



UNIVERSIDAD
DE LAS AMERICAS

ECUADOR - CHILE

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ECUADOR-CHILE

Ingeniería Comercial

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA PARALELO DE COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE RES

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los
Requisitos para obtener el título de Ingeniería Comercial
Mención Administración de Empresas y Economía y Finanzas

Profesor Guía: Ing. Rodrigo Gangotena

Autores: Jaime Lastra
Freddy Moncayo
Miguel Viniegra

QUITO, 2002

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos fuerza, paciencia y constancia para la realización de este plan de negocios. Agradecemos también a nuestro profesor guía Ing. Rodrigo Gangotena, a nuestra querida amiga Ing. Rosa Tibau y al Dr. Marcos Tello por el apoyo y ayuda prestados para sacar este proyecto adelante.

DEDICATORIA

Dedicamos este plan de negocios a nuestros padres y hermanos, por su apoyo y comprensión durante todos estos años de estudio y trabajo continuo.

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios nace de la insatisfacción por parte de los ganaderos de la provincia de Esmeraldas con el sistema de comercialización actual, por lo que ellos sienten que tienen que cerrar el mismo, es decir, integrarse hacia delante, por lo que creen que es necesario eliminar a los intermediarios, que se llevan aproximadamente un 120% de margen en la comercialización de la misma, provocando un perjuicio para los consumidores finales, que están pagando precios demasiado altos en los mercados finales.

Este plan de negocios comenzó analizando la industria de la carne de res, donde se encontró una compleja cadena de comercialización la cual cuenta con un mínimo de 6 intermediarios, lo que provoca que al pasar de un intermediario a otro se aumenten los precios progresivamente hasta llegar al 120% que se mencionó anteriormente. También se pudo observar que entre los mayoristas el más importante es AGROPESA, el cual cuenta con un alto poder de negociación frente a los productores.

Por las razones señaladas, se decidió que se debería crear "ALIANZA", la cual es una empresa que se encontrará dentro del sector alimenticio, en la industria del faenamamiento, corte, procesamiento, distribución y consumo de carne bovina y en el negocio del faenamamiento y venta de una carne de res procesada con una denominación de origen para grandes superficies y tercenas; la cual eliminará parcialmente la actual cadena de comercialización creando una paralela. ALIANZA contará con una oficina matriz en el Distrito Metropolitano de Quito y un camal ubicado en la zona industrial del cantón de Santo Domingo.

ALIANZA contará con una estructura horizontal la cual contribuirá a crear el vínculo empresa-cliente debido a la presencia de equipos autoguidados que permiten el flujo rápido y continuo de información para la toma de decisiones, lo cual mejorará en gran manera las respuestas a las diversas necesidades de clientes y proveedores.

Se realizó una investigación de mercados en el Distrito Metropolitano de Quito enfocada en dos grandes grupos, grandes superficies y consumidor final, donde se encontró que los segmentos objetivo que deberían ser atendidos dentro de las grandes superficies son: hoteles de lujo y primera, restaurantes de lujo y segunda y hospitales; debido a los altos precios que pagan y su gran volumen de compra. En lo que concierne al consumidor final se encontró que tiene una percepción equivocada de la mal llamada carne de segunda la cual es considerada por estos como una carne de mala calidad, por lo que se decidió atenderlos a partir del quinto año de funcionamiento de "ALIANZA" mediante la implantación de frigoríficos especializados en carne de res, los cuales con la ayuda de la función de Márketing se encargarán de educar al consumidor final acerca de los distintos usos y beneficios con que cuenta la carne de segunda.

La investigación dio como resultado un potencial de Márketing para el año 2003 de 926 437,51 kilos hasta llegar a un potencial en el año 2007 de 1 126 090,59 kilos basados en un crecimiento anual del 5%, el cual es el crecimiento promedio de la industria durante la última década; sin embargo el potencial de ventas para la empresa asciende a 46 321,88 kilos durante el primer año de funcionamiento teniendo un excedente de carne de segunda que asciende a 25 124,97 kilos y que en dólares equivalen a \$211 896,03; hasta llegar a un 40% de participación de los segmentos escogidos para el año 2007 que en kilos representan 450 436,23 con un excedente de carne de segunda de 244 316,49 kilos y que en dólares equivalen a \$2 060 487,62.

El análisis de los flujos de caja proyectados y traídos a valor presente dio como resultado un VAN de \$255 223,31 y una TIR del 49,36% para los próximos cinco años, además se obtuvo un VAN para toda la vida del proyecto de \$1 111 156,46 y una TIR del 85,39%. Con estos datos podemos concluir que el proyecto es rentable y atractivo para los posibles accionistas.

Por tanto se concluye que este proyecto debe ser llevado a la práctica, ya que no solo generaría beneficios para los accionistas sino también para la sociedad.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	I
DEDICATORIA	II
RESUMEN EJECUTIVO	III

CAPÍTULO UNO 1

1.1	INTRODUCCIÓN	2
1.2	OBJETIVOS	3
1.2.1	Objetivo General	3
1.2.2	Objetivos Específicos	3

CAPÍTULO DOS 4

2.1	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	5
2.1.1	Introducción	5
2.1.2	La Industria	6
2.1.3	Márgenes De Rentabilidad De La Industria	8
2.2	LOS METAPROCESOS	12
2.2.1	Económicos	12
2.2.2	Políticos	13
2.2.3	Social	14
2.2.4	Natural	14
2.2.5	Tecnológicos	15
2.2.6	Legal	16
2.3	DIAGRAMA GENÉRICO DE LA CARNE	16
2.3.1	Materia Prima	17
2.3.2	Compra De Ganado En Pie	18
2.3.3	Entrada Al Camal Y Despiece Del Animal	18
2.3.4	Mayoristas, Minoristas Y Fábricas	19
2.4	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	20
2.5	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	21
2.5.1	Riesgo De La Competencia (Nuevos Participantes)	21
2.5.2	Proveedores	23
2.5.3	Compradores	24
2.5.4	Productos Sustitutos	24
2.5.5	Rivalidad En La Industria. “El Juego Por Las Posiciones”	25

CAPÍTULO TRES 27

3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	28
3.1.1	Grandes Superficies	28

3.1.1.1	Introducción	28
3.1.1.2	Resultados	30
3.1.1.2.1	Segmento Hoteles Y Hostales	30
3.1.1.2.2	Segmento Restaurantes	32
3.1.1.2.3	Segmento Hospitales Y Clínicas	33
3.1.1.2.4	Segmento Colegios	35
3.1.1.3	Conclusiones De La Investigación	37
3.1.1.3.1	Hoteles Y Hostales	37
3.1.1.3.2	Restaurantes	38
3.1.1.3.3	Hospitales Y Clínicas	39
3.1.2	Consumidor Final	39
3.1.2.1	Introducción	39
3.1.2.2	Resultados	40
3.1.2.3	Conclusiones	43
3.1.2.3.1	Consumidor Final	43
3.2	ANÁLISIS CRUZADO	44

CAPÍTULO CUATRO

46

4.1	VISIÓN ORGANIZACIONAL DE ALIANZA	47
4.1.1	Valores Y Creencias	48
4.1.2	Misión	48
4.2	OBJETIVOS	49
4.2.1	Objetivo General	49
4.2.2	Objetivos por áreas	49
4.2.2.1	Producción	49
4.2.2.2	Márketing	49
4.2.2.3	Recursos Humanos	50
4.2.2.4	Finanzas	50
4.2.2.5	Comercialización	50
4.2.2.6	I&D	51
4.3	POSICIÓN ESTRATÉGICA	51
4.3.1	Funcionamiento Del Negocio	51
4.3.2	La Escala Estratégica De Alianza	54
4.4	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	55
4.4.1	Cultura	55
4.4.2	Estructura	55
4.4.3	Incentivos	56
4.4.4	Personal	57

CAPÍTULO CINCO

59

5.1	PERFIL DE LOS CLIENTES	60
5.2	PRODUCTO	61
5.3	PRECIO	62
5.4	ESTRATEGIAS DE MARKETING	63

5.4.1	Introducción	63
5.4.2	Estrategias para atraer a los no usuarios	63
5.4.3	Estrategias para conservar la demanda de los usuarios	63
5.4.4	Estrategia para aumentar la tasa de compra entre los usuarios	64
5.5	POTENCIAL DE MÁRKETING Y DE VENTAS	65
5.5.1	Introducción	65
5.5.2	Potencial de Márketing	65
5.5.3	Potencial de Ventas	68

CAPÍTULO SEIS

69

6.1	SUPUESTOS	70
6.2	ANÁLISIS FINANCIERO	71

CONCLUSIONES

74

Conclusiones	75-76
--------------	-------

RECOMENDACIONES

77

Recomendaciones	78
-----------------	----

BIBLIOGRAFÍA

79

Bibliografía	80-81
--------------	-------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Pirámide Alimenticia	6
Figura 2.2	Cadena De Comercialización	11
Figura 2.3	Diagrama Genérico De La Carne	16
Figura 2.4	Sector, Industria y Negocio	20
Figura 2.5	Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter	21
Figura 4.1	Funcionamiento Del Negocio	53
Figura 4.2	Estructura De Trabajo	56
Figura 5.1	Satisfacción Del Usuario	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Producción Pollos Vs. Soya Vs. Res	6
Tabla 2.2	Gastos Del Productor	8
Tabla 2.3	Estado De Pérdidas Y Ganancias Por Animal	8
Tabla 2.4	Precios Promedio Integrantes De La Industria	10
Tabla 2.5	Márgenes De Los Integrantes De La Industria	10
Tabla 2.6	Ingresos, PIB Y Producción Total	12
Tabla 3.1	Hoteles Desagregados	38
Tabla 3.2	Restaurantes Desagregados	38
Tabla 3.3	Hospitales Y Clínicas Desagregados	39
Tabla 3.4	Consumo Promedio En Kilos Por Sector	44
Tabla 5.1	Tipos De Cortes	61
Tabla 5.2	Tabla De Precios	62
Tabla 5.3	Crecimiento Del Mercado	66
Tabla 5.4	Potencial De Márketing	67
Tabla 5.5	Potencial De Ventas	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1	Producción Pollo Vs. Soya Vs. Res Vs. Pescado	7
Gráfico 2.2	Ingresos Venta Carne (Dólares)	13
Gráfico 2.3	PIB (Dólares)	13
Gráfico 2.4	Kilos Totales	13
Gráfico 3.1	Tipo De Carne\ Muestra Hoteles Y Hostales	30
Gráfico 3.2	Tipo De Carne\ Muestra Restaurantes	32
Gráfico 3.3	Tipo De Carne\ Muestra Hospitales Y Clínicas	34
Gráfico 3.4	Disposición A Comprar En Un Frigorífico Especializado	42

ÍNDICE DE FOTOS

Foto 2.1	Raza Cebú	17
Foto 2.2	Raza Brahman	17
Foto 4.1	Media Canal	52
Foto 4.2	Inspección Post-Mortem	52

ANEXOS

ANEXOS A

La Fiebre Aftosa	A1
------------------	----

ANEXOS B

Márgenes De La Industria	B1
--------------------------	----

ANEXOS C

El Ganado Vacuno	C1
------------------	----

ANEXOS D

Hoteles y Hostales	D1
Tabla de Kilos y Precios (media, moda, mediana)	D1.1
Restaurantes	D2
Tabla de Kilos y Precios (media, moda, mediana)	D2.1
Hospitales y Clínicas	D3
Tabla de Kilos y Precios (media, moda, mediana)	D3.1
Colegios	D4
Tabla de Kilos y Precios (media, moda, mediana)	D4.1
Consumidor Final	D5
Tabla de Kilos y Precios (media, moda, mediana)	D5.1
Plantilla Cuestionarios Grandes Superficies y Consumidor Final	D6

ANEXOS E

Finanzas	E1
Punto de Equilibrio	E2
Ratios	E3

CAPÍTULO UNO

CAPÍTULO UNO

SISTEMA PARALELO DE COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE RES

1.1 INTRODUCCIÓN

Este plan de negocios nace de la insatisfacción por parte de los ganaderos de la provincia de Esmeraldas con el sistema de comercialización actual, por lo que ellos sienten que tienen que cerrar el mismo, es decir, integrarse hacia delante, por lo que creen que es necesario eliminar a los intermediarios que se llevan aproximadamente un 120% de margen en la comercialización de la misma, provocando un perjuicio para los consumidores finales que están pagando precios demasiado altos en los mercados finales.

Este plan de negocios se basa en la posible creación de una empresa, la cual buscará crear una alianza estratégica entre productores de la provincia de Esmeraldas y un grupo de empresarios, con la finalidad de crear una nueva cadena de comercialización paralela a la ya existente, que permita mejorar los ingresos de los productores de la provincia de Esmeraldas y permitir a los consumidores de carne de res del Distrito Metropolitano de Quito comprar este producto a un menor precio, buscando un beneficio económico para los accionistas de acuerdo a sus expectativas y un beneficio social permitiendo que más gente en el Ecuador consuma carne de res.

En este plan de negocios se realizarán dos investigaciones; la primera determinará cómo funciona este mercado y su influencia en la sociedad (Análisis de la industria) y la segunda permitirá conocer las necesidades que tienen los consumidores de carne de res; de tal forma que permita determinar con exactitud qué segmentos de mercado son los más adecuados que se deberían atender para cumplir con los objetivos empresariales y el propósito de la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Determinar la factibilidad de crear una empresa que se dedique al faenamiento y venta de carne de res precortada con una denominación de origen enfocada a atender tanto al sector industrial como al consumidor final.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer qué segmentos de mercado son atractivos para el plan de negocios y a la par determinar los perfiles de cada segmento y sus potenciales de compra tanto en dólares como en kilos.
- Crear un sistema de comercialización de carne de res paralelo al ya existente, que permita eliminar la cadena de intermediarios.
- Dar a conocer al consumidor ecuatoriano los beneficios y usos adecuados de la mal llamada carne de segunda.
- Determinar la viabilidad financiera así como su atractivo económico para los posibles inversionistas.

CAPÍTULO DOS

CAPÍTULO DOS

LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO

2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1.1 Introducción

Aproximadamente en el Ecuador, en un corte realizado al año 2000, existen 5'500.000 cabezas de ganado bovino, cifra que engloba tanto a ganado de leche como de faenamiento. Dentro del ganado de leche la principal raza es la Holstein, mientras que en el de faenamiento se distinguen las razas Brahmán y Cebú cuya población es aproximadamente 2'200.000 cabezas, ubicadas principalmente en el litoral ecuatoriano¹.

En la actualidad en el Ecuador se realizan dos tipos de compra de ganado: “al ojo”^{*}; y la otra es la compra de ganado “en peso”^{**}. Si bien la venta del ganado faenado en el Ecuador no se mide por parámetros de calidad sino por el peso y la cantidad de carne que cada animal puede producir, por lo tanto a la mayoría de la gente inmersa en el negocio no le importa las diferencias en edad, raza, salud de animal, sexo, etc². Sin embargo, AGROPESA es uno de los pioneros en implantar normas de calidad en compra de novillos de 18 a 36 meses con un peso aproximado de 1000 libras.

En la actualidad el Ecuador es considerado como un país aftósico³(Ver ANEXO A1), pero con el apoyo del CONEFA (Consejo Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa) y el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) se estima que para el año 2004 esta enfermedad estará erradicada por completo.

¹ Fuente: <http://www.sica.gov.ec/cadenas/carne/docs/panorama.htm>

^{*} Nota del autor: “AL OJO”.- El cual se basa en la experiencia de las personas que llevan años en el negocio y; estos compran el ganado a simple vista sin ningún tipo de pesaje o algún otro método.

^{**} Nota del autor: “AL PESO”.- Que es realizada en el Ecuador principalmente por AGROPESA, y en el cual se paga al ganadero después de pesar el ganado que ha sido faenado.

² Entrevista realizada al Dr. Ramiro González, Veterinario en jefe Camal Metropolitano Julio 12 del 2001

³ Entrevista realizada al Dr. Marcos Tello Miembro del CONEFA en Esmeraldas. Mayo 12 del 2001.

2.1.2 La Industria

Es costumbre ecuatoriana no solo consumir carne de res sino variar su dieta alimenticia con productos sustitos tales como: la soya, la carne de pollo, el cerdo y el pescado, los vegetales y los granos, por su contenido alimenticio (ya que su contenido vitamínico y proteínico es parecido al de la carne de res Ver Figura 2.1).

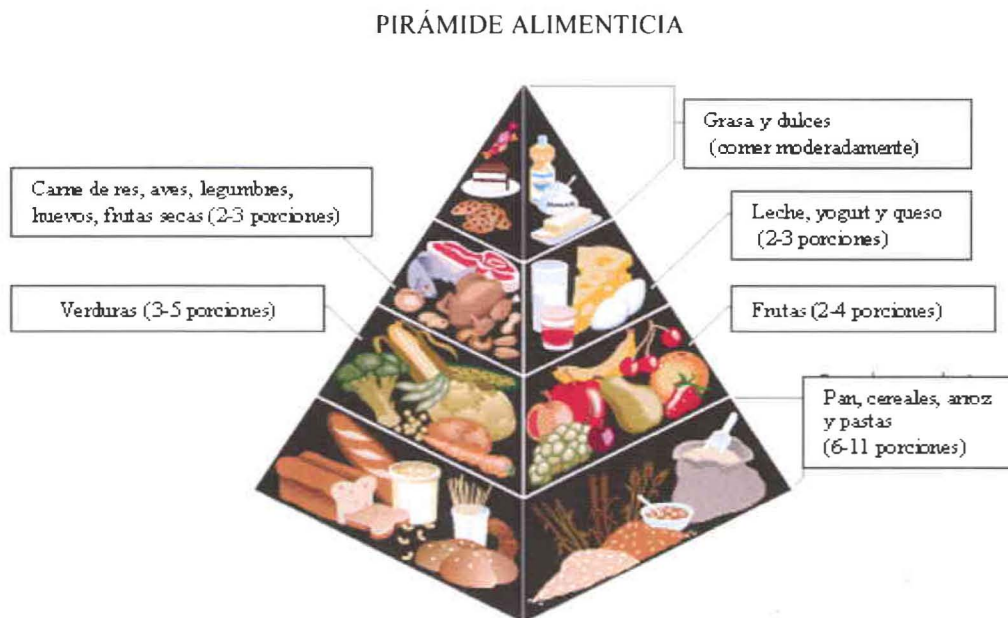


Figura 2.1

A continuación (Ver Tabla 2.1) se compara la carne de res con la carne de pollo y la soya, ya que estos son productos que se parecen por su contenido alimenticio.

Producción Pollos Vs. Soya Vs. Res

<i>Año</i>	<i>Kilos de Pollo</i>	<i>Kilos Soya</i>	<i>Kilos carne res</i>	<i>Kilos pescado</i>
1991	77,355,192	142,300,960	317,823,500	351,433,100
1992	81,640,680	160,049,464	330,583,700	320,928,500
1993	81,609,184	141,863,064	349,015,100	424,227,500
1994	103,632,000	148,231,352	359,176,000	377,263,900
1995	111,760,000	109,028,992	359,412,300	534,523,400
1996	134,112,000	61,772,800	447,892,236	728,593,300
1997	142,240,000	6,858,000	451,197,128	547,899,400
1998	160,528,000	15,443,200	458,460,044	N/D
1999	144,272,000	67,906,392	472,638,753	N/D
2000	150,368,000	132,356,352	519,860,000	N/D

Elaborado por los autores.

Tabla 2.1

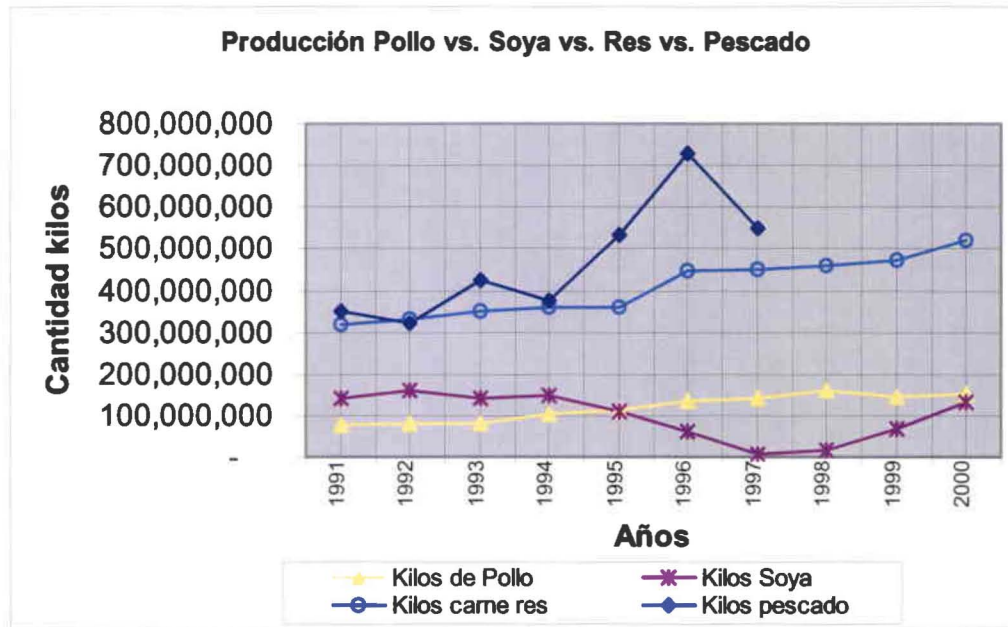
Fuentes:

Carne de pollo: http://www.sica.gov.ec/cadenas/maiz/docs/produccion_avicola.html

Soya : http://www.sica.gov.ec/cadenas/maiz/docs/spr_soya.html

Carne de res: 1991 – 1995 Censo agropecuario Pág. 253. INEC; 1996 – 1999 Departamento de Estadísticas del MAG; 2000. Fuente: http://www.bec.fin.ec/cgi-n/websql/websql.dir/docs/boletin/m1792/m1792_56.htm

Pescado: Estadística de los desembarques en Ecuador 1985-1997, Ed. 1999, Instituto Nacional de Pesca



Elaborado por los autores

Gráfico 2.1

Como podemos ver en el Gráfico 2.1 los ciclos económicos afectan a la producción de carne de res, estancando su crecimiento, cabe aclarar que en el año 1999 y 2000 una parte de nuestro ganado fue comercializado a Colombia y Perú debido al efecto devaluador sucedido en el año 1999, razón por la cual la producción no disminuyó⁴.

Los ciclos económicos también afectan a la carne de pollo provocando una disminución en su producción y estancamiento de la demanda (Ver Gráfico 2.1). Esta puede ser la razón por la cual los integrantes de la industria avícola están buscando entrar a la industria de la carne de res como es el caso de la empresa PRONACA S.A. al querer comprar el Camal Metropolitano de Quito.

A manera de conclusión puede anotarse que a pesar de las crisis económicas que afectaron fuertemente al Ecuador, como la del año 1995 (guerra con el Perú) y 1999 (crisis general de la economía), la producción de carne de res no ha disminuido, por el contrario aquella ha crecido pese a las crisis económicas antes mencionadas; lo cual puede ser observado en el Gráfico No. 2.1.

⁴ Entrevista realizada al Sr. José Paredes, Administrador del camal AGROPESA. Julio 26 del 2001

Ya que el mercado se regula por el precio, como se va a explicar más adelante (ver METAPROCESOS. Subtítulo: “Económicos”), en una crisis económica los precios disminuyen lo que genera un aumento en la cantidad demandada, que se regula mediante un aumento de la oferta, es decir, con un aumento en la producción, como se puede ver en el Gráfico No. 2.1 durante los años 1995 y 1999.

2.1.3 Márgenes De Rentabilidad De La Industria

Los márgenes de rentabilidad a lo largo de la cadena de comercialización son muy bajos no solo por la ineficiencia en las ventas sino por la gran cantidad de intermediarios que dividen el margen entre muchas personas, lo que obliga a los participantes del mercado a reducir al mínimo sus ganancias (Ver Figura No.2.2).

A continuación se realiza un detalle de los costos y gastos que tiene el productor por animal (Ver Tabla No.2.2).

Gastos del Productor

Gastos por animal	Transporte	Faenamiento	Gastos Extras	Guía Movilización	Total	Costo /kilo
USD	\$10.00	\$5.00	\$1.33	\$0.20	\$16.53	\$0.07

Elaborado por los autores.

Tabla 2.2

Además en la Tabla No.2.3 se presenta el estado de pérdidas y ganancias con que cuenta el productor y el mayorista por animal.

Estado de Pérdidas y Ganancias por animal

	Productor precio/kilo	Mayorista Precio/kilo
Precio compra ¹	0.89	1.45
Precio Venta	1.45	2.04 *(Consumidor Final)
Margen	63%	40.7%
Ingreso Total ²	342.6	482.1
Gasto Total ³	16.53	16.53
Utilidad Total	326.1	465.6
Costo de Ventas	N/D	342.6
Utilidad Neta	N/D	123

Elaborado por los autores.

Tabla 2.3

(1) Fuente: Productor: http://www.sica.gov.ec/cadenas/carne/docs/precios_feria.htm

Mayorista: http://www.sica.gov.ec/cadenas/carne/docs/precios_bovina_mayorista.htm

* Fuente: Consumidor Final: http://www.sica.gov.ec/cadenas/carne/docs/precio_consumidor.htm

(2) Peso animal total = 454 kilos; rinde 52% = 454*0.52 = 236.3 kilos; IT = kilos * precio

(3) Fuente: Entrevista al Dr. Marcos Tello Miembro del CONEFA Esmeraldas. Mayo 12 del 2001.

Para la elaboración de Tabla 2.3 se tomó en cuenta al productor, mayorista y consumidor final dado que se cuenta con los precios y márgenes de estos que son de dominio público, sin embargo entre productor y mayorista se encuentran: acopiadores, introductores y mataderos; entre mayoristas y consumidor final se encuentran: los terceros y minoristas (Ver Figura No. 2.2).

El productor obtiene una utilidad de \$326.10 por cada animal, que es mucho más alto que el del mayorista que es de \$123 por cada animal, ello se debe a que los costos de ventas para el productor son mucho menores porque solo necesitan comprar un animal reproductor para obtener varios terneros, y además pueden implantar economías de escala debido al volumen que manejan en sus haciendas, mientras que para el mayorista su costo de ventas por cada animal que compra para luego ser revendido. El mayorista rara vez tendría economías de escala con excepción de AGROPESA, ya que el costo de comprar trescientas reses diarias, por ejemplo es altísimo y solo una empresa como esta podría soportar un capital de operación semanal de \$514 000,00 (300 reses * 236.3 kilos * 5 días * \$1.45 precio promedio).

A medida que se avanza a través de la cadena de comercialización de izquierda a derecha, los márgenes se van achicando debido al aumento del costo de ventas, otra razón por la cual los márgenes disminuyen desde el mayorista hasta el consumidor final es el no aprovechamiento al máximo de la canal*, debido a la falta de personal capacitado en cortes, los cuales provocan una disminución en los ingresos, al vender una menor cantidad de carne. Por ejemplo, AGROPESA al tener personal capacitado en sus supermercados, permiten un aprovechamiento más alto de la carne que los que tienen los terceros o minoristas, lo que les permite vender una mayor cantidad de carne al consumidor final con un aumento en los márgenes y por lo tanto una mayor utilidad.

* Nota del autor: "Canal". Significa que el animal ya ha sido faenado y se encuentra listo para realizársele los diferentes cortes.

A continuación se pueden ver los cuadros de precios promedio y márgenes con que cuentan los distintos participantes de la cadena de comercialización (Ver Tabla No. 2.4, 2.5⁵ y Anexo B1):

Precios Promedio Integrantes De La Industria

Precio Promedio		
Productor	Mayorista	Consumidor Final
0.89	1.45	2.04

Elaborado por los autores.

Tabla 2.4

Márgenes De Los Integrantes De La Industria

2000	Utilidad / kilo		Márgenes		Distribución Márgenes	
	Productor (4)	Mayorista (5)	Productor - Mayorista	Mayorista - Consumidor F.	Productor	Mayorista
Enero	0,76	0,36	91,57%	28,57%	22,89%	9,52%
Febrero	0,97	0,28	93,27%	20,14%	23,32%	6,71%
Marzo	1,16	0,34	94,31%	20,73%	23,58%	6,91%
Abril	1,32	0,39	94,96%	21,08%	23,74%	7,03%
Mayo	1,42	0,39	95,30%	20,00%	23,83%	6,67%
Junio	1,51	0,41	95,57%	19,90%	23,89%	6,63%
Julio	1,54	0,72	95,65%	30,00%	23,91%	10,00%
Agosto	1,56	0,63	95,71%	27,04%	23,93%	9,01%
Septiembre	1,56	0,67	95,71%	28,27%	23,93%	9,42%
Octubre	1,59	0,67	95,78%	27,92%	23,95%	9,31%
Noviembre	1,59	0,67	95,78%	27,92%	23,95%	9,31%
Diciembre	1,6	0,69	95,81%	28,40%	23,95%	9,47%

Elaborado por los autores.

Tabla 2.5

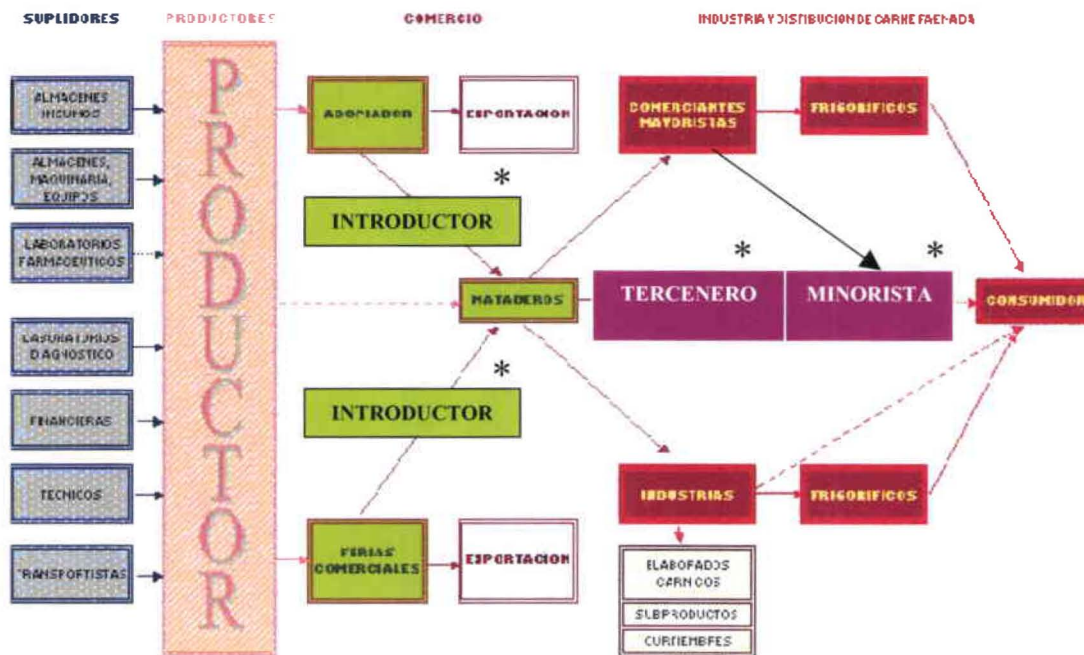
No hay que asustarse al observar un margen de utilidad del 91.57% entre el productor y el mayorista ya que dicho margen se distribuye entre cuatro integrantes que son: productor, acopiador, introductor y matadero. Hay que tomar en cuenta que los márgenes para esta parte de la cadena son bastante altos, sin embargo para la otra mitad de la cadena (mayorista – consumidor final) los márgenes no son altos debido al volumen de carne que manejan; por ejemplo un tercerero en promedio podría faenar mensualmente 5 reses, lo que daría un ingreso total de \$2369 (5 reses * 236.3k = 1161.5 k* \$2.04) obteniendo un margen de \$240 (2369 * 10%) aproximadamente.

⁵ Nota: Entre mayorista y consumidor se encuentran: tercerero y minorista

(Productor = Productor-Mayorista/4)

(Mayorista = Mayorista-consumidor/3)

Cadena De Comercialización⁶



* Elaborado por los autores.

Figura 2.2

Los sistemas de comercialización en el Ecuador son malos y el de la carne no es una excepción; este es malo e ineficiente por la falta de seriedad, el irrespeto a los contratos y en general actitudes no éticas que se dan a lo largo de la cadena de comercialización, dentro de estas se puede resaltar: el cambio de precios sin previo aviso, la venta de animales o cortes no especificados e innumerables trampas que provocan desconfianza entre los mayoristas, minoristas, detallistas y productores⁷. Por lo que les lleva a no tener proveedores fijos.

Además las instalaciones de los camales en el Ecuador se caracterizan por la falta de salubridad, poco personal capacitado en cortes, mal aprovechamiento del ganado en la canal, reglas poco claras entre los participantes, a más de presentarse camales clandestinos (ilegalmente establecidos) que no cumplen con ninguna norma y que en porcentajes representan el 5% de ganado faenado.⁸

⁶ Fuente: http://www.sica.gov.ec/cadenas/carne/docs/estructura_de_la_cadena.htm

⁷ Entrevista realizada al Dr. Marcos Tello Miembro del CONEFA en Esmeraldas. Mayo 12 del 2001.

⁸ Fuente: <http://www.sica.gov.ec/cadenas/carne/docs/panorama.htm>

Por otra parte todos los integrantes de la cadena de comercialización están interesados en vender carne de primera que mantiene un alto precio y está dirigida a un nivel socio-económico alto de la población que representa tan solo el 20% del total nacional, sin percatarse de que la carne de segunda, incorrectamente llamada así, es carne de primera, pero con un tipo de consumo diferente al de la carne anterior, podría venderse al resto de niveles socio-económicos que en conjunto representan el 80% de la población del total nacional.⁹

2.2 LOS METAPROCESOS

2.2.1 Económicos

La carne es un producto que a pesar de que se encuentra en constante crecimiento, ha sido afectada por las fluctuaciones que tiene la economía las cuales han incidido fuertemente en los precios de venta al público, mas no en las cantidades (kilos), por lo tanto el mercado llega a su equilibrio mediante una disminución en unidades monetarias mas no en cantidades. Los Gráficos No. 2.2, 2.3 y 2.4 permiten visualizar que el ingreso producto de la venta y consumo de carne sí van acordes al PIB, mientras que la producción va en continuo ascenso.

Ingresos, PIB Y Producción Total

Año(1)	Producción total(2)	Producción Carne(3)	kilos totales(4)	Precio(5)	p*q	PIB(6)
1996	5.038.950,00	1.895.439	448.012.855	2,63	1.178.273.807,45	19.157.000.000
1997	5.076.295,00	1.909.425	451.318.636	2,87	1.295.284.486,36	19.760.000.000
1998	5.105.686,00	1.940.161	458.583.509	2,92	1.339.063.846,55	19.710.000.000
1999	5.105.690,00	2.000.164	472.766.036	1,80	850.978.865,45	13.769.000.000
2000	5.500.000,00	2.200.000	520.000.000	2,09	1.086.800.000,00	13.649.000.000

Elaborado por los autores.

Tabla 2.6

(1,2,3) Fuente: MAG. Departamento Estadístico; Ganado Total: La Producción de ganado de leche y de carne;

(4) Fuente: Marcos Tello. Kilos totales: Producción ganado de carne x 52%(que es rendimiento del animal faenado);

(5) Fuente: http://www.sica.gov.ec/cadenas/carne/docs/precio_consumidor.htm;

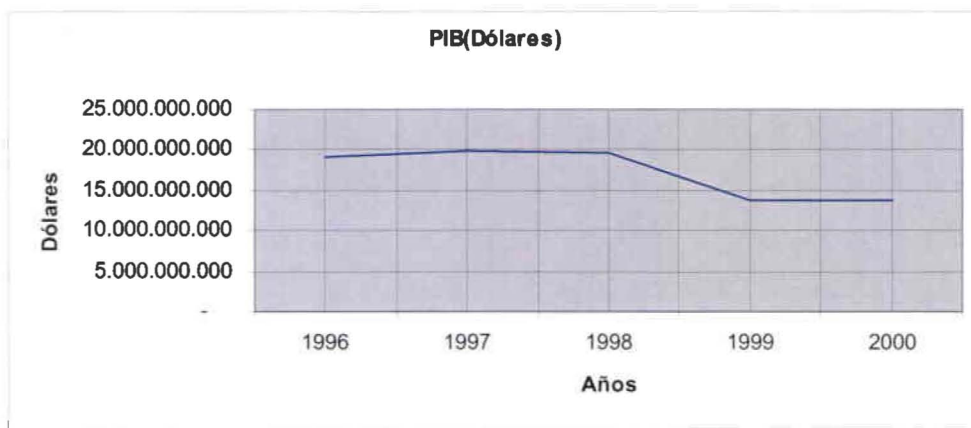
(6) Fuente: http://www.bce.fin.ec/cgi-bin/websql/websql.dir/docs/boletin/m1792/m1792_56.htm

⁹ Hacia el equilibrio fiscal para reducir la pobreza, JAIME CARRERA CÁRDENAS, Primera Edición, páginas 14 -15 y 190-191.



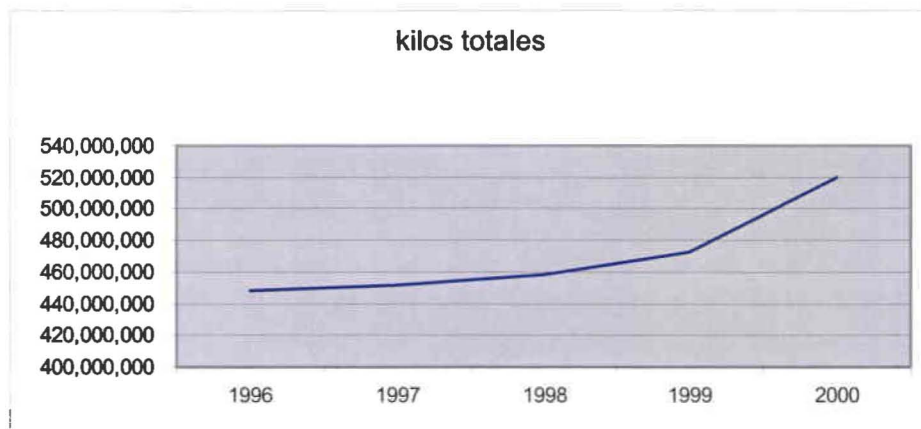
Elaborado por los autores

Gráfico 2.2



Elaborado por los autores

Gráfico 2.3



Elaborado por los autores

Gráfico 2.4

En definitiva la carne es un producto no discrecional cuando hablamos de cantidades y es discrecional cuando se habla de precios.

2.2.2 Políticos

No existe en la actualidad ninguna norma gubernamental o de carácter político para defender esta rama de la industria o para suspenderla por alguna causa. Sin embargo, en

un futuro no muy lejano después de que el Ecuador sea considerado un país no aftósico el gobierno deberá empezar a realizar contactos con otros países para que se abran las puertas para la entrada de carne ecuatoriana y tener un ingreso por exportaciones como se tiene en la actualidad con otros productos.

Se debe tener en cuenta cual será la decisión que tome el gobierno en el momento en que la exportación de carne de res esté permitida, ya que puede haber la creación de licencias como se ha dado en otros países por ejemplo en los Estados Unidos donde se expiden licencias en muchos sectores.

2.2.3 Social

En el Ecuador no existe una cultura en el consumo de carne ya que la gente considera que la única que es buena para el consumo es la de primera, sin embargo, la carne de segunda (la cual no debería llevar ese nombre) tiene distintas formas de preparación y usos que son desconocidos por la mayoría de la población.¹⁰

Además en el Ecuador a la mayoría de la gente no le importa la procedencia de la carne que consume, especialmente cuando se trata de platos típicos en donde la mayoría de la carne procede de camales clandestinos o de algunos que no cumplen normas sanitarias.¹¹

La falta de personal preparado en cortes dificulta el aprovechamiento al máximo del ganado lo que aumenta los costos y provoca una baja competitividad frente a otros países que ya superaron dicho problema como por ejemplo: Argentina, Uruguay, Brasil, etc.

2.2.4 Natural

El fenómeno del Niño nos afecta directamente, ya que la mayoría del ganado procede de haciendas que se encuentran en la región del Litoral, especialmente de las provincias de Esmeraldas, Manabí y Pichincha (solo el cantón Santo Domingo). Cuando se da el

¹⁰ Entrevista realizada al Sr. José Paredes, Administrador del camal AGROPESA. Julio 26 del 2001.

¹¹ Entrevista realizada al Dr. Ramiro González. Veterinario en Jefe del Camal Metropolitano. Julio 12 del 2001

mismo, propicia la aparición de nuevas enfermedades por causa de las aguas estancadas y por ende la proliferación de mosquitos y garrapatas, que obliga a una vacunación más intensa que en periodos normales.

Otro problema es la fiebre aftosa que afecta a todo ganado de pezuña partida y es de fácil contagio entre los animales. Esta enfermedad ha sido uno de los principales problemas que ha afectado a esta industria durante los últimos años, la cual nos prohíbe la exportación de carne¹².

El fenómeno de la Niña que es el efecto contrario al del Niño es otro problema natural que crea sequías, que afectan a los pastos que los animales usan para su alimentación, provocando un mayor gasto en balanceados y por ende aumentando su costo de crianza.

2.2.5 Tecnológicos

La tecnología que más preocupa en esta industria es la utilizada por los camales, ya que los únicos que se encuentran actualizados continuamente son los privados (AGROPESA). Sin embargo, pese a que los camales municipales tienen una tecnología bastante buena, no poseen los ingresos suficientes que les permitan realizar una actualización constante de sus maquinarias.

El Ecuador no cuenta con vehículos adecuados para la transportación de animales, lo que provoca golpes en las reses y perjudica la calidad de la carne.¹³

Los corrales que poseen los camales y las haciendas de producción afectan a la carne y la piel del ganado. Por ejemplo, la última tecnología en corrales para camales dice que estos deben ser de plástico, porque son más fáciles de limpiar y no maltratan al ganado. Sin embargo en el Ecuador estos son de cemento, hierro y alambre de púas que no solo afectan a la carne sino también a un subproducto como es el cuero.

¹² Entrevista realizada al Ing. MBA. José Viniegra Gerente Comercial ECARNI S.A., Julio 28 del 2001.

¹³ Entrevista realizada al Sr. José Paredes, Administrador del camal AGROPESA. Julio 26 del 2001.

2.2.6 Legal

En la mayor parte de establecimientos populares como frigoríficos o tercenos, no se les realiza un control adecuado por parte de la Dirección de Higiene del Municipio, pues la ley no les obliga a inscribirse en la Superintendencia de Compañías y no existe un registro adecuado sobre su existencia. Sin embargo, a pesar de que estos son sociedades de hecho deberían cumplir las obligaciones que tiene una empresa establecida legalmente.

La CONEFA (Consejo Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa), se ha encargado de crear guías de comercialización que le permiten identificar a los animales al momento de ingresar a los camales y determinar si realmente se encuentra dentro de los niveles de vacunación que les permita en cierta forma entregar una carne de mejor calidad.

2.3 DIAGRAMA GENÉRICO DE LA CARNE

El diagrama genérico de la carne permite entender como llega esta al consumidor final (Ver Figura No. 2.3)

Diagrama Genérico De La Carne*



Elaborado por los autores

Figura 2.3

* Esquema de análisis tomado de: “El Sentido de los Negocios”, Dan Thomas, 1ª. Edición. México 1995

2.3.1 Materia Prima

El ganado de faenamiento que se utiliza como materia prima en el Ecuador son las razas Brahman y Cebú (Ver Foto 2.1¹⁴ y 2.2¹⁵), sin embargo no son de por sí razas de producción de carne, sino que a lo largo del tiempo se han adaptado a las características del Litoral ecuatoriano¹⁶. Estas dos razas son de doble uso, es decir, se pueden utilizar tanto para la producción de carne como para la producción de leche.

Existe ganado cuya raza es utilizada específicamente para la producción de carne como son: “la Hereford, la Hereford sin cuernos, la Aberdeen-Angus, la Charolesa entre otras”¹⁷. Estas no se han adaptado al clima y condiciones del Litoral ecuatoriano, cabe aclarar que la carne de las razas Brahman y Cebú, dan un producto de gran calidad, pero no tienen un nivel de suavidad y características como las razas anteriormente nombradas.¹⁸ (Ver Anexo C1).



Foto 2.1

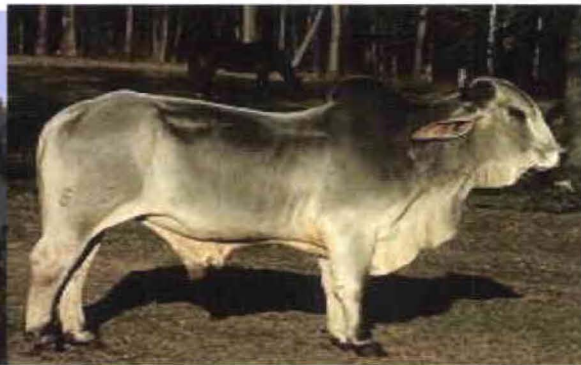


Foto 2.2

Las razas Brahman y Cebú se encuentran principalmente en las provincias de Esmeraldas, Manabí y Guayas. Este ganado permanece en las haciendas hasta que cumpla los veinticuatro a treinta y seis meses, donde al animal se lo considera apto para ser comercializado y faenado.

El ganado puede ser de dos tipos los cuales influyen en la calidad y cantidad de la carne, estos pueden ser animales castrados o no castrados. La ventaja de tener un animal castrado es que este desarrolla el cuarto muslo que se encuentra en la parte trasera del

¹⁴ Fuente: <http://www.asoganaderos.com/seproimg.htm> Cebú

¹⁵ Fuente: Microsoft Encarta 2000 El ganado vacuno Brahman

¹⁶ Entrevista realizada al Sr. José Paredes, Administrador del camal AGROPESA. Julio 26 del 2001.

¹⁷ "Ganado vacuno," Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation.

¹⁸ Entrevista realizada al Sr. José Paredes, Administrador del camal AGROPESA. Julio 26 del 2001.

animal; en el momento en que este deja de producir testosterona, se provoca un ensanche de caderas y por ende una mayor producción de carne. Además el animal se vuelve más dócil y es más fácil su manejo dentro de los corrales sean estos de producción o de faenamiento.¹⁹

2.3.2 Compra De Ganado En Pie

En el Ecuador se realizan dos tipos de compra de ganado: Al ojo y al peso. Al ojo, se basa en la experiencia de las personas que llevan años en el negocio y estos compran el ganado a simple vista sin ningún tipo de pesaje o algún otro método. Al peso, realizado principalmente por los camales privados y en el cual se paga al ganadero después de pesar al ganado que ha sido faenado.

El ganado también puede ser comprado en ferias, pero por lo general este ganado es destinado para la reproducción, mas no para el faenamiento.

La compra y entrada del ganado a los camales depende de si se trata de un camal privado o público (municipal). Si se trata de un camal privado la compra del ganado se la realiza a proveedores fijos que les garanticen la calidad y sanidad de los animales. Si se trata de un camal municipal, la única norma que se exige para prestar sus servicios es que el animal esté libre de cualquier enfermedad y que no sea robado (guías de movilización emitidas por el CONEFA) sin hacer distinción de la raza, sexo o procedencia (ciudad).²⁰

2.3.3 Entrada Al Camal Y Despiece Del Animal

Los animales son transportados en camiones desde la hacienda del productor hasta los corrales del camal, en donde permanecerán veinticuatro horas antes del faenamiento, ya que es necesario este periodo de tiempo para tranquilizar al animal y eliminar el estrés provocado por la transportación, los cuales podrían tener efectos negativos en la carne si son faenados en ese momento.

¹⁹ Entrevista realizada al Sr. José Paredes, Administrador del camal AGROPESA. Julio 26 del 2001.

²⁰ Entrevista realizada al Dr. Ramiro González. Veterinario en Jefe del Camal Metropolitano. Julio 12 del 2001

Después de permanecer los animales veinticuatro horas en los corrales del camal un veterinario realizará la inspección ante-mortem (examen visual del animal), para luego dar paso al faenamiento, donde los animales son sacrificados mediante métodos que no provoquen dolor. Una vez terminado el sacrificio del animal este es colgado en un riel donde se le realizan los primeros cortes (extracción de patas, cabezas y piel, en este orden).

El siguiente paso es cortar al animal en dos medias canales, donde se extraen las vísceras blancas y rojas. Las canales son revisadas por personal calificado que realiza la inspección post-mortem (examen profundo de la canal y sus órganos, luego de faenado el animal). Por último se procede a cortar las dos medias canales por la mitad para refrigerarlas durante veinticuatro horas que es el tiempo de maduración.²¹

2.3.4 Mayoristas, Minoristas Y Fábricas

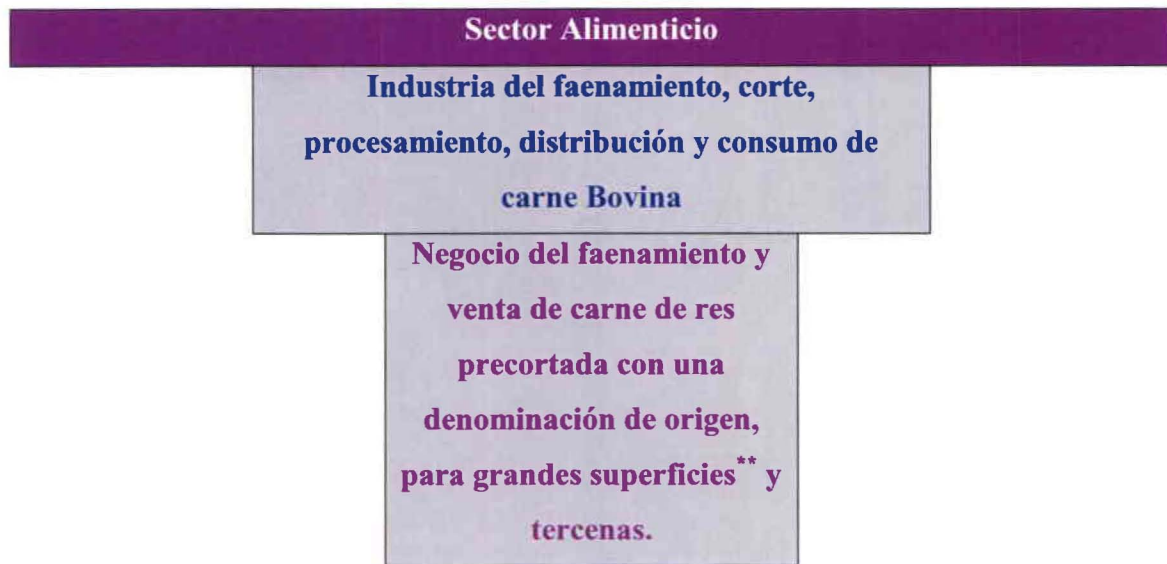
Los mayoristas, minoristas y fábricas tienen diferentes maneras de proceder en la captación, producción y comercialización de sus productos. En el caso de AGROPESA ellos envían su carne a sus locales de venta, donde luego se encargarán de realizar sus respectivos cortes para luego ser vendida al consumidor final. Este tipo de mayoristas venden también las partes del ganado que no son ni hueso ni carne a otros mayoristas para venderlas en otros mercados como pueden ser los de artesanías, ropa, zapatos, etc. En el caso de los mayoristas que compran la carne faenada en los camales municipales los vuelven a vender a tercenistas o minoristas para que estos realicen sus respectivos cortes y lleguen al consumidor final. En el caso de las fábricas, compran el ganado faenado para realizar sub-productos que luego serán vendidos al consumidor final.

Los lugares de venta de carne de res en la industria abarcan varios puntos, que varían según el tamaño y su ubicación geográfica, dentro de los cuales podemos encontrar: supermercados, micro mercados, tiendas de barrio, tercenas, etc. entre los más importantes; debiendo resaltar que en la ciudad de Quito la presencia de tercenas no es muy común, exceptuando las que se encuentran en el camal del Distrito Metropolitano de Quito.

²¹ Nota del autor: "MADURACIÓN".- Es el tiempo necesario para que el músculo se convierta en carne

2.4 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Sector, Industria y Negocio*



Elaborado por los autores.

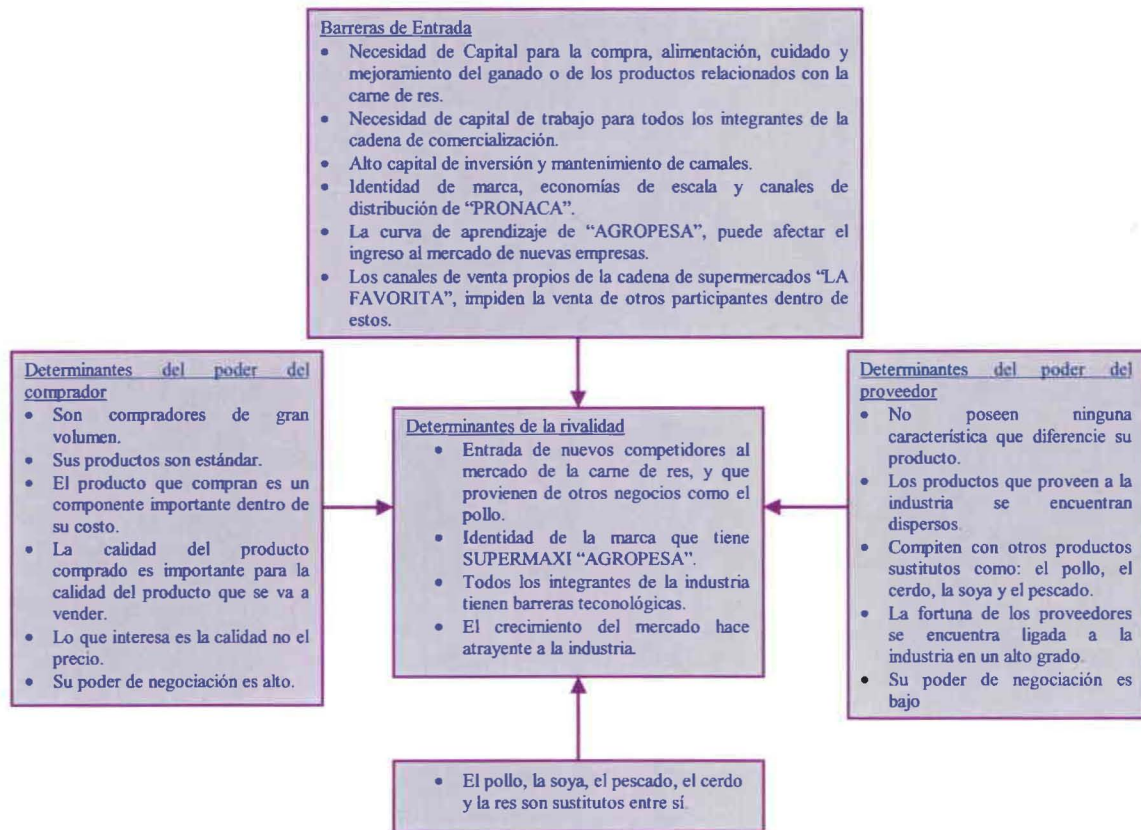
Figura 2.4

El negocio es una alianza estratégica entre productores de la provincia de Esmeraldas y la empresa, formando un solo negocio y creando una integración hacia atrás la cual se dedicará a la venta de carne de res con una denominación de origen que crea un producto diferenciado y garantiza la calidad de la misma, realizándose la venta directamente desde esta alianza no al consumidor final, sino a grandes superficies interesadas en esta (entre los más importantes en nuestro estudio preliminar serían los siguientes: escuelas, colegios y universidades; hospitales y clínicas; hoteles, hostales y hosterías; restaurantes) eliminando la cadena de intermediarios mencionada en este documento.

* Esquema de análisis tomado de: "El Sentido de los Negocios", Dan Thomas, Página 18.

** Nota del autor: Se denomina "grandes superficies" al conjunto de clientes tales como: hospitales, clínicas, colegios, escuelas, hoteles, hostales y restaurantes.

2.5 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA*



Elaborado por los autores

Figura 2.5

2.5.1 Riesgo De La Competencia (Nuevos Participantes)

En el caso de los productores la necesidad de capital se basa en la compra, alimentación, cuidado y mejoramiento del ganado que es necesario para entregar un producto de calidad que les permita mantenerse a lo largo del tiempo.

Para los intermediarios, introductores, terceros, mayoristas, minoristas y frigoríficos su capital necesario sería el mínimo que les den sus compradores y que les permita la recompra de animales para así poder mantenerse en la industria a lo largo del tiempo.

En el caso de que alguien quisiera construir un camal para prestar servicios su principal problema sería el alto costo que tendría la inversión inicial y la capacidad que tenga para auto sustentarse que le permita el mantenimiento de la maquinaria y la compra de equipos en el futuro.

* Esquema de análisis tomado de: Michael E. Porter, Ser Competitivo Nuevas Conclusiones y Aportaciones, Pág. 26.

La diversificación de las compañías hacia el faenamiento de reses en la industria, está latente, ya que otros productos como es el caso del pollo se encuentran en su etapa de madurez y podrían buscar en la industria de carne de res, que se encuentra en crecimiento, un nuevo negocio. Como se está dando en la actualidad con la empresa PRONACA, la cual busca entrar este mercado.

La fuerte capacidad económica de PRONACA le podría llevar a cumplir los requerimientos de capital sin gran esfuerzo y crear rápidamente economías de escala, que podrían sacudir el mercado y afectar a los actuales participantes de la cadena de comercialización de la carne de res, provocando quizás una disminución en los precios y por tanto una reducción en los márgenes. Sin embargo PRONACA, empresa reconocida por sus pollos, no le garantiza que tenga el mismo reconocimiento en la carne de res.

En la actualidad existen varias empresas de pequeño tamaño que se encargan de la entrega de carne no a consumidores finales sino al mismo mercado objetivo que la Alianza tiene en mente, sin embargo en la mayoría de los casos esos son personas particulares que se encargan de comprar el ganado, faenarlo en un camal municipal y luego venderlo, pero no garantizan la calidad de sus productos al comprador. Si una empresa entrara al mismo segmento de mercado que estos vendedores seguramente sacudiría fuertemente a la industria y ellos estarían dispuestos a bajar los precios para conservar su fuente de negocio, por lo que es necesario tener una diferenciación por calidad que actualmente no existe en el mercado. Una ventaja que tienen los competidores actuales de la industria es que su curva de aprendizaje y la de la experiencia ya es bastante alta por lo que tienen una fortaleza y han creado una barrera de entrada a futuros competidores que no tienen dicha experiencia.

En la actualidad la única empresa en la industria que entrega un producto claramente diferenciado es AGROPESA, ya que esta cuenta con normas preestablecidas para sus proveedores lo que le garantiza la calidad de la carne que ofrece, además posee un camal propio y personal capacitado en cortes, sin embargo solo se enfocan a su segmento de mercado el cual está delimitado por sus locales de venta(SUPERMAXI y AKÍ).

En cuanto a las políticas gubernamentales ambientales, el gobierno podría crear barreras de entrada a la industria si exigiese que todo camal tanto privado como público debería tener equipos de tratamiento de aguas o alguna otra norma ambiental ya que estas crearían una obligación adicional de capital que debería ser invertida en dichas plantas; los cuales afectarían a las grandes empresas que se encuentran actualmente en el mercado o las que pensarían entrar en la industria, haciendo difícil la adaptación a estas normas, sin embargo para empresas pequeñas con camal propio estas exigencias no serían tan complicadas ya que su volumen no es equiparable al de las grandes empresas.

2.5.2 Proveedores

Actualmente los proveedores de la industria no tienen ninguna característica que los diferencie de los demás, quizás el ganado de Esmeraldas por ser considerado dentro de los productores como un ganado que posee una mayor cantidad de grasa sea el único que se diferencie del resto del ganado del país²². Existe una gran cantidad de productores a lo largo del país, sin embargo compradores de gran volumen existen muy pocos, tal es el caso de AGROPESA, DON DIEGO, JURIS, DILIAGRO, etc. Aquí el mayor problema que se da es que si bien AGROPESA compra la mayor parte del ganado de la provincia de Esmeraldas y del cantón Santo Domingo, realmente la marca reconocida por el consumidor es la de AGROPESA, y para los productores por separado se les haría bastante complicado vender su propia carne al consumidor final si no tienen una estrategia predefinida para demostrar ante éste la calidad de su carne.

Las empresas de embutidos tanto DON DIEGO como JURIS están respaldadas por su larga trayectoria en el mercado y por el reconocimiento que tiene su marca por los consumidores finales, en cambio DILIAGRO atiende a un nicho de mercado específico el cual es reconocido por una gran parte de la población de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo con excepción de AGROPESA las compras de los demás integrantes de la industria son esporádicas y se realizan para satisfacer alguna necesidad específica de algún cliente.

Los ganaderos, que son los proveedores de la industria no se encuentran unidos por ninguna clase de compañía o sociedad y se encuentran menos concentrados que la

²² Entrevista realizada a Ing. Luis Quiñónez Director del Depto. De Producción Animal Facultad de Zootecnia de la Universidad Estatal de Esmeraldas el 12 de Mayo del 2001.

industria que compra el ganado. Además el producto que venden no es único ni diferenciado, ya que las razas Brahman y Cebú son las mismas en cualquier parte del litoral. Todo esto hace que los proveedores no tengan poder sobre la industria.

2.5.3 Compradores

Los compradores de la industria se caracterizan por ser de gran volumen, lo que le da una mayor fuerza para presionar a la industria. El ganado que compran dentro de la industria no es un producto diferenciado dentro de su base de clientes, por lo que pueden adquirir un producto estándar de cualquier proveedor.

Asimismo el producto que obtienen de la industria es un componente altamente importante dentro de su costo y calidad, lo que les permite obtener un precio favorable de sus proveedores.

El mercado de compradores es más concentrado que el de proveedores, por tanto los compradores tienen mucho más poder para manejar precios y escoger en forma selectiva a sus proveedores y al crear con sus normas productos con un estándar de calidad definido les permite adquirir el ganado necesario de su base de clientes, sin tener que realizar la compra a unos pocos proveedores. Uno de los compradores más importantes de la industria es AGROPESA, el cual considera que las fluctuaciones de precios son dadas por el mercado, sin embargo ellos buscan comprar un ganado de calidad y no de precio, a pesar que el producto ofrecido por los proveedores tiene un alto porcentaje dentro del costo de dicha empresa.²³

Cualquier cambio de precios o calidad que realice el proveedor afectará al comprador y viceversa. Por lo tanto la industria se puede ver afectada por cualquier cambio en los integrantes de la cadena de comercialización.

2.5.4 Productos Sustitutos

Con la información obtenida hasta el momento, como se explicó en el comienzo de este texto la carne tiene sustitutos por su contenido proteínico, pero como se puede ver en la

²³ Entrevista realizada al Sr. José Paredes, Administrador del camal AGROPESA. Julio 26 del 2001.

Figura No. 2.1. El pollo o la soya son sustitos directos de la carne, como se explicó anteriormente en los Metaprocesos.

2.5.5 Rivalidad En La Industria. “El Juego Por Las Posiciones”

Se explicó anteriormente que el único comprador poderoso en la industria es AGROPESA, sin embargo, existe una gran cantidad de compradores pequeños que compiten entre sí por una misma participación de mercado.

La falta de diferenciación impide a cada competidor proteger adecuadamente a su clientela de la agresión comercial de los demás*, esto no se da en el Ecuador, ya que la gente que compra la carne en supermercados no la compra porque sea mejor, sino que la compra porque es la única marca que se puede conseguir. Por ejemplo un punto clave de AGROPESA para obtener sus grandes ventas es que la gente que asiste a la cadena de supermercados LA FAVORITA S.A. para realizar sus compras periódicamente tiene la facilidad de comprar toda su lista de víveres incluida la carne (que no posee un competidor dentro de este supermercado) en un solo lugar, pero eso no quiere decir que compren el producto por la calidad o marca que este ofrece. En definitiva en el Ecuador no existe una diferenciación de la carne o al menos no es percibida por el cliente.

“Los rivales son distintos en estrategia, origen y personalidad, tienen ideas distintas sobre como competir y continuamente tratan de llevarlas a la práctica”. Esto se evidencia en el mercado ecuatoriano al observar como operan las diferentes empresas en la industria a la hora de aumentar su participación en el mercado, procesos de comercialización y al elegir el origen de su materia prima el cual puede proceder de cualquier región del Ecuador.

“El mayor número de productores de la provincia de Esmeraldas (en los cuales se centra este plan de negocios), no compiten entre sí, ya que poseen un solo comprador que es AGROPESA y de esta forma buscan agruparse para tener un mayor poder de negociación en cuanto al precio”.²⁴ Sin embargo, esto no funciona y AGROPESA siempre impone los precios que va a pagar a sus proveedores, cuando está cubierta su

* Michael Porter. Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones; pág. 38.

²⁴ Fuente: Entrevista al Dr. Marcos Tello Miembro del CONEFA Esmeraldas. Noviembre 17 del 2001.

demanda ya que cuenta con un mayor poder de negociación en esa provincia, comparado con los productores.

En lo que se refiere a camales privados la competencia entre ellos se basa en tiempo de pago, precio, trato personal e impersonal y cupos de compra preestablecidos; para de esa manera obtener al proveedor o proveedores que satisfagan sus necesidades.

Los mayoristas compiten por precio y calidad, pero esto depende al segmento al que se dirigen; por el contrario, los minoristas (tercenos y tiendas de barrio) compiten estrictamente por precios, dado que estos se encuentran establecidos dentro de una zona geográfica en particular y luchan por un mercado limitado (barrios).

CAPÍTULO TRES

CAPÍTULO TRES

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1 *Grandes Superficies* *

3.1.1.1 *Introducción*

Esta investigación busca encontrar qué segmento de mercado del plan de negocios planteado es un mercado potencial para la creación de una empresa que se encargará de faenar y distribuir carne de res precortada con una denominación de origen en el Distrito Metropolitano de Quito.

Además se analizaron cuatro segmentos de mercado que son: hospitales y clínicas, colegios públicos y privados, restaurantes, hoteles y hostales con la finalidad de determinar cual o cuales de ellos podrían ser el o los segmentos objetivos para este plan de negocios.

Al mismo tiempo se buscó encontrar los perfiles de cada segmento y sus potenciales de compra tanto en dólares como en kilos.

Los criterios de selección para el o los mercados objetivos son el nivel de compra que tiene cada segmento de mercado investigado y el nivel de precios; ya que esta empresa busca atacar el segmento de mercado que tenga mayor capacidad de compra y el nivel de precios más alto.

Una vez determinada la selección de los mercados objetivos, se buscará que la empresa pueda satisfacer las necesidades de compra en kilos, pero entregándola a un nivel de precios más bajo que permita ser competitivo. De la misma forma, determinar qué calidad

* Nota del autor: Se denomina grandes superficies a: hoteles y hostales, restaurantes, colegios, hospitales y clínicas.

de producto se está entregando a este mercado y qué busca éste, de tal manera que permita no solo tener una ventaja competitiva en precios sino también en calidad.

A lo largo de la investigación se pudo encontrar que hay segmentos muy poco atractivos para este plan de negocios, no solo por su nivel de precios y volumen de compra, sino por el tipo de producto que compran (no les interesa la calidad) que es diferente al objetivo que se busca en este plan de negocios. Dentro de estos segmentos descartados se encuentran colegios y clínicas.

A lo largo de esta investigación se encontraron varias características bastante interesantes como por ejemplo: en la mayoría de los casos encuestados sus proveedores de carne de res son personas naturales que nunca se repiten ni dentro de un mismo segmento de mercado ni entre segmentos(Ver Anexos D1, D2, D3, D4- Pregunta i).

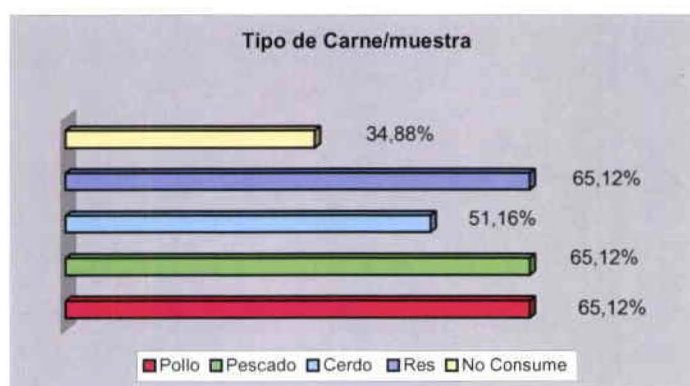
Los mercados que buscan comprar una mejor calidad de carne sin importarles el precio y que no compran a personas naturales, prefieren adquirir este producto en los supermercados ya que consideran que tienen la mayor calidad, lo que abre una oportunidad de negocio(Ver Anexos D1, D2, D3, D4- Pregunta i). Además estos segmentos de mercado son los que busca atender esta empresa y ellos buscan un proveedor que les evite tener que comprar este producto a personas naturales que no les garantizan la calidad así como tener que comprar en Supermercados los cuales no les permiten satisfacer su demanda.

Los segmentos más importantes que se quiere atacar con este plan de negocios según los resultados de la investigación de mercados son: hoteles, restaurantes y hospitales, pero no todos los segmentos completos; es decir, en el caso de los hoteles solo se desea atacar los de lujo y primera descartando segunda y tercera. En el caso de los restaurantes se busca atacar los restaurantes de lujo y de segunda y por último los hospitales en general, ya que estos no solo compran carne de primera sino también de segunda y sus volúmenes de compra son bastante elevados.

3.1.1.2 Resultados

3.1.1.2.1 Segmento Hoteles Y Hostales

De las entrevistas de profundidad realizadas a los distintos hoteles y hostales que se obtuvo como muestra, se pudo observar que el 65,12% de los hoteles y hostales consumen carne de res, el cual tiene el porcentaje más alto de consumo de los diferentes tipos de carnes, al igual que el pollo y el pescado (Ver Gráfico No.3.1).



Elaborado por los autores

Gráfico 3.1

En cuanto al consumo en kilos semanales de pollo, pescado y cerdo en este segmento, se puede decir que el 19% consume de cero a veinte kilos de pollo, el 40% consume de cero a veinte kilos de pescado y el 33% consume de cero a veinte kilos de cerdo; hay que resaltar que el porcentaje de no consumo de los tres tipos de carne anteriormente descritos es bastante alto, sobre todo el del cerdo que llega al 49%, seguido del pollo y del pescado con un 35% para ambos (Ver Anexo D1-Pregunta d1). Con respecto a la carne de res que es el objetivo principal de este plan de negocios, se ha encontrado que el 65% de los hoteles consumen hasta veinte kilos semanales, siendo el consumo más frecuente el de 11.86 kilos por hotel (moda). Sin embargo el consumo promedio de carne se eleva a 40.97 kilos semanales, debido a que existe un porcentaje de la muestra que compra por sobre los 200 kilos semanales por hotel, lo que da como resultado un aumento en el consumo promedio de carne.

Dentro de este segmento se puede distinguir que la frecuencia más común de compra es de tipo semanal para el pollo, el pescado y el cerdo que se encuentra entre el 75% y el 90% de los hoteles (Ver Anexo D1-Pregunta d2). Aunque también se podría decir que estos

compran la carne de res en forma semanal, lo hacen en menor proporción que los anteriores tipos de carne, ya que solo el 57.14% de los elementos de este segmento la compran semanalmente y esta compra se la realiza en la mayoría de los casos (85.71% de los hoteles y hostales) por cortes(Ver Anexo D1-Pregunta e).

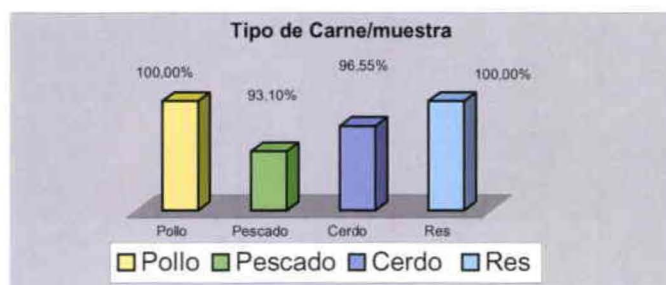
Lo sorprendente en esta investigación, se dio el momento de conocer cuales eran considerados los mejores proveedores de carne de res de la industria, donde se encontró que el 42.42% no perciben dentro de la industria a la que pertenecen, ningún proveedor de carne de res que sobresalga de los ya existentes y el siguiente porcentaje mayor es el de un supermercado el cual no se caracteriza por ser un proveedor de la industria, mas bien es un local de autoservicio enfocado a las familias (Ver Anexo D1-Pregunta h).

Además el 35.71% de este segmento compra la carne de res a personas naturales, las cuales no se repiten en ninguno de los casos encuestados, por lo que se percibe que no existe realmente un proveedor que tenga una participación fuerte de mercado, lo que obliga a hoteles y hostales en muchos de los casos a comprar en supermercados y mercados municipales(Ver Anexo D1-Pregunta i).

Se ha podido identificar que los hoteles y hostales consideran que los atributos más importantes que debería tener su proveedor de carne de res son: el tiempo de entrega y una norma de calidad (Ver Anexo D1-Pregunta j). Sin embargo, si esta calidad fuese entregada por sus proveedores, ellos no estarían dispuestos ni a comprar, ni a pagar más, ya que consideran que todo proveedor debería cumplir con esas características, y además consideran que los precios que actualmente están pagando son medio altos con un precio promedio de \$3.57/kilo. Pero al igual que pasa con las cantidades este precio se dispara hacia arriba por una cantidad de hoteles que están dispuestos a pagar más dólares por cada kilo, sin embargo hay que resaltar que el precio más común de compra dentro de este segmento es de \$2.13/kilo (moda) (Ver Anexo D1.1). Es necesario resaltar que estos precios se elevan por dos tipos de cortes que son más caros que las demás partes de la res, siendo estos el lomo fino y el lomo de falda.

3.1.1.2.2 Segmento Restaurantes

Al igual que en el segmento de hoteles en los restaurantes los consumos más elevados corresponden al pollo y a la carne de res, ya que el 100% de estos consumen estos dos tipos de carne y tomando como la carne de menor consumo al pescado; aunque su porcentaje de consumo, también es bastante elevado, llegando al 93.10% de todos los restaurantes. (Ver Gráfico No.3.2)



Elaborado por los autores

Gráfico 3.2

En cuanto al consumo de pollo, pescado y cerdo se puede decir que el 34% de este segmento consume de cero a veinte kilos de pollo semanales, el 66% de los restaurantes consume de cero a veinte kilos semanales de pescado y el 59% compra de cero a veinte kilos a la semana de cerdo (Ver Anexo D2-Pregunta d1). Con respecto a la carne de res se puede indicar que el 34.43% de los restaurantes compran de cero a veinte kilos semanales, y de veintiuno a cuarenta kilos semanales el 25.75%, teniendo como la cantidad más frecuente de compra 18.92 kilos semanales (moda), y un consumo promedio de 56.57 kilos semanales; el consumo promedio se dispara debido a que existe un número de restaurantes que compran más de 200 kilos semanales(Ver Anexo D2.1).

Dentro de este segmento se puede distinguir que la frecuencia más común de compra es de tipo semanal para el pollo, el pescado y el cerdo que se encuentra entre el 68% y el 90% de los restaurantes (Ver Anexo D2-Pregunta d2). Sin embargo, en la carne de res aunque el 58.63% la compra de forma semanal, existe un gran porcentaje 34.48% que compra este tipo de carne en forma diaria, entendiéndose que esta frecuencia se debe a que no existe ningún proveedor que satisfaga su demanda semanal o mayor con una sola entrega, razón por la cual se ven obligados a abastecerse en forma diaria con distintos proveedores siendo sus proveedores principales las personas naturales con un 46.67% del mercado y cuando

estas no alcanzan a abastecer su demanda la cubren con mercados (20%) o supermercados (16.67%) y esta compra se la realiza en la mayoría de los casos por cortes en un 89.66% de los restaurantes(Ver Anexo D2-Pregunta i y Pregunta f).

Igual que en el caso del segmento hoteles, en los restaurantes, las respuestas obtenidas en la pregunta referente a los mejores proveedores de carne de res de la industria, se puede decir que no identifican claramente cuales son los mejores proveedores y el siguiente porcentaje mayor una vez más es el de un supermercado el cual no se caracteriza por ser un proveedor de la industria, mas bien es un local de autoservicio enfocado a las familias (Ver Anexo D2-Pregunta h).

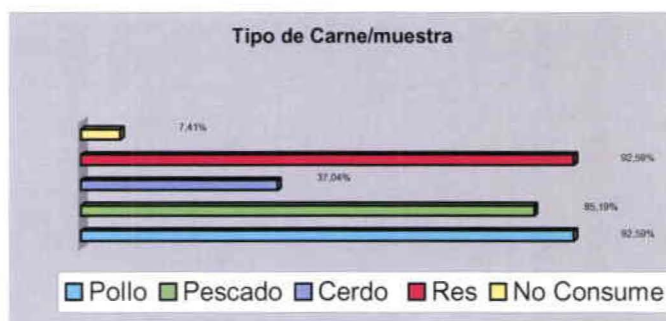
Se ha podido identificar que los restaurantes consideran que los atributos más importantes que debería tener su proveedor de carne de res son (Ver Anexo D2-Pregunta j): calidad del producto, cortesía-amabilidad y capacidad para pedidos urgentes. Si la calidad del producto aumentara por parte de sus proveedores, ellos estarían dispuestos a pagar más.

Además consideran que los precios que actualmente están pagando son medio altos con un precio promedio de \$3.47 por kilo. Este precio es menor que el precio de mayor frecuencia (\$4.65) debido a que un gran porcentaje de restaurantes compran por debajo de los \$3.25, (Ver Anexo D2.1).

Los cortes de mayor precio son: el lomo fino y de falda por los cuales, se está pagando actualmente entre \$5 y \$5.50 por kilo de lomo fino y entre \$4.50 y \$5.00 el precio por kilo del lomo de falda.

3.1.1.2.3 Segmento Hospitales Y Clínicas

De las diversas entrevistas realizadas a los distintos hospitales y clínicas que se obtuvo como muestra, se pudo observar que el 92.59% de los hospitales y clínicas consumen carne de res el cual tiene el porcentaje más alto de consumo, al igual que el pollo de todos los tipos de carne y la de menor consumo es el cerdo con un 34%(Ver Gráfico No.3.3).



Elaborado por los autores

Gráfico 3.3

En cuanto al consumo en kilos semanales de pollo, pescado y cerdo en este segmento, se puede decir que el 26% consume de cero a veinte kilos de pollo, el 63% consume de cero a veinte kilos de pescado, el 26% consume de cero a veinte kilos de cerdo, de veintiuno a cuarenta kilos el 19% consume pollo y el 15% consume pescado; hay que resaltar que el porcentaje de no consumo de la carne de cerdo es bastante alto ya que llega al 63% (Ver Anexo D3-Pregunta d1). Con respecto a la carne de res que es el objetivo principal de este plan de negocios, se ha encontrado que el 65.54% de los hospitales y clínicas consume dentro de un rango de cero a veinte kilos semanales y más de 200 kilos por semana el 21.94% de los hospitales y clínicas, siendo el consumo más frecuente el de 10.1 kilos por semana (moda) (Ver Anexo D3-Pregunta g y D3.1). Sin embargo el consumo promedio de carne se eleva a 15.66 kilos semanales, debido a que existe un porcentaje de la muestra que compra por sobre los 200 kilos semanales, lo que da como resultado un aumento en el consumo promedio de carne.

Dentro de este segmento se puede distinguir que la frecuencia más común de compra es de tipo semanal para el pollo, el pescado, res y cerdo que se encuentra entre el 64% y el 76% de los hospitales y clínicas. Dentro de este segmento la compra de la carne de res se la realiza en la mayoría de los casos por cortes, que es el 72% de los hospitales y clínicas (Ver Anexo D3-Pregunta f).

Lo sorprendente en esta investigación, como ha sido costumbre a lo largo de este segmento, se dio el momento de conocer cuales eran considerados los mejores proveedores de carne de res de la industria, donde se encontró que el 33.33% (Ver Anexo D3-Pregunta h) no perciben dentro de la industria a la que pertenece ningún proveedor de carne de res que

sobresalga de los ya existentes y el siguiente porcentaje mayor es el de un supermercado el cual no se caracteriza por ser un proveedor de la industria, mas bien es un local de autoservicio enfocado a las familias.

Además el 52% de este segmento compra la carne de res a personas naturales, las cuales no se repiten en ninguno de los casos encuestados, por lo que se percibe que no existe realmente un proveedor que tenga una participación fuerte de mercado, lo que obliga a hospitales y clínicas en muchos de los casos a comprar en supermercados y mercados municipales (Ver Anexo D3-Pregunta i).

Se ha podido identificar que los hospitales y clínicas consideran que los atributos más importantes que debería tener su proveedor de carne de res son: calidad del producto, cortesía / amabilidad y presentación del producto (Ver Anexo D3-Pregunta j).

Si la calidad de la carne de res que reciben de su o sus proveedores actuales aumentara, ellos estarían dispuestos a pagar más (40% de integrantes) o a permanecer igual (40% de integrantes) (Ver Anexo D3-Pregunta k).

Además consideran que los precios que actualmente están pagando son medios (48% del segmento) y medios altos (24% del segmento). Con un precio promedio de \$3.42 por kilo. El precio promedio se dispara hacia arriba porque una cantidad de hospitales y clínicas están dispuestos a pagar más de \$2.50 por cada kilo, sin embargo hay que resaltar que el precio más común de compra dentro de este segmento es de \$2.38/kilo (moda) (Ver Anexo D3.1).

3.1.1.2.4 Segmento Colegios

De las entrevistas de profundidad realizadas a los distintos colegios que se obtuvo como muestra, se pudo observar que el 73.00% de los colegios consumen carne de res, el cual tiene el porcentaje más alto de consumo, por encima del pollo, el pescado y cerdo (Ver Anexo D4-Pregunta c).

En cuanto al consumo en kilos semanales de pollo, pescado y cerdo en este segmento, se puede decir que el 19% consume de cero a veinte kilos de pollo, el 31% consume de cero a veinte kilos de pescado y el 38% consume de cero a veinte kilos de cerdo; hay que resaltar que el porcentaje de no consumo de los tres tipos de carne anteriormente descritos es bastante alto, sobre todo el del pollo que llega al 73%, seguido del pescado con un 62% y el cerdo con un 50%. Con respecto a la carne de res que es el objetivo principal de este plan de negocios, se ha encontrado que el 85.32% de los colegios consume dentro de un rango de cero a veinte kilos semanales, siendo el consumo más frecuente el de 10.10 kilos por semana (moda) (Ver Anexo D4-Pregunta d1 y D4.1). Sin embargo el consumo promedio de carne se eleva a 30.04 kilos semanales, debido a que el 11% de la muestra compra entre 180 y 200 kilos semanales, lo que da como resultado un aumento en el consumo promedio de carne

Aunque también se podría decir que estos compran la carne de res en forma semanal, lo hacen en menor proporción que los anteriores tipos de carne, ya que solo el 52.63% de los elementos de este segmento la compran semanalmente y el 26.32% de forma diaria. Esta compra se la realiza en la mayoría de los casos por cortes, en un 94% de los colegios (Ver Anexo D2-Pregunta e y Pregunta f).

En el momento de conocer cuales eran considerados los mejores proveedores de carne de res de la industria, se encontró que el 42.11% perciben al SUPERMAXI como el mejor proveedor de carne molida de la industria, seguido de DON DIEGO con un 21%. Además el 57.89% de este segmento compra la carne de res al SUPERMAXI, seguido del SANTA MARÍA con un 15.79% (Ver Anexo D4-Pregunta h).

Se ha podido identificar que los colegios consideran que los atributos más importantes que debería tener su proveedor de carne de res son (Ver Anexo D4-Pregunta j): el tiempo de entrega, calidad del producto y cortesía / amabilidad.

Si su proveedor actual ofreciera un mejor calidad de carne, el 40% permanecería igual, el 30% compraría más y el restante (30%) pagaría más (Ver Anexo D4-Pregunta k).

Además consideran que los precios que actualmente están pagando son medio altos con un precio promedio de \$2.40 por kilo, hay que resaltar que el precio más común de compra dentro de este segmento es de \$2.20 el kilo (moda) (Ver Anexo D4-Pregunta 1 y D4.1).

3.1.1.3 Conclusiones De La Investigación

3.1.1.3.1 Hoteles Y Hostales

Dentro de este segmento se han escogido como los estratos objetivos de este plan de negocios a los hoteles de lujo y primera. A los hoteles de lujo se los escogió porque su consumo promedio es el más alto del segmento y su nivel de precios (pago por kilo al proveedor) es bastante elevado, lo que hace atrayente a este estrato para este plan de negocios.(Ver Tabla 3.1)

En este estrato el 80% de los integrantes compran la carne de res por cortes y además hay que resaltar que no cuentan con un proveedor que satisfaga su demanda, por lo cual se ven obligados a comprar este producto a distintos proveedores dentro de los cuales se encuentran las personas naturales, que poseen un 20% de la participación de este estrato y de los cuales en todos los casos encuestados ninguno de ellos se repite.

Hay que tomar en cuenta que este estrato considera que los precios ofrecidos por sus proveedores son medio-altos (40% de los encuestados) o altos (60% de los encuestados) que creó una oportunidad para este plan de negocios.

A los hoteles de primera al igual que en el caso de los hoteles de lujo se los escogió por que tienen un alto consumo de carne de res y elevados precios, aunque no tan altos como en el estrato anteriormente mencionado (Ver Tabla 3.1). Además este estrato ha sido seleccionado para este plan de negocios ya que el 57% de los proveedores son personas naturales y al igual que en el caso anterior no se repiten en ninguno de los casos encuestados; lo que puede generar una oportunidad para el plan de negocios.

HOTELES DESAGREGADOS (Kilos;Precios)											
	Estrato	kilos		precios			Estrato	kilos		precios	
		media	moda	media	moda			media	moda		
Cortes	Lujo					Cortes	Primera				
	lomo fino	145	90	5.25	5.25		lomo fino	33.62	11.8	4.6	5
	lomo falda	110	--	5.25	5.25		lomo falda	22.8	15.1	4	3.7
	hueso	--	--	--	--		hueso	10.1	10.1	1.8	1.8
	otros	90	90	1.25	1.25		otros	20	20	2.3	2.3
Cortes	Segunda					Cortes	Tercera				
	lomo fino	10.05	10.05	5.58	--		lomo fino	10.1	10.1	3.3	3.3
	lomo falda	30	10.1	4.5	--		lomo falda	--	--	1.8	1.8
	hueso	10.05	10.05	2	--		hueso	--	--	--	--
	otros	42	12.1	1.95	0.75		otros	10.1	10.1	2.3	2.2

Elaborado por los autores

Tabla 3.1

3.1.1.3.2 Restaurantes

De este segmento se han escogido los estratos de restaurantes de lujo y segunda ya que su demanda de kilos de carne y los precios que pagan son los más elevados de todo el segmento(Ver Tabla 3.2). Hay que resaltar que en estos dos estratos más de un 83% de los encuestados compran la carne de res por cortes y estos tienen como proveedores en el caso del estrato de lujo a personas naturales en un 50% y en el caso del estrato de restaurantes de segunda tienen como proveedores principales a mercados en un 25% y a personas naturales en un 41.67%. En ninguno de los encuestados el nombre de su proveedor o proveedores se repite en lo referente a personas naturales lo cual puede generar una oportunidad para este plan de negocios.

RESTAURANTES DESAGREGADOS											
	Estrato	kilos		precios			Estrato	kilos		precios	
		media	moda	media	moda			media	moda		
Cortes	lujo					Cortes	primera				
	lomo fino	80	0	5.8	5.8		lomo fino	36.2	11.8	4.5	5.2
	lomo falda	40	0	4.8	4.8		lomo falda	22.8	15.1	3.9	5.3
	hueso	30	30	1.3	1.3		hueso	10.1	10.1	1.8	1.8
	otros	0	0	0	0		otros	20	0	1.8	1.8
Cortes	segunda					Cortes	tercera				
	lomo fino	76	28.6	4.1	5.3		lomo fino	3	3	5.1	5.2
	lomo falda	94	150	4.5	4.8		lomo falda	4	0	4	0
	hueso	30	30	1.3	1.3		hueso	10.1	10.1	1.8	1.8
	otros	72	28	2.5	3.7		otros	36.7	15.1	3.3	3.3

Elaborado por los autores

Tabla 3.2

3.1.1.3 Hospitales Y Clínicas

Dentro de este segmento solo hemos escogido a los hospitales debido a su volumen de compra bastante elevado no solo en cortes de primera sino también en cortes de segunda (Ver Tabla 3.3). Si bien los hospitales compran por cortes también les interesan los cuartos y medios de canal ya que dentro de sus instalaciones ellos elaboran sus propios cortes. En lo que respecta a sus proveedores cabe aclarar que más del 85% de los mismos corresponde a personas naturales que no se repiten por lo que podría se crea una oportunidad para este plan de negocios.

DESAGREGADO HOSPITALES Y CLÍNICAS											
Hospitales					Clínicas						
Cortes	Hospitales	kilos		precios		Cortes	Clínicas	kilos		precios	
		media	moda	media	moda			media	moda		
	lomo fino	30	10.1	3.88	--		lomo fino	10.1	10.1	5.25	5.3
	lomo falda	102	10.1	3.95	5.75		lomo falda	10.1	10.1	3.75	3.75
	hueso	78	10.1	2	--		hueso	10.1	10.1	--	--
	otros	154	190	2.13	2.25		otros	10.1	10.1	3.5	--

Elaborado por los autores.

Tabla 3.3

3.1.2 Consumidor Final

3.1.2.1 Introducción

En este estudio de mercado se busca determinar cual es el nivel de consumo de carne de res que poseen los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, de tal forma que permita determinar si es posible implantar uno o varios frigoríficos especializados en carne de res. Además busca determinar qué tipo de carne de res consumen los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, lo que permitiría saber que tipo de producto es posible ofrecer al consumidor final.

Mediante encuestas se determinó que cantidad de kilos por persona consumen los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito. La investigación arrojó que los habitantes de los sectores Norte, Centro y Sur prefieren comprar la carne de res en la Cadena de Supermercados La Favorita el cual posee la mayor participación de mercado. Sin embargo las personas encuestadas están dispuestas a comprar la carne de res en un frigorífico especializado, lo que crea una oportunidad para este plan de negocios. Las personas encuestadas reconocen que la calidad del producto es lo más importante que debería tener

un local de venta de carne de res y después la cercanía a su hogar, por lo que es de vital importancia una correcta ubicación de este tipo de locales, que debe ser realizada por un método de logística.

3.1.2.2 Resultados

De las distintas encuestas realizadas a personas escogidas al azar, en los 32 sectores con que cuenta el Distrito Metropolitano de Quito se evidenció, que en los sectores sur, centro y norte la mujer es quien se encarga de la compra de carne de res en el hogar, en más del 70% de los casos encuestados (Ver Anexo D5-Pregunta c).

Además cabe aclarar que en lo que respecta a consumos de carnes en general en el sector Sur de la ciudad, el 88% de los encuestados consumen pollo, 75% pescado, 52% cerdo, 85% res y un 11% no consume ningún tipo de carne. En el sector Centro de la ciudad, consumen en un 75% pollo, 62% pescado, 28% cerdo, 78% res y un 21% no consumen ningún tipo de carne. En el sector Norte de la ciudad, consumen un 85% pollo, 70% pescado, 53% cerdo, 86% res y un 13% no consumen ningún tipo de carne. Como se puede notar los porcentajes de personas que consumen los diversos tipos de carne, son muy similares si comparamos las cifras obtenidas en los sectores Sur y Norte a diferencia del sector Centro de la Ciudad (Ver Anexo D5-Pregunta b).

Lo que respecta a la carne de res en el sector Sur, se puede apreciar que el 52% de los encuestados en dicho sector la compran en forma semanal, mientras que un 25% lo realiza de forma diaria (Ver Anexo D5-Pregunta d1 y h), asimismo se pudo apreciar que un 25% de los encuestados en este sector, prefieren comprar la carne de res en el SUPERMAXI, seguido de los mercados municipales y tiendas de barrio con un 23% y 21% respectivamente (Ver Anexo D5-Pregunta g1). Al momento de conocer porque realizan sus compras en estos establecimientos antes mencionados se evidenció que el 31% de los encuestados lo hace por la calidad que ofrece el establecimiento, seguido por un 29,80% que lo hace por la cercanía de estos a su hogar (Ver Anexo D5-Pregunta g2).

En lo que respecta a la carne de res en el sector Centro, se puede apreciar que el 76% de los encuestados en dicho sector la compran en forma semanal, mientras que un 16% lo realiza de forma quincenal (Ver Anexo D5-Pregunta d1 y h), asimismo se pudo apreciar que un 40% de los encuestados en este sector, prefieren comprar la carne de res en el SUPERMAXI, seguido de los mercados municipales con un 24% (Ver Anexo D5-Pregunta g1). Al momento de conocer porque realizan sus compras en los establecimientos antes mencionados se evidenció que el 42.50% de los encuestados lo hace por la calidad que ofrece el establecimiento, seguido por un 30% que lo hace por la cercanía de estos a su hogar (Ver Anexo D5-Pregunta g2).

En lo que respecta a la carne de res en el Sector Norte, se puede apreciar que el 60% de los encuestados en dicho sector la compran en forma semanal, mientras que un 20% lo realiza de forma quincenal (Ver Anexo D5-Pregunta d1 y h), asimismo se pudo apreciar que un 58% de los encuestados en este sector, prefieren comprar la carne de res en el SUPERMAXI, seguido de las tercenas con un 13% (Ver Anexo D5-Pregunta g1). Al momento de conocer porque realizan sus compras en estos establecimientos antes mencionados se evidenció que el 43% de los encuestados lo hace por la calidad que ofrece el establecimiento, seguido por un 30% que lo hace por la cercanía de estos a su hogar (Ver Anexo D5-Pregunta g2).

En el sector sur de la ciudad con respecto a la carne de res se evidencia que el 22.55% de los encuestados consumen de 0.51 a 1 kilos de carne de res semanal, el 18.32% consume de 2.51 a 3 kilos semanales de carne de res, y el 15.32% de las personas consumen de 1.01 a 1.50 kilos semanales (Ver Anexo D5-Pregunta d2); teniendo un consumo promedio en el sur de la ciudad de 1.7 kilos semanales y un consumo más frecuente de 0.60 kilos semanales. Este consumo promedio difiere de su consumo más frecuente debido a que existe una gran cantidad de personas que consumen por encima de 1 kilo semanal (Ver Anexo D5.1).

En el sector centro de la ciudad al investigar lo referente a la carne de res se evidencia que el 39.42% de los encuestados consumen de 1.01 a 1.50 kilos de carne de res semanal, el

28.36% consume de 0.51 a 1 kilos semanales de carne de res y el 21.22% de las personas consumen de 0.10 a 0.50 kilos semanales (Ver Anexo D5-Pregunta d2); teniendo un consumo promedio en el centro de la ciudad de 1.2 kilos semanales y un consumo más frecuente de 0.70 kilos semanales (Ver Anexo D5.1).

En el sector norte en lo referente a la carne de res se evidencia que el 22.63% de los encuestados consumen de 0.51 a 1 kilos de carne de res semanal, el 21.54% consume de 0.10 a 0.50 kilos semanales de carne de res y el 12.72% de las personas consumen de 1.01 a 1.50 kilos semanales (Ver Anexo D5-Pregunta d2); teniendo un consumo promedio en el norte de la ciudad de 1.90 kilos semanales y un consumo más frecuente de 0.60 kilos semanales (Ver Anexo D5.1).

En lo que incumbe a la predisposición a comprar por parte del consumidor final en un frigorífico especializado en carne de res, se obtuvieron los siguientes resultados:

- En el sur de la ciudad, el 93.75% de las personas encuestadas, estarían dispuestas a comprar en dichos establecimientos.
- En el centro de la ciudad, el 92% de las personas encuestadas, respondieron afirmativamente a realizar sus compras en un frigorífico especializado en carne de res.
- Finalmente en el norte de la ciudad el porcentaje de personas dispuestas a comprar en un frigorífico especializado en carne de res es un poco más baja que los dos anteriores sectores, ubicándose dicho porcentaje en el 86.60% el cual sigue siendo bastante elevado. (Ver Gráfico 3.4)



Elaborado por los autores

Gráfico 3.4

En lo que atañe a la última pregunta de la encuesta realizada al consumidor final, en la que se le cuestiona acerca de cual considera los tres atributos más importantes que debería tener su frigorífico ideal, se encontró que los atributos más importantes para el sector sur de la ciudad son: la limpieza del local con un 79%, seguido de la calidad del producto con un 75% y como tercer atributo la amabilidad del personal con un 41.67% (Ver Anexo D5-Pregunta k).

Los atributos más importantes para los habitantes del centro de la ciudad fueron: calidad del producto con el 84%, seguido de la limpieza del local con un 76% y por último la amabilidad del personal y precio con un 36% para cada uno (Ver Anexo D5-Pregunta k).

Por último en lo que concierne al sector norte de la ciudad se encontró que los atributos más importantes para los habitantes de este sector fueron: la calidad del producto con un 81.44% seguido de la limpieza del local con un 73% y como último atributo la amabilidad del personal con un 34.02% (Ver Anexo D5-Pregunta k).

3.1.2.3 Conclusiones

3.1.2.3.1 Consumidor Final

Este segmento es de gran importancia para este plan de negocios ya que se puede colocar en este gran parte de la carne de segunda, que no es absorbida por las grandes superficies y que es adquirida por este segmento, sin embargo estos mismos encuestados les gustaría en más de un 86% que esta fuese vendida al público en un frigorífico especializado en carne de res, lo cual representa una oportunidad para este plan de negocios. A continuación se presentan datos referentes al consumo en el Distrito Metropolitano de Quito(Ver Tabla 3.4).

Consumo Promedio En Kilos Por Sector

SECTOR SUR					
Corte	SUAVE	HUESO	LOMO FIMO	LOMO FALDA	OTROS
MEDIA	1,466	1,750	2,060	1,950	1,955
MODA	0,479	0,571	0,750	2,667	0,427
MEDIANA	0,875	1,159	1,417	2,250	1,333

SECTOR CENTRO					
Corte	SUAVE	HUESO	LOMO FIMO	LOMO FALDA	OTROS
MEDIA	1,107	0,827	1,050	1,083	2,083
MODA	0,778	0,500	1,250	1,167	2,333
MEDIANA	0,857	0,650	1,125	1,125	2,250

SECTOR NORTE					
Corte	SUAVE	HUESO	LOMO FIMO	LOMO FALDA	OTROS
MEDIA	1,713	1,313	2,820	2,444	1,513
MODA	0,667	0,500	0,750	0,410	0,600
MEDIANA	1,050	0,933	1,750	1,500	1,000

Elaborado por los autores

Tabla 3.4

3.2 ANÁLISIS CRUZADO

Hay que resaltar que en las grandes superficies en lo referente a los tipos de cortes consumidos en este mercado, compuesto de diferentes segmentos y estratos, prefieren cortes de primera tales como: lomo fino y lomo de falda. Dentro de este mercado la excepción es el segmento de hospitales y clínicas que prefieren cortes distintos a los de primera: como hueso y otros cortes de segunda.

Los segmentos de mayor importancia para la empresa pertenecen a las grandes superficies ya que estos son la base del negocio por lo cual los cortes de primera van a ser destinados a satisfacer la demanda de este mercado. Hay que resaltar que al satisfacer la demanda de estos existirá un remanente de los mal llamados cortes de segunda, que serán destinados a satisfacer la demanda del consumidor final y de hospitales y clínicas.

Existen similitudes entre ambos mercados las cuales son:

1. Ambos mercados compran la carne de res por cortes.
2. Ambos mercados consideran como el atributo más importante la calidad del producto.

3. Ambos mercados consideran que están pagando precios medio-altos y altos por el producto que consumen.
4. Ambos mercados compran su producto con una frecuencia semanal.
5. Ambos mercados realizan sus compras con mayor frecuencia en los supermercados.

Todas estas similitudes crean una oportunidad de negocio, ya que estos dos mercados desean comprar este producto mediante cortes, lo que facilitaría la labor de la empresa, que no tendría que realizar diferentes formas de presentación del producto para ambos mercados; buscando brindar la mejor calidad que es una de las bases de este plan de negocios e intentando corregir el descontento por los precios altos y medio altos, tanto para grandes superficies como para el consumidor final; que afecta sobre todo a los consumidores finales aumentando el porcentaje de no consumo que en promedio llega al 16%, entregando un producto de menor precio en beneficio del consumidor final y de las grandes superficies.

Existen otras oportunidades claras en el mercado de grandes superficies, como es el caso de no reconocer un proveedor o marca de carne de res y ser un mercado que se encuentra dominado por personas naturales que en ninguno de los casos se repiten; los cuales no satisfacen la demanda de los diferentes segmentos que componen este mercado, por lo que estos se ven obligados a buscar otros proveedores como es el caso de los supermercados, en los cuales se paga precios más altos, pero se asegura la calidad. Sin embargo un supermercado no es un proveedor de carne de res de grandes superficies, sino que es un local de autoservicio que está orientado al consumidor final.

En el mercado del consumidor final existe también otra oportunidad para la realización de este plan de negocios, ya que estarían dispuestos a cambiar sus hábitos de compra, al dejar de comprar en un supermercado para adquirir la carne de res en un frigorífico especializado (que es otro objetivo del plan de negocios) que cumpla con los siguientes tres atributos:

1. Calidad del Producto.
2. Limpieza del local.
3. Cortesía y amabilidad.

CAPÍTULO CUATRO

CAPÍTULO CUATRO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 VISIÓN ORGANIZACIONAL DE ALIANZA

Alianza quiere ser reconocida al finalizar el año 2007 como la primera empresa en entregar productos cárnicos con una denominación de origen, asumiendo una responsabilidad social con el Ecuador, entregando productos que se distingan por su calidad y precio justo; que al momento de ofrecerlos a los clientes, siempre se busque crear una relación de amistad que cultive las relaciones personales con amabilidad y cordialidad al momento de vender, obteniendo un vínculo empresa-cliente que permita mantener relaciones comerciales y de amistad de largo plazo.

Guiarse por las altas normas éticas y legales. “SER ÍNTEGROS”. Éticos al momento de entregar productos con peso y precio justo a nuestros clientes y responsables en cumplimiento de todas las normas jurídicas establecidas con los empleados y el Estado, con la finalidad de buscar la satisfacción del cliente tanto en los servicios que prestamos como en el producto que ofrecemos, y a la par garantizar el crecimiento personal y profesional del empleado dentro de la empresa.

Tenemos como propósito permitir que más gente en el Ecuador consuma carne de res. Estamos en el mercado ecuatoriano para mejorar el sistema de comercialización de carne ya existente, creando uno paralelo que satisfaga las necesidades que no han sido cubiertas por otras empresas ya existentes, reduciendo la cadena de comercialización y creando una sola empresa encargada de faenar y distribuir carne de res con una denominación de origen, lo que permitirá crear una mejor percepción de este producto en los compradores y entregar un producto diferenciado, que contribuya a mejorar la dieta alimenticia de los consumidores.

La mayoría de la gente consumirá una carne con denominación de origen y estará mejor alimentada, siempre con la seguridad de que el producto que tiene en su mesa es de Alianza. Cuando restaurantes, hoteles, clínicas, etc., compren la carne de Alianza tengan la seguridad de que están entregando a sus clientes el mejor producto existente en el

mercado; y cuando las personas hagan una parrillada entre amigos su principal propósito sea disfrutar de la carne de Alianza mientras comparten un buen momento. Cuando venga la gente de otros países y prueben nuestra carne digan que han consumido una carne de calidad que es producida en el Ecuador, por una empresa hecha por ecuatorianos para el mundo. Que los Ministerios de Salud, organismos internacionales entre otros, que hacen esfuerzos diarios para mejorar la alimentación, reconozcan la labor realizada por ALIANZA en el Ecuador. Que nuestra carne ya no solo se compre en hoteles, restaurantes, tercenas u otros locales, sino que esté en todos los lugares del país; que cuando la gente coma esta carne ya no solo los padres se sientan satisfechos sino que los hijos disfruten de esta como disfrutaban ahora de una hamburguesa.

4.1.1 Valores Y Creencias

1. Tener una responsabilidad social con el Ecuador de entregar un producto que se distinga por su calidad y bajo precio, teniendo este principio como una meta constante.
2. Al entregar productos a los clientes, siempre buscar una relación de amistad que cultive las relaciones personales al momento de vender.
3. Guiarse por las altas normas éticas y legales. “SER ÍNTEGROS”.
4. Siempre buscar la satisfacción del cliente tanto en los servicios que prestamos como en el producto que ofrecemos.
5. Amabilidad y cordialidad son la bases para tratar a proveedores y empleados, creando un ambiente que cultive las relaciones personales.
6. Fomentar el trabajo en equipo, mediante el lema “Cuando acabes tu trabajo ayuda a tu compañero”.
7. Fomentar y premiar una actitud e idea positiva, dejar que la gente exprese libremente sus pensamientos.

4.1.2 Misión

Estamos en el mercado ecuatoriano para atender a grandes superficies y mejorar el sistema de comercialización de carne de res ya existente, creando uno paralelo que satisfaga las necesidades que no han sido cubiertas por otras empresas ya existentes, reduciendo la cadena de comercialización y creando una sola empresa que se guíe por las más altas normas éticas y legales “SER ÍNTEGROS” tanto con proveedores, clientes

y empleados los cuales son un activo valioso para la empresa que se encargará de faenar y distribuir carne de res con una denominación de origen mediante la utilización de tecnología de punta en el faenamiento, sistema de corte y transporte; lo que permitirá crear una mejor percepción de este producto en los compradores y entregar un producto diferenciado, que contribuya a mejorar la dieta alimenticia de los consumidores.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo General

- Ser reconocidos en el mercado ecuatoriano como la primera empresa en entregar productos con una denominación de origen, a bajo costo y alta calidad, que nos diferencie de la competencia, lo que permitirá ofrecer un valor agregado a nuestros clientes; el cual será alcanzado al término del quinto de año de funcionamiento.

4.2.2 Objetivos por áreas

4.2.2.1 Producción

- Obtener un 53% de aprovechamiento por animal, que permita la reducción de costos y una mayor cantidad de kilos para la venta por animal, en el cuarto año.
- Obtener una denominación de origen que permita crear un producto diferenciado que contribuirá a mejorar la percepción de este en la mente del consumidor al finalizar el tercer año.
- Implementar las normas ISO 9000 y 14000 en el tercer año, lo que permitirá en el primer caso estandarizar los procesos y entregar un producto con una calidad constante; y en el segundo proteger el medio ambiente.
- Instalar el camal en la zona industrial de la ciudad de Santo Domingo.

4.2.2.2 Márketing

- Diseñar una publicidad persuasiva e informativa en el segundo año las cuales permitirán crear en el primer caso el reconocimiento de la marca; y en el segundo dar a conocer las bondades de la carne de segunda al mercado.
- Diseñar una publicidad informativa durante el tercer año que permita informar al mercado sobre la existencia de la carne de res con una denominación de origen.
- Lograr una participación en el mercado del 10% en el segundo año.
- Conformar un sólido equipo de venta cuya efectividad no sea menor al 60% a partir del segundo año lo que permita obtener una base sólida de clientes para el negocio.

- Aumentar el volumen de ventas de la mal llamada carne de segunda en un 60% que permita cubrir los costos fijos al finalizar el segundo año.
- Para el primer año el presupuesto de Márketing ascenderá a \$5000 para luego crecer en un 50% anual para el 2004 y 2005 y en 40% y 30% para los dos siguientes años, respectivamente.

4.2.2.3 Recursos Humanos

- Crear una organización de aprendizaje continuo, para “mejorar las relaciones con los clientes, controlar el cambio y tener una perfecta comprensión entre los miembros de la organización, en definitiva para tener un rendimiento y una ventaja competitiva superior”¹
- Establecer un sistema adecuado de comunicación interna, que permita una fácil resolución de problemas y toma de decisiones, desde el primer año.
- Crear un sistema adecuado de pago de remuneraciones, desde el primer año, el cual permitirá reducir los problemas interpersonales por este concepto en la organización.

4.2.2.4 Finanzas

- Obtener un margen de contribución de 30% con el objetivo de ser más competitivo en precio lo que a su vez nos facilitará la entrada al mercado, desde el primer año.
- Crear un fondo revolviente que permita a la empresa sobrevivir en etapas de crisis macroeconómicas o de falta de liquidez, que será de un 10% anual con el dinero proveniente de las utilidades de la empresa.
- Asignar al área de Márketing un presupuesto anual del 6% sobre las ventas netas de la empresa en el primer año, a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa en adelante se le asignará un incremento anual del 30% sobre el presupuesto del primer año.

4.2.2.5 Comercialización

- Aumentar las ventas de la empresa medidas en kilos en un 10% anual, que permita obtener antes del quinto año economías de escala.
- Crear un trato personalizado con los clientes de la empresa, para crear un vínculo empresa-cliente que fortalezca las relaciones comerciales, desde el primer año de funcionamiento de la empresa.

¹ Hablan los Gurús, JOSEPH BOYETT, et al 1998. Pág. 93

- Crear cupos de venta que permita a la empresa asegurar un monto mínimo de ventas por cliente, y permitir al mismo tener la seguridad de contar con una cantidad mínima de compra de kilos para satisfacer su demanda, a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa.

4.2.2.6 I&D

- Desarrollar nuevos productos y formas alternativas de procesamiento de la carne res, lo cual permitirá a la empresa atender o llegar a nuevos mercados con el propósito de diversificar la cartera, para que esta no dependa de un pequeño grupo de clientes, en el quinto año.

4.3 POSICIÓN ESTRATÉGICA

Se buscará atender a los hoteles de lujo y de primera, restaurantes de lujo y segunda y hospitales del Distrito Metropolitano de Quito, ofreciendo un producto con cortes especializados de bajo precio y alta calidad, con una denominación de origen y respaldados por una marca, este producto llegará a los clientes mediante la alianza estratégica entre productores de la provincia de Esmeraldas y la empresa; en donde a los distintos proveedores se les asignará cupos de entrega y la empresa se encargará de faenar, madurar y empacar en un camal de propiedad de la misma los distintos cortes, que luego serán distribuidos directamente a los compradores mediante una fuerza de ventas que cree y mantenga un vínculo entre la empresa y el cliente, la cual se encontrará apoyada por un plan de Márketing que utilizará una publicidad persuasiva e informativa, promociones y ofertas a más de contar con sus propios vehículos de entrega adaptados con la tecnología adecuada para la conservación de los mismos.

4.3.1 Funcionamiento Del Negocio

La empresa buscará una alianza estratégica con los productores de la provincia de Esmeraldas, lo cual permitirá garantizar dos puntos claves en la **logística de entrada**: la calidad del ganado que deberá ser criado mediante el método de pastoreo libre² y un suficiente suministro del mismo por parte de los productores.

² Pastoreo libre (“Pastorear”): Llevar los ganados al campo y cuidar de ellos mientras comen la hierva en los prados y montes. Diccionario Océano Uno, Edición 1992.

Una vez que la empresa cuente con la orden de compra, esta contactará al ganadero o ganaderos los cuales se encontrarán clasificados por fechas de entrega y cupos preestablecidos. Los ganaderos transportarán los animales en camiones adecuados para dicha actividad, desde sus haciendas hasta los corrales del camal de propiedad de la empresa. El ganado permanecerá veinticuatro horas en dichos corrales, los mismos que pueden ser de hierro, cemento o plástico. Debe permanecer dicho periodo de tiempo para tranquilizar al animal y eliminar el estrés provocado por la transportación, los cuales podrían tener efectos negativos en la carne si son faenados en ese momento. En esta etapa los animales son vistos por un veterinario en la inspección ante-mortem (examen visual del animal).



Foto 4.1

Luego de dicho periodo los animales entran al faenamamiento (**operaciones**) de uno en uno, donde son sacrificados mediante una pistola neumática o un punzón, para luego ser colgados en un riel donde una o más personas se encargan de realizar el primer corte donde se sacan patas, cabezas y piel en este orden. El siguiente paso es cortar al animal en dos medias canales (Ver Foto 4.1³), donde se extraen las vísceras blancas y rojas. Luego las canales son revisadas por personal calificado el mismo que saca cualquier elemento extraño que se encuentre en el animal, como por ejemplo los hematomas por causa de algún golpe, realizándose la inspección post-mortem (examen profundo de la canal. Ver Foto 4.2⁴).

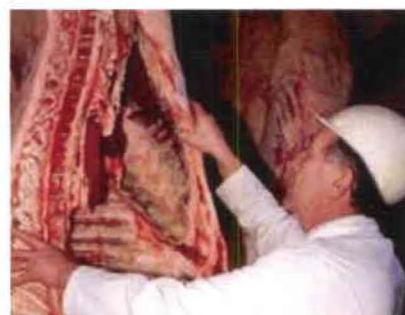


Foto 4.2

Luego de estas dos medias canales se extraen los distintos cortes que serán refrigeradas durante veinticuatro horas que es el tiempo de maduración.⁵ Una vez obtenida la maduración del producto, el equipo de ventas se encargará de la

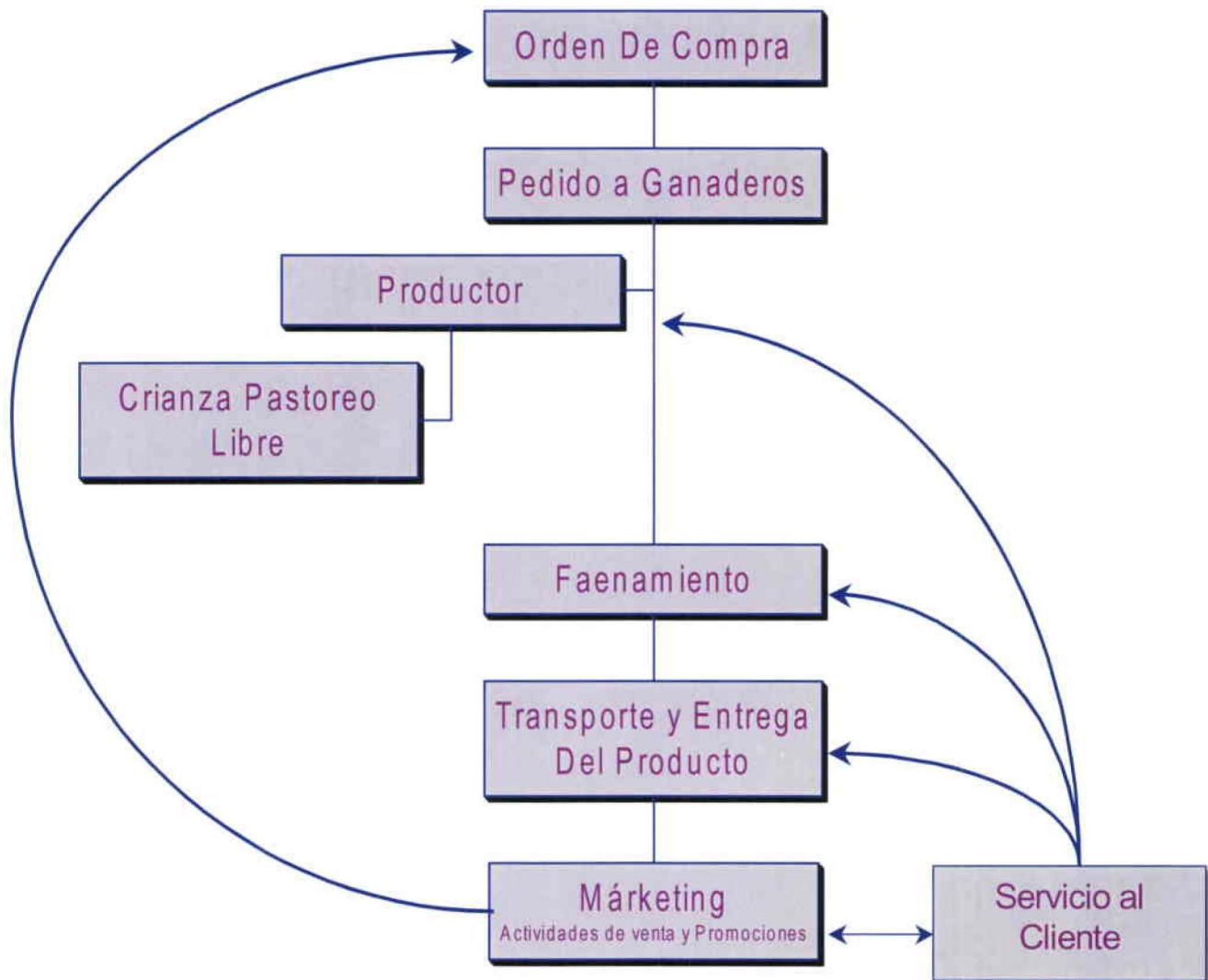
entrega de los productos en vehículos de la empresa adaptados con la tecnología adecuada para la transportación de los mismos. Las actividades de Marketing y Servicio al cliente pueden ser vistas en el capítulo siguiente (Ver Figura 4.1).

³ Fuente: <http://www.carsivar.com/>

⁴ Fuente: Enciclopedia Microsoft Encarta 2000.

⁵ Nota del autor: "MADURACIÓN".- Es el tiempo necesario para que el músculo se convierta en carne

FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO



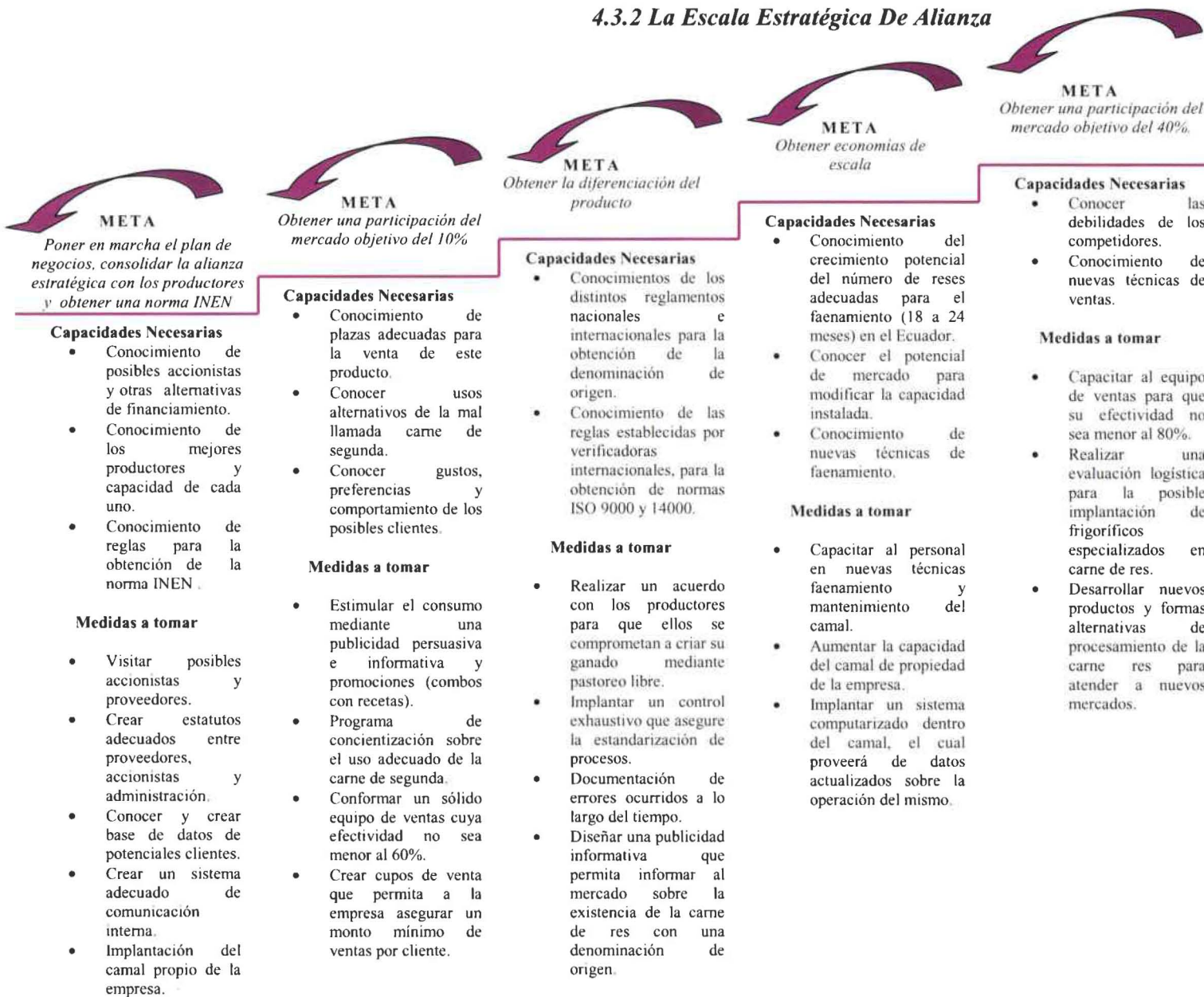
Elaborado por los autores

Figura 4.1

4.3.2 La Escala Estratégica De Alianza

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ser reconocidos en el mercado ecuatoriano como la primera empresa en entregar productos con una denominación de origen, a bajo costo y alta calidad, que nos diferencie de la competencia, lo que permitirá ofrecer un valor agregado a nuestros clientes.



2003

2004

2005

2006

2007

4.4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.4.1 Cultura

La cultura de Alianza se basará en el aprendizaje continuo, lo cual permitirá crear una organización que profese una buena comprensión entre sus miembros, para ayudar a la gente a ser un empleado activo y no un receptor pasivo, lo cual permitirá la generación, aceptación e implantación de ideas creativas que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Además contribuirá a la independencia y a la libertad de tomar decisiones que busquen el mejoramiento de la empresa, lo que dará a todos los miembros esperanzas de que las cosas pueden ser mejores.

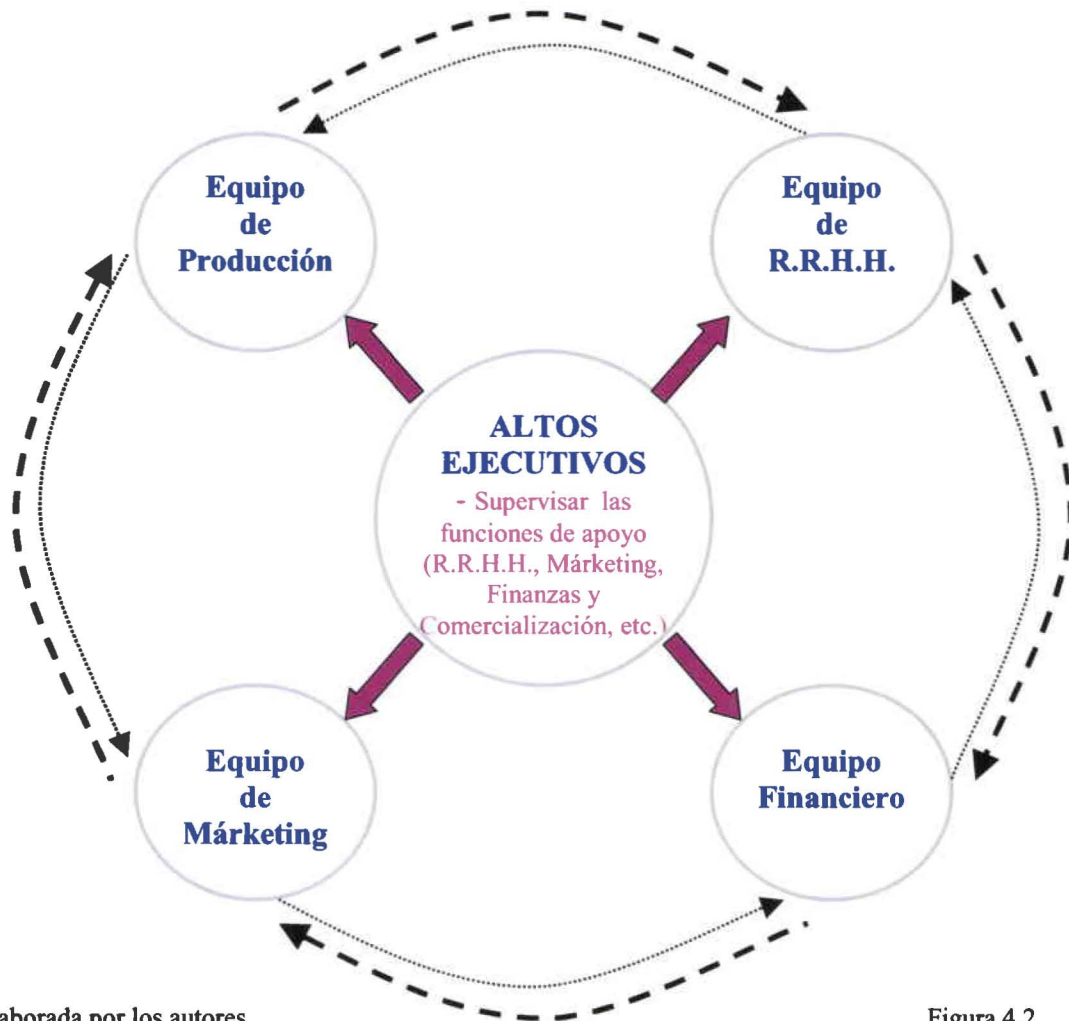
La cultura de Alianza permitirá la formación de sólidos equipos de trabajo que se apoyarán en el compromiso y la confianza, estos se caracterizarán por tener una responsabilidad tanto individual como conjunta, valorarán el cómo y con qué puede contribuir mejor cada miembro al objetivo final, siempre bajo los valores y creencias de la organización.

4.4.2 Estructura

Alianza contará con una estructura horizontal, la cual contribuirá a crear el vínculo empresa-cliente, debido a la presencia de equipos autodirigidos que permiten el flujo rápido y continuo de información para la toma de decisiones, lo cual mejora en gran manera la respuesta a las diversas necesidades de los clientes.

Además esta estructura, permite reducir las barreras o fronteras entre los distintos departamentos y solo se necesita un pequeño grupo de altos ejecutivos, para supervisar las funciones de apoyo, como Recursos Humanos, Márketing, Finanzas y Producción. Todos los demás forman parte de equipos transfuncionales que ejecutan procesos básicos como el de desarrollo, venta y acabado de producto.(Ver Figura 4.2)

Estructura De Trabajo



Elaborada por los autores

Figura 4.2

4.4.3 Incentivos

El programa de incentivos de Alianza contendrá tres elementos básicos de motivación: una actitud apropiada de los altos ejecutivos respecto a los equipos autoguidados, comunicaciones eficaces entre todos los miembros de la organización y una clara comprensión del trabajo que realice cada equipo dentro de la organización.

Además Alianza empleará incentivos de tipo monetario y no monetario, para satisfacer las distintas necesidades de los empleados y accionistas que formarán parte de la organización.

- Entre los incentivos monetarios para los empleados se encontrarán: comisiones por mejoras en la productividad tanto individual como en conjunto, que se den

dentro de los distintos equipos de la organización; y demás beneficios adicionales como: pago de un seguro médico privado, un bono escolar el cual variará en función de la edad y el número de hijos del trabajador, etc.

- Entre los incentivos no monetarios para los empleados se encontrarán: enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, proporcionarles más responsabilidad, más autoridad y más control sobre su trabajo; programas de formación en las áreas a las que pertenezcan los distintos equipos autodirigidos; premios tales como: insignias, placas, trofeos, certificados, etc. finalmente alientos por parte de los altos ejecutivos.

4.4.4 Personal

Alianza requiere de un personal que quiera formar parte de una organización de aprendizaje continuo, que tenga predisposición a la innovación. Que tenga un pensamiento creativo y una aptitud emprendedora, a más de que cuente con conocimientos y destrezas necesarias acordes al cargo que va a desempeñar.

Por estas razones Alianza implementará un sistema adecuado y riguroso de selección de personal, el cual consta de cinco pasos fundamentales⁶:

1. Plan de captación y selección de candidatos.
 - Asignar responsabilidades para la captación, selección e integración.
 - Determinar el número de personas necesarias.
 - Realizar un análisis de puestos de trabajo.
 - Preparar una descripción de puestos de trabajo.
 - Determinar las calificaciones necesarias para la contratación.
2. Captación de Candidatos.
 - Identificar las fuentes de captación.
 - Seleccionar la fuente a emplear.
 - Ponerse en contacto con los candidatos.

⁶ VENTAS Conceptos, Planificación y Estrategias, William J. Stanton, Novena Edición, Pág. 92

3. Selección de solicitantes.

- Diseñar un sistema que permita valorar a los candidatos.
- Valorar a los candidatos con respecto a las especificaciones de contratación
- Tomar decisiones de selección

4. Contratar a las personas seleccionadas

5. Integrar a los nuevos empleados en la organización.

CAPÍTULO CINCO

CAPÍTULO CINCO

PLAN DE MARKETING

5.1 PERFIL DE LOS CLIENTES

Como resultado de lo obtenido en la investigación de mercados Alianza ha escogido atender a los hoteles de lujo y primera, los restaurantes de Lujo y Segunda y Hospitales, que se encuentren ubicados dentro del Distrito Metropolitano de Quito. A los segmentos de hoteles y restaurantes se los ha escogido debido a que su consumo promedio es el más alto y su nivel de precios (pago por kilo al proveedor) es bastante elevado, lo que hace atractivos a estos para este plan de negocios. En lo que respecta a los hospitales, estos fueron escogidos debido a que su volumen de compra es bastante elevado no solo en cortes de primera sino también en cortes de segunda.

Estos segmentos tienen características similares tales como:

- Todos los segmentos escogidos compran la carne de res por cortes, sin embargo existe un pequeño grupo dentro de estos segmentos que compran la carne de res por medias canales o cuartos de canal.
- La mayoría de los miembros de estos segmentos, no cuentan con un proveedor que pueda satisfacer toda su demanda, por lo que compran su carne o tienen como proveedores a personas naturales que en ninguno de los casos se repiten, y supermercados.
- Los segmentos anteriormente mencionados consideran que el atributo más importante que debe ofrecer su proveedor es la calidad del producto, debido a que todos estos prestan servicios que deben mantener un cierto nivel de calidad para satisfacer a sus actuales clientes o atraer nuevos.
- Todos los segmentos escogidos consideran que están pagando precios medio-altos y altos por el producto que compran.

Todas las características anteriormente mencionadas que componen el perfil del cliente facilitan la labor de marketing, ya que la empresa no tiene que tratar a cada segmento como un cliente diferente, sino como un todo debido a que estos segmentos son similares entre sí en términos de los productos que compran, frecuencias de compra, proveedores y precios.

5.2 PRODUCTO

Como se mencionó en el perfil de los clientes, la mayoría de los integrantes de estos segmentos compran la carne de res mediante cortes, lo que facilitaría la labor de la empresa, que no tendría que realizar distintas formas de presentación del producto para los distintos segmentos.

La textura de la carne obedece a distintos factores tales como: la edad del animal, tipo de alimentación, raza, transporte, faenamiento, maduración, higiene, etc. A continuación se describe la cartera de productos que ofrecerá Alianza:

Tipos De Cortes

SUAVES	SEMIDUROS	DUROS
Lomo de Asado	Lomo de Aguja	Cogote
Pulpa Negra	Filete Especial	Costilla
Pulpa Redonda	Carne de Paleta	Pecho
Cadera (Pajarilla)	Pulpa de Brazo	Oso Buco
Colita de Cadera	Filete al minuto	Rodaja
Lomo Fino	Pulpa Blanca	Caucara (Falda Dorada)
		Falda
		Salón

Elaborada por los autores

Tabla 5.1

A más de los cortes descritos en la tabla anterior, Alianza ofrecerá las vísceras blancas y rojas, los huesos blancos, las patas, el rabo, la lengua, los sesos, la piel del animal y otros.

“Los nombres de cortes de carne de ganado bovino, y de otras especies, varían no solo de país a país, sino también en un mismo país, y no es raro que aún sean distintos en una misma ciudad. La diversidad de nombres para un mismo o similar corte de carne a menudo hace difícil su compra no solo a personas extranjeras sino también a nacionales en un mismo país”¹. Por esta razón Alianza ha decidido escoger la mayor parte de nombres que utiliza SUPERMAXI, lo cual facilitará la identificación del corte que ya es conocido por el cliente.

5.3 PRECIO

Alianza en un inicio fijará precios de paridad, es decir, basándose en los precios promedio del mercado, dado que en los primeros años no se espera contar con economías de escala. A medida que la organización vaya cumpliendo sus metas y objetivos planteados en la escala estratégica del capítulo anterior, la empresa podrá crear una diferenciación de su producto no solo en calidad que será ofrecida desde un inicio, sino también basándose en sus precios.

Los precios promedio del mercado se detallan en la siguiente tabla:

Tabla de Precios

Cortes	Precio promedio / kilo
Suaves	\$5.00
Semiduros	\$4.50
Duros	\$2.80
Otros ²	\$1.80

Elaborada por los autores

Tabla 5.2

¹ Entrevista al Dr. Ricardo Salazar Ch. / SUPERMAXI-AGROPESA / Quito-Ecuador

² Nota de los autores: En Otros se incluyen vísceras blancas y rojas, patas y rabo, huesos y lengua.

5.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING

5.4.1 Introducción

Alianza utilizará estrategias de Marketing que permitan realzar los atributos del producto que esta va a ofrecer, tales como: su alta calidad obtenida a través de la denominación de origen, su bajo precio y usos alternativos de la carne de res. Lo que permita tener una ventaja competitiva contra los competidores actuales, así como la creación de barreras de entradas contra futuros competidores.

5.4.2 Estrategias para atraer a los no usuarios

En un principio los mercados objetivos de la empresa son denominados como “no usuarios”, lo que significa que aunque consuman carne de res, esta no la compran a la empresa. Por lo cual la empresa aplicará esta estrategia para atraer a estos “no usuarios” y convertirlos en “usuarios”, de la siguiente manera:

Demostrar a los futuros usuarios los beneficios con que cuenta la carne de res de Alianza, mediante la creación de un catálogo que contenga los diferentes cortes ofrecidos por la empresa con su peso promedio y unidades de manejo³, además este contendrá los cortes divididos en: primera, segunda y combinaciones entre ambos. También se incluirán las características que diferencian al producto de la competencia, tales como: la crianza del ganado mediante el método de pastoreo libre, la especialización de los cortes, el cumplimiento de las normas de calidad y sanidad exigidas por el INEN, la explicación sobre las ventajas que ofrecen los empaques y la adecuada transportación de la carne de res que ofrece Alianza. Este catálogo será presentado por un miembro del equipo de ventas, el cual realizará la explicación del mismo y despejará las dudas e inquietudes de los posibles clientes, acerca de los productos ofrecidos y la empresa en sí.

5.4.3 Estrategias para conservar la demanda de los usuarios

Alianza buscará mantener a los usuarios actuales conservando un alto nivel de satisfacción de los mismos, el cual es el principal motivo de lealtad, y a la vez buscará

³ Unidades de manejo.- Es una medida la cual indica la cantidad en piezas o en kilos aproximados que tendrá el producto ofrecido.

construir una fuerte relación económica e interpersonal, mediante un sistema de servicio al consumidor que se encargará de realizar llamadas periódicas para conocer qué opinión tienen sobre el servicio y el producto brindado, así como la creación de un sistema de administración de quejas el cual clasificará las mismas por categorías, que permitirán conocer con certeza porque son ocasionados los malestares y serán presentados directamente a la gerencia, la cual se encargará de reunirse con los vendedores para ofrecer una solución rápida y eficaz para dichas quejas. De tal forma que el usuario reconozca la preocupación que tiene la empresa de satisfacer sus necesidades y de esta forma crear una lealtad hacia la empresa.

Alianza se centra en la satisfacción del cliente, dado que esta proporciona diversos beneficios adicionales para la organización, como el aumento de la lealtad del consumidor lo cual desemboca en repeticiones de compra y además genera una comunicación verbal positiva por parte de los usuarios hacia otros no usuarios, lo cual podría dar como resultado la captación de nuevos usuarios (Ver Figura 5.1).



Elaborado por los autores.

Figura 5.1

5.4.4 Estrategia para aumentar la tasa de compra entre los usuarios

Una vez que Alianza haya captado a los no usuarios y haya creado un vínculo interpersonal, el cual permita convertirlos en usuarios, esta se enfocará en aumentar la tasa de compra entre los mismos. Alianza está consciente de que los compradores pueden incrementar el uso de sus productos si es que ella puede ampliar la variedad de usos o de ocasiones de uso de los mismos.

A través del equipo de ventas, se ofrecerán a los usuarios nuevas variedades de usos o empleos de la carne de res, mediante revistas, catálogos y libros de cocina especializados en la utilización de la misma. En los cuales se incluirán las más sabrosas y atractivas maneras de cocinar y servir los distintos cortes ofrecidos por Alianza, con indicaciones sobre su preparación, corte y presentación.

Otra manera de aumentar los niveles de consumo del producto entre los usuarios es la realización de promociones, ofertas semanales especiales tales como pague uno y lleve dos, cupones de rebaja que vendrán sobre la funda y premios continuos que se otorgarán a los clientes que hayan aumentado su volumen promedio de compra. Además se crearán bandejas con volúmenes especiales las cuales darán como resultado volúmenes de compra más altos de la mal llamada carne de segunda, dado que esta bandeja incluirá una combinación de distintos cortes tanto de primera como de segunda.

5.5 POTENCIAL DE MÁRKETING Y DE VENTAS

5.5.1 Introducción

Para hallar el potencial de Márketing y de ventas se utilizó la técnica de encuestas sobre las intenciones de compra de los clientes, también conocidas con el nombre de entrevistas de profundidad. Con este instrumento los encuestadores se dirigieron a los posibles clientes, a los cuales se les preguntó acerca de varios tópicos referentes a cantidades y preferencias de consumo, precios, proveedores y satisfacción actual; puntos que fueron explicados con mayor detalle en el estudio de mercado.

5.5.2 Potencial de Márketing

El Potencial de Márketing para el presente año en los segmentos escogidos es de 882 321,40 kilos anuales, los cuales son detallados en la Tabla No. 5.4, por segmento, estrato y tipo de corte demandado por los miembros de dicho segmento. Además se podrá encontrar en dicha tabla el potencial de Márketing dividido en carne de primera y carne de segunda.

Para los siguientes años se ha considerado un crecimiento del 5% anual, cantidad que fue obtenida basándose en el crecimiento de la producción de ganado destinado al faenamamiento durante la última década. Lo cual se detalla en la Tabla No. 5.3.

Crecimiento del Mercado

Mercado			
Crecimiento al	5%		
Años	Kilos Totales	Kilos Primera	Kilos Segunda
2003	926.437,51	522.419,35	404.018,16
2004	972.759,39	548.540,32	424.219,07
2005	1.021.397,36	575.967,34	445.430,02
2006	1.072.467,22	604.765,70	467.701,52
2007	1.126.090,59	635.003,99	491.086,60

Elaborada por los autores

Tabla 5.3

POTENCIAL DE MÁRKETING

Segmento	Estrato	Tipos de cortes	Población	Consumo prom. Estrato	Total consumo semanal	Total consumo anual	
Hoteles	Lujo	Lomo Fino	9	145,0	1.305,0	67.860,0	
		Lomo De Falda		110,0	990,0	51.480,0	
		Otros		90,0	810,0	42.120,0	
	Subtotal					3.105,0	161.460,0
	Primera	Lomo Fino	36	33,6	1.210,3	62.936,6	
		Lomo De Falda		22,8	820,8	42.681,6	
		Hueso		10,1	363,6	18.907,2	
		Otros		20,0	720,0	37.440,0	
	Subtotal					3.114,7	161.965,4
	Restaurantes	Lujo	Lomo Fino	2	80,0	160,0	8.320,0
Lomo De Falda			40,0		80,0	4.160,0	
Hueso			30,0		60,0	3.120,0	
Subtotal					300,0	15.600,0	
Segunda		Lomo Fino	17	76,0	1.292,0	67.184,0	
Lomo De Falda	94,0	1.598,0		83.096,0			
Hueso	30,0	510,0		26.520,0			
Otros	72,0	1.224,0		63.648,0			
Subtotal					4.624,0	240.448,0	
Hospitales	Lomo Fino	16	30,0	480,0	24.960,0		
	Lomo De Falda		102,0	1.632,0	84.864,0		
	Hueso		78,0	1.248,0	64.896,0		
	Otros		154,0	2.464,0	128.128,0		
Subtotal					5.824,0	302.848,0	
Potencial De Márketing⁴						882321,44	
					Primera	497542,24	
					Segunda	384779,2	

Elaborada por los autores

Tabla 5.4

⁴ Nota de los autores: Primera y Segunda, corresponden en el primer caso a la suma de Lomo Fino y de Falda; y en el segundo caso a la suma de Hueso y Otros.

5.5.3 Potencial de Ventas

Basándose en la escala estratégica planteada en el Capítulo Tres, la participación de mercado que busca Alianza es de un 10% para el año 2004, hasta llegar a una participación del 40% en el año 2007.

A continuación se detalla la participación de mercado medida en kilos y reses faenadas de forma anual y semanal (Ver Tabla No. 5.5).

POTENCIAL DE VENTAS

Años	Participación	KILOS					RESES		
		Participación	Participación 1a.	Participación 2a.	Otros 2a.	Totales	Semanales	Semanales	Anuales
2003	5%	46.321,88	26.120,97	20.200,91	25.124,97	71.446,85	1.373,98	6	315
2004	10%	97.275,94	54.854,03	42.421,91	52.762,44	150.038,38	2.885,35	13	661
2005	20%	204.279,47	115.193,47	89.086,00	110.801,13	315.080,60	6.059,24	27	1.388
2006	30%	321.740,17	181.429,71	140.310,46	174.511,78	496.251,94	9.543,31	42	2.186
2007	40%	450.436,23	254.001,59	196.434,64	244.316,49	694.752,72	13.360,63	59	3.060

Elaborada por los autores

Tabla 5.5

CAPÍTULO SEIS

CAPÍTULO SEIS

ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 SUPUESTOS

- Alianza es un plan de negocios que creará una cadena de comercialización de carne de res paralela a la ya existente con el propósito de que más gente en el Ecuador consuma carne de res.
- Este plan de negocios ha sido diseñado para ser realizado dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
- El crecimiento del mercado se determinó sobre la base del crecimiento promedio de la industria durante la última década.
- El crecimiento de las ventas se determinó basándose en los resultados de la investigación de mercados y el potencial de Márketing.
- El financiamiento de la inversión provendrá en un 100% de los posibles accionistas, lo cual se facilitará con la creación de una sociedad anónima.
- Para determinar el ingreso total se tomó en cuenta dos tipos de productos que son: carne de primera y carne de segunda, las cuales cuentan con precios de mercado diferentes.
- Los precios de venta de la carne de primera y segunda se basan en los precios promedios de mercado.
- Los gastos por concepto de luz, agua y teléfono fueron repartidos en un 66,66% para el costo de ventas y en un 33,33% para los gastos de administración.
- Se utilizó una tasa de interés del orden del 5% anual (tasa pasiva promedio del mercado) para ser aplicada al fondo revolvente que permanecerá en una cuenta de ahorros en un banco nacional.
- Con respecto a la nómina se decidió que a partir del segundo año se aumentarán los sueldos en un 10% para el 2004 y en un 15% constante hasta el año 2007, a excepción de los vendedores; para luego realizar una revaloración de dicho incremento.

- Se tomó en cuenta una comisión por concepto de ventas de un 2,5% para la carne de primera y de un 3,5% para la carne de segunda, monto que será entregado al vendedor íntegramente.
- Se consideró un 8% de pérdida de producción en kilos debido a problemas de fabricación, errores por parte de empleados, desechos de producto, etc.
- Se utilizó el método de línea recta con los porcentajes de ley para la depreciación de los activos fijos.
- Se consideró un pago al proveedor de \$1,70 kilo-canal.
- La inversión en capital de trabajo inicial corresponde a cuatro meses de operaciones de la empresa, con el objetivo de no generar problemas de liquidez.
- Se consideró que la rotación de cuentas por cobrar es de quince días, y la rotación de cuentas por pagar es de siete días.
- La empresa tiene un sistema de inventarios justo a tiempo y para motivos de un control adecuado de costos se adoptó el sistema basado en órdenes de producción.
- Para la realización de los flujos de fondos del proyecto se ha utilizado dos escenarios basados en el horizonte del proyecto, el primer flujo corresponde a un horizonte para toda la vida y el segundo únicamente para cinco años.
- Se realizó un cálculo de perpetuidad basado en el flujo de caja del año número cinco, para el cálculo de la misma se tomo en cuenta un crecimiento del 1%; en base de este flujo se pudo obtener un VAN y una TIR para toda la vida del proyecto.
- Se tomó una tasa de descuento del 18% que es el costo de oportunidad de Elaborados Cárnicos “ECARNI S.A.” (Embutidos DON DIEGO) que es un negocio que se encuentra dentro de la industria a la que pertenece “ALIANZA”.
- No se tomó en cuenta la inflación.
- El modelo de la dolarización continúa tanto para los cinco años como para toda la vida del proyecto.

6.2 ANÁLISIS FINANCIERO

“ALIANZA” basa su análisis financiero en un flujo de fondos proyectado a cinco años, que para la elaboración del mismo tomó en cuenta dentro de los ingresos operacionales dos

tipos de carne de res (primera y segunda), los cuales tomaron sus respectivos precios de mercado; además se consideraron los gastos generales que provienen de las áreas que componen la organización y las inversiones incluyen el capital de trabajo para cuatro meses así como en presupuestos de compra de equipos y construcciones bajo la asesoría de un técnico especializado.

El análisis de los flujos de caja proyectados y traídos a valor presente dio como resultado un VAN de \$255 223,31 y una TIR del 49,36% para los próximos cinco años, además se obtuvo un VAN para toda la vida del proyecto de \$1 111 156,46 y una TIR del 85,39%. Con estos datos podemos concluir que el proyecto es rentable y atractivo para los posibles accionistas (VER ANEXO E1-Flujo de Fondos)

Con respecto a los distintos flujos de caja se puede ver que durante los primeros años la empresa tiene un crecimiento acelerado, así como grandes economías de escala, pero en el año 2006 la empresa se ve obligada a inflar su nómina y por ende a aumentar sus costos fijos por lo que las economías de escala se reducen y los márgenes de contribución de la empresa en ese año no poseen una mejora significativa para la empresa, sin embargo a partir del año 2007 la empresa vuelve a tener economías de escala en crecimiento y vuelve a mejorar su margen de contribución.

En lo que tiene que ver con el punto de equilibrio este análisis dio como resultado que en el primer año se deben vender una cantidad de kilos de 86 191,88 (que representa en dólares \$277 855,04) superior a la que empresa tiene proyectado vender de 65 731,10 kilos (que representa en \$211 896,03); lo que provoca una pérdida de \$35 216,10. A partir del año 2004 la empresa supera su punto de equilibrio en un 30,82%, para luego de ese año estabilizarse en alrededor del 60%, es decir que con el 40% de las ventas generadas por los segmentos escogidos por la empresa se cubren los costos fijos (Ver Anexo E2).

Desde el punto de vista de la liquidez generada por la empresa, se ve que esta consigue muy buenos índices, durante el primer año superiores en seis veces los activos corrientes con relación a los pasivos corrientes y durante los años siguientes en alrededor de tres veces; lo

que permite la entrega de dividendos por parte de la empresa a los accionistas (Ver Anexo E3).

Con respecto al apalancamiento se puede ver que en promedio desde el primer año de operación de la empresa los índices de endeudamiento son bajos, debido principalmente a que la empresa no se endeuda con ninguna sociedad financiera y este índice gira alrededor del 20%, lo que quiere decir que de cada dólar que la empresa posee \$0,20 centavos son financiados por los proveedores y \$0,80 por los accionistas (Ver Anexo E3).

La utilidad neta del año 2004 con respecto al patrimonio da un índice del 17%, debido principalmente a la pérdida del año 2003, pero desde el año 2005 la rentabilidad fluctúa entre el 50% y el 60%, lo que hace atractivo al negocio, ya que por cada dólar invertido por el accionista este recibe entre \$0,50 y \$0,60 centavos más (Ver Anexo E3).

Por todas las razones anteriormente explicadas se puede concluir que este plan de negocios es financieramente rentable.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Luego de los distintos análisis realizados en este plan de negocios, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En el mercado de carne de res del Distrito Metropolitano de Quito, no existe una marca que sea reconocida o este posicionada en el mercado de las grandes superficies.
- En el mercado de carne de res del Distrito Metropolitano de Quito, en lo que tiene que ver al consumidor final sí existe una marca reconocida en el mercado que en este caso es AGROPESA, empresa filial de SUPERMAXI.
- Los consumidores de carne de res del Distrito Metropolitano de Quito, piensan que la carne de primera es mejor que la de segunda, razón por la cual la denominada carne de primera cuenta con una mayor demanda; este comportamiento se debe en mayor parte a razones culturales que en el producto en sí.
- Las distintas crisis económicas que afectaron fuertemente al Ecuador durante la última década no han mermado la producción de carne de res en el país, por el contrario esta se ha incrementado a lo largo del tiempo pese a las distintas crisis y además se encontró que el mercado se equilibra por el precio.
- En el mercado de las grandes superficies no existe una empresa dedica a atender este segmento, y la mayor parte de este es atendido por personas naturales que en ninguna de las encuestas realizadas se repite.
- Los productores de carne de res del país en su mayoría se encuentran insatisfechos con la cadena de comercialización actual de carne de res, lo que genera problemas e inconvenientes entre productores y mayoristas, ya que los primeros consideran que el precio por kilo que reciben es muy bajo y los mayoristas elevan los precios haciendo que este producto sea considerado un lujo para el consumidor final.
- En el Distrito Metropolitano de Quito el precio de la carne de res aumenta en un 120% desde el productor hasta el consumidor final, debido al gran número de intermediarios que existe dentro de la cadena de comercialización actual.

- Los integrantes de los distintos segmentos de mercado de las grandes superficies, compran la carne de res por cortes y además hay que resaltar que no cuentan con ningún proveedor que satisfaga su demanda actual.
- Los integrantes de las grandes superficies consideran que los precios ofrecidos por sus proveedores son medios altos y altos lo que crea una oportunidad para este plan de negocios.
- Los distintos segmentos de las grandes superficies tienen características similares, lo que facilita la labor de la función de Márketing dentro de la empresa, debido a que no tiene que tratar a cada segmento de una manera diferente.
- El plan de negocios es financieramente rentable y atractivo, ya que el VAN para cinco años del proyecto dio un valor de \$464 399,28, el VAN para toda la vida del proyecto que dio un valor de \$1 496 330,71, así como una TIR a cinco años del 87,82% y una TIR para toda la vida del proyecto del 118,69%, las cuales superaron en ambos casos al costo de oportunidad utilizado en este proyecto.
- Los mentores de este plan de negocios concluimos que este proyecto debe ser llevado a la práctica, ya que no solo generaría beneficios para los accionistas sino también para la sociedad.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Motivar a los productores a mantener su método de crianza del ganado bovino (pastoreo libre).
- Asistir a ferias nacionales e internacionales para estar al tanto sobre nuevas razas de ganado, transporte de animales, equipos de faenamiento, etc.
- Elaborar una campaña de concientización acerca de los beneficios y atributos de la mal llamada carne de segunda.
- Elaborar un sistema informático que se adapte a las necesidades de producción, que permita tener información útil sobre peso exacto de cada animal faenado, niveles de aprovechamiento de carne, registro de una base actualizada de proveedores, etc.
- Buscar nuevos productos y mercados alternativos para la carne de res.
- Implementar la cultura del aprendizaje continuo, lo cual permitirá crear una organización que profese una buena comprensión entre sus miembros.
- Crear equipos autoguididos que permitan el flujo rápido y continuo de información para la toma de decisiones, lo cual mejora en gran manera la respuesta de las diversas necesidades de los clientes y proveedores.
- Se debe llevar a la práctica el proyecto.
- El financiamiento del proyecto sea asumido en un 100% por los accionistas.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Hargadon Jr., Bernard J et al, Contabilidad de Costos, Segunda Edición, Editorial Norma S.A., 2001, Bogotá.
- Markides, Constantinos C., En la estrategia está el éxito, Editorial Norma S.A., 2000, Bogotá.
- Kushell, Jennifer, Sólo para emprendedores, Editorial Norma S.A., 2001, Bogotá.
- Chiriboga Rosales, L. Alberto, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Segunda Edición, Publigráficas JOKAMA, 2001, Quito.
- Grupo Editorial OCÉANO, Diccionario OCÉANO UNO, Edición 1992, EDICIONES OCÉANO GALLACH S.A., 1992, Colombia.
- M. Morrison, Tirso R, Gran Diccionario de Sinónimos, Antónimos e ideas afines, Novena Edición, Editorial Bibliográfica, 1982, Madrid.
- Kotler, Philip et al, Fundamentos de Mercadotecnia, Cuarta Edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMÉRICA S.A., 1998, México.
- Arens, Alvin A. et al, AUDITORÍA Un Enfoque Integral, Sexta Edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMÉRICA S.A., 1997, México.
- Porter, Michael E., Ser Competitivos, Ediciones Deusto, 1999, España.
- Sapag Chain, Nassir et al, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE CHILE LTDA., 2000, Chile.
- Federación Nacional de Contadores del Ecuador, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Primera Edición, Corporación Edi-Ábaco Cia. Ltda., 1999, Ecuador.
- David, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMÉRICA S.A., 1997, México.
- Kinneer/Taylor, Investigación de Mercados, Quinta Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A., 2000, Colombia.
- Samuelson, Paul A. et al, Economía, Decimoquinta Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A., 1996, España.
- Thomas, Dan, EL SENTIDO DE LOS NEGOCIOS, Primera Edición, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 1995, México.

- Corporación de Estudios y Publicaciones, Ley de Compañías, Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones, 2000, Ecuador.
- Ross A., Stephen et al, Finanzas Corporativas, Quinta Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V., 2000, México.
- Thorpe, Scott, Cómo pensar como EINSTEIN, Manera simples de resolver problemas imposibles, Editorial Norma S.A., 2001, Bogotá.
- Orozco J., Arturo, Investigación de Mercados, Concepto y Práctica, Editorial Norma S.A., 1999, Bogotá.
- Gultinan, Joseph P. Et al, Gerencia de Márketing, Estrategias y Programa, Sexta Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A., 1998, Bogotá.
- Cateora, Philip R. et al, Márketing Internacional, Décima Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V., 2001, México.
- Stanton, William J. et al, VENTAS, CONCEPTOS, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIAS, Novena Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A., 1997, Colombia.
- Corporación de Estudios y Publicaciones, Código del Trabajo, Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones, 2000, Ecuador.
- Galindo, Edwin, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Primera Edición, Gráficas Mediavilla Hermanos, 1999, Quito.
- Boyett, Joseph et al, Hablan los gurús Las mejores ideas de los máximos pensadores de Administración, Primera Edición, Editorial Norma S.A., 1999, Bogotá.
- Mintzberg, Henry et al, El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, Segunda Edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMÉRICA S.A., 1993, México.

ANEXOS

ANEXO A

ANEXO A1

LA FIEBRE AFTOSA

Fiebre aftosa, enfermedad de los animales, y rara vez del hombre, febril y contagiosa. Recibe también el nombre de glosopeda. Está producida por un virus, que afecta a los animales de pezuña hendida como el ganado vacuno, los cerdos, las ovejas, las cabras, y los ciervos, y causan brotes epidémicos con frecuencia.

La enfermedad se caracteriza por una subida repentina de la temperatura, seguida de una erupción de ampollas en la boca, en áreas de piel delicada, como las ubres en las hembras, y en las pezuñas; también pueden aparecer ampollas en el hocico. La erupción va acompañada de salivación y chasquidos frecuentes de los labios. Las ampollas aumentan de tamaño y al final revientan, dejando al descubierto superficies erosionadas en carne viva.

El proceso de comer se vuelve difícil y doloroso, dado que los tejidos blandos de la parte inferior de las pezuñas se inflaman, el animal queda cojo y puede incluso perder la cubierta córnea de éstas.

El ganado criado para carne pierde mucho peso, y las vacas y cabras dan menos leche. La enfermedad mata a menudo a los animales más jóvenes y hace que las hembras preñadas aborten. El efecto incapacitante es muy grave en especial en los lugares donde los bueyes se usan como animales de tiro.

La fiebre aftosa sigue siendo una amenaza para los ganaderos y las industrias de empaquetado de carne, el cuero y la lana. No obstante se han logrado considerables progresos en el desarrollo de una vacuna eficaz contra la enfermedad, aunque el coste de vacunar a todo el ganado susceptible a ella sería prohibitivo y además no garantiza la

erradicación total de la enfermedad. En consecuencia, la única medida eficaz en la actualidad contra la fiebre aftosa es el sacrificio de todos los animales afectados.¹

Por lo tanto un país aftósico es aquel que tiene un brote de esta enfermedad y es reconocida por todos los países extranjeros, se le prohíbe la exportación de todo tipo de ganado mencionado en este artículo. Dicha sanción es impuesta por la Organización Mundial de la Salud, en el Ecuador el ente regulador es la CONEFA (Consejo Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa). Si se levanta la sanción de país aftósico se puede volver a exportar.

¹"Fiebre aftosa," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

ANEXO B

ANEXO B1

MÁRGENES DE LA INDUSTRIA

2000	Precio Promedio			Costo/kilo (tabla No.3)
	0.89	1.45	2.04	
	Productor (1)	Mayorista (2)	Consumidor Final (3)	
Enero	0.48	0.83	1.26	0.07
Febrero	0.57	1.04	1.39	0.07
Marzo	0.70	1.23	1.64	0.07
Abril	0.80	1.39	1.85	0.07
Mayo	0.84	1.49	1.95	0.07
Junio	0.91	1.58	2.06	0.07
Julio	1.02	1.61	2.4	0.07
Agosto	1.10	1.63	2.33	0.07
Septiembre	1.09	1.63	2.37	0.07
Octubre	1.09	1.66	2.4	0.07
Noviembre	1.05	1.66	2.4	0.07
Diciembre	1.04	1.67	2.43	0.07

(1) http://www.sica.gov.ec/cadenas/carne/docs/precios_feria.htm

(2) http://www.sica.gov.ec/cadenas/carne/docs/precios_bovina_mayorista.htm

(3) http://www.sica.gov.ec/cadenas/carne/docs/precio_consumidor.htm

2000	Utilidad / kilo		Márgenes		Distribución Márgenes	
	Productor (4)	Mayorista (5)	Productor - Mayorista	Mayorista - Consumidor F.	Productor	Mayorista
Enero	0.76	0.36	91.57%	28.57%	22.89%	9.52%
Febrero	0.97	0.28	93.27%	20.14%	23.32%	6.71%
Marzo	1.16	0.34	94.31%	20.73%	23.58%	6.91%
Abril	1.32	0.39	94.96%	21.08%	23.74%	7.03%
Mayo	1.42	0.39	95.30%	20.00%	23.83%	6.67%
Junio	1.51	0.41	95.57%	19.90%	23.89%	6.63%
Julio	1.54	0.72	95.65%	30.00%	23.91%	10.00%
Agosto	1.56	0.63	95.71%	27.04%	23.93%	9.01%
Septiembre	1.56	0.67	95.71%	28.27%	23.93%	9.42%
Octubre	1.59	0.67	95.78%	27.92%	23.95%	9.31%
Noviembre	1.59	0.67	95.78%	27.92%	23.95%	9.31%
Diciembre	1.6	0.69	95.81%	28.40%	23.95%	9.47%

No. (4) = No. (2) menos Costo/kilo

No. (5) = No. (3) menos No. (2) menos Costo/kilo

Nota: productor-mayorista se encuentran: acopiador, introductor y mataderos (productor= productor-mayorista/4)

mayorista -consumidor se encuentran: tercero y minorista (mayorista=mayorista-consumidor/3)

ANEXO C

ANEXO C1

EL GANADO VACUNO

INTRODUCCIÓN

Ganado vacuno, nombre común de los mamíferos herbívoros domesticados del género *Bos*, de la familia Bóvidos, que tienen gran importancia para el hombre, quien obtiene de ellos carne, leche, cuero, cola, gelatina y otros productos comerciales. El ganado vacuno actual se divide en dos especies: *Bos taurus*, que tuvo su origen en Europa e incluye la mayoría de las variedades modernas de ganado lechero y de carne, y *Bos indicus*, que tuvo su origen en India y se caracteriza por una joroba en la cruz (entre los hombros). Este último está muy extendido en África y Asia y en número menor, ha sido importado en América.

Las características generales del ganado vacuno quedan descritas en su clasificación. Pertenecen al orden Artiodáctilos (mamíferos de número par de dedos con pezuñas) y al suborden Rumiantes (estómagos divididos en cuatro compartimentos y con un número reducido de dientes, sin incisivos). Como otros miembros de la familia Bóvidos, tienen dos cuernos o astas huecas y sin ramificar que conservan durante toda la vida. Otros bóvidos están tan íntimamente emparentados con el verdadero ganado vacuno que aún pueden hibridarse entre sí, como el anoa, el bisonte, el gaur, los búfalos indios y africanos y el yak.

DOMESTICACIÓN Y RAZAS MODERNAS

Es posible que el ganado vacuno europeo descienda de la vaca salvaje, *Bos primigenius* de Europa y fuera domesticado por primera vez en el sureste de Europa hace unos 8.500 años. El cebú, *Bos indicus*, fue domesticado en el sur de Asia aproximadamente en esa época o poco después.

Los registros más antiguos indican que las vacas se empleaban como animales de tiro, para obtener leche y carne, se ofrecían en sacrificio y, en algunos casos, se utilizaban como elementos de diversión. Algunos de estos usos primitivos han perdurado en

formas modificadas hasta nuestros días, por ejemplo, en las corridas de toros, en el sacrificio de animales con fines religiosos, o la consideración de las vacas como animales sagrados.

El concepto y formulación de las razas actuales comenzó en el Reino Unido, en el norte de Europa y en las islas del Canal a mediados del siglo XIX, y la mayoría de las variedades modernas se crearon en la segunda mitad de ese siglo. No obstante, ya existía ganado con características similares en aquellas áreas incluso antes de que el concepto de las razas se hiciera dominante. Hoy se contabilizan 274 razas importantes; muchas otras variedades y tipos no han alcanzado el estatus de raza.

GANADO PARA CARNE

El ganado para carne se ha seleccionado para su producción, y muchas razas se han desarrollado o adaptado para condiciones especiales. Las principales razas de ganado para carne son la Hereford, la Hereford sin cuernos, la Aberdeen-Angus, la Charolesa, de origen francés, pero que hoy se encuentra en México y Estados Unidos, la Brahman y la Simmental. Otras razas importantes incluyen la Piamontesa, del norte de Italia; la Rubia gallega, noroeste de España; el toro de lidia, originario del sur de España y extendido por Latinoamérica; la Devon, originaria de Inglaterra aunque hoy se encuentra en Australia; la Galloway y la Highland de Escocia; la Limousin, la Normandy y la Maine-Anjou de Francia; la Gelbvich de Alemania; la Chianina italiana; la Murray Grey de Australia y la Bonsmara y Drakensberger de Suráfrica.

La raza Hereford, que se encuentra en el Reino Unido, Norteamérica, Sudamérica y Australia, se caracteriza por su capa de color rojizo y su cara blanca. Las Hereford sin cuernos tienen las mismas características, pero sin cuerna, como su nombre indica. Las Aberdeen-Angus son de color negro uniforme y carecen de cuerna; la Charolesa es blanca o de color crema y de gran tamaño. La Brahman suele ser de color blanco, con orejas grandes y caídas y una gran papada o faldilla (el gran pliegue de piel que rodea el cuello). Las Simmental varían en color desde el rojizo, pasando por el amarillo gamuza, al blanco liso. La Piamontesa es de color gris claro con el morrillo

elevado. La Rubia gallega es de color tostado y presenta convexidad del tercio posterior. El toro de lidia es negro, cuerna alzada y desarrollada y apto para la lidia.

RAZAS DE DOBLE USO

Estas razas han sido seleccionadas tanto por su carne como por su leche. Comprenden la Milking Shorthorn, la Red Dane, la Red descornada, la Brahma, Normanda, la Pardo alpina y la Pinzgauer. Muchos de los animales clasificados como lecheros o para carne, en especial los de la Europa continental, podrían considerarse como pertenecientes a este tipo.

DISTRIBUCIÓN

El ganado vacuno tiene una amplia distribución en todo el mundo. La población total de ganado vacuno a finales de la década de los años ochenta se estimaba en casi 1.300 millones de cabezas, de las que un 31% estaban en Asia, un 20% en Sudamérica, un 14% en África, un 13% en América del Norte y Centroamérica y un 10% en Europa. Los países con mayor cabaña ganadera vacuna eran, en orden descendente, India, Brasil, la antigua URSS (10% del total mundial), Estados Unidos, China, Argentina, México, Etiopía y Colombia.²

²"Ganado vacuno," *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation.

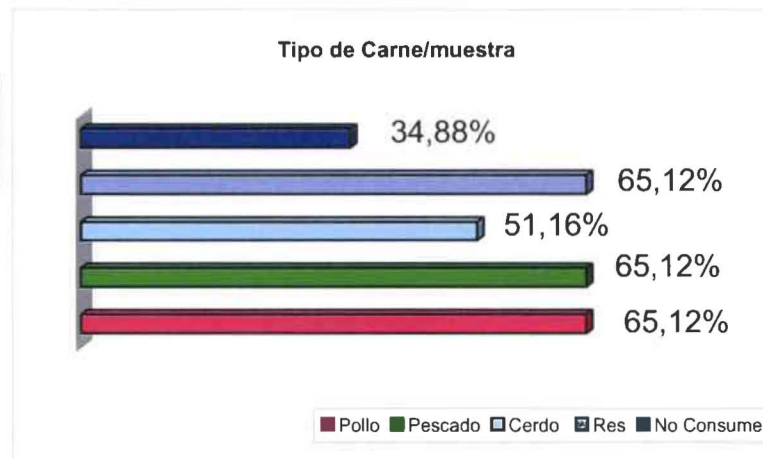
ANEXO D

ANEXO D1

c) ¿Qué tipos de carne compra el Establecimiento?

Número total de Encuestados 43

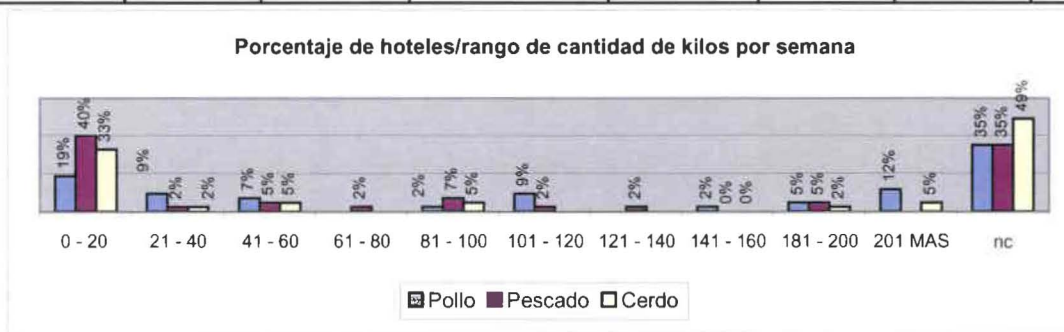
	Pollo	Pescado	Cerdo	Res	No Consume
Frecuencias	28	28	22	28	15
Porcentajes	65,12%	65,12%	51,16%	65,12%	34,88%



d1) ¿Qué cantidad compra el establecimiento por tipo de carne?

	Cantidad de Kilos semanales											
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	nc
Pollo	8	4	3	0	1	4	0	1	0	2	5	15
Pescado	17	1	2	1	3	1	1	0	0	2	0	15
Cerdo	14	1	2	0	2	0	0	0	0	1	2	21

	Porcentajes											
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	nc
Pollo	19%	9%	7%	0%	2%	9%	0%	2%	0%	5%	12%	35%
Pescado	40%	2%	5%	2%	7%	2%	2%	0%	0%	5%	0%	35%
Cerdo	33%	2%	5%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	2%	5%	49%

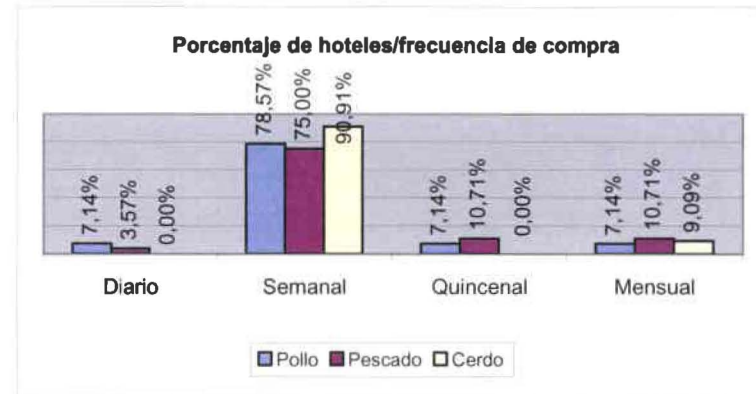


ANEXO D1

d2) ¿Con qué frecuencia compra el establecimiento por tipo de carne?

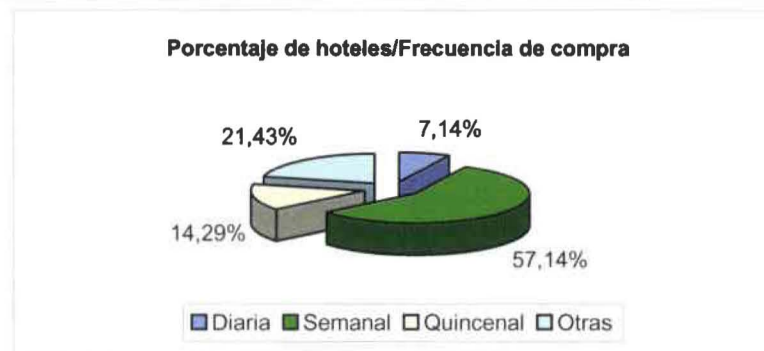
	Frecuencias				Total frecuencia
	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	
Pollo	2	22	2	2	28
Pescado	1	21	3	3	28
Cerdo	0	20	0	2	22

	Porcentajes				Total frecuencia
	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	
Pollo	7,14%	78,57%	7,14%	7,14%	100,00%
Pescado	3,57%	75,00%	10,71%	10,71%	100,00%
Cerdo	0,00%	90,91%	0,00%	9,09%	100,00%



e) ¿Con qué frecuencia compra el establecimiento la carne de RES?

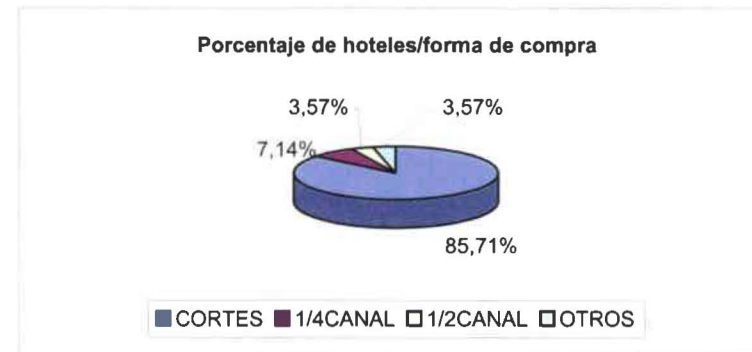
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Otras	Total Frec.
Frecuencia	2	16	4	0	6	28
Porcentaje	7,14%	57,14%	14,29%	0,00%	21,43%	100,00%



ANEXO D1

f) ¿Cómo compra el establecimiento la carne de res?

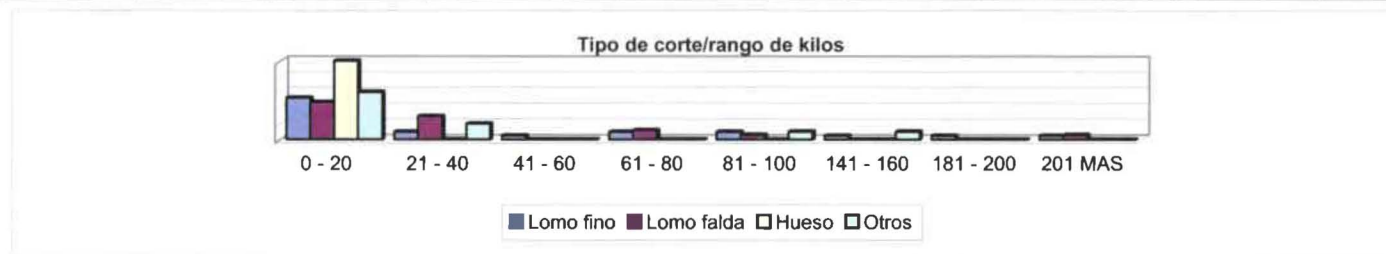
	CORTES	1/4CANAL	1/2CANAL	OTROS	Total frecuencia
Frecuencia	24	2	1	1	28
Porcentaje	85,71%	7,14%	3,57%	3,57%	100,00%



g) ¿Qué cantidad de carne de res compra el establecimiento por tipo de corte?

	Cantidad de Kilos semanales												total Frec
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS		
Lomo fino	11	2	1	2	2	0	0	1	0	1	1	21	
Lomo falda	8	5	0	2	1	0	0	0	0	0	1	17	
Hueso	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
Otros	6	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	10	

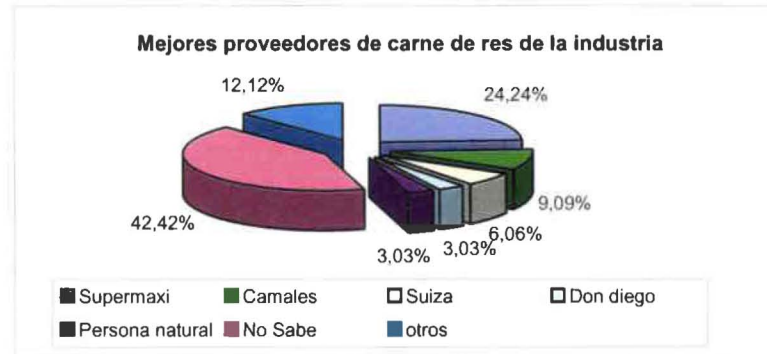
	Porcentajes												total Frec
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS		
Lomo fino	52,38%	9,52%	4,76%	9,52%	9,52%	0,00%	0,00%	4,76%	0,00%	4,76%	4,76%	100,00%	
Lomo falda	47,06%	29,41%	0,00%	11,76%	5,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	100,00%	
Hueso	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
Otros	60,00%	20,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	



ANEXO D1

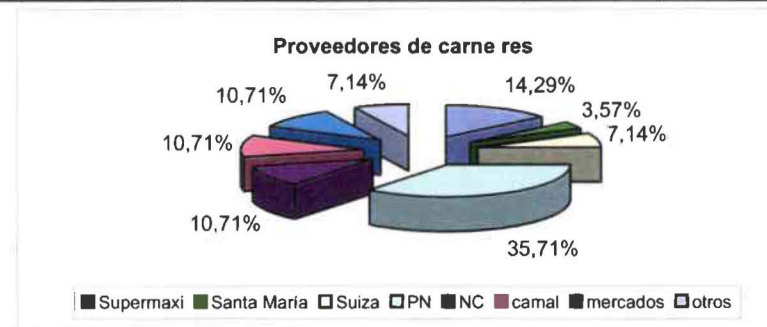
h) ¿Cuáles considera que son los mejores proveedores de carne de res de la industria?

	Supermaxi	Camales	Suiza	Don diego	Persona natural	No Sabe	otros	Total Resp
Frecuencia	8	3	2	1	1	14	4	33
Porcentaje	24,24%	9,09%	6,06%	3,03%	3,03%	42,42%	12,12%	100,00%



i) ¿Cuál es su proveedor de carne de res?

	Supermaxi	Santa María	Suiza	Don diego	PN	NC	camal	mercados	otros	Total Resp
Frecuencia	4	1	2	0	10	3	3	3	2	28
Porcentaje	14,29%	3,57%	7,14%	0,00%	35,71%	10,71%	10,71%	10,71%	7,14%	1

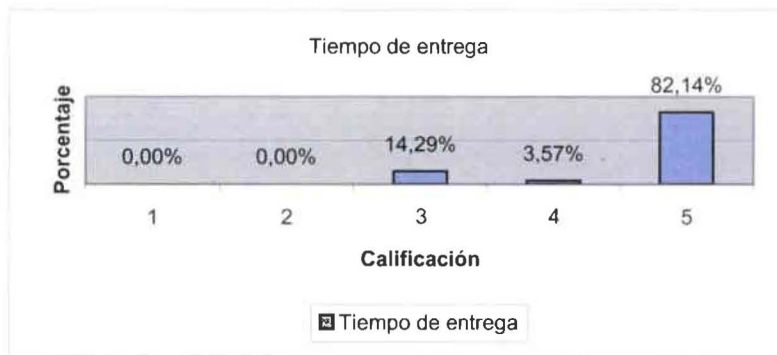


ANEXO D1

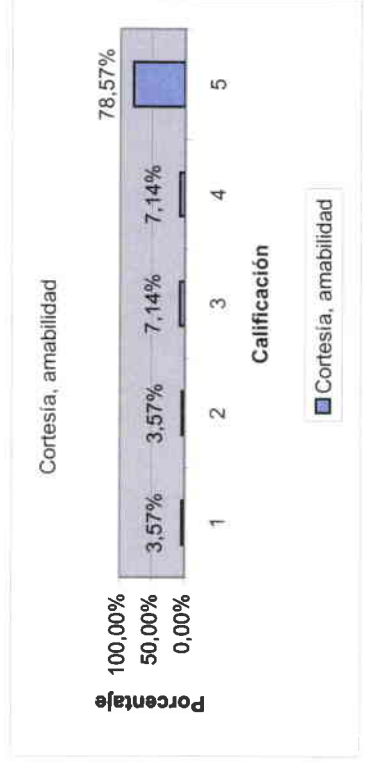
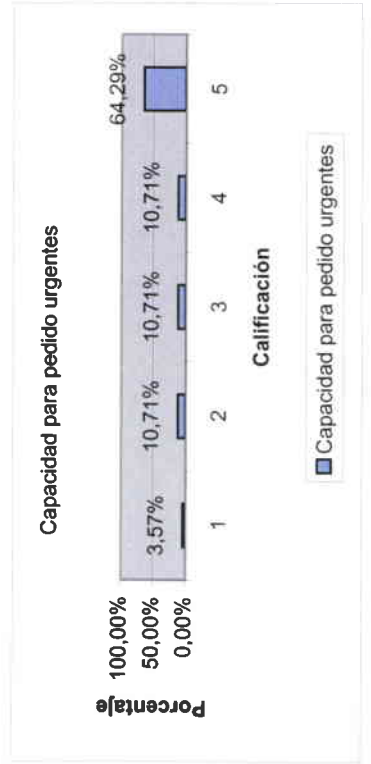
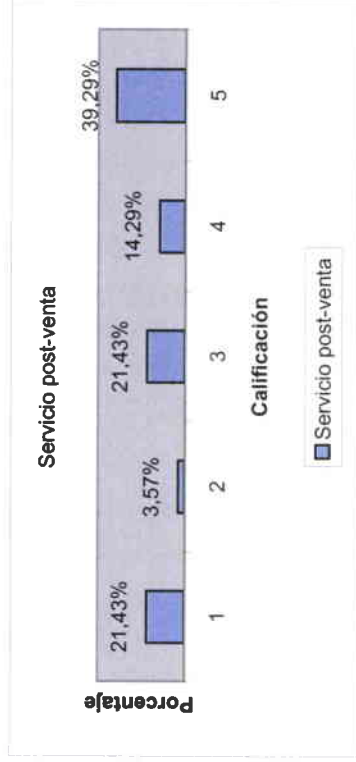
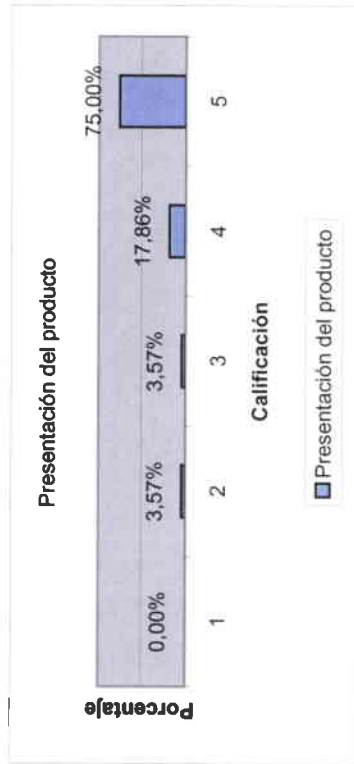
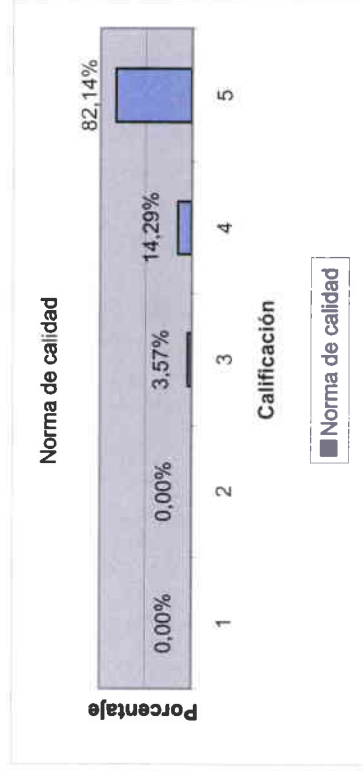
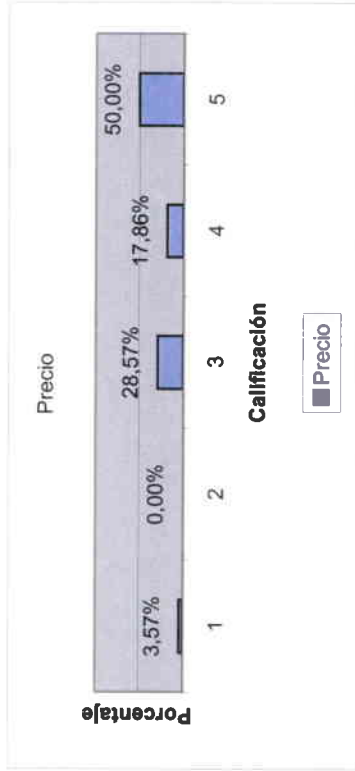
j) En una escala del 1 al 5 (siendo 5 el mejor y 1 el peor), califique los siguientes atributos que debería tener su proveedor ideal de carne de res.

Atributo	Calificación				
	1	2	3	4	5
Tiempo de entrega	0	0	4	1	23
Calidad del producto	0	0	2	5	21
Precio	1	0	8	5	14
Norma de calidad	0	0	1	4	23
Presentación del producto	0	1	1	5	21
Servicio post-venta	6	1	6	4	11
Capacidad para pedido urgentes	1	3	3	3	18
Cortesía, amabilidad	1	1	2	2	22

Atributo	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Tiempo de entrega	0,00%	0,00%	14,29%	3,57%	82,14%
Calidad del producto	0,00%	0,00%	7,14%	17,86%	75,00%
Precio	3,57%	0,00%	28,57%	17,86%	50,00%
Norma de calidad	0,00%	0,00%	3,57%	14,29%	82,14%
Presentación del producto	0,00%	3,57%	3,57%	17,86%	75,00%
Servicio post-venta	21,43%	3,57%	21,43%	14,29%	39,29%
Capacidad para pedido urgentes	3,57%	10,71%	10,71%	10,71%	64,29%
Cortesía, amabilidad	3,57%	3,57%	7,14%	7,14%	78,57%



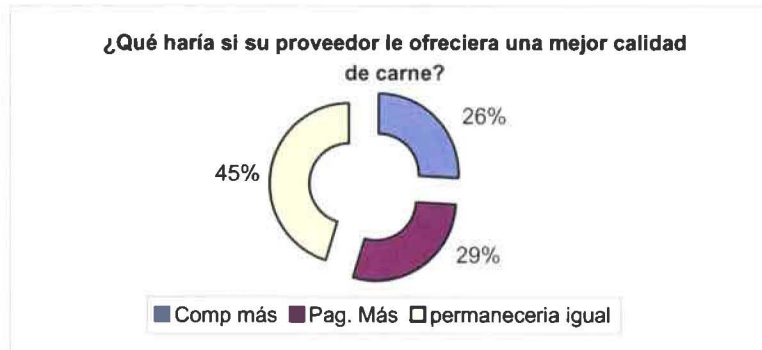
ANEXO D1



ANEXO D1

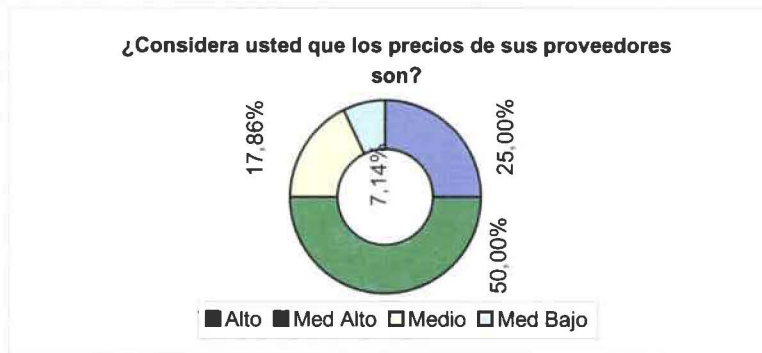
k) ¿Si su proveedor actual de carne de res le ofreciera una mejor calidad de esta, usted qué haría?

	Comp más	Pag. Más	permanecería igual	
Frecuencia	8	9	14	31
Porcentaje	26%	29%	45%	1



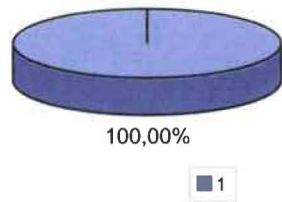
l) ¿Considera usted que los precios de su proveedor/es de carne de res son?

	Alto	Med Alto	Medio	Med Bajo	Bajo	
Frecuencia	7	14	5	2	0	28
Porcentaje	25,00%	50,00%	17,86%	7,14%	0,00%	100,00%

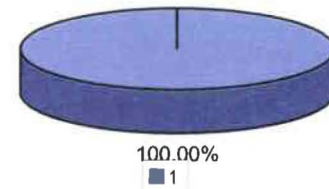


ANEXO D1

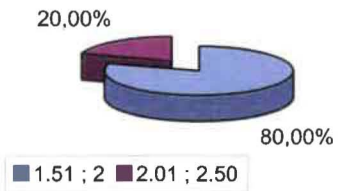
Porcentaje de precios por kilo de lomo fino



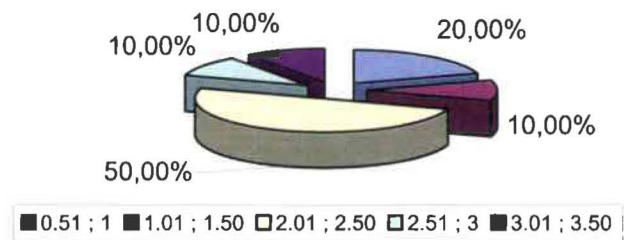
Porcentaje de precios por kilo de lomo de falda



Porcentaje de precios por kilo de hueso



Porcentaje de precios por kilo de otros tipos de carne de res



ANEXO D1.1

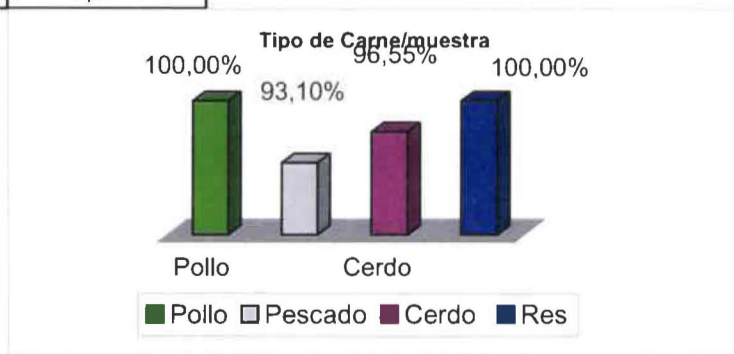
Total kilos hoteles y hostales								
CLASE	MARCA DE CLASE	TABULACIÓN				FRECUENCIA	MC*FQ	FQ ACUM
[0,1 - 20[10,05	11	8	5	6	30	301,5	30
[20 - 40[30	2	5	0	2	9	270	39
[40 - 60[50	1	0	0	0	1	50	40
[60 - 80[70	2	2	0	0	4	280	44
[80 - 100[90	2	1	0	1	4	360	48
[100 - 120[110	0	0	0	0	0	0	48
[120 - 140[130	0	0	0	0	0	0	48
[140 - 160[150	1	0	0	1	2	300	50
[160 - 180[170	0	0	0	0	0	0	50
[180 - 200[190	1	0	0	0	1	190	51
[200,1-220]	210	1	1	0	0	2	420	53
MEDIA	40,97							
MODA	11,86							
MEDIANA	17,77							

Total precios hoteles y hostales								
CLASE	MARCA DE CLASE	TABULACIÓN				FRECUENCIA	MC*FQ	FQ ACUM
0 ; 0.50	0,25	0	0	0	0	0	0	0
0.51 ; 1	0,75	0	0	0	2	2	1,5	2
1.01 ; 1.50	1,25	0	0	0	1	1	1,25	3
1.51 ; 2	1,75	1	1	4	0	6	10,5	9
2.01 ; 2.50	2,25	1	1	1	5	8	18	17
2.51 ; 3	2,75	0	1	0	1	2	5,5	19
3.01 ; 3.50	3,25	2	1	0	1	4	13	23
3.51 ; 4	3,75	2	6	0	0	8	30	31
4.01 ; 4.50	4,25	0	0	0	0	0	0	31
4.51 ; 5	4,75	2	0	0	0	2	9,5	33
5.01 ; 5.50	5,25	4	3	0	0	7	36,75	40
5.51 ; 6	5,75	2	0	0	0	2	11,5	42
6.01 ; 6.50	6,25	0	0	0	0	0	0	42
6.51 ; 7	6,75	0	0	0	0	0	0	42
7.01 ; 7.50	7,25	0	0	0	0	0	0	42
7.51 ; 8	7,75	2	1	0	0	3	23,25	45
MEDIA	3,57							
MODA	2,13							
MEDIANA	3,44							

ANEXO D2

c) ¿Qué tipos de carne compra el Establecimiento? Número total de Encuestados 29

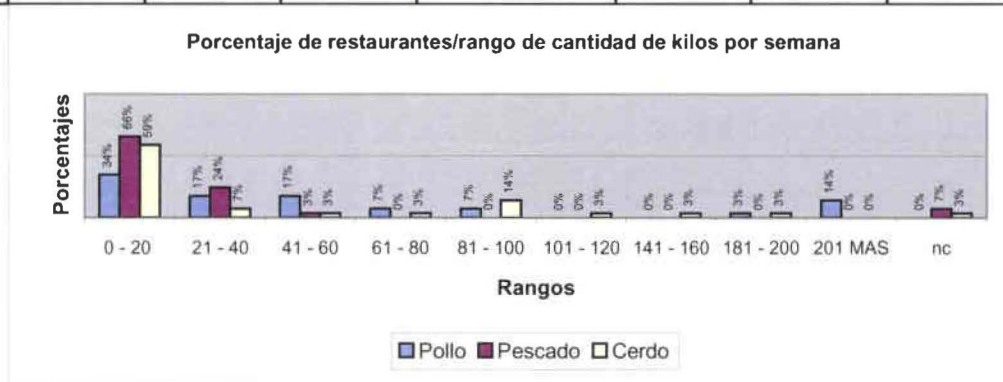
	Pollo	Pescado	Cerdo	Res	No Consume
Frecuencias	29	27	28	29	0
Porcentajes	100,00%	93,10%	96,55%	100,00%	0,00%



d1) ¿Qué cantidad compra el establecimiento por tipo de carne?

Cantidad de Kilos semanales												
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	nc
Pollo	10	5	5	2	2	0	0	0	0	1	4	0
Pescado	19	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Cerdo	17	2	1	1	4	1	0	1	0	1	0	1

Porcentajes												
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	nc
Pollo	34%	17%	17%	7%	7%	0%	0%	0%	0%	3%	14%	0%
Pescado	66%	24%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%
Cerdo	59%	7%	3%	3%	14%	3%	0%	3%	0%	3%	0%	3%

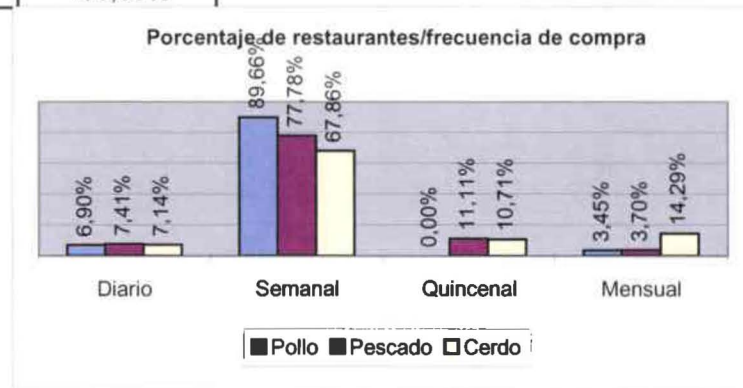


ANEXO D2

d2) ¿Con qué frecuencia compra el establecimiento por tipo de carne?

	Frecuencias				
	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Total frecuencia
Pollo	2	26	0	1	29
Pescado	2	21	3	1	27
Cerdo	2	19	3	4	28

	Porcentajes				
	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Total frecuencia
Pollo	6,90%	89,66%	0,00%	3,45%	100,00%
Pescado	7,41%	77,78%	11,11%	3,70%	100,00%
Cerdo	7,14%	67,86%	10,71%	14,29%	100,00%



e) ¿Con qué frecuencia compra el establecimiento la carne de RES?

	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Otras	Total Frec.
Frecuencia	10	17	0	0	2	29
Porcentaje	34,48%	58,62%	0,00%	0,00%	6,90%	100,00%

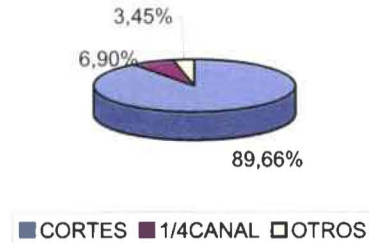


ANEXO D2

f) ¿Cómo compra el establecimiento la carne de res?

	CORTES	1/4CANAL	1/2CANAL	OTROS	Total frecuencia
Frecuencia	26	2	0	1	29
Porcentaje	89,66%	6,90%	0,00%	3,45%	100,00%

Porcentaje de restaurantes/forma de compra

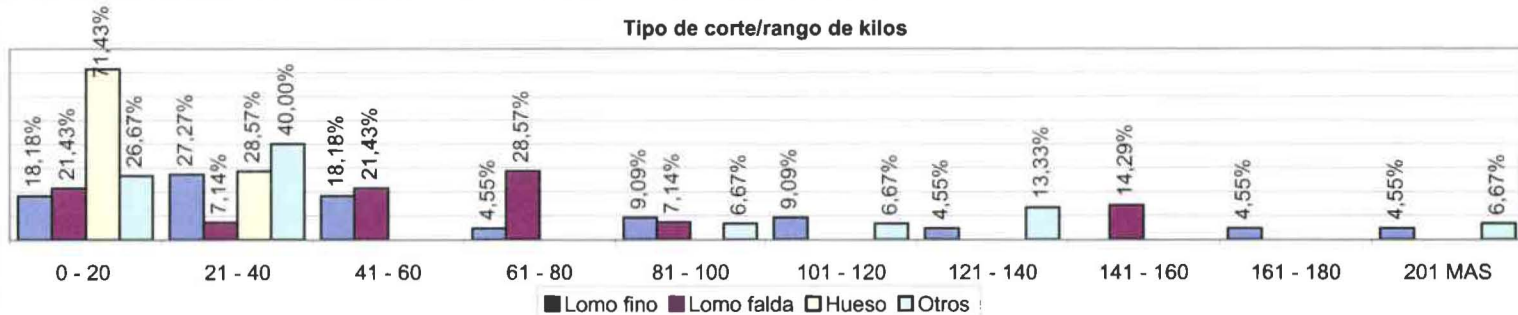


g) ¿Qué cantidad de carne de res compra el establecimiento por tipo de corte?

	Cantidad de Kilos semanales											total Frec
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	
Lomo fino	4	6	4	1	2	2	1	0	1	0	1	22
Lomo falda	3	1	3	4	1	0	0	2	0	0	0	14
Hueso	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Otros	4	6	0	0	1	1	2	0	0	0	1	15

	Porcentajes											total Frec
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	
Lomo fino	18,18%	27,27%	18,18%	4,55%	9,09%	9,09%	4,55%	0,00%	4,55%	0,00%	4,55%	100,00%
Lomo falda	21,43%	7,14%	21,43%	28,57%	7,14%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Hueso	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Otros	26,67%	40,00%	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%	13,33%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	100,00%

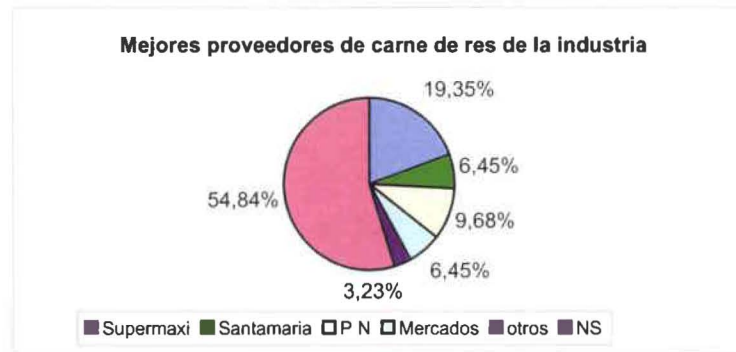
Tipo de corte/rango de kilos



ANEXO D2

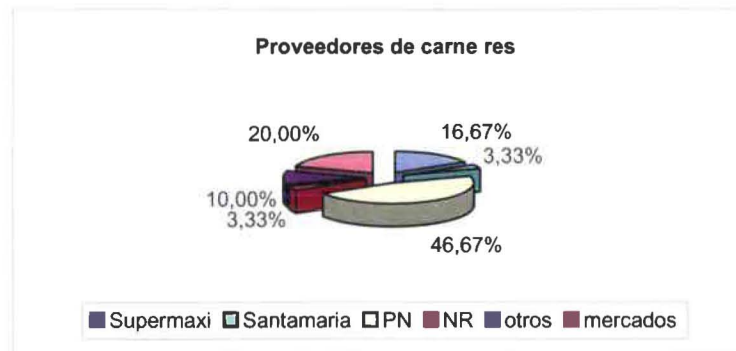
h) ¿Cuáles considera que son los mejores proveedores de carne de res de la industria?

	Supermaxi	Santamaria	P N	Mercados	otros	NS	Total Resp
Frecuencia	6	2	3	2	1	17	31
Porcentaje	19,35%	6,45%	9,68%	6,45%	3,23%	54,84%	100,00%



i) ¿Cuál es su proveedor de carne de res?

	Supermaxi	Santamaria	PN	NR	otros	mercados	Total Resp
Frecuencia	5	1	14	1	3	6	30
Porcentaje	16,67%	3,33%	46,67%	3,33%	10,00%	20,00%	100,00%

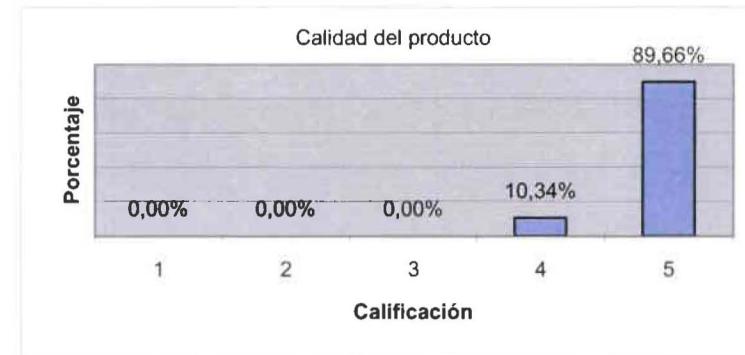
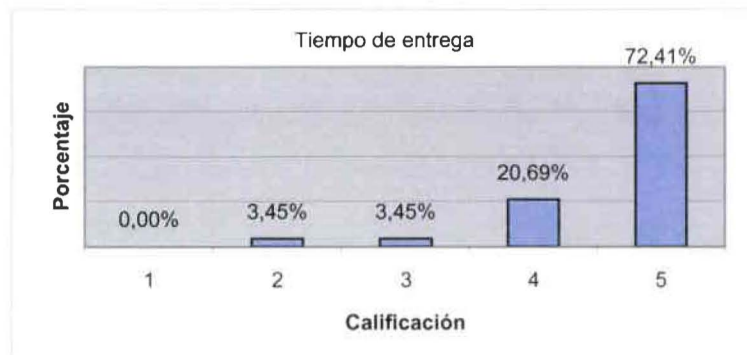


ANEXO D2

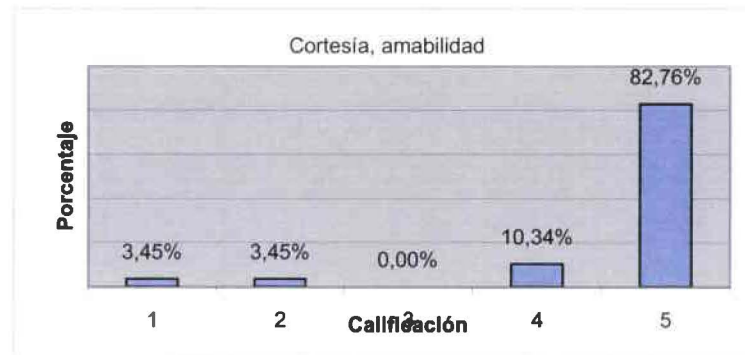
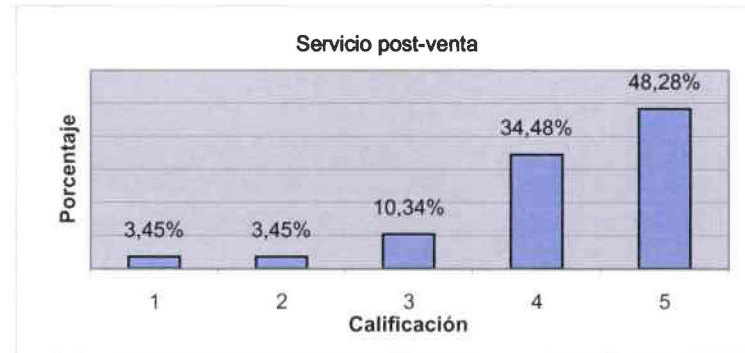
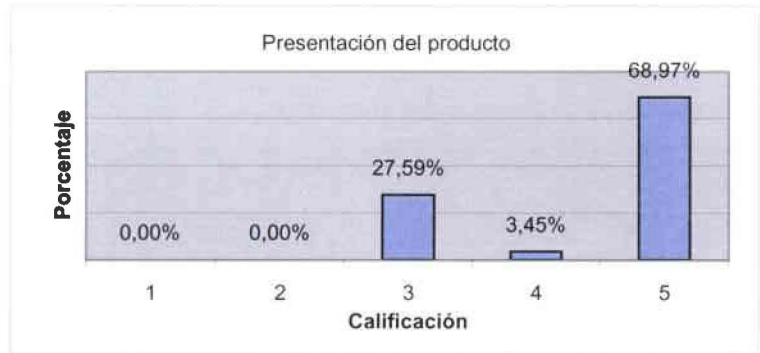
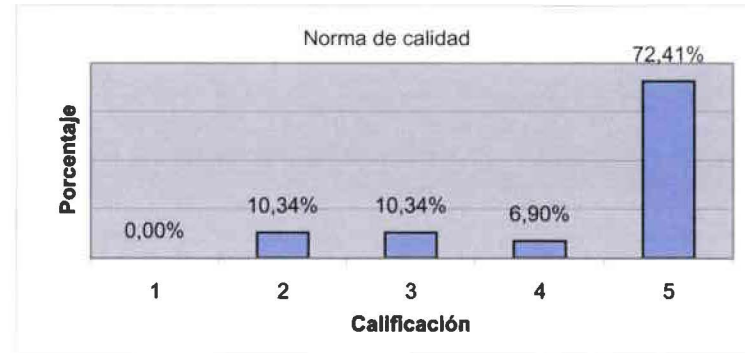
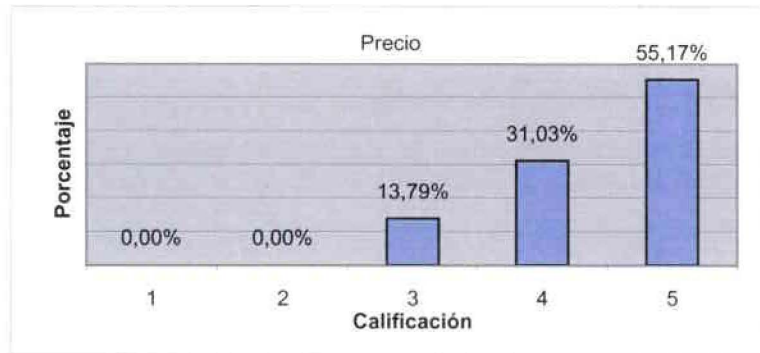
j) En una escala del 1 al 5 (siendo 5 el mejor y 1 el peor), califique los siguientes atributos que debería tener su proveedor ideal de carne de res.

Atributo	Calificación				
	1	2	3	4	5
Tiempo de entrega	0	1	1	6	21
Calidad del producto	0	0	0	3	26
Precio	0	0	4	9	16
Norma de calidad	0	3	3	2	21
Presentación del producto	0	0	8	1	20
Servicio post-venta	1	1	3	10	14
Capacidad para pedido urgentes	0	0	0	6	23
Cortesía, amabilidad	1	1	0	3	24

Atributo	Porcentajes					
	1	2	3	4	5	
Tiempo de entrega	0,00%	3,45%	3,45%	20,69%	72,41%	100,00%
Calidad del producto	0,00%	0,00%	0,00%	10,34%	89,66%	100,00%
Precio	0,00%	0,00%	13,79%	31,03%	55,17%	100,00%
Norma de calidad	0,00%	10,34%	10,34%	6,90%	72,41%	100,00%
Presentación del producto	0,00%	0,00%	27,59%	3,45%	68,97%	100,00%
Servicio post-venta	3,45%	3,45%	10,34%	34,48%	48,28%	100,00%
Capacidad para pedido urgentes	0,00%	0,00%	0,00%	20,69%	79,31%	100,00%
Cortesía, amabilidad	3,45%	3,45%	0,00%	10,34%	82,76%	100,00%



ANEXO D2



ANEXO D2

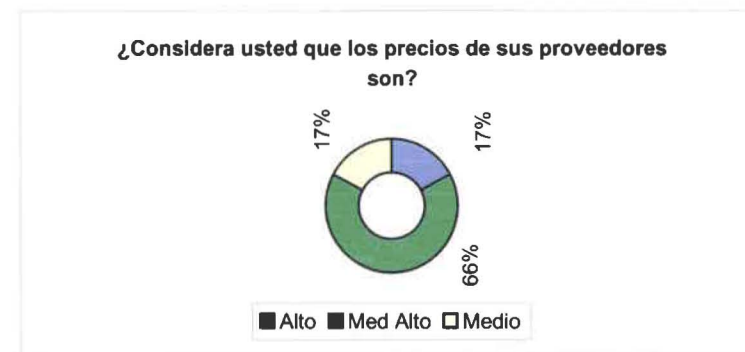
k) ¿Si su proveedor actual de carne de res le ofreciera una mejor calidad de esta, usted qué haría?

	Comp más	Pag. Más	permanecería igual	
Frecuencia	9	16	5	30
Porcentaje	30%	53%	17%	1



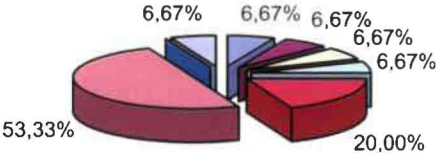
l) ¿Considera usted que los precios de su proveedor/es de carne de res son?

	Alto	Med Alto	Medio	Med Bajo	Bajo	
Frecuencia	5	19	5	0	0	29
Porcentaje	17,24%	65,52%	17,24%	0,00%	0,00%	100,00%



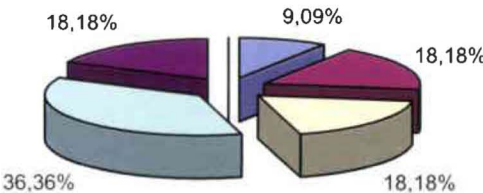
ANEXO D2

Porcentaje de precios por kilo de lomo fino



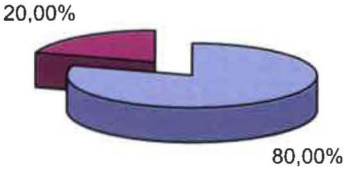
- 2.01 ; 2.50 ■ 2.51 ; 3 □ 3.51 ; 4 □ 4.01 ; 4.50
- 4.51 ; 5 ■ 5.01 ; 5.50 ■ 6.51 ; 7

Porcentaje de precios por kilo de lomo de falda



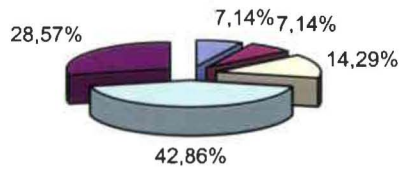
- 3.01 ; 3.50 ■ 3.51 ; 4 □ 4.01 ; 4.50 □ 4.51 ; 5 ■ 5.01 ; 5.50 ■ 6.51 ; 7

Porcentaje de precios por kilo de hueso



- 1.51 ; 2 ■ 2.01 ; 2.50

Porcentaje de precios por kilo de otros tipos de carne de res



- 1.01 ; 1.50 ■ 2.01 ; 2.50 □ 2.51 ; 3 □ 3.01 ; 3.50 ■ 3.51 ; 4

ANEXO D2.1

Total Kilos restaurantes								
CLASE	MARCA DE CLASE	TABULACIÓN				FRECUENCIA	MC*FQ	FQ ACUM
[0,1 - 20[10,05	4	3	5	4	16	160,8	16
[20 - 40[30	6	1	2	6	15	450	31
[40 - 60[50	4	3	0	0	7	350	38
[60 - 80[70	1	4	0	0	5	350	43
[80 - 100[90	2	1	0	1	4	360	47
[100 - 120[110	2	0	0	1	3	330	50
[120 - 140[130	1	0	0	2	3	390	53
[140 - 160[150	0	2	0	0	2	300	55
[160 - 180[170	1	0	0	0	1	170	56
[180 - 200[190	0	0	0	0	0	0	56
[200,1-220]	210	1	0	0	1	2	420	58
MEDIA	56,57							
MODA	18,92							
MEDIANA	37,33							

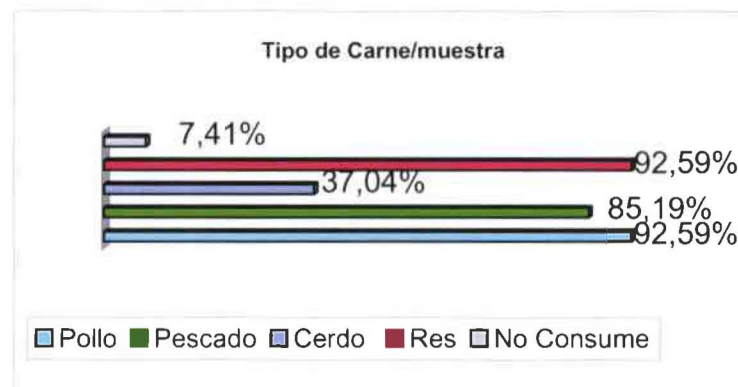
Precios segmento restaurantes								
CLASE	MARCA DE CLASE	TABULACIÓN				FRECUENCIA	MC*FQ	FQ ACUM
0 ; 0.50	0,25	0	0	0	0	0	0	16
0.51 ; 1	0,75	0	0	0	0	1	0,75	1
1.01 ; 1.50	1,25	0	0	0	1	4	5	5
1.51 ; 2	1,75	0	0	4	0	3	5,25	8
2.01 ; 2.50	2,25	1	0	1	1	3	6,75	11
2.51 ; 3	2,75	1	0	0	2	7	19,25	18
3.01 ; 3.50	3,25	0	1	0	6	7	22,75	25
3.51 ; 4	3,75	1	2	0	4	3	11,25	28
4.01 ; 4.50	4,25	1	2	0	0	7	29,75	35
4.51 ; 5	4,75	3	4	0	0	10	47,5	45
5.01 ; 5.50	5,25	8	2	0	0	3	15,75	48
5.51 ; 6	5,75	2	1	0	0	0	0	48
6.01 ; 6.50	6,25	0	0	0	0	1	6,25	49
6.51 ; 7	6,75	1	0	0	0	0	0	49
7.01 ; 7.50	7,25	0	0	0	0	0	0	49
MEDIA	3,47							
MODA	4,65							
MEDIANA	3,46							

ANEXO D3

c) ¿Qué tipos de carne compra el Establecimiento?

Número total de Encuestados 27

	Pollo	Pescado	Cerdo	Res	No Consume
Frecuencias	25	23	10	25	2
Porcentajes	92,59%	85,19%	37,04%	92,59%	7,41%



d1) ¿Qué cantidad compra el establecimiento por tipo de carne?

	Cantidad de Kilos semanales											
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	nc
Pollo	7	5	5	1	0	0	1	1	0	1	4	2
Pescado	17	4	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4
Cerdo	7	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	17

	Porcentajes											
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	nc
Pollo	26%	19%	19%	4%	0%	0%	4%	4%	0%	4%	15%	7%
Pescado	63%	15%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	15%
Cerdo	26%	4%	4%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	63%

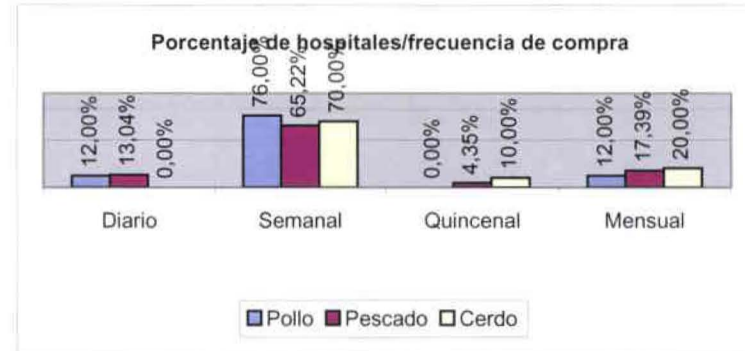


ANEXO D3

d2) ¿Con qué frecuencia compra el establecimiento por tipo de carne?

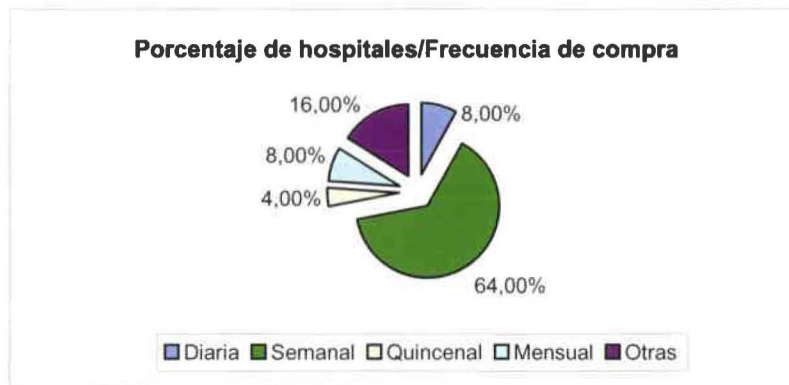
	Frecuencias					Total frecuencia
	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual		
Pollo	3	19	0	3		25
Pescado	3	15	1	4		23
Cerdo	0	7	1	2		10

	Porcentajes					Total frecuencia
	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual		
Pollo	12,00%	76,00%	0,00%	12,00%		100,00%
Pescado	13,04%	65,22%	4,35%	17,39%		100,00%
Cerdo	0,00%	70,00%	10,00%	20,00%		100,00%



e) ¿Con qué frecuencia compra el establecimiento la carne de RES?

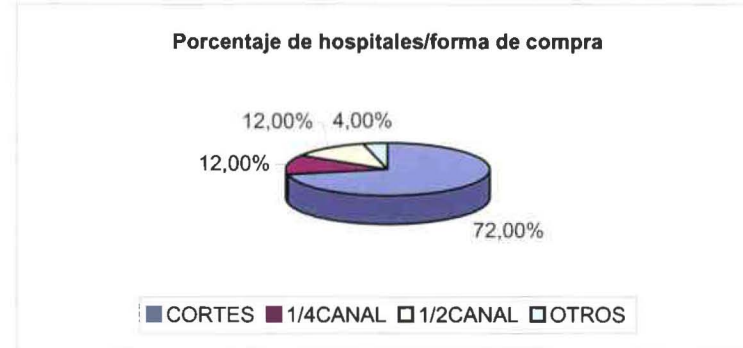
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Otras	Total Frec.
Frecuencia	2	16	1	2	4	25
Porcentaje	8,00%	64,00%	4,00%	8,00%	16,00%	100,00%



ANEXO D3

f) ¿Cómo compra el establecimiento la carne de res?

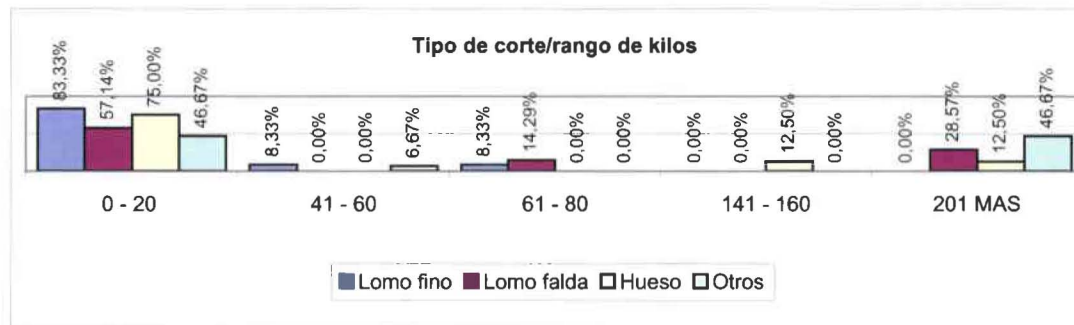
	CORTES	1/4CANAL	1/2CANAL	OTROS	Total frecuencia
Frecuencia	18	3	3	1	25
Porcentaje	72,00%	12,00%	12,00%	4,00%	100,00%



g) ¿Qué cantidad de carne de res compra el establecimiento por tipo de corte?

	Cantidad de Kilos semanales											total Frec
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	
Lomo fino	10	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	12
Lomo falda	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7
Hueso	6	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	8
Otros	7	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	15

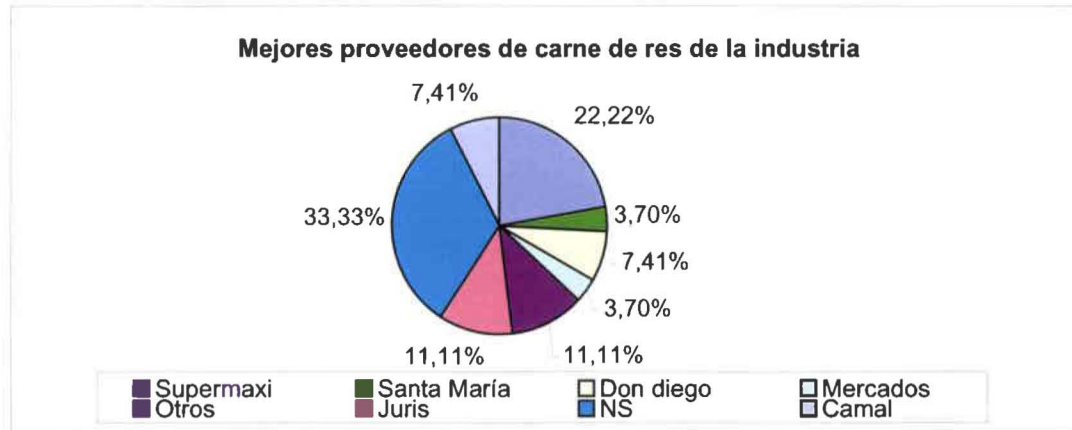
	Porcentajes											total Frec
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	
Lomo fino	83,33%	0,00%	8,33%	8,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Lomo falda	57,14%	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Hueso	75,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Otros	46,67%	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%



ANEXO D3

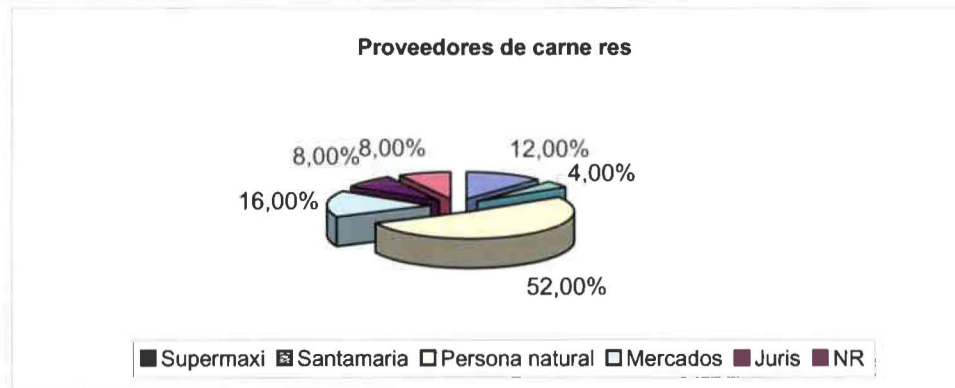
h) ¿Cuáles considera que son los mejores proveedores de carne de res de la industria?

	Supermaxi	Santa María	Don diego	Mercados	Otros	Juris	NS	Camal	Total Resp
Frecuencia	6	1	2	1	3	3	9	2	27
Porcentaje	22,22%	3,70%	7,41%	3,70%	11,11%	11,11%	33,33%	7,41%	100,00%



i) ¿Cuál es su proveedor de carne de res?

	Supermaxi	Santamaria	Persona na	Mercados	Juris	NR	Total Resp
Frecuencia	3	1	13	4	2	2	25
Porcentaje	12,00%	4,00%	52,00%	16,00%	8,00%	8,00%	100,00%

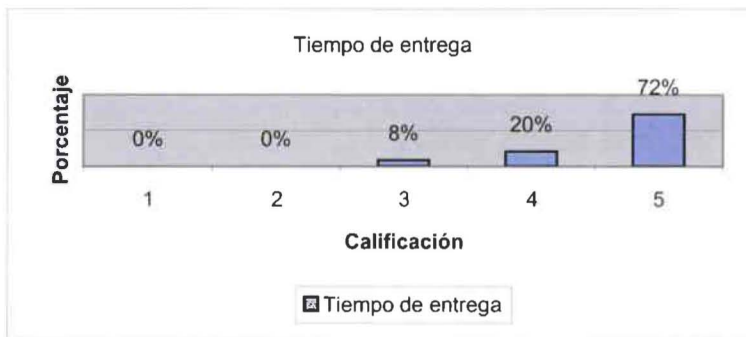


ANEXO D3

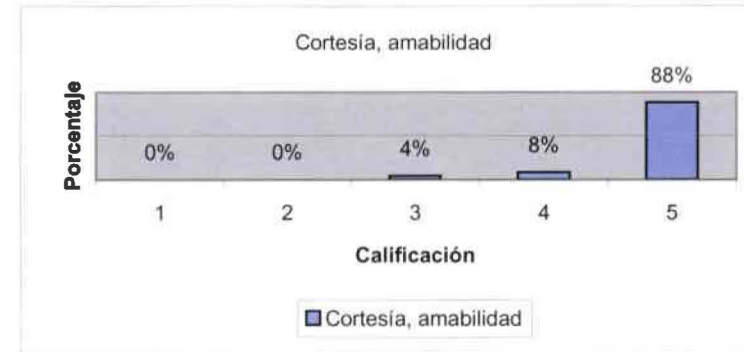
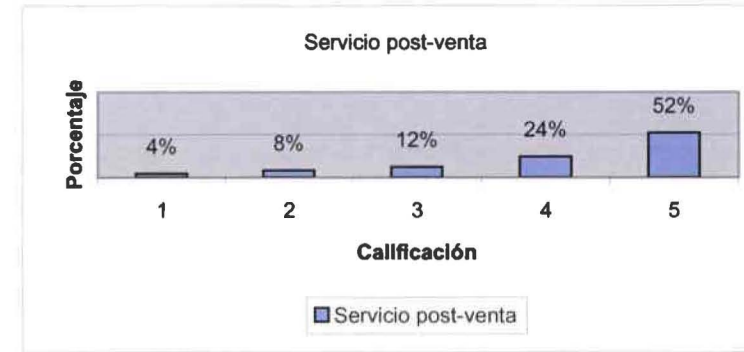
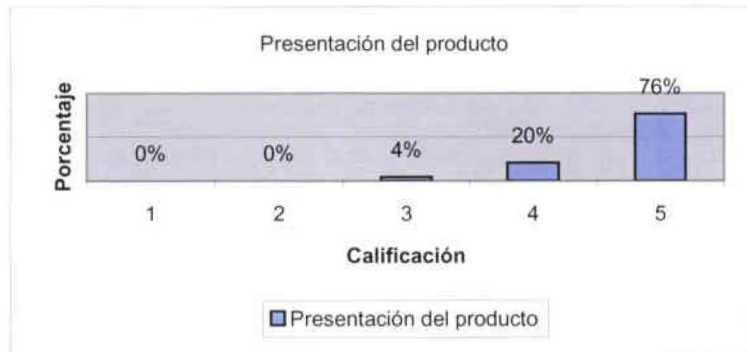
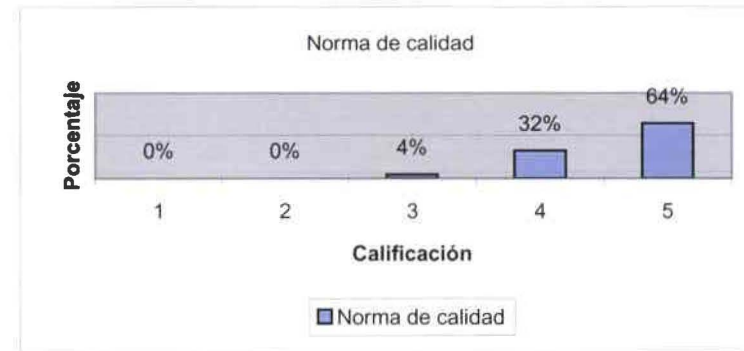
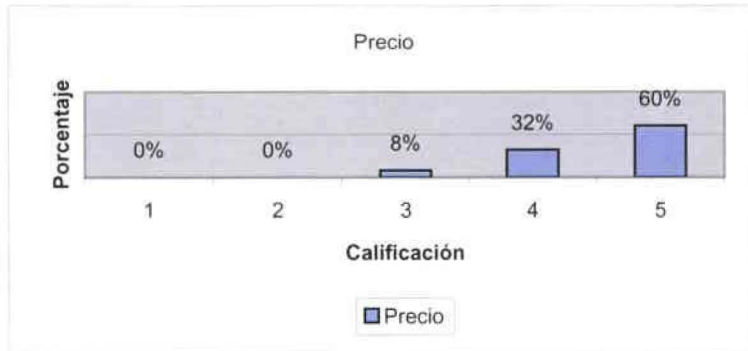
j) En una escala del 1 al 5 (siendo 5 el mejor y 1 el peor), califique los siguientes atributos que debería tener su proveedor ideal de carne de res.

Atributo	Calificación				
	1	2	3	4	5
Tiempo de entrega	0	0	2	5	18
Calidad del producto	0	0	1	3	22
Precio	0	0	2	8	15
Norma de calidad	0	0	1	8	16
Presentación del producto	0	0	1	5	19
Servicio post-venta	1	2	3	6	13
Capacidad para pedido urgentes	0	0	2	8	15
Cortesía, amabilidad	0	0	1	2	22

Atributo	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Tiempo de entrega	0%	0%	8%	20%	72%
Calidad del producto	0%	0%	4%	12%	88%
Precio	0%	0%	8%	32%	60%
Norma de calidad	0%	0%	4%	32%	64%
Presentación del producto	0%	0%	4%	20%	76%
Servicio post-venta	4%	8%	12%	24%	52%
Capacidad para pedido urgentes	0%	0%	8%	32%	60%
Cortesía, amabilidad	0%	0%	4%	8%	88%



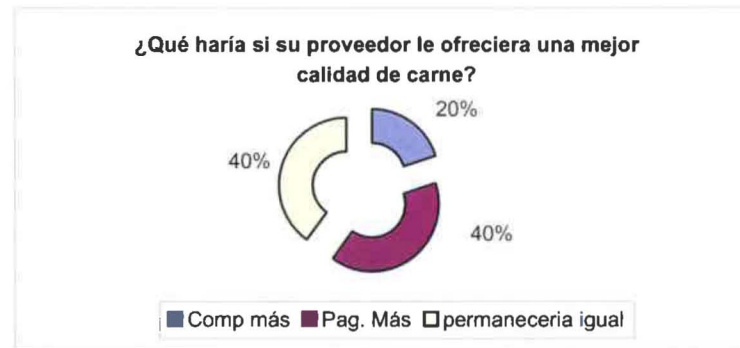
ANEXO D3



ANEXO D3

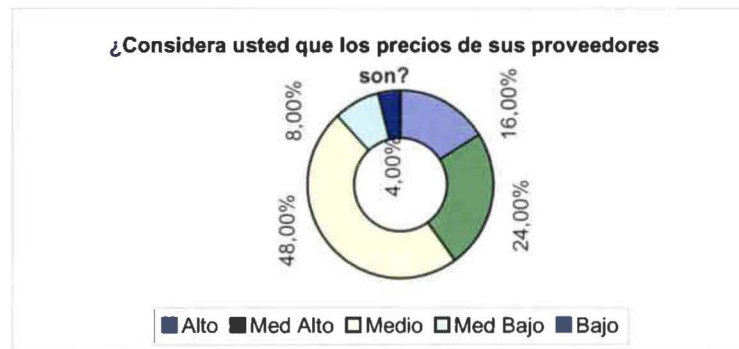
k) ¿Si su proveedor actual de carne de res le ofreciera una mejor calidad de esta, usted qué haría?

	Comp más	Pag. Más	permanecería igual	
Frecuencia	5	10	10	25
Porcentaje	20%	40%	40%	1



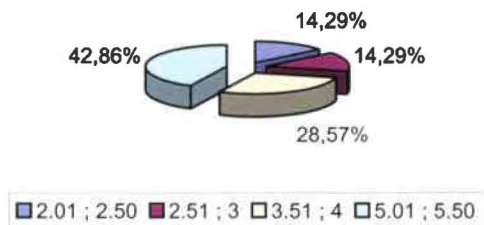
l) ¿Considera usted que los precios de su proveedor/es de carne de res son?

	Alto	Med Alto	Medio	Med Bajo	Bajo	
Frecuencia	4	6	12	2	1	25
Porcentaje	16,00%	24,00%	48,00%	8,00%	4,00%	100,00%

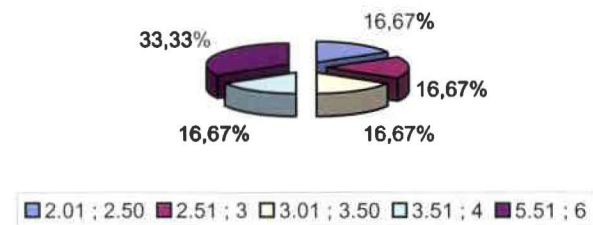


ANEXO D3

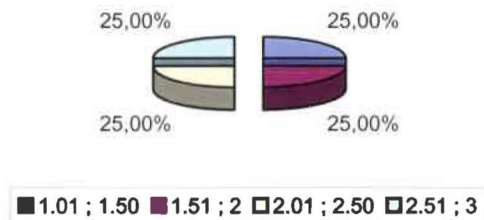
Porcentaje de precios por kilo de lomo fino



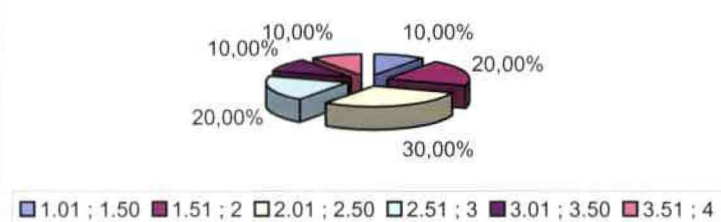
Porcentaje de precios por kilo de lomo de falda



Porcentaje de precios por kilo de hueso



Porcentaje de precios por kilo de otros tipos de carne de res



ANEXO D3.1

Total kilos hospitales y clínicas								
CLASE	MARCA DE CLASE	TABULACIÓN				FRECUENCIA	MC*FQ	FQ ACUM
[0,1 - 20[10,05	10	4	6	7	27	271,35	27
[20 - 40[30	0	0	0	0	0	0	27
[40 - 60[50	1	0	0	1	2	100	29
[60 - 80[70	1	1	0	0	2	140	31
[80 - 100[90	0	0	0	0	0	0	31
[100 - 120[110	0	0	0	0	0	0	31
[120 - 140[130	0	0	0	0	0	0	31
[140 - 160[150	0	0	1	0	1	150	32
[160 - 180[170	0	0	0	0	0	0	32
[180 - 200[190	0	0	0	0	0	0	32
[200,1-220]	210	0	2	1	7	10	2100	42
MEDIA						65,75		
MODA						10,10		
MEDIANA						15,66		

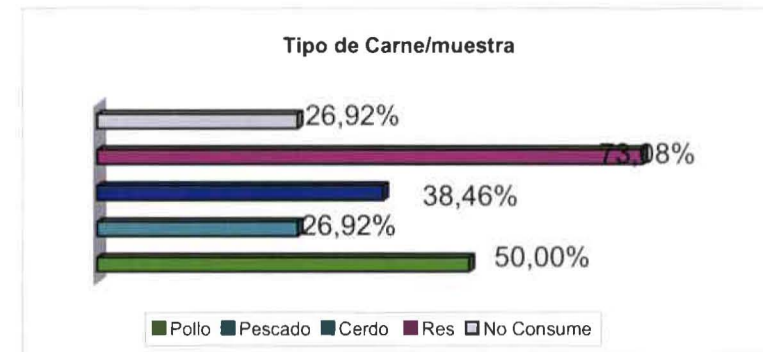
Total precios hospitales y clínicas								
CLASE	Marca de Clase	TABULACIÓN				FRECUENCIA	fq*mc	fq acum
0 ; 0.50	0,25	0	0	0	0	0	0	0
0.51 ; 1	0,75	0	0	0	0	0	0	0
1.01 ; 1.50	1,25	0	0	1	1	2	2,5	2
1.51 ; 2	1,75	0	0	1	2	3	5,25	5
2.01 ; 2.50	2,25	1	1	1	3	6	13,5	11
2.51 ; 3	2,75	1	1	1	2	5	13,75	16
3.01 ; 3.50	3,25	0	1	0	1	2	6,5	18
3.51 ; 4	3,75	2	1	0	1	4	15	22
4.01 ; 4.50	4,25	0	0	0	0	0	0	22
4.51 ; 5	4,75	0	0	0	0	0	0	22
5.01 ; 5.50	5,25	3	0	0	0	3	15,75	25
5.51 ; 6	5,75	1	2	0	0	3	17,25	28
6.01 ; 6.50	6,25	1	0	0	0	1	6,25	29
6.51 ; 7	6,75	1	0	0	0	1	6,75	30
7.01 ; 7.50	7,25	0	0	0	0	0	0	30
7.51 ; 8	7,75	0	0	0	0	0	0	30
MEDIA						3,42		
MODA						2,38		
MEDIANA						2,90		

ANEXO D4

c) ¿Qué tipos de carne compra el Establecimiento?

Número total de Encuestados 26

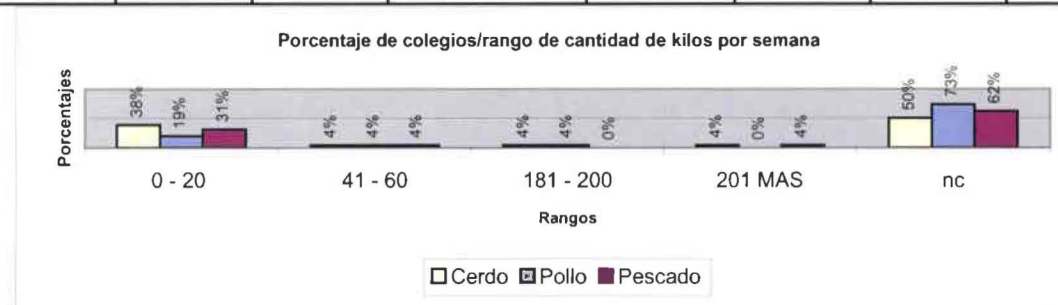
	Pollo	Pescado	Cerdo	Res	No Consume
Frecuencias	13	7	10	19	7
Porcentajes	50,00%	26,92%	38,46%	73,08%	26,92%



d1) ¿Qué cantidad compra el establecimiento por tipo de carne?

	Cantidad de Kilos semanales											
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	nc
Pollo	10	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	13
Pescado	5	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	19
Cerdo	8	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	16

	Porcentajes											
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	nc
Pollo	38%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	4%	50%
Pescado	19%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	73%
Cerdo	31%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	62%

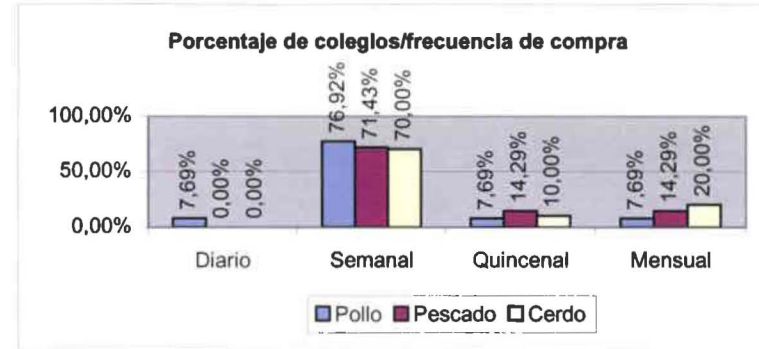


ANEXO D4

d2) ¿Con qué frecuencia compra el establecimiento por tipo de carne?

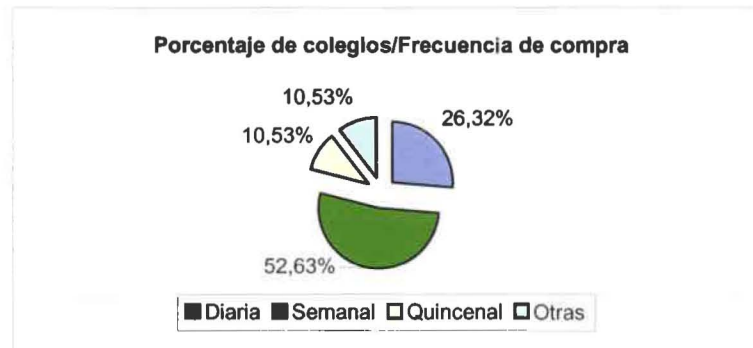
	Frecuencias				
	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Total frecuencia
Pollo	1	10	1	1	13
Pescado	0	5	1	1	7
Cerdo	0	7	1	2	10

	Porcentajes				
	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Total frecuencia
Pollo	7,69%	76,92%	7,69%	7,69%	100,00%
Pescado	0,00%	71,43%	14,29%	14,29%	100,00%
Cerdo	0,00%	70,00%	10,00%	20,00%	100,00%



e) ¿Con qué frecuencia compra el establecimiento la carne de RES?

	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Otras	Total Frec.
Frecuencia	5	10	2	0	2	19
Porcentaje	26,32%	52,63%	10,53%	0,00%	10,53%	100,00%



ANEXO D4

f) ¿Cómo compra el establecimiento la carne de res?

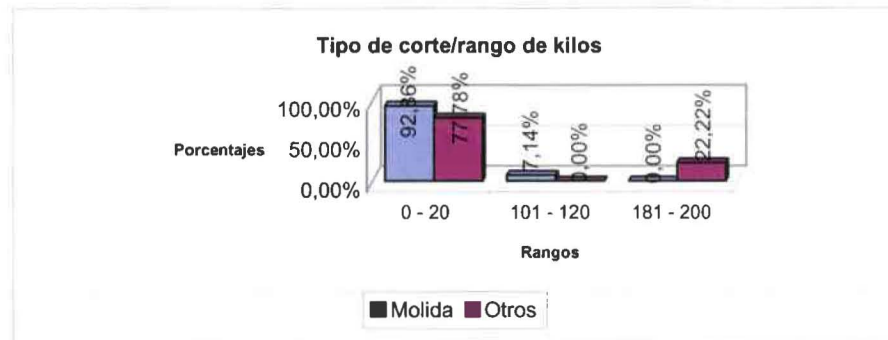
	CORTES	1/4CANAL	1/2CANAL	OTROS	Total frecuencia
Frecuencia	18	0	0	1	19
Porcentaje	94,74%	0,00%	0,00%	5,26%	100,00%



g) ¿Qué cantidad de carne de res compra el establecimiento por tipo de corte?

	Cantidad de Kilos semanales											total Frec
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	
Molida	13	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	14
Otros	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	9

	Porcentajes											total Frec
	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	101 - 120	121 - 140	141 - 160	161 - 180	181 - 200	201 MAS	
Molida	92,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Otros	77,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	22,22%	0,00%	100,00%



ANEXO D4

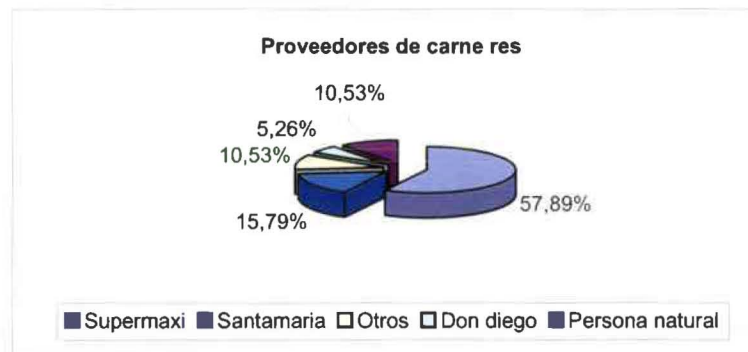
h) ¿Cuáles considera que son los mejores proveedores de carne de res de la industria?

	Supermaxi	Santamaria	Otros	Don diego	Persona natural	Total Resp
Frecuencia	8	2	2	4	3	19
Porcentaje	42,11%	10,53%	10,53%	21,05%	15,79%	100,00%



i) ¿Cuál es su proveedor de carne de res?

	Supermaxi	Santamaria	Otros	Don diego	Persona natural	Total Resp
Frecuencia	11	3	2	1	2	19
Porcentaje	57,89%	15,79%	10,53%	5,26%	10,53%	100,00%

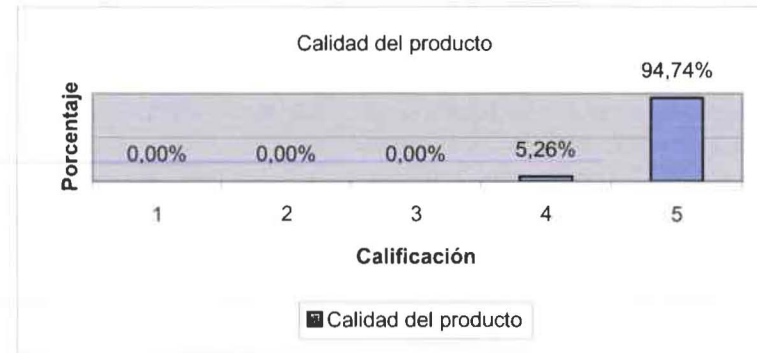


ANEXO D4

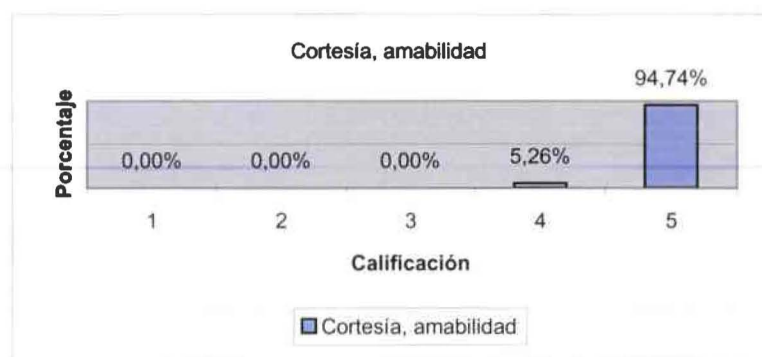
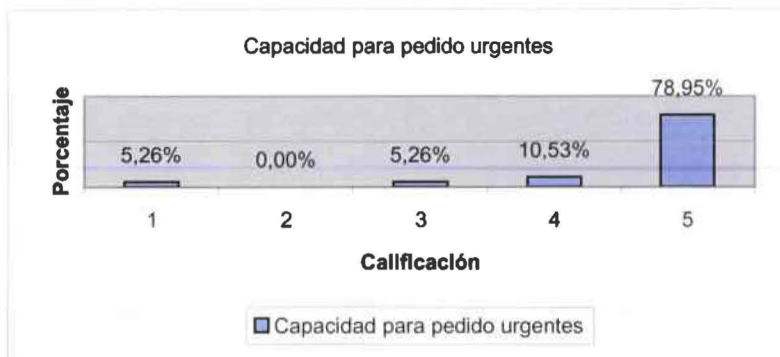
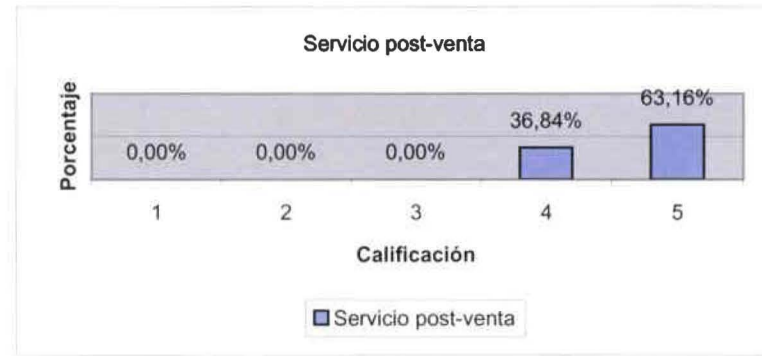
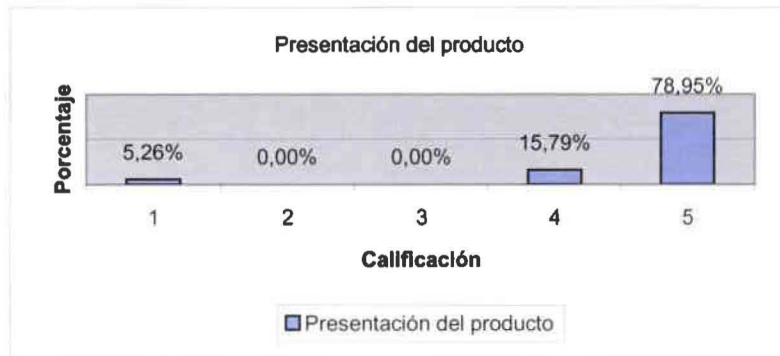
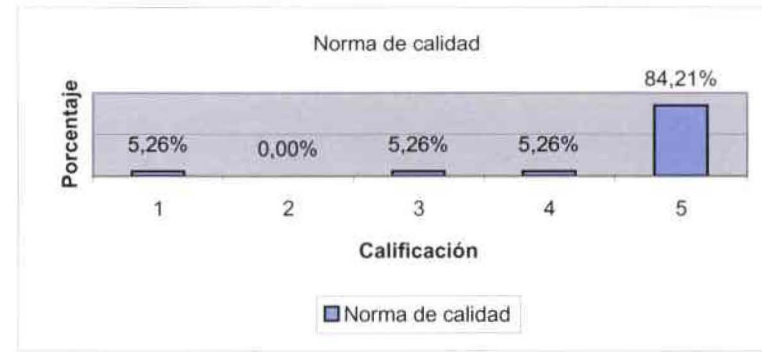
j) En una escala del 1 al 5 (siendo 5 el mejor y 1 el peor), califique los siguientes atributos que debería tener su proveedor ideal de carne de res.

Atributo	Calificación				
	1	2	3	4	5
Tiempo de entrega	0	0	0	1	18
Calidad del producto	0	0	0	1	18
Precio	0	1	4	6	8
Norma de calidad	1	0	1	1	16
Presentación del producto	1	0	0	3	15
Servicio post-venta	0	0	0	7	12
Capacidad para pedido urgentes	1	0	1	2	15
Cortesía, amabilidad	0	0	0	1	18

Atributo	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Tiempo de entrega	0,00%	0,00%	0,00%	5,26%	94,74%
Calidad del producto	0,00%	0,00%	0,00%	5,26%	94,74%
Precio	0,00%	5,26%	21,05%	31,58%	42,11%
Norma de calidad	5,26%	0,00%	5,26%	5,26%	84,21%
Presentación del producto	5,26%	0,00%	0,00%	15,79%	78,95%
Servicio post-venta	0,00%	0,00%	0,00%	36,84%	63,16%
Capacidad para pedido urgentes	5,26%	0,00%	5,26%	10,53%	78,95%
Cortesía, amabilidad	0,00%	0,00%	0,00%	5,26%	94,74%



ANEXO D4

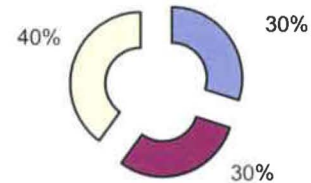


ANEXO D4

k) ¿Si su proveedor actual de carne de res le ofreciera una mejor calidad de esta, usted qué haría?

	Comp más	Pag. Más	permanecería igual	
Frecuencia	6	6	8	20
Porcentaje	30%	30%	40%	1

¿Qué haría si su proveedor le ofreciera una mejor calidad de carne?

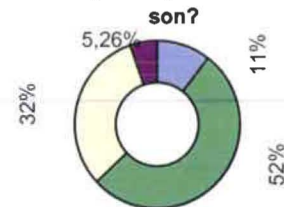


■ Comp más ■ Pag. Más □ permanecería igual

l) ¿Considera usted que los precios de su proveedor/es de carne de res son?

	Alto	Med Alto	Medio	Med Bajo	Bajo	Total
Frecuencia	2	10	6	0	1	19
Porcentaje	10,53%	52,63%	31,58%	0,00%	5,26%	100,00%

¿Considera usted que los precios de sus proveedores son?



■ Alto ■ Med Alto □ Medio □ Med Bajo ■ Bajo

ANEXO D4

m) ¿Qué precio le da su proveedor de carne res por tipo de corte?

Rango de precios por kilo

	0 ; 0.50	0.51 ; 1	1.01 ; 1.50	1.51 ; 2	2.01 ; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.50	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.50	5.51 ; 6
Molida	0	2	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	4	1	2	1	1	1	0	0

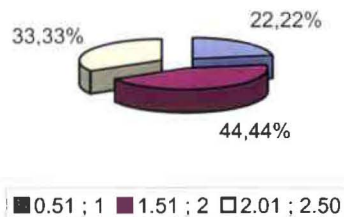
	6.01 ; 6.50	6.51 ; 7	7.01 ; 7.50	7.51 ; 8	total respuestas
Molida	0	0	0	0	9
Otros	0	0	0	0	10

Rango de precios por kilo

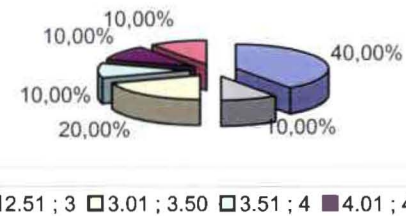
	0 ; 0.50	0.51 ; 1	1.01 ; 1.50	1.51 ; 2	2.01 ; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.50	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.50	5.51 ; 6
Molida	0,00%	22,22%	0,00%	44,44%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	10,00%	20,00%	10,00%	10,00%	10,00%	0,00%	0,00%

	6.01 ; 6.50	6.51 ; 7	7.01 ; 7.50	7.51 ; 8	
Molida	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Otros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Porcentaje de precios por kilo de carne molida



Porcentaje de precios por kilo de otros tipos de carne de res



ANEXO D4.1

Total kilos colegios y escuelas						
CLASE	MARCA DE CLASE	TABULACIÓN		FRECUENCIA	MC*FQ	FQ ACUM
[0,1 - 20[10,05	13	7	20	201	20
[20 - 40[30	0	0	0	0	20
[40 - 60[50	0	0	0	0	20
[60 - 80[70	0	0	0	0	20
[80 - 100[90	0	0	0	0	20
[100 - 120[110	1	0	1	110	21
[120 - 140[130	0	0	0	0	21
[140 - 160[150	0	0	0	0	21
[160 - 180[170	0	0	0	0	21
[180 - 200[190	0	2	2	380	23
[200,1-220]	210	0	0	0	0	23
MEDIA	30,04					
MODA	10,10					
MEDIANA	11,60					

Precios segmento colegios						
CLASE	MARCA DE CLASE	TABULACIÓN		FRECUENCIA	MC*FQ	FQ ACUM
0 ; 0.50	0,25	0	0	0	0	0
0.51 ; 1	0,75	2	0	2	1,5	2
1.01 ; 1.50	1,25	0	0	0	0	2
1.51 ; 2	1,75	4	0	4	7	6
2.01 ; 2.50	2,25	3	4	7	15,75	13
2.51 ; 3	2,75	0	1	1	2,75	14
3.01 ; 3.50	3,25	0	2	2	6,5	16
3.51 ; 4	3,75	0	1	1	3,75	17
4.01 ; 4.50	4,25	0	1	1	4,25	18
4.51 ; 5	4,75	0	1	1	4,75	19
5.01 ; 5.50	5,25	0	0	0	0	19
5.51 ; 6	5,75	0	0	0	0	19
6.01 ; 6.50	6,25	0	0	0	0	19
6.51 ; 7	6,75	0	0	0	0	19
7.01 ; 7.50	7,25	0	0	0	0	19
7.51 ; 8	7,75	0	0	0	0	19
MEDIA	2,43					
MODA	2,18					
MEDIANA	2,19					

c) ¿Quién compra la carne en su hogar?

Frecuencias			
Sector del cantón Quito			
	Sur	Centro	Norte
Hombre	28	9	33
Mujer	81	21	81
Total	109	30	114

Porcentajes			
Sector de la ciudad de Quito			
	Sur	Centro	Norte
Hombre	25,69%	30,00%	28,95%
Mujer	74,31%	70,00%	71,05%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

¿Quién compra la carne en el sector sur de la ciudad de Quito?



¿Quién compra la carne en el sector Centro de la ciudad de Quito?



¿Quién compra la carne en el sector Norte de la ciudad de Quito?

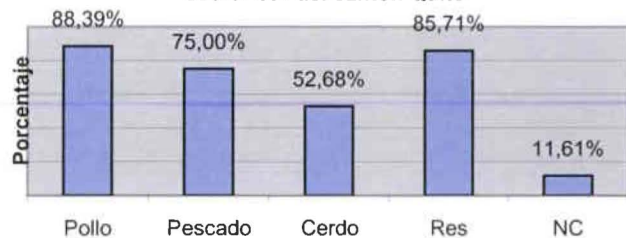


b) ¿Qué tipos de carne compra?

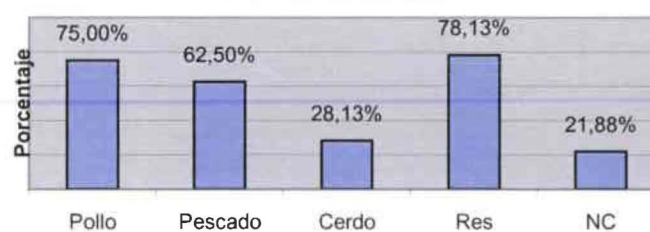
Frecuencias			
Sector del cantón Quito			
	Sur	Centro	Norte
Pollo	99	24	96
Pescado	84	20	79
Cerdo	59	9	60
Res	96	25	97
NC	13	7	15
TOTAL	112	32	112

Porcentajes			
Sector del cantón Quito			
	Sur	Centro	Norte
Pollo	88,39%	75,00%	85,71%
Pescado	75,00%	62,50%	70,54%
Cerdo	52,68%	28,13%	53,57%
Res	85,71%	78,13%	86,61%
NC	11,61%	21,88%	13,39%

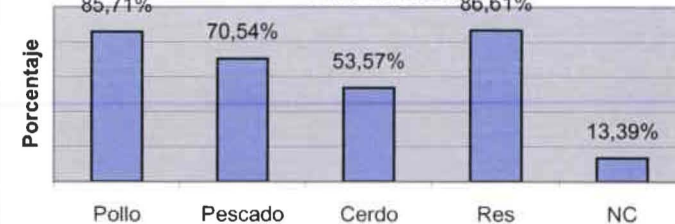
Porcentaje de compra por tipo de carne en el sector sur del cantón Quito



Porcentaje de compra por tipo de carne en el sector centro del cantón Quito



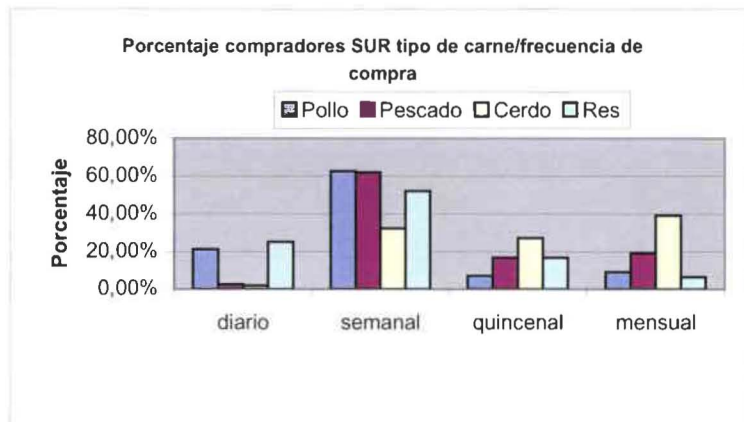
Porcentaje de compra por tipo de carne en el sector norte del cantón Quito



d1 y h) ¿Con qué frecuencia compra los siguientes tipos de carne?

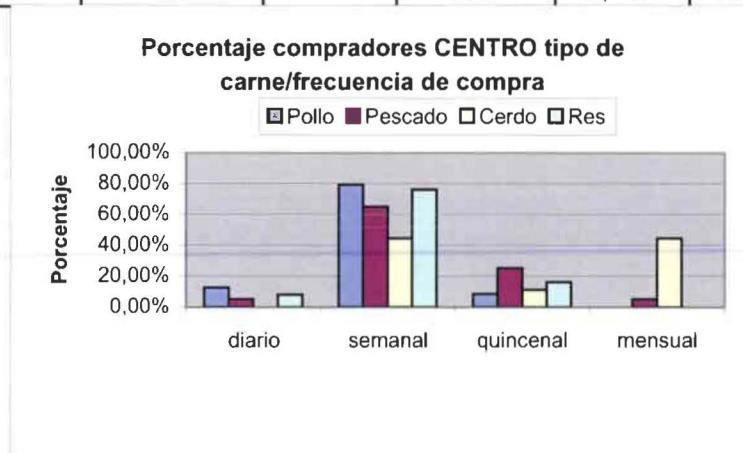
Frecuencias					
Sector sur del cantón Quito					
	diario	semanal	quincenal	mensual	tot. frecuencia
Pollo	21	62	7	9	99
Pescado	2	52	14	16	84
Cerdo	1	19	16	23	59
Res	24	50	16	6	96

Porcentajes					
Sector sur del cantón Quito					
	diario	semanal	quincenal	mensual	pt. porcentaje
Pollo	21,21%	62,63%	7,07%	9,09%	100,00%
Pescado	2,38%	61,90%	16,67%	19,05%	100,00%
Cerdo	1,69%	32,20%	27,12%	38,98%	100,00%
Res	25,00%	52,08%	16,67%	6,25%	100,00%



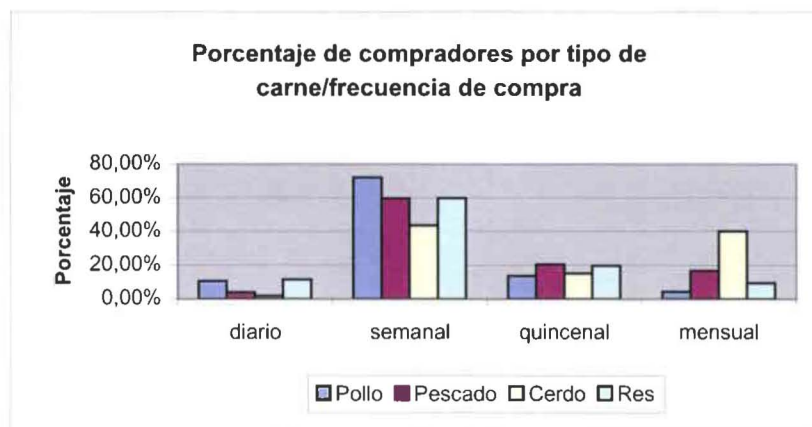
Frecuencias					
Sector Centro de la ciudad de Quito					
	diario	semanal	quincenal	mensual	tot. frecuencia
Pollo	3	19	2	0	24
Pescado	1	13	5	1	20
Cerdo	0	4	1	4	9
Res	2	19	4	0	25

Porcentajes					
Sector Centro del cantón Quito					
	diario	semanal	quincenal	mensual	TOTAL
Pollo	12,50%	79,17%	8,33%	0,00%	100,00%
Pescado	5,00%	65,00%	25,00%	5,00%	100,00%
Cerdo	0,00%	44,44%	11,11%	44,44%	100,00%
Res	8,00%	76,00%	16,00%	0,00%	100,00%



Frecuencias					
Sector Norte de la ciudad de Quito					
	diario	semanal	quincenal	mensual	tot. frecuencia
Pollo	10	69	13	4	96
Pescado	3	47	16	13	79
Cerdo	1	26	9	24	60
Res	11	58	19	9	97

Porcentajes					
Sector sur del cantón Quito					
	diario	semanal	quincenal	mensual	TOTAL
Pollo	10,42%	71,88%	13,54%	4,17%	100,00%
Pescado	3,80%	59,49%	20,25%	16,46%	100,00%
Cerdo	1,67%	43,33%	15,00%	40,00%	100,00%
Res	11,34%	59,79%	19,59%	9,28%	100,00%



d2) ¿Qué cantidad compra de los siguientes tipos de carne?

Sector Sur Frecuencias

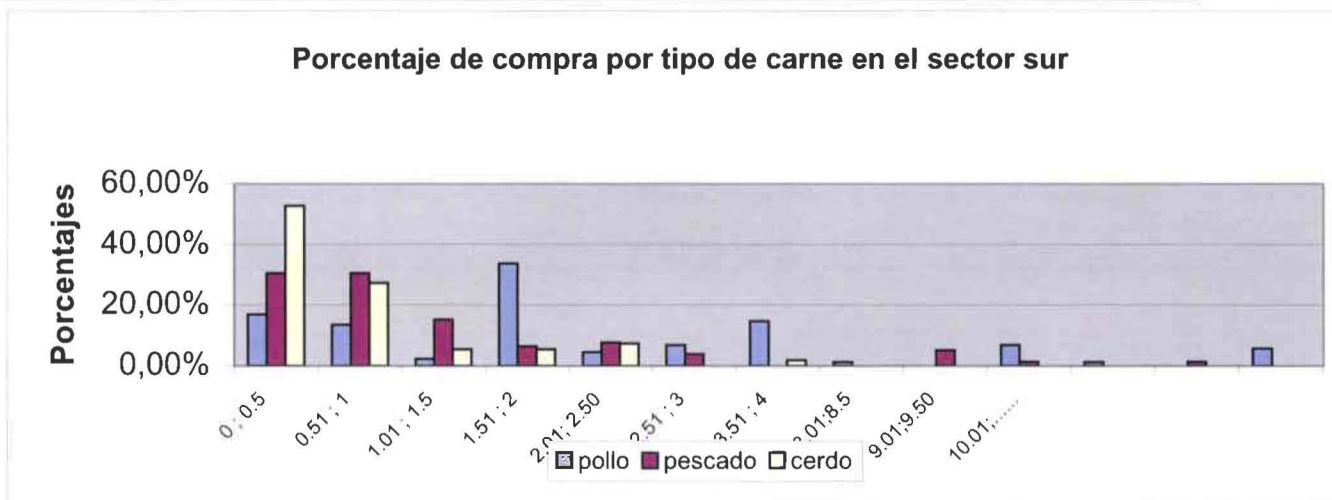
Rangos	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01 ; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
pollo	15	12	2	30	4	6	0	13	1	0	6	0	0
pescado	24	24	12	5	6	3	0	0	0	4	1	0	0
cerdo	29	15	3	3	4	0	0	1	0	0	0	0	0

Rangos	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51 ; 8	8.01 ; 8.5	8.51 ; 9	9.01 ; 9.50	9.51 ; 10	10.01 ;	total
pollo	0	0	0	1	0	0	0	5	89
pescado	0	0	0	0	0	1	0	0	79
cerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	55

Sector Sur Porcentajes

Rangos	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
pollo	16,85%	13,48%	2,25%	33,71%	4,49%	6,74%	0,00%	14,61%	1,12%	0,00%	6,74%	0,00%	0,00%
pescado	30,38%	30,38%	15,19%	6,33%	7,59%	3,80%	0,00%	0,00%	0,00%	5,06%	1,27%	0,00%	0,00%
cerdo	52,73%	27,27%	5,45%	5,45%	7,27%	0,00%	0,00%	1,82%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Rangos	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51; 8	8.01;8.5	8.51;9	9.01;9.50	9.51;10	10.01;.....	total
pollo	0,00%	0,00%	0,00%	1,12%	0,00%	0,00%	0,00%	5,62%	100,00%
pescado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,27%	0,00%	0,00%	100,00%
cerdo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%



Sector Centro Frecuencias

Rangos	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
pollo	2	6	2	7	1	1	0	3	1	0	1	0	0
pescado	6	10	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
cerdo	6	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

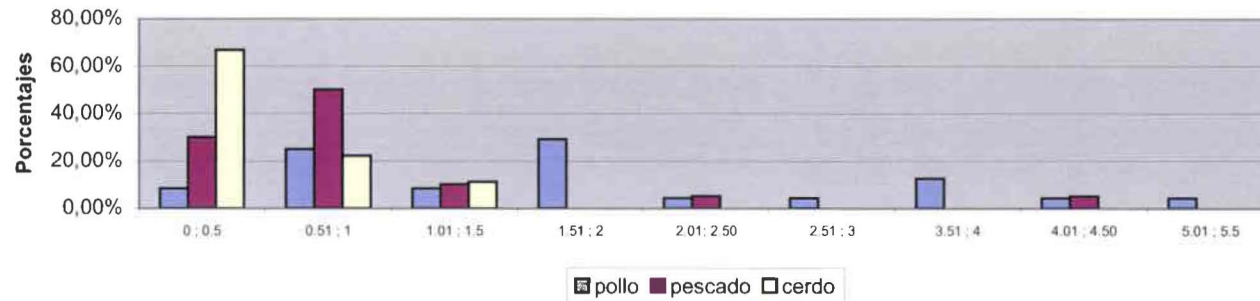
Rangos	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51; 8	8.01;8.5	8.51;9	9.01;9.50	9.51;10	10.01;.....	total
pollo	0	0	0	0	0	0	0	0	24
pescado	0	0	0	0	0	0	0	0	20
cerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	9

Sector Centro Porcentajes

Rangos	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
pollo	8,33%	25,00%	8,33%	29,17%	4,17%	4,17%	0,00%	12,50%	4,17%	0,00%	4,17%	0,00%	0,00%
pescado	30,00%	50,00%	10,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
cerdo	66,67%	22,22%	11,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Rangos	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51; 8	8.01;8.5	8.51;9	9.01;9.50	9.51;10	10.01;.....	total
pollo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
pescado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
cerdo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Porcentaje de compra por tipo de carne en el sector centro



Sector Norte Frecuencias

Rangos	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01 ; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
pollo	10	9	5	33	2	8	0	12	3	1	6	1	0
pescado	27	23	16	7	0	4	0	0	0	1	1	0	0
cerdo	30	20	1	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0

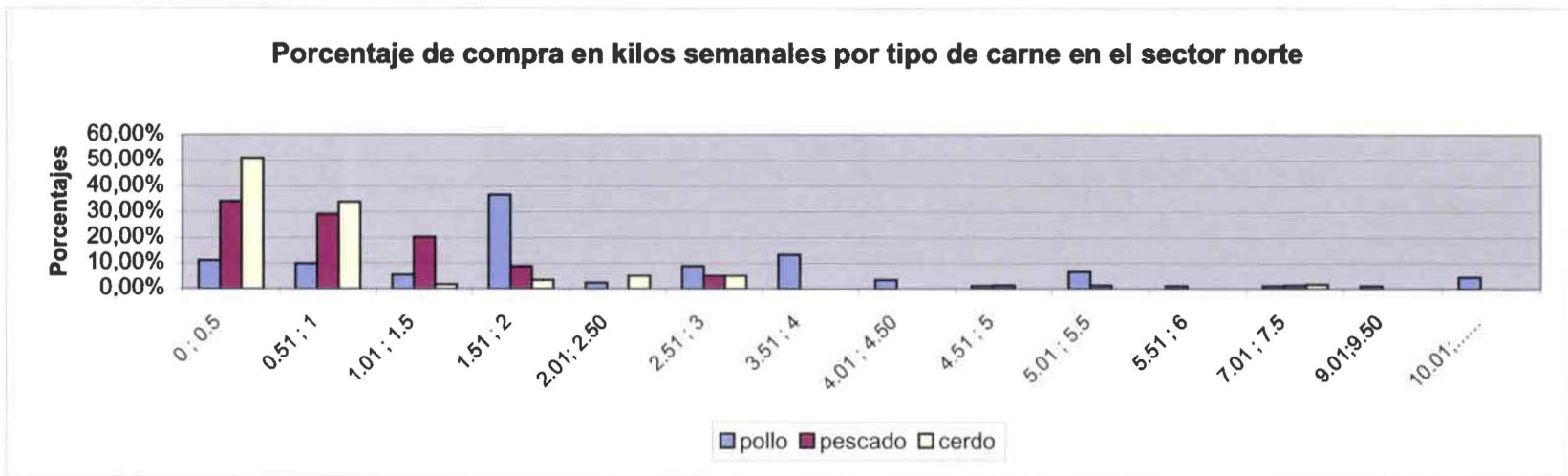
Rangos	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51; 8	8.01;8.5	8.51;9	9.01;9.50	9.51;10	10.01;.....	total
pollo	0	1	0	0	0	1	0	4	90
pescado	0	1	0	0	0	0	0	0	79
cerdo	0	1	0	0	0	0	0	0	59

Sector Norte Porcentajes

Rangos	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01 ; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
pollo	11,11%	10,00%	5,56%	36,67%	2,22%	8,89%	0,00%	13,33%	3,33%	1,11%	6,67%	1,11%	0,00%
pescado	34,18%	29,11%	20,25%	8,86%	0,00%	5,06%	0,00%	0,00%	0,00%	1,27%	1,27%	0,00%	0,00%
cerdo	50,85%	33,90%	1,69%	3,39%	5,08%	5,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

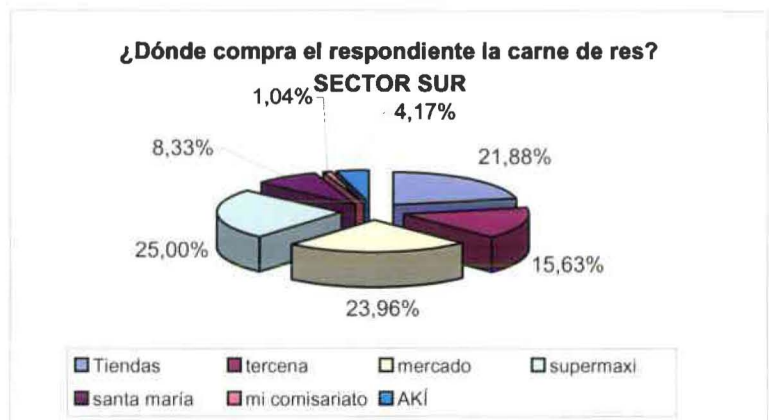
Rangos	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51; 8	8.01;8.5	8.51;9	9.01;9.50	9.51;10	10.01;.....	total
pollo	0,00%	1,11%	0,00%	0,00%	0,00%	1,11%	0,00%	4,44%	100,00%
pescado	0,00%	1,27%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
cerdo	0,00%	1,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Porcentaje de compra en kilos semanales por tipo de carne en el sector norte



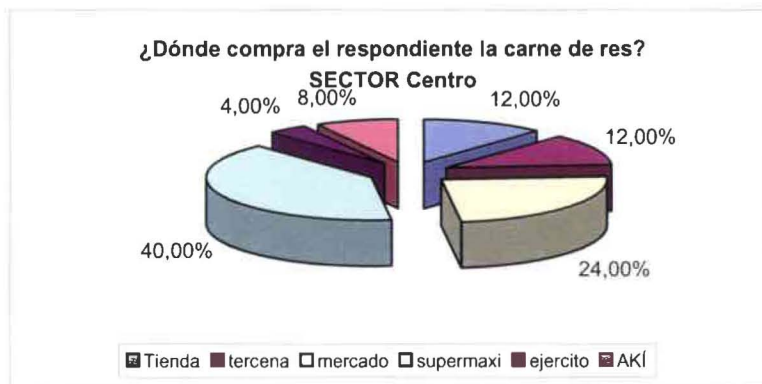
g1) ¿Dónde compra el respodiente normalmente la carne de res?

Sector Sur	Tiendas	tercena	mercado	supermaxi	santa maría	mi comisaria	ejercito	AKÍ	otros	Total
Porcentajes	21,88%	15,63%	23,96%	25,00%	8,33%	1,04%	0,00%	4,17%	0,00%	100,00%
Frecuencia	21	15	23	24	8	1	0	4	0	96



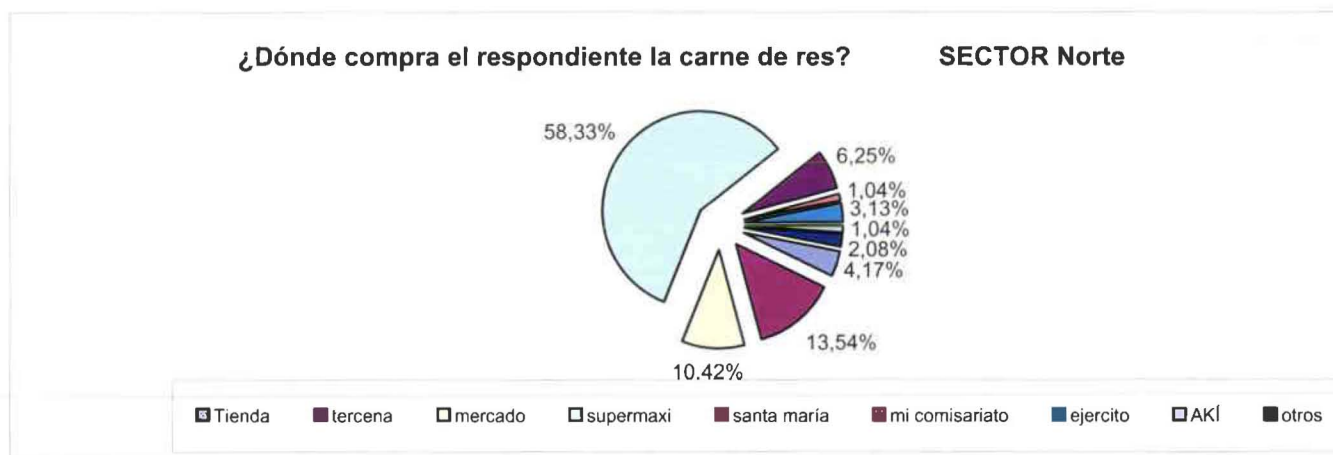
Sector Centro

	Tienda	tercena	mercado	supermaxi	santa maría	mi comisar	ejercito	AKI	otros	
Porcentajes	12,00%	12,00%	24,00%	40,00%	0,00%	0,00%	4,00%	8,00%	0,00%	100,00%
Frecuencia	3	3	6	10	0	0	1	2	0	25



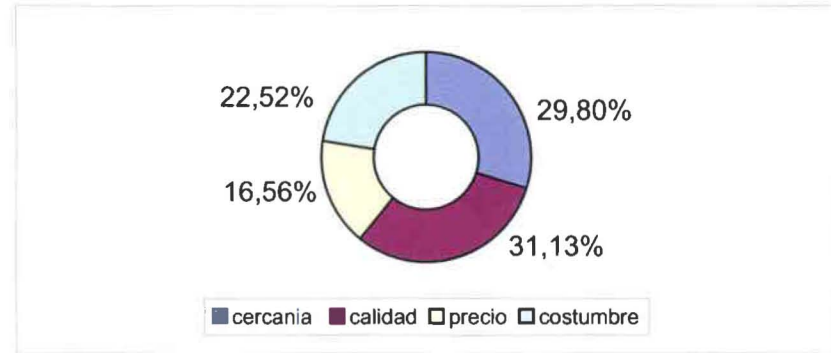
Sector Norte

	Tienda	tercena	mercado	supermaxi	santa maría	mi comisar	ejercito	AKI	otros	
Porcentajes	4,17%	13,54%	10,42%	58,33%	6,25%	1,04%	3,13%	1,04%	2,08%	100,00%
Frecuencia	4	13	10	56	6	1	3	1	2	96



g2) ¿Por qué el respondiente compra la carne de res en el lugar antes mencionado?

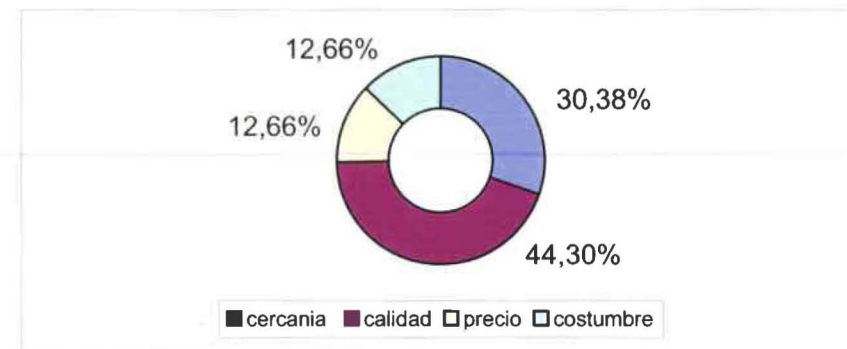
Sector Sur	cercania	calidad	precio	costumbre	total
Porcentaje	45	47	25	34	151
Frecuencias	29,80%	31,13%	16,56%	22,52%	100,00%



Sector Centro	cercania	calidad	precio	costumbre	total
Porcentaje	12	17	8	3	40
Frecuencias	30,00%	42,50%	20,00%	7,50%	100,00%



Sector Norte	cercania	calidad	precio	costumbre	total
Porcentaje	48	70	20	20	158
Frecuencias	30,38%	44,30%	12,66%	12,66%	100,00%



1) ¿Qué tipos de carne compra el respondiente y qué cantidad?

Frecuencias

Sector Sur	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
suave	15	14	7	1	3	8	0	0	0	1	0	0	0
hueso	16	17	11	9	4	6	0	3	1	0	3	0	0
lomo fino	3	5	3	2	2	2	1	0	0	1	1	0	0
otros	5	4	3	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0
lomo de falda	0	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0

Sector Sur	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51; 8	8;.....	total
suave	0	0	0	2	49
hueso	0	0	0	3	70
lomo fino	0	0	0	1	20
otros	0	0	1	1	20
lomo de falda	0	0	0	0	5

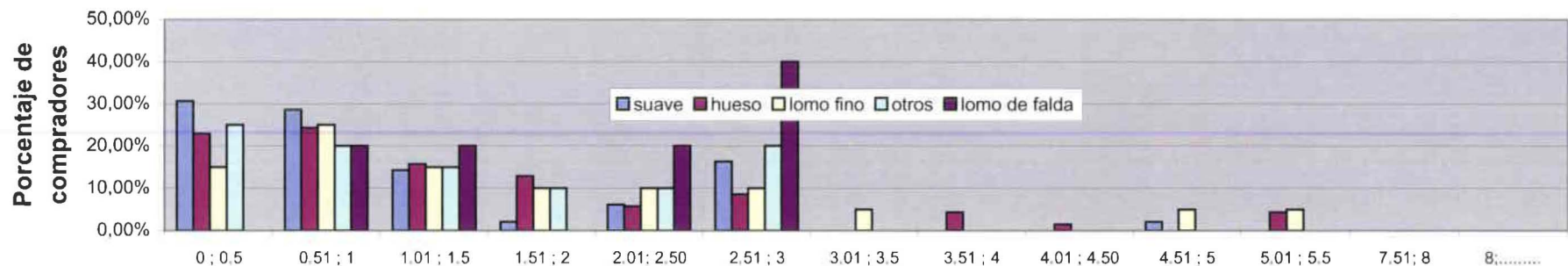
Porcentajes

Sector sur	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
suave	30,61%	28,57%	14,29%	2,04%	6,12%	16,33%	0,00%	0,00%	0,00%	2,04%	0,00%	0,00%	0,00%
hueso	22,86%	24,29%	15,71%	12,86%	5,71%	8,57%	0,00%	4,29%	1,43%	0,00%	4,29%	0,00%	0,00%
lomo fino	15,00%	25,00%	15,00%	10,00%	10,00%	10,00%	5,00%	0,00%	0,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%
otros	25,00%	20,00%	15,00%	10,00%	10,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
lomo de falda	0,00%	20,00%	20,00%	0,00%	20,00%	40,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Sector sur	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51; 8	8;.....	total
suave	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
hueso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
lomo fino	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
otros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
lomo de falda	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Porcentaje de compradores por corte/rango de kilos semanales.

SECTOR SUR



Frecuencias

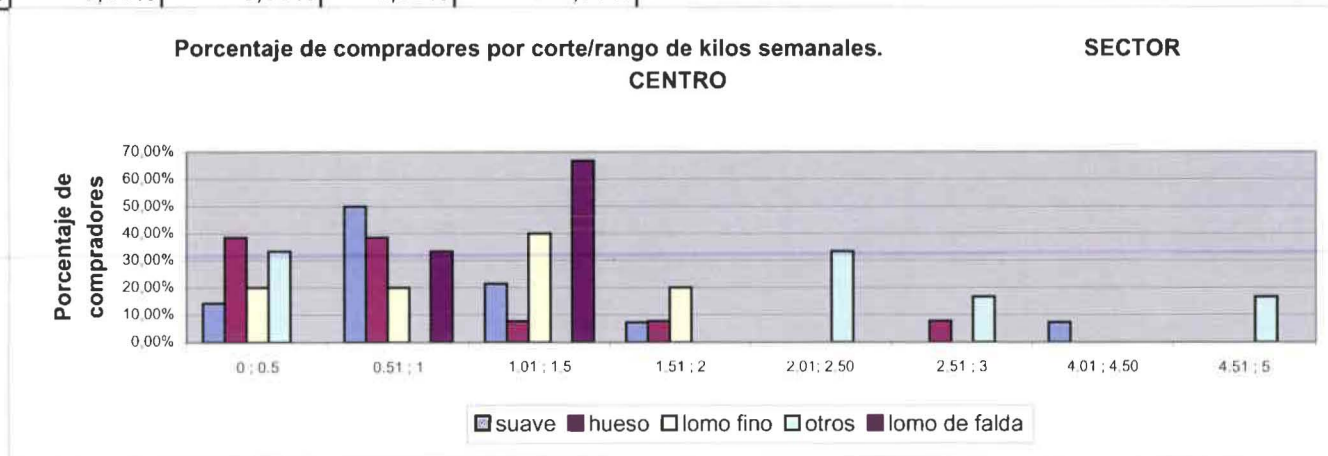
Sector Centro	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01 ; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
suave	2	7	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
hueso	5	5	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
lomo fino	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
otros	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0
lomo de falda	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Sector Centro	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51 ; 8	8;.....	total
suave	0	0	0	0	14
hueso	0	0	0	0	13
lomo fino	0	0	0	0	5
otros	0	0	0	0	6
lomo de falda	0	0	0	0	3

Porcentajes

Sector centro	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01 ; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
suave	14,29%	50,00%	21,43%	7,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
hueso	38,46%	38,46%	7,69%	7,69%	0,00%	7,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
lomo fino	20,00%	20,00%	40,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
otros	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%
lomo de falda	0,00%	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Sector centro	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51 ; 8	8;.....	total
suave	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
hueso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
lomo fino	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
otros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
lomo de falda	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%



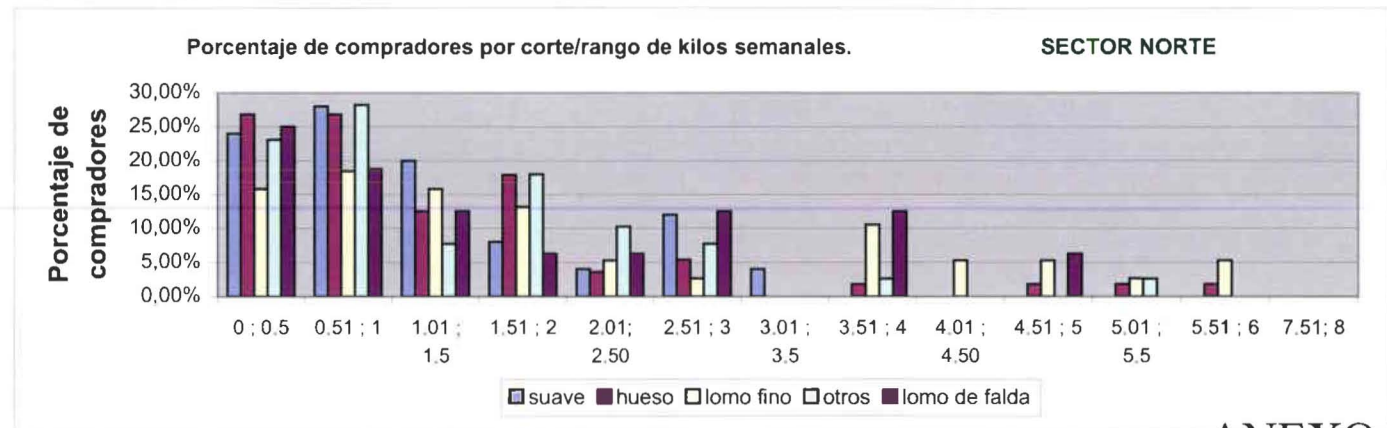
Frecuencias

Sector Norte	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01 ; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
suave	6	7	5	2	1	3	1	0	0	0	0	0	0
hueso	15	15	7	10	2	3	0	1	0	1	1	1	0
lomo fino	6	7	6	5	2	1	0	4	2	2	1	2	0
otros	9	11	3	7	4	3	0	1	0	0	1	0	0
lomo de falda	4	3	2	1	1	2	0	2	0	1	0	0	0

Sector Norte	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51 ; 8	8 ;.....	total
suave	0	0	1	1	25
hueso	0	0	0	0	56
lomo fino	0	0	0	5	38
otros	0	0	1	0	39
lomo de falda	0	0	0	2	16

Porcentaje

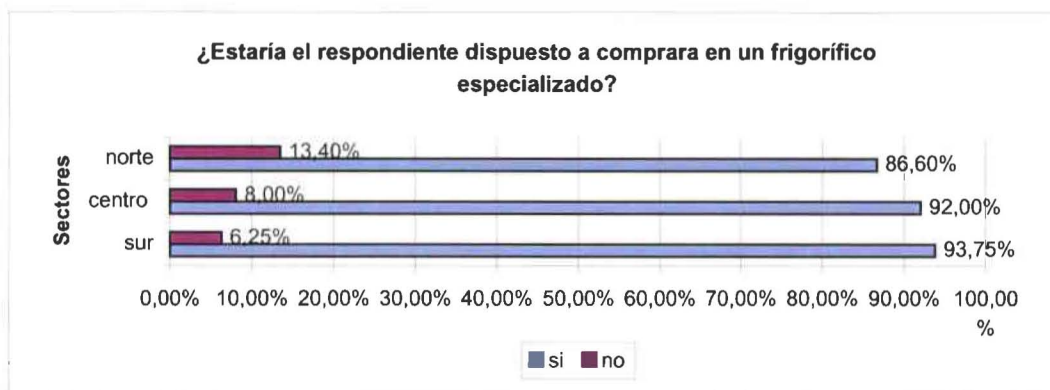
Sector Norte	0 ; 0.5	0.51 ; 1	1.01 ; 1.5	1.51 ; 2	2.01 ; 2.50	2.51 ; 3	3.01 ; 3.5	3.51 ; 4	4.01 ; 4.50	4.51 ; 5	5.01 ; 5.5	5.51 ; 6	6.01 ; 6.5
suave	24,00%	28,00%	20,00%	8,00%	4,00%	12,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
hueso	26,79%	26,79%	12,50%	17,86%	3,57%	5,36%	0,00%	1,79%	0,00%	1,79%	1,79%	1,79%	0,00%
lomo fino	15,79%	18,42%	15,79%	13,16%	5,26%	2,63%	0,00%	10,53%	5,26%	5,26%	2,63%	5,26%	0,00%
otros	23,08%	28,21%	7,69%	17,95%	10,26%	7,69%	0,00%	2,56%	0,00%	0,00%	2,56%	0,00%	0,00%
lomo de falda	25,00%	18,75%	12,50%	6,25%	6,25%	12,50%	0,00%	12,50%	0,00%	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Sector Norte	6.51 ; 7	7.01 ; 7.5	7.51 ; 8	8 ;.....	total								
suave	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%								
hueso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%								
lomo fino	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%								
otros	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%								
lomo de falda	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%								



J) ¿Estaría usted dispuesto a comprar en un frigorífico especializado en carne de res cercano a su barrio?

Frecuencias			
	si	no	total
sur	90	6	96
centro	23	2	25
norte	84	13	97

Porcentaje			
	si	no	total
sur	93,75%	6,25%	100,00%
centro	92,00%	8,00%	100,00%
norte	86,60%	13,40%	100,00%

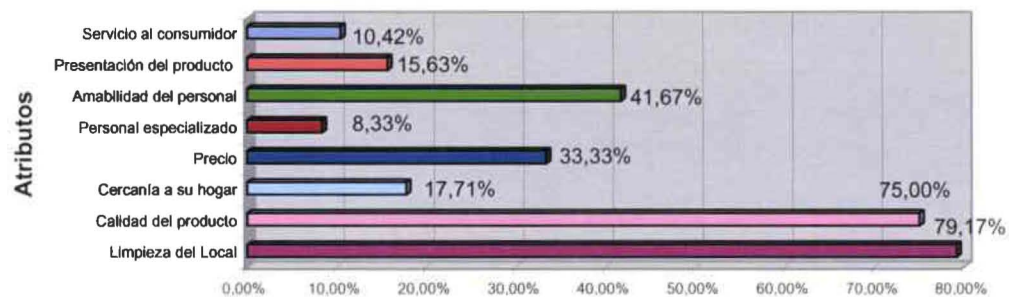


k) ¿Qué características considera el respondiente que son las más importantes que debería tener su frigorífico ideal?

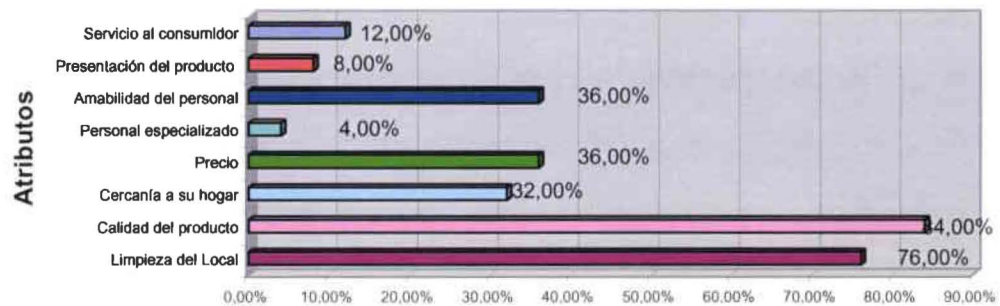
Frecuencias	Limpieza	Calidad del	Cercanía a s	Precio	Personal espe	Amabilida	Presentació	Servicio a	total
Sur	76	72	17	32	8	40	15	10	96
Centro	19	21	8	9	1	9	2	3	25
Norte	71	79	14	27	12	33	9	10	97

Porcentajes	Limpieza	Calidad del	Cercanía a s	Precio	Personal espe	Amabilida	Presentació	Servicio al consumidor
Sur	79,17%	75,00%	17,71%	33,33%	8,33%	41,67%	15,63%	10,42%
Centro	76,00%	84,00%	32,00%	36,00%	4,00%	36,00%	8,00%	12,00%
Norte	73,20%	81,44%	14,43%	27,84%	12,37%	34,02%	9,28%	10,31%

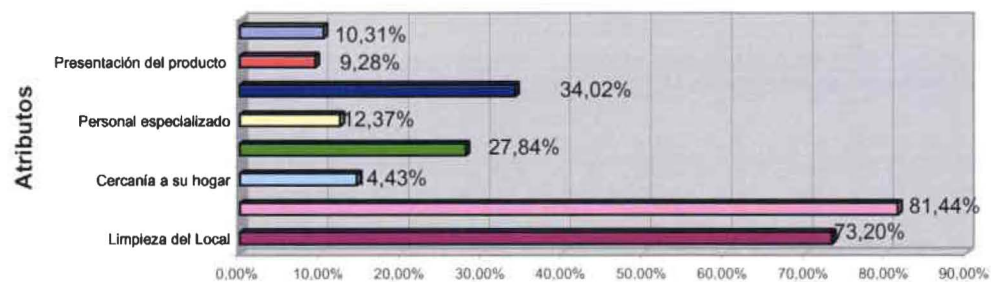
**Porcentaje por atributo que el respondiente considera más importantes.
SECTOR SUR**



**Porcentaje por atributo que el respondiente considera más importantes.
SECTOR CENTRO**



**Porcentaje por atributo que el respondiente considera más importantes.
SECTOR NORTE**



ANEXO D5.1

Kilos totales sector centro										
CLASE	MARCA DE CLASE	TABULACIÓN					FRECUENCIA	MC*FQ	FQ ACUM	
0 ; 0,5	0,25	2	5	1	2	0	10	2,5	10	
0,51 ; 1	0,75	7	5	1	0	1	14	10,5	24	
1,01 ; 1,5	1,25	3	1	2	0	2	8	10	32	
1,51 ; 2	1,75	1	1	1	0	0	3	5,25	35	
2,01 ; 2,50	2,25	0	0	0	2	0	2	4,5	37	
2,51 ; 3	2,75	0	1	0	1	0	2	5,5	39	
3,01 ; 3,5	3,25	0	0	0	0	0	0	0	39	
3,51 ; 4	3,75	0	0	0	0	0	0	0	39	
4,01 ; 4,50	4,25	1	0	0	0	0	1	4,25	40	
4,51 ; 5	4,75	0	0	0	1	0	1	4,75	41	
5,01 ; 5,5	5,25	0	0	0	0	0	0	0	41	
5,51 ; 6	5,75	0	0	0	0	0	0	0	41	
6,01 ; 6,5	6,25	0	0	0	0	0	0	0	41	
6,51 ; 7	6,75	0	0	0	0	0	0	0	41	
7,01 ; 7,5	7,25	0	0	0	0	0	0	0	41	
7,51 ; 8	7,75	0	0	0	0	0	0	0	41	
8;8,5	8,25	0	0	0	0	0	0	0	41	
MEDIA							1,15			
MODA							0,70			
MEDIANA							0,88			

Total kilos sector sur										
CLASE	MARCA DE CLASE	TABULACIÓN					FRECUENCIA	MC*FQ	FQ ACUM	
0 ; 0,5	0,25	15	16	3	5	0	39	9,75	39	
0,51 ; 1	0,75	14	17	5	4	1	41	30,75	80	
1,01 ; 1,5	1,25	7	11	3	3	1	25	31,25	105	
1,51 ; 2	1,75	1	9	2	2	0	14	24,5	119	
2,01 ; 2,50	2,25	3	4	2	2	1	12	27	131	
2,51 ; 3	2,75	8	6	2	4	2	22	60,5	153	
3,01 ; 3,5	3,25	0	0	1	0	0	1	3,25	154	
3,51 ; 4	3,75	0	3	0	0	0	3	11,25	157	
4,01 ; 4,50	4,25	0	1	0	0	0	1	4,25	158	
4,51 ; 5	4,75	1	0	1	0	0	2	9,5	160	
5,01 ; 5,5	5,25	0	3	1	0	0	4	21	164	
5,51 ; 6	5,75	0	0	0	0	0	0	0	164	
6,01 ; 6,5	6,25	0	0	0	0	0	0	0	164	
6,51 ; 7	6,75	0	0	0	0	0	0	0	164	
7,01 ; 7,5	7,25	0	0	0	0	0	0	0	164	
7,51 ; 8	7,75	0	0	0	1	0	1	7,75	165	
8;8,5	8,25	2	3	1	1	0	7	57,75	172	
MEDIA							1,74			
MODA							0,56			
MEDIANA							1,12			

ANEXO D5.1

Kilos totales sector norte										
CLASE	MARCA DE CLASE	TABULACIÓN					FRECUENCIA	MC*FQ	FQ ACUM	
0 ; 0.5	0,25	6	15	6	9	4	40	10	40	
0.51 ; 1	0,75	7	15	7	11	3	43	32,25	83	
1.01 ; 1.5	1,25	5	7	6	3	2	23	28,75	106	
1.51 ; 2	1,75	2	10	5	7	1	25	43,75	131	
2.01 ; 2.50	2,25	1	2	2	4	1	10	22,5	141	
2.51 ; 3	2,75	3	3	1	3	2	12	33	153	
3.01 ; 3.5	3,25	1	0	0	0	0	1	3,25	154	
3.51 ; 4	3,75	0	1	4	1	2	8	30	162	
4.01 ; 4.50	4,25	0	0	2	0	0	2	8,5	164	
4.51 ; 5	4,75	0	1	2	0	1	4	19	168	
5.01 ; 5.5	5,25	0	1	1	1	0	3	15,75	171	
5.51 ; 6	5,75	0	1	2	0	0	3	17,25	174	
6.01 ; 6.5	6,25	0	0	0	0	0	0	0	174	
6.51 ; 7	6,75	0	0	0	0	0	0	0	174	
7.01 ; 7.5	7,25	0	0	0	0	0	0	0	174	
7.51 ; 8	7,75	1	0	0	1	0	2	15,5	176	
8;8,5	8,25	1	0	5	0	2	8	66	184	
MEDIA							1,88			
MODA							0,57			
MEDIANA							1,20			

ANEXO D6

GRANDES SUPERFICIES

<u>Estudio del mercado de la carne en Ecuador</u>		<u>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</u>	
Ciudad :	Respondiente:	Establecimiento:	Dirección:
Cargo:		Teléfono:	

❖ Instrucciones

“Comenzar la entrevista con un saludo breve, explicar el objeto del estudio, el nombre de la entidad ejecutora, al mismo tiempo que se entrega el prólogo de presentación.

Inmediatamente, proceda a contestar cualquier sugerencia, pero trate de no alargar el tiempo a más de cinco minutos.

Trate de distensionar la discusión comenzando con una pregunta introductoria”.³

❖ Interrogatorio

A. ¿Cuál es el jugador de mejor rendimiento en la selección nacional?

B. ¿Qué horario de atención tiene su establecimiento?.

C. ¿Qué tipos de carne compra?.

Pollo Pescado

Cerdo Res

³ Esquema tomado de: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. CONCEPTO Y PRÁCTICA. Arturo Orozco J, Pág. 59.

D. ¿Qué cantidad compra de los siguientes tipos de carne y con qué frecuencia?

Pollo	
Pescado	
Cerdo	

E. ¿Con qué frecuencia compra la carne de res?

Diaria Quincenal
Semanal Mensual Otras

F. ¿Cómo compra el establecimiento la carne de res?

Por Cortes Media Canal
Cuartos de Canal Otros

G. Si la respuesta a la pregunta F. es por cortes, especifique qué cantidad por tipo de corte compra. Y si la respuesta es diferente a esta especifique el número de unidades.

H. ¿ Cuáles considera que son los mejores proveedores de carne de res?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

I. ¿Cuál es su proveedor o proveedores de carne de res?

J. Es una escala del 1 al 5 (siendo 5 mejor y 1 peor), califique los siguientes atributos ue debería tener su proveedor ideal de carne de res.

Atributo	1	2	3	4	5
Tiempo de entrega					
Calidad del producto					
Precio					
Norma de calidad					
Presentación del producto					
Servicio post-venta					
Capacidad para pedidos urgentes					
Cortesía, amabilidad					

K. Si su proveedor actual ofreciera una mejor calidad de carne usted:

Compraría más Permanecería igual

Pagaría más

L. Considera usted que los precios de sus proveedor/es de carne de res son:

Alto Medio Bajo

Medio Alto Bajo

Medio

¿ Qué precio le da su proveedor de carne de res?

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

El estudio requirió de la realización de una investigación de tipo cualitativo de base orientadora, mediante una entrevista de profundidad con métodos directos e indirectos.

De esa forma se pudo clarificar las situaciones y problemas del mercado que permitieron despejar el camino hacia una investigación de tipo concluyente o buscar un conocimiento conceptual que determine el comportamiento del mercado.

Basándose en el instrumento de la investigación cualitativa como es la entrevista de profundidad se aprovechó esta para obtener datos de tipo cuantitativo tales como: recuentos, frecuencias, mediciones, etc. Si se hubiese realizado esta investigación mediante un método meramente cualitativo se hubiera utilizado la técnica de la observación con la cual se hubiera podido obtener datos cuantitativos, pero esta no era la más adecuada para este tipo de investigación.

Muestreo.

Se utilizó un muestreo probabilístico que aplica dos tipos de criterios, el uno por atributos y el otro por variables. Ya que esto permite obtener datos cuantitativos en el caso de las variables y datos cualitativos en el caso de los atributos. Además este muestreo es de tipo fijo, es decir, que se determina la muestra anticipadamente mediante fórmulas estadísticas.

El muestreo probabilístico va a ser de tipo estratificado proporcional de tal forma que permita inferir sobre la población total y encontrar los estratos más importantes del mercado.

Los segmentos de mercado que se determinaron para la investigación son los siguientes:

- Hoteles y hostales.- En este segmento se determinaron los siguientes estratos: Lujo, Primera, Segunda y Tercera.
- Restaurantes.- Asimismo en este segmento se identificaron los siguientes estratos: Lujo, Primera, Segunda y Tercera.
- Colegios y Escuelas Privados.- Aquí se identificaron dos estratos: los que cuentan con comedor y prestan este servicio a sus estudiantes y los que cuentan con servicio de bar.
- Hospitales y Clínicas Públicas y Privadas.- Se determinaron los siguientes estratos: Sector Privado, Ministerio de Salud, F.F.A.A (FUERZAS ARMADAS), Ministerio de Gobierno, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y Seguro Social.

$$n = \frac{N}{NE^2 + 1}$$

CONSUMIDOR FINAL

Diseño del Cuestionario

❖ Datos de Identificación.

<u>Estudio del mercado de la carne en Ecuador</u>		<u>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</u>	
Encuestador:	SEXO	M	F
Fecha:	Sector:		
Hora de comienzo:	Barrio:		

❖ Interrogatorio

A. ¿Cuál considera usted que fue la mejor novela en estos dos últimos años?

B. ¿Qué tipos de carne compra?.

Pollo Pescado

Cerdo Res

En el caso de que la respuesta en la pregunta anterior excluya la carne de res termine el cuestionario

C. ¿Quién compra la carne en su hogar?

D. ¿Qué cantidad compra de los siguientes tipos de carne y cada cuánto tiempo?

Pollo	
Pescado	
Cerdo	

E. ¿En qué barrio vive usted?

F. ¿Quiénes consumen carne de res en su hogar?

Usted Hijos
Su pareja Otros

G. ¿Dónde compra normalmente usted la carne de res? Indique también el nombre del establecimiento.

Nombre del establecimiento

Tiendas de Barrio	<input type="checkbox"/>
Tercenas	<input type="checkbox"/>
Mercados	<input type="checkbox"/>
Supermercados	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Especifique Ubicación _____

¿Por qué? Cercanía Precio
Calidad Costumbre
Otros _____

H. ¿Cada cuánto compra la carne de res?

Diaria	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	_____	

I. ¿Qué tipo de carne de res compra y cuántas libras?

TIPO

LIBRAS

J. ¿Estaría usted dispuesto a comprar en un frigorífico especializado en carne de res cercana a su barrio?

SI

NO

¿Por qué?

En el caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea negativa no continúe el cuestionario.

K. ¿Según su criterio cuales son las características más importantes que debería tener su frigorífico ideal?(seleccione solo las tres opciones más importantes siendo la primera la más importante)

Limpieza del local

Personal Especializado

Calidad del producto

Amabilidad del personal

Cercanía a su hogar

Presentación del producto

Precio

Servicio al consumidor

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

La investigación realizada para este grupo es de tipo cuantitativo, ya que se trata de un muestreo estadístico que permite determinar el estado del mercado y sus frecuencias. Además se utilizó la encuesta descriptiva de tipo personal, ya que permite determinar recuentos, perfiles y atributos del mercado.

Muestreo.

Se utilizó un muestreo probabilístico que aplica dos tipos de criterios, el uno por atributos y el otro por variables, al igual que en las Grandes Superficies. Ya que esto permite obtener datos cuantitativos en el caso de las variables y datos cualitativos en el caso de los atributos. Además este muestreo es de tipo fijo, es decir, que se determina la muestra anticipadamente mediante fórmulas estadísticas.

El muestreo probabilístico utilizado en esta parte de la investigación a diferencia de las Grandes Superficies va a ser de tipo simple, de tal forma que permita la igualdad de probabilidades de escoger un elemento de la población. Si bien este tipo de muestreo es menos eficiente que el muestreo estratificado (El cual no puede ser aplicado ya que no existe ningún segmento diferenciado que se pueda identificar) si da una mayor eficiencia que un muestreo por conglomerados. Por lo que se puede decir que este método es el más adecuado para la información que se busca.

$$n = \frac{N}{NE^2 + 1}$$

ANEXO E

ANEXO E1

FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	150,723.39	100%
CRÉDITO		0%
TOTAL	\$ 150,723.39	100%

INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	6,400.00
OBRAS CIVILES	31,960.00
MAQUINARIA	42,380.00
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1,970.00
VEHÍCULOS	25,400.00
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	37,671.19
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	800.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	4,142.20
TOTAL	\$ 150,723.39

VALOR DE RESCATE

ACTIVO	VALOR DE RESCATE	VALOR DE VENTA	GANANCIA DE CAPITAL
TERRENO	6,400.00	8,000.00	1,600.00
OBRAS CIVILES	23,970.00	26,000.00	2,030.00
MAQUINARIA	21,190.00	25,000.00	3,810.00
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	985.00	1,000.00	15.00
VEHÍCULOS	-	8,000.00	8,000.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	-	500.00	500.00
TOTAL	\$52,545.00	\$68,500.00	\$15,955.00

GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	4,800.00
HERRAMIENTAS	675.60
TELÉFONO LUZ AGUA	10,000.00
MANTENIMIENTO EQUIPOS	423.80
COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y NEUMÁTICOS	6,350.00
MARKETING	5,000.00
OTROS GASTOS GENERALES	1,000.00
TOTAL	28,249.40

ANEXO E1

COSTO NÓMINA 2003

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMISIONES VENTAS	COMPONENTE SALARIAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESERVA	COSTO ANUAL	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL 2,003
GERENTE GENERAL	1,200.00		16.00	14,592.00	1,200.00	8.00	1,749.60	-	17,549.60	1	17,549.60
GERENTE DE OPERACIONES	1,200.00		16.00	14,592.00	1,200.00	8.00	1,749.60	-	17,549.60	1	17,549.60
GERENTE FINANCIERO	960.00		16.00	11,712.00	960.00	8.00	1,399.68	-	14,079.68	1	14,079.68
VENEDORES	300.00	258.95	16.00	6,899.40	300.00	8.00	4,967.99	-	12,175.39	1	12,175.39
SECRETARIA	300.00		16.00	3,792.00	300.00	8.00	437.40	-	4,537.40	1	4,537.40
CHOFER	250.00		16.00	3,192.00	250.00	8.00	364.50	-	3,814.50	2	7,629.00
OPERARIO VETERINARIO	400.00		16.00	4,992.00	400.00	8.00	583.20	-	5,983.20	1	5,983.20
OPERARIO MANTENIMIENTO	350.00		16.00	4,392.00	350.00	8.00	510.30	-	5,260.30	1	5,260.30
TOTAL	4,960.00		128.00	64,163.40	4,960.00	64.00	11,762.27	-	80,949.67	9	84,764.17

COSTO NÓMINA 2004

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMISIONES VENTAS	COMPONENTE SALARIAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESERVA	COSTO ANUAL	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL 2,004
GERENTE GENERAL	1,320.00		16.00	16,032.00	1,320.00	8.00	1,924.56	1,320.00	20,604.56	1	20,604.56
GERENTE DE OPERACIONES	1,320.00		16.00	16,032.00	1,320.00	8.00	1,924.56	1,320.00	20,604.56	1	20,604.56
GERENTE FINANCIERO	1,056.00		16.00	12,864.00	1,056.00	8.00	1,539.65	1,056.00	16,523.65	1	16,523.65
VENEDORES	300.00	543.79	16.00	10,317.54	300.00	8.00	9,951.63	843.79	21,420.96	1	21,420.96
SECRETARIA	330.00		16.00	4,152.00	330.00	8.00	481.14	330.00	5,301.14	1	5,301.14
CHOFER	275.00		16.00	3,492.00	275.00	8.00	400.95	275.00	4,450.95	2	8,901.90
OPERARIO VETERINARIO	440.00		16.00	5,472.00	440.00	8.00	641.52	440.00	7,001.52	1	7,001.52
OPERARIO MANTENIMIENTO	385.00		16.00	4,812.00	385.00	8.00	561.33	385.00	6,151.33	1	6,151.33
TOTAL	5,426.00		128.00	73,173.54	5,426.00	64.00	17,425.34	5,969.79	102,058.67	9	106,509.62

ANEXO E1

COSTO NÓMINA 2005

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMISIONES VENTAS	COMPONENTE SALARIAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESERVA	COSTO ANUAL	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL 2,005
GERENTE GENERAL	1,518.00		16.00	18,408.00	1,518.00	8.00	2,213.24	1,518.00	23,665.24	1	23,665.24
GERENTE DE OPERACIONES	1,518.00		16.00	18,408.00	1,518.00	8.00	2,213.24	1,518.00	23,665.24	1	23,665.24
GERENTE FINANCIERO	1,214.40		16.00	14,764.80	1,214.40	8.00	1,770.60	1,214.40	18,972.20	1	18,972.20
VENEDORES	300.00	1,141.97	16.00	17,495.63	300.00	8.00	20,417.29	1,441.97	39,662.88	1	39,662.88
SECRETARIA	379.50		16.00	4,746.00	379.50	8.00	553.31	379.50	6,066.31	1	6,066.31
CHOFER	316.25		16.00	3,987.00	316.25	8.00	461.09	316.25	5,088.59	2	10,177.19
OPERARIO VETERINARIO	506.00		16.00	6,264.00	506.00	8.00	737.75	506.00	8,021.75	1	8,021.75
OPERARIO MANTENIMIENTO	442.75		16.00	5,505.00	442.75	8.00	645.53	442.75	7,044.03	1	7,044.03
TOTAL	6,194.90		128.00	89,578.43	6,194.90	64.00	29,012.05	7,336.87	132,186.25	9	137,274.84

COSTO NÓMINA 2006

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMISIONES VENTAS	COMPONENTE SALARIAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESERVA	COSTO ANUAL	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL 2,006
GERENTE GENERAL	1,745.70		16.00	21,140.40	1,745.70	8.00	2,545.23	1,745.70	27,185.03	1	27,185.03
GERENTE DE OPERACIONES	1,745.70		16.00	21,140.40	1,745.70	8.00	2,545.23	1,745.70	27,185.03	1	27,185.03
GERENTE FINANCIERO	1,396.56		16.00	16,950.72	1,396.56	8.00	2,036.18	1,396.56	21,788.02	1	21,788.02
VENEDORES	300.00	1,798.60	16.00	25,375.21	300.00	8.00	31,905.72	2,098.60	59,687.54	2	119,375.07
SECRETARIA	436.43		16.00	5,429.10	436.43	8.00	636.31	436.43	6,946.26	1	6,946.26
CHOFER	363.69		16.00	4,556.25	363.69	8.00	530.26	363.69	5,821.88	2	11,643.76
OPERARIO VETERINARIO	581.90		16.00	7,174.80	581.90	8.00	848.41	581.90	9,195.01	1	9,195.01
OPERARIO MANTENIMIENTO	509.16		16.00	6,301.95	509.16	8.00	742.36	509.16	8,070.63	2	16,141.27
TOTAL	7,079.14		128.00	108,068.83	7,079.14	64.00	41,789.70	8,877.74	165,879.40	11	239,459.46

ANEXO E1

COSTO NÓMINA 2007

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMISIONES VENTAS	COMPONENTE SALARIAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESERVA	COSTO ANUAL	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL 2,007
GERENTE GENERAL	2,007.56		16.00	24,282.66	2,007.56	8.00	2,927.02	2,007.56	31,232.79	1	31,232.79
GERENTE DE OPERACIONES	2,007.56		16.00	24,282.66	2,007.56	8.00	2,927.02	2,007.56	31,232.79	1	31,232.79
GERENTE FINANCIERO	1,606.04		16.00	19,464.53	1,606.04	8.00	2,341.61	1,606.04	25,026.23	1	25,026.23
VENEDORES	300.00	2,518.04	16.00	34,008.50	300.00	8.00	44,493.05	2,818.04	81,627.59	2	163,255.18
SECRETARIA	501.89		16.00	6,214.67	501.89	8.00	731.75	501.89	7,958.20	1	7,958.20
CHOFER	418.24		16.00	5,210.89	418.24	8.00	609.79	418.24	6,665.16	2	13,330.33
OPERARIO VETERINARIO	669.19		16.00	8,222.22	669.19	8.00	975.67	669.19	10,544.26	1	10,544.26
OPERARIO MANTENIMIENTO	585.54		16.00	7,218.44	585.54	8.00	853.71	585.54	9,251.23	2	18,502.46
TOTAL	8,096.01		128.00	128,904.56	8,096.01	64.00	55,859.63	10,614.05	203,538.24	11	301,082.22

PROYECCIÓN DE VENTAS

AÑO	CARNE DE PRIMERA		CARNE DE SEGUNDA		TOTAL KILOS	VALOR
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	
2,003	24,031	5.00	41,700	2.20	65,731.10	211,896.03
2,004	50,466	5.00	87,570	2.20	138,035.31	444,981.67
2,005	105,978	5.00	183,896	2.20	289,874.15	934,461.50
2,006	166,915	5.00	289,636	2.20	456,551.79	1,471,776.87
2,007	233,681	5.00	405,491	2.20	639,172.50	2,060,487.62
APROVECHAMIENTO					92%	

ANEXO E1

CUADRO DE DEPRECIACIONES								
DEPRECIACIÓN	TASA ANUAL	MONTO	1	2	3	4	5	TOTAL
OBRAS CIVILES	5%	1,598.00	1,598.00	1,598.00	1,598.00	1,598.00	1,598.00	7,990.00
MAQUINARIA	10%	4,238.00	4,238.00	4,238.00	4,238.00	4,238.00	4,238.00	21,190.00
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	10%	197.00	197.00	197.00	197.00	197.00	197.00	985.00
VEHÍCULOS	20%	5,080.00	5,080.00	5,080.00	5,080.00	5,080.00	5,080.00	25,400.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	33%	1,366.93	1,366.93	1,366.93	1,408.35		-	4,142.20
AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS	20%	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	800.00
TOTAL		12,639.93	12,639.93	12,639.93	12,681.35	11,273.00	11,273.00	60,507.20

COSTO DE VENTAS					
ELEMENTOS	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007
MPD	121,459.64	255,065.25	535,637.02	843,628.30	1,181,079.63
MOD	11,243.50	13,152.85	15,065.78	25,336.28	29,046.72
CIF	6,666.00	6,999.30	7,349.27	7,716.73	8,102.56
TOTAL	139,369.14	275,217.40	558,052.06	876,681.31	1,218,228.91

ANEXO E1

ESTADO DE RESULTADOS 2003			
GASTOS NOMINA	73,261.72	INGRESOS POR VENTAS	211,896.03
GASTOS ADMINISTRATIVOS	15,906.80	COSTO DE VENTAS	139,369.14
GASTOS DE MÁRKETING	5,000.00	UTILIDAD BRUTA	72,526.89
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)	258.95		-
GASTOS FINANCIEROS	-	INGRESOS NO OPERACIONALES	
GASTOS OPERACIONES	675.60		
DEPRECIACIONES	12,479.93		
AMORTIZACIONES	160.00		
TOTAL GASTOS	107,742.99		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(35,216.10)		
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-		
UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIONES	-		
IMPUESTO RENTA	-		
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-		

ESTADO DE RESULTADOS 2004			
GASTOS NOMINA	92,812.98	INGRESOS POR VENTAS	444,981.67
GASTOS ADMINISTRATIVOS	15,906.80	COSTO DE VENTAS	275,217.40
GASTOS DE MÁRKETING	7,500.00	UTILIDAD BRUTA	169,764.27
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)	543.79		-
GASTOS FINANCIEROS	-	INGRESOS NO OPERACIONALES	
GASTOS OPERACIONES	675.60		
DEPRECIACIONES	12,479.93		
AMORTIZACIONES	160.00		
TOTAL GASTOS	130,079.10		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	39,685.17		
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5,952.78		
UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIONES	33,732.40		
IMPUESTO RENTA	8,433.10		
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	25,299.30		

ESTADO DE RESULTADOS 2005			
GASTOS NOMINA	121,067.09	INGRESOS POR VENTAS	934,461.50
GASTOS ADMINISTRATIVOS	15,906.80	COSTO DE VENTAS	558,052.06
GASTOS DE MÁRKETING	11,250.00	UTILIDAD BRUTA	376,409.44
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)	1,141.97		-
GASTOS FINANCIEROS	-	INGRESOS NO OPERACIONALES	126.50
GASTOS OPERACIONES	675.60		
DEPRECIACIONES	12,521.35		
AMORTIZACIONES	160.00		
TOTAL GASTOS	162,722.81		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	213,813.13		
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	32,071.97		
UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIONES	181,741.16		
IMPUESTO RENTA	45,435.29		
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	136,305.87		

ANEXO E1

ESTADO DE RESULTADOS 2006			
GASTOS NOMINA	210,525.98	INGRESOS POR VENTAS	1,471,776.87
GASTOS ADMINISTRATIVOS	15,906.80	COSTO DE VENTAS	876,681.31
GASTOS DE MÁRKETING	15,750.00	UTILIDAD BRUTA	595,095.56
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)	3,597.20		
GASTOS FINANCIEROS	-	INGRESOS NO OPERACIONALES	814.35
GASTOS OPERACIONES	675.60		
DEPRECIACIONES	11,113.00		
AMORTIZACIONES	160.00		
TOTAL GASTOS	257,728.58		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	338,181.33		
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	50,727.20		
UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIONES	287,454.13		
IMPUESTO RENTA	71,863.53		
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	215,590.60		

ESTADO DE RESULTADOS 2007			
GASTOS NOMINA	266,999.42	INGRESOS POR VENTAS	2,060,487.62
GASTOS ADMINISTRATIVOS	15,906.80	COSTO DE VENTAS	1,218,228.91
GASTOS DE MÁRKETING	20,475.00	UTILIDAD BRUTA	842,258.71
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)	5,036.08		
GASTOS FINANCIEROS	-	INGRESOS NO OPERACIONALES	1,251.49
GASTOS OPERACIONES	675.60		
DEPRECIACIONES	11,113.00		
AMORTIZACIONES	160.00		
TOTAL GASTOS	320,365.90		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	523,144.30		
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	78,471.64		
UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIONES	444,672.65		
IMPUESTO RENTA	111,168.16		
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	333,504.49		

ANEXO E1

BALANCE GENERAL AÑO 2003			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
<u>DISPONIBLE</u>		PROVEEDORES	2,709.96
CAJA	8,975.97	PARTICIPACIÓN TRAB	-
<u>EXIGIBLE</u>		IMP RENTA	-
CLIENTES	8,829.00	PASIVO CORRIENTE	2,709.96
<u>INVERSIONES</u>		PASIVO L. PLAZO	
Inversiones Corto Plazo	-	DEUDA L. PLAZO	-
TOTAL CIRCULANTE	17,804.97	TOTAL PASIVO L. PLAZO	-
ACTIVOS NO CORRIENTES		TOTAL PASIVO	2,709.96
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		PATRIMONIO	
DEPRECIABLES		CAPITAL	150,723.39
TERRENO	6,400.00	UTILIDADES RETENIDAS	-
OBRAS CIVILES	31,960.00	UTIL. DEL EJERCICIO	(35,216.10)
MAQUINARIA	42,380.00	TOTAL PATRIMONIO	115,507.29
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1,970.00		
VEHICULOS	25,400.00		
EQUIPOS DE COMPUTACION	4,142.20		
TOTAL ACTIVO FIJO	112,252.20		
DEPRECIACION ACUMULADA	(12,479.93)		
ACTIVO FIJO NETO	99,772.27		
OTROS ACTIVOS			
GASTOS DE CONSTITUCION	800.00		
Amortización acumulada	(160.00)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	640.00		
TOTAL ACTIVOS	118,217.24	TOTAL PAS. CAP.	118,217.24

BALANCE GENERAL AÑO 2004			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
<u>DISPONIBLE</u>		PROVEEDORES	5,351.45
CAJA	54,230.66	PARTICIPACIÓN TRAB	5,952.78
<u>EXIGIBLE</u>		IMP RENTA	8,433.10
CLIENTES	18,540.90	PASIVO CORRIENTE	19,737.33
<u>INVERSIONES</u>		PASIVO L. PLAZO	
Inversiones Corto Plazo	2,529.93	DEUDA L. PLAZO	-
TOTAL CIRCULANTE	75,301.49	TOTAL PASIVO L. PLAZO	-
ACTIVOS NO CORRIENTES		TOTAL PASIVO	19,737.33
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		PATRIMONIO	
DEPRECIABLES		CAPITAL	150,723.39
TERRENO	6,400.00	UTILIDADES RETENIDAS	2,529.93
OBRAS CIVILES	31,960.00	UTIL. DEL EJERCICIO	25,299.30
MAQUINARIA	42,380.00	PÉRDIDA ACUMULADA	(35,216.10)
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1,970.00	TOTAL PATRIMONIO	143,336.52
VEHICULOS	25,400.00		
EQUIPOS DE COMPUTACION	4,142.20		
TOTAL ACTIVO FIJO	112,252.20		
DEPRECIACION ACUMULADA	(24,959.85)		
ACTIVO FIJO NETO	87,292.35		
OTROS ACTIVOS			
GASTOS DE CONSTITUCION	800.00		
Amortización acumulada	(320.00)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	480.00		
TOTAL ACTIVOS	163,073.84	TOTAL PAS. CAP.	163,073.84

ANEXO E1

BALANCE GENERAL AÑO 2005			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
<u>DISPONIBLE</u>		PROVEEDORES	10,851.01
CAJA	226,144.53	PARTICIPACIÓN TRAB	32,071.97
<u>EXIGIBLE</u>		IMP RENTA	45,435.29
CLIENTES	38,935.90	PASIVO CORRIENTE	88,358.27
<u>INVERSIONES</u>		PASIVO L. PLAZO	
Inversiones Corto Plazo	16,160.52	DEUDA L. PLAZO	-
TOTAL CIRCULANTE	281,240.95	TOTAL PASIVO L.PLAZO	-
ACTIVOS NO CORRIENTES		TOTAL PASIVO	88,358.27
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		PATRIMONIO	
DEPRECIABLES		CAPITAL	150,723.39
TERRENO	6,400.00	UTILIDADES RETENIDAS	16,160.52
OBRAS CIVILES	31,960.00	UTIL. DEL EJERCICIO	136,305.87
MAQUINARIA	42,380.00	PÉRDIDA ACUMULADA	(35,216.10)
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1,970.00	TOTAL PATRIMONIO	267,973.68
VEHICULOS	25,400.00		
EQUIPOS DE COMPUTACION	4,142.20		
TOTAL ACTIVO FIJO	112,252.20		
DEPRECIACION ACUMULADA	(37,481.20)		
ACTIVO FIJO NETO	74,771.00		
OTROS ACTIVOS			
GASTOS DE CONSTITUCION	800.00		
Amortización acumulada	(480.00)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	320.00		
TOTAL ACTIVOS	356,331.95	TOTAL PAS. CAP.	356,331.95

BALANCE GENERAL AÑO 2006			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
<u>DISPONIBLE</u>		PROVEEDORES	17,046.58
CAJA	345,593.16	PARTICIPACIÓN TRAB	50,727.20
<u>EXIGIBLE</u>		IMP RENTA	71,863.53
CLIENTES	61,324.04	PASIVO CORRIENTE	139,637.31
<u>INVERSIONES</u>		PASIVO L. PLAZO	
Inversiones Corto Plazo	37,719.58	DEUDA L. PLAZO	-
TOTAL CIRCULANTE	444,636.78	TOTAL PASIVO L.PLAZO	-
ACTIVOS NO CORRIENTES		TOTAL PASIVO	139,637.31
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		PATRIMONIO	
DEPRECIABLES		CAPITAL	150,723.39
TERRENO	6,400.00	UTILIDADES RETENIDAS	37,719.58
OBRAS CIVILES	31,960.00	UTIL. DEL EJERCICIO	215,590.60
MAQUINARIA	42,380.00	PÉRDIDA ACUMULADA	(35,216.10)
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1,970.00	TOTAL PATRIMONIO	368,817.46
VEHICULOS	25,400.00		
EQUIPOS DE COMPUTACION	4,142.20		
TOTAL ACTIVO FIJO	112,252.20		
DEPRECIACION ACUMULADA	(48,594.20)		
ACTIVO FIJO NETO	63,658.00		
OTROS ACTIVOS			
GASTOS DE CONSTITUCION	800.00		
Amortización acumulada	(640.00)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	160.00		
TOTAL ACTIVOS	508,454.78	TOTAL PAS. CAP.	508,454.78

ANEXO E1

BALANCE GENERAL AÑO 2007			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
<u>DISPONIBLE</u>		PROVEEDORES	23,687.78
CAJA	523,940.72	PARTICIPACIÓN TRAB	78,471.64
<u>EXIGIBLE</u>		IMP RENTA	111,168.16
CLIENTES	85,853.65	PASIVO CORRIENTE	213,327.59
<u>INVERSIONES</u>		PASIVO L. PLAZO	
Inversiones Corto Plazo	71,070.03	DEUDA L. PLAZO	-
TOTAL CIRCULANTE	680,864.39	TOTAL PASIVO L. PLAZO	-
ACTIVOS NO CORRIENTES		TOTAL PASIVO	213,327.59
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES		PATRIMONIO	
DEPRECIABLES		CAPITAL	150,723.39
TERRENO	6,400.00	UTILIDADES RETENIDAS	71,070.03
OBRAS CIVILES	31,960.00	UTIL. DEL EJERCICIO	333,504.49
MAQUINARIA	42,380.00	PÉRDIDA ACUMULADA	(35,216.10)
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1,970.00	TOTAL PATRIMONIO	520,081.80
VEHICULOS	25,400.00		
EQUIPOS DE COMPUTACION	4,142.20		
TOTAL ACTIVO FIJO	112,252.20		
DEPRECIACION ACUMULADA	(59,707.20)		
ACTIVO FIJO NETO	52,545.00		
OTROS ACTIVOS			
GASTOS DE CONSTITUCION	800.00		
Amortización acumulada	(800.00)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	-		
TOTAL ACTIVOS	733,409.39	TOTAL PAS. CAP.	733,409.39

ANEXO E1

FLUJO DE FONDOS TODA LA VIDA DEL PROYECTO						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		211,896.03	444,981.67	934,461.50	1,471,776.87	2,060,487.62
Ingresos no Operacionales		-	-	126.50	814.35	1,251.49
Costo de Ventas		139,369.14	275,217.40	558,052.06	876,681.31	1,218,228.91
Gastos Nómina		73,261.72	92,812.98	121,067.09	210,525.98	266,999.42
Gastos Administrativos		15,906.80	15,906.80	15,906.80	15,906.80	15,906.80
Gastos Márketing		5,000.00	7,500.00	11,250.00	15,750.00	20,475.00
Gastos de Ventas (Comisiones)		258.95	543.79	1,141.97	3,597.20	5,036.08
Gastos de Operaciones		675.60	675.60	675.60	675.60	675.60
Depreciaciones		12,479.93	12,479.93	12,521.35	11,113.00	11,113.00
Amortizaciones		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
Utilidad Bruta en Ventas		(35,216.10)	39,685.17	213,813.13	338,181.33	523,144.30
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
<i>Utilidad antes de impuestos y participaciones</i>		<i>(35,216.10)</i>	<i>39,685.17</i>	<i>213,813.13</i>	<i>338,181.33</i>	<i>523,144.30</i>
Participación Trabajadores		-	5,952.78	32,071.97	50,727.20	78,471.64
Impuesto a la Renta		-	8,433.10	45,435.29	71,863.53	111,168.16
Utilidad Neta		(35,216.10)	25,299.30	136,305.87	215,590.60	333,504.49
(+) Depreciaciones		12,479.93	12,479.93	12,521.35	11,113.00	11,113.00
(+) Amortizaciones		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
Inversiones	(113,052.20)					
Inversión Capital de Trabajo	(37,671.19)					
Préstamo y Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Valor Residual						
Flujo de Fondos final toda la vida del proyecto	(150,723.39)	(22,576.17)	37,939.22	148,987.22	226,863.60	344,777.49
Utilidades Retenidas (Fondo Revolvente)		-	2,529.93	13,630.59	21,559.06	33,350.45
Dividendos		-	22,769.37	122,675.28	194,031.54	300,154.04

Crecimiento último flujo de fondos	1.00%
PERPETUIDAD DEL ÚLTIMO FLUJO	\$ 2,048,383.90
TASA DE DESCUENTO	18.00%
VAN TODA LA VIDA DEL PROYECTO	\$ 1,111,156.46
TIR TODA LA VIDA DEL PROYECTO	85.39%

ANEXO E1

FLUJO DE FONDOS PARA CINCO AÑOS						
Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas	-	211,896.03	444,981.67	934,461.50	1,471,776.87	2,060,487.62
Ingresos no Operacionales	-	-	-	126.50	814.35	17,206.49
Costo de Ventas	-	139,369.14	275,217.40	558,052.06	876,681.31	1,218,228.91
Gastos Nómina	-	73,261.72	92,812.98	121,067.09	210,525.98	266,999.42
Gastos Administrativos	-	15,906.80	15,906.80	15,906.80	15,906.80	15,906.80
Gastos Márketing	-	5,000.00	7,500.00	11,250.00	15,750.00	20,475.00
Gastos de Ventas (Comisiones)	-	258.95	543.79	1,141.97	3,597.20	5,036.08
Gastos de Operaciones	-	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60
Depreciaciones	-	12,479.93	12,479.93	12,521.35	11,113.00	11,113.00
Amortizaciones	-	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
Utilidad Bruta en Ventas	-	(35,216.10)	39,685.17	213,813.13	338,181.33	523,144.30
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-
<i>Utilidad antes de impuestos y participaciones</i>	-	<i>(35,216.10)</i>	<i>39,685.17</i>	<i>213,813.13</i>	<i>338,181.33</i>	<i>523,144.30</i>
Participación Trabajadores	-	-	5,952.78	32,071.97	50,727.20	78,471.64
Impuesto a la Renta	-	-	8,433.10	45,435.29	71,863.53	111,168.16
Utilidad Neta	-	(35,216.10)	25,299.30	136,305.87	215,590.60	333,504.49
(+) Depreciaciones	-	12,479.93	12,479.93	12,521.35	11,113.00	11,113.00
(+) Amortizaciones	-	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
Inversiones	(113,052.20)	-	-	-	-	-
Inversión Capital de Trabajo	(37,671.19)	-	-	-	-	37,671.19
Préstamo y Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Valor Residual	-	-	-	-	-	52,545.00
Flujo de Fondos final toda la vida del proyecto	(150,723.39)	(22,576.17)	37,939.22	148,987.22	226,863.60	434,993.68
Utilidades Retenidas (Fondo Revolvente)	-	-	2,529.93	13,630.59	21,559.06	33,350.45
Dividendos	-	-	22,769.37	122,675.28	194,031.54	300,154.04

TASA DE DESCUENTO	18.00%
VAN PARA CINCO AÑOS	\$ 255,223.31
TIR PARA CINCO AÑOS	49.36%

ANEXO E1

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL GALPÓN				
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	PRECIO
Terreno	m2	800.00	8.00	6,400.00
Corrales	m2	48.00	20.00	960.00
Construcción camal	m2	155.00	200.00	31,000.00
SUB TOTAL			US \$	38,360.00

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS				
ÍTEM	ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Cartuchos	1000	0.18	180
2	Chaira	12	10.00	120
3	Cuchillos deshuesadores	12	7.50	90
4	Cuchillos Troceadores	12	9.00	108
5	Cuchillos Fileteadores	12	9.80	118
6	Hachuelas	6	10.00	60
TOTAL				675.6

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				
ÍTEM	ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Escritorios Tipo Ejecutivo c/archivador	5	250	1,250
2	Sillas c/apoyo tipo secretaria	5	80	400
3	Sillas s/apoya codos tipo visita	8	40	320
TOTAL				1,970

ANEXO E1

PRESUPUESTO DE EQUIPOS				
ÍTEM	ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Aturdidor MAGMUN 45	1	1,180	1,180
2	Tecles	2	3,100	6,200
3	Plataforma de transferencia	1	270	270
4	Sistema de descuerado	1	670	670
5	Sierra de pechos	1	3,200	3,200
6	Plataforma de viscerado 3 niveles	1	195	195
7	Plataforma 3 niveles	1	250	250
8	Sierra de canales	1	4,580	4,580
9	Báscula	1	1,600	1,600
10	Plataforma de operador	1	170	170
11	Bomba de alta presión	1	1,200	1,200
12	Sierra eléctrica circular	1	1,800	1,800
13	Sistema Cuarto Frío	1	9,000	9,000
14	Esterilizador paños	2	90	180
15	Esterilizador cuchillos	1	145	145
16	Mezclador de agua	2	80	160
17	Lavamos	2	50	100
18	Transporte levado	1	3,220	3,220
19	Aire acondicionado	1	500	500
20	Mesa de corte	2	320	640
21	Mesa de empaquetamiento	1	350	350
22	Sierra de cortes	1	3,500	3,500
23	Banco	1	120	120
24	Amolador de cuchillos	1	150	150
25	Sistema Cuarto frío cortes	1	3,000	3,000
TOTAL				42,380

ANEXO E1

PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
ÍTEM	ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Computadora clon PENTIUM 4	5	674	3,370
2	Reguladores de voltaje	4	49	196
3	Impresora LEXMARK Láser Optra E312	1	471	471
4	Impresora LEXMARK Inyección Z32	1	105	105
TOTAL				4,142

PRESUPUESTO DE VEHÍCULOS				
ÍTEM	ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Minivan carga SÚPER CARRY	2	9,200	18,400
2	Unidades refrigeración	2	3,500	7,000
TOTAL				25,400

ANEXO E2

COSTO, PRECIO Y MARGEN UNITARIO

	PRIMERA					SEGUNDA				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Costo	2.12	1.99	1.93	1.92	1.91	2.12	1.99	1.93	1.92	1.91
Precio	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	2.20	2.20	2.20	2.20	2.20
Margen	2.88	3.01	3.07	3.08	3.09	0.08	0.21	0.27	0.28	0.29

COMBINACIÓN MARGEN PRIMERA Y SEGUNDA

	Margen Original					%	Margen PRISE				
	2003	2004	2005	2006	2007		2003	2004	2005	2006	2007
PRIMERA	2.88	3.01	3.07	3.08	3.09	37%	1.05	1.10	1.12	1.13	1.13
SEGUNDA	0.08	0.21	0.27	0.28	0.29	63%	0.05	0.13	0.17	0.18	0.19
TOTAL							1.10	1.23	1.30	1.30	1.32

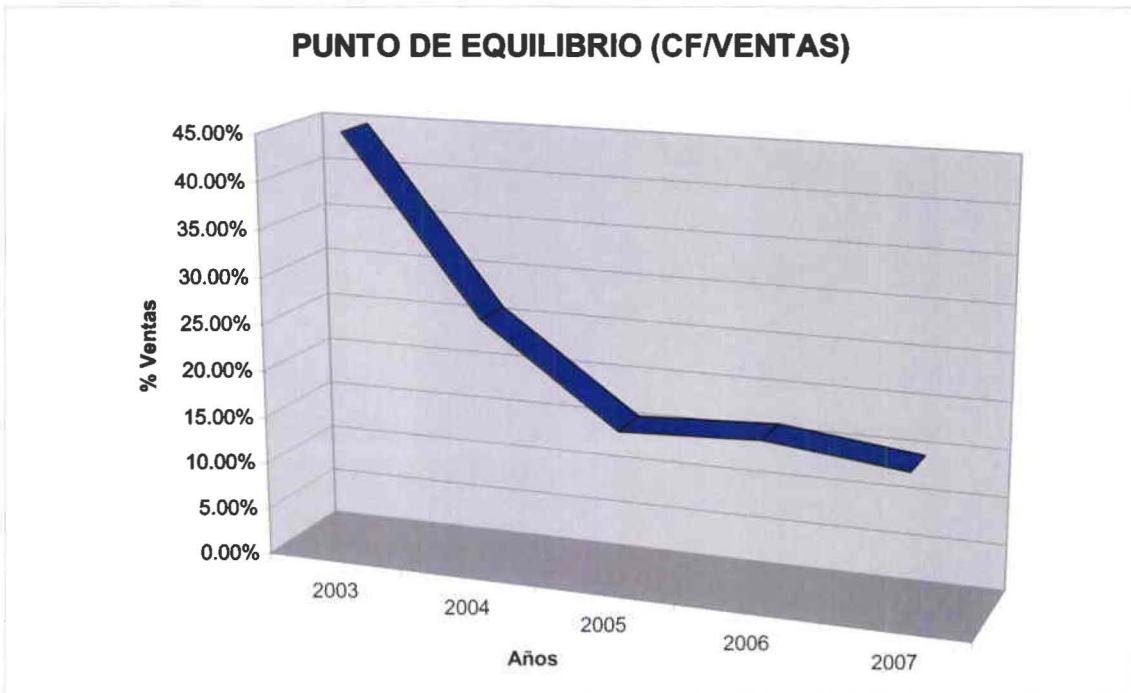
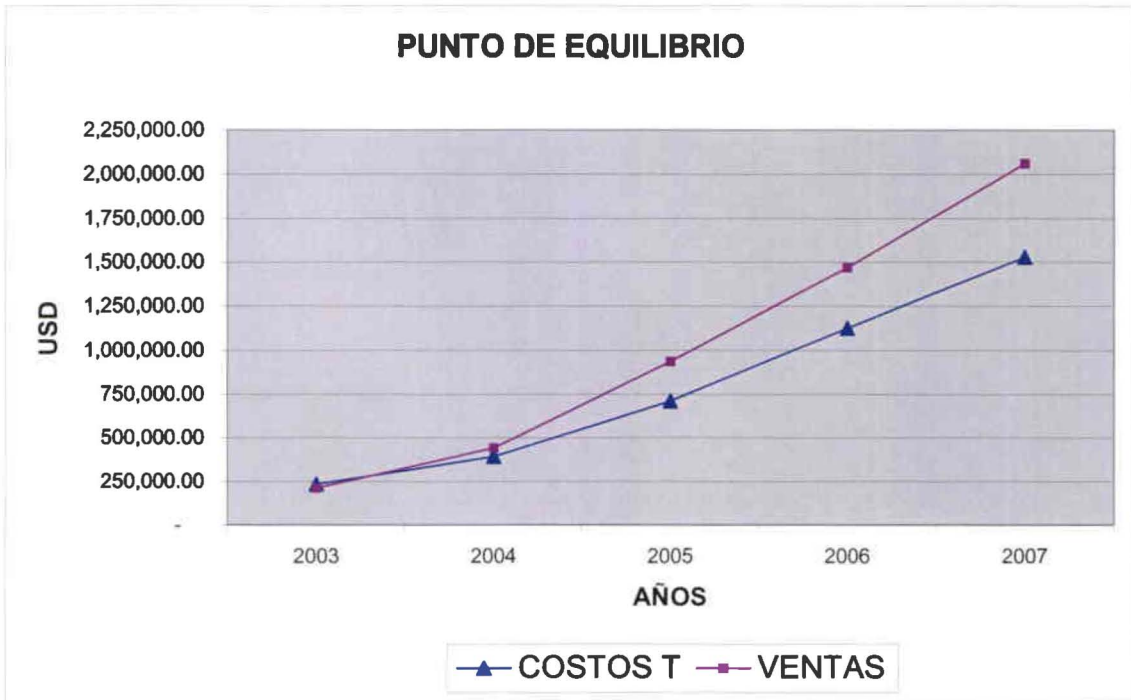
COSTOS FIJOS ANUALES

COSTOS FIJOS	2003	2004	2005	2006	2007
Gastos Nómina	73261.71521	92812.97664	121067.0933	210525.9756	266999.4193
Gastos Administrativos	15906.8	15906.8	15906.8	15906.8	15906.8
Gastos Márketing	5000	7500	11250	15750	20475
Gastos de Ventas (Comisiones)	258.9498598	543.7947056	1141.968882	3597.201978	5036.082769
Gastos de Operaciones	675.6	675.6	675.6	675.6	675.6
TOTAL C F	95,103.07	117,439.17	150,041.46	246,455.58	309,092.90

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y USD

ANOS	2003	2004	2005	2006	2007
PUNTO DE EQUILIBRIO EN KILOS	86191.8797	95,489.78	115,547.42	189,078.43	234,564.13
PRIMERA EN USD	157558.756	174555.312	211220.69	345635.373	428783.237
SEGUNDA EN USD	120296.283	133273.172	161267.23	263892.985	327376.471
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	277855.039	307828.484	372487.92	609528.358	756159.708

ANEXO E2



ANEXO E3

ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
RATIOS DE LIQUIDES					
Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	15,095.01	55,564.17	192,882.68	304,999.46	467,536.80
Liquidez o Solvencia = Activo Corriente / Pasivo Corriente	6.57	3.82	3.18	3.18	3.19
Prueba Ácida = <u>Caja + Inversiones C.P. + Cuentas por Cobrar</u> Pasivo Corriente	6.57	3.82	3.18	3.18	3.19
RATIOS DE APALANCAMIENTO					
Endeudamiento = Pasivo Total / Patrimonio	2.35%	13.77%	32.97%	37.86%	41.02%
Endeudamiento Corto Plazo = Pasivo Corriente / Patrimonio	2.35%	13.77%	32.97%	37.86%	41.02%
Apalancamiento = Pasivo Total / Activo Total	2.29%	12.10%	24.80%	27.46%	29.09%
RATIOS DE ACTIVIDAD					
Rotación de Cuentas por Cobrar = Cuentas por Cobrar / Ventas x 360	15	15	15	15	15
Rotación de Cuentas por Pagar = Cuentas por Pagar / Costo de Ventas x 360	7	7	7	7	7
Días de Financiamiento Comercial	8	8	8	8	8
Rotación del Activo Total = Ventas/Activo Total	1.79	2.73	2.62	2.89	2.81
Rotación del Activo Fijo = Ventas / Activo Fijo	2.12	5.10	12.50	23.12	39.21
RATIOS DE RENTABILIDAD					
Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas x 100	34.23%	38.15%	40.28%	40.43%	40.88%
Utilidad Operacional sobre Ventas = Utilidad Operacional / Ventas x 100	26.60%	34.45%	38.46%	39.11%	39.86%
Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas x 100		5.69%	14.59%	14.65%	16.19%
Retorno sobre Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio x 100		17.65%	50.87%	58.45%	64.13%
Retorno sobre la Inversión Total = Utilidad Neta / Activos Totales x 100		15.51%	38.25%	42.40%	45.47%