una capacidad muy alta y 1 una capacidad muy baja. Como la empresa es nueva se han colocado únicamente calificaciones bajas (1 o 2). Si la importancia normada del factor es superior a uno se le dará al factor una nota de 1 y si es menor a uno, 2.
- ✓ Finalmente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por la empresa en cada uno de ellos.
- ✓ Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una importante capacidad para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario.
- ✓ Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de la empresa en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe

⁴⁷ Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

recaltar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

4.7.2.2 Análisis

Después de realizar el procedimiento antes descrito, se llegó a la conclusión de que el nuevo proyecto ingresaría al mercado con una débil capacidad de respuesta frente al entorno, ya que la calificación obtenida fue de 1,34. Esto se debe a que la empresa es nueva en el mercado y que por lo tanto todavía no ha implementado ninguna estrategia para aprovechar lo bueno y contrarrestar lo malo del entorno que la rodea.

A continuación se presenta la matriz EFE del proyecto:

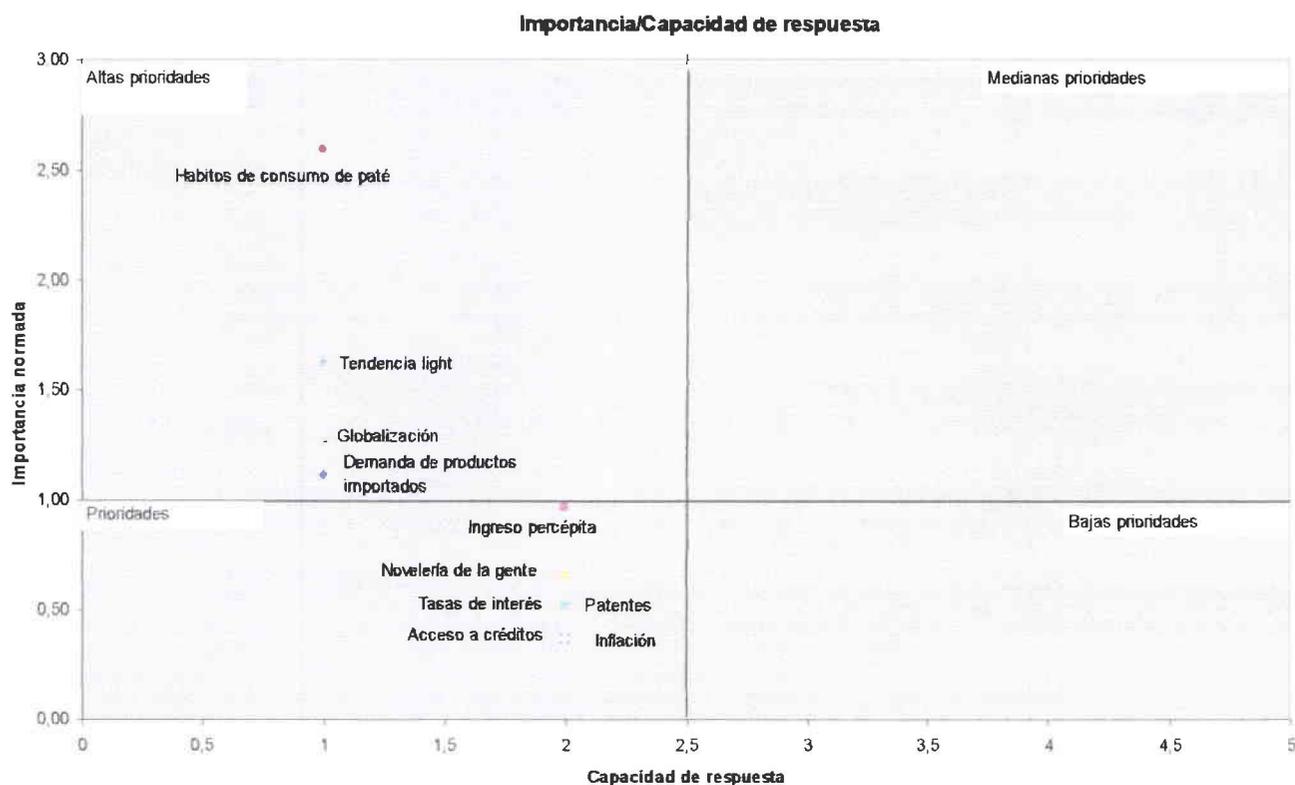
TABLA No. 4.2

Matriz EFE	Importancia	% del total	Importancia normada	Capacidad R.	Calificación total
Principales oportunidades					
Globalización	15	11.11	1.11	1	11.11
Ingreso percépita	13	9.63	0.96	2	19.26
Novelería de la gente	9	6.67	0.67	2	13.33
Patentes	7	5.19	0.52	2	10.37
Inflación	5	3.70	0.37	2	7.41
Principales amenazas					
Hábitos de consumo de paté	35	25.93	2.59	1	25.93
Tendencia light	22	16.30	1.63	1	16.30
Demanda de productos importados	17	12.59	1.26	1	12.59
Tasas de interés	7	5.19	0.52	2	10.37
Acceso a créditos	5	3.70	0.37	2	7.41
Calificación total de los 10 principales factores	135	100			134.07
Promedio de importancia de los 10 principales factores		10			
Calificación final de la empresa					1.34

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Para la identificación de las altas prioridades externas se procede a interpretar el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 4.3



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Los factores que representan una alta prioridad son los hábitos de consumo de paté, tendencia light, globalización, demanda de productos importados y como prioridades están factores como: ingreso per cápita, novelería de la gente, tasas de interés, patentes, acceso a créditos, inflación.

4.7.3 Matriz de Factores Internos (EFI)

Este instrumento sirve para resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.⁴⁸

4.7.3.1 Metodología⁴⁹

- ✓ Se deben seleccionar las fortalezas y debilidades de mayor puntaje de cada uno de los departamentos de la empresa. Cada departamento deberá estar representado por una fortaleza y una debilidad. Se deben seleccionar en total cinco fortalezas y cinco debilidades.

⁴⁸ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 184.

⁴⁹ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto. basado en el libro de FRED DAVID.

- ✓ Después de definir las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en el diagnóstico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- ✓ A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- ✓ Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- ✓ Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2. Asimismo si el factor tiene una importancia normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le da 1 de lo contrario 2.
- ✓ Ulteriormente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada fortaleza y debilidad.
- ✓ Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.
- ✓ Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de las fortalezas y debilidades en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante (>1) y secundario (<1) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades internas de la empresa.

4.7.3.2 Análisis

Después de haber realizado los pasos mencionados anteriormente, el proyecto obtuvo una calificación de 3.47, es decir está por encima de la calificación promedio de la matriz, lo cual se interpreta como una fuerte posición interna de la empresa, la misma que presenta muchas fortalezas claves y pocas debilidades importantes.

A continuación se indica el esquema de la matriz EFI:

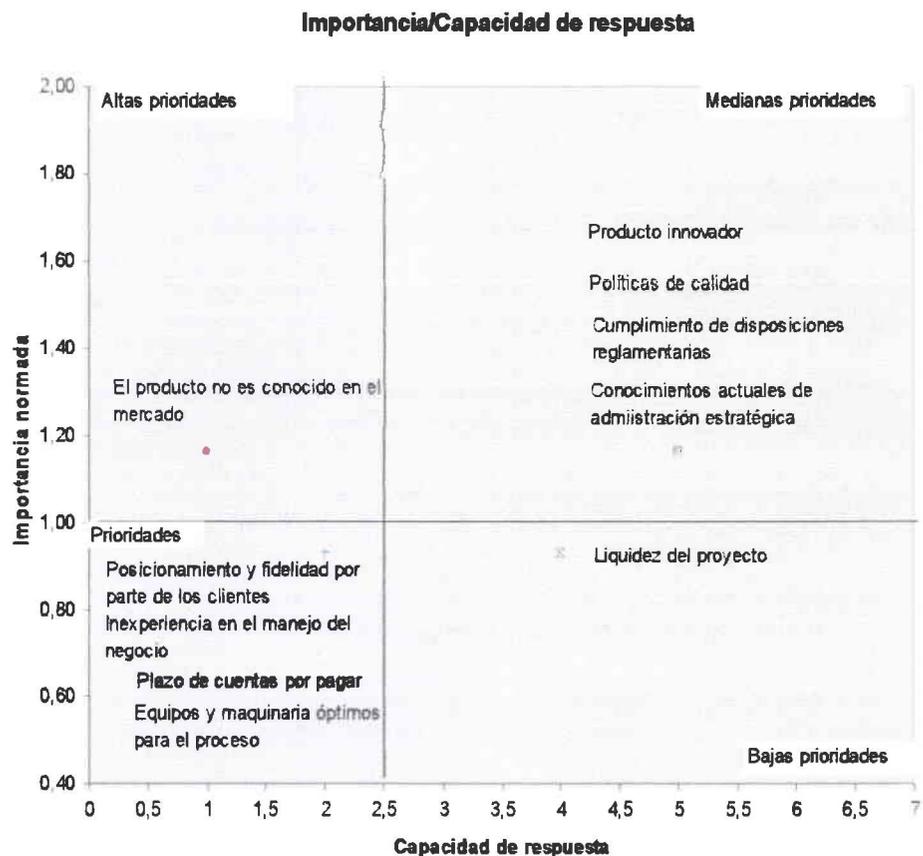
TABLÁ No. 4.3

Matriz EFI	Calificación total	% del total	Importancia normada	Capacidad R.	Calificación empresa
Fortalezas					
Conocimientos actuales de administración estratégica	5	11.63	1.16	5	58.14
Cumplimiento de disposiciones reglamentarias	5	11.63	1.16	5	58.14
Políticas de calidad	5	11.63	1.16	5	58.14
Producto innovador	5	11.63	1.16	5	58.14
Liquidez del proyecto	4	9.30	0.93	4	37.21
Debilidades					
El producto no es conocido en el mercado	5	11.63	1.16	1	11.63
Inexperiencia en el manejo del negocio	4	9.30	0.93	2	18.60
Posicionamiento y fidelidad por parte de los clientes	4	9.30	0.93	2	18.60
Equipos y maquinaria óptimos para el proceso	3	6.98	0.70	2	13.95
Plazo de cuentas por pagar	3	6.98	0.70	2	13.95
Calificación total de los 10 principales factores	43	100			346.51
Promedio de importancia de los 10 principales factores		10			
Calificación final de la empresa					3.47

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Para la identificación de las altas prioridades internas se procede a interpretar el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 4.3



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El factor interno que tiene una elevada prioridad es que el producto no es conocido en el mercado.

Los factores internos que representan una prioridad para la empresa son: equipos y maquinaria óptimos para el proceso, plazo de cuentas por pagar, posicionamiento y fidelidad por parte de los clientes, e inexperiencia en el manejo del negocio.

4.7.4 Matriz F.O.D.A

4.7.4.1 Metodología⁵⁰

- ✓ Retomar las oportunidades y amenazas de la matriz EFE
- ✓ Retomar las fortalezas y debilidades de la matriz EFI

A continuación se indica la matriz F.O.D.A:

⁵⁰ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

TABLA No. 4.4

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Conocimientos actuales de administración estratégica	1. Globalización
2. Cumplimiento de disposiciones reglamentarias	2. Ingreso percépita
3. Políticas de calidad	3. Novelería de la gente
4. Producto innovador	4. Patentes
5. Liquidez del proyecto	5. Inflación
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. El producto no es conocido en el mercado	1. Hábitos de consumo de paté
2. Inexperiencia en el manejo del negocio	2. Tendencia light
3. Posicionamiento y fidelidad por parte de los clientes	3. Demanda de productos importados
4. Equipos y maquinaria óptimos para el proceso	4. Tasas de interés
5. Plazo de cuentas por pagar	5. Acceso a créditos

ELABORACIÓN: LA AUTORA

4.7.5 Matriz AODF

La matriz AODF es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.⁵¹

4.7.5.1 Metodología⁵²

- ✓ Retomar los factores internos y externos de la matriz FODA y realizar los cruces respectivos.
- ✓ Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- ✓ Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- ✓ Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- ✓ Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada

⁵¹ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 200.

⁵² Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

A continuación se indica la matriz AODF con las estrategias a implementarse:

TABLA No. 4.5
MATRIZ AODF

	FUERZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Conocimientos actuales de administración estratégica	1. El producto no es conocido en el mercado
	2. Cumplimiento de disposiciones reglamentarias	2. Inexperiencia en el manejo del negocio
	3. Políticas de calidad	3. Posicionamiento y fidelidad por parte de los clientes
	4. Producto innovador	4. Equipos y maquinaria óptimos para el proceso
	5. Liquidez del proyecto	5. Plazo de cuentas por pagar
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS F O	ESTRATEGIAS - DO
1. Globalización	1.- Aplicar conocimientos de administración para un buen manejo de patentes. (F1;O4)	1.- Realización de un adecuado plan de marketing. (D1;O1;O3)
2. Ingreso percépita	2.- Obtener un producto de excelente calidad aplicando estándares internacionales de calidad. (F3;O1)	2.- Mejorar el manejo del negocio a través del fácil acceso a información por internet. (D2;O1)
3. Novelería de la gente		
4. Patentes		
5. Inflación		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Hábitos de consumo de paté	1.- Elaborar un producto de excelente calidad que no sea inferior a la de un producto importado. (F3;A3)	1.- Promocionar al producto. (D1;A1)
2. Tendencia light		2.- Implemento de política eficiente de manejo a proveedores. (D5;A5)
3. Demanda de productos importados		
4. Tasas de interés		
5. Acceso a créditos		

ELABORACIÓN: LA AUTORA

4.7.6 Matriz Interna – Externa (IE)

Esta Matriz se basa en los resultados de las matrices de factores externos (EFE) e internos (EFI).

4.7.6.1 Metodología⁵³

- * Colocar la calificación total de la matriz EFI en el eje x.
- * Colocar la calificación total de la matriz EFE en el eje y.
- * Para interpretar la matriz IE se debe tomar en cuenta que, en el eje x, un total entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 media y una calificación entre 3.0 y 4.0 fuerte.

De igual manera, en el EFE, en el eje y, una calificación total entre 1.0 y 1.99 se considera bajo, entre 2.0 y 2.99 medio y entre 3.0 a 4.0 alto.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tiene diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las empresas que se ubican en las celdas I, II o IV es “Crecer y Construir”. Asimismo, para las empresas que se ubican en las celdas III, V o VII las estrategias se enfocarían en “Retener y Mantener”. Finalmente, para las empresas que se ubican en las celdas VI, VII o IX la recomendación es “Cosechar o Desinvertir”

4.7.6.2 Análisis

Al realizar la matriz IE, el proyecto se ubicó en el VII cuadrante, lo que significa que se deberán implementar estrategias para retener y mantener, haciendo énfasis en la penetración en el mercado.

A continuación se presenta la matriz IE del proyecto:

⁵³Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto. basado en el libro de FRED DAVID.

TABLA No. 4.6

		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE (3.0 a 4.0)	PROMEDIO (2.0 a 2.99)	DEBIL (1.0 a 1.99)
TOTAL PONDERADO EFE	ALTO (3.0 a 4.0)	CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	MEDIO (2.0 a 2.99)	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	BAJO (1.0 a 1.99)	RETENER Y MANTENER (3,47 ;1,34)	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

ELABORACIÓN: LA AUTORA

4.7.7 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

4.7.7.1 Metodología⁵⁴

- ✓ Retomar los diferentes factores financieros presentes en la matriz EFI. Dichos factores serán calificados del 1 al 6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre 4 y 5 si son debilidades entre 1 y 2. Se recomienda conservar las calificaciones obtenidas por dichos factores en la matriz EFI. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la “Fuerza Financiera”.
- ✓ Retomar las oportunidades y amenazas que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1 en la matriz EFE. Dichos factores serán calificados del -1 al -6 en función de si son oportunidades o amenazas. Si son oportunidades se les dará una nota entre -1 y -2 y si son amenazas entre -4 y -5 en función de la influencia de cada una de ellas. A mayor influencia en las oportunidades menor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante “Estabilidad del ambiente”.
- ✓ Retomar los factores de competitividad presentes tanto en la matriz MPC como en la EFI. Seleccionar aquellos factores MPC que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1. Seleccionar aquellos factores de la matriz EFI de mayor puntaje que tengan una influencia directa

⁵⁴ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED R. DAVID.

sobre el nivel de competitividad de la empresa. Estos factores serán calificados de -1 a -6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre -1 y -2 si son debilidades entre -4 y -5 en función de la importancia de las mismas. A mayor importancia en las fortalezas menor nota y viceversa en las debilidades. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la "Ventaja competitiva".

- ✓ Finalmente se deberán retomar los resultados de la estrella sectorial de las cinco fuerzas competitivas de Porter y seleccionar aquellas fuerzas que obtuvieron calificaciones muy altas (4 o 5) o muy bajas (1 o 2). También se podrán retomar factores de industria presentes tanto en la matriz EFE como en la de factores externos (en ambos casos se tomarán los factores de mayor puntaje). Si son amenazas se les dará una nota entre 1 y 2 y si son oportunidades entre 4 y 5 en función de su influencia. A mayor influencia de las oportunidades mayor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante "Fuerza de la industria".
- ✓ Luego se procede al cálculo del promedio de cada uno de los cuadrantes.
- ✓ Posteriormente se suman los promedios de Fuerza Financiera y Estabilidad del Ambiente por un lado y por otro los de Ventaja Competitiva y Fuerza de la industria respectivamente.
- ✓ Los resultados de estas sumas serán las coordenadas de un punto que deberá ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes del gráfico PEYEA.
- ✓ Finalmente se deberá trazar un vector desde el origen hacia el punto indicado anteriormente. Dicho vector revelará el tipo de estrategia a ser utilizada por la empresa: agresiva (toda estrategia posible), competitiva (estrategias de integración, alianzas), defensiva (desinversión, liquidación) o conservadora (estrategias ANSOFF y primordialmente de penetración).

4.7.7.2 Análisis

Después de realizar la metodología señalada anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados:

Sumatoria eje x:	1,25
Sumatoria eje y:	1

Estos puntos obtenidos ubican al proyecto en el cuadrante de estrategias agresivas o intensivas para su mejor funcionamiento, es decir, la empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. La empresa esta en capacidad de utilizar cualquier clase de estrategia para aumentar su competitividad. A continuación se presenta la matriz PEYEA y su respectivo gráfico:

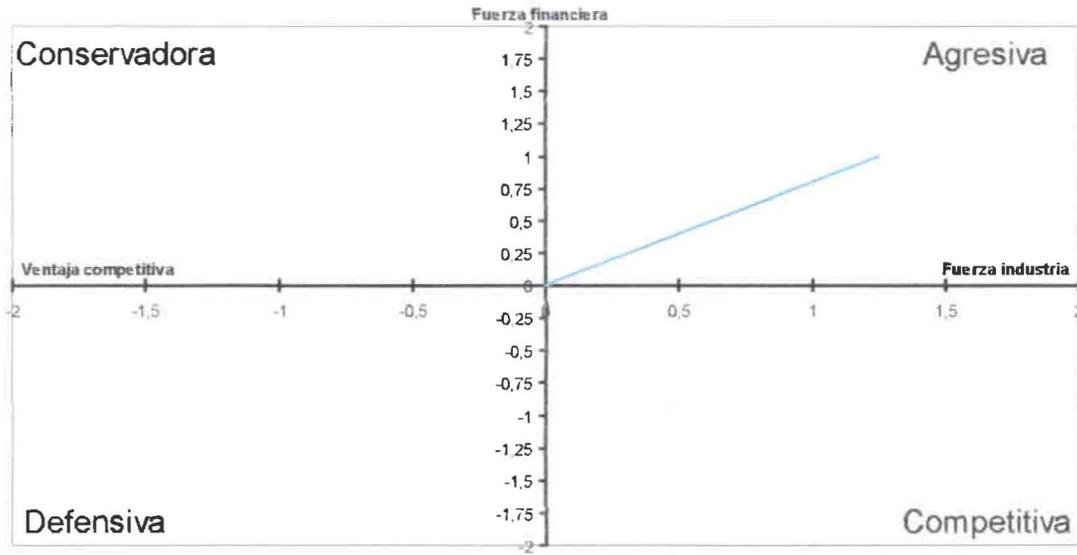
TABLA No. 4.7
MATRIZ PEYEA

FUERZA FINANCIERA			VENTAJA COMPETITIVA		
Nº	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR		Nº	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	
1	Liquidez del proyecto	5	1	Calidad	-1
2	Apalancamiento	4	2	Sabor	-1
3	Rendimiento sobre el patrimonio	4	4	Producto innovador	-2
4	Rendimiento sobre los activos	4	4	Producto no conocido en el mercado	-4
	PROMEDIO	4.25		PROMEDIO	-2
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE			FUERZA DE LA INDUSTRIA		
1	Hábitos de consumo de paté	-5	1	Poder de negociación proveedores	4
2	Tendencia light	-4	2	Poder de negociación consumidores	2
3	Demanda de los productos importados	-3	3	Rivalidad entre competidores	5
4	Globalización	-1	4	Productos sustitutos	2
	PROMEDIO	-3.25		PROMEDIO	3.25

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 4.4

MATRIZ PEYEA



ELABORACIÓN: LA AUTORA

4.7.8 Matriz ANSOFF⁵⁵

La Matriz ANSOFF permite identificar qué tipo de estrategias son las adecuadas para el proyecto que se va a emprender. Como se trata de un nuevo producto, las estrategias predominantes son la de penetración en el mercado, ya que se trata de conseguir una mayor participación en el mismo. En el mediano y largo plazo se buscará implementar estrategias de desarrollo del mercado y de producto conforme aumente la competitividad de la empresa.

A continuación se presenta la Matriz ANSOFF:

TABLA No. 4.8

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Desarrollo Total

ELABORACIÓN: LA AUTORA

⁵⁵ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED R. DAVID.

4.8 Estrategias a nivel de negocios (Estrategias Genéricas de Porter)

Las compañías siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio.⁵⁶

Según Porter, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Para la elaboración del paté de trucha se ha elegido la estrategia de “Diferenciación” ya que se cuenta con un producto nuevo e innovador en el mercado que gusta a los consumidores según la investigación de mercados.

4.8.1 Diferenciación

La diferenciación se orienta a conseguir que el consumidor perciba un producto o servicio como algo especial o único, y por lo tanto, esté dispuesto a pagar más dinero por él.⁵⁷

Esta estrategia tiene como finalidad proyectar al paté de trucha como algo especial y único, se intenta lograr que el futuro cliente aprecie el producto a tal punto que esté dispuesto a pagar un precio elevado por el mismo. La innovación del paté de trucha, hace posible que se pueda aplicar la estrategia de diferenciación, ya que se crea una ventaja competitiva en base a las características únicas y originales del producto, lo que le permite a la empresa aplicar un precio un poco más elevado en comparación con la competencia.

La satisfacción del cliente es indispensable para la empresa, es por ello que se ingresará al mercado con un producto exclusivo, de excelente calidad y sabor.

⁵⁶ CH, HILL. (2000). Pág.: 110

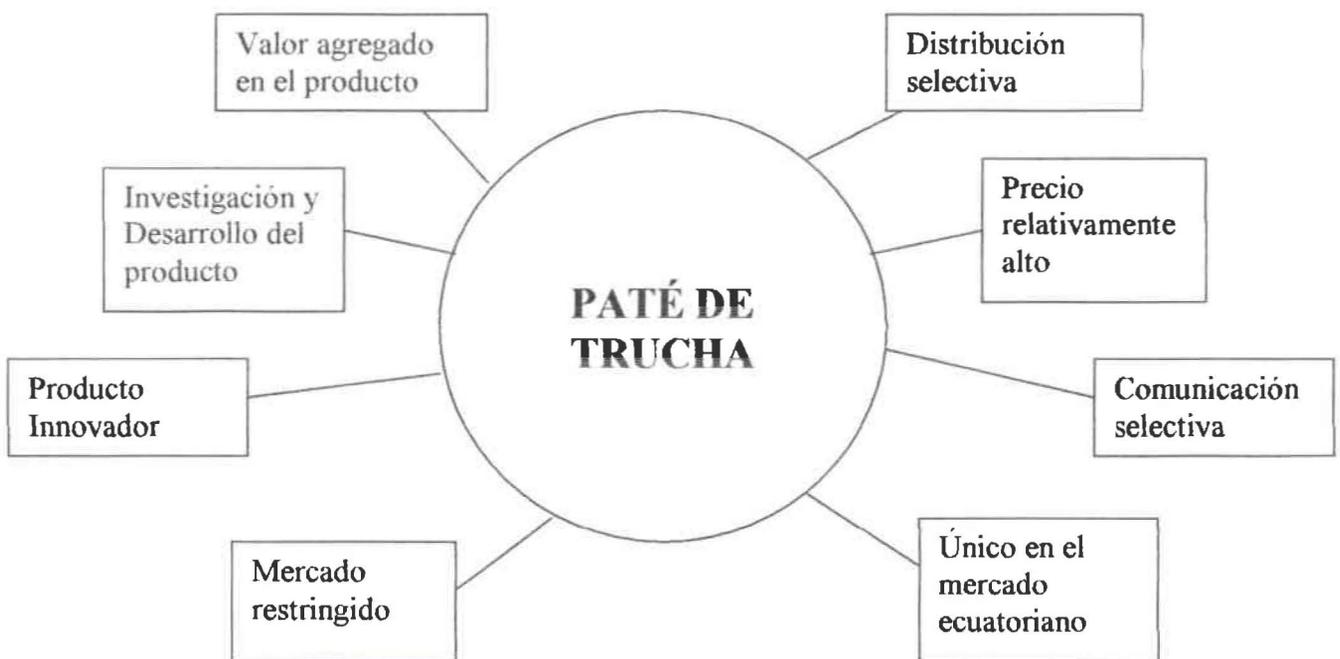
⁵⁷ H. CANTÚ. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc. Graw Hill. Pág.: 150.

Un precio elevado, permite a la empresa generar utilidades sustentables que permitirán acelerar el crecimiento de la organización.

La empresa fortalecerá el área de Marketing para posicionar rápidamente al producto, y de esta manera lograr una diferenciación en el mercado, respaldándose principalmente en la innovación del producto.

4.8.1.1 Círculo de Diferenciación⁵⁸

ESQUEMA No. 4.3



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El círculo de diferenciación, permite identificar los factores que giran alrededor del producto, los cuales permiten que se pueda ejecutar eficazmente la estrategia de diferenciación.

El paté de trucha cuenta con varios atributos que permiten la diferenciación del producto; se debe tener en cuenta que no se está comercializando materia prima, sino, un producto procesado que genera un **valor agregado** al

⁵⁸ Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro Management de Orsoni. Paris, 2001.

consumidor, que además constituye un **producto innovador** ya que no existen otros en el mercado, por lo que su distribución tiene que ser **selectiva** puesto que se apunta a un **mercado restringido** y esto justifica un **precio relativamente alto**, lo cual debe siempre acompañarse de una **comunicación selectiva** para publicitar y promocionar al producto.

4.8.2 Estrategias seleccionadas

Al analizar todos los atributos del producto, y después de un profundo análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan al proyecto, se ha determinado que las estrategias principales que se van a aplicar en el negocio, son las siguientes:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del producto
- Diferenciación.

4.9 Objetivos por áreas

4.9.1 Departamento Administrativo

OBJETIVOS	ACCIONES
1.- Logar difundir al 100% en toda la empresa la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante charlas que comuniquen y expresen a los empleados la funcionalidad de la organización. ▪ Colocar afiches en las oficinas y pasillos de la empresa para recordar a los empleados su función dentro de la misma.
2. Evitar ausentismo del personal dentro de la empresa. Que no supere el 8% en el primer año de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generando un ambiente organizacional adecuado y agradable para los empleados. ▪ Realizando políticas motivacionales para el personal de la empresa, apreciando su contribución con la empresa.
3.- Promover el cumplimiento de las normas de calidad en todas las áreas de la empresa, logrando un 80% de resultados en la fase inicial del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante la correcta aplicación de controles que supervisen el cumplimiento de las normas establecidas. ▪ Fomentar en los empleados el deseo de competitividad.

4.9.2 Departamento Financiero

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Obtener utilidades mayores a 10000 dólares al primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar las ventas mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva. ▪ Incrementando la participación de mercado a través de acciones de fidelización y un adecuado posicionamiento. ▪ Minimizar costos de producción.
2. Obtener una liquidez mayor a 1,50 durante los próximos 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlando que el apalancamiento financiero sea menor al de la industria ▪ Incrementando la utilidad neta, mediante la disminución de costos y gastos. ▪ Negociando préstamos con tasas de interés fijas y preferenciales en el tiempo.

4.9.3 Departamento de Producción

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Tener en el primer año un margen de desperdicios menor al 6% de la materia prima que se utilice.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante el correcto y adecuado manejo de insumos por parte de los empleados. ▪ Realización de un proceso estandarizado.
2.- Logar que se cumpla en un 100% las normas de limpieza, calidad e higiene en todo el proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realización de un proceso estandarizado.
3. Ampliar la planta de producción en un 20% a partir del segundo año para incrementar la producción en un 30%.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de equipos y maquinaria, es decir capital de trabajo para el crecimiento de la empresa. ▪ Aceleración del proceso productivo mediante la utilización de tecnología apropiada.

4.9.4 Departamento de Marketing

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Incrementar las ventas en el 2,25% a partir del segundo año.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva al primer año. ▪ Aceleración del proceso productivo para abastecer la demanda.
2. Alcanzar una participación de mercado del 9% en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante la aplicación de estrategias de diferenciación. ▪ Mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva al primer año. ▪ Mediante un posicionamiento adecuado de la marca en el mercado.
3. Lograr el tercer lugar de recordación en la mente del consumidor al segundo año, entre los diferentes patés existente en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva al primer año. ▪ Mediante un posicionamiento adecuado de la marca.

4.10 Escala Estratégica⁵⁹

Se realizará la escala estratégica, para identificar las capacidades necesarias para obtener los resultados requeridos por la empresa.

A continuación la escala estratégica del paté de trucha:

⁵⁹ CONSTANTINOS C. MARKIDES. En la estrategia está el éxito. Capítulo V.

ESQUEMA No. 4.4

				Objetivo Estratégico
		Meta	Meta	Convertirse en uno de los tres principales proveedores de patés saludables y nutritivos, para los grandes puntos de distribución del país, y haber ingresado exitosamente al mercado de la Unión Europea.
Meta	Meta	Obtener el tercer puesto de recordación en la mente del consumidor con respecto a los patés que se encuentran en el mercado	Lograr que el producto sea reconocido como el único y mejor paté de trucha del mercado.	
Aprender y poner en marcha el negocio de elaboración y comercialización de paté de trucha.	Ingresar al mercado un producto nuevo e innovador de excelente calidad y sabor.	Capacidad Necesaria	Capacidad Necesaria	
Capacidad Necesaria	Capacidad Necesaria	Posicionamiento en la mente del consumidor. Elaboración de un producto innovador. Valor agregado en el producto. Políticas de fidelización. Percepción positiva de la empresa.	Mantener la calidad del producto. Innovación de tecnología. Alto nivel de aceptación por parte de los consumidores. Fidelidad de los clientes. Contar con personal adecuado para obtener excelentes resultados de la campaña publicitaria.	
Empresa legalmente constituida. Relación con los proveedores. Adquisición de maquinaria y equipos necesarios para el proceso productivo. Reclutamiento y selección de personal idóneo para las tareas asignadas. Conocimiento del mercado al que nos dirigimos. Medidas a tomar	Contar con procesos productivos óptimos. Crear una excelente imagen del producto. Contar con insumos de excelente calidad. Contar con un adecuado equipo de ventas. Medidas a tomar	Medidas a tomar	Medidas a tomar	
Cumplir con los requisitos legales para el funcionamiento del negocio. Negociar y obtener trato preferencial con proveedores de insumos. Implementar equipos y maquinaria en la empresa. Asignación de personal idóneo para cada tarea. Realizar investigaciones de mercado para determinar gustos y preferencias.	Estandarización del proceso productivo. Investigar las características nutricionales del producto. Negociación con proveedores de insumos garantizados. Contar con personal óptimo para las ventas, y además capacitarlo para mejorar sus destrezas.	Realización de campaña masiva de publicidad. Comunicar a los clientes los beneficios más importantes del producto. Realizar investigación de mercados para determinar gustos y preferencias de los consumidores. Proyectar la imagen de una empresa íntegra y responsable. Realización de promociones del producto.	Implementar tecnología para la aceleración del proceso productivo. Realización constante de publicidad y promoción. Capacitación de nuevos clientes. Incrementar participación de mercado. Reclutar personal óptimo para el área de mercadeo. Satisfacer las necesidades de los clientes.	
2008	Mayo2008 – Mayo2009	Mayo2009 – Mayo2010	Mayo2010 – Mayo2011	Mayo2011 – Mayo2012

ELABORACIÓN: LA AUTORA

● *CAPÍTULO V*

PLAN DE MARKETING



CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

5.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Las crisis económicas y políticas por las que ha atravesado el Ecuador en los últimos años han causado efectos negativos en la productividad del país, sin embargo con la dolarización una relativa estabilidad ha permitido un resurgir de su economía. Prueba de ello, es que el Sector Manufacturero en el Ecuador sigue su crecimiento, sobre todo en la Industria de elaboración de productos alimenticios, aportando en gran medida al crecimiento del PIB en el país.

En vista de que actualmente el mundo se ha globalizado y que con ello se han eliminado fronteras, se puede decir, que se ha generado una mayor presión en cuanto a competitividad se refiere, la misma, que impulsa constantemente a un mejor desarrollo y crecimiento de las economías entre naciones. Es por ello que la idea de este proyecto se basa en la elaboración de un producto procesado, que no se limite tan sólo a su comercialización como materia prima, si no que tenga una gran ventaja competitiva, más no, comparativa; pues la idea es ofrecer un producto innovador que aún no se encuentre en el mercado nacional.

El proceso de globalización por el que actualmente atravesamos, permite un intercambio de culturas favorable para el negocio, ya que amplía la gama de productos que se consumen alrededor del mundo y permite la propagación de diferentes hábitos alimenticios y costumbres en los distintos países, y con ello se expande el consumo de paté, lo que se convierte en una oportunidad importante para el proyecto.

Después de la crisis financiera por la que atravesó el país en el año 1999, el Ecuador ha ido poco a poco estabilizándose aumentando su índice PIB per cápita y con ello aumentando el poder adquisitivo de los ecuatorianos, lo que se traduce como un factor positivo que genera mayor gasto y consumo.

Aspectos como la novelería de la gente aportan en gran medida al consumo potencial de un producto nuevo como es el caso del paté de trucha.

Existen también amenazas para el proyecto, tales como la demanda de productos importados y las preferencias por lo extranjero que limitan un poco la buena imagen del paté de trucha; otros aspectos como el acceso a créditos y las altas tasas de interés dificultan una inversión en el negocio; otro punto negativo es la nueva tendencia que se vive actualmente de la onda light la cual se caracteriza por demandar alimentos livianos y bajos en calorías.

En base a la investigación de mercado realizada, se puede decir que el paté de trucha va dirigido a personas adultas quienes mostraron un elevado interés por el consumo potencial del producto.

Es importante destacar que el paté de trucha es un producto nuevo en el mercado, ya que no existe una empresa nacional que en la actualidad se dedique a la producción de este paté; lo que se traduce como una gran oportunidad para el negocio puesto que carece de competencia directa.

Según la investigación de mercados las tres marcas de mayor recordación fueron Juris (23%), Plumrose (17%) y Don Diego (16%), cuya característica en común fue la percepción de un paté poco saludable, mientras que el paté de trucha fue catalogado como saludable; aspecto que se considera ventajoso competitivamente hablando.

5.1.2 ANALISIS F.O.D.A DEL PRODUCTO

El paté de trucha cuenta con las siguientes: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

5.1.2.1 FORTALEZAS DEL PRODUCTO:

- Alto valor nutricional.
- Producto innovador.
- Empaque atractivo

- Fácil uso del producto

5.1.2.2 DEBILIDADES DEL PRODUCTO:

- Ausencia de un posicionamiento claro en la mente del consumidor.
- Ausencia de fidelidad por parte de los clientes.
- Limitada gama de productos
- Producto perecible

5.1.2.3 OPORTUNIDADES

- Globalización
- Ingreso percápita
- Novelería de la gente
- Patentes
- Inflación

5.1.2.4 AMENAZAS

- Hábitos de consumo de paté
- Tendencia light.
- Demanda de productos importados
- Tasas de interés
- Acceso a créditos

5.2 OBJETIVOS DEL PLAN

5.2.1 OBJETIVOS DE VOLUMEN DE VENTAS

- Alcanzar una participación del 6% en el primer año.

5.2.2 OBJETIVOS DE RENTABILIDAD

- Alcanzar una rentabilidad costo beneficio del 60% al final del primer año.

5.2.3. OBJETIVOS DE RECORDACION

- Alcanzar el cuarto lugar de recordación de la marca al final del primer año.

5.2.4. OBJETIVO DE FIDELIDAD

- Lograr una tasa de retención del 60% de las personas que consumen por primera vez el producto, en el primer año.

5.2.5 OBJETIVOS DE PRODUCTO

- Realizar estudios de investigación y desarrollo para el lanzamiento de un nuevo producto que sea de la misma línea del negocio, al final del segundo año.

5.2.6 OBJETIVOS DE COBERTURA

- Alcanzar una cobertura del 70% en la ciudad de Quito, en el primer año.

5.2.7 OBJETIVOS DE FRECUENCIA

- Aumentar para el final del primer año la frecuencia de compra de paté de trucha a cada quince días.

5.2.8 OBJETIVOS DE SATISFACCION

- Lograr un nivel de satisfacción de los clientes no menor al 85%. al final primer año.

5.3 SEGMENTO DEL MERCADO

Es necesario segmentar el mercado para dirigir los esfuerzos de marketing a una determinada porción de mercado para atenderla de mejor manera ya que de esta forma se puede privilegiar los gustos y preferencias de la misma al momento de concebir el producto.

El paté de trucha tiene como segmento de mercado a hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio alto y alto, entre 30 y 60 años, de la zona urbana de Quito.

Las características más relevantes de este segmento, según las variables demográficas de sexo, nivel de instrucción, estado civil y sector son las siguientes:

- ✓ Nivel de instrucción: representadas en su gran mayoría por nivel universitario con un 68% y con una minoría del 5% con postgrado.
- ✓ Estado civil: casados con un 49% y solteros con un 23%.
- ✓ Sector norte y centro de la ciudad de Quito, un 84% vive en el norte incluyendo le Valle de los Chillos y Cumbayá y un 14% vive en el centro de Quito.

5.3.1 CUANTIFICACION DEL SEGMENTO⁶⁰

La cuantificación del presente segmento de mercado se encuentra sustentada en la investigación de mercados realizada en el capítulo No. III.

TABLA No. 5.1

CIUDAD	TOTAL POBLACIÓN	PORCENTAJE DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO		POBLACIÓN POR NIVEL SOCIOECONÓMICO		UNIVERSO O POBLACION
		Alto	Medio	Alto	Medio	
Quito Urbano	1428533	7.00%	26.20%	99997	374276	474273

FUENTE: MARKOP 2005

ELABORACIÓN: LA AUTORA

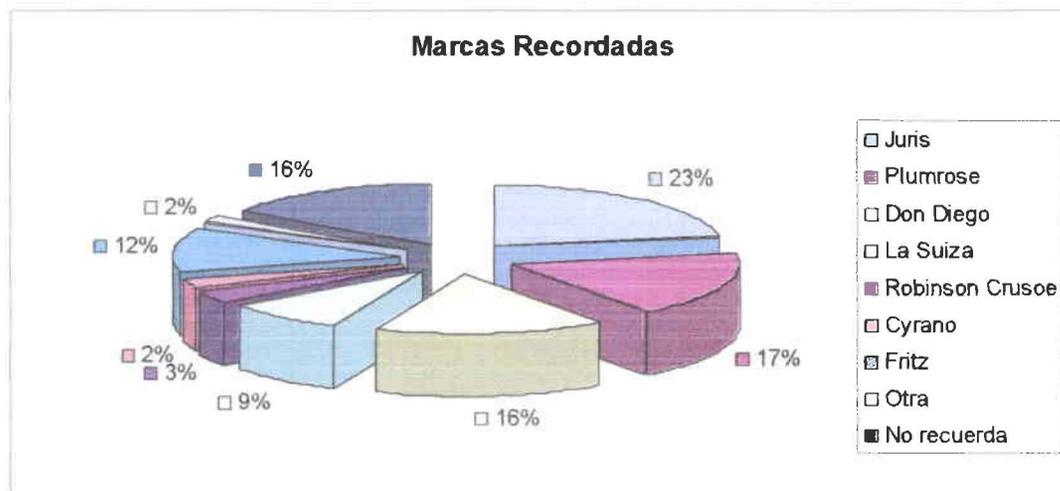
El cuadro indica la población o universo al que el proyecto está dirigido; la población está dividida por nivel socioeconómico.

Para realizar un correcto análisis del segmento es necesario comparar al paté de trucha con las tres marcas de mayor recordación obtenidas en el capítulo III de la investigación de mercados. Para lo cual se calculó lo que se conoce como el índice de competitividad, partiendo de los porcentajes de recordación que arrojó la pregunta No.8: Juris 23 %, Plumrose 17% y Don Diego 16%⁶¹. Cabe recalcar que esta herramienta permite identificar la porción de mercado que se podría captar en el primer año, es decir evalúa la capacidad que tiene una empresa para competir frente a las preferencias y los puntos fuertes de los competidores.

⁶⁰ Apuntes de Investigación de Mercados de Jean Paül Pinto

⁶¹ Información tomada de la tabulación de las encuestas analizadas en el Capítulo III.

GRÁFICO No. 5.1



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Los factores analizados en la matriz de competitividad provienen de la pregunta No.9 de la encuesta aplicada en el capítulo No. III.

Para el cálculo del mencionado índice de competitividad, se coloca primeramente el posicionamiento de la competencia y el posicionamiento esperado por la nueva empresa para el primer año de ejercicio (5%). Posteriormente se enlistan los factores influyentes en la elección de una u otra marca (calidad, sabor, precio, saludable), así como los factores que describen la capacidad de producción de los diferentes competidores (personal capacitado, maquinaria, capacidad de producción, canales de distribución). Se asigna una calificación a cada uno de los factores con relación a la empresa manteniendo una escala de 0 a 200; donde 100 es la calificación de la nueva empresa. Por debajo de 100 la competencia es inferior a la nueva empresa en dicho factor, de lo contrario la competencia es superior.

Posterior a la calificación de atributos, se multiplica dicha calificación por el posicionamiento ponderado de cada una de las marcas (Juris, Plumrose, Don Diego), se totaliza horizontalmente la participación obtenida en cada uno de los atributos y se procede a totalizar verticalmente los valores detallados en la columna de "Índice de competitividad" para su posterior división considerando el número de factores (8 en este caso). Con la realización del proceso descrito anteriormente se pudo obtener el Índice de competitividad con el que el nuevo paté entraría al mercado.

TABLA No. 5.2

FACTORES	VALORACION	JURIS		PLUMROSE		DON DIEGO		MI EMPRESA		INDICE
POSIIONAMIENTO		23.00%		17.00%		16.00%		5.00%		
1. MAXIMA PREFERENCIA	100%									
- CALIDAD		75	17.3	100	17	100	16	100	5	0.090497738
- SABOR		80	18.4	90	15.3	959	153	100	5	0.026022692
- PRECIO		120	27.6	115	19.6	110	18	100	5	0.071684588
- SALUDABLE		50	11.5	50	8.5	50	8	100	5	0.151515152
2. CAPACIDAD DE TRABAJO	100%									
- PERSONAL ESPECIALIZADO		145	33.4	180	30.6	200	32	100	5	0.04952947
- MAQUINARIA		185	42.6	195	33.2	200	32	100	5	0.044365572
- CANALES DE DISTRIBUCION		195	44.9	200	34	200	32	100	5	0.043159258
- CAPACIDAD DE PRODUCCION		195	44.9	200	34	200	32	100	5	0.043159258
PROMEDIO:										6%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como resultado de la matriz se tiene que el índice de competitividad sería del 6%. El índice obtenido indica que la empresa estaría en capacidad de captar el 6% del segmento seleccionado.

Dado que el universo o población del segmento es de 474273 personas, el nuevo negocio captaría el 6% en el primer año, es decir 28456 personas. En base a los datos arrojados sobre la aceptación de la idea (decisión de compra del paté de trucha), se precisó para el escenario pesimista con un 15% de aceptación real, lo cual representa un mercado por satisfacer de 4268 personas. Para efectos del cálculo del potencial de ventas se asume un porcentaje de consumo del producto basado en la encuesta aplicada, es decir una frecuencia de consumo de paté de trucha de 1 vez por mes (datos obtenidos en la investigación de mercados); se realiza el cálculo del consumo anual y se obtienen 51216 unidades ($4268 * 1 \text{ vez al mes} * 12 \text{ meses}$), lo cual se multiplica por el precio⁶² y se obtiene el nivel de ventas en dólares proyectados para un año: 179256 dólares ($51216 * 3.50$):

⁶² Ver anexo No..... Misceláneo de precios.

TABLA No. 5.3

Población	474273
Segmento	28456
Pesimista	15%
Mercado	4268
Frecuencia	12
Consumo	51216
Ventas	\$179,256.00

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Es importante mencionar que el precio razonable obtenido en la investigación de mercados, fue de alrededor 3.70 dólares sin embargo para un análisis pesimista se tomo un precio de 3,50.

Este análisis se realiza para tomar en cuenta situaciones adversas que pueden suceder en el negocio y poder observar a breves rasgos la factibilidad del proyecto. Como se observa en el cuadro al final del año las ventas se aproximarían a \$179256 dólares, situación aparentemente favorable para la empresa.

En definitiva se puede decir que para el primer año el segmento de mercado seleccionado para la venta de paté de trucha se encuentra conformado por 4268 personas.

5.4 POSICIONAMIENTO

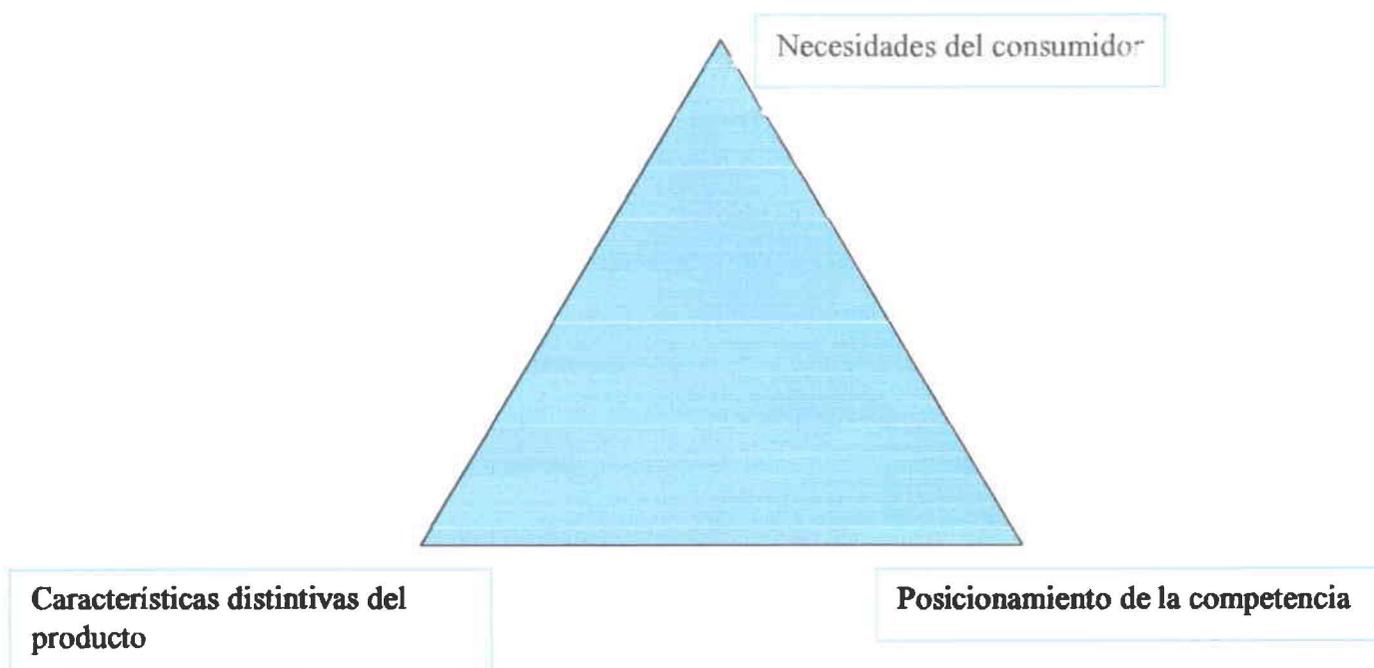
Es el lugar que un producto o marca ocupa en la mente de los consumidores en relación a la competencia⁶³. La empresa intenta lograr un alto nivel de recordación de los consumidores a través de la selección de un concepto que identifique al producto y que este ligado a su principal ventaja para penetrar rápidamente en la mente de los consumidores.

⁶³ Lamb. Hair. McDaniel. Marketing, Cuarta Edición , 1998,Pág. 232

El posicionamiento que se le dará al paté de trucha estará basado en la innovación del producto, el valor nutricional de sus componentes además del exquisito sabor que éste posee.

5.4. 1 TRIANGULO DE ORO

ESQUEMA 5.1



5.4.1.1 NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

En la investigación de mercado realizada en el capítulo III, se identificaron varias de las necesidades de los futuros consumidores.

El consumo de paté de trucha se puede dar en varias ocasiones siendo las más preferidas las fiestas, las reuniones y los cócteles; asimismo la gente prefiere acompañar el paté de trucha principalmente con galletas, tostadas o pan.

Entre las características más importantes que las personas valoran en un paté encontramos a las siguientes:

1. Sabor
2. Facilidad de uso
3. Presentación

4. Saludable
5. Nutritivo
6. Precio

Es importante mencionar que en la actualidad la tendencia de consumo de productos light se ha propagado notablemente, es por ello que las personas buscan hoy en día un producto más saludable y nutritivo, lo que si se puede encontrar en un paté de trucha.

Las madres y los hijos son las personas que más influyen en la decisión de compra de un paté dentro del hogar.

5.4.1.2 CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DEL PRODUCTO

El paté de trucha se caracteriza por contar con los siguientes atributos distintivos:

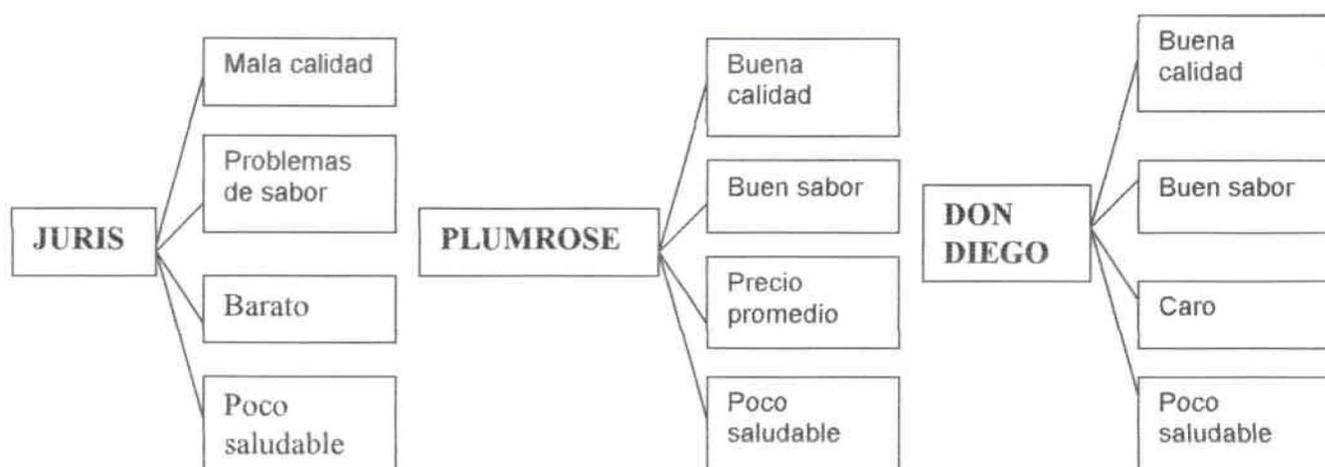
- Innovación del producto.
- Empaque de fácil uso.
- Posee omega3.
- Posee un alto valor nutricional por los altos contenidos de proteínas, vitaminas, minerales
- Bajo colesterol.
- Es considerado más saludable que el promedio.

Las características anteriormente mencionadas hacen del paté de trucha un producto competitivo en el mercado quiteño.

5.4.1.3 POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA

Es importante mencionar que el paté de trucha es un producto único en el mercado de la ciudad de Quito y por lo tanto no posee competencia directa, sin embargo se considera competencia a los diferentes patés de diferente composición existentes en el mercado.

ESQUEMA No. 5.2



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Las tres marcas de mayor recordación fueron Juris (23%), Plumrose (17%) y Don Diego (16%).

El paté de la marca Juris es percibido por las personas como de mala calidad, tiene problemas de sabor y es barato; mientras que Plumrose es percibido como de buena calidad y con buen sabor; por último Don Diego es percibido como un producto caro, de buen sabor y de buena calidad.

Una similitud muy importante que tienen los patés de las tres marcas competidoras, es que son percibidos como poco saludables, factor que podría ser aprovechado por el nuevo negocio.

Al analizar la percepción de los diferentes competidores y de sus respectivas debilidades, se puede definir al posicionamiento del paté de trucha como el de un producto saludable y nutritivo. Por consiguiente la frase que resume la manera en que el Paté de trucha quiere ser percibido por parte de sus clientes es la siguiente:

“Un paté más sano y nutritivo”

5.4.1.4 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO⁶⁴

TABLA No. 5.4

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO		
Más por más: Más beneficios pero a un precio más alto.	Más por lo mismo: Más beneficios pero al mismo precio, con relación a las marcas analizadas.	Más por menos: Más beneficios pero a un precio menor.
Lo mismo por más: Los mismos beneficios pero a un precio más alto.	Lo mismo por lo mismo: Los mismos beneficios al mismo precio.	Lo mismo por menos: Mismos beneficios pero a un precio más bajo.
Menos por más: Menos beneficios pero a un precio más alto.	Menos por lo mismo: Menos beneficios pero al mismo precio.	Menos por menos: Menos beneficios pero a un precio más bajo.

ELABORACIÓN: LA AUTORA.

El paté de trucha se encuentra en el primer cuadrante, más por más; es decir el producto ofrece más beneficios al ser saludable, nutritivo, innovador, nuevo; pero a un precio más alto que la competencia; esto se da porque los atributos diferenciadores del paté son fácilmente apreciables por los consumidores y no muy fácilmente copiables.

5.5 MEZCLA DE MARKETING

Comprende la mezcla distintiva de estrategias de producto, precio, plaza y promoción para generar intercambios mutuamente satisfactorios con el mercado objetivo.⁶⁵



ELABORACIÓN: LA AUTORA

⁶⁴ Apuntes de Jean Paúl Pinto de Gestión Comercial, basados en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON, Mercator.

⁶⁵ Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición, 1998, Pág. 39

Dentro del marketing mix el elemento superior a la competencia es principalmente el producto, sobre el cual se generarán las estrategias de plaza, promoción, y precio.

5.5.1. PRODUCTO

La empresa ofrece al mercado un producto elaborado con materia prima 100% ecuatoriana, su componente principal, la trucha, hace que éste tenga un gran atractivo por la alta demanda que posee la misma en el mercado ecuatoriano.

El paté de trucha constituye un producto original y atractivo a los ojos del consumidor, es una idea innovadora que rompe el esquema de presentación de un clásico paté.

Es un producto que trae consigo un valor agregado importante, ya que no se limita a la comercialización de materia prima si no que industrializa el procedimiento, convirtiendo a la trucha en un producto procesado mucho más atractivo y apto para ingresarlo al mercado.

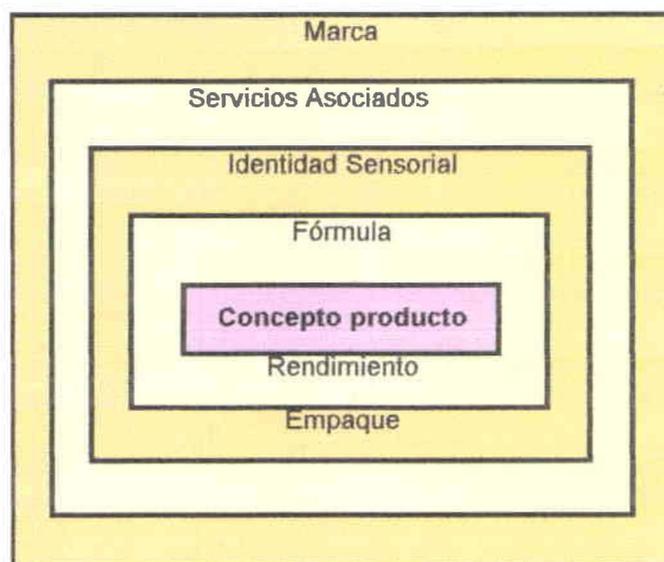
El paté de trucha cuenta con una característica muy importante, el sabor, atributo que en la investigación de mercados se ubicó como el más importante en la decisión de compra; como se mencionó anteriormente la trucha tiene gran aceptación en la ciudad de Quito y por lo tanto las personas ya se encuentran familiarizadas con el sabor, el cual es de gran agrado por parte de los potenciales consumidores, lo cual se pudo observar en el grupo focal realizado en el capítulo III.

Otra de las características que las personas consideran importantes en un paté es su facilidad de uso, por lo que el paté de trucha será empacado en un práctico envase de fácil utilización para la completa satisfacción del cliente.

Para la correcta determinación de los productos se desarrolló el siguiente esquema de análisis el cual se detalla partiendo de lo interno hacia lo externo.⁶⁶

⁶⁶Esquema de producto, tomado de los apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE. LÉVY, LINDON. Mercator.

Esquema No. 5.4



Elaborado por La Autora.

5.5.1.1. CONCEPTO DE PRODUCTO

El paté de trucha es un producto innovador percibido por las personas como más saludable que la competencia; cuenta con un alto valor nutricional, es un pescado semigraso que aporta en torno a 3 gramos de grasa por 100 gramos de carne y contiene proteínas de alto valor biológico. Por lo que su concepto de producto es lo saludable.

5.5.1.2 FÓRMULA

La fórmula del producto comprende la descripción técnica de cada uno de los componentes del producto o servicio.⁶⁷

El paté está elaborado con los siguientes ingredientes:

- Trucha
- Huevos
- Aceite
- Mostaza
- Limón
- Caldo de gallina

⁶⁷ Ver anexo No E 1. 4 Listado de ingredientes por producto.

- Vegetales (cebolla, pimiento rojo y verde, ajo)
- Gelatina sin sabor
- Sal
- Pimienta

Es importante la correcta preparación de los mismos para que el producto tome la consistencia y el sabor deseado.

5.5.1.3 RENDIMIENTO

Como se mencionó anteriormente el paté de trucha es considerado más saludable que los otros patés⁶⁸, dado que las propiedades de la trucha contribuyen a un buen desarrollo alimenticio, es un pescado semigraso que aporta en torno a 3 gramos de grasa por 100 gramos de carne y contiene proteínas de alto valor biológico; en definitiva el paté de trucha tienen una gran ventaja competitiva para ingresar al mercado.

5.5.1.4 IDENTIDAD SENSORIAL

Consiste en la identificación de las reacciones de los sentidos de los consumidores frente al producto. Lo que se pretende es saber que tipo de reacción o sensación se obtiene del ser humano hacia al paté, para poder exteriorizarlo y explotarlo debidamente.

Para lograr una buena recordación del producto se utilizará un jingle promocionado en la radio que asocie la melodía con el producto y se logre una identificación a través del oído de la persona.

⁶⁸Investigación de mercados. Capítulo III encuesta, pregunta N.- 12

Diseño, empaque, colores, tamaño.	↔	Vista
Sabor agradable, excelente consistencia, trucha.	↔	Gusto
Refrigeración, facilidad de uso del empaque.	↔	Tacto
Leve olor, limpio, higiene.	↔	Olfato
Jingle, y Buenas referencias del producto.	↔	Oído

5.5.1.5 EMPAQUE

Dadas las exigencias del mercado con respecto a la facilidad de uso del empaque, y por la preferencia que han expresado los consumidores sobre el mismo⁶⁹, existen dos alternativas factibles para envasar el producto: la lata, o una caja de plástico semejante a la de la mantequilla. Teniendo en cuenta la relevada importancia que los consumidores le dan a la facilidad de uso del empaque se ha decidido utilizar la lata con abre fácil que permita la ágil obtención del producto, y a su vez la lata permite la conservación del producto por más tiempo, además que este envase proyecta la idea de un producto más caro y sofisticado lo que va acorde al segmento dirigido.

De igual manera como resultado de la encuesta realizada en la investigación de mercados del capítulo III, las personas están de acuerdo en que existan dos presentaciones:

- Individual
- Familiar

La presentación de las dos opciones de tamaño, serán realizadas con el tiempo, en un inicio el tamaño del envase del paté será un tamaño estándar

⁶⁹ Investigación de mercados. Capítulo III encuesta, pregunta N.- 13

normal de unos 160g, para posteriormente analizar las tendencias, hábitos y ocasiones de consumo que se adquirieran con el paté de trucha, y ver la posibilidad de ingresar el otro tamaño de envase (individual), sin generar pérdida para la empresa.

5.5.1.6 SERVICIOS ASOCIADOS

Se definen como los servicios complementarios que pueden cargar o no un valor adicional al producto, generando beneficios adicionales al cliente y por lo tanto son posibles fuentes de diferenciación.⁷⁰

ESQUEMA No.5.4



ELABORADO POR LA AUTORA.

Como servicio base la empresa considera el ofrecer el producto en un punto de distribución de fácil acceso como son los supermercados, un ambiente limpio donde exista higiene y un ambiente cordial que brinde comodidad al cliente. Como servicio adicional sin costo esta la página web donde se indique los beneficios del producto, así como también las recetas que se pueden realizar

⁷⁰Esquema de Producto Asociados, tomado de los apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator

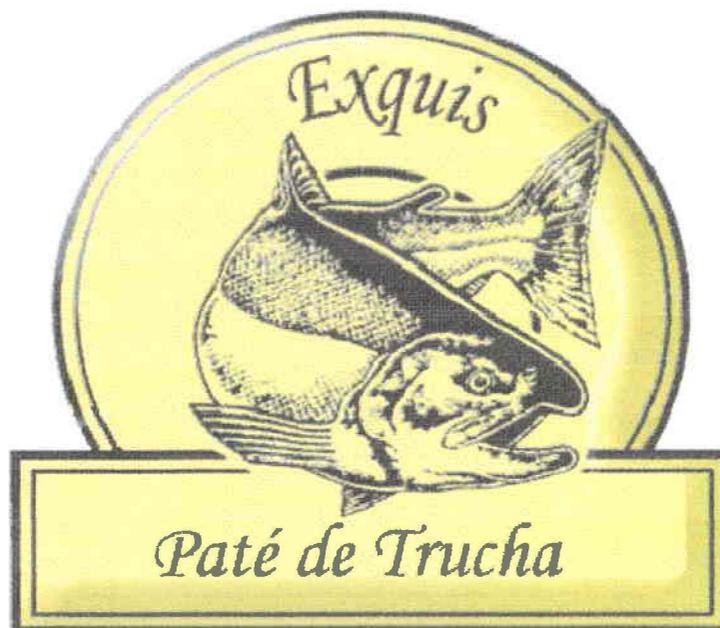
con el mismo y contar con una línea telefónica en la que se puedan realizar sugerencias para mejorar el producto. No existen servicios adicionales pagados.

5.5.1.7 MARCA

El paté contará con un nombre que identifique el producto y adicionalmente llevará el nombre de "Paté de trucha".

"Exquis"

Paté de Trucha



5.5.1.7.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa es: Nutritiv & Sain. Tomando en cuenta la expansión que en un futuro tendrá la empresa, es necesario que la organización tenga un nombre que no se limite al producto, que se comercializa en ese momento, sino que incluya y abarque las posibles opciones de productos que en el largo plazo serían comercializadas por la organización; el nombre que se ha escogido hace referencia al país de origen del paté (Francia), pero a la vez se lo puede entender en español y está acorde al segmento de mercado al que se dirige la

empresa; *Nutritiv & Sain*, que significa Nutritivo y Saludable, es un nombre fácil y rápido de recordar., lo que ayuda al posicionamiento de los productos.

5.5.1.7.2 JUSTIFICACION DEL NOMBRE Y LOGOTIPO.⁷¹

Exquis, es un nombre en francés, lo que hace referencia al país de origen del paté; es corto y fácil de recordar, además se lo pueden entender en español y en francés y transmite una de las más ventajosas cualidades que tiene el producto al ser "exquisito".

Adicionalmente el producto contará con su propio nombre, *Paté de trucha* para que clarifique lo que ofrece el producto.

Se han escogido en cuanto a colores al negro y dorado, puesto que éstos le dan seriedad y proyectan sofisticación del producto.

5.5.1.7.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

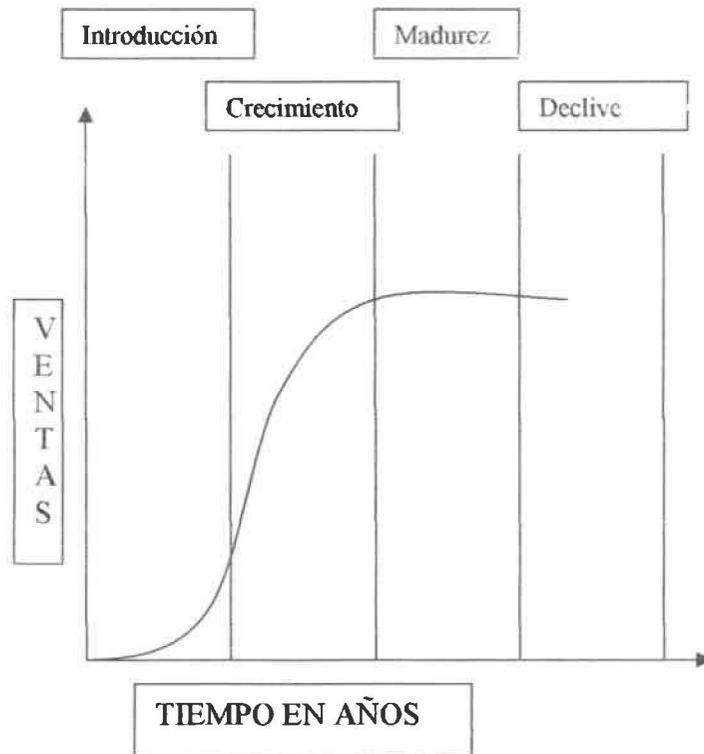
Los productos pasan por cuatro etapas:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

El sector manufacturero muestra un notable crecimiento en los últimos años, en especial la industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas, lo que hace más fácil la llegada del producto al mercado de la ciudad de Quito.

5.5.1.7.4.1 GRAFICO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

⁷¹ Emblemas de la marca. tomado de los apuntes de Jean Paül Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY. LINDON. Mercator.



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La estrategia que la empresa debe adoptar en su inicio debe estar basada en la fase de introducción, en donde se debe comunicar intensamente a las personas sobre la existencia del producto; en esta etapa es necesario realizar intensos esfuerzos de marketing para promocionar al producto y lograr captar rápidamente una buena participación en el mercado.

5.5.1.7.5 INFRAESTRUCTURA Y PLANTA DE PRODUCCION

Para la elaboración del paté de trucha, la empresa debe contar con una planta de producción y oficinas administrativas para su correcta operación.

La planta de producción tendrá un área de 250 m², dicha área estará dividida en la parte administrativa y de producción y en un inicio será la única planta en donde se realicen operaciones.

Dentro de la parte operativa, se contará con bodegas para almacenar materia prima, áreas de producción, lavado, cocción, mezclado, proceso de refrigeración, bodega de productos terminados, área de despacho y entrega, baños; para todo el proceso se contará con la maquinaria y los equipos necesarios para la elaboración del paté, las instalaciones serán adaptadas y apropiadas para un pleno desarrollo del proceso productivo. El área administrativa ocupa un área de 40 m², en donde funcionan los departamentos (financiero, administrativo, producción y marketing).

El ambiente de la planta será el apropiado para su funcionamiento, las instalaciones estarán completamente equipadas para un continuo y mejor desarrollo del producto.

El personal deberá utilizar uniforme, el cual irá acorde con las tareas asignadas a cada integrante de la empresa y a sus respectivos requerimientos.

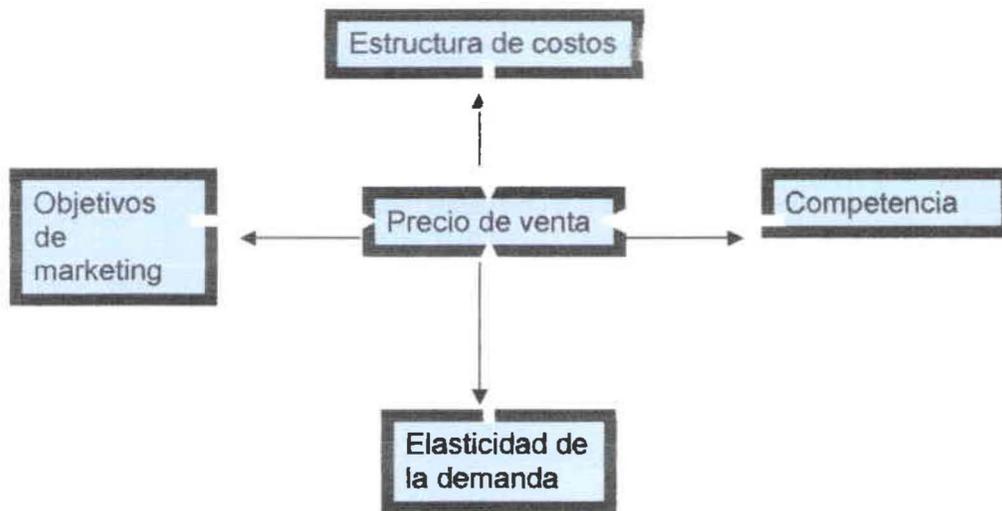
La planta de producción estará ubicada en el sector el Condado (Río Peripa N.72-13 y Juan Prócer); solamente se contará con instalaciones físicas en la ciudad de Quito.

5.5.2 PRECIO

El precio se establecerá en base a la investigación de mercados realizada en el capítulo III, el cual se identificó en base a lo que los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar por un paté de trucha.

Para la determinación del precio se emplearon los siguientes parámetros estructurados en el siguiente esquema⁷².

⁷² Diagrama de precios tomado de los apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto basado en el libro de LENDREVIE, LEVY y LINDON. Mercator.



ELABORACIÓN: LA AUTORA

- **Estructura de costos (directos e indirectos):** hace referencia al análisis de todos los costos en los que tiene que incurrir la empresa para la elaboración del producto ya sean estos costos fijos (como pagos de arriendo, gastos administrativos, pago al personal, luz, agua, teléfono, suministros) o costos variables como (publicidad, inventario, marketing, empaques, transporte). En general los costos de la materia prima son relativamente bajos puesto que existen varias empresas que pueden proveer de trucha a la empresa; el precio de la trucha entera (que es lo que se utiliza por costos), se encuentra en 2.90 dólares el kilo; es necesario mencionar que para la elaboración de una unidad de 160g se utilizará 1/8 de kilo de trucha y los demás insumos como huevos, vegetales, y condimentos quizás lleguen a costar por unidad alrededor de 1 dólar; por lo tanto se puede decir que el costo del nuevo producto sería bajo.

Se debe tener en cuenta, que los costos de fabricación pueden ir poco a poco disminuyendo y generando mayores utilidades para la empresa, ya que a mayor volumen de ventas menor costo de fabricación; es lo que se pretende en el largo a través de la generación de economías de escala: cuando se produce una mayor cantidad se requiere mayor materia prima y

por lo tanto mejores precios del proveedor, otro factor que permite reducir los costos es el llamado efecto de experiencia, lo cual hace más productiva a la empresa; conforme se produce existe cada vez mayor eficiencia y eficacia en todos los procesos, es decir mientras más producimos, mejor realizamos los procesos de fabricación o elaboración del paté de trucha (optimización uso de la materia prima, de la mano de obra, etc.).

- **Elasticidad de la demanda:** Para determinar si estamos en capacidad de subir o bajar un precio es importante determinar que tan elástica o inelástica es la demanda del paté de trucha. La demanda del producto es inelástica, es decir una variación de nuestro precio no tendrá una incidencia sobre las cantidades vendidas; esto se daría porque es un producto nuevo e innovador y los consumidores no tendrán manera alguna de realizar algún tipo de comparación; la originalidad del paté de trucha es lo que le convierte en un producto único en el mercado. Por otro lado, la elasticidad también depende de la importancia que tenga el precio en la decisión de compra y los consumidores a los que estamos proyectados, no se preocupan tanto por el precio, si no que más bien ponen énfasis en la calidad, el sabor, la facilidad de uso del producto y en el valor nutricional del mismo.

- **Competencia:** tomando en cuenta que no existe un competidor directo para el producto, y que las marcas de mayor recordación para los consumidores no son un punto real de referencia, ya que el paté de trucha es un producto nuevo, se lo podrá ingresar al mercado a un precio relativamente elevado dadas las características del mismo.

- **Objetivos de Marketing:** la novelería característica de nuestra gente permite colocar un precio alto que genere utilidades rápidamente, además los objetivos de marketing están enfocados en un segmento de mercado de nivel socioeconómico medio y alto, lo cual permite implementar una estrategia de descreme.

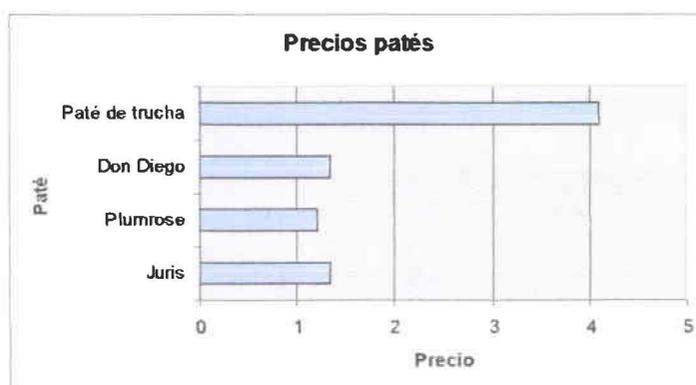
En vista de todo lo analizado anteriormente y tomando mucho en cuenta los resultados de la investigación de mercados, el precio de una unidad de paté de

trucha de 160 g. será de **4.10 dólares**. A continuación se presentan los precios de los patés de mayor posicionamiento:

TABLA No. 5.5

Nombre del paté	Precio
Juris	usd 1.34
Plumrose	usd 1.20
Don Diego	usd 1.34
Paté de trucha	usd 4.09

ELABORACIÓN: LA AUTORA



5.5.3 PLAZA

Para tener una idea más clara del punto de distribución en el que se venderá el paté de trucha, se analizaron los siguientes puntos:

- ✓ Tipo de mercado.
- ✓ Tipo de producto.
- ✓ Frecuencia de compra.

5.5.3.1 TIPO DE MERCADO

Como se mencionó anteriormente el segmento de mercado al que se dirige la empresa lo conforman hombres y mujeres entre los 30 años y los 60, de un nivel socioeconómico medio alto y alto, razón por la que las exigencias del mercado son altas.

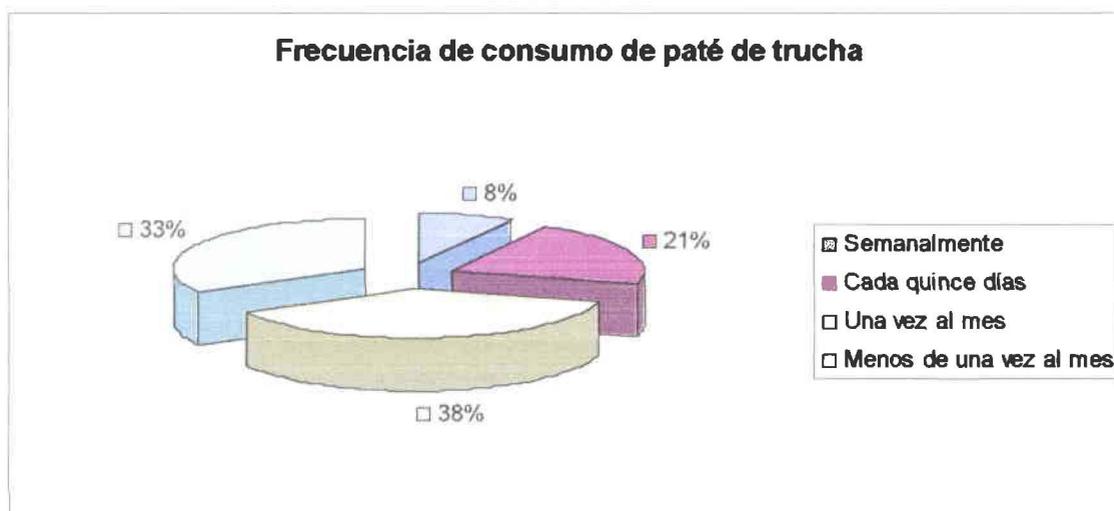
5.5.3.2 TIPO DE PRODUCTO

Es un producto de consumo habitual, el mismo que necesita refrigeración y necesita exhibirse en un lugar de alto tráfico donde las personas puedan realizar su compra fácilmente y con garantía.

5.5.3.3 FRECUENCIA DE COMPRA.

El estudio de mercado arrojó una frecuencia de consumo mayoritaria (38%) de una vez al mes como se observa en el gráfico, por lo que el paté de trucha debe ser comercializado en un lugar de alta circulación de personas.

GRÁFICO No. 5.2

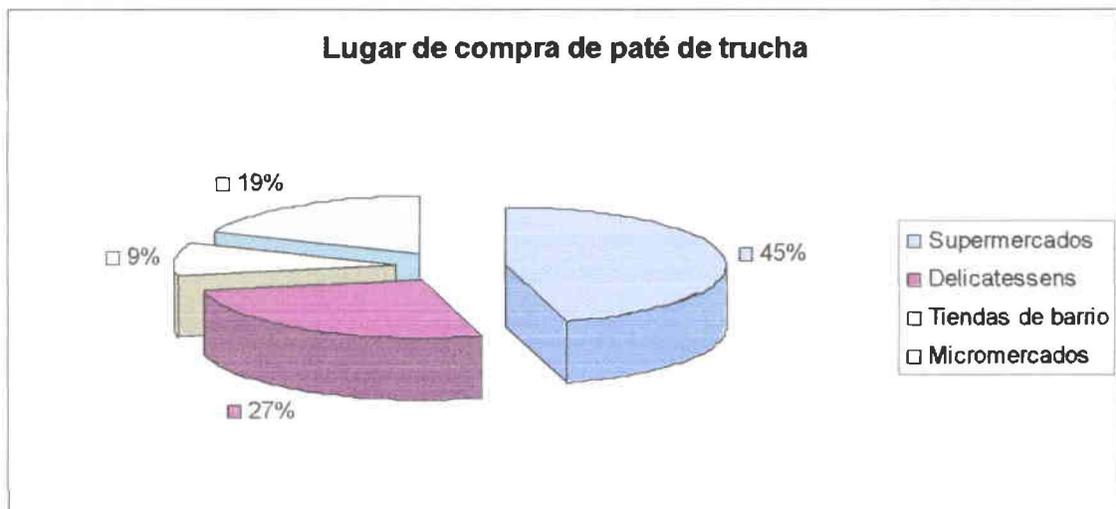


ELABORACIÓN: LA AUTORA

Después de analizar los puntos expuestos con anterioridad, lo más conveniente es distribuir el producto en los principales supermercados de la ciudad que vayan acorde con el segmento y el tipo de producto.

Tomando en cuenta las preferencias de las personas con respecto al lugar preferido de compra, reflejadas en la investigación de mercados, los más propicios son los supermercados (45%) y los delicatessen (27%).

GRÁFICO No. 5.3



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El paté de trucha será distribuido en los principales supermercados de la ciudad de Quito y en la cadena principal Supermercados la Favorita (Supermaxi), ubicada en varios puntos de la ciudad, sin descuidar los delicatessens. Se tomó mucho en cuenta el segmento al que nos dirigimos además de la facilidades que brinda un supermercado de esta categoría, con sus puntos estratégicos de localización, cobertura, número de visitantes, servicio y garantía.

Con respecto a la intencionalidad de compra los resultados de la investigación de mercados fueron favorables, un 90% de los encuestados manifestaron una intencionalidad de compra positiva, mientras que apenas un 10% mencionaron que no comprarían el producto⁷³.

5.5.4 COMUNICACION

Elemento de la mezcla de marketing que busca “informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales de un producto con el objeto de influir en su opinión”⁷⁴.

Al ser un producto nuevo en el mercado los objetivos de comunicación serán: informar a las personas de la existencia del producto, dar a conocer los

⁷³ Investigación de mercados. Capítulo III encuesta, pregunta N.- 22

⁷⁴ Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición , 1998,Pág. 460

beneficios del mismo, sus atributos diferenciadores, donde se lo puede encontrar y generar el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores.

5.5.4.1 COMUNICACIÓN EN MEDIOS.

Los medios que se utilizarán son:

- Anuncios en revistas de media página, que vayan acorde al segmento seleccionado, tales como La Familia (El Comercio), Hogar, Cosas, entre otras.
- Anuncios en radio en Radio Visión FM, Radio San Francisco 106.9 FM y Radio Colón con cuñas de aproximadamente 30 segundos de duración, en horarios apropiados 9h00 a.m. hasta 6h00 p.m.
- Vallas publicitarias que muestren los beneficios del producto, ubicadas en el norte y valle de la ciudad de Quito, como por ejemplo en Cumbayá o en el sector norte de la occidental, puesto que éste es nuestro segmento.
- Página Web: en donde se expliquen beneficios del producto, su valor nutricional, sus atributos diferenciadores, la calidad del producto, fotos de la planta; se comunicará higiene, limpieza y calidad en los procesos, además recetas adicionales que pueden ser realizadas con el paté; se informará como es obvio sobre la misión, visión y valores de la empresa, puntos de distribución, teléfono, fax, dirección, adicionalmente un espacio para los consumidores que es lo más importante ya que podrán inscribirse y obtener beneficios; un link para sugerencias y se realizarán también mini encuestas para identificar las nuevas necesidades de los consumidores; concursos en línea y obtención de premios; un foro para conocer las necesidades de los clientes y para que puedan intercambiar opiniones con otros usuarios; un cronograma de eventos, entre otras cosas.

5.5.4.2 COMUNICACIÓN FUERA DE MEDIOS.

Los medios que se utilizarán son:

- Material POP, es decir dípticos y trípticos en los que se promocióne el paté de trucha con sus beneficios y sus aspectos diferenciadores.

- Degustaciones en eventos de acuerdo al segmento escogido, como por ejemplo ferias organizadas por las diferentes cámaras de comercio así como los eventos organizados por los Ministerios de Agricultura, Ganadería y Turismo.
- Se entregará a empresas realizadoras de eventos material publicitario para su distribución, para así promover el ingreso de un producto al mercado.
- Con el tiempo se realizarán diferentes promociones para incentivar la compra, como aumentar los gramos en el empaque por el mismo precio, adjuntar recetas en las que se utiliza el paté y adjuntar un acompañante gratis. Y a su vez se harán promociones de precios según montos de compra con distribuidores.
- Participación en ferias organizadas por las diferentes cámaras de comercio así como los eventos organizados por los Ministerios de Agricultura, Ganadería y Turismo.
- Sponsoring, con el auspicio de eventos deportivos, de salud, maratones tales como retos de resistencia (reto Motorota).
- Mecenazgo, con la participación en los programas de prevención y erradicación de la desnutrición del Ministerio de Salud del Ecuador.
- Línea 1800, acceso gratuito para el cliente, lo que le permite comunicarse de una forma ágil con la empresa.

5.6 PRESUPUESTO

Para el análisis de la publicidad tanto dentro como fuera de medios se han desglosado los diferentes precios de cada actividad, estos datos fueron proporcionados por varias empresas de publicidad.

TABLA No. 5.5

Presupuesto de Marketing		
Segmento:	Hombres y mujeres de 30 años en adelante de nivel socioeconómico medio y alto	
Producto:	Paté de trucha	
Zona:	Quito	
Año:	2007	
Población:	474273 personas	
% de Aceptación:	60%	
Gastos de Marketing	Dólares	Porcentaje
Anuncios (1/2 página de revistas varias)	2500	16,03%
Cuñas radiales	3000	19,23%
Página Web	720	4,62%
Volantes, dípticos, trípticos	800	5,13%
Degustaciones	3200	20,51%
Vallas	3880	24,87%
Participación y preparación stand de feria	1000	6,41%
Línea 1800	500	3,21%
Total gastos en marketing	15600	100,00%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Se estima un total de gastos de marketing de 15600 dólares, suma que año a año ira bajando una vez que el producto ya se vaya haciendo conocido en el mercado.

Manteniendo el cálculo de ventas proyectadas para un año en un escenario pesimista, se toma como base para el cálculo de unidades a producir en el primer año la estimación diaria, mensual, y anual.

TABLA No. 5.6

Producción estimada		
Unidades diarias	Unidades mensuales	Unidades anuales
196	4268	51216

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Este cuadro nos indica el monto de unidades a producir para la empresa, diariamente; se deben elaborar 196 unidades de paté de trucha, 4268 unidades mensuales y 51216 unidades anuales; las mismas que deben ser distribuidas a los puntos de venta mencionados anteriormente.

5.8 PLAN DE ACCION

Se detallan a continuación las acciones a seguir para cumplir con el cronograma de marketing y de esta manera llevar a cabo los objetivos planteados en el primer año.

TABLA No. 58

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	TIEMPO	RESPONSABLE
1.- Alcanzar en el primer año una participación de mercado del 6% en el primer año.	*Mediante una campaña publicitaria agresiva.	A partir de la distribución en los supermercados.	Departamento de Marketing, administradores y supervisores de área.
2.- Lograr el cuarto lugar de recordación de la marca al final del primer año.	*Mediante la implementación de una campaña de publicidad agresiva, tanto dentro como fuera de medios. *Logrando un buen posicionamiento en la mente	A partir de la distribución en los supermercados.	Administradores y asistente de Marketing
3 - Aumentar el consumo de paté de trucha a dos veces por mes, al final del primer año.	*Mediante degustaciones del producto. *Participación en ferias. *Mediante degustaciones del producto. *Mantener la calidad y buen sabor del producto.	A partir de la distribución en los supermercados.	Administradores y jefes de cada área, con énfasis en el asistente de marketing.
4.- Lograr una tasa de retención del 60% de las personas que consumen por primera vez el producto, en el primer año de funcionamiento.	*Mediante la implementación de una campaña de publicidad agresiva, tanto dentro como fuera de medios. *Logrando un buen posicionamiento en la mente	A partir de la distribución en los supermercados.	Departamento de Marketing, administradores y supervisores de área.
5.- Lograr un nivel de satisfacción de los clientes no menor al 85 %, al final del primer año.	*Mediante degustaciones del producto. *Mantener la calidad y buen sabor del producto.	A partir de la distribución en los supermercados.	Departamento de Marketing y Producción, administradores y supervisores de área.

ELABORACIÓN: LA AUTORA

5.9 CONTROL

5.9.1 ETAPAS DEL PROCESO DE CONTROL

Para mantener una buena administración del cumplimiento de objetivos planteados es necesario tener ciertas medidas de control que ayuden y contribuyan a su desempeño e inclusive permiten aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario. En base a esto se han establecido ciertos límites mínimos dentro de los que la empresa debería incurrir en medidas correctivas.

TABLA No. 59

OBJETIVOS	PARÁMETROS
Participación de mercado	6%
Recordación	6 to lugar
Consumo	1 vez al mes
Cobertura	65%
Satisfacción	60%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

5.9.2 MEDICION DE RESULTADOS

Es un proceso mediante el cual se intenta identificar si la empresa ha incurrido en los límites mínimos establecidos, detectando las deficiencias en cuanto al cumplimiento de objetivos. Para llevar a cabo este proceso se realizarán encuestas que ayuden a determinar como se encuentra la empresa con relación a su propósito.

5.9.3 COMPARACION

Este proceso permite a la empresa saber si los objetivos se están cumpliendo a cabalidad, ya que compara los objetivos planteados con los objetivos alcanzados, y de esta manera se puedan aplicar diferentes estrategias según sea el caso; si es que la comparación da resultados negativos se emplearán medidas correctivas, y si la comparación tiene resultados positivos se continuará haciendo ajustes y refuerzos a la estrategia para seguir creciendo.

5.9.4 ADOPCION DE MEDIDAS

Proceso que permitirá establecer diferentes acciones que estarán enfocadas en corregir situaciones no deseadas o reforzar determinados procesos que permitirán obtener mejoras en el futuro.⁷⁵

Si en el proceso comparativo, se obtiene una variación considerable, se analizará nuevamente los límites y parámetros, para después aplicar las correcciones necesarias.

5.9.5 TIPO DE CONTROL ADOPTADO

La empresa adoptará sistemas de control continuos, para dar seguimiento al cumplimiento de las estrategias planteadas y evaluar las acciones realizadas.

5.9.5.1 ESTRATEGIAS DE CONTROL

La estrategia de control a implementarse se basa en la responsabilidad del gerente de Marketing, quien deberá evaluar los resultados obtenidos y reportará constantemente a gerencia general.

⁷⁵ Apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paúl Pinto

● *CAPÍTULO IV*
PLAN FINANCIERO



CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

Es necesario realizar un análisis de rentabilidad del proyecto para su aplicación, para ello, se realizaron una serie de cuadros analíticos con información financiera que permite visualizar los posibles resultados.

6.1 Financiamiento de la Inversión

El proyecto estará financiada por un 54% capital propio y un 46% financiado por instituciones financieras. A continuación en la siguiente tabla se muestra como se encuentra conformada la inversión inicial.

CUADRO No. 6.1
FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN
ESCENARIO PESIMISTA
FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	23.640	54%
CREDITO	19.958	46%
TOTAL	43.597	100%

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LS AUTORA

6.2 Estructura de la Inversión Total

La inversión inicial requerida es de 43597 dólares la cual contempla los equipos necesarios para la producción, herramientas e implementos, muebles y equipos de oficina y computación (que han sido cotizados por algunas empresas); asimismo se ha estimado también el capital de trabajo que se utilizará, así como también los diferentes gastos de publicidad, constitución e intereses. Se detallan diversos montos en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 6.2
INVERSIONES
INVERSIONES**

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	6.570
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.098
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.042
VEHICULOS	-
CAPITAL DE TRABAJO	10.362
INVERSION PUBLICITARIA	15.600
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.200
OTROS COSTOS PREINV.	-
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	1.225
TOTAL	43.597

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Se debe tener en cuenta que debido a que la empresa está empezando, no se cuenta con terreno propio (se alquila) ni se realizarán obras civiles, ya que, son costos innecesarios por el momento; tampoco se cuenta con vehículo propio debido a que se considera una inversión inapropiada en un inicio.

En el Anexo No. 4 se detallan los rubros exactos de la inversión en equipos, en el Anexo No.- 5 los rubros de herramientas e implementos y cotización, en el Anexo No. 6 los de muebles y equipos de oficina y cotización.

6.3 Gastos Administrativos y de Servicios

Los diferentes gastos en los que incurrirá la empresa se desglosan a continuación:

**CUADRO No. 6.3
GASTOS GENERALES ANUALES
GASTOS GENERALES ANUALES**

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	9.500
TELEFONO LUZ AGUA	4.150
GUARDIANIA	2.400
MANTENIMIENTO EQUIPOS	197
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	520
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	9000
TOTAL	25.767

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se observa en el cuadro los gastos constituyen una suma de 25767 dólares. El arriendo incluye un galpón y oficinas de 250 m². como se detalla en el capítulo cinco.

6.4 Nómina del Personal

Tomando en cuenta los salarios promedios de la industria se han establecido los diferentes sueldos que se asignarán a cada miembro de la empresa, tomando en cuenta los beneficios de ley que le corresponde a cada empleado.

Debido a la creciente demanda del producto, se propone un incremento paulatino de personal de producción para poder abastecer al mercado.

A continuación se detallan los diferentes sueldos asignados al personal:

CUADRO No. 6.4
NÓMINA DEL PERSONAL (USD)

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP.	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	AÑO 2					AÑO 3				
											Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 3	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5	Q AÑO 6	TOTAL AÑO 6
Gerente general	1.000	12.000	1.000	200		1.302,00	14.502	1,21	1	14.502	1	14.502	1	14.502	1	14.502	1	14.502	1	14.502
Asistente administrativo y financiero	800	9.600	800	200		1.041,60	11.642	1,21	1	11.642	1	11.642	1	11.642	1	11.642	1	11.642	1	11.642
Jefe de marketing	800	9.600	800	200		1.041,60	11.642	1,21	1	11.642	1	11.642	1	11.642	1	11.642	1	11.642	1	11.642
Jefe de Producción	430	5.160	430	200		559,86	6.350	1,23	1	6.350	1	6.350	2	12.700	2	12.700	2	12.700	2	12.700
Secretaria	275	3.300	275	200		358,05	4.133	1,25	1	4.133	1	4.133	1	4.133	1	4.133	1	4.133	1	4.133
Personal de producción	230	2.760	230	200		299,46	3.489	1,26	6	20.937	7	24.426	8	27.916	10	34.896	11	38.384	11	38.384
Bodega y Compras	218	2.616	218	200		283,84	3.318	1,27	1	3.318	1	3.318	1	3.318	1	3.318	1	3.318	1	3.318

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

6.5 Amortización del crédito

“Amortizar es el proceso de cancelar un deuda con sus intereses por medio de pagos periódicos”⁷⁶. La deuda que se tendrá con el banco es de 19958 dólares, los cuales deberán ser pagados a una tasa de interés del 12.28%; se realizarán 2 pagos anuales, es decir cada semestre se depositará 2730 dólares por un plazo de 5 años.

⁷⁶ Lincoyán Portus G., Matemáticas Financiera, 2001, p279.

CUADRO No. 6.4

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CREDITO

PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	19.958				19.958
1		1.225	1.504	2.730	18.453
2		1.133	1.597	2.730	16.857
3		1.035	1.695	2.730	15.162
4		931	1.799	2.730	13.364
5		821	1.909	2.730	11.454
6		703	2.026	2.730	9.428
7		579	2.151	2.730	7.277
8		447	2.283	2.730	4.995
9		307	2.423	2.730	2.572
10		158	2.572	2.730	0

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

6.6 Proyección de ventas

Para realizar el cálculo de la proyección de ventas se tomó en cuenta algunos aspectos, tales como el tamaño del segmento, el porcentaje de aceptación de los potenciales consumidores, la frecuencia de consumo y además se tomó en cuenta el índice de competitividad cuyo cálculo se encuentra explicado en el capítulo V.

Según las estimaciones y cálculos realizados, el paté de trucha venderá 51216 unidades en el primer año, y su crecimiento hasta el sexto año será del 5% debido a las expectativas de aceptación acompañadas de la inversión promocional y publicitaria. Por otro lado no se ha considerado variaciones en el precio a través del tiempo, ni tampoco se incluyó la inflación. Es importante mencionar que el cálculo realizado contempla un escenario pesimista.

**CUADRO No. 6.6
PROYECCION DE VENTAS (unidades)**

AÑO	Paté de trucha	
	CANTIDAD	PRECIO
0		
1	51,216	4.09
2	53,777	4.09
3	56,466	4.09
4	59,289	4.09
5	62,253	4.09
6	65,366	4.09
7	65,366	4.09
8	65,366	4.09
9	65,366	4.09
10	65,366	4.09

**FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA**

6.7 Estado de Fuentes y Usos de Fondos

El estado de fuentes y usos de fondos presenta todas las transacciones que afectan el nivel de efectivo de una empresa⁷⁷. "Explica el cambio de efectivo de la empresa en términos de sus actividades de operación, inversión y financiamiento".⁷⁸

⁷⁷ Roos, Finanzas Corporativas, Quinta edición, p 824

⁷⁸ Meigs, Williams, Haka, Bettner, Contabilidad, Undécima edición, Pág.62

CUADRO No. 6.6

ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES											
CAP.PROPIO	23.616	0	0	0	0	0					
CREDITO DE LARGO PLAZO	19.958										
ING. POR VTAS	-	209.371	219.840	230.832	242.373	254.492	267.216	267.216	267.216	267.216	267.216
ING. CUENTAS POR COBRAR			18.049	18.952	19.899	19.899	19.899	19.899	19.899	19.899	19.899
CREDITO CORTO PLAZO	-	3.248	6.452	7.914	9.560	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.034
IVA RETENIDO Y NO PAGADO		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO ANTERIOR		10.338	(5.544)	2.135	4.976	8.046	14.040	25.439	36.837	48.235	59.634
TOTAL FUENTES	43.573	222.958	238.797	259.833	276.809	295.015	313.734	325.132	336.531	347.929	370.361
USOS											
INVERSIONES	33.235										
GASTOS DE NOMINA	0	72.523	76.012	85.851	92.830	96.320	96.320	96.320	96.320	96.320	96.320
COSTOS DIRECTOS		65.556	68.834	72.276	75.890	79.684	83.669	83.668	83.668	83.668	83.668
VARIACION DE INVENTARIOS		5.463	273	301	316	332	0	0	0	0	
COSTOS INDIRECTOS		20.468	19.786	20.775	21.814	22.904	24.049	24.049	24.049	24.049	24.049
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		25.767	25.767	25.767	25.767	25.767	25.767	25.767	25.767	25.767	25.767
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO			3.248	6.452	7.914	9.560	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO			260	516	633	765	1.006	1.006	1.006	1.006	1.006
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		3.101	3.493	3.935	4.433	4.995					
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		1.133	1.966	1.524	1.026	465					
CUENTAS POR COBRAR		18.049	18.952	19.899	19.899	19.899	19.899	19.899	19.899	19.899	19.899
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS	0	10.050	10.552	11.080	11.634	12.216	12.826	12.826	12.826	12.826	12.826
IMPREVISTOS	-	5.529	5.712	6.140	6.489	6.740	6.894	6.894	6.894	6.894	6.894
PAGO IVA RETENIDO		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL USOS	33.235	227.639	234.856	254.517	268.646	279.647	283.009	283.009	283.009	283.009	283.009
SALDO FUENTES - USOS	10.338	(4.682)	3.942	5.315	8.163	15.368	30.725	42.123	53.521	64.920	87.352
SALDO ANTERIOR		10.338	(5.544)	2.135	4.976	8.046	14.040	25.439	36.837	48.235	59.634
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		3.101	3.493	3.935	4.433	4.995	-	-	-	-	-
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		-	3.248	6.452	7.914	9.560	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578
Depreciación Activos Fijos		2.102	2.102	2.102	2.102	2.102	2.102	2.102	2.102	2.102	2.102
Amortizaciones		3.865	3.865	3.865	3.865	3.865					
UTILIDAD	-	2.377	4.983	935	323	3.664	14.582	14.582	14.582	14.582	14.582
Participación Trabajador (15%)		357	747	140	48	550	2.187	2.187	2.187	2.187	2.187
UTILIDAD DESPUES DE PART	-	2.021	4.236	795	275	3.114	12.395	12.395	12.395	12.395	12.395
Impuesto a la Renta (25%)		505	1.059	199	69	779	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	-	1.516	3.177	596	206	2.336	9.296	9.296	9.296	9.296	9.296
SALDO DE CAJA	10.338	(5.544)	2.135	4.976	8.046	14.040	25.439	36.837	48.235	59.634	82.066
Inversion Inicial	43.573										
Flujo de efectivo	(43.573)	8.616	11.110	8.087	7.199	8.767	11.398	11.398	11.398	11.398	22.432
TASA INTERNA DE RETORNO	19.07%										

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede observar en el cuadro, el proyecto presenta una tasa interna de retorno del 19.07% lo que representa una tasa muy buena a pesar de encontrarnos en un escenario pesimista. Se obtiene utilidades a partir del primer año; en el tercero, cuarto y quinto año las utilidades van disminuyendo paulatinamente, esto se debe, a la implementación de personal en el área de producción de la empresa, sin embargo es una inversión que genera mayores rendimientos a largo plazo y además permite abastecer la demanda creciente del mercado.

6.8 Flujo de Efectivo

6.8.1 Tasa de descuento

Para descontar correctamente los flujos de efectivo y obtener el VAN del proyecto, se procedió a utilizar el modelo basado en el CAPM⁷⁹ (Capital Asset Pricing Model) ajustado para su utilización en mercados emergentes, el mismo que permitió obtener la tasa de descuento para el proyecto.

El retorno requerido por los accionistas en una industria de alimentos procesados, de una empresa con deuda y aplicando el modelo al Ecuador sería:

$$R_a = R_f + \beta (R_m - R_f) + EMBI$$

Donde:

R_a : costo esperado por los inversionistas.

R_f ⁸⁰: tasa libre de riesgo de los EE.UU., a tres meses proyectado, al 8 de Dic 2007.

β ⁸¹: mide la sensibilidad del valor en activos de una empresa respecto al de la economía en general (del mercado). Es una beta de la industria de alimentos procesados (food processing) de los EE.UU.

R_m ⁸²: rendimiento de mercado de los EE.UU. resultado histórico, promedio aritmético.

⁷⁹ Ross Westerfield Jaffe. Finanzas Corporativas. Capítulo 10. P. 286

⁸⁰ <http://finance.yahoo.com/bonds>

⁸¹ Profesor Aswath Damodaram. <http://www.damodaran.com>

⁸² Profesor Aswath Damodaram 2003

EMBI⁸³: riesgo país que presentan las economías emergentes como Ecuador al 3 de Dic del 2007.

Entonces reemplazamos:

$$R_a = 2.96 + 1.03 (12.38 - 2.96) + 6.32$$

$$R_a = 18.98\%$$

Es importante mencionar que la β obtenida de la fuente, corresponde a un indicador autofinanciado, es decir, es una β desapalancada; por lo que se procedió a apalancarla debido a la razón de deuda - patrimonio que presenta el actual proyecto. El cálculo a continuación:

$$\beta \text{ apalancada} = \beta \text{ desapalancada} (1 + (1 - \text{tax rate}) (\text{Deuda/Capital}))$$

Donde:

β desapalancada: beta de la industria de alimentos procesados (food processing) de EE.UU.

Tax rate⁸⁴: impuestos de los EE.UU. a esta industria.

Deuda / Capital: razón deuda capital del proyecto.

$$\beta \text{ apalancada} = 0.61 (1 + (1 - 0.1960) * (0.46/0.54))$$

$$\beta \text{ apalancada} = 1.028$$

Dato que se aplica en el cálculo anterior.

Finalmente se procede a calcular el CPPC (Costo Promedio Ponderado del Capital), para encontrar la tasa de descuento.

$$\text{CPPC} = R_a (\text{Capital} / \text{Valor}) + K_d (\text{Deuda} / \text{Valor}) (1 - t)$$

⁸³ <http://ww.bce.fin.ec>

⁸⁴ Profesor Aswath Damodaram. <http://www.damodaran.com>

Donde:

Kd: costo de la deuda

t: impuesto de Ecuador

$$CPPC = 0.1898 (54 / 100) + 0.1228 (46 / 100) (1 - 0.3625)$$

$$CPPC = 13.85\%$$

Utilizamos el CPPC para descontar los flujos. Ver Anexo No. 7.

**CUADRO No. 6.7
FLUJO DE EFECTIVO**

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART EIMP.	FLUJO ANTES. PART EIMP.	
	43.573					(43.573)	-43.573	
1		199.893	357	505	209.371	8.616	9.478	
2		206.923	747	1.059	219.840	11.110	12.916	
3		222.406	140	199	230.832	8.087	8.426	
4		235.057	48	69	242.373	7.199	7.316	
5		244.396	550	779	254.492	8.767	10.096	
6		250.532	2.187	3.099	267.216	11.398	16.685	
7		250.532	2.187	3.099	267.216	11.398	16.685	
8		250.532	2.187	3.099	267.216	11.398	16.685	
9		250.532	2.187	3.099	267.216	11.398	16.685	
10		250.532	2.187	3.099	278.250	22.432	27.718	
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							24,21%	
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							19,07%	
VALOR ACTUAL NETO AL				13,85%	10.462	99.114		
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJA							1,01	1,02

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

El análisis del flujo de efectivo es muy importante ya que toma en cuenta las inversiones del proyecto, sus respectivos costos, gastos e ingresos, para analizar de manera más apropiada la viabilidad del mismo, a través de herramientas como el TIR, y el VAN.

La Tasa Interna de Retorno se entiende como la tasa a la cual el Valor Actual Neto es Igual a cero, es decir, "es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial"⁸⁵. Para el negocio, la tasa interna de retorno

⁸⁵ Gabriel Baca Urbina. Evaluación de Proyectos. 2001, p. 216

es de 19.07% lo que quiere decir que el proyecto es viable a través del criterio de la TIR.

El VAN, Valor Actual Neto, “es el valor monetario que resulta de restar la suma de flujos descontados a la inversión inicial”⁸⁶. Por lo tanto si se obtiene un VAN positivo, este monto, representa las ganancias netas que se obtienen del proyecto. En el caso de el paté de trucha, se obtiene un VAN positivo de 10462 dólares, lo que representa algo favorable.

Adicionalmente como se observa en el cuadro la relación costo beneficio es superior a uno, confirmando así la viabilidad del proyecto.

6.9 Cálculo del punto de equilibrio

Según Polimeni “El punto de equilibrio es el volumen de ventas en el cual no habrá ni una utilidad ni una pérdida. Por debajo de este nivel habrá una pérdida; por encima, una utilidad”.

Para el cálculo del punto de equilibrio se realizaron simulaciones hasta que la utilidad neta al primer año se igualó a cero.

Para el presente proyecto el punto de equilibrio se estableció en 48474 unidades de paté de trucha para el primer año, es decir diariamente se deben vender 186 patés de trucha dando lugar a un ingreso por ventas de \$198162. En estos valores el negocio no obtendría ni pérdidas ni ganancias en el primer año.

6.10 Costos Directos

⁸⁶ Gabriel Baca Urbina. Evaluación de Proyectos, 2001, p. 213

CUADRO No. 6.8
INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

	Paté de trucha
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	4.088
MARGEN DE COSTOS	
Trucha	0,45
Huevos	0,05
Aceite	0,12
Mostaza	0,08
Limón	0,03
Caldo de Gallina	0,15
Vegetales	0,08
Gelatina sin sabor	0,05
Sal y Pimienta	0,03
Preservantes	0,08
Empacado y etiquetado	0,16
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0,313111546

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

6.11 Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos corresponden a aquellos valores que no intervienen directamente en la producción y se los clasifica como costos indirectos de fabricación fijos y variables. Para el caso del paté de trucha, incluye el transporte del producto terminado, realización de material publicitario, servicios tercerizados. Estos constituyen el 9% sobre las ventas.

6.12 Balances y Estados de Resultados

**CUADRO No. 6.9
ESTADO DE BALANCE**

AÑO 1

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	(5.544)	PORCION CTE.L.PLAZO	3.493
INVENTARIOS	5.463	D. C. PLAZO	3.248
CUENTAS POR COBRAR	18.049	IVA RETENIDO	
TOTAL CIRCULANTE	17.969	PASIVO CORRIENTE	6.742
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	6.570		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.098		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.042		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.200	TOTAL PASIVO L.PLAZO	13.364
TOTAL ACTIVO FIJO	13.910	DEUDA L. PLAZO	13.364
DEPRECIACION ACUMULADA	(2.102)	TOTAL PASIVO	20.105
ACTIVO FIJO NETO	11.808	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	23.616
INVERSION PUBLICITARIA	15.600	AUMENTOS DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500	UTIL. DEL EJERCICIO	1.516
INTERESES DURANTE LA CONST	1.225		
AMORTIZACION ACUMULADA	(3.865)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	15.460	TOTAL PATRIMONIO	25.132
TOTAL ACTIVOS	45.237	TOTAL PAS. CAP.	45.237

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

CUADRO No. 6.10

ESTADO DE RESULTADOS			
GASTOS NOMINA	68.089	INGRESOS POR VTAS	209.371
GASTOS ADMINISTRATIVOS	32.367	COSTO DE VENTAS	(86.024)
GASTOS FINANCIEROS	938		
DEPRECIACIONES	2.102		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENT	10.050		
OTROS GASTOS	5.594		
AMORTIZACIONES	2.203		
TOTAL GASTOS	121.343		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.004		
15% PARTICIPACION TRAB.	(301)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	1.703		
IMPUESTO RENTA	(426)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	1.277		
TOTAL	123.347	TOTAL	123.347

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
 ELABORACIÓN: LA AUTORA

**CUADRO No. 6.11
ESTADO DE BALANCE**

AÑO 5

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	14.040	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	6.686	D. C. PLAZO	12.578
CUENTAS POR COBRAR	19.899	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
TOTAL CIRCULANTE	40.625	PASIVO CORRIENTE	12.578
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	6.570		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENT	1.098		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.042		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.200	TOTAL PASIVO L.PL	(0)
	-	DEUDA L. PLAZO	(0)
TOTAL ACTIVO FIJO	13.910	TOTAL PASIVO	12.578
DEPRECIACION ACUMULADA	(10.511)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	3.399	CAPITAL	23.616
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	15.600	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	5.494
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500	UTIL. DEL EJERCICIO	2.336
INTERESES DURANTE LA CONS	1.225	TOTAL PATRIMONIO	31.446
Amortización acumulada	(19.325)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	-		
TOTAL ACTIVOS	44.024	TOTAL PAS. CAP.	44.024

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

CUADRO No. 6.12

ESTADO DE RESULTADOS			
GASTOS NOMINA	91.743	INGRESOS POR VTAS	254.492
GASTOS ADMINISTRATIVOS	32.367	COSTO DE VENTAS	(102.589)
GASTOS FINANCIEROS	384		
DEPRECIACIONES	2.102		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VE	12.216		
OTROS GASTOS	6.801		
AMORTIZACIONES	2.203		
TOTAL GASTOS	147.816		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.087		
15% PARTICIPACION TRAB.	(613)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	3.474		
IMPUESTO RENTA	(868)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	2.605		
TOTAL	151.903	TOTAL	151.903

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

6.13 Indicadores Financieros

Para analizar la situación financiera de la empresa, se analizarán los siguientes indicadores financieros:

**CUADRO No. 6.13
INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA**

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
LIQUIDEZ GENERAL	2,67	2,58	2,50	2,36	3,23
PRUEBA DE ACIDO	1,85	2,03	2,01	1,92	2,70
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,80	1,70	1,60	1,50	1,40
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	6,42%	12,64%	2,11%	0,71%	8,02%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,44	0,41	0,38	0,33	0,29
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	2,13	2,92	3,80	5,29	9,25
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,80	0,70	0,60	0,50	0,40
ROTACION DE CARTERA	11,60	11,60	11,60	12,18	12,79
ROTACION DE ACTIVO FIJO	17,73	22,65	30,36	44,06	74,87
ROTACION DE VENTAS	4,63	4,57	4,99	5,55	5,78
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	145,63	31,47	31,47	29,97	28,54
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00
MARGEN BRUTO	1,41	1,40	1,40	1,40	1,40
PATRIMONIO	25.132	28.306	28.904	29.110	31.446
ACTIVO TOTAL	45.237	48.124	45.237	46.247	43.665
PASIVO CORRIENTE	6.742	10.388	12.348	14.555	12.578

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

6.13.1 Indicadores de Liquidez

Razón corriente:

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}^{87}}$$

Prueba ácida o razón corriente disponible:

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}^{88}}$$

⁸⁷ Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251

⁸⁸ Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251

Los ratios de liquidez, muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos circulantes y sus pasivos circulantes⁸⁹.

La razón ácida es una variación de la razón de circulante, ya que únicamente se excluye los inventarios debido a que éstos son los menos líquidos dentro de los activos circulantes⁹⁰.

El paté de trucha tiene una razón de prueba ácida de 1.85, lo que significa que el negocio tiene capacidad para liquidar sus pasivos circulantes sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios. Además presenta en los próximos años una prueba ácida mayor a 1.9.

6.13.2 Indicadores de Rendimiento

Rentabilidad sobre el patrimonio

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}^{91}$$

La rentabilidad sobre el patrimonio es positiva a lo largo de los 5 años, esto es debido a que los ingresos superan los egresos en los 5 años.

6.10.3 Indicadores de Actividad

Rotación de activos (Rotación de ventas):

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}^{92}$$

A medida que crecen las ventas se incrementa personal de producción, es por ello que éste índice varía año a año.

6.13.4 Indicadores de endeudamiento

⁸⁹ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 111.

⁹⁰ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Pág.: 112.

⁹¹ Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251

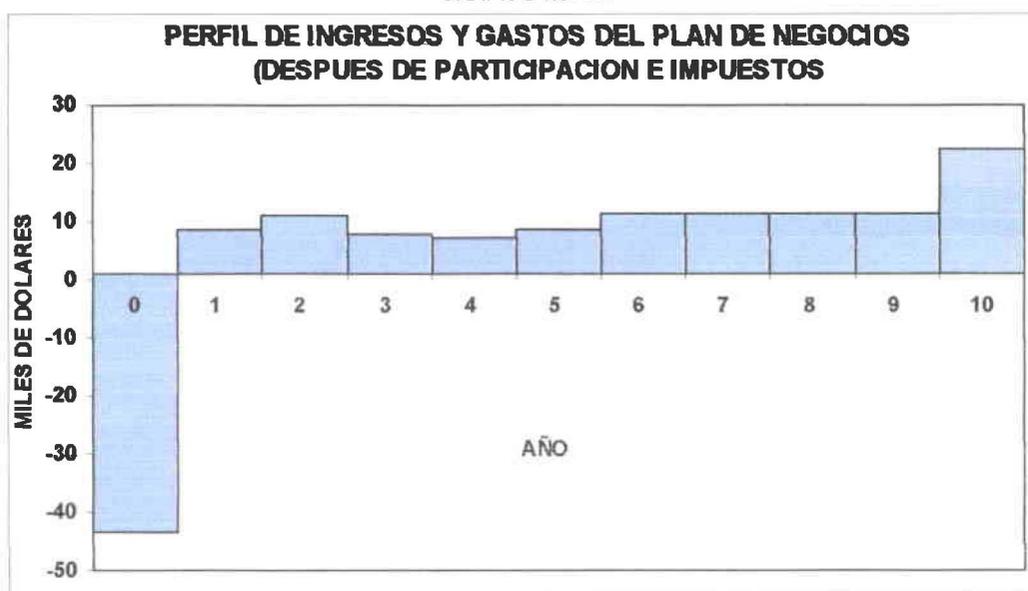
⁹² Leonard D. Goodstein, Planeación estratégica aplicada, 1998, p. 251

Apalancamiento Financiero

Se refiere a la deuda que se tiene con la institución financiera, y por lo tanto, este índice va disminuyendo a medida que la deuda se va cancelando.

6.14 Perfil de Ingresos y Gastos

GRÁFICO No. 6.1



FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 6.2
SOUS CHEF



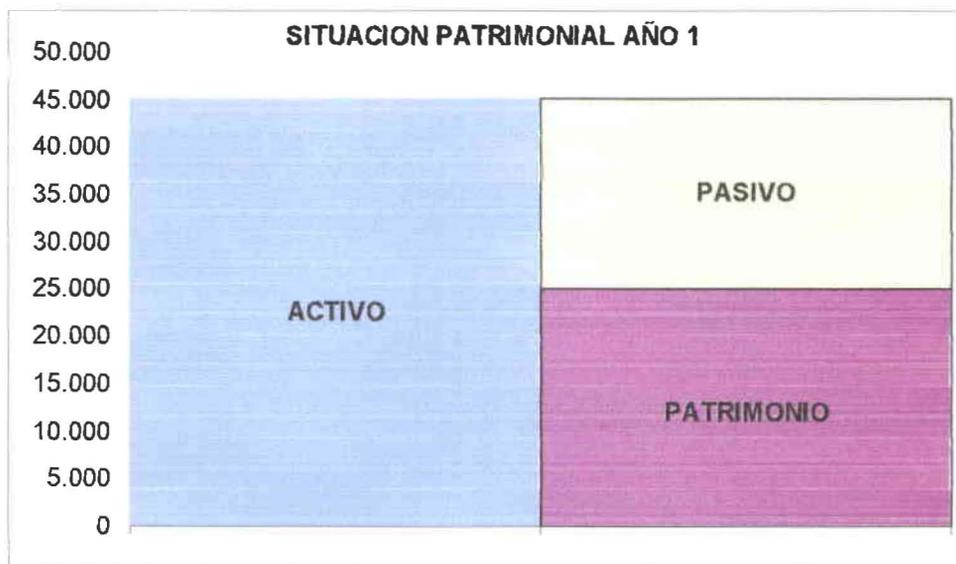
FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se observa en los gráficos antes y después de participación e impuestos, en los diez años de funcionamiento del proyecto se genera utilidad; en los años

3, 4 y 5 las utilidades disminuyen, esto se da porque se incrementa personal de producción, es decir se invierte para luego generar mayores utilidades como se muestra en el gráfico.

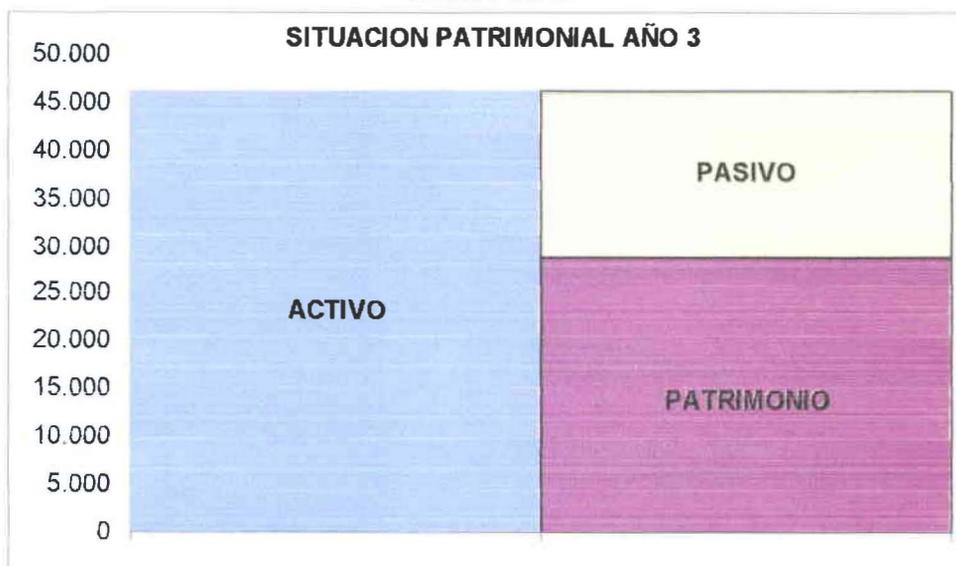
6.15 Situación Patrimonial

GRÁFICO No. 6.3



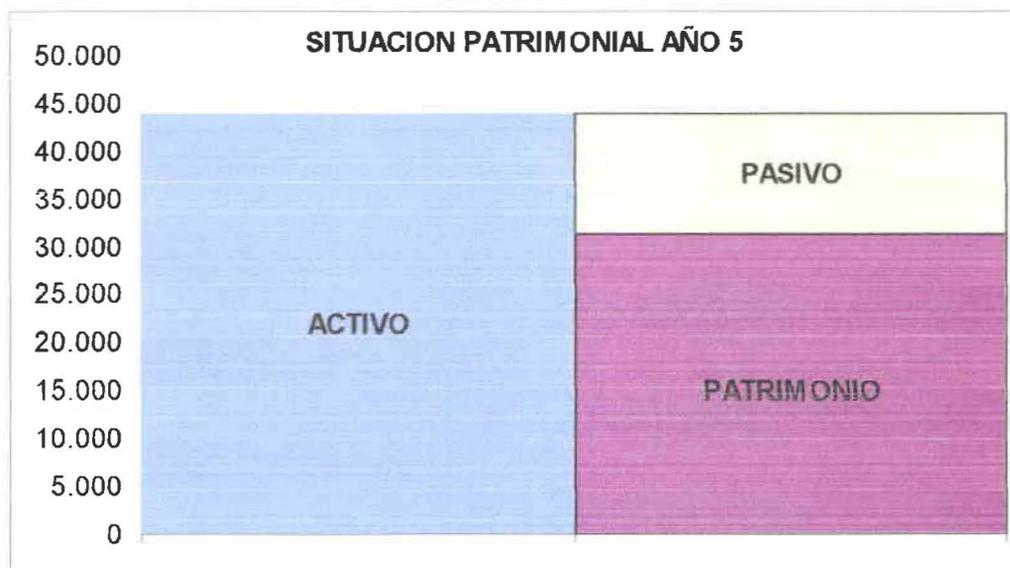
FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 6.4



FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO No. 6.5



FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, a medida que las ventas aumentan cada año, la empresa deja de utilizar el capital prestado y comienza a auto financiarse, dando como resultado un aumento en el patrimonio y una disminución de los pasivos.

6.16 Participación

CUADRO No. 6.14

VENTAS ANUALES					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Paté de trucha	209,371	219,840	230,832	242,373	254,492

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se observa en el cuadro las ventas anuales se van incrementando paulatinamente hasta llegar a una suma de 254492 dólares en el quinto año.

6.17 Análisis comparativo por escenarios

Para realizar el siguiente análisis se toman en cuenta tres escenarios, pesimista, normal, y optimista.

Para el escenario pesimista, se tomó en cuenta una participación de mercado del 15%, para un escenario normal un 20% y finalmente para un escenario optimista se toma en cuenta una participación del 25%.

Además de la participación de mercado se consideró mano de obra extra para el abastecimiento de la demanda.

CUADRO No. 6.16

CUADRO COMPARATIVO			
ESCENARIOS			
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
VAN	10,462	14,822	18,098
TIR	19.07%	24.88%	33.33%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se observa en el cuadro, el proyecto es financieramente fiable, puesto que el VAN y la TIR en los tres escenarios, presentan resultados óptimos para su implementación.

Ver Anexo No. 8 para el análisis financiero especificado del escenario pesimista.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- La industria de elaboración de alimentos y bebidas se encuentra en constante y continuo crecimiento, razón por la que existe una oportunidad de negocio favorable.
- Los proveedores de la materia prima del negocio no poseen un alto poder de negociación, lo que representa una gran ventaja ya que se podrá contar siempre con la mejor calidad y precios adecuados.
- El segmento de personas al que se dirigiría el producto, está dispuesto a consumir productos nuevos como es el caso del paté de trucha.
- La inversión que se necesita para establecer el negocio no es muy alta, los costos más elevados en los que se tendría que incurrir son los equipos y maquinarias requeridas y publicidad.
- En el mercado de la ciudad de Quito no existe un paté de trucha que se encuentre en los principales puntos de distribución, ni que esté posicionado en la mente de los consumidores.
- Las opiniones de los diferentes patés existentes en el mercado no son del todo positivas, principalmente por la incomodidad del empaque y por ser productos poco saludables.
- El paté de trucha es percibido por los potenciales consumidores, como un producto saludable.
- El poder de negociación de los clientes es alto, debido a las exigencias del segmento de mercado al que se dirige el producto
- El sabor en un paté constituye un factor determinante para la aceptación del producto.
- Un paté para ingresar al mercado debe hacer publicidad agresiva para lograr rápido posicionamiento en la mente de los consumidores.

- El proyecto en cuestión es viable y rentable en un escenario pesimista, ya que la TIR es mayor al costo de oportunidad y el VAN es mayor a cero.
- A partir de los análisis realizados a lo largo del presente trabajo de titulación se puede concluir que este proyecto es atractivo y financieramente rentable.

▪ **7.2 Recomendaciones**

- La selección de proveedores tiene que ser idónea para la minimización de costos, dentro del proceso productivo.
- Un paté de trucha debe satisfacer principalmente las exigencias de sabor del mercado ecuatoriano.
- Se deben implementar políticas y estándares de calidad para lograr la excelencia del producto.
- Se debe contar con equipos y tecnología suficientes para acelerar los procesos productivos y abastecer la demanda.
- Difundir en toda la empresa, la cultura organizacional que la caracteriza.
- Enriquecer permanentemente la relación entre productores, proveedores y consumidores, como factor fundamental para el desarrollo y crecimiento empresarial.
- Realizar degustaciones del producto, para que la gente aprecie su sabor.
- Se debe mantener al personal altamente motivado, para que cumpla a cabalidad con su desempeño.
- Dirigir el producto a un segmento de personas de nivel socioeconómico medio alto y alto.
- Es fundamental que el personal de la empresa sea elegido en base a los requerimientos del puesto, valores y cultura organizacional.
- Estar dispuestos a escuchar sugerencias y quejas del producto, y tomar medidas correctivas al respecto.
- Realizar una buena negociación con los puntos de distribución.
- Mantener una buena relación con proveedores, distribuidores y clientes.

ANEXOS

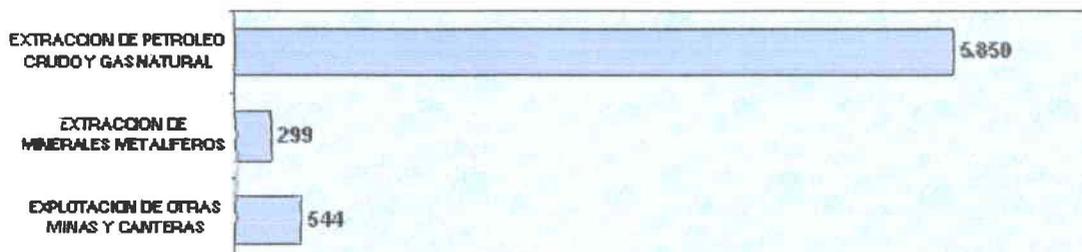


Anexos

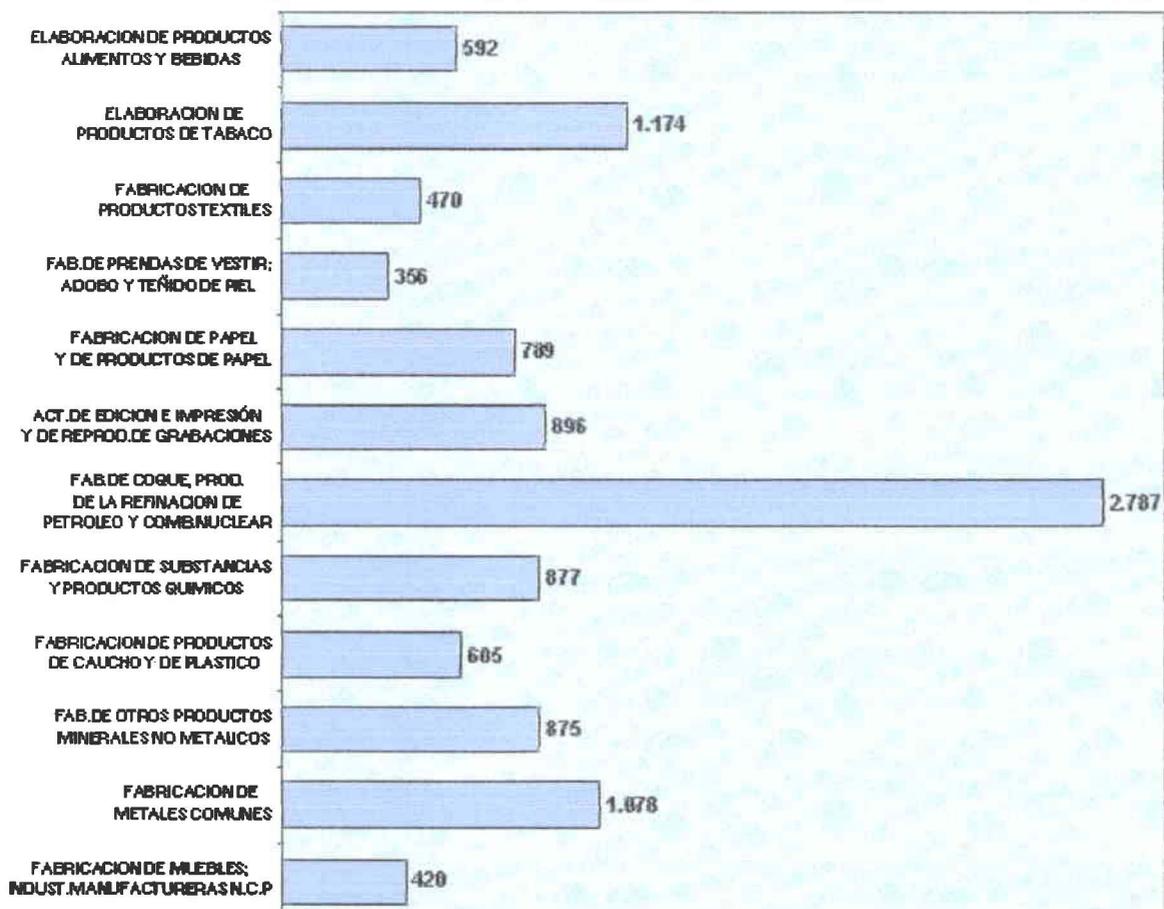
Anexo No.- 1

Año 2004

REMUNERACIONES PERCAPITAS PROMEDIO MENSUAL, DE LAS DIVISIONES CIJU, DEL SECTOR MINERIA (VALORES EN DOLARES)

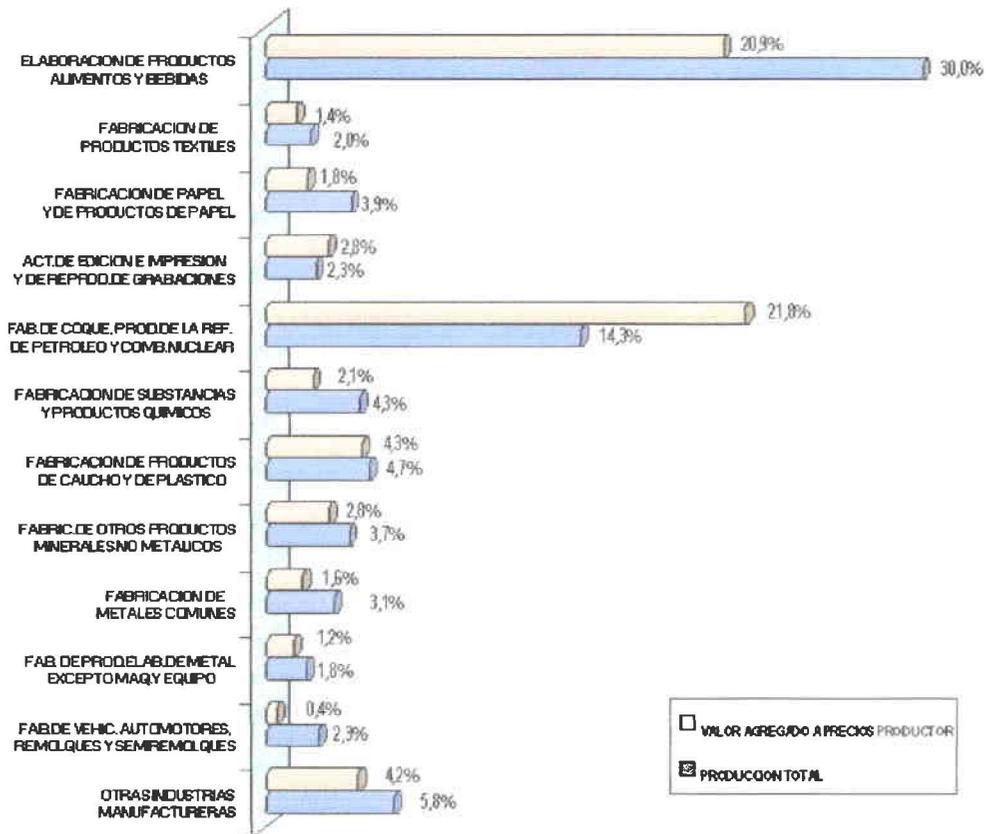
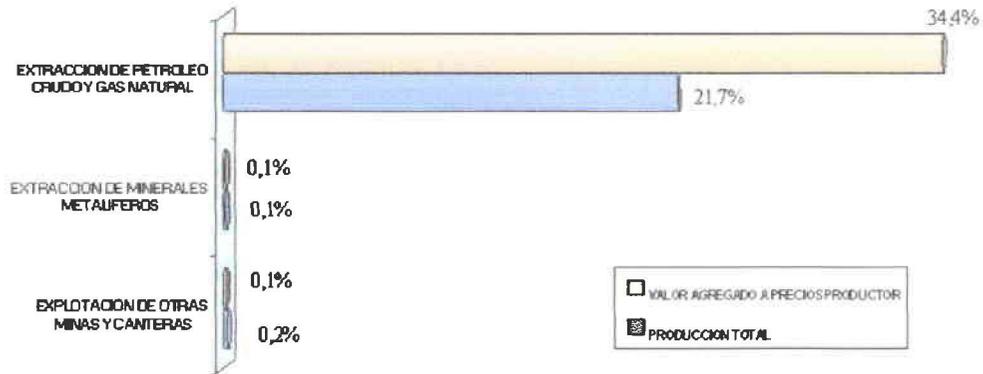


REMUNERACIONES PERCAPITAS PROMEDIO MENSUAL, DE LAS PRINCIPALES DIVISIONES CIJU, DEL SECTOR MANUFACTURA (VALORES EN DOLARES)



Anexo No.- 2

Año 2004



Anexo No. 4.**PRESUPUESTO DE EQUIPOS**

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Congelador		1	2.200,00	2.200
2	Cocina (6 quemadores)		1	1.180,00	1.180
3	Licuada industrial		2	650,00	1.300
4	Refrigeradora		1	1.890,00	1.890
	Total				6570

Anexo No. 5.**PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS**

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Mandiles		6	\$ 8,00	48
2	guantes		200	1	140
3	Gorros		200	0	80
4	Ollas		8	65	520
5	Cucharas		20	1	10
6	Envases		300	1	300
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					1.098

Anexo No. 6.**PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA**

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Silla confort		6	\$ 42,00	252
2	Mesa de reuniones		1	\$ 140,00	140
3	Escritorios		4	\$ 300,00	1.200
4	Archivadores		2	\$ 120,00	240
5	Mesas para trabajar		2	\$ 210,00	420
6	Aparadores de almacenamiento		1	\$ 250,00	250
7	Sillas		8	\$ 30,00	240
8	Counter (Secretaria)		1	\$ 300,00	300
TOTAL					3.042



EQUIPOS PARA HOTELES,
RESTAURANTES Y
BARES.

Teléfonos: 2867-120 2865-816 2868-792

Quito, 21 de Noviembre del 2007

COTIZACIÓN # 437/07

CLIENTE: Srta. Verónica Cruz
 ATENCIÓN: Srta. Verónica Cruz
 TELEFONO: 2 394171
 EMAIL: verocruz_4@hotmail.com

ITEM	CANT	DESCRIPCIÓN	V.Unitario	V. TOTAL
1	1	Cocina a gas, marca Cocindec, de 4 quemadores de 22.000 BTU. Parrillas de hierro fundido de 40x40cm, ollas hasta 40cm de diámetro, válvula de 1/2 vuelta italianas apropiada para paso de gas Funcionamiento a gas en baja presión. Base abierta inferior con un entrepaño. Fabricación para trabajo pesado, en combinación de acero inoxidable 304-2B y galvanizado. Acabado sanitario. Patas ajustables al piso en tubo galvanizado de 1 1/2" con regatón importado zincado. MEDIDAS: 80x80x90cm.	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00
2	1	CONGELADOR VERTICAL UN CUERPO DOS MEDIAS PUERTAS, marca Cocindec, construcción en combinación acero inoxidable y galvanizado, enfriamiento FROST, produce escarcha, unidad autocontenida de 1/2HP. MEDIDAS: 71x71x210cm	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
3	1	REFRIGERADOR VERTICAL DE UNA PUERTA DE VIDRIO, marca Cocindec, construcción en combinación acero inoxidable y galvanizado, enfriamiento NO FROST, unidad autocontenida de 3/8HP. MEDIDAS: 70x76x210cm	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00
			SUBTOTAL:	\$ 5.270,00
			IVA 12%	\$ 632,40
			TOTAL	\$ 5.902,40

CONDICIONES DE LA OFERTA:

OFERTA VALIDA: 15 días

GARANTÍA TOTAL: un año contra defectos de fabricación en muebles
 6 meses en: motores compresores, motores ventiladores, equipos eléctricos, accesorios de instalación gas termostatos, válvulas de gas.

LUGAR DE ENTREGA: entregado y probado en Planta de Cocindec
TRABAJOS DE ALBAÑILERÍA, PLOMERÍA, ACOMETIDA ELÉCTRICA Y CENTRALINA Y TUBERIAS DE GAS POR CUENTA DEL CLIENTE.

FECHA DE ENTREGA: a convenir

FORMA DE PAGO: 70% de anticipo y 30% a la entrega

Quito, 2 de Noviembre del 2007

Señorita:
Verónica Cruz

Presente.

La presente es la cotización de muebles de oficina solicitada por usted.
Cualquier información adicional estaremos gustosos de atenderla.

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	VALOR
Silla confort	6	\$ 42,00	252
Mesa de reuniones	1	\$ 140,00	140
Escritorios	4	\$ 300,00	1.200
Archivadores	2	\$ 120,00	240
Mesas para trabajar	2	\$ 210,00	420
Aparadores de almacenamiento	1	\$ 250,00	250
Sillas	8	\$ 30,00	240
Counter (Secretaria)	1	\$ 300,00	300
		TOTAL	3.042

El valor arriba mencionado ya incluye IVA.


María José Herrera
Gerente de Ventas

Anexo No.7

Trading bonds at Fidelity has never cost less ADVERTISEMENT



- Introducing our lowest prices ever on all bond trades.
- Now, all bond trades are \$1 per bond or less.
- Choose from over 10,000 securities today.

Fidelity Brokerage Services, Member NYSE, SIPC

Maturity	Yield	US Treasury Bonds Rates		
		Yesterday	Last Week	Last Month
3 Month	2.96	2.95	3.05	3.29
6 Month	3.12	3.14	3.23	3.58
2 Year	3.10	3.01	3.01	3.55
3 Year	3.09	2.98	2.96	3.52
5 Year	3.49	3.38	3.39	3.88
10 Year	4.10	4.01	3.94	4.31
30 Year	4.57	4.47	4.38	4.65

Bonds Market Summary

3:52 pm - Bonds Get Beat : Trade was **hit from all sides** today, like they were attacked by Chuck Norris, suffering under the weight of data, inflation worries & FOMC while the mortgage bail-out plan has upped expectations on positive ramifications for the economy (consumer spending). The details on the day's data, with a pop in wages & upward revisions on last months report (but a net loss of 48K going back to Sep) didn't help. The recent action has seen the [More...](#)

Bond News

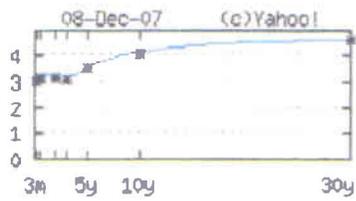
- [States' Investment Strategy Scrutinized](#)
AP(Sat 6:21am)
- [Treasury's Hit Hard by Payroll Growth](#)
AP(Fri 5:39pm)
- [Treasury Bond Market at a Glance](#)
AP(Fri 5:36pm)
- [States With Exotic Holdings on Hot Seat](#)
AP(Fri 5:19pm)
- [Allegheny's West Penn Power Issues Bonds](#)
AP(Fri 4:44pm)

ADVERTISEMENT



- [Build Bond Ladder](#)
- [Set Alerts](#)
- [Compare Bonds](#)

U.S. Treasury Yield Curve



Yahoo! Finance Resources

- [Market Overview](#)
- [Economic Calendar](#)
- [US Indices](#)

Copyright © 2007 Yahoo! Inc. All rights reserved. [Privacy Policy](#) - [Terms of Service](#) - [Copyright Policy](#)

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate
Advertising	36	0,99	22,25%	11,96%
Aerospace/Defense	73	0,92	20,81%	21,77%
Air Transport	56	1,38	42,16%	19,40%
Apparel	64	0,93	13,39%	21,60%
Auto & Truck	31	1,29	125,80%	18,90%
Auto Parts	64	0,99	52,49%	18,93%
Bank	550	0,59	54,59%	27,81%
Bank (Canadian)	7	0,72	10,07%	24,41%
Bank (Foreign)	4	1,78	NA	0,00%
Bank (Midwest)	37	0,79	61,47%	29,14%
Beverage (Alcoholic)	27	0,66	23,56%	15,30%
Beverage (Soft Drink)	21	0,71	13,63%	17,74%
Biotechnology	105	1,56	4,39%	4,41%
Building Materials	47	0,98	33,54%	23,55%
Cable TV	23	1,76	38,89%	13,90%
Canadian Energy	14	0,73	14,27%	30,19%
Cement & Aggregates	13	1,02	26,35%	26,29%
Chemical (Basic)	24	0,98	27,64%	13,31%
Chemical (Diversified)	36	0,97	16,32%	25,87%
Chemical (Specialty)	94	0,98	21,54%	19,08%
Coal	16	1,75	15,96%	11,64%
Computer Software/Svcs	425	1,84	3,56%	10,36%
Computers/Peripherals	148	1,99	6,68%	7,84%
Diversified Co.	134	0,87	22,60%	18,87%
Drug	334	1,59	9,36%	6,09%
E-Commerce	60	2,23	3,86%	9,38%
Educational Services	37	1,09	2,65%	20,95%
Electric Util. (Central)	24	0,94	69,87%	26,93%
Electric Utility (East)	29	0,87	56,29%	28,01%
Electric Utility (West)	16	0,97	58,80%	28,87%
Electrical Equipment	94	1,52	72,60%	15,47%
Electronics	186	1,49	14,54%	13,04%
Entertainment	101	1,30	26,12%	16,69%
Entertainment Tech	31	2,18	3,38%	10,21%
Environmental	96	0,87	48,22%	9,45%
Financial Svcs. (Div.)	269	0,89	132,40%	19,72%
Food Processing	123	0,72	22,39%	19,60%
Food Wholesalers	21	0,72	29,15%	23,66%
Foreign Electronics	10	1,03	23,76%	41,66%
Furn/Home Furnishings	38	0,87	30,22%	26,93%
Grocery	19	1,04	39,11%	23,54%
Healthcare Information	34	1,22	10,30%	10,07%
Home Appliance	14	0,84	18,39%	14,69%
Homebuilding	41	0,98	61,74%	23,77%
Hotel/Gaming	84	0,77	33,19%	14,22%
Household Products	31	0,79	18,46%	24,86%
Human Resources	35	1,22	7,87%	25,27%
Industrial Services	230	1,01	19,71%	16,91%
Information Services	41	1,02	8,15%	18,42%
Insurance (Life)	40	0,93	13,15%	23,66%
Insurance (Prop/Cas.)	97	0,83	12,40%	18,73%
Internet	329	2,30	2,28%	4,76%

Investment Co.	20	0,75	103,83%	0,00%
Investment Co.(Foreign)	15	1,21	4,09%	2,49%
Machinery	139	1,01	31,26%	20,52%
Manuf. Housing/RV	19	0,99	19,00%	19,77%
Maritime	46	0,86	60,09%	5,91%
Medical Services	186	0,94	17,47%	17,17%
Medical Supplies	279	1,11	6,47%	13,16%
Metal Fabricating	37	1,01	15,88%	24,89%
Metals & Mining (Div.)	82	1,04	8,74%	7,81%
Natural Gas (Distrib.)	30	0,73	60,93%	30,18%
Natural Gas (Div.)	34	1,01	40,33%	22,04%
Newspaper	18	0,76	30,08%	24,85%
Office Equip/Supplies	26	1,02	24,34%	29,99%
Oilfield Svcs/Equip.	110	1,05	11,72%	21,42%
Packaging & Container	36	0,87	55,22%	25,40%
Paper/Forest Products	42	0,84	56,50%	15,72%
Petroleum (Integrated)	30	0,96	9,00%	29,47%
Petroleum (Producing)	178	0,88	13,69%	14,79%
Pharmacy Services	20	0,93	9,04%	27,16%
Power	41	2,39	17,83%	6,84%
Precious Metals	67	0,90	7,10%	6,54%
Precision Instrument	104	1,71	8,97%	17,07%
Publishing	50	0,89	32,54%	18,02%
R.E.I.T.	143	0,77	63,99%	1,41%
Railroad	20	0,96	29,86%	23,61%
Recreation	84	1,12	20,04%	18,03%
Restaurant	81	0,80	15,21%	19,13%
Retail (Special Lines)	164	0,98	8,43%	23,42%
Retail Automotive	15	1,04	34,98%	34,85%
Retail Building Supply	9	0,95	5,82%	27,35%
Retail Store	51	0,94	16,61%	21,10%
Securities Brokerage	32	1,29	155,35%	21,27%
Semiconductor	124	2,92	4,97%	10,47%
Semiconductor Equip	14	2,95	7,53%	21,31%
Shoe	24	1,08	3,64%	28,93%
Steel (General)	30	1,16	14,62%	29,85%
Steel (Integrated)	16	1,50	23,62%	18,09%
Telecom. Equipment	136	2,35	5,28%	10,38%
Telecom. Services	173	1,43	32,64%	12,90%
Thrift	248	0,56	22,62%	25,14%
Tire & Rubber	10	0,96	14,18%	5,94%
Tobacco	11	0,79	17,06%	26,74%
Toiletries/Cosmetics	21	0,83	18,06%	20,95%
Trucking	38	0,98	40,58%	30,50%
Utility (Foreign)	6	1,00	62,76%	11,52%
Water Utility	16	0,73	48,86%	29,78%
Wireless Networking	73	2,41	17,70%	9,93%
Other	1	1,06	2,45%	0,00%
Market	7661	1,14	32,11%	16,40%

<i>Unlevered Beta</i>	<i>Cash/Firm Value</i>	<i>Unlevered Beta corrected for cash</i>
0,83	6,85%	0,89
0,79	6,35%	0,84
1,03	11,95%	1,17
0,84	5,46%	0,89
0,64	11,63%	0,72
0,69	9,69%	0,77
0,43	10,20%	0,47
0,67	4,78%	0,70
NA	NA	NA
0,55	8,86%	0,61
0,55	1,67%	0,56
0,63	3,75%	0,66
1,50	6,65%	1,61
0,78	14,48%	0,91
1,31	2,42%	1,35
0,66	1,28%	0,67
0,85	2,61%	0,87
0,79	5,08%	0,83
0,86	3,74%	0,90
0,84	3,25%	0,87
1,53	4,11%	1,60
1,79	10,49%	2,00
1,88	12,11%	2,14
0,74	5,95%	0,79
1,46	8,53%	1,60
2,15	14,00%	2,50
1,06	8,99%	1,17
0,62	1,66%	0,63
0,62	1,26%	0,63
0,68	3,26%	0,71
0,94	7,73%	1,02
1,33	14,11%	1,54
1,07	4,53%	1,12
2,12	16,90%	2,55
0,60	2,14%	0,62
0,43	6,92%	0,47
0,61	2,53%	0,63
0,59	5,02%	0,62
0,90	15,59%	1,07
0,71	4,45%	0,75
0,80	5,43%	0,84
1,12	8,50%	1,22
0,73	11,22%	0,82
0,67	5,51%	0,71
0,60	2,99%	0,62
0,69	2,74%	0,71
1,15	8,29%	1,26
0,86	6,02%	0,92
0,95	3,80%	0,99
0,85	13,06%	0,98
0,75	14,33%	0,88
2,25	8,55%	2,46

0,37	5,64%	0,39
1,16	2,53%	1,19
0,81	4,62%	0,84
0,86	11,03%	0,96
0,55	4,39%	0,58
0,82	11,80%	0,93
1,05	6,74%	1,12
0,91	3,46%	0,94
0,96	3,22%	0,99
0,51	2,60%	0,52
0,77	3,91%	0,80
0,62	1,53%	0,63
0,87	6,01%	0,93
0,96	4,33%	1,01
0,61	3,60%	0,64
0,57	5,38%	0,60
0,90	5,16%	0,95
0,79	1,71%	0,80
0,88	3,59%	0,91
2,05	1,76%	2,08
0,84	4,65%	0,88
1,59	13,52%	1,84
0,70	3,76%	0,73
0,47	4,65%	0,50
0,78	1,98%	0,79
0,96	4,94%	1,01
0,71	4,14%	0,74
0,92	9,15%	1,02
0,84	4,60%	0,89
0,91	1,26%	0,92
0,83	4,47%	0,87
0,58	25,89%	0,78
2,79	12,37%	3,19
2,78	18,08%	3,40
1,05	8,36%	1,15
1,05	7,35%	1,13
1,26	9,77%	1,39
2,24	14,60%	2,63
1,11	3,55%	1,15
0,48	11,25%	0,54
0,85	6,11%	0,90
0,70	4,02%	0,73
0,72	4,94%	0,76
0,77	5,40%	0,81
0,64	3,70%	0,67
0,54	0,70%	0,54
2,08	6,50%	2,22
1,03	1,44%	1,05
0,90	7,53%	0,98

Anexo N.8

CUADRO N° 1

FINANCIAMIENTO DE INVERSION

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	23.818	54%
CREDITO	19.958	46%
TOTAL	43.573	100%

CUADRO N. 2
INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	-
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	6.570
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.098
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.042
VEHICULOS	-
CAPITAL DE TRABAJO	10.338
INVERSION PUBLICITARIA	15.600
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.200
OTROS COSTOS PREINV.	-
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	1.225
TOTAL	43.873

CUADRO N° 3

GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	9.500
TELEFONO LUZ AGUA	4.150
GUARDIANA	2.400
MANTENIMIENTO EQUIPOS	197
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	520
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	9000
TOTAL	25.767

CUADRO N° 5

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	19.958	PLAZO	5	SERVICIO U	2.730
TASA INTERES	12%	PAGOS ANUAL	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	19.958				19.958
1		1.225	1.504	2.730	18.453
2		1.133	1.597	2.730	16.857
3		1.035	1.695	2.730	15.162
4		931	1.799	2.730	13.364
5		821	1.909	2.730	11.454
6		703	2.026	2.730	9.428
7		579	2.151	2.730	7.277
8		447	2.283	2.730	4.995
9		307	2.423	2.730	2.572
10		158	2.572	2.730	0

CUADRO N° 6

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	Paté de trucha	
	CANTIDAD	PRECIO
0		
1	51.216	4,09
2	53.777	4,09
3	56.486	4,09
4	59.289	4,09
5	62.253	4,09
6	65.386	4,09
7	65.386	4,09
8	65.386	4,09
9	65.386	4,09
10	65.386	4,09

CUADRO N° 7

PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
0	
1	209.371
2	219.840
3	230.832
4	242.373
5	254.482
6	267.216
7	267.216
8	267.216
9	267.216
10	267.216

CUADRO N° 11

ESTADO DE BALANCE

AÑO 2

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	2.135	PORCION CTE.L PLAZO	3.935
INVENTARIOS	5.736	D. C. PLAZO	6.452
CUENTAS POR COBRAR	18.952	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
TOTAL CIRCULANTE	26.823	PASIVO CORRIENTE	10.388
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	6.570		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.098		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.042		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.200	TOTAL PASIVO L. PLAZO	9.428
TOTAL ACTIVO FIJO	13.910	DEUDA L. PLAZO	9.428
DEPRECIACION ACUMULADA	(4.204)	TOTAL PASIVO	10.816
ACTIVO FIJO NETO	9.706	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	23.616
INVERSION PUBLICITARIA	15.600	AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	1.516
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCC	1.225	UTIL. DEL EJERCICIO	3.177
Amortización acumulada	(7.730)	TOTAL PATRIMONIO	28.308
TOTAL OTROS ACTIVOS	11.695		
TOTAL ACTIVOS	48.124	TOTAL PAS. CAP.	48.124

CUADRO N° 12

ESTADO DE BALANCE

AÑO 3

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	4.976	PORCION CTE.L.PL.	4.433
INVENTARIOS	6.037	D. C. PLAZO	7.914
CUENTAS POR COBRAR	19.899	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
TOTAL CIRCULANTE	30.913	PASIVO CORRIENTE	12.348
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	6.570		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.098		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.042		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.200	TOTAL PASIVO L.PL	4.995
	-	DEUDA L. PLAZO	4.995
TOTAL ACTIVO FIJO	13.910	TOTAL PASIVO	17.343
DEPRECIACION ACUMULADA	(6.306)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	7.604	CAPITAL	23.616
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	15.800	UTIL/PERD ACUMULADAS	4.692
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500	UTIL. DEL EJERCICIO	596
INTERESES DURANTE LA CONST	1.225	TOTAL PATRIMONIO	28.904
Amortización acumulada	(11.595)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	7.730		
TOTAL ACTIVOS	48.247	TOTAL PAS. CAP.	46.247

CUADRO N° 13

ESTADO DE BALANCE

AÑO 4

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	8.046	PORCION CTE.L.PL	4.995
INVENTARIOS	6.354	D. C. PLAZO	9.560
CUENTAS POR COBRAR	19.899	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
TOTAL CIRCULANTE	34.299	PASIVO CORRIENTE	14.555
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	6.570		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.098		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.042		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.200	TOTAL PASIVO L.PL	(0)
	-	DEUDA L. PLAZO	(0)
TOTAL ACTIVO FIJO	13.910	TOTAL PASIVO	14.555
DEPRECIACION ACUMULADA	(8.409)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	5.501	CAPITAL	23.616
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	15.600	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	5.288
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500	UTIL. DEL EJERCICIO	206
INTERESES DURANTE LA CONSTRU	1.225	TOTAL PATRIMONIO	29.110
Amortización acumulada	(15.460)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	3.865		
TOTAL ACTIVOS	43.865	TOTAL PAS. CAP.	43.865

CUADRO N° 14

ESTADO DE BALANCE

AÑO 5

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	14.040	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	6.686	D. C. PLAZO	12.578
CUENTAS POR COBRAR	19.899	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
TOTAL CIRCULANTE	40.625	PASIVO CORRIENTE	12.678
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	6.570		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	1.098		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.042		
VEHICULOS	-		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.200	TOTAL PASIVO L.PL	(0)
	-	DEUDA L. PLAZO	(0)
TOTAL ACTIVO FIJO	13.910	TOTAL PASIVO	12.678
DEPRECIACION ACUMULADA	(10.511)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	3.399	CAPITAL	23.616
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	15.600	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	5.494
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500		
INTERESES DURANTE LA CONS	1.225	UTIL. DEL EJERCICIO	2.336
Amortización acumulada	(19.325)	TOTAL PATRIMONIO	31.446
TOTAL OTROS ACTIVOS	-		
TOTAL ACTIVOS	44.024	TOTAL PAS. CAP.	44.024

CUADRO N° 16

FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO ANTES. PART E IMP.
	43.573					(43.573)	-43.573
1		199.893	357	505	209.371	8.616	9.478
2		206.923	747	1.059	219.840	11.110	12.916
3		222.406	140	199	230.832	8.087	8.426
4		235.057	48	69	242.373	7.199	7.316
5		244.396	550	779	254.492	8.767	10.096
6		250.532	2.187	3.099	267.216	11.398	16.685
7		250.532	2.187	3.099	267.216	11.398	16.685
8		250.532	2.187	3.099	267.216	11.398	16.685
9		250.532	2.187	3.099	267.216	11.398	16.685
10		250.532	2.187	3.099	278.250	22.432	27.718
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							24,21%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS						19,07%	
VALOR ACTUAL NETO AL				13,85%		10.462	89.114
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJO						1,01	1,02

CUADRO N° 16
INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

	Paté de trucha
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	4,088
MARGEN DE COSTOS	
Trucha	0,45
Huevos	0,05
Aceite	0,12
Mostaza	0,08
Limón	0,03
Caldo de Gallina	0,15
Vegetales	0,08
Gelatina sin sabor	0,05
Sal y Pimienta	0,03
Preservantes	0,08
Empacado y etiquetado	0,16
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0,313111546

ANEXO DE PARAMETROS

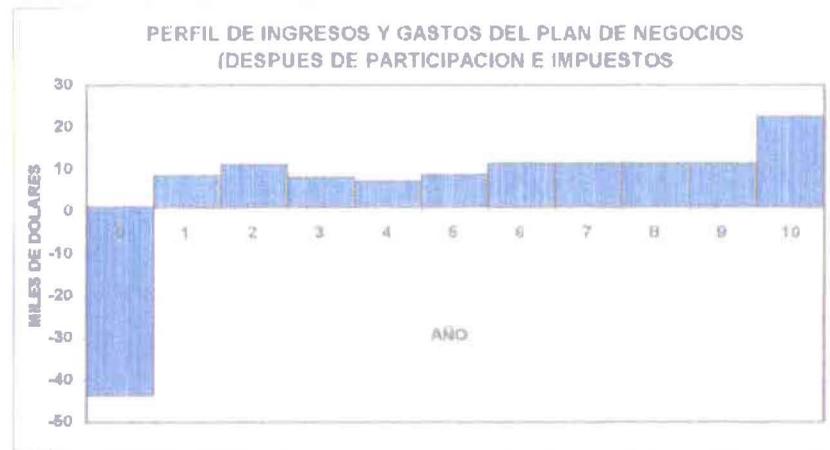
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS (MESES VTA)	1				
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)	4,80%				
IMPREVISTOS	3,00%				
TASA INTERES CRED. CORTO PLAZO	8,00%				
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (% SOBRE VTAS)	9,00%				
INDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,8	1,7	1,6	1,5	1,4
PLAZO DE VENTAS A CREDITO DIAS	30				

VALOR DE RESCATE ACTIVOS FIJOS

RUBRO	VALOR RESCATE	TASA DEP. ANUAL
TERRENO	100,00%	
OBRAS CIVILES	10,00%	5%
EQUIPOS	5,00%	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5,00%	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5,00%	10%
VEHICULOS	10,00%	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	5,00%	33%

DÉPRECIACION	TASA ANUAL
OBRAS CIVILES	5%
EQUIPOS	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	10%
VEHICULOS	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	15%
IMPUESTO A LA RENTA	25%

IVA POR PRODUCTO	
Paté de trucha	
	12%



PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Congelador		1	2.200,00	2.200
2	Cocina (6 quemadores)		1	1.180,00	1.180
3	Licuadaora industrial		2	650,00	1.300
4	Refrigeradora		1	1.890,00	1.890
	TOTAL				6.570

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Mandiles		6	\$ 8,00	48
2	guantes		200	1	140
3	Gorros		200	0	80
4	Ollas		8	65	520
5	Cucharas		20	1	10
6	Envases		300	1	300
	TOTAL				1.098

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Silla confort		6	\$ 42,00	252
2	Mesa de reuniones		1	\$ 140,00	140
3	Escritorios		4	\$ 300,00	1.200
4	Archivadores		2	\$ 120,00	240
5	Mesas para trabajar		2	\$ 210,00	420
6	Aparadores de almacenamiento		1	\$ 250,00	250
7	Sillas		8	\$ 30,00	240
8	Counter (Secretaria)		1	\$ 300,00	300
	TOTAL				3.042

AÑOS

INVENTARIOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRODUCTOS TE	5.463	5.736	6.023	6.324	6.640	6.972	6.972	6.972	6.972	6.972	0

INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	1,79	2,01	2,12	2,15	2,93
PRUEBA DE ACIDO	1,41	1,66	1,77	1,81	2,50
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,80	1,70	1,60	1,50	1,40
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	2,01%	5,56%	-2,23%	-3,54%	3,54%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,44	0,41	0,38	0,33	0,29
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	1,64	2,03	2,46	3,12	4,42
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,80	0,70	0,60	0,50	0,40
ROTACION DE CARTERA	11,60	11,60	11,60	12,18	12,79
ROTACION DE ACTIVO FIJO	9,77	12,05	15,34	20,44	29,37
ROTACION DE VENTAS	3,32	3,50	3,90	4,37	4,74
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	104,42	31,47	31,47	29,97	28,54
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
MARGEN BRUTO	1,41	1,40	1,40	1,40	1,40
PATRIMONIO	35.051	36.999	36.999	36.999	38.310
ACTIVO TOTAL	63.091	62.899	63.091	59.199	55.499
PASIVO CORRIENTE	14.677	16.471	17.205	18.500	15.324

VENTAS ANUALES

PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Paté de trucha	209.371	219.840	230.832	242.373	254.492