

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PLANTA  
PROCESADORA DE CARNES ESPECIALES Y PREPARADAS EMPACADAS  
AL VACÍO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECTOR: JEAN PAUL PINTO**

**AUTORES: ANDRÉS AGUIRRE**

**PABLO ESCOBAR**

**SEPTIEMBRE 2008**

## AGRADECIMIENTO

Andres Aguirre.- Agradezco primeramente a Dios por las fuerzas y la alegría que me da todos los días, por guiarme en caminos de justicia y por su amor infinito e incomparable.

Al apoyo de mi familia en todo momento, en especial a mi madre que siempre estuvo a mi lado. A mi novia por su colaboración incondicional.

Pablo Escobar.- Agradezco a mi familia y seres queridos por apoyarme en todo momento. A mi compañero Andrés Aguirre por su constancia y paciencia.

Agradecemos el apoyo y colaboración de un amigo y profesional; Ingeniero Jean Paul Pinto quien hizo posible la culminación de la tesis.

A Marco Guerra un gran amigo por su ayuda.

A la Universidad De Las Américas por abrirnos las puertas al conocimiento, especialmente a los profesores por sus enseñanzas.

## RESUMEN

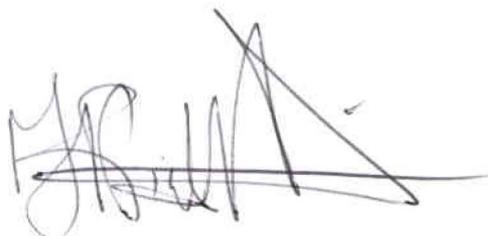
El presente proyecto tiene como objetivo principal el verificar la viabilidad técnica, comercial y financiera para la creación de una planta procesadora de carnes especiales y preparadas empacadas al vacío en la ciudad de Quito.

El trabajo efectuado fue minucioso, donde se analizó el entorno del negocio en el cual se obtuvo buenas oportunidades como la originada por las nuevas tendencias en el consumo de alimentos precocidos debido a la poca disponibilidad de tiempo de las personas. Se investigó el mercado obteniendo que no hay una marca bien posicionada que ofrezca este tipo de productos. Se realizó un plan de mercadeo específico para este tipo de productos donde se prioriza la publicidad en medios masivos de comunicación debido a la naturaleza del producto esta publicidad es robustecida con técnicas de merchandising agresivas. Analizando estos factores se trabajo en tres escenarios financieros diferentes como son: pesimista, normal y optimista. Los resultados fueron satisfactorios, obteniendo una tasa interna de retorno de 19.52% en un escenario pesimista mayor a la del costo promedio ponderado de capital que es de 10.11% tasa mínima exigida en un negocio de similares condiciones. El valor actual neto estimado que se proyecta en el plan de negocios es de 86.293 dólares el cual se lo obtiene con una inversión de capital propio de 41.247 dólares lo que representa el 26% del total de la inversión.

Como conclusión se puede mencionar que existen muy buenas probabilidades de tener éxito en la formación de este proyecto, por ser un plan de negocios aplicable y rentable, en el cual sus autores estarían dispuestos a invertir.

## DECLARACIÓN

Yo, Ing. Jean Paul Pinto, en calidad de Director de Tesis, declaro que éste proyecto de grado fue diseñado, desarrollado y concluido por los Sres. Andrés Gustavo Aguirre Suarez y Pablo Esteban Escobar Pazmiño, bajo mi dirección y de acuerdo con el anteproyecto presentado a la Facultad de Administración de la Universidad de las Américas.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jean Paul Pinto', with a long horizontal stroke extending to the right.

**ING. JEAN PAUL PINTO**

Quito, Septiembre 30 del 2008

# ÍNDICE

**Agradecimiento**

**Resumen**

**Declaración**

## **CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES** Pag

<b>1.1 FORMACIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
<b>1.3 HIPÓTESIS GENERAL.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 METODOLOGÍA.....</b>	<b>5</b>

## **CAPÍTULO II LA INDUSTRIA**

<b>2.1 SECTOR MANUFACTURERO.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Antecedentes del Sector Manufacturero.....	7
2.1.1.1 Concepto Manufactura.....	7
2.1.1.2 Importancia del Sector Manufacturero.....	8
2.1.2 Evolución del Sector Manufacturero.....	9
2.1.2.1 Mano de Obra en el Sector Manufacturero.....	11
2.1.3 Perspectivas del Sector Manufacturero.....	12
<b>2.2 INDUSTRIA: PRODUCCIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS.....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Definición.....	12
2.2.2 Cadena de la Industria Productora de Carnes y Productos Cárnicos.....	13

2.2.2.1 Mano de Obra en la Industria de la Carne.....	15
2.2.3 Evolución de la Industria Cárnica.....	17
<b>2.3 EL NEGOCIO.....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Antecedentes.....	18
2.3.2 Definición del Negocio.....	18
2.3.3 Productos y Servicio.....	19
2.3.3.1 Proveedores.....	19
<b>2.4 FACTORES EXTERNOS.....</b>	<b>21</b>
2.4.1 Metodología de Análisis de los Factores Externos.....	21
2.4.1.1 Identificación de los Factores Externos: Económicos, Tecnológicos, Sociales-Culturales, Políticos y Legales..	21
2.4.1.2. Búsqueda de Información.....	22
2.4.2 Análisis de Cada Factor Externo.....	23
2.4.2.1 Nuevas Tendencias para el Consumo de Alimentos Preparados.....	23
2.4.2.2 Normas Sanitarias y Regulaciones Sobre la Carne	24
2.4.2.3 Demanda de Carnes Especiales y Precocidas.....	28
2.4.2.4 Poca Disponibilidad de Tiempo de las Personas	28
2.4.2.5 Nuevas Tendencias Para el Cuidado del Cuerpo	29
2.4.2.6 Mano de Obra Calificada.....	29
2.4.2.7 Tasas de Interés.....	30
2.4.2.8 Inestabilidad Económica.....	32
2.4.2.9 Inflación.....	34
2.4.2.10 Tendencia Hacia la Producción de “Commodities”	36
2.4.2.11 Inestabilidad Política.....	37
2.4.2.12 Desarrollo del Equipamiento Tecnológico.....	37
2.4.2.13 Apoyo Gubernamental a la Microempresa.....	38
2.4.2.14 Enfermedades que Afectan a la Carne.....	39
2.4.2.15 Tratados de Libre Comercio.....	40
2.4.2.16 Desempleo, Subempleo.....	41
2.4.2.17 Migración a las Grandes Ciudades.....	43
<b>2.5 ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA</b>	<b>45</b>

2.5.1 Barreras de Entrada.....	46
2.5.1.1 Requerimientos de Capital.....	46
2.5.1.2 Economías de Escala.....	47
2.5.1.3 Diferenciación del Producto.....	47
2.5.1.4 Acceso a Proveedores.....	48
2.5.1.5 Acceso a Canales de Distribución.....	49
2.5.1.6 Normas sanitarias .....	50
2.5.2 Barreras de Salida.....	50
2.5.2.1 Activos Especializados.....	50
2.5.2.2 Barreras Emocionales.....	51
2.5.2.3 Restricciones Sociales y Gubernamentales.....	51
<b>2.6 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....</b>	<b>53</b>
2.6.1 Rivalidad entre Competidores Actuales.....	54
2.6.2 Amenazas de Productos y Servicios Sustitutos.....	55
2.6.3 El Poder de Negociación de los Proveedores.....	56
2.6.4 El poder de Negociación de los Compradores.....	56
2.6.5 Amenaza de Nuevos Competidores.....	56

## **CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO**

<b>3.1 PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>61</b>
3.1.1 Reconocimiento del Problema.....	61
3.1.2 Definición del Problema.....	62
3.1.3 Identificación de los Cursos de Acción.....	64
3.1.4 Objetivos de Investigación.....	64
3.1.4.1 Objetivo General.....	64
3.1.4.2 Objetivos Específicos.....	65
3.1.5 Necesidades de Información.....	66
3.1.5.1 Mercado.....	66
3.1.5.2 Competencia.....	66

3.1.5.3 Clientes.....	67
3.1.5.4 Canales de Distribución.....	67
3.1.6 Fuentes de Información.....	67
3.1.6.1 Fuentes Primarias.....	68
3.1.6.2 Fuentes Secundarias.....	68
3.1.7 Diseño de Investigación y Herramientas.....	68
3.1.7.1 Diseño de la Investigación Cualitativa.....	69
3.1.7.1.1 Herramientas Empleadas.....	69
<b>3.2 INFORME DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....</b>	<b>70</b>
3.2.1 Entrevistas.....	70
3.2.1.1 Contexto.....	70
3.2.1.2 Objetivos.....	70
3.2.1.2.1 Objetivo General.....	70
3.2.1.2.2 Objetivos Específicos.....	71
3.2.1.3 Metodología.....	71
3.2.1.3.1 Metodología de Análisis de Información	72
3.2.1.3.2 Transcripción de Datos.....	72
3.2.1.3.3 Definición de la Unidad de Análisis.....	72
3.2.1.3.4 Elaboración de los Cuadros de Análisis	
.....	73
3.2.1.3.5 Elaboración de Tablas.....	73
3.2.1.3.6 Análisis de Contenido.....	74
3.2.1.3.7 Contabilización de los Temas.....	74
3.2.1.4 Redacción del Informe Final.....	76
3.2.1.4.1 Situación del Mercado de Carnes Especiales y	
Preparadas en la Ciudad de Quito.....	77
3.2.1.4.2 Oportunidades y Amenazas en el Negocio	78
3.2.1.4.3 Nuevas Tendencias.....	79
3.2.1.4.4 Como Iniciar el Negocio.....	80
3.2.1.4.5 Concepto de Carnes Especiales y Preparadas	
.....	81
3.2.1.4.6 Consumo en Función de los Meses.....	83

3.2.1.4.7 Factores del Éxito.....	84
3.2.1.4.8 Plantas Procesadoras de Carne en la Provincia de Pichincha.....	85
3.2.1.4.9 Fortalezas y Debilidades de las Plantas Procesadoras de Carnes.....	87
3.2.1.4.10 Principales Competidores.....	88
3.2.1.4.11 Dificultades en el Negocio de Carnes Especiales y Preparadas.....	89
3.2.1.4.12 Tipos de Carne con Mayor Éxito en el Mercado Ecuatoriano.....	91
3.2.1.4.13 Ubicación de una Planta Procesadora de Carnes.....	92
3.2.1.4.14 Consumo en Función de las Regiones	93
3.2.1.4.15 Negocio Ideal.....	94
3.2.1.4.16 Personal.....	96
3.2.1.4.17 Equipos.....	97
3.2.1.4.18 Alianzas Estratégicas con Supermercados	99
3.2.1.4.19 Provisión de Insumos.....	100
3.2.1.4.20 Tipos de Carne en Función de las Diferentes Fechas del Año.....	101
3.2.1.4.21 Conservación de las Carnes Antes de Prepararlas.....	102
3.2.1.4.22 Conservación de las Carnes ya en el Mercado .....	104
3.2.1.4.23 Interés del Cliente.....	106
3.2.1.4.24 Sensibilidad del Consumidor a las Variaciones de Precio.....	107
3.2.1.4.25 Segmento de Mercado Objetivo.....	108
3.2.1.4.26 Contacto con los Clientes.....	110
3.2.1.4.27 Conclusiones Finales.....	111
3.2.2 Grupos Focales.....	113
3.2.2.1 Redacción del Informe Final.....	113

<b>3.2.2.1.1 Tendencias de Respuesta a la Palabra Carne</b>	<b>114</b>
.....	
<b>3.2.2.1.2 Frecuencia de Consumo de Carnes.....</b>	<b>115</b>
<b>3.2.2.1.3 Efectos del Consumo de Carnes.....</b>	<b>115</b>
<b>3.2.2.1.4 Tendencias de Respuesta a las Palabras Carnes Especiales y Preparadas.....</b>	<b>116</b>
<b>3.2.2.1.5 Efectos de Consumo de Carnes Especiales</b>	
.....	<b>118</b>
<b>3.2.2.1.6 Frecuencia de Consumo de Carnes Especiales</b>	
.....	<b>119</b>
<b>3.2.2.1.7 Ocasiones de Consumo de Carnes Especiales</b>	
.....	<b>120</b>
<b>3.2.2.1.8 Motivos de Consumo de Carnes Especiales y Preparadas.....</b>	<b>121</b>
<b>3.2.2.1.9 Preferencias de Compra de Carnes Especiales y Preparadas.....</b>	<b>122</b>
<b>3.2.2.1.10 Características Importantes de un Producto de Carnes Especiales.....</b>	<b>123</b>
<b>3.2.2.1.11 Marcas Reconocidas de Carnes Especiales y Preparadas.....</b>	<b>124</b>
<b>3.2.2.1.12 Características que Debería Tener un Nuevo Producto de Carnes Especiales y Preparadas....</b>	<b>125</b>
<b>3.2.2.1.13 Primera Impresión al Ver el Producto.</b>	<b>127</b>
<b>3.2.2.1.14 Qué les Gusto o Disgusto al Ver el Producto</b>	
.....	<b>128</b>
<b>3.2.2.1.15 Intención de Compra del Producto.....</b>	<b>130</b>
<b>3.2.2.1.16 Percepción de Diferencia del Producto con Relación a los del Mercado.....</b>	<b>131</b>
<b>3.2.2.1.17 Segmento de Mercado.....</b>	<b>132</b>
<b>3.2.2.1.18 Posibles Lugares de Venta del Producto</b>	<b>133</b>
<b>3.2.2.1.19 Percepción del Producto a los Participantes</b>	
.....	<b>134</b>

3.2.2.1.20 Posibles Precios del Producto.....	134
3.2.2.1.21 Frecuencia de Consumo del Producto	135
3.2.2.1.22 Ocasiones de Consumo del Producto.	136
3.2.2.1.23 Posibles Acompañantes para el Producto	137
3.2.2.1.24 Motivos de Consumo del Producto de Rapid Gourmet.....	138
3.2.2.1.25 Conclusiones Finales.....	139
<b>3.3 DISEÑO DESCRIPTIVO.....</b>	<b>141</b>
3.3.1 Herramientas Empleadas.....	141
3.3.1.1 Encuesta.....	142
<b>3.4 INFORME DE INVESTIGACION CUANTITATIVA.....</b>	<b>142</b>
3.4.1 Contexto.....	142
3.4.2 Procedimiento Muestral.....	142
3.4.3 Seleccionar el Marco Apropriado del Muestreo.....	143
3.4.4 Unidades Muéstrales.....	143
3.4.5 Determinación de la Población y los Parámetros Pertinentes .....	144
3.4.6 Tipos de Muestreo a Utilizarse.....	145
3.4.7 Método de Muestreo Probabilístico y no Probabilístico	145
3.4.8 Muestras Probabilísticas.....	146
3.4.9 Determinación del Tamaño de la Muestra.....	146
3.4.10 Trabajo de Campo.....	148
3.4.11 Procesamiento de Datos.....	148
3.4.12 Análisis de Resultados.....	150
3.4.12.1 Análisis del Consumo Actual de Carnes.....	150
3.4.12.2 Carnes que se Consumen con Mayor Frecuencia	151
3.4.12.3 Frecuencia de Consumo de Carnes.....	152
3.4.12.4 Consumo de Carnes Especiales y Preparadas	153
3.4.12.5 Frecuencias de Consumo de Carnes Especiales y Preparadas.....	154
3.4.12.6 Ocasiones de Consumo de Carnes Especiales y Preparadas.....	155

3.4.12.7 Lugar de Preferencia de Compra de Carnes Especiales y Preparadas.....	156
3.4.12.8 Características Importantes de las Carnes Especiales y Preparadas.....	159
3.4.12.9 Carnes Especiales y Preparadas que Prefieren Consumir.....	162
3.4.12.10 Análisis de la Competencia.....	164
3.4.12.10.1 Recordación de Marca.....	164
3.4.12.10.2 Análisis de Marcas.....	166
3.4.12.10.2.1 Pronaca.....	167
3.4.12.10.2.2 Don Diego.....	168
3.4.12.10.2.3 La Suiza.....	168
3.4.12.10.3 Mapa Calidad vs. Sabor.....	169
3.4.12.11 Reacción de los Encuestados al Ver el Producto	169
3.4.12.12 Percepción del Producto de Rapid Gourmet.	170
3.4.12.13 Calificación de las Características del Producto de Rapid Gourmet.....	171
3.4.12.14 Precio del Producto.....	173
3.4.12.15 Punto de Compra del Producto de Rapid Gourmet .....	179
3.4.12.16 Frecuencia de Consumo del Producto de Rapid Gourmet.....	181
3.4.12.17 Ocasión para Adquirir el Nuevo Producto.....	183
3.4.12.18 Intención de Compra del Producto.....	185
3.4.12.19 Conclusiones.....	186
3.4.12.19.1 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa.....	186
3.5 RECOMENDACIONES.....	188
3.6 OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO.....	189

## **CAPÍTULO IV LA EMPRESA**

<b>4.1 MISIÓN.....</b>	<b>192</b>
<b>4.2 VISIÓN.....</b>	<b>192</b>
<b>4.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>192</b>
4.3.1 Valores.....	192
4.3.2 Filosofía.....	194
4.3.3 Cultura Organizacional.....	195
<b>4.4 POLÍTICAS.....</b>	<b>195</b>
4.4.1 Políticas Administrativas.....	197
4.4.2 Políticas de Producción.....	200
4.4.3 Políticas de Comercialización y Venta.....	200
<b>4.5 ÁRBOL DE COMPETENCIAS.....</b>	<b>201</b>
4.5.1 Metodología.....	201
4.5.1.1 Raíces.....	201
4.5.1.2 Tronco.....	202
4.5.1.3 Ramas.....	203
<b>4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>205</b>
4.6.1 Organigrama.....	205
4.6.2 Descripción y Función de los Puestos.....	206
4.6.2.1 Administrador.....	206
4.6.2.2 Supervisor de Planta.....	208
4.6.2.3 Secretaria General.....	210
4.6.2.4 Contador General.....	211
4.6.2.5 Cocinero.....	213
4.6.2.6 Bodeguero.....	214
4.6.2.7 Personal de Limpieza.....	215
4.6.2.8 Vendedores.....	216
4.6.2.9 Carnicero.....	218
4.6.2.10 Chofer mensajero.....	219
<b>4.7 DIAGNOSTICO INTERNO.....</b>	<b>220</b>
4.7.1 Metodología.....	220
4.7.1 .1 Análisis por departamento.....	220

4.7.1 .1.1 Departamento de Producción.....	221
4.7.1 .1.2 Departamento de Administración.....	223
4.7.1 .1.3 Departamento de Marketing.....	226
<b>4.8 MATRICES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>228</b>
<b>4.8.1 Matriz MPC.....</b>	<b>228</b>
4.8.1.1 Metodología.....	228
4.8.1.2 Desarrollo Matriz MPC.....	229
4.8.1.3 Gráfico Matriz MPC.....	232
<b>4.8.2 Matriz de Factores Externos (EFE).....</b>	<b>234</b>
4.8.2.1 Metodología.....	234
4.8.2.2 Análisis.....	235
<b>4.8.3 Matriz de Factores Internos (EFI).....</b>	<b>238</b>
4.8.3.1 Metodología.....	238
4.8.3.2 Análisis.....	239
<b>4.8.4 Matriz F.O.D.A.....</b>	<b>242</b>
4.8.4.1 Metodología.....	242
<b>4.8.5 Matriz AODF.....</b>	<b>243</b>
4.8.5.1 Metodología.....	244
<b>4.8.6 Matriz Interna – Externa (IE).....</b>	<b>246</b>
4.8.6.1 Metodología.....	246
4.8.6.2 Análisis.....	246
<b>4.8.7 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....</b>	<b>247</b>
4.8.7.1 Metodología.....	247
4.8.7.2 Análisis.....	249
<b>4.8.8 Matriz ANSOFF.....</b>	<b>251</b>
<b>4.9 ESTRATEGIAS.....</b>	<b>251</b>
<b>4.9.1 Estrategias Genéricas de Porter.....</b>	<b>252</b>
4.9.1.1 Liderazgo en Costos.....	252
4.9.1.2 Diferenciación.....	253
4.9.1.3 Estrategia de Enfoque.....	253
<b>4.9.2 Estrategia Seleccionadas.....</b>	<b>253</b>

4.9.2.1 Estrategia de Enfoque Basada en Diferenciación	254
4.9.2.2 Desarrollo del Producto.....	254
4.9.2.3 Penetración en el Mercado.....	255
4.9.3 Objetivos.....	255
4.9.4 Círculo de diferenciación.....	257
4.10 ESCALA ESTRATÉGICA RAPID GOURMET.....	259

## **CAPÍTULO V PLAN DE MERCADEO**

<b>5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>262</b>
5.1.2 Análisis F.O.D.A del Producto.....	262
5.1.2.1 Fortalezas del Producto.....	264
5.1.2.2 Debilidades del Producto.....	264
5.1.2.3 Oportunidades.....	264
5.1.2.4 Amenazas.....	265
<b>5.2 OBJETIVOS DEL PLAN.....</b>	<b>265</b>
5.2.1 Objetivos de Volumen de Ventas.....	265
5.2.2 Objetivos de Rentabilidad.....	265
5.2.3 Objetivos de Recordación.....	265
5.2.4 Objetivo de Fidelidad.....	265
5.2.5 Objetivos de Productos.....	266
5.2.6 Objetivos de Cobertura.....	266
5.2.7 Objetivos de Frecuencia.....	266
5.2.8 Objetivos de Satisfacción.....	266
<b>5.3 SEGMENTO DEL MERCADO.....</b>	<b>266</b>
5.3.1 Cuantificación del Segmento.....	267
<b>5.4 POSICIONAMIENTO.....</b>	<b>272</b>
5.4. 1 Triangulo de Oro.....	273
5.4.1.1 Necesidades del Consumidor.....	273

5.4.1.2 Características Distintivas del Producto.....	274
5.4.1.3 Posicionamiento de la Competencia.....	275
5.4.2 Matriz de Posicionamiento.....	276
<b>5.5 MEZCLA DE MARKETING.....</b>	<b>277</b>
5.5.1 Producto.....	278
5.5.1.1 Concepto del Producto.....	280
5.5.1.2 Formula.....	280
5.5.1.3 Rendimiento.....	281
5.5.1.4 Identidad Sensorial.....	281
5.5.1.5 Empaque.....	282
5.5.1.6 Servicios Asociados.....	283
5.5.1.7 Marca.....	284
5.5.1.7.1 Nombre de la Empresa.....	284
5.5.1.7.2 Justificación del Nombre y Logotipo....	285
5.5.1.7.3 Nombre de los Productos.....	287
5.5.1.8 Ciclo de Vida del Producto.....	288
5.5.1.8.1 Grafico del Ciclo de Vida del Producto...	288
5.5.1.9 Infraestructura de la Planta Procesadora de Carnes Especiales y Preparadas de <i>Rapid Gourmet</i> .....	289
<b>5.6 PRECIO.....</b>	<b>293</b>
<b>5.7 PLAZA (DISTRIBUCIÓN) .....</b>	<b>296</b>
5.7.1 Tipo de Mercado.....	297
5.7.2 Tipo de Producto.....	297
5.7.3 Frecuencia de Compra.....	297
5.7.4 Ubicación.....	297
<b>5.8 PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN).....</b>	<b>299</b>
5.8.1 Comunicación en Medios.....	300
5.8.2 Comunicación Fuera de Medios.....	302
<b>5.9 MARKETING RELACIONAL.....</b>	<b>303</b>
<b>5.10 PRESUPUESTO.....</b>	<b>304</b>
<b>5.11 CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>307</b>

<b>5.12 PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>309</b>
<b>5.13 CONTROL.....</b>	<b>311</b>
<b>5.13.1 Etapas del Proceso de Control.....</b>	<b>311</b>
<b>5.13.1.1 Fijación de Parámetros.....</b>	<b>311</b>
<b>5.13.1.2 Medición de Resultados.....</b>	<b>311</b>
<b>5.13.1.3 Comparación.....</b>	<b>312</b>
<b>5.13.1.4 Adopción de Medidas.....</b>	<b>312</b>
<b>5.13.2 Tipo de Control Adoptado.....</b>	<b>312</b>
<b>5.13.3 Estrategias de Control.....</b>	<b>313</b>

## **CAPÍTULO VI ANÁLISIS FINANCIERO**

<b>6.1 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.....</b>	<b>315</b>
<b>6.2 INVERSIÓN INICIAL.....</b>	<b>316</b>
<b>6.2.1 Equipos y Maquinaria.....</b>	<b>317</b>
<b>6.2.2 Vehículos.....</b>	<b>317</b>
<b>6.2.3 Muebles y Equipos de Oficina.....</b>	<b>318</b>
<b>6.2.4 Equipos y Programas de Computación.....</b>	<b>319</b>
<b>6.2.5 Capital de Trabajo.....</b>	<b>320</b>
<b>6.2.6 Inversión Publicitaria.....</b>	<b>320</b>
<b>6.2.7 Gastos de Constitución.....</b>	<b>321</b>
<b>6.2.8 Intereses del Crédito.....</b>	<b>321</b>
<b>6.3 GASTOS GENERALES ANUALES.....</b>	<b>321</b>
<b>6.4 NÓMINA DEL PERSONAL.....</b>	<b>322</b>
<b>6.5 PROYECCIÓN TOTAL DE VENTAS.....</b>	<b>324</b>
<b>6.6 COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN.....</b>	<b>325</b>
<b>6.7 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.....</b>	<b>327</b>
<b>6.8 VARIACIÓN DE INVENTARIOS.....</b>	<b>327</b>
<b>6.9 ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS.....</b>	<b>328</b>
<b>6.10 EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA.....</b>	<b>331</b>

6.10.1 Análisis de Escenarios.....	333
<b>6.11 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>334</b>
<b>6.12 ESTADOS FINANCIEROS.....</b>	<b>335</b>
6.12.1 Balance General.....	335
6.12.2 Estado de Resultados.....	338
<b>6.13 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.....</b>	<b>339</b>
6.13.1 Índice de Liquidez.....	340
6.13.2 Prueba Ácida.....	340
6.13.3 Apalancamiento Financiero.....	341
6.13.4 Rentabilidad Sobre el Patrimonio (ROE).....	341
6.13.5 Endeudamiento del activo.....	341
6.13.6 Endeudamiento del Activo Fijo.....	342
6.13.7 Endeudamiento Patrimonial.....	342
6.13.8 Rotación de Cartera.....	342
6.13.9 Rotación de Activo Fijo.....	342
6.13.10 Impacto de la Carga Financiera.....	343
6.13.11 Margen Bruto.....	343
6.13.12 Rendimiento sobre los Activos (ROA).....	343

## **CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>7.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>345</b>
<b>7.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>347</b>

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES



## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 FORMACIÓN DEL NEGOCIO

La idea del negocio surgió al observar que en el mercado ecuatoriano no existe una adecuada oferta de productos para cubrir los nuevos hábitos de consumo, que se rigen por mantener una alimentación saludable y compatible con una sociedad donde el ritmo de vida es acelerado. Existe una clara demanda de productos sanos y fáciles de preparar por la poca disponibilidad de tiempo que existe en la actualidad.

El ritmo frenético de la sociedad moderna deja muy poco tiempo para intentar cuidar la alimentación. La productividad y los ingresos económicos familiares se han incrementado al igual que el tiempo de trabajo de las personas, a comparación de años atrás en donde la familia era sustentada únicamente por una persona, generalmente el padre de familia. Actualmente las mujeres también trabajan, por lo cual el tiempo disponible para los trabajos en casa, como el cocinar han disminuido. Además que en la sociedad actual son cada vez menos las personas que saben preparar sus alimentos.

Sin embargo, los conceptos de comida rápida parece que están pasando de moda. Comer rápido y bien ya no es incompatible. La comida rápida es hoy tan común que ha llegado a ser prácticamente indispensable. Es justo la unión de estos dos factores en donde surge la idea del negocio; ofrecer un producto sano para la alimentación diaria que se encuentre listo para calentar y servir.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad técnica, comercial y financiera de una planta procesadora de carnes especiales y preparadas empacadas al vacío en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar la industria, el sector y el negocio en el cual se ubicaría la planta procesadora.
- Elaborar un análisis situacional en el que se considere los factores externos que afectan positiva o negativamente al negocio, utilizando herramientas administrativas.
- Realizar una investigación de mercados que permita determinar el porcentaje de población que aceptará el producto, conocer sus gustos, necesidades y preferencias con respecto al consumo de carnes especiales y preparadas empacadas al vacío.
- Elabora un análisis interno en el cual se establezcan las estrategias a seguir. Detallando la estructura, procesos y organización del negocio.
- Diseñar el plan de mercadeo para establecer las estrategias de comercialización que se adoptaran, con el fin de llegar a los clientes potenciales.

- Realizar el estudio financiero que permita evaluar la factibilidad financiera del negocio así como tomar decisiones acertadas para llevar a cabo el proyecto.
- Establecer conclusiones y recomendaciones a fin de evaluar el desarrollo del proyecto.

### **1.3 HIPÓTESIS GENERAL**

El producto de carnes especiales y preparadas empacadas al vacío será aceptado por personas de las clases socioeconómicas media, media alta y alta de la ciudad de Quito, donde su comercialización generara utilidades.

### **1.4 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación utilizada en el presente trabajo son:

- Investigación cualitativa y cuantitativa.- con estos tipos de investigación se obtiene información de la industria, sector, datos numéricos importantes, tendencias del mercado, gustos y preferencias de los consumidores, información técnica de procesos, oportunidades y amenazas que afectan al negocio. Las fuentes utilizadas para obtener la información fueron: primarias y secundarias.
- Fuentes primarias.- se realizaron sesiones de grupo, encuestas, entrevistas a expertos, de igual forma se realizaron visitas de campo a supermercados, mercados, procesadoras de carnes, camales y restaurantes para apreciar mejor los procesos al momento de elaborar el producto.
- Fuentes secundarias.- Se consultó información del Banco Central de Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ministerio de Agricultura y

Ganadería, Cámara de Comercio de Quito, Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, Bibliotecas, Internet, entre otras.

## **1.5 METODOLOGÍA**

Las metodologías empleadas son las siguientes:

- Modelos administrativos para evaluación.- como diagramas de flujo del producto genérico, modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, análisis de barreras de entrada y salida, análisis del árbol de competencias, mapa estratégico, entre otras.
- En la investigación de mercado para la obtención de información cualitativa y cuantitativa se realizaron grupos focales, entrevistas, encuestas, cuyos datos se analizaron con técnicas estadísticas para evaluar el resultado de las mismas y demostrarlos mediante gráficos y esquemas que hacen más fácil su comprensión.

## CAPÍTULO II

### LA INDUSTRIA



## CAPÍTULO II

### LA INDUSTRIA

#### 2.1 SECTOR MANUFACTURERO

##### 2.1.1 Antecedentes del Sector Manufacturero

###### 2.1.1.1 Concepto Manufactura<sup>1</sup>

La manufactura "describe la transformación de materias primas en productos terminados para su venta", en esta transformación se utiliza maquinaria y empleados que trabajan simultánea y organizadamente, uniéndose en diferentes procesos para obtener el producto final. La manufactura también involucra la fabricación de productos semi-terminados, para que luego sean completados con otros procesos.

Aunque la producción artesanal también es una forma de manufactura, que ha formado parte de la humanidad desde tiempos ancestrales, "se piensa que la manufactura moderna surge alrededor de 1780 con la Revolución Industrial británica", expandiéndose a partir de entonces al resto del mundo.

La manufactura se ha convertido en una porción inmensa de la economía del mundo. Abarcando alrededor de un cuarto de la producción mundial de bienes y servicios.

---

<sup>1</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Manufactura>

### 2.1.1.2 Importancia del Sector Manufacturero<sup>2</sup>

Se mencionan a continuación algunas de las razones por las cuales el sector manufacturero es importante para el crecimiento económico:

- Los productos manufactureros constituyen el grueso de la exportación mundial, y su proporción se está incrementando. En el año 2000, el porcentaje de exportaciones manufactureras era del 86% de la totalidad de exportaciones en el mundo, ganando dos puntos porcentuales desde 1990 cuando era 84%.
- El sector manufacturero está menos expuesto a los golpes externos, cambios de precios en mercados internacionales o condiciones climáticas. Al contrario de las exportaciones de productos primarios que enfrentan un declive de la valía comercial y que son susceptibles a la constante fluctuación de precios internacionales, las manufacturas tienen tendencias estables y crecientes.
- El sector manufacturero es menos susceptible a la competencia desleal que el sector primario. Las prácticas desleales han distorsionado los mercados del sector primario en todo el mundo. Por ejemplo, los subsidios agrícolas en países industrializados han perjudicado considerablemente a los granjeros de los países en desarrollo, y por lo tanto al potencial competitivo del sector primario de los países agrícolas en mercados ricos.
- El sector manufacturero es el vehículo principal para el desarrollo tecnológico. La mayoría del progreso tecnológico se da en el sector manufacturero porque utiliza la tecnología de muchas formas y a niveles muy diferentes para incrementar los retornos de las inversiones. Esto se hace, principalmente, a

---

<sup>2</sup> [http://www.micip.gov.ec/onudi\\_libros/competitividad/2.htm](http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/competitividad/2.htm)

través del cambio tecnológico que permite la especialización en actividades de mayor valor agregado y contenido tecnológico.

- El sector manufacturero lidera y difunde la innovación. El sector manufacturero financia y ejecuta el grueso de los gastos mundiales. El sector también ofrece mucho potencial para las actividades informales que favorecen a la innovación. Por último, la cooperación empresarial en el sector manufacturero favorece a la difusión de tecnologías.
- El sector manufacturero tiene un “efecto de empuje” en otros sectores de la economía. El desarrollo del sector manufacturero estimula la demanda de más y mejores servicios, como los seguros, bancos, comunicaciones y transportes. Sin ellos, el sector manufacturero no puede evolucionar, y sin el sector manufacturero ellos tampoco pueden generar un volumen de negocio considerable.
- La internacionalización de los procesos productivos ha esparcido los beneficios de la manufactura por todo el globo. La descentralización productiva y la nueva división internacional del trabajo han favorecido el desarrollo del sector manufacturero en países en desarrollo, ya que ahora pueden participar en la economía mundial a través de las cadenas de valor globales. Sin embargo, sólo unos pocos países en desarrollo, principalmente en el Este Asiático, se han beneficiado de ello.

### **2.1.2 Evolución del Sector Manufacturero**

Para analizar como ha evolucionado el sector manufacturero, se ha analizado los datos del producto interno bruto (PIB) por industria, de acuerdo a los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, con esta información se realizó una tabla (2.1) que demuestra sus variaciones durante los últimos diez años

basándose en los datos valorados en miles de dólares pero del 2000 para eliminar el efecto de la inflación y de esta manera observar el crecimiento real de este sector.

**CUADRO 2.1**

<b>TASAS DE VARIACIÓN ANUAL SECTOR MANUFACTURERO</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>PIB EN MILES DE \$ DEL 2000</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
<b>1997</b>	2.329.887	5,51
<b>1998</b>	2.457.968	5,50
<b>1999</b>	2.329.289	-5,24
<b>2000</b>	2.169.792	-6,85
<b>2001</b>	2.275.827	4,89
<b>2002</b>	2.333.399	2,53
<b>2003</b>	2.440.425	4,59
<b>2004 (sd)</b>	2.519.337	3,23
<b>2005 (p)</b>	2,752,169	9.24
<b>2006 (prev)</b>	2,987,260	8.54
<b>2007 (prev)</b>	3.125.613	4.63
<b>2008 (prev)</b>	3,267,593	4.54

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por los autores

**(sd)** Semidefinitivo.

**(p)** Provisional.

**(prev)** Previsiones o proyecciones.

Como se puede observar en la tabla, en los años 97 y 98 el sector manufacturero tenia importantes porcentajes de crecimiento, los cuales se ven detenidos en 1999 por que el país empieza a entrar en una crisis económica que a este sector la golpea fuerte hasta el año 2000 donde se registra su principal caída que llega hasta el 6,85%, esto se debe principalmente a que en este sector necesita de mucha inversión para reactivarse por lo que le tomo tiempo salir de la crisis. Pero desde el año 2001 el sector empieza a recuperarse, llegando en el año 2005 a una porcentaje muy alto de crecimiento del 9.24%, casi llegando a crecer a una tasa de dos dígitos, que se mantiene muy alta en el 2006. En el año 2007 decae y se

estima que lo haga también en el 2008 para llegar al 4.54%, un crecimiento considerable aunque no este al nivel de años recientes.

### 2.1.2.1 Mano de Obra en el Sector Manufacturero<sup>3</sup>

CUADRO 2.2

PERSONAL OCUPADO Y REMUNERACIONES			
SEGÚN DIVISIONES CIU DE ACTIVIDAD ECONÓMICA			
(VALORES EN MILES DE DÓLARES)			
	No. De establecimientos	Personal Ocupado	Remuneraciones
<b>TOTAL</b>	<b>1.565</b>	<b>152.105</b>	<b>1.316.961</b>
MANUFACTURA	1.514	148.38	1.182.979
% de participación del sector manufacturero	<b>96,74%</b>	<b>97,55%</b>	<b>89,83%</b>

Fuente: INEC  
Elaborado por los autores

Como se puede observar en el cuadro, el mayor número de establecimientos se encuentran en la industria manufacturera 97% de estos se encuentran en este sector, con esto nos damos cuenta claramente que este sector es el que mueve la economía de un país.

Con respecto al personal ocupado con base al 2004, y según el INEC el 98% son personas que laboran en la manufactura.

En relación a las remuneraciones totales, el sector de manufactura entrega el 90% de este total, lo cual nos hace caer en cuenta que este sector no es bien remunerado ya que ocupa el 98% del personal pero tan sólo recibe el 90% de las remuneraciones. Esto se debe principalmente a que en este sector trabajan muchos obreros, los cuales reciben salarios relativamente bajos.

<sup>3</sup> <http://www.inec.gov.ec/>

### **2.1.3 Perspectivas del Sector Manufacturero**

Las perspectivas del sector manufacturero para los próximos años presentan un panorama estable, con un crecimiento sostenido que se guía básicamente por las tendencias hasta el momento obtenidas. Este crecimiento no es muy acelerado pero es seguro, gran parte de esto se debe a las tasa de interés estables que se han dado en los últimos años, al modelo de dolarización que está vigente, a las bajas tasas de interés; todo esto confluye y da como resultado una economía estable en la cual se pueden realizar análisis a futuro.

A inicios del año 2007 lo que ha frenado en algo el crecimiento de este sector es el cambio de mando que atravesó el país, este fenómeno es muy lógico debido a que los mercados siempre van a estar siempre con expectativas sobre las nuevas políticas y tendencias que adopte el futuro mandatario. Hasta el momento el sector manufacturero no se ha visto afectado por las nuevas políticas del régimen en gran medida, pero se espera que con las nuevas políticas de microcréditos este sector tenga una pequeña evolución.

## **2.2 INDUSTRIA: PRODUCCIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS**

### **2.2.1 Definición**

#### **Producción de Carne:<sup>4</sup>**

La producción de carne constituye un largo proceso que se inicia en los criaderos y termina en la mesa familiar.

La adaptación de distintas especies, ha ido evolucionando a lo largo de la historia hacia dos grandes objetivos:

---

<sup>4</sup> <http://www.fi.uba.ar/materias/7031/produccion%20de%20carne%20BOVINA.pdf>

- Producción de Leche
- Producción de Carne

El objetivo básico de la producción de carne es lograr animales que al faenarse tengan una adecuada cantidad y calidad de tejido muscular y graso (carne), de acuerdo con las exigencias de los mercados consumidores.

La producción de carne, consta fundamentalmente de dos etapas:

- Una primera etapa cuya principal finalidad es generar terneros, denominada cría. El producto es un ternero/a destetado.
- Una segunda etapa que tiene por objetivo llevar los terneros generados en la cría a las condiciones óptimas de faena.

## **2.2.2 Cadena de la Industria Productora de Carnes y Productos Cárnicos**

### **Estructura de la cadena de carnes:<sup>5</sup>**

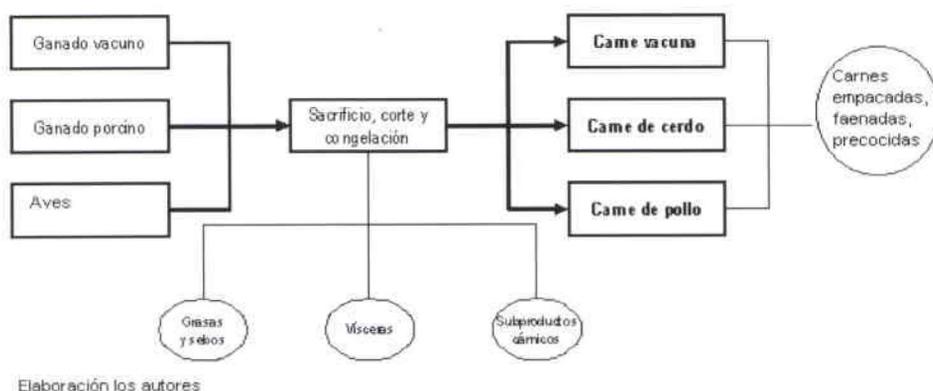
La cadena productiva de carnes en Ecuador inicia con la cría y engorde de los animales, es decir, del ganado vacuno, porcino y las aves. Continúa con el transporte del animal vivo hasta su sacrificio, corte, congelación y, finalmente, se lleva a cabo la comercialización de las carnes. En estos procesos se generan algunos subproductos como grasas, sebos, sangre, vísceras, etc.

---

<sup>5</sup> [www.iica.int/colombia/iica/anexos/Agroindustria](http://www.iica.int/colombia/iica/anexos/Agroindustria)

## GRÁFICO 2.1

### Estructura de la industria de carnes



Fuente: observatorio agro cadenas

Por otro lado, se deriva la producción de carnes embutidas, arregladas y frías. En el primer eslabón de la cadena se integran los procesos agropecuarios de cría y levante tanto de ganado como de aves. Aquí se debe diferenciar por sus especificaciones, los animales destinados a la actividad de engorde, cuyo propósito es el sacrificio para obtener carne, de los animales destinados a otras actividades, como el ganado para la producción de leche o las aves destinadas a la producción de huevos.

El proceso continúa con el transporte de los animales vivos desde las fincas o galpones hasta los mataderos o frigomataderos, plantas de beneficio y plantas procesadoras, donde se lleva a cabo el proceso de sacrificio, corte y congelación de éstos para la producción de carnes. Algunos de éstos sitios además de ofrecer el servicio de matanza y corte, ofrecen servicio de refrigeración, desposte y en algunos casos hasta de comercialización. Finalmente, los productos son distribuidos a través de plazas de mercado, puntos de venta especializados, tiendas detallistas y supermercados.

2.2.2.1 Mano de Obra en la Industria de la Carne.<sup>6</sup>

CUADRO 2.3

PERSONAL OCUPADO Y REMUNERACIONES SEGÚN DIVISIONES CIU DE ACTIVIDAD ECONÓMICA				
(VALORES EN MILES DE DÓLARES)				
Divisiones CIU	Actividad económica	No. De establecimientos	Personal ocupado	Remuneraciones
	<b>TOTAL</b>	<b>1.565</b>	<b>152.105</b>	<b>1.316.961</b>
	<b>Minería</b>	51	3.725	133.982
11	Extracción de petróleo crudo y gas natural	4	1.785	125.314
13	Extracción de minerales metalíferos	34	1.358	4.871
14	Explotación de otras minas y canteras	13	582	3.797
	<b>Manufactura</b>	<b>1.514</b>	<b>148.380</b>	<b>1.182.979</b>
15	Elaboración de productos alimentos y bebidas	422	66.789	474.786
16	Elaboración de productos de tabaco	X	540	7.607
17	Fabricación de productos textiles	109	8.919	50.255
18	Fabricación de prendas de vestir; adobo y teñido de piel	117	7.266	31.001
21	Fabricación de papel y de productos de papel	47	6.385	60.422
22	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	71	4.751	51.073
23	Fabricación de coque, productos de la refinación de petróleo y combustible nuclear	9	2.682	89.698
24	Fabricación de sustancias y productos químicos	110	8.011	84.314
25	Fabricación de productos de caucho y de plástico	124	7.900	57.361
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	92	6.791	71.342
27	Fabricación de metales comunes	17	2.821	36.504
36	Fabricación de muebles; industrias manufactureras	100	5.188	26.127
	Otras industrias manufactureras	296	20.337	142.490
	<b>% de participación de la industria de alimentos y bebidas en el sector manufacturero</b>	<b>27,87%</b>	<b>45,01%</b>	<b>40,13%</b>
	<b>% de participación de la industria de alimentos y bebidas en el total</b>	<b>26,96%</b>	<b>43,91%</b>	<b>36,05%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por los autores

<sup>6</sup> <http://www.inec.gov.ec/>

La industria de: "Alimentos y Bebidas"; abarca el 28% de establecimientos en el sector manufacturero. En tanto que en el sector que más sobresale es el minero con el 67% de los establecimientos.

La elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas", es la más importante fuente de trabajo del sector manufacturero, pues alberga al 45% de personal ocupado.

En el sector minero en cambio, la actividad que capta la mayor proporción del empleo, es la "Extracción de Petróleo Crudo y Gas Natural" con el 48%. Como se puede apreciar en este sector, a pesar de que el mayor número de establecimientos está en la "Extracción de Minerales Metalíferos", sin embargo, el volumen más alto de ocupación está dado en el campo petrolero.

En relación a las remuneraciones totales, la industria de Alimentos y Bebidas aporta con el 40% de las remuneraciones manufactureras; en cambio en el sector minero la actividad "Extracción de Petróleo Crudo y Gas Natural", aporta el 94% de sus remuneraciones.

"Si se toma en consideración las remuneraciones percápita promedio mensual del sector manufacturero, cabe mencionar que la "Fabricación de Coque, Productos de la Refinación de Petróleo y Combustible Nuclear", percibe la más alta remuneración percápita \$ 2.787, seguida de la "Elaboración de Productos de Tabaco" \$1.174 y "Fabricación de Metales Comunes" \$1.078. La media de las remuneraciones percápita del resto de divisiones es de \$634. Mientras en el Sector Minero, la actividad relacionada con la "Extracción de Petróleo Crudo y Gas Natural", es la que mejor retribuye a sus trabajadores, con una remuneración per cápita promedio mensual de \$5.850."<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

### 2.2.3 Evolución de la Industria Cárnica

La industria de carne, productos de carne y subproductos; en relación a la industria de alimenticios, bebidas y tabaco, textiles, prendas de vestir y productos de cuero, tienen una participación aceptable, la cual en el año 1997 era de 12.80%, para en el año 2005 llegar al 13.67%, en todo este lapso de tiempo este porcentaje ha sufrido variaciones, este porcentaje no debe variar en gran medida, debido a que la demanda de carne en nuestro país no a variado en los últimos años en relación a la industria de alimentos y bebidas. La forma de alimentación en nuestro país por el poder adquisitivo de este y sus costumbres esta basada en una gran variedad de alimentos, razón por la cual este porcentaje se mantendrá constante.

El consumo de carnes va a ir aumentando según se incremente la industria de alimentos y bebidas, y las condiciones de pobreza disminuya: las personas con bajo poder adquisitivo simplemente optan por consumir productos sustitutos de la carne a bajo precio.

**CUADRO 2.4**

PRODUCCIÓN POR PRODUCTO									
miles de dólares de 2000									
PRODUCTOS	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (sd)	2005 (p)
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero	4 188 407	4 325 077	4.164.783	4.011.423	4 208.112	4.246.684	4 423 507	4 603 088	5 016 878
12.01 Carne, productos de carne y subproductos	536.024	549.723	563.207	561.272	580.986	621.497	646.869	660.104	686.012
% de participación	12,80%	12,71%	13,52%	13,99%	13,81%	14,63%	14,62%	14,34%	13,67%

Fuente: Banco Central del Ecuador.  
Elaborado por los autores.

(sd) Semidefinitivo.

(p) Provisional.

## **2.3 EL NEGOCIO**

### **2.3.1 Antecedentes**

En los últimos años el negocio de las carnes ha tenido una evolución significativa en lo que respecta a ganado vacuno, porcino y aviar. Un claro ejemplo de esto son empresas como PRONACA y DON DIEGO que se han convertido en empresas líderes a nivel nacional.

Estas empresas aprovecharon la poca tecnificación que había en este negocio para ingresar de una manera agresiva, involucrando procesos técnicos que liquidaron a la competencia. Pero estas empresas dejaron descuidado un sector del mercado que exige una atención más personalizada y productos más elaborados.

### **2.3.2 Definición del Negocio**

El negocio consiste básicamente en una procesadora de carnes especiales que se concentrara en la elaboración de producto de calidad que se encuentren listos para consumir y empacados al vacío, está sustentada en la explotación de ganado vacuno y aviar; considerando la producción de cada una de éstas especies para consumo directo e industrial.

Es muy importante saber exactamente que negocio es el que estamos incursionando, para poder tener muy en claro cual va hacer el mercado que nos vamos a dirigir.

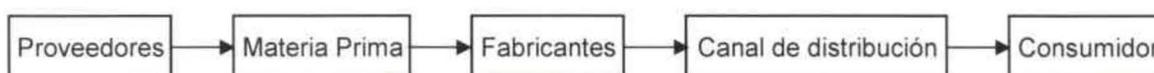
Los productos se enfocarán en un nicho de mercado que ha sido descuidado, ya que exige un producto más elaborado, diversificado, y un servicio especializado.

### 2.3.3 Productos y Servicio

La función principal de la procesadora será la de proveerse de carnes selectas en grandes cantidades con respecto a ganado vacuno y aviar, con las cuales después de un proceso de cortes especiales, se procede a un proceso de preparación, finalizando con el empackado al vacío, dejando a los productos listos para la comercialización.

A continuación se presenta el diagrama de flujo genérico del negocio:

**GRÁFICO 2.2<sup>8</sup>**



**GRÁFICO 2.3  
DIAGRAMA DEL NEGOCIO**



Elaborado por los autores

#### 2.3.3.1 Proveedores<sup>9</sup>

Para la obtención de la materia prima se tomará en cuenta como proveedores a las haciendas, criaderos y camales de la región.

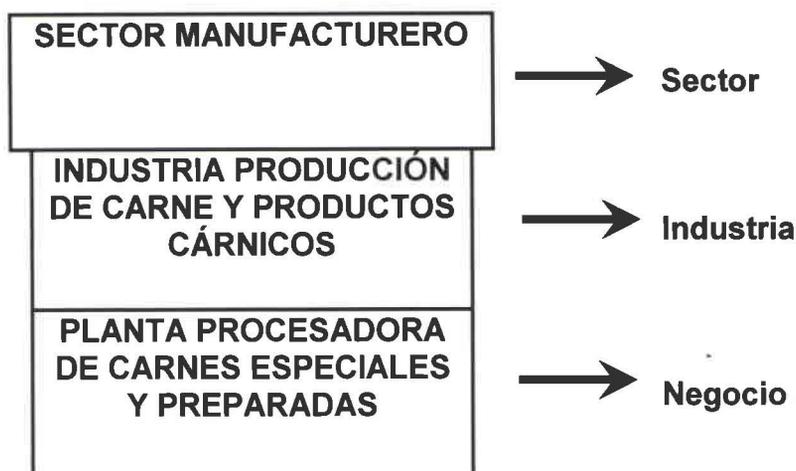
<sup>8</sup> Fuente: Esquema tomado de Dan Thomas, El Sentido de los Negocios, México, 1997, Pág. 146

<sup>9</sup> <http://www.agenda21imbabura.ec/pag42.html>

Las principales producciones de carne pertenecen al ganado vacuno (dentro del primer grupo) y a las aves (cría de gallos, gallinas y pollos); y en tercer lugar al ganado porcino. En el ganado vacuno la principal raza de ganado es la criolla (81%).

Por lo general, en la provincia existe poco ganado vacuno de calidad (pura sangre) para la producción de leche o carne; la principal forma de manejo y alimentación sigue siendo el pastoreo (68%), la forma de reproducción es la monta libre y el método de ordeño el manual (98%); lo que indica la poca tecnificación y mecanización de su producción.

En cuanto a la cría de aves ésta se realiza en el campo (13% producción) o en planteles-granjas (86% de la producción). En el primer caso la producción es para autoconsumo, mientras que en el segundo la venta es para el gran mercado provincial y nacional. Es más productiva el ave de corral que el ave de planteles, principalmente debido a la alimentación y a su entorno natural. En ninguna fuente de información consultada se ha podido determinar cual es el tipo de carne que más se produce y consume en la provincia, si la de ganado vacuno o la de pollo. A partir de la información recopilada se puede hacer una estimación, y el resultado fue que hay mayor producción y demanda de carne de pollo que de res. Considerando el precio de la libra de carne de ambos tipos, también es mayor el ingreso económico por la venta de carne de pollo que de res.

Gráfico 2.4<sup>10</sup>

Elaborado por los autores

## 2.4 FACTORES EXTERNOS

### 2.4.1 Metodología de Análisis de los Factores Externos<sup>11</sup>

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

#### 2.4.1.1 Identificación de los Factores Externos: Económicos, Tecnológicos, Sociales-Culturales, Políticos y Legales

En esta primera etapa se realizará una lista de aquellos factores externos de tipo económico, tecnológico, social - cultural, político y legal, que podrían afectar a una

<sup>10</sup> El Sentido de los Negocios, Dan Thomas, Pág. 18

<sup>11</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial Jean Paúl Pinto, adaptado de las clases de Michel Godet. Paris – Francia.

planta procesadora de carne en los próximos años. Esta lista de factores se la escogió tras someterla a votación a diez personas; cinco de estas expertas en el tema, mientras que las otras cinco con conocimientos del mercado en general. Esta lista se la muestra a continuación señalando los resultados obtenidos, donde si el factor tiene una ponderación mayor que uno lo consideramos importante y que afecta de alguna manera al negocio, además se realiza un análisis personal basándose en el giro del negocio para determinar los factores a ser estudiados. Todos los factores analizados se encuentran en el anexo 1

**CUADRO 2.5**

No.	Factores externos que afectan el negocio	Puntaje
1	Nuevas tendencias por el consumo de alimentos preparados	4.25
2	Normas sanitarias y regulaciones sobre la carne	3.23
3	Demanda de carnes especiales y precocidas	2.89
4	Poca disponibilidad de tiempo de las personas	2.72
5	Nuevas tendencias para el cuidado del cuerpo	1.87
6	Mano de obra calificada	1.7
7	Tasas de interés	1.53
8	Inestabilidad económica	1.36
9	Inflación	1.36
12	Tendencia hacia la producción de commodities	1.19
13	Inestabilidad política	1.02
14	Desarrollo del equipamiento tecnológico	1.02
15	Apoyo gubernamental a la microempresa	1.02
16	Enfermedades que afectan a la producción de carne	0.85
17	Tratados de libre comercio	0.68
19	Desempleo, subempleo	0.68
21	Emigración a grandes ciudades	0.68

Elaborado por los autores

#### **2.4.1.2 Búsqueda de Información**

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

## **2.4.2 Análisis de Cada Factor Externo**

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

### **2.4.2.1 Nuevas Tendencias para el Consumo de Alimentos Preparados<sup>12</sup>**

Los nuevos hábitos de consumo se rigen por mantener una alimentación saludable y compatible, a la vez, con nuestro ritmo de vida. Porque existe una clara demanda de productos sanos, bajos en grasas y fáciles de preparar. De hecho, hay estudios que demuestran que el 44% de las comidas se preparan en menos de 30 minutos y que un porcentaje muy elevado considera muy importante la rapidez a la hora de consumir productos de alimentación. Así mismo, gran parte de las innovaciones sobre alimentación se refieren a este sector.

El ritmo frenético de la sociedad moderna nos deja poco tiempo para intentar cuidar nuestra alimentación. Sin embargo, los conceptos de comida rápida parece que están pasando de moda. Comer rápido y bien ya no es incompatible.

"La comida rápida es hoy tan común que ha llegado a adquirir un aire de inevitabilidad, como si fuera algo ineludible, un hecho constitutivo de la vida moderna". Lo afirma Eric Schollosser en su libro: comida rápida.

Todos, algunos más que otros, hemos caído en algún momento en la tentación de la comida rápida, un discutible tipo de alimentación cuyo máximo estandarte es "McDonalds". Quizás sea por ello que el término "comida rápida" se ha ido cargando de unas connotaciones no precisamente positivas. Tanto, que se ha ido

---

<sup>12</sup> <http://www.cluboxigeno.com/noticia.php?id=607>

extendiendo y popularizando su acepción como “comida basura”. Durante décadas, miles y miles de personas se han dejado seducir por este tipo de comida sin preocuparse por los efectos que podía causar sobre su salud abusar de una dieta de este tipo.

Sin embargo, algo parece estar cambiando en los últimos tiempos. Cada vez más estudios científicos, motivados por el aumento de los índices de obesidad en la población, han puesto en el punto de mira el excesivo consumo de comidas rápidas, habitualmente tan ricas en grasas.

Cada día hay más posibilidades de escoger alimentos sanos y que nos brinden comodidad, pero aún no sabemos elegir adecuadamente. Además falta bastante para asimilar que una buena alimentación es sinónimo de buena salud.

Estas nuevas tendencias que se visualizan, para consumir alimentos preparados benefician mucho al proyecto, esto debido a que las personas están tomando conciencia al momento de cuidar su salud, principalmente su alimentación, cambiando de esta manera los productos tradicionales que consumía por productos más sanos y de fácil preparación, este último factor se debe principalmente a la falta de tiempo de las personas, causada por la sociedad en la que vivimos, dando muy poco tiempo para cuidar nuestra alimentación. Brindar un producto sano y precocido es una alternativa adecuada para solucionar los problemas de esta nueva tendencia, tomando este factor externo como una oportunidad para el negocio.

#### **2.4.2.2 Normas Sanitarias y Regulaciones Sobre la Carne<sup>13</sup>**

Las normas sanitarias y regulaciones sobre el manejo de carnes son muy extensas y rígidas, las cuales deben ser aplicadas en todos sus aspectos para un

---

<sup>13</sup> <http://www.sesa.mag.gov.ec/leyes/matadero.htm>

adecuado manejo de una planta procesadora de carne. Ya que además de ser normativas para el manejo de la planta funcionan como estándares a seguir. A continuación se detallan las principales regulaciones y normas.

En el anexo 2 se puede encontrar todo el paquete de regulaciones.

- Quedan sujetos a inspección y reinspección previstos en este Reglamento los animales de abasto perteneciente a las siguientes especies: bovina, ovina, caprina, porcina y otras destinadas al consumo humano. Art. 3.
- La inspección sanitaria corresponde a control ante y post-mortem de los animales de abasto, a la recepción de los mismos en los camales, manipulación, faenamiento, elaboración, almacenamiento, rotulaje, transporte, comercialización y consumo de carnes destinadas o no a la alimentación humana. Art. 4.
- La inspección sanitaria será realizada por los Médicos Veterinarios colegiados oficiales o acreditados. Art. 5.
- Los mataderos o camales frigoríficos en funcionamiento, serán evaluados anualmente para certificar su capacidad de beneficio, su condición de higiene, sanidad, estado de conservación y funcionamiento, y el impacto ambiental. Art. 11.
- Todo el equipo, accesorios, mesas, utensilios, incluso cuchillos, cortadores, sus vainas, sierras y recipientes deben limpiarse a intervalos frecuentes durante la jornada. También deben limpiarse y desinfectarse al terminar cada jornada de trabajo. Art. 24.
- Inmediatamente después de terminar la inspección post-mortem el Médico Veterinario Inspector procederá a emitir el dictamen final; basándose en la inspección ante y post-mortem, asignará a las carnes una de las siguientes categorías que determinan su utilización o eliminación: a) Aprobada; b) Decomiso total; c) Decomiso parcial; y d) Carne industrial. Art. 38.
- Para el transporte de la carne o menudencias no podrá utilizarse ningún medio que se emplee para animales vivos, ni aquellos utilizados para otras

mercancías que puedan tener efectos perjudiciales sobre la carne y vísceras. No podrá transportarse carne en vehículos que no sean higienizados y en caso necesario desinfectados. Art. 62.

- Los mataderos o camales frigoríficos, podrán elaborar productos cárnicos siempre que dispongan de un área debidamente aislada, que estén provistos de la maquinaria, equipos adecuados, el personal capacitado, y autorizados por la autoridad competente. Art. 72.
- Los mataderos y sus instalaciones, sean públicos, privados o mixtos para su funcionamiento, deben estar ubicados en los sectores alejados de los centros poblados, por lo menos a 1 Km. de distancia, en zonas próximas a vías que garanticen fácil acceso y no susceptibles de inundaciones. No deben existir en sus alrededores focos de insalubridad ambiental, ni agentes contaminantes que sobrepasen los márgenes aceptables; disponer de servicios básicos como red de agua potable fría y caliente, en cantidad y calidad adecuada para atender las necesidades de consumo humano y las requeridas por cada cabeza de ganado faenado; sistemas de aprovisionamiento de energía eléctrica ya sea de una red pública o de un generador de emergencia propio del matadero; sistema de recolección, tratamiento y disposición de las aguas servidas; sistema de recolección, tratamiento y disposición de los desechos sólidos y líquidos que producen el matadero.
- El personal que interviene directamente en las operaciones de faenamiento, transporte y distribución de ganado para consumo, deberá poseer certificado de salud otorgado por el Ministerio de Salud Pública; someterse al control periódico de enfermedades infecto-contagiosas; mantener estrictas condiciones de higiene personal durante las horas de trabajo.
- Todos los animales de abasto, deben ser faenados obligatoriamente en los mataderos o camales autorizados, a fin de salvaguardar la salud pública. Art. 13.
- En caso de existir indicios o reconocimiento de enfermedades infecto-contagiosas del o los animales, el Servicio Veterinario del camal u otra persona

natural o jurídica está en la obligación de comunicar de inmediato a la oficina más cercana del SESA. Art. 48

- Los mataderos o camales frigoríficos, tendrán la obligación de clasificar la carne durante el proceso de faenamiento considerando los factores de conformación, acabado y calidad. Art. 50
- Todo animal faenado fuera de las horas de trabajo, sin inspección sanitaria y sin la autorización de la Dirección, será decomisado y condenado. Art. 36.
- La canal y los despojos comestibles de las especies de abasto serán sujetos a decomiso total cuando la inspección haya revelado la existencia de los estados anormales o enfermedades y que a criterio debidamente fundamentado del Médico Veterinario Inspector son considerados peligrosos para los manipuladores de la carne, los consumidores y/o el ganado; cuando contenga residuos químicos o radiactivos que excedan de los límites establecidos; o cuando existan modificaciones importantes en las características organolépticas en comparación con la carne normal. Art. 40.
- Las personas que transporten carne o vísceras en vehículos que no cumplen con las disposiciones pertinentes, serán sancionadas con el secuestro total de la carne o vísceras. Art. 77.
- Las personas que sacrifiquen animales de cualquiera de las especies, fuera de los mataderos autorizados serán sancionadas con una multa de hasta el valor total de los animales sacrificados. Art. 78.

Con todas las normas y regulaciones que tiene el faenamiento, procesamiento y distribución de carnes; se busca garantizar el buen estado de estos productos para el consumo humano, esto representa para el negocio una fuerte inversión en este sentido, además de trámites muy demorosos, pero que al momento de obtenerlos de alguna manera garantizan la calidad del producto.

Anteriormente mencionamos los artículos más importantes, no se encuentran todas las regulaciones y normas que existen en el país en cuanto se refiere a la industria de las carnes, pero con las que se ha mencionado nos podemos dar

cuenta de la complejidad de norma y leyes que tiene esta industria. Desde nuestro punto de vista plenamente justificadas, porque de esta manera se precautela la salud de las personas.

Por este motivo este factor se lo va a tomar como una oportunidad que se debe aprovechar, porque representa una barrera alta de entrada para nuevos competidores, y obliga a la empresa a ser más eficiente en sus procesos de producción.

#### **2.4.2.3 Demanda de Carnes Especiales y Precocidas**

Cuando se habla de carnes especiales y precocidas se refiere generalmente a aquellas que tiene un corte especial o una preparación distinta pero que para muchas personas pueden ser de uso común o casi común. La demanda de carnes especiales y precocidas ha ido aumentando en los últimos años debido a su fácil preparación, nuevos hábitos de compra, aumento de la proporción de las mujeres en el mercado laboral, ahorro de tiempo, buen sabor, buen servicio, distintas recetas y buena calidad.<sup>14</sup>

Por esta razón este factor abre oportunidades para el negocio por que hay segmentos de mercados que gustan de este tipo de carnes, los cuales no están abastecidos con estos productos, dando al negocio un mercado descuidado el cual puede aprovechar.

#### **2.4.2.4 Poca Disponibilidad de Tiempo de las Personas**

En la actualidad por el ritmo de vida que se esta dando por aumentar la productividad y los ingresos económicos familiares se ha incrementado el tiempo de trabajo de las personas, y a comparación de años atrás en donde la familia era sustentada con sólo el padre de la familia, en la actualidad las mujeres también

---

<sup>14</sup>[http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/)

están trabajando, por lo cual el tiempo disponible para los quehaceres domésticos como el cocinar han disminuido.

Por estas razones las personas buscan alternativas para ser más eficientes y rápidas, por lo cual la tendencia a consumir productos elaborados ha aumentado.

Por lo expuesto anteriormente se puede anotar a este factor como una oportunidad para el negocio, ya que el producto es una solución al momento de preparar los alimentos por que ahorra tiempo y esta listo para consumirlo. Dándoles de esta manera a las personas con poca disponibilidad de tiempo una solución al momento de consumir alimentos.

#### **2.4.2.5 Nuevas Tendencias Para el Cuidado del Cuerpo**

La salud es central para nuestro bienestar, es vital para las relaciones y nos ayuda a vivir nuestra vocación con la familia, en el trabajo y la comunidad. Preocuparnos por la salud propia es una cuestión de necesidad humana. En la actualidad las tendencias por el cuidado del cuerpo han ido aumentando, debido a la forma de vida que actualmente se tiene, una vida sedentaria, esto impulsa a las personas a preocuparse por su salud y preocuparse de la actividad física que realiza y los alimentos que consume. Ahora los individuos tienen una tendencia a consumir productos sanos con bajos contenidos de grasas y colesterol.

Estas nuevas tendencias ayudan al negocio por que se ofrecerá un producto de calidad, sano y nutritivo como los realizados en casa, justo lo que la gente empieza a preferir. Esto da una buena oportunidad al negocio.

#### **2.4.2.6 Mano de Obra Calificada**

En lo que se refiere a mano de obra calificada para un planta procesadora de carnes la oferta de trabajo es escasa para áreas especializadas como los

carniceros, pero este problema se suple con una adecuada capacitación, en la cuál se pondrá énfasis en los cortes adecuados para los productos y la higiene con la cual se debe trabajar en este tipo de negocios.

Cabe resaltar que en el contacto con los proveedores, estos mismos ponen a la disposición de la empresa carniceros plenamente capacitados y con experiencia.

Por otro lado el fenómeno migratorio ha influido con un descenso en la oferta de trabajo sobretodo a este nivel de mano de obra operativa, pero este descenso no tendrá un efecto directo en el negocio por que este será suplido con las capacitaciones constantes y remuneraciones adecuadas.

Por tal motivo este factor es una amenaza hasta contar con el personal adecuado para luego con las capacitaciones convertirlo en una fortaleza, y más aún con el apoyo de los proveedores de ofrecer personal calificado para áreas específicas.

#### **2.4.2.7 Tasas de interés**

A raíz de la dolarización y de un paulatino proceso de fortalecimiento de la estabilidad macroeconómica, las tasas de interés han bajado notablemente tal como lo indica la tabla.

Tanto la tasa pasiva como la activa tienen una tendencia hacia la baja lo que demuestra que el país esta llegando a una cierta estabilidad.

Es por esto que si un negocio decide acceder a un crédito a través de alguna entidad financiera del país, los gastos financieros en los que deberá incurrir, podrán solventarse de una manera más ágil, eficiente y barata, lo cual es altamente positivo para el proyecto.

**CUADRO 2.6**

<b>MOVIMIENTO ANUAL DE LAS TASAS DE INTERÉS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>PASIVA</b>	<b>ACTIVA</b>	<b>MÁXIMA</b>
2000	7.70%	14.52%	19.74%
2001	6.83%	16.44%	24.81%
2002	4.97%	12.77%	21.83%
2003	4.83%	11.73%	17.70%
2004	3.92%	7.65%	12.05%
2005	4.30%	8.99%	13.43%
2006	4.13%	8.51%	12.17%
2007	5.28%	10.26%	14.88%
2008	5.30%	9.31%	9.66%

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaboración los autores

Este factor representa una oportunidad para el negocio, porque da la facilidad de acceder a créditos y de esta manera financiar las operaciones de la empresa. Estos créditos se los realizará a una tasa razonable y sobretodo estable, que permita al administrador hacer proyecciones financieras coherentes.

## 2.4.2.8 Inestabilidad Económica

### GRÁFICO 2.5



Fuente: Diario HOY, [www.hoy.com.ec/temas/cordes/arteta.htm](http://www.hoy.com.ec/temas/cordes/arteta.htm)  
Elaborado por los autores

Cuando el Ecuador empezó su período democrático el ambiente económico tenía buenas perspectivas. La inflación era baja. Gracias al petróleo, la economía y los ingresos nacionales crecían a altas tasas, y las instituciones estatales satisfacían la demanda de empleo. La ciudadanía vivía una bonanza económica artificial. Pero los problemas se encontraban maquillados por las razones anteriormente descritas, para corregir estos inconvenientes se requería un amplio conjunto de acciones, las cuales constituyen las reformas estructurales a largo plazo; las cuales hasta el momento no se han tomado y en su lugar únicamente políticas a corto plazo con el fin de mitigar los problemas que se presentan en el camino. Los ingresos por habitante prácticamente no han crecido en 25 años, como se puede apreciar en el gráfico 2.5 (2) (inferior izquierdo) se puede notar también que con la adopción del dólar como moneda oficial la tendencia de estos ingresos a

mejorado. Lo que se espera es que esta tendencia continúe y gran parte de esta responsabilidad recae en las nuevas políticas económicas y sociales que tome el gobierno actual.

El Producto Interno Bruto (PIB) en precios constantes del año 2000 ha aumentado de \$10 414 millones a \$18 906 millones (Gráfico 2.5 -1). En este mismo período, el PIB creció a un ritmo bajo de 2,23% promedio por año, lo que apenas superó la tasa de crecimiento de la población (2.18%). La combinación de estos dos factores explica por qué el PIB per cápita del año 2003 es apenas superior en 60 dólares al del año 1979 (gráfico 2.5 -2).

En estos años se puede apreciar que la economía ha sufrido tres fuertes golpes como se lo puede apreciar en el gráfico 2, estos bajones debido a: fenómenos naturales, la caída de los precios del petróleo que afectan sobremanera ya que como todo país en vías de desarrollo dependemos de pocos productos para la exportación y por último las crisis por la deuda externa.

La última crisis tuvo varios actores en lo relacionado con lo bancario, cambiario, petrolero y fiscal. Tal fue la crisis que para salir de esta se necesitó de un cambio político y de la adopción del dólar como moneda oficial por la profunda devaluación del sucre.

Durante casi 20 años hasta el año 2000 los ecuatorianos han vivido en un ambiente de permanente inestabilidad económica y política, esta última se la ha vivido con mayor intensidad desde 1997 que empieza con el derrocamiento del Presidente Abdalá Bucaram. De 1979 hasta la dolarización, la inflación promedio anual fue de 35%, el tipo de cambio con el dólar americano subió de 28 sucres por dólar a 25 000.

Esta inestabilidad se la ha podido superar con el la adopción de un modelo rígido con el esquema de dolarización, pero esto no es suficiente, debido a que en estos días la inflación a tenido un repunte (ver gráfico 2.7) el cual es producido por diversos factores entre los cuales destacan: el alza de los precios internacionales de productos alimenticios, el elevado valor del petróleo que llego a superar la barrera de los 145 dólares por barril, las políticas sociales del actual régimen que envían mayor cantidad de circulante a la economía, los fenómenos naturales, las crisis económicas internacionales empezando por la primera potencia mundial como lo es Estados Unidos y para finalizar entre las causa también se encuentra la incertidumbre que produce la elaboración de la nueva Carta Magna que se la desarrolla en estos momentos.

Todos estos factores han determinado que la estabilidad de los actuales 8 años se ve algo perjudicada y los empresarios vean con especial atención este escenario. Para atenuar en algo esta inestabilidad se cuenta con la dolarización y la estabilidad de las tasas de interés. Pero al fin de cuentas estos agentes no logran disminuir la inestabilidad vigente en los actuales momentos, sobretodo por la incertidumbre de la aprobación o no del referendo al cual esta sometido el nuevo modelo de constitución, el mismo que de aprobarse cambiará el modelo económico vigente por un modelo que se asemeja a uno de corte socialista. Este factor, por lo tanto, representa una amenaza por no conocer con certeza el modelo en el cual se manejará el país en los próximos años.

#### **2.4.2.9 Inflación**

Hace algunos años, la inflación era una constante preocupación ya que generaba la pérdida de poder adquisitivo en las personas, incertidumbre e inestabilidad económica, tal como lo muestra el cuadro 2.7. En esta tabla podemos constatar los exagerados valores en el período que va de 1997 a 2000 producido por una crisis económica detallada anteriormente. Luego de esta crisis se produjo una

tendencia a la baja como lo demuestra el gráfico por el resultado de la implementación de la dolarización y de aquí en adelante esta se ha mantenido estable hasta el año 2008 donde inicia una nueva tendencia al alza producida por la inestabilidad política, la crisis económica mundial, desastres naturales que se produjeron en el país y la fuerte demanda de productos básicos en los países asiáticos. Estos porcentajes inflacionarios son significativos sobretodo por el modelo de dolarización que maneja el Ecuador.

Este es un factor que alerta al negocio por la subida de precios y por consiguiente los costos de producción especialmente en el sector alimenticio, lo cual nos permite realizar una planificación adecuada a largo plazo.

**CUADRO 2.7**

INFLACIÓN ANUAL AL FINAL DEL PERIODO		INFLACIÓN DE LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS	
Años	%	Mes	%
1997	30,70	Ene-07	2.68
1998	43,40	Mar-07	1.47
1999	60,70	Jun-07	2.19
2000	91,00	Sep-07	2.58
2001	22,40	Dic-07	3.32
2002	9,40	Ene-08	4.19
2003	6,07	Mar-08	6.56
2004	1,95	Jun-08	9.69
2005	3,14		
2006	3,80		

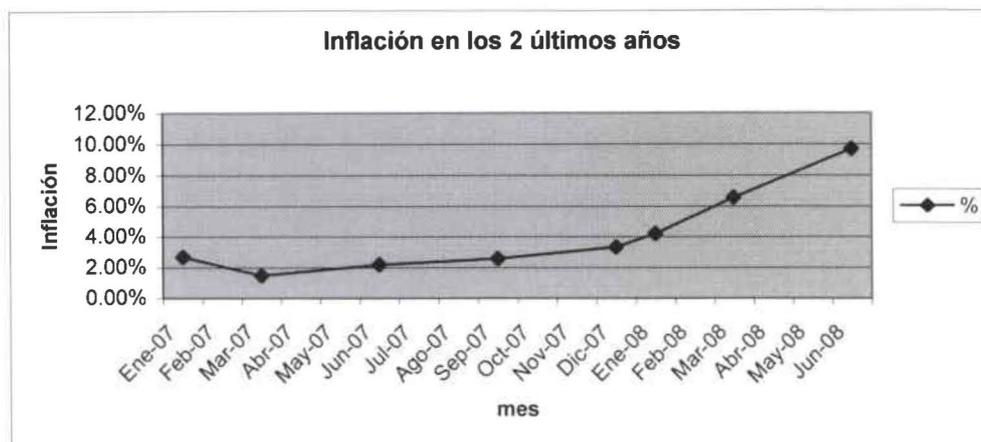
Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaborado por los autores

GRÁFICO 2.6



Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaborado por los autores

GRÁFICO 2.7



Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaboración los autores

La inflación se ha convertido en una amenaza para el negocio por la incertidumbre que produce, por consecuencia la elevación de los costos de producción provocada por el aumento de los precios de la materia prima.

#### 2.4.2.10 Tendencia Hacia la Producción de “Commodities”

El Ecuador como un país en vías de desarrollo se caracteriza por producir principalmente commodities; que nos es más que la materia prima que no esta

elaborada, entre los cuales destacan principalmente: el petróleo, banano, camarón, atún, café, cacao, flores, carne, entre otros.

Los precios de estos productos se han visto afectados por la crisis global que vive el planeta y los factores que han impulsado la subida de la inflación como se lo detalla anteriormente.

Este factor representa una amenaza para la empresa debido a que la misma necesita de commodities para elaborar el producto y si esos se encuentran con una tendencia alcista de igual manera el costo de las carnes especiales y preparadas se incrementará.

#### **2.4.2.11 Inestabilidad Política**

El país ha vivido una inestabilidad política constante durante estos últimos tiempos. Hemos asistido al derrocamiento de tres mandatarios y hemos tenido más de cinco presidentes en diez años. Esto se ha dado por la falta de honestidad de los mandatarios, pues no generan políticas de estado y más bien se preocupan por sus intereses personales, así mismo los demás poderes del estado no tienen credibilidad alguna.

Esto no ayuda para nada al sector y a la industria ya que al existir mucha inseguridad política e incertidumbre se genera desconfianza y por ende los inversionistas locales e internacionales deciden posponer o desviar sus inversiones hacia otros países. Por lo tanto este factor representa una amenaza.

#### **2.4.2.12 Desarrollo del Equipamiento Tecnológico**

El ambiente tecnológico está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado. Las

tecnologías son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa, por el simple hecho de que las tecnologías nuevas desplazan a las viejas.

En el Ecuador, donde los recursos económicos son insuficientes para cubrir todas las necesidades, la investigación científica y la creación de nuevas tecnologías deberían responder a las necesidades de desarrollo. Para ciencia y tecnología se destina del PIB ecuatoriano menos del 0,1%, en cambio los países desarrollados destinan alrededor del 2 y 3% de su PIB para dicho fin.<sup>15</sup>

En el Ecuador este factor se convierte en una amenaza por la poca inversión que se le da al mismo, dando como resultado que las empresas con alto poder adquisitivo inviertan dinero comprando equipos en el exterior. Para una nueva empresa este factor es una amenaza importante.

#### **2.4.2.13 Apoyo Gubernamental a la Microempresa<sup>16</sup>**

Ecuador al igual que los demás países de la región andina, está totalmente expuesto a la competencia internacional, debido al proceso de apertura y desregulación comercial, esto por un lado tiene beneficios importantes como el crecimiento de las exportaciones de productos primarios, pero las importaciones de bienes de capital y de productos con alto contenido de mano de obra lo hacen a un ritmo mayor, volviéndose crecientemente negativo el saldo en la balanza comercial. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen una participación en el Producto Interno Bruto del Ecuador de aproximadamente un 13%, pero lo que se debe enfatizar es la gran capacidad que tienen para dinamizar la economía, y se vuelven un mecanismo imprescindible para aliviar la desocupación y combatir la pobreza.

---

<sup>15</sup> Secretaría Nacional para la Ciencia y Tecnología (Fundacyt)

<sup>16</sup> Cámara de la pequeña Industrial del Guayas y Pichincha

Este sector cubre una variedad de actividades, entre las que predominan las comerciales, los servicios y las de producción de pequeños industriales, artesanos o micro industriales. Se estima que existen en el Ecuador alrededor de 600.000 pequeñas y medianas empresas que ocupan a 1.200.000 personas, lo que representa un 38% de la ocupación total del país.

Las PYMES no cuentan con todas las herramientas que requieren para desarrollarse, pese al apoyo de sus gremios, por la desorganización generalizada, la falta de información, falta de leyes de competencia, el no-cumplimiento de las leyes existentes, la corrupción como medio de conducta social y la falta de decisión gubernamental, conlleva a que las propuestas y soluciones no se implementen en el corto plazo.

Este factor se convierte en una oportunidad debido a que en el país hay los recursos necesarios para otorgar apoyo a las empresas pequeñas que empiezan a desarrollarse, el problema es la falta de difusión sobre estos recursos y los programas para entregarlos.

#### **2.4.2.14 Enfermedades que Afectan a la Carne<sup>17</sup>**

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) advirtió que los brotes de enfermedades animales han afectado a un tercio de las exportaciones mundiales de carne.

Por otra parte, países de todo el mundo han prohibido la importación de productos de origen bovino de Estados Unidos y Canadá debido a la aparición de casos de encefalopatía espongiforme bovina (vaca loca).

---

<sup>17</sup> <http://www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?newsID=1946&criteria1=>

Más de una cuarta parte de las exportaciones mundiales de carne de res, con un valor aproximado de 4.000 millones de dólares, corresponden a esos dos países.

La escasez de carne de res y de pollo, señala la FAO, ha disparado los precios de la carne de cerdo e incrementado la demanda de productos provenientes de países libres de esas enfermedades.

Latinoamérica calcula que su producción avícola a consecuencia de la gripe aviar aumentará en un 5% o 6% y que sus exportaciones de pollo se incrementarán en un 15% en los próximos años.

Los casos estudiados de enfermedades que afectan a la carne se refieren a seis países desarrollados y en desarrollo, e incluyen la crisis de la EEB en el Reino Unido en 1996/97, la epidemia de peste porcina clásica en los Países Bajos en 1997/98 y los brotes de fiebre aftosa en la Provincia China de Taiwán en 1997, en la República de Corea y el Japón en 2000, en el Uruguay en 2000 y 2001 y en el Reino Unido en 2001.

Este factor representa una oportunidad para el negocio por que el país no se ha visto afectado por estas enfermedades que han azotado la producción de carne a nivel mundial, lo que produce que se busquen países emergentes para adquirir este producto y es este caso puede ser Ecuador. No obstante siempre se debe cuidar los procesos de cría de los animales con todas las condiciones sanitarias que estos requieran.

#### **2.4.2.15 Tratados de Libre Comercio**

Bajo el principio que el Ecuador hubiera ingresado a un tratado de libre comercio, es necesario analizar las ventajas y desventajas que traería la firma del tratado de libre comercio, el cual podría constituir una oportunidad o una amenaza para las diferentes industrias ecuatorianas.

Una de las ventajas del "TLC" es que el interés de los inversionistas y productores aumentará ya que sus productos no estarán limitados al mercado ecuatoriano, sino que también se abre las puertas al estadounidense.

Es importante contar con reglas claras y permanentes en las relaciones internacionales de comercio, lo cual contribuirá a la atracción de la inversión extranjera, especialmente de Europa y otros países.

Otra ventaja del TLC es que mejoraría la competitividad interna ya que las empresas se verían obligadas a elevar su productividad, transformar sus estructuras de costos internos y cambiar sus procesos de calidad para cumplir con las exigentes normas internacionales.

Uno de los sectores más perjudicados con la firma del TLC es el agrícola, ya que sus productos no podrán competir en el mercado americano debido a los subsidios existentes.

Por otra parte, el TLC podría provocar una invasión de productos estadounidenses, por lo que muchos sectores (entre ellos el agrícola) podrían quebrar, con graves consecuencias sociales y económicas.

La firma del Tratado de Libre Comercio constituye una oportunidad para el negocio, ya que se contaría con la ventaja de tener un fácil acceso a maquinaria con tecnología de punta, a un costo menor y obligaría a la industria a mejorar su eficiencia cosa que resulta positiva.

#### **2.4.2.16 Desempleo, subempleo**

En la actualidad el país tiene un porcentaje considerable de desempleados, y como consecuencia de esto a los empresarios y en especial a los del sector

manufacturero le resulta más fácil poder conseguir personal calificado a menor costo. El nivel de desempleo tiene una tendencia a mantenerse en los mismos porcentajes, debido a la falta de políticas gubernamentales que apoyen para que este indicador se reduzca. Esta tendencia se la puede apreciar muy claramente en el gráfico que se encuentra a continuación, aquí notamos que luego de la crisis de 1999 los porcentajes han seguido la misma tendencia.

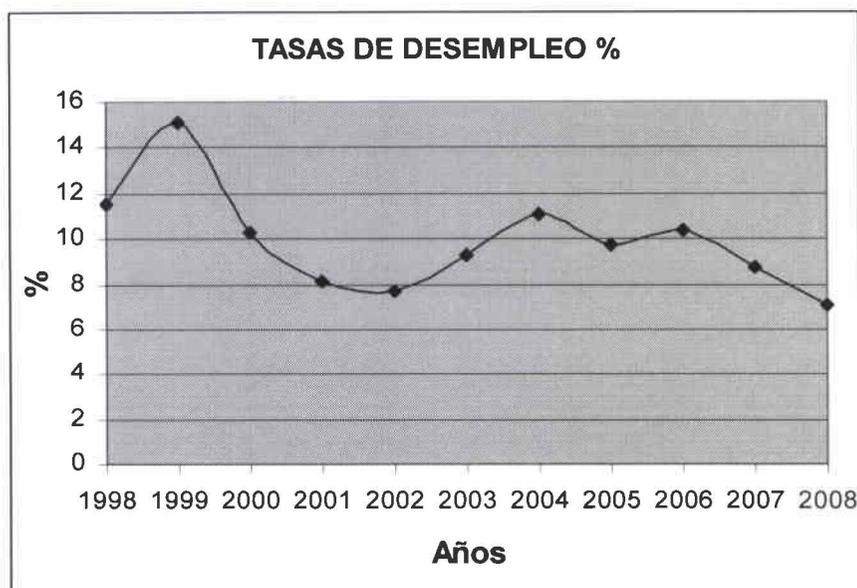
Otro factor que influye mucho en el factor del empleo es la migración, si esta no existiera este porcentaje podría ser más elevado.

**CUADRO 2.8**

<b>TASAS DE DESEMPLEO</b>	
<b>Años</b>	<b>%</b>
1998	11,50
1999	15,10
2000	10,30
2001	8,10
2002	7,70
2003	9,30
2004	11,10
2005	9,71
2006	10,40
2007	8.78
2008	7.06

Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaboración los autores

GRÁFICO 2.8



Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)  
Elaboración los autores

Existen altos niveles de subempleo en el país, de acuerdo al último censo realizado. Esto de alguna manera es positivo para el negocio ya que las personas subempleadas, estarán interesadas en buscar un empleo que les brinde mayor estabilidad y seguridad, ya que sólo así podrán salir de la incertidumbre que genera el no tener un ingreso fijo mensual. Además el negocio se encontraría enfocado en un segmento de mercado de personas de clase media hacia arriba.

El desempleo de algún modo le favorece a la empresa al momento de contratar por que va a existir una alta oferta laboral, por lo tanto es una oportunidad.

#### **2.4.2.17 Migración a las Grandes Ciudades**

Este fenómeno se produce generalmente por la falta de oportunidades que brinda las ciudades pequeñas a los jóvenes, por lo cual un gran número de muchachos buscan salir de estas ciudades a los grandes centros urbanos (Quito y Guayaquil)

o a países en el exterior. Para el caso de este análisis el grupo que se debe estudiar son las personas que migren a las grandes ciudades dentro del país.

Hasta mediados de los años 90's la migración se daba mayoritariamente desde las comunidades del Austro hacia los Estados Unidos; y país adentro, desde las poblaciones rurales a las grandes ciudades. Es a fines de esta década y a causa de la crisis económica y bancaria que la migración se vuelve masiva, teniendo como destino exterior al continente europeo, principalmente España e Italia. En lo referente a la migración interna las personas que se trasladan a las grandes ciudades van aumentando la pobreza de las mayores urbes económicas. Por que en su mayoría son jóvenes de comunidades indígenas, en el caso de la sierra, que no tienen un nivel de educación adecuado para poder salir adelante.

Ahora, en las grandes ciudades no hay buenas oportunidades de trabajo. Sin una educación de mayor nivel y sin las habilidades necesarias para desempeñarse en el ámbito urbano, las personas sucumben ante el subempleo, y los vamos a encontrar vendiendo gaseosas, frutas, demás artículos en las calles y en algunos casos, lamentablemente, dedicados a la delincuencia.

Pero también en una menor cantidad tenemos a estudiantes que viajan especialmente a Quito y Guayaquil y logran de superarse, realizando estudios universitarios. Claro está que en este caso en su mayoría son personas que vienen de familias con recursos económicos.<sup>18</sup>

Este factor trae tanto oportunidades como amenazas para el negocio. La amenaza es que aumenta los niveles de pobreza en las grandes ciudades, desde este punto de vista se lo puede convertir en oportunidad por que habría más oferta de trabajo la cual puede ser capacitada y cumpliría con los requisitos de un trabajador. Por

---

<sup>18</sup> <http://www.fenacle.org.ec/migrantes.htm>

otro lado y aunque sea un número menor de personas, están las que viajan para continuar con sus estudios. Este puede ser un importante nicho de mercado para la empresa convirtiéndose este factor en una oportunidad.

## 2.5 ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Para el análisis de las barreras de entrada y salida, se utilizará la siguiente metodología<sup>19</sup>:

- Identificar cuáles son las barreras de entrada en la industria de carnes. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- Identificar cuáles son las barreras de salida en la industria de carnes. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- Calificar cada una de las barreras de entrada y salida en función de la siguiente escala:

1: la barrera es muy baja.

2: la barrera es baja.

3: la barrera es mediana.

4: la barrera es alta.

5: la barrera es muy alta.

- Obtener el promedio de las barreras de entrada y salida.
- Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica al nuevo negocio en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2.5.

---

<sup>19</sup> Ventaja Competitiva de Michael Porter y en Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto.

- Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicado el nuevo negocio, sea éste un “desastre total”, un “negocio indiferente” o “un buen negocio pero riesgoso”, se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un “negocio rentable”.

## **2.5.1 Barreras de Entrada**

### **2.5.1.1 Requerimientos de Capital**

Para ingresar el sector manufacturero en el negocio de preparación de carnes especiales y preparadas empacadas al vacío se requiere de un considerable monto de inversión, este recurso genera una barrera alta para los nuevos competidores.<sup>20</sup>

Para poder competir de una manera eficiente en el mercado tenemos que realizar una inversión alta en lo que se refiere a equipos de procesamiento, como congeladores, refrigeradores, empacadora, estas máquinas podemos considerarlas como las más costosas, entre otros también tenemos que tomar en cuenta los vehículos que necesitemos para la transportación de la materia prima y para la distribución directa que tendrá la planta.

Después de analizar los costos que nos implica montar una fábrica procesadora, con los requerimientos necesarios, consideramos que esta barrera de entrada es muy elevada por lo cual tiene un calificación de 5.

---

<sup>20</sup> MICHAEL PORTER. 1982. Pág: 30

### 2.5.1.2 Economías de Escala

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período.<sup>21</sup>

En la industria de carnes y productos cárnicos, las empresas realizan las compras de productos primarios a proveedores locales. La mayoría de empresas compran cantidades bastante aceptables de carne para ser cortada por lo cual este factor incide directamente en el costo del producto, aprovechando de esta manera la maquinaria requerida, especialmente los cuartos fríos, que se los tiene abastecidos con una capacidad importante. Por lo que al existir una fuerte presencia de economías de escala, que influyan en los costos del negocio, la nota será de 4.

### 2.5.1.3 Diferenciación del Producto

La diferenciación del producto nos dice que tan relacionados están los consumidores con la marca, dando de esta forma un grado de lealtad de los consumidores. Para obtener un producto diferenciado la empresa se tiene que basar en las ventas competitivas que esta tenga, las cuales pueden darse si se utilizan eficientemente los diferentes instrumentos como: publicidad, un servicio especializado, un producto de calidad con referencia a la competencia, con excelentes procesos productivos que brinden mucha variedad, y un precio razonable para la venta.<sup>22</sup>

En el mercado local por lo general encontramos una necesidad latente, que es la falta de variedades de este tipo de productos, y la poca disponibilidad de tiempo de las personas para prepararlas; en el mercado existen ciertas opciones diferenciadas que resaltan dichas características. Por otro lado, se puede decir

---

<sup>21</sup> MICHAEL PORTER. 1982. Pág: 27.

<sup>22</sup> IBÍDEM. Pág:27

que en el mercado si existen empresas diferenciadas (La Suiza, El Cordovez) que captan en parte el mercado al cual se dirige la planta procesadora.

Por estas razones en la diferenciación del producto consideramos una calificación apropiada para esta barrera de 4.

#### **2.5.1.4 Acceso a Proveedores**

En la industria cárnica existen diferentes tipos de proveedores y la principal forma de obtener la materia prima es contactándose directamente con las haciendas ganaderas o con los camales ubicados en las distintas zonas de la región.

Es una barrera medianamente significativa la de los proveedores ya que en esta región se puede encontrar varios camales y haciendas productoras de carne, todo esto tomando en cuenta a la hora de implementar el negocio en un futuro en una fase de crecimiento de la empresa esto podría complicarse.

En lo que concierne al crédito que podemos obtener de nuestros proveedores es un poco dificultoso al comienzo ya que por lo general se negociaría directamente con las haciendas o camales en donde exigen un pago al contado por la desconfianza inicial y por ser un producto perecedero, pero en el tiempo podemos llegar a convenios de crédito beneficiosos para la empresa.

La calificación para esta barrera es 3.

### 2.5.1.5 Acceso a Canales de Distribución

Cuando una empresa desea ingresar a un sector industrial debe considerar la apertura de los canales de distribución existentes para la entrega de sus productos al consumidor.<sup>23</sup>

Las empresas que se encuentran en el sector manufacturero tienen su distribución establecida de dos maneras:

- Distribución directa en la fábrica (al consumidor final).
- Distribución a supermercados.

Por esta razón la logística de distribución de los productos tiene que ser muy bien elaborada y evaluada, tomando en cuenta diferentes objetivos como:

Las ventas en grandes cantidades en supermercado, o la distribución al mayor número de locales posibles al menor costo.

Por esta razón la distribución se debe analizar como una estrategia para vender a distribuidores mayoristas, como son los supermercados.

La complicación para acceder a cadenas grandes de supermercados es elevada debido a los requisitos que estas imponen (producto de calidad, mercadería en consignación, plazos para cobro, espacio que dan en los estantes, etc.).

La calificación para esta barrera es por lo tanto de 4.

---

<sup>23</sup> IBÍDEM. Pág.30

### **2.5.1.6 Normas sanitarias**

Con el afán de no injuriar los principios básicos constitucionales del Ecuador como derecho a la salud, tenemos que cumplir con diferentes normas sanitarias, para poder adquirir los permisos correspondientes para el funcionamiento de la planta.

Estos permisos conllevan a una serie de modificaciones estructurales en la empresa, y en ocasiones puede significar costos más altos de producción.

Por este motivo tenemos que estar muy atentos sobre cuales son las exigencias de estas normas, para poder llevar una funcionalidad adecuada.

La calificación para esta barrera es de 4.

### **2.5.2 Barreras de Salida**

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

#### **2.5.2.1 Activos Especializados**

Se da lugar cuando una empresa presenta activos muy especializados que son difíciles de ser utilizados en otros mercados, únicamente se los utiliza en este tipo de negocios.

En esta industria, los activos fijos que se utilizan, son básicamente: infraestructura técnica, equipos y herramientas para el faenamiento, conservación, congelación y elaboración de carnes y productos precocidos. Esta infraestructura representa una alta inversión de capital y no es aplicable a otro tipo de industria. Sin embargo, se la puede vender a personas de la misma industria, pero se convierte en un activo con poca liquidez. Por lo que este factor representa una barrera de salida alta. Su calificación es de 5.

### **2.5.2.2 Barreras Emocionales**

Ciertos factores emocionales como la lealtad a los empleados, el temor al fracaso o el hecho de que el negocio sea familiar (con varios años de funcionamiento), detienen a ciertas empresas salir del mercado aunque tengan pérdidas. Por lo tanto como se trata de un negocio familiar con el que están vinculados emocionalmente pero lo pueden superar, la barrera de salida es mediana. Su calificación es de 2.

### **2.5.2.3 Restricciones Sociales y Gubernamentales**

Son todas las restricciones impuestas por los organismos reguladores, como el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el SRI, el Ministerio de Salud, que en este caso no aplican ninguna sanción para las empresas que quieran abandonar el negocio. Al ser esta una barrera sumamente baja, su calificación es de 1.

A continuación se presenta la matriz de riesgo – rentabilidad en la cual se especifica el cuadrante en el que se encontraría la nueva planta procesadora de carnes, este cuadrante es el de un negocio bueno pero riesgoso, donde tiene un promedio de las barreras de entrada alto, y el de las barreras de salida esta por sobre el promedio lo que da como resultado que el negocio se ubique en el mencionado cuadrante.

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

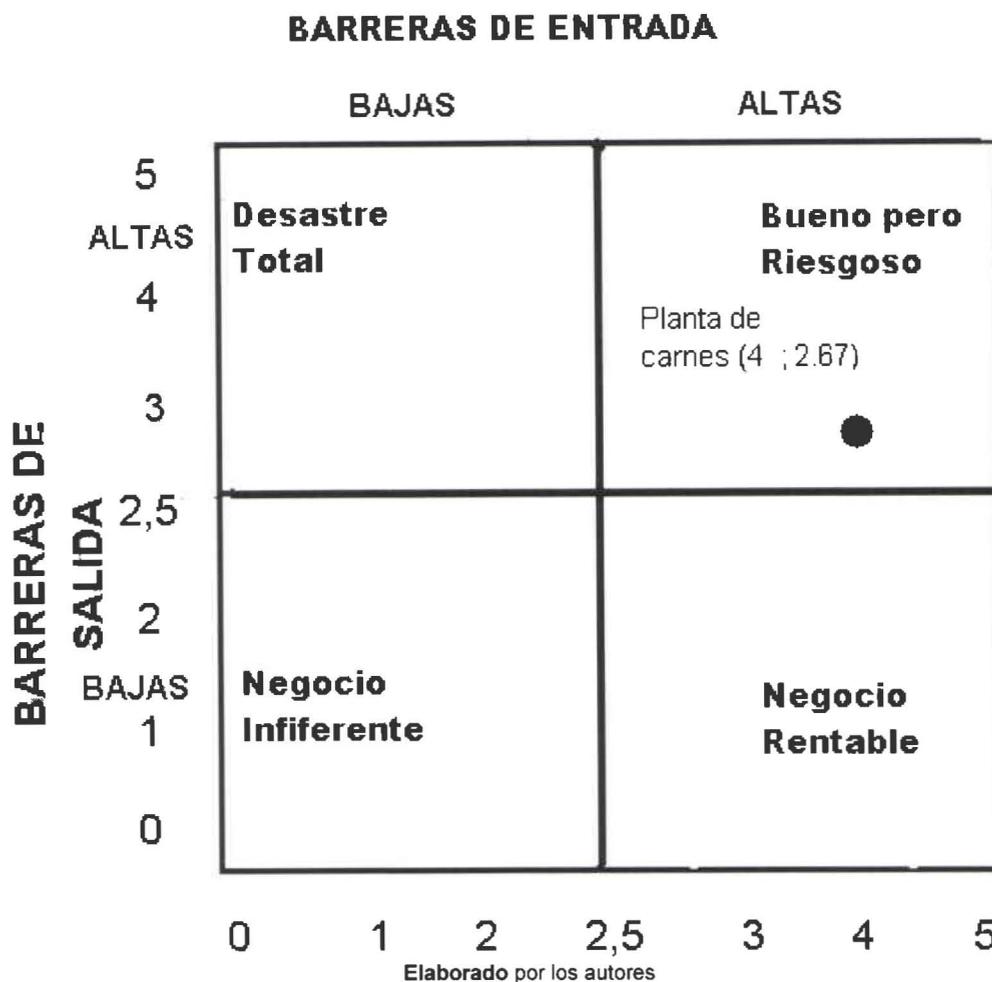
**CUADRO 2.9**  
**Barreras de entrada y salida**

<b>Barreras Entrada</b>	<b>Nota</b>	<b>Barreras de salida</b>	<b>Nota</b>
Requerimientos de capital	5	Activos especializados	5
Economías de escala	4	Barreras emocionales	2
Diferenciación del producto	4	Restricciones gubernamentales	1
Acceso a proveedores	3		
Acceso a canales de distribución	4		
Normas sanitarias	4		
<b>Promedio</b>	<b>4.00</b>		<b>2.67</b>

Elaborado por los autores

**GRÁFICO 2.9**

**Matriz riesgo - rentabilidad**



## 2.6 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER<sup>24</sup>

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

- El primer paso de la presente metodología consiste en identificar claramente a cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.
- Se deberá analizar el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en la industria de carnes.

<sup>24</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto.

- Se establecerá que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos. ¿A qué tipo de servicios o productos se consideran como sustitutos en la industria de carnes?
- Se identificará a quienes se llaman “proveedores” en la industria cárnica analizar si estos proveedores poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- Se identificará a quienes se llaman “clientes” en la industria de carnes. Se deberá analizar si dichos clientes poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- Se analizará que tan fácil es entrar a competir en la industria de carnes. Se deberá determinar si son altas o bajas las barreras de entrada.
- Cada uno de los aspectos citados serán calificados con el fin de obtener promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se procederá a su graficación mediante la estrella sectorial. La calificación se la realizará en base a la siguiente escala:

La amenaza o el poder de la fuerza es:

5: muy fuerte.

4: fuerte.

3: mediana, mediano.

2: débil.

1: muy débil.

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

### 2.6.1 Rivalidad entre Competidores actuales

La rivalidad entre competidores es la más influyente y amenazante de las cinco fuerza de Porter, debido a la gran cantidad y variedad de negocios existentes en el mercado.

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

**CUADRO 2.10**

<b>Rivalidad entre competidores actuales</b>	<b>Calificación</b>
Existen muchos competidores en la industria	3
El tamaño y la capacidad de los competidores son similares dependiendo del segmento	5
Existe facilidad para cambiarse de un establecimiento a otro y dicho cambio es costoso	5
El sector es de rápido crecimiento y las empresas existentes mejoran la calidad del producto o servicio, bajan precios y aumentan la publicidad con el objetivo de ser competitivos en el mercado.	4
Al no existir en la industria, empresas que tengan un factor de diferenciación, esto hace que la competencia sea más agresiva. Pocas empresas se caracterizan por poseer verdaderos elementos diferenciadores.	4
Constante batalla de precios y promociones	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,33</b>

Elaborado por los autores

### 2.6.2 Amenazas de Productos y Servicios Sustitutos

Los productos y servicios sustitutos tienen una calificación media debido a los siguientes aspectos:

**CUADRO 2.11**

<b>Amenaza de productos y servicios sustitutos</b>	<b>Calificación</b>
Existe gran cantidad de productos sustitutos	3
La preparación de este tipo de productos en el hogar	4
Camales de muy buena calidad en cuanto al producto y servicio	1
Productos importados	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,25</b>

Elaborado por los autores

### 2.6.3 El poder de negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto por los siguientes aspectos:

**CUADRO 2.12**

<b>El poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Calificación</b>
Existen varios proveedores de carnes especiales.	5
Existen varias opciones donde comprar la maquinaria.	1
Los proveedores tienen la capacidad de influir en los precios del producto	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,67</b>

Elaborado por los autores

### 2.6.4 El poder de negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores es alto debido a los siguientes aspectos:

**CUADRO 2.13**

<b>El poder de negociación de los compradores</b>	<b>Calificación</b>
Los compradores son exigentes en relación del producto y servicio	5
Los clientes influyen en la selección de los proveedores.	3
Existen gran cantidad de alternativas a disposición de los consumidores	4
Existen alternativas no diferenciadas	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,25</b>

Elaborado por los autores

### 2.6.5 Amenaza de nuevos Competidores

Las empresas que se encuentran en esta industria tienen una amenaza de entrada débil, ya que las barreras de entrada son altas, lo cual es bueno para el negocio a implantarse.

CUADRO 2.14

Amenaza de entrada de nuevos competidores	Calificación
Economías a Escala	2
Requerimientos de capital	2
Acceso a canales de distribución	1
Normas fitosanitarias	2
Diferenciación del producto	1
Acceso a proveedores	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,83</b>

Elaborado por los autores

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

CUADRO 2.15

Actores de la intensidad competitiva	Poderes / amenazas				
	Muy débil	Débil	mediano	fuerte	muy fuerte
Proveedores			X		
Clientes				X	
Competidores				X	
Nuevos ingresantes	X				
Productos sustitutos			X		
<b>Síntesis de la intensidad competitiva del sector</b>	muy débil (5 a 8)	débil (9 a 12)	mediana (13 a 17)	fuerte (18 a 21)	muy fuerte (22 a 25)

Elaborado por los autores

CUADRO 2.16

Actores de la Intensidad competitiva	Planta procesadora de carnes
Proveedores	3.67
Clientes	4.25
Competidores	4.33
Nuevos ingresantes	1.83
Productos sustitutos	3.25
<b>Total</b>	<b>17.33</b>

Elaborado por los autores

Posteriormente se procede a sumar cada fuerza obteniendo un total de 17,33. Este valor se encuentra en el rango de 13 a 17 puntos lo que significa que la intensidad competitiva del sector es mediana. Esto se puede concluir en base a la siguiente síntesis de la intensidad competitiva del sector:

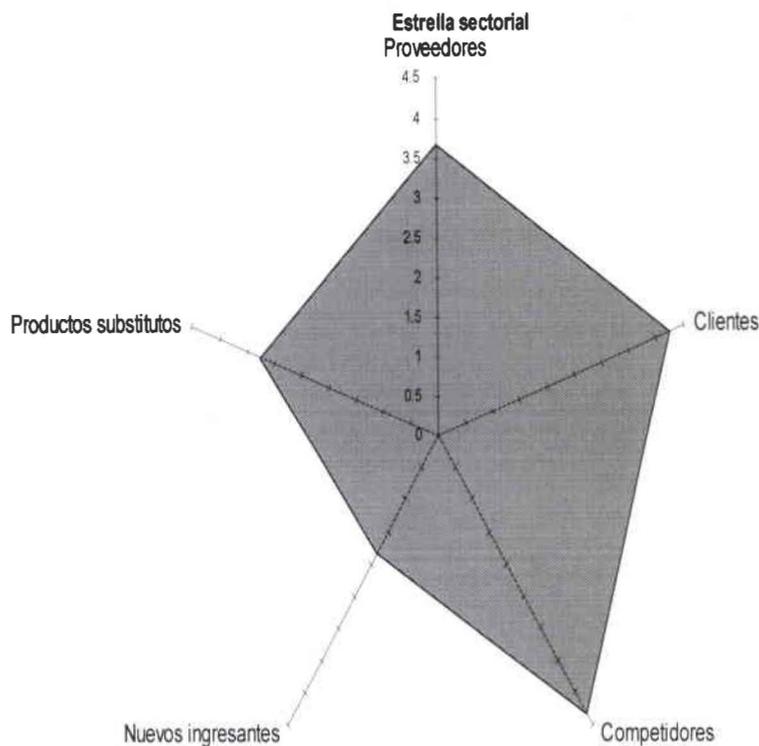
CUADRO 2.11

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

Elaborado por los autores

- Luego de haber realizado el análisis de la intensidad competitiva del sector, se realizó el gráfico de la estrella sectorial. Cada una de sus puntas representa a una de las cinco fuerzas de Porter. Los promedios obtenidos por cada una de ellas serán asignados a la punta correspondiente, formando una estrella.
- El análisis del gráfico de la estrella se basa en que los grandes problemas se los identifica en base a las puntas más sobresalientes.

**GRÁFICO 2.10**  
**Estrella Sectorial**  
**de la planta procesadora de carnes**



Elaborado por los autores

Como se puede visualizar existe un problema muy significativo con respecto al poder de negociación de los consumidores (clientes), y rivalidad entre competidores. Estos dos aspectos se encuentran alejados del origen, lo cual significa que representan una amenaza para la industria y por ende para el negocio. Con respecto a la entrada potencial de nuevos competidores se puede ver que es baja, esto es bueno ya que ingresar a esta industria no es tan fácil y será relativamente escasa la competencia en el futuro. Los productos sustitutos y los proveedores tienen relativa importancia en el negocio pero no es muy significativa.

## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO



## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO

#### 3.1 PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La Investigación de Mercados se realiza con el propósito de obtener información cualitativa y cuantitativa, que permita tomar decisiones acertadas con relación a la implementación de una planta procesadora de carnes especiales y preparadas.

Se analizarán aspectos como la localización (dónde crearla), las características del nuevo producto (en función de los gustos y preferencias del segmento al cual estará dirigido el negocio), el posicionamiento de la competencia (puntos fuertes y débiles), intención de uso, las tendencias de consumo de este tipo de productos, etc.

##### 3.1.1 Reconocimiento del Problema

A pesar de que en el país ya se está produciendo y procesando carnes listas para consumir, esta no tiene la acogida suficiente en un mercado potencialmente en crecimiento. En el mercado ecuatoriano existen por el momento pocas carnes especiales y preparadas listas para consumir. Por lo que podría ser una opción interesante e innovadora el hecho de expender este tipo de productos dispuestos para calentar y servir, dándole un valor agregado a los consumidores locales.

Adicionalmente el consumidor final tendría un producto de alta calidad y buen sabor, el cual le va ahorrar mucho tiempo en un mundo tan dinámico como el actual. Partiendo del ámbito social y cultural la tendencia de consumo de productos preparados y saludables es creciente, lo que representa una

oportunidad de negocio por explotar y la cuantificaremos con mayor exactitud en este estudio de mercado.

### **3.1.2 Definición del Problema**

Se realizará una investigación de mercado que permita tener una visión clara y precisa sobre la factibilidad de implementar un negocio en el cual se procese carnes especiales y se las prepare. Para ello se ha realizado una serie de preguntas de investigación que permitirán abordar la oportunidad e inconvenientes de negocio de una manera más precisa, para de esta forma aprovechar las oportunidades y contrarrestar los problemas que se presenten, obteniendo una empresa sólida encaminada a cumplir sus objetivos estratégicos. (Ver Cuadro No. 3.1).

**Cuadro 3.1.**  
**Preguntas de Investigación de Mercados**

<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>HIPÓTESIS ASOCIADAS</b>
<i>¿Cuáles son las tendencias en el consumo de carnes?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas empiezan a consumir productos preparados.</li> <li>• Los quiteños comen más carne de res y ave que otros tipos.</li> </ul>
<i>¿Qué tipo de productos de carnes especiales y preparadas se pueden vender?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos de mayor acogida serían los elaborados a base de carne de res.</li> </ul>
<i>¿A quién vender?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los potenciales clientes serían las personas de clase media hacia arriba.</li> </ul>
<i>¿Quiénes son los principales competidores que tendría el producto?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un competidor claramente posicionado en este tipo de productos.</li> </ul>
<i>¿Dónde sería el mejor lugar para ofrecer el producto?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los supermercados.</li> </ul>
<i>¿Cuál sería el precio promedio de las diferentes carnes especiales y preparadas?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio estaría situado entre los 4 y 5 dólares.</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

El problema consiste en definir si es factible o no el invertir en la constitución de una empresa la cual se dedica a la preparación de carnes especiales listas para consumir.

El problema de investigación se lo podría definir como el análisis de la aceptación del producto, las preferencias de los consumidores y definir un mercado objetivo para el mismo.

### **3.1.3 Identificación de los Cursos de Acción**

Para la implantación de una planta procesadora de carnes especiales y preparadas existe incertidumbre, por lo tanto se dan varias opciones para su creación:

- Planta procesadora de carnes especiales y preparadas con un camal propio, donde se faena la materia prima.
- Planta procesadora de carnes especiales donde se adquiere la materia prima ya faenada y se ofrezca sólo empacada al vacío.
- Planta procesadora de carnes especiales y preparadas listas para consumir donde se adquiera la materia prima ya faenada.

Estos cursos de acción van a ser evaluados en la investigación de mercados, para escoger la opción más acertada.

### **3.1.4 Objetivos de Investigación**

#### **3.1.4.1 Objetivo General**

Identificar si existe un potencial mercado en la ciudad de Quito para el funcionamiento una planta procesadora y la distribución de carnes especiales,

preparadas y empacadas al vacío, que se encuentren listas para el consumo, determinando la dificultad de manejar este tipo de negocio y la potencial clientela que este tiene en el mercado.

#### **3.1.4.2 Objetivos Específicos**

- Definir como se encuentra el negocio de carnes especiales y preparadas en la ciudad de Quito.
- Identificar las principales oportunidades y amenazas que existen en el negocio.
- Reconocer las nuevas tendencias en cuanto al consumo de carnes preparadas.
- Identificar la preferencia por parte de los consumidores hacia el tipo de carne que consumen.
- Identificar qué tipo de carnes especiales y preparadas van a ser comercializadas.
- Determinar las características de los nuevos productos de carnes especiales y preparadas a ser comercializadas.
- Identificar un potencial mercado objetivo para el producto de carnes especiales, preparadas y empacadas al vacío.
- Definir los segmentos a los cuales estará dirigido las carnes especiales y preparadas.
- Definir los canales de distribución que se emplearán.
- Identificar las principales necesidades del consumidor en este tipo de productos.
- Analizar las posibles formas de contactar a los futuros clientes.
- Definir el precio de los nuevos productos a ser comercializados
- Estimar el potencial de ventas de los diferentes productos elaborados.

### 3.1.5 Necesidades de Información

Se puede clasificar a las necesidades de información dentro de los siguientes grupos:

#### 3.1.5.1 Mercado

- **Antecedentes de Consumo:**

Evolución de los productos cárnicos, como ha ido cambiando su demanda en el tiempo y sus tendencias.

- **Tendencias de Producción:**

Información sobre procesos de elaboración de carnes preparadas y su comercialización. Nuevas tendencias en cuanto a la producción de este tipo de productos.

- **Estadísticas de la Industria Cárnica:**

Todos los datos estadísticos relacionados con la producción de carne, número de productores, etc.

#### 3.1.5.2 Competencia

- Número de plantas procesadoras de carnes especiales y preparadas que existan en la ciudad de Quito.
- Precios referenciales de productos similares y sustitutos de las carnes preparadas y especiales listas para consumir.
- Análisis de las marcas y de los productos comercializados por los competidores. (fortalezas y debilidades).
- Volúmenes y destino de la producción.
- Análisis del mercado atendido por la competencia.

- Posicionamiento de la competencia en el mercado.
- Tipos de empaque por producto.
- Canales de distribución utilizados por la competencia.

### **3.1.5.3 Clientes**

- Perfil del consumidor.
- Frecuencia de consumo.
- Épocas de mayor consumo.
- Lugar de preferencia para la compra, supermercados, micromercados, carnicerías, local propio, etc.
- Ocasiones de consumo de carnes especiales y preparadas.
- Precio estimado que pagarían por el producto.
- Gustos y preferencias en cuanto al tipo de carne que refiere.
- Intención de compra de nuevos productos.
- Nivel de recordación de las marcas competidoras.
- Percepción de las marcas competidoras.
- Personas que influyen en la compra.

### **3.1.5.4 Canales de Distribución**

- Canales de distribución más frecuentados por el público.
- Preferencia en cuánto al canal de distribución de este tipo de productos.

### **3.1.6 Fuentes de Información**

La investigación de mercados estará sustentada en instrumentos de recolección de datos tanto de fuentes primarias como secundarias.

### **3.1.6.1 Fuentes Primarias**

- Sesiones de grupo enfocadas a posibles consumidores, hombres y mujeres de 20 a 70 años de edad, de niveles socioculturales medio, medio-alto y alto, divididos en dos sesiones de grupo.
- Entrevistas a profundidad realizadas a propietarios y administradores de empresas relacionadas con el negocio y gente involucrada con la industria. Un total de 10 entrevistas.
- Encuestas, dirigidas a la población meta, realizado a través de un muestreo aleatorio estratificado compuesto directo.

### **3.1.6.2 Fuentes Secundarias**

Información proveniente de instituciones dentro del sector y la industria.

- Banco Central del Ecuador, BC.
- Información Estadística mensual, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC.
- III Censo Nacional Agropecuario 2001.
- Censo de Vivienda 2001.
- Proyecciones Estadísticas.
- Ministerio Agricultura y Ganadería, MAG, Sección Ganado.
- Boletines y Estadísticas de producción.
- Cámaras de comercio.
- Tesis similares.
- Legislación Ecuatoriana.
- Internet.
- Libros.

### **3.1.7 Diseño de Investigación y Herramientas**

#### **3.1.7.1 Diseño de la Investigación Cualitativa**

El objetivo de la investigación cualitativa del proyecto es recopilar información relevante sobre el mercado de carnes preparadas y especiales en la ciudad de Quito.

La fase cualitativa tienen como finalidad analizar el porqué de ciertos comportamientos, marcando tendencias de consumo a través del análisis de los comentarios y sugerencias vertidas por los entrevistados y los micro grupos seleccionados. Cabe recalcar que las conclusiones obtenidas en la fase cualitativa darán los lineamientos generales para la estructuración de la fase cuantitativa.

##### **3.1.7.1.1 Herramientas Empleadas**

Las herramientas utilizadas en esta fase de la investigación, son los grupos focales y las entrevistas a profundidad.

Los grupos focales es una herramienta que estará dirigida a los posibles consumidores, con el propósito de obtener información sobre sus percepciones, creencias, opiniones y tendencias de consumo.

Al emplear ésta herramienta se busca determinar la percepción de la población quiteña en cuanto a la comercialización de carnes especiales y preparadas.

Las entrevistas a profundidad consiste en realizar entrevistas personales a expertos en el tema, estas tienen algunas características como: no ser estructuradas, de naturaleza abiertas donde el entrevistado pueda desenvolverse con amplitud. El objetivo de este tipo de entrevistas es recopilar información del manejo de plantas procesadoras de carne.

## **3.2 Informe de Investigación Cualitativa**

### **3.2.1 Entrevistas**

#### **3.2.1.1 Contexto**

El presente informe tiene como finalidad identificar si existe un potencial mercado en la ciudad de Quito para el funcionamiento y la distribución de carnes especiales, preparadas y empacadas al vacío.

Se realizaron 10 entrevistas a diferentes personas involucradas directamente con el negocio alimenticio en la ciudad de Quito. Dichas entrevistas fueron realizadas entre Diciembre del 2007 a febrero del 2008. Las mismas fueron objeto de una grabación en audio con su respectiva transcripción, cuyas conclusiones se presentan a continuación.

#### **3.2.1.2 Objetivos**

Es importante recalcar que la metodología seguida para recopilar la información cualitativa se encuentra en total concordancia con varios de los objetivos de la investigación de mercados, detallados a continuación:

##### **3.2.1.2.1 Objetivo General**

Establecer cómo se encuentra el negocio de carnes en la ciudad de Quito, determinando la dificultad de manejar este tipo de negocio y la potencial clientela que este tiene en el mercado.

### 3.2.1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar cómo se encuentra el negocio de carnes especiales y preparadas en la ciudad de Quito.
- Identificar las principales oportunidades y amenazas que existen en el negocio.
- Reconocer las nuevas tendencias en cuanto a la gestión de carnes especiales y preparadas.
- Recopilar datos de las principales plantas procesadoras de carne que existe en la provincia de Pichincha.
- Analizar los datos obtenidos sobre las plantas procesadoras de carnes especiales.
- Analizar la información técnica obtenida sobre el funcionamiento de las plantas procesadoras de carne.
- Identificar un potencial mercado objetivo para el producto de carnes especiales, preparadas y empacadas al vacío.
- Identificar que le interesa más al consumidor de este tipo de productos.
- Analizar las posibles formas de contactar a los futuros clientes.

### 3.2.1.3 Metodología

Se realizaron básicamente entrevistas a profundidad a gerentes y dueños de negocios. El perfil de las personas seleccionadas para las entrevistas se basó en su amplio conocimiento y experiencia en el negocio de alimentos y especialmente de carnes especiales y preparadas.

Se contactaron cerca de 20 personas de las cuales 10 accedieron a contestar a nuestras interrogantes. Con la finalidad de facilitar el registro adecuado de la

información aportada por los entrevistados se utilizó grabación de audio con el consentimiento previo de cada uno de ellos.

Para la realización de las diferentes entrevistas se estructuró una guía de entrevista en la cual se fueron topando de manera temática (negocio de carnes especiales y preparadas, antecedentes de los negocios, parte técnica, segmento de mercado, clientes, etc.) los diferentes objetivos del estudio. Dicha guía contenía 28 preguntas que se iban topando en orden en función de lo estructurado. Cada entrevista duró en promedio 30 minutos.

En el anexo 3 se encuentra la guía de entrevista, las diferentes entrevistas transcritas y la lista de empresas contactadas.

#### **3.2.1.3.1 Metodología de Análisis de Información**

La metodología utilizada para el análisis de la información de las entrevistas a profundidad se basa en el análisis de contenido y siguió el siguiente procedimiento.

#### **3.2.1.3.2 Transcripción de Datos**

Se procedió primeramente a transcribir en formato Microsoft Word la información grabada en audio respetando cada enunciado y frase de los entrevistados.

#### **3.2.1.3.3 Definición de la Unidad de Análisis**

Como unidad de análisis se designó a la frase (sujeto + verbo + predicado). Es decir, utilizaremos a la frase en su conjunto como entidad para nuestro análisis.

#### **3.2.1.3.4 Elaboración de los Cuadros de Análisis**

En la elaboración de los cuadros de análisis se utilizaron los siguientes parámetros:

a) Primeramente se procedió a estructurar categorías en función de los objetivos de investigación, de las respuestas de las entrevistas y del conocimiento sobre el objeto de estudio.

b) Las categorías poseen las siguientes características:

Exhaustivas: Inclusión de todas las frases y temas topados en las diferentes entrevistas.

Exclusivas: La misma frase no puede estar en dos categorías diferentes.

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

c) El número de categorías creadas se basó en los temas abordados por los entrevistados (situación del mercado, estado del negocio, contexto técnico) y en función del tipo de comunicación.

d) La codificación de cada tabla se realizó en función del tema que permitía agrupar a las diferentes categorías existentes en la misma: tabla de situación del mercado, nuevas tendencias, tipos de carnes, personal, equipos, perfil del cliente, etc.

#### **3.2.1.3.5 Elaboración de Tablas**

La elaboración de las tablas ante todo un ejercicio sistemático en el cual se procede a clasificar a las diferentes frases de los entrevistados en función de las

categorías existentes en cada tabla. Dicha clasificación debe respetar las siguientes reglas:

Respeto del enunciado: No se modificaron ni se alteraron las respuestas de los entrevistados. Incluso se conservaron errores gramaticales y de ortografía para preservar de manera íntegra el contenido de cada entrevista.

El contenido de cada entrevista fue dividido en unidades de análisis (frases) para posteriormente asignar cada frase a una categoría de cada tabla.

Proceso interactivo: La tabulación es un proceso dinámico, conforme avanza la tabulación se incluyen, se desplazan o se eliminan ciertas categorías o frases en función de los objetivos del estudio.

#### **3.2.1.3.6 Análisis de Contenido**

El análisis de contenido se realizó utilizando cada una de las categorías de las tablas. Se procedió de realizar un análisis tanto vertical (una sola categoría) como horizontal (entre categorías) de las mismas. Ambos análisis permitieron identificar los temas y conceptos principales que ayudaron a emitir ciertas conclusiones que después tendrán que ser validadas por un estudio cuantitativo.

#### **3.2.1.3.7 Contabilización de los Temas**

Una vez realizado el análisis de contenido, procedimos a cuantificar la frecuencia de aparición de los diferentes temas de las entrevistas. Para lo cual se fue sumando el número de frases pertenecientes a cada categoría de forma a calcular el porcentaje de frases y con ello cuantificar la importancia de cada categoría con relación a las demás.

Lo que se intentó es cuantificar en qué proporción los diferentes entrevistados se pronunciaron sobre tal o cual tema, por ejemplo si se pronunciaron más sobre las fortalezas y debilidades que tiene este tipo de negocio. Sin embargo cabe recalcar que de ninguna manera estos porcentajes representan algún tipo de análisis estadístico ya que evidentemente los datos cualitativos carecen de cualquier representatividad.

Nunca se dirá que tal porcentaje de entrevistados dijeron tal cosa, los porcentajes presentes en éste informe fueron elaborados en función del número de frases pertenecientes a cada categoría y son por lo tanto independientes de las personas entrevistadas.

Los porcentajes fueron elaborados en función de los siguientes parámetros:

- a) Porcentaje de frases asociadas a la situación del mercado de carnes especiales y preparadas, si ha crecido o se mantiene estable.
- b) Porcentaje de frases relacionadas a las oportunidades que tiene el negocio frente al porcentaje de frases asociadas a las amenazas del mismo.
- c) Porcentaje de frases asociadas a las nuevas tendencias que tiene el negocio de carnes especiales y preparadas.
- d) Porcentaje de frases asociadas a como iniciaron el negocio; con un estudio de mercado, con algo pequeño o poniendo énfasis en la calidad y servicio al cliente.
- e) Porcentaje de frases asociadas a la razón por la cual adoptaron el negocio de carnes especiales y preparadas.
- f) Porcentaje de frases asociadas a los meses en los cuales el negocio atiende a más personas.
- g) Porcentaje de frases asociadas a los factores del éxito que han caracterizado el negocio.
- h) Porcentaje de frases relacionadas a los competidores, a sus fortalezas y debilidades.

- i) Porcentaje de frases relacionadas a las dificultades que existen en el manejo de este tipo de negocios.
- j) Porcentaje de frases relacionadas a los tipos de carne con mayor éxito en el mercado.
- k) Porcentaje de frases asociadas a la ubicación de la planta y al consumo en función de las regiones.
- l) Porcentaje de frases asociadas a como sería el negocio ideal con el presupuesto suficiente.
- m) Porcentaje de frases relacionadas con la parte técnica del negocio en cuanto al personal, equipos, insumos y alianzas estratégicas.
- n) Porcentaje de frases relacionadas a como se conservan este tipo de productos.
- o) Porcentaje de frases relacionadas a los tipos de carne que se deben ofrecer en función de las diferentes fechas del año.
- p) Porcentaje de frases relacionadas al perfil del cliente, que le interesa más al mismo, su sensibilidad a las variaciones de precio.
- q) Porcentaje de frases asociadas al segmento al cual debe estar enfocado este tipo de negocios y como me contacto con los mismos.

#### **3.2.1.4 Redacción del Informe Final**

El informe final fue redactado por temas en función de las diferentes categorías de las tablas y detalla los principales aspectos tratados en las entrevistas. Todas las conclusiones del informe están debidamente justificadas con frases pertenecientes a los mismos entrevistados y con los respectivos porcentajes de aparición de las frases.

#### **3.2.1.4.1 Situación del Mercado de Carnes Especiales y Preparadas en la Ciudad de Quito.**

De acuerdo a las respuestas de los diferentes entrevistados se puede decir que la ciudad de Quito y sus alrededores tienen un mercado potencial que ha venido creciendo. El 90% de las frases sobre cómo se encuentra actualmente el negocio de carnes especiales y preparadas dice que ha crecido: “El negocio de alimentos ha crecido bastante en los últimos tiempos”, “las estadísticas indican que cada vez incrementa el consumo”, “la gente está incrementando el consumo”, “las estadísticas indican que cada vez incrementa el consumo”. Pero este incremento del consumo también se mencionan frases que dan muestras que es un mercado muy competitivo, como: “Yo creo que eso depende del mercado para el cual usted enfoque” o “mercado de carnes especiales está viniendo del extranjero”.

Por otra parte sólo un 10% de las frases hacen mención al hecho de que el mercado de carnes especiales y preparadas se ha mantenido constante en la ciudad de Quito: “nosotros mantenemos una clientela ya de años, entonces para nosotros no crece ni decrece”.

Por lo tanto con estos resultados podemos concluir que el mercado va en aumento, con muy buenas perspectivas para el negocio.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de la situación del mercado, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla 3.1

Tabla de resumen sobre la situación del mercado		
Respuestas	Situación del mercado en número de frases	Situación del mercado (en % de frases)
Creció	9	90.00%
Se mantiene	1	10.00%
<b>Total frases</b>	<b>10</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.2 Oportunidades y Amenazas en el Negocio

En lo que respecta a las oportunidades y amenazas que presenta este negocio, no hay mayor diferencia, teniendo casi similar porcentaje las oportunidades con las amenazas, lo cual demuestra que se tienen que trabajar mucho para a esas amenazas convertirlas en oportunidades. Las oportunidades dan un porcentaje de 52% dentro de las cuales se mencionan frases como: "Oportunidades bastantes porque es una demanda que va creciendo día a día", "Los alimentos son la primera necesidad", "nichos de mercados nuevos poco competitivos", "que el ecuatoriano en si es gran consumidor de carne". Donde la gran mayoría de estas frases están relacionas con las oportunidades que brinda un nuevo producto dentro de un mercado en crecimiento.

Mientras que las amenazas tienen un muy importante porcentaje que iguala casi al de las oportunidades con el 48%, donde se mencionan frases como: "sin un buen mercadeo nunca colocas tu producto", "falta de cuidado en lo que es la sanidad de la vaca", "se puede dañar el producto", "amenaza es la competencia".

En estas amenazas principalmente encontramos frases que tienen que ver con el cuidado de la materia prima y lo difícil del mercado y sus competidores.

A continuación se presenta la tabla resumen las oportunidades y amenazas que tiene el negocio, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

**Tabla 3.2**

<b>Tabla de resumen sobre las oportunidades y amenazas</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Oportunidades y amenazas en número de frases</b>	<b>Oportunidades y amenazas (en % de frases)</b>
Oportunidades	13	52.00%
Amenazas	12	48.00%
<b>Total frases</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.3 Nuevas Tendencias

La principal tendencia en cuanto a las carnes especiales y preparadas es que se vaya incrementando el consumo de las mismas, las frases que hacen relación a esta tendencia tienen un porcentaje del 35.7% con expresiones como: "Van en aumento debido a la competitividad", "la gente esta incrementando el consumo".

Luego y con un buen porcentaje del 21.43% se menciona que las tendencias vienen de parte de las marcas internacionales que tienen una fuerte presencia en el país, haciendo relación a expresiones como: "nosotros importamos directamente carne". Se mencionan frases relacionadas a como obtener un producto de calidad con las nuevas tendencias en el manejo de este negocio el porcentaje de estas frases es de 28.57%, que hacen alusión a: obtener carne tierna un 7.14%, presentación del producto un 7.14% y cerrar el círculo de producción con un 14.29%.

Un porcentaje importante del 14.29% menciona que las nuevas tendencias tiene que ver con la poca disponibilidad de tiempo que tienen las personas en la

actualidad, con frases como: “algo rápido que se lleve al microondas 5 minutos y listo”.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de nuevas tendencias, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

**Tabla 3.3**

<b>Tabla de resumen sobre las nuevas tendencias</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Nuevas tendencias en número de frases</b>	<b>Nuevas tendencias (en % de frases)</b>
Multimarcas internacionales	3	21,43%
Incremento del consumo	5	35,71%
Carne tierna	1	7,14%
Cerrar el círculo	2	14,29%
Presentación del producto	1	7,14%
Falta de tiempo	2	14,29%
<b>Total frases</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### **3.2.1.4.4 Como Iniciar el Negocio**

Al preguntar a los entrevistados como iniciaron; el negocio el 45.5% de las frases dice que pusieron especial énfasis en el servicio al cliente, el precio y la calidad del producto con frases como: “Mucho sacrificio y mucho esfuerzo en la atención al público”, “Calidad servicio y precio son factores que van de las manos”. Mientras que en igual porcentaje del 27.27% se encuentran frases que mencionan que hincaron sus negocios con un estudio de mercado o con un pequeño negocio, con expresiones como: “Tener referencia de las respuestas de la gente que son

nuestros clientes, preguntarles lo que buscan, lo que no les gusta” en referencia al estudio de mercado y “Comenzaron a vender en lugares pequeños, tiendas pequeñas, y poco a poco fueron creciendo y aumentando su producción” haciendo referencia al pequeño negocio.

Con estos resultados se demuestra que en este tipo de negocios hay que poner énfasis en la calidad del producto y el servicio al cliente.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de cómo iniciaron el negocio, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

**Tabla 3.4**

<b>Tabla de resumen sobre como inicio el negocio</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Como inicio en número de frases</b>	<b>Como inicio (en % de frases)</b>
Estudio de mercado	3	27,27%
Pequeño negocio	3	27,27%
Servicio al cliente, precio y calidad	5	45,45%
<b>Total de frases</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### **3.2.1.4.5 Concepto de Carnes Especiales y Preparadas**

Al preguntar del porque adoptaron el concepto de carnes especiales y preparadas hubieron varios grupos de respuestas, donde se destaca que es una idea innovadora y una manera de brindar un buen producto, cada grupo de frases con un 30.77% por lo cual entre las dos arroja el 61.54%, Agrupando estos dos resultados tenemos como respuesta que es una idea innovadora en la cual se debe ofrecer un buen producto y esto lo demuestran frases como: “En el corte esta

el sabor de la carne”, “Entonces tratamos de tener todos los tipos de corte”, “creo que es una idea innovadora e interesante que no existe tanta competencia”, “un negocio que no está muy explotado”.

Otras de las razones por las que se adoptó este tipo de negocio según las frases mencionadas es por que da una buena rentabilidad y acapara el 15.38% de las frases mencionadas, con expresiones como: “la rentabilidad de esto es de un 60% o 70% por lo menos”. También se menciona que es el resultado de un estudio de mercado positivo con un 15.38% haciendo mención a frases como: “Por que el estudio de mercado es positivo”. Y finalmente el 7.7% de las frases mencionan que el negocio ya existe en el mercado.

A continuación se presenta la tabla resumen con el número de frases y sus respectivos porcentajes del porque adoptaron la idea de carnes especiales y preparadas:

**Tabla 3.5**

<b>Tabla de resumen sobre el concepto de carnes especiales y preparadas</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Concepto de carnes especiales y preparadas en número de frases</b>	<b>Concepto de carnes especiales y preparadas (en % de frases)</b>
Estudio de mercado es positivo	2	15,38%
Buena rentabilidad	2	15,38%
Brindar un buen producto	4	30,77%
Idea Innovadora	4	30,77%
Ya existe	1	7,69%
<b>Total de frases</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.6 Consumo en Función de los Meses

En esta pregunta se pueden apreciar datos importantes sobre el negocio, donde se hace mención a que el consumo en general aumenta en los meses de noviembre, diciembre y fechas festivas, con un porcentaje del 58.82% del total de frases, con expresiones como: “Meses de mayor demanda básicamente, meses o fechas festivas: día de la madre, día del padre”, “los que entran más personas son los de diciembre; que hacen las reuniones las empresas”, “Noviembre, Diciembre como lo dije sube por que la gente esta ajetreada, no hay tiempo para nada”. Pero también se menciona que el consumo de res disminuye en diciembre y semana santa, aumentando de esta manera el consumo de otro tipo de carnes como: aves y cerdo. Estas expresiones se mencionan en un 24% con frases como: “Diciembre y semana santa es cuando menos consumen res”, “la gente se lanza, para un pavito, o un pollo”. “Aumente más bien la cantidad de carne de cerdo”. Se menciona también que el consumo disminuye según la salida a vacaciones de los colegios con frases como: “varia con el nivel de clases de los colegios, en vacaciones decrece” esta categoría tiene un porcentaje del 11.8%.

Con esta información se puede concluir que el consumo de carnes especiales y preparadas aumenta en diciembre y las fechas festivas, dentro de este aumento hay cambios en cuanto a los tipos de productos que se consumen. En general disminuye el consumo de res en diciembre y días festivos pero aumenta el consumo de otro tipo de carnes.

A continuación se presenta la tabla resumen con los meses en los cuales el consumo aumenta, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla 3.6

<b>Tabla de resumen sobre meses de mayor consumo</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Meses de mayor consumo en número de frases</b>	<b>Meses de mayor consumo (en % de frases)</b>
Aumenta el consumo en noviembre y diciembre	7	41,18%
Aumenta el consumo en fechas festivas	3	17,65%
Baja el consumo de res en Diciembre y Semana Santa	2	11,76%
Aumenta el consumo de pavo y cerdo en diciembre	2	11,76%
Todo el año	1	5,88%
En vacaciones del colegio disminuye	2	11,76%
<b>Total Frases</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.7 Factores del Éxito

Los factores del éxito que mencionan con mayor frecuencia los entrevistados tienen que ver en un 56.25% a frases relacionadas con un producto de buena calidad e higiénico, con enunciados como: “las plantas procesadoras deben tener una calificación un ISO, certificados de buena práctica”, “las procesadoras con éxito son las que cumplen con todos los parámetros técnicos”, “La calidad que hemos mantenido durante doce años que tenemos el negocio”, “El buen trato a la carne, de la rotación FIFO. Ese es el éxito tener mercadería siempre en buen estado”. Además de estas cualidades se mencionan también que se debe cerrar la cadena de producción y estos enunciados tienen un porcentaje del 25% con frases

como: “Para tener una procesadora de carnes a nivel industrial y manejada sanitariamente tienes que partir desde la crianza del ganado”, “Que se trabaje con enfoque de cadena”.

Un buen servicio y en menor porcentaje la variedad, también tienen un porcentaje representativo dentro de las frases mencionadas con el 12.5% y el 6.25% respectivamente, con las siguientes expresiones: “Que la gente tenga menos trabajo en la casa darle comodidad”, “La variedad de productos que tenemos con el sentido de no complicar a la gente”.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de los factores del éxito que han caracterizado los negocios, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

**Tabla 3.7**

<b>Tabla de resumen sobre factores del éxito</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Factores del éxito en número de frases</b>	<b>Factores del éxito (en % de frases)</b>
Producto de buena calidad e higiénico	9	56,25%
Buen servicio	2	12,50%
Cerrar la cadena	4	25,00%
Variedad	1	6,25%
<b>Total de frases</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### **3.2.1.4.8 Plantas Procesadoras de Carne en la Provincia de Pichincha**

Al consultar a los entrevistados sobre las plantas procesadoras de carne que existen en la provincia de Pichincha; se obtuvo como resultado que el 70 % de las

frases mencionan que las plantas procesadoras son buenas, citando algunas de las frases: “procesadoras no hay más de 2 o 3 de buen nivel”, “una procesadora de carnes en la que tienes cortes finos, cortes de calidad, carne madurada, empacada al vacío, empacada como se debe empacar, despachada como se debe despachar, cuidando toda la cadena de frío, que esto hace Agropesa”, “Yo pienso que son buenas, he visitado algunas, y están tecnológicamente bien equipadas el manejo del producto es muy bueno”. El 20% de las expresiones citan que los entrevistados no han visitado ninguna planta y desconocen de su situación, mientras que el 10% de las menciones dice que son regulares, con frases como “Han mejorado notoriamente a lo que era antiguamente, aunque todavía nos falta mucho por mejorar”.

Posteriormente se presenta la tabla resumen con las categorías de la opinión sobre las plantas procesadoras de carnes que existen en la provincia de Pichincha, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

**Tabla 3.8**

<b>Tabla de resumen sobre plantas procesadoras en Pichincha</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Plantas procesadoras en número de frases</b>	<b>Plantas procesadoras (en % de frases)</b>
Buenas	7	70,00%
Regulares	1	10,00%
Desconozco	2	20,00%
<b>Total de frases</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.9 Fortalezas y Debilidades de las Plantas Procesadoras de Carne

En el cuestionamiento que se realizó sobre las fortalezas y debilidades de una planta procesadora de carnes, los entrevistados respondieron que las fortalezas representan el 65.52% de las frases, entre las cuales destacan las siguientes:

“Indudablemente la calidad de la materia prima que serían las carnes”, “sacar los cortes lo mas limpiamente posible”, “no sólo es que faenan y venden carne; venden el cuero, venden las patas, procesan las viseras, procesan la sangre, entonces todo el círculo lo tienen completamente cerrado y negociado”, “ser productos innovadores es otra fortaleza”, “La higiene”. Con esta porcentaje de fortalezas y las ideas que se han obtenido de esta pregunta, se pueden sacar directrices muy importantes para una planta procesadora de carnes especiales y preparadas.

En el otro punto las debilidades abarcan un porcentaje del 34.48% del total de frases a las cuales hace referencia esta pregunta, con expresiones como: “la mala administración”, “dentro de las debilidades la facultad para conseguir todo tipo de carnes”, “una debilidad puede ser la poca variedad de producto ya que se pudo ampliar más”.

Posteriormente se presenta la tabla de resultados de las fortalezas y debilidades de las plantas procesadoras de carne, el número de frases con sus respectivos porcentajes.

Tabla 3.9

<b>Tabla de resumen de fortalezas y debilidades de las plantas procesadoras de carne</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>fortalezas y debilidades en número de frases</b>	<b>fortalezas y debilidades (en % de frases)</b>
Fortalezas	19	65,52%
Debilidades	10	34,48%
<b>Total de frases</b>	<b>29</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### 3.2.1.4.10 Principales Competidores

El mayor competidor según el resultado de las entrevistas viene a ser "Supermaxi" este acapara el 28.57% de las frases mencionadas: "Agropesa (Supermaxi)", "Agropesa (Supermaxi)", "Supermaxi", cabe recalcar que Agropesa es la planta procesadora de carne que tiene el Supermaxi. Luego de este de este viene "La Suiza", este es un competidor muy fuere y abarca el 14.3% del total de frases mencionadas: "La suiza", "La suiza". Estos son los dos principales competidores, pero se puede observar que se tiene un mercado algo segmentado ya que se mencionan varios competidores, aunque con porcentajes muy bajos. Esto da la pauta que es un mercado segmentado donde los competidores que se destacan son: Supermaxi y La Suiza, donde Supermaxi se lo puede convertir en un aliado estratégico.

A continuación se presenta la tabla resumen con los competidores mencionados, el número de frases que hace mención a cada uno y sus respectivos porcentajes.

Tabla 3.10

<b>Tabla de resumen sobre la competencia</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Competencia en número de frases</b>	<b>Competencia (en % de frases)</b>
Supermaxi	4	28,57%
Pronaca	1	7,14%
La suiza	2	14,29%
El Cordobés	1	7,14%
Swiss Corner	1	7,14%
Plum Ross	1	7,14%
El Español	1	7,14%
Pim`s	1	7,14%
Camal de Quito	1	7,14%
Don Diego	1	7,14%
<b>Total de frases</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### 3.2.1.4.11 Dificultades en el Negocio de Carnes Especiales y Preparadas

Según las frases mencionadas por los entrevistados las principales dificultades que se encuentran en este negocio tienen que ver con: los empleados y en los procesos de producción, las dos tienen un porcentaje del 26.67% cada una, con expresiones como: "Si abres un zaguán y pones un empleado ya tienes dificultad porque tienes un empleado, calcula teniendo veinte y cinco o treinta empleados como tenemos en cada negocio nosotros", "Mas que la clientela yo creo que el personal, hay mucha gente que no está capacitada, se necesita estudios, y mucha experiencia", "el personal que labora dentro de la planta la cultura el nivel de educación", "gente capacitada, porque el manejo de la carne es delicado", en cuanto a los procesos de producción se mencionó lo siguiente: "la manera como se manejan, el faenamiento", "de que en los cortes no haya muchos desperdicios", "no tomaban en cuenta la importancia del tema de inocuidad", "Parámetros técnicos, tiene que estar bien reglamentada, bien estructurada".

También se tocó el tema de los proveedores y las dificultades que se tienen con estos, lo que abarcó el 20% de las frases, con expresiones como: “las mafias de los introductores manejan como les da la regalada gana el sistema de lo que es el ganado”, “Creo que principalmente esta en los proveedores”. Otras de las dificultades que se menciona es la calidad de la materia prima expresándose frases como: “yo le vería por el problema de obtener permanentemente la calidad de materia prima”, “hay que estar atrás de los productos” estas frases tienen un 13.3% del total de expresiones mencionadas. Finalmente se hace mención a que las dificultades también están por el lado de la infraestructura y la situación política-económica que atraviesa el país cada una de estas categorías tiene un porcentaje del 6.7% con frases como: “un mercado tan inestable como el nuestro, como el Ecuador, por todo lo político-económico”, “por otro lado también la infraestructura de la planta”.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre las dificultades en el manejo de una planta procesadora de carne, el número de frases y los porcentajes respectivos.

**Tabla 3.11**

<b>Tabla de resumen sobre dificultades en una planta</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Dificultades en número de frases</b>	<b>Dificultades (en % de frases)</b>
Calidad de la materia prima	2	13,33%
Proveedores	3	20,00%
Situación político-económica	1	6,67%
Empleados	4	26,67%
Procesos de producción	4	26,67%
Infraestructura	1	6,67%
<b>Total frases</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.12 Tipos de Carne con Mayor Éxito en el Mercado Ecuatoriano

La pregunta efectuada en la entrevista sobre el tipo de carnes con mayor éxito en el mercado ecuatoriano da como resultado que; el 50% de las frases opinan que las carne de res es la de mayor éxito en el mercado ecuatoriano, expresando menciones como: “la principal y más cara la de res”, “El lomo fino, porque es suave, es una carne suave. Acá les gusta una carne suave”, “lomo fino y lomo de falda son los dos cortes más conocidos en la que en un restaurante te sacan la cabeza”, “lo que aquí más se consume es el lomo fino. O un bife de chorizo importado”. Otra de las frases que se repitió frecuentemente es sobre la carne de ave con un 18.75%, con frases como: “ave por que se ha hecho los estudios de mercado, las preguntas, encuestas y a la gente le gusta más ave”, “Generalmente lo que la gente más consume es pollo”. También se encontró que los entrevistados mencionan otro tipo de carnes en las que se encuentran: ovino, cuy, con frases como: “luego borrego, ese tipos de cosas”, “como la del ovino, los cuyes” Estas carnes ocupan un porcentaje del 12.5%. Y por último mencionan los mariscos con una frecuencia del 6.25%.

Posteriormente se presenta la tabla con los datos obtenidos en cuanto al tipo de carnes con mayor éxito en el mercado ecuatoriano, con el número de frases y sus porcentajes.

Tabla 3.12

<b>Tabla de resumen sobre Tipos de carne</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Tipos de carne en número de frases</b>	<b>Tipos de carne (en % de frases)</b>
Ave	3	18,75%
Res	8	50,00%
Cerdo	2	12,50%
Mariscos	1	6,25%
Otros	2	12,50%
<b>Total frases</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.13 Ubicación de una Planta Procesadora de Carnes

En cuanto a la localización se refiere, la ubicación adecuada para una planta procesadora de carnes especiales y preparadas según el número de frases mencionadas es en los alrededores de la ciudad de Quito, estas frases se repitieron con una frecuencia del 70%, a continuación se hace alusión a algunas frases mencionadas: "puede ser en un valle", "Una planta procesadora afuera de la ciudad; por los olores, para evitar contaminación, por seguridad", "Una ubicación estratégica debería ser en el noroccidente de Pichincha, debido que tengo entendido que no existe mayor competencia y podemos encontrar mejor precio". También se menciona en las frases que la ubicación sería donde se comercializa, estas expresiones ya se repiten con menor frecuencia con el 20%, con frases como "yo considero por mi experiencia, que la planta procesadora debe estar donde se comercializa". Y por último se mencionó en la ciudad de Quito esto tiene un porcentaje del 10% con expresiones como: "En el sur, porque hay mucha gente que viene del sur para el norte a comprar estos productos".

A continuación se presenta la tabla con las respuestas sobre la ubicación de una planta procesadora de carnes especiales y preparadas, con la cantidad de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.13**

<b>Tabla de resumen sobre La ubicación</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Ubicación en número de frases</b>	<b>Ubicación (en % de frases)</b>
Alrededores de Quito	7	70,00%
Donde se comercializa	2	20,00%
En la ciudad	1	10,00%
<b>Total frases</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### **3.2.1.4.15 Consumo en Función de las Regiones**

La variación del consumo en función de las regiones según los entrevistados, tienen una clara tendencia a variar, el 63.64% de las frases dice que el consumo cambia según las regiones del Ecuador, básicamente entre la Costa y la Sierra.

Se mencionaron algunas expresiones como: "Quito por excelencia es el mercado de mariscos y el mercado de la costa por excelencia es donde más locales pequeños de parrilladas hay, son tendencias normales de la gente", "Los mariscos aquí en lo que es la Sierra se vende bien porque uno prefiere comprar mariscos congelados de una buena marca, segura. Y la gente de la Costa de la parte del mar o sea no va entrar en el mercado porque prefieren consumir lo fresco", "La tendencia de consumo es diferente en cada región", "De hecho eso es 100% la gente de la sierra, por ejemplo, mucho se consume el cuy, en la costa casi nada. Eso definitivamente de acuerdo a la costumbre, la cultura del Ecuador es muy variada".

Mientras que las frases como: "Pollo indiscutiblemente va tanto en la Sierra como en la Costa", "No, porque no tienes mucho para escoger, es lo mismo", "No. Aquí en el Ecuador comemos todo, en la Costa te comen un caldo de patas, acá te comemos una carne asada con menestra, es igual no hay diferencia", que hacen alusión a que el consumo no varía y que todo el país tiene una alimentación similar, abarca un porcentaje del 36.36% del total de frases mencionadas.

A continuación se presenta la tabla de resultados sobre el consumo en función de las regiones, el número de frases mencionadas y sus porcentajes.

**Tabla 3.14**

<b>Tabla de resumen sobre El consumo en función de las regiones</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Consumo en número de frases</b>	<b>Consumo (en % de frases)</b>
No cambia	4	36,36%
Cambia	7	63,64%
<b>Total frases</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### **3.2.1.4.15 Negocio Ideal**

Tabular esta pregunta resulta algo complicada por la cantidad de ideas que tienen los entrevistados en cuanto al negocio ideal de una planta procesadora de carnes especiales y preparadas. Pero al organizar las respuestas se resaltan las siguientes ideas para el negocio ideal: cerrar toda la cadena de producción y segmentar el mercado son las ideas que más se mencionaron entre los entrevistados, cada una representa el 30% del total de ideas mencionadas, esto significa que entre las dos ideas acaparan el 60% de las frases mencionadas sobre el negocio ideal. Por lo tanto cerrar toda la cadena de producción y

segmentar el mercado, daría como resultado un negocio de muy buenas proyecciones.

Se mencionaron frases como: “empezar en el campo por que la diferenciación de un producto empieza desde ahí, no es igual que yo compre el ganado lo faene y luego haga mi producto. La diferenciación de mi producto sería en ese sentido; empezar en el campo industrializar y llegar al consumidor y en cualquiera de las líneas que se ponga, yo creo que si se hace con enfoque de cadena va bien, cualesquiera de los productos”, “al poner eso tienes que tratar de hacer fiambre, encurtidos, embutidos. Porque ya es diferente, tienes que ir ampliando sino tienes muy poco margen para trabajar”, esto en cuanto a cerrar la cadena de producción. Mientras que para segmentar el mercado se menciona lo siguiente: “Pienso que en lo que estamos viviendo debería ser sectorizado, uno de la clase media alta, consume un lomo fino, un lomo de falda, clases media baja, consumirían más carnes populares”, “A un segmento medio, medio-alto. De medio-ato a alto indiscutiblemente”.

También se menciona el tipo de carnes que venderían según el criterio de los entrevistados, como: pollo, cordero y otro tipo de carnes en las que destacan algunas carnes especiales. Cada una de estas categorías obtuvo el 10% del total de frases mencionadas. Con expresiones como: “Vendería pollo, tanto pollos enteros congelados, como en presas congeladas y yo vendería también pollos enteros y presas horneadas”, “vendería cordero, el cordero yo lo criaría cerca del mar podemos hablar de Guayaquil o algo así, porque con la sal del mar se va saborizando”, “vendería carne de pato, chivo, avestruz, etc.”.

Finalmente un 10% de las frases menciona que no se les ocurre como debería ser el negocio ideal de carnes especiales y preparadas, con frases como: “carnes procesadas para vender pues... empacadas al vacío no se me ocurriría, la verdad que no”.

Posteriormente se presenta el cuadro resumen del negocio ideal con las ideas mencionadas por los entrevistados divididas por categorías, en número de frases y sus porcentajes respectivos.

**Tabla 3.15**

<b>Tabla de resumen sobre negocio ideal</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Negocio ideal en número de frases</b>	<b>Negocio ideal (en % de frases)</b>
Vendería pollo	1	10,00%
Vendería cordero	1	10,00%
Otro pito de carnes	1	10,00%
Cerraría toda la cadena	3	30,00%
segmentaría el mercado	3	30,00%
No se me ocurre	1	10,00%
<b>Total frases</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### **3.2.1.4.16 Personal**

Al consultar sobre el personal necesario para trabajar en una planta procesadora de carnes especiales y preparadas de media capacidad el 40% de las frases menciona que se necesitan entre 10 y 15 empleados con frases como: "Mínimo diez, cada una cumpliendo una función en la cadena de producción", "Como mínimo de unos 10 a 12 empleados unos tres carniceros, un bodeguero, 1 supervisor, un contador, y un administrador". Otro 40% menciona que todo depende de la capacidad de la planta y el número de animales que se faene, con expresiones como: "El personal que tu necesites todo va a depender de la maquinaria que tu utilices, del presupuesto que tu tengas, del horario de trabajo que vas hacer, de los turnos y de la capacidad de producción", "Haber. Partamos de cuanto vamos a procesar, si yo faeno 100 vacas diarias, yo necesito en una

planta procesadora de carne por lo menos entre unas 25 personas”. Mientras q el 20% mencionó que se necesitan entre 5 y 10 empleados, con expresiones como “Necesitaríamos sí o sí 2 carniceros, 1 chaputero, 1 especialista en ingeniería de alimentos, unas 6 o 7 personas, todos técnicos independientes”. Cabe recalcar que en algunas de las frases mencionadas se detalla las funciones que debe cumplir cada uno de los entrevistados, información muy útil para el negocio.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre el personal, con el número de frases y porcentajes respectivos.

**Tabla 3.16**

<b>Tabla de resumen sobre El personal</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Personal en número de frases</b>	<b>Personal (en % de frases)</b>
Entre 5 y 10	1	20,00%
Entre 10 y 15	2	40,00%
Depende de la capacidad	2	40,00%
<b>Total frases</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### **3.2.1.4.17 Equipos**

En cuanto a los equipos ideales que se necesitan en una planta procesadora de carnes especiales y preparadas, destaca la cadena de frío, este es un tema vital en este tipo de negocio, las frases que hicieron relación a la cadena de frío representan el 50% de las expresiones mencionadas. A continuación se mencionara algunas de las frases: “cuartos fríos indiscutiblemente tanto congeladora como refrigeración”, “Lo importante en la carne es que tienes que tener un muy buen frío, tener una cadena de frío muy, muy buena para que no se te dañe”, “te recomiendo una cámara de alto frío de menos dieciocho grados a menos veinte, una cámara cinco para descongelar la carne”. También se enuncian

algunos de los equipos que se utilizan en estos negocios, con las siguientes frases: “mesadas de acero inoxidable, hay que tener en la ventanas mallas para que no entren los insectos, las correspondientes bandejas solo para utilizar para carnes crudas y demás”, “trinchadora, cuchillos, tablas, mesones, hornos de convección, de convección extrema, de convección lenta” estas frases representa el 25% de las expresiones mencionadas. Por último se mencionan algunas marcas o lugares donde se adquiere estos equipos, el otro 25% de las expresiones menciona esto: “nosotros cuando compramos consultamos en casas grandes que venden todo esto”, “tengo una alianza estratégica con la empresa Bullgarelli”.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre los equipos más importantes que se utilizan en una planta procesadora de carnes, el número de frases y sus porcentajes.

**Tabla 3.17**

<b>Tabla de resumen sobre Equipos</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Equipos en número de frases</b>	<b>Equipos (en % de frases)</b>
Cadena de Frío	4	50,00%
Resto de equipos	2	25,00%
Marcas	2	25,00%
<b>Total frases</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.18 Alianzas Estratégicas con Supermercados

Las respuestas de los entrevistados sobre sí poseen alianzas estratégicas; fueron muy divididas, tanto así que el porcentaje es de 50% a las que poseen una alianza estratégica y 50% para las que no la tienen.

Haciendo alusión a las frases que expresan que tienen una alianza estratégica: "Indiscutiblemente, la mayoría de marcas trata de entrar a los supermercados porque es donde la mayoría de gente va", "Si claro pones una góndola del tipo de raza de animal; tu la clasificas y demás", "Naturalmente que si es una alianza permanente, es decir si nosotros producimos, empacamos y no nos aliamos en los canales no serviría de nada nuestro producto". Mientras que para mencionar que no poseen alianzas con los supermercados: "tu entregas como productor, y ellos tienen un margen de utilidad, si se daña el producto tu pierdes el producto", "No por el momento en el futuro me encantaría", "No".

Al analizar estas respuestas vemos que el 50% de las frases que menciona que no tiene alianzas puede ser menor, porque dentro de estas se observan frases que dicen que no por el momento pero en el futuro les gustaría. Y para el producto que la empresa ofertaría una alianza de este tipo sería muy conveniente.

A continuación se presenta una tabla resumen sobre las alianzas estratégicas, el número de frases mencionadas y el porcentaje respectivo.

Tabla 3.18

<b>Tabla de resumen sobre Alianzas con supermercados</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Alianzas en número de frases</b>	<b>Alianzas (en % de frases)</b>
Tiene	3	50,00%
No tiene	3	50,00%
<b>Total frases</b>	<b>6</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### 3.2.1.4.19 Provisión de Insumos

Las repuestas sobre como se proveen de insumos este tipo de negocios, da como resultado que la mayor parte de entrevistados dice que ellos se proveen de insumos de varios proveedores, estos dice el 77.8% con frases como: "Buscar los mejores proveedores que te den tanto calidad, variedad costos y servicio", "Según, compras un poco de cada lado, porque hay cosas que te gustan de un proveedor y otras de otro", "En mi caso personal yo tengo mis proveedores que me traen los insumos para funcionar eficazmente en mi empresa", "la mitad lo cojo en planta y la otra mitad busco en el campo."

Pocas son las empresas que tienen un proveedor específico y esto se refleja en que el 11.1 % de los entrevistados no lo menciona: "Tenemos un proveedor que viene de santo domingo, esta es la mejor carne, porque la carne de vaca de la sierra esta tensionado por la forma de vida de las mismas". Finalmente también hay empresas que tienen sus propias fincas, cosa que es la más adecuada, pero se necesita una inversión sumamente elevada, por esta razón son pocas estas empresas: "muy pocas empresas tiene sus propias fincas de producción: Pronaca, Don Diego.

Posteriormente se encuentra la tabla con los datos de cómo se proveen de insumos este tipo de negocios, el número de frases y sus porcentajes.

**Tabla 3.19**

<b>Tabla de resumen sobre provisión de Insumos</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Provisión de insumos en número de frases</b>	<b>Provisión de insumos (en % de frases)</b>
Proveedor específico	1	11,11%
Varios proveedores	7	77,78%
Propias fincas	1	11,11%
<b>Total frases</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### **3.2.1.4.21 Tipos de Carne en Función de las Diferentes Fechas del Año**

Según las respuestas obtenidas en esta pregunta, la mayor parte de entrevistados dice que el consumo varía en los meses de noviembre y diciembre; se consume más carne de ave y cerdo. Bajando el consumo de carne de res, de esta manera se expresaron el 63.6% de entrevistados: “Para navidad va a primar las carnes blancas, aves, el pavo va hacer muy apreciado, y los jamones o piernas de cerdo son apreciadas en las festividades, la carne en diciembre no es muy apetecible, pero el resto del año es permanentemente.”, “Cuando estamos hablando de noviembre, diciembre: cerdo e indiscutiblemente, pollo y pavo. Después va a cambiar un poco desde febrero con la res y todo por el estilo.”, “Como te dije exceptuando diciembre, que la gente lógicamente se va más al pavo, al pollo, a la pava, o al cerdo.”, “En realidad hay costumbres y en fechas determinadas se vende más, como: navidad pavo, fin de año lechón”, “en fin de año se consume pavo o lechón”.

Por otro lado en las respuestas también se encontró frases en las cuales se menciona que no hay mayor variación del consumo: “No tienes mucho para escoger, tienes lo mismo, la carne no es como una comida fusión”, “acá se ofrece cualquier tipo de carne, a cualquier hora del día y cualquier día del año, eso si es básico”. Estas expresiones ocupan 36.4%.

A continuación se encuentra la tabla sobre la variación del consumo en función de las fechas, sus porcentajes y el número de frases.

**Tabla 3.20**

<b>Tabla de resumen sobre Consumo por fechas</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Consumo por fechas en número de frases</b>	<b>Consumo por fechas (en % de frases)</b>
Noviembre y diciembre aves y cerdo resto del año carne de res.	7	63,64%
No hay mayor variación.	4	36,36%
<b>Total frases</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### **3.2.1.4.21 Conservación de las Carnes Antes de Prepararlas**

Las carnes antes de prepararlas se las puede conservar de algunas maneras según los entrevistados, las frases que con mayor frecuencia se repitieron son las que se refieren a que se debe conservarlas en congelación y refrigeración: “En congelación, en congelación y refrigeración nada más.”, “Depende de el tipo de carne, en cuartos fríos, cuando muere el animal tiene que ser inmediatamente refrigerado, luego los cortes o cocción, luego al congelador, tiene que estar a – 20 grados, no romperse la cadena de frío”, “Esto se denomina cadena de frío, la cadena de frío es fundamental” estas frases abarcan el 36.4% del total. Otras

frases mencionan que se deben conservarlas simplemente en refrigeración: “descongelamos a cinco grados y sale a la venta.”, “sin congelar, lo mejor es sin congelar empacada al vacío.”, “Un proceso de refrigeración unos 3 grados de frío”. Estas frases representan el 27.3% del global, al igual que otro 27.3% de frases dicen que las carnes se conservan con todo un proceso de relajación, maduración y congelación: “Si se le faena a una res tiene que estar 48 horas de rigor morti, quiere decir que cuando se le mata a la res por el efecto de la matanza la carne se presa y esto genera toxinas que tienen que diluirse, después de 48 horas puede faenarse, pero la carne tiene procesos de maduración, van desde 20 días hasta 6 meses, a una temperatura de 4 grados a 8 grados centígrados”, “Nosotros las limpiamos, las envolvemos en un plástico y va a frío. Le damos un mantenimiento frío y la maduramos de esa manera acá, para que quede suave.”, “un proceso de oreo, refrigeración y maduración antes de que salga al mercado. O sea eso es lo correcto”.

Un 9% también hizo referencia a que únicamente se las conserva en congelación: “Como te digo las tenemos a menos 18 grados.”

Al analizar todas las respuestas podemos decir que la mejor manera de conservar la carne es con un correcto tratamiento de frío dejándola relajar y madurar, de esta manera se acapara el 100% de las frases.

A continuación se encuentra la tabla con las respuestas de cómo se conserva la carne antes de prepararla, el número de frases y los porcentajes.

Tabla 3.21

<b>Tabla de resumen sobre Conservación de la carne antes de prepararla</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Conservación de la carne en número de frases</b>	<b>Conservación de la carne (en % de frases)</b>
En Congelación	1	9,09%
En Refrigeración	3	27,27%
Congelación y Refrigeración	4	36,36%
Un proceso de relajación, maduración y congelación	3	27,27%
<b>Total frases</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### 3.2.1.4.22 Conservación de las Carnes ya en el Mercado

Cuando las carnes ya se encuentran en el mercado las respuestas de los entrevistados dicen que la forma más efectiva de conservarlas es la congelación y refrigeración: “De 4 a 8 grados centígrados podemos tenerla máximo hasta 30 días, -4 a -8 grados centígrados hasta 6 meses la carne, y -18 grados que es temperatura de exportación hasta 12 meses.”, “Le damos un mantenimiento frío.”, “Nuestro cliente debería tener las condiciones adecuadas de frío como dijimos anteriormente para no romper esta cadena de frío.”, “Cuando ya esta en el supermercado, puedes frisarla tranquilamente.” Estas frases se llevan el 60% de las expresiones mencionadas.

El 30% dice que a demás de congeladas y refrigeradas ayuda el empacar al vacío el producto: “Por medio de refrigeración y de congelación, empaquetadas al vacío y un adecuado empaquetado también.”, “No salirse de los estándar, si esta congelada, permanecer congelada, si esta refrigerada, ojo tiene que estar empacada al vacío.”. Al 60% de frases que menciono que la carne se la debe

conservar refrigerada y congelada se les puede añadir que se la debería empaquetar al vacío. Por tanto la carne se la puede conservar de buena manera congelada, refrigerada y empaquetada al vacío, de esta manera las frases que cuadran con esta descripción suman el 90% del total de frases mencionadas.

Tan sólo un 10 % de las frases expresó que para conservar la carne se debe respetar los tiempos de frescura: "No tiene porque dañarse, tiene un tiempo perecible todos los productos, de tal manera que eso ya es organización de la vitrina."

Posteriormente se encuentra la tabla de cómo se conserva la carne una vez en el mercado con el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.22**

<b>Tabla de resumen sobre conservación de la carne en el mercado</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>conservación de la carne en el mercado en número de frases</b>	<b>conservación de la carne en el mercado (en % de frases)</b>
Congelada y refrigerada	6	60,00%
Congelada, refrigerada y empaquetada al vacío	3	30,00%
Respetando los tiempos de maduración	1	10,00%
<b>Total frases</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.23 Interés del Cliente

El interés del cliente en este tipo de productos se enfoca en la calidad, el 43.75% de las respuestas dice que la calidad es lo primordial en este negocio de carnes especiales y preparadas: “Yo creo que ya la gente mucho se fija en la calidad”, “En lo que respecta al consumo de carne lo que interesa es la calidad claro que el precio si es decisivo”, “La calidad, la gente que sabe de carnes busca mucho calidad.”.

En un mercado como el Ecuatoriano que es básicamente de precios encontrar que la calidad es un factor decisivo, indica que hay que poner especial interés en esta variable, aunque también hay frases que indican que el precio es de suma importancia: “El P.V.P precio es lo que más llama la atención”, “Mientras mejor es tu precio vas a tener más clientes.”, “Van de la mano la calidad y un precio accesible”, esta variable tiene un porcentaje del 37.5%.

Mientras que el 18.75% mencionó que tener facilidad de crédito también es importante: “si le das crédito va a ser mucho mejor”, “si usted ofrece buen precio, buena calidad, y buen crédito seria mejor.”

Aquí cabe señalar que algunas de las frases mencionaba las tres variables: Buena calidad, buen precio y tener crédito, pero lo que prima es la calidad.

Posteriormente se encuentra la tabla con el resumen sobre que le interesa más al consumidor, el número de frases mencionadas y sus porcentajes.

Tabla 3.22

<b>Tabla de resumen sobre interés del cliente</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>interés del cliente en número de frases</b>	<b>interés del cliente (en % de frases)</b>
Precio	6	37,50%
Calidad	7	43,75%
Crédito	3	18,75%
<b>Total frases</b>	<b>16</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### 3.2.1.4.24 Sensibilidad del Consumidor a las Variaciones de Precio

En cuanto a la sensibilidad del consumidor con respecto al precio se puede apreciar que las opiniones se encuentran muy divididas, las respuestas dicen que el 33.3% es muy sensible: "Muy sensible, por eso hay que tratar de manejar un P.V.P. por lo menos de seis meses o un año, muy sensible.", "Huy, aquí en nuestro país pues lógicamente el precio manda", "Demasiado sensible, si percibe una pequeña variación de precios no lo duda ni un segundo y se cambia". Algo menos sensible, pudiendo ubicarlas dentro de la categoría de sensibles se encuentran el otro 33.3%: "Se fija, se fija si hay variaciones de precio", "De la media para arriba yo creo que sí.", "Es sensible, con el sucre los precios variaban, ahora con el dólar los precios se mantiene no hay mucha inflación, si nos quieren subir el precio, buscamos otro proveedor". Y finalmente el 33.3% restante dice que es muy poco sensible: "Casi ninguno si uno no exagera", "No nos han reclamado, pero tratamos de subir siempre la calidad con el precio". Esta paridad en los resultados se la puede interpretar por los segmentos de mercado a los cuales van dirigidos los productos de las empresas de los diferentes entrevistados. Si la empresa ofrece un producto de excelente calidad a un segmento medio-alto alto el consumidor va a ser menos sensible al precio, que otro consumidor que busca economizar al momento de consumir.

A continuación se encuentra la tabla resumen sobre la sensibilidad del consumidor a las variaciones de precio, el número y el porcentaje de las frases.

**Tabla 3.23**

<b>Tabla de resumen sobre sensibilidad del consumidor a las variaciones de precio</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>sensibilidad del consumidor en número de frases</b>	<b>sensibilidad del consumidor (en % de frases)</b>
Muy sensible	3	33,33%
Sensible	3	33,33%
Muy poco sensible	3	33,33%
<b>Total frases</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

#### **3.2.1.4.25 Segmento de Mercado Objetivo**

El segmento al que debería estar enfocado una planta procesadora de carnes especiales y preparadas según las respuestas mencionadas, es a un segmento medio-alto, alto: “A un segmento de nivel medio-alto, alto. Indiscutiblemente no medio; medio-alto, alto.”, “Si son especiales tienes que buscar un target medio alto”, “Clase media alta, con ingresos de \$1000 en adelante y sin tiempo” “Bueno, en lo que sale la carne lamentablemente; va apuntado a una clase media alta.” Esta tendencia acapara el 41.67% de las frases mencionadas pero a estas se las puede añadir las frases que dicen que se debe vender a un cliente directo: “Creo que al consumidor final directamente”, “al cliente directo”, “supermercados, micro mercados.”, estas suman el 25% y a esto se le añadiría las frases que mencionan que debería estar enfocado a personas que tengan poca disponibilidad de tiempo: “Hay una variedad de clientes que quiere calidad, gente que no tiene tiempo, y hay gente que vive sola y nosotros les damos facilidad de comprar al peso la cantidad que quiera” estas representan el 8.3%. Al sumar estas tres categorías nos da el

75% y tenemos que el negocio estaría enfocado a un segmento medio-alto, alto vendiéndole directamente al consumidor, el mismo que debe tener poca disponibilidad de tiempo.

Otro porcentaje dice que se debería enfocar a los hoteles y restaurantes: "A hoteles y restaurantes", "El cliente potencial piensa serían los restaurantes, hoteles", estas frases representan el 16.7% del total. Por último se mencionó que se debería enfocar en un segmento medio: "yo creo que podemos empezar desde una clase un poquito más debajo de la media hacia arriba." Tan sólo el 8.3% de las expresiones se encuentran en esta categoría.

A continuación se presenta el cuadro resumen sobre el segmento de mercado al cual debería enfocares un negocio de carnes especiales y preparadas, con el número de frases y sus porcentajes.

**Tabla 3.24**

<b>Tabla de resumen sobre segmento de mercado</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Segmento de mercado en número de frases</b>	<b>Segmento de mercado (en % de frases)</b>
Medio-alto para arriba	5	41,67%
Medio	1	8,33%
Hoteles y restaurantes	2	16,67%
Cliente directo	3	25,00%
Personas sin tiempo que viven solas	1	8,33%
<b>Total frases</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.26 Contacto con los Clientes

La forma más efectiva de contactar la clientela es la publicidad boca a boca, eso indica la mayor parte de entrevistados, esta publicidad tiene que ver mucho con la calidad y atención que se les brinde a los clientes, ya que ellos son los encargados de publicitar el producto de una buena o mala manera; si se sienten a gusto con el producto le darán una buena publicidad: "Publicidad boca a boca", "La forma más efectiva es que el cliente te haga la publicidad a voz, el boca a boca.", "Boca a boca, no tiene propaganda de televisión", "el producto si es bueno se vende sólo". Esta forma de contactar a los clientes representa el 33.3% de las frases. Un 25% de las expresiones indican que la forma más efectiva es realizando un seguimiento al cliente, haciendo llamadas: "Después de la compra seguimiento de llamadas", "ingresar a restaurantes y hoteles convenciendo a los chef que es lo que más les conviene". Otras formas efectivas de contactar a la clientela según los entrevistados son vía volantes y "flyers", representando ésta el 16.7% del total de frases mencionadas: "mandar volantes, "flyers", invitaciones, etc.", "Y pocos volantes", también con el 16.7% las respuestas señalan que es efectivo contactar a los clientes mediante propagandas y anuncios: "pongo un anuncio el día de hoy en el periódico empezando desde cero y pongo mi número de celular. Espero que la gente me llame y voy viendo cual va a ser mi demanda de este producto", "Propagandas, radio, televisión". Mientras que tan sólo el 8.3% señalo que una forma efectiva de contactarse es vía e-mail: "Vía e-mail".

A continuación se presenta la tabla resumen sobre como contactar a los clientes, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

Tabla 3.25

<b>Tabla de resumen sobre contactar clientes</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Contactar clientes en número de frases</b>	<b>Contactar clientes (en % de frases)</b>
E-mail	1	8,33%
Boca a boca	4	33,33%
Volantes, "flyers"	2	16,67%
llamadas, seguimiento al cliente	3	25,00%
Propagandas y anuncios	2	16,67%
<b>Total frases</b>	<b>12</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Enero-2008

### 3.2.1.4.27 Conclusiones Finales

Finalmente sería pertinente presentar un cuadro recapitulativo con los diferentes porcentajes de las diferentes categorías analizadas, ver cuadro en el anexo 4.

En conclusión se puede señalar que el negocio de carnes especiales y preparadas ha crecido, las oportunidades de este tipo de negocio son amplias con el 3.94%, pero también las amenazas son numerosas por el 3.64% en lo cual se debe trabajar para ir las transformando en oportunidades. La tendencia que se espera, es que el consumo siga incrementándose.

Para iniciar un negocio de carnes especiales y preparadas se debe poner énfasis en el servicio al cliente y la calidad del producto representado por el 1.52%, Al ser una idea innovadora el 1.21%, se debe ofrecer un producto de calidad el 1.21%. El cual, los meses de noviembre, diciembre y fechas festivas el consumo aumenta.

En un negocio de carnes especiales y preparadas el éxito pasa por la calidad del producto y la higiene el 2.73%. En la actualidad en la provincia de Pichincha se

puede encontrar plantas procesadoras de carne de buen nivel en un 2.12%, las cuales pueden llegar a tener muchas fortalezas el 5.76%. En un mercado algo segmentado el principal competidor viene a ser Supermaxi el 1.21% pero si el negocio se maneja bien se convertiría en un aliado estratégico.

En el manejo de este tipo de negocio se encuentran algunas dificultades entre las que sobresalen el manejo de los empleados el 1.21%, por una parte y por la otra los procesos de producción son el 1.21%, los cuales deben ser sumamente inocuos.

Se puede observar que la tendencia en el mercado se inclina más por el consumo de carne de res, según los entrevistados el 2.42%, pero otro tipo de carnes tienen un consumo muy aceptable. En cuanto al consumo en función de las regiones, este varía entre la costa y la sierra básicamente, sobre todo el tipo de carne que se consume el 2.12%. Mientras que el consumo en función de las fechas también varía, en noviembre y diciembre se consume más carnes blancas: ave y cerdo y el resto del año el consumo de carne de res permanece constante el 2.12%.

Al respecto de la ubicación de una planta procesadora de carnes especiales y preparadas, esta debería estar localizada en los alrededores de la ciudad de Quito indicó el 2.12%, y para que sea un negocio ideal se debe cerrar la cadena de producción el 0.91%, para de esta manera controlar la calidad de los productos y su costo, con la cadena cerrada lo ideal sería trabajar con un mercado segmentado el 0.91%. El número de empleados que se utilizaría en una planta de mediana capacidad varía entre los 10 y 15 el 0.61%, pero esto dependería de a que le estamos llamando mediana capacidad y cuantos animales se van a faenar el 0.61%. Los equipos más importantes en una planta procesadora de carnes especiales y preparadas son específicamente los que tienen que ver con la cadena de frío el 1.21%, este es un punto crítico en este negocio. Los insumos, un

tema crucial en el negocio, la gran parte de los entrevistados tienen a varias empresas como proveedores el 2.12%.

Las alianzas estratégicas con las cadenas de supermercados que existen en el país fue un tema muy dividido la mitad de los entrevistados la aconsejan y tienen mientras que la otra mitad no la tienen, el 0.91%.

Las carnes antes de prepararlas se debe seguir un proceso de: relajación, maduración para luego refrigerarlas y congelarlas indicó el 2.12% y cuando ya se encuentran en el mercado pueden estar tranquilamente congeladas y refrigeradas, el 1.82%.

En un mercado de precios como el Ecuatoriano en este tipo de negocios se debe poner especial atención en la calidad del producto el 2.12%, claro que sin descuidar el precio el 1.82% y dependiendo a que segmento de mercado se este enfocado las variaciones de precio van a tener un mayor o menor impacto en los clientes que pueden ser: muy sensibles, sensibles o poco sensibles con el 0.91%. Aunque lo recomendable en un negocio de carnes especiales y preparadas es enfocarse en un segmento medio-alto, alto el 1.52% y en este segmento la publicidad que mejor funciona es la boca a boca el 1.21%.

### **3.2.2 Grupos Focales**

#### **3.2.2.1 Redacción del Informe Final**

El informe final fue redactado por temas, en función de las diferentes categorías de las tablas y detalla los principales aspectos tratados en los grupos focales. Todas las conclusiones del informe están debidamente justificadas con frases pertenecientes a los mismos participantes y con los respectivos porcentajes de aparición de las frases.

### 3.2.2.1.1 Tendencias de Respuesta a la Palabra Carne

De acuerdo a la reacción de los participantes, al escuchar la palabra carne, se produjo diferentes respuestas esporádicas, el 55% de los entrevistados siendo el más significativo, indicó que al escuchar carne piensa en: "carne de res, Lomo frito, Rod steak, Bife de chorizo, Cuadril, etc."

También se observa en menor porcentaje de frases, el 27% algunas personas al escuchar la palabra carne piensan en todas las carnes que no son sólo de res, Parrillada, estofado, etc.

Y finalmente un porcentaje mínimo del 9%, indicó que al escuchar carne piensan en otras carnes que no son de res como el pavo.

A continuación se presenta la tabla resumen con las tendencias de respuesta a la palabra carne, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

**Tabla 3.26**

<b>Tabla resumen sobre tendencias de respuesta a la palabra carne</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Tendencias de respuesta en número de frases</b>	<b>Tendencias de respuesta (en % de frases)</b>
carne de res	6	55%
todas las carnes	3	27%
otras carnes	1	9%
<b>Total frases</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.2 Frecuencia de Consumo de Carnes

En lo relacionado a la frecuencia del consumo de carnes, se observa que la mayoría de los participantes consume carne, de dos a tres veces por semana con un porcentaje de 63%, casi todas las personas respondió tres veces a la semana. De igual forma algunos participantes respondieron "todos los días" en un porcentaje de 38%, esto indica que la carne es uno de los principales suplementos nutritivos en la alimentación de los Ecuatorianos aunque en menor porcentaje que en otros países, cabe recalcar que ningún participante contestó menos de tres veces por semana, tomando en cuenta que las personas que estuvieron en los grupos focales están en un rango de edad entre 20 a 70 años.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de la frecuencia de consumo, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

**Tabla 3.27**

<b>Tabla resumen sobre frecuencia de consumo de carnes</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia de consumo en número de frases</b>	<b>Frecuencia de consumo (en % de frases)</b>
Todos los días	3	38%
2 a 3 veces	5	63%
Ninguno	0	0%
<b>Total frases</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.3 Efectos del Consumo de Carnes

Se preguntó sobre los efectos que produce el comer carne frecuentemente y se obtuvieron los siguientes resultados, un porcentaje de 70% siendo la mayoría de

participantes, afirmó que el comer carne es algo bueno o saludable para las personas, “es bueno comer todos los días, se debería comer carne todos los días, es bueno, excelente alimento, buena proteína, un suplemento proteínico”. Estos comentarios señalan una intención positiva al consumo de carnes.

Un porcentaje menor del 30%, indicó que no siempre es bueno comer tanta carne, se dijo que esto puede depender de las edades de las personas, por ejemplo las personas ancianas o de mayor edad no necesitan tanta proteína o tanta carne para una buena nutrición y el exceso puede ser perjudicial, de igual forma a los niños de poca edad.,” Para la gente mayor no es bueno comer todos los días, Te afecta el acido úrico la carne de res”.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de los efectos del consumo de carne, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

**Tabla 3.28**

<b>Tabla resumen sobre efectos de consumo de carnes</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Efectos de consumo en número de frases</b>	<b>Efectos de consumo (en % de frases)</b>
Bueno	7	70%
Malo	3	30%
Indiferente	0	0%
<b>Total frases</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

#### **3.2.2.1.4 Tendencias de Respuesta a las Palabras Carnes Especiales y Preparadas**

En los grupos focales se utilizó distintos métodos de recopilación de información, entre estos se observó las respuestas de los participantes al escuchar la palabra

carnes especiales y preparadas y arrojó un porcentaje del 29% que al escuchar carnes especiales lo asocian con carnes que no son de res, “jamón ahumado, chuleta ahumada, pavito a la vinagreta”. El 21% las personas asociaron esta palabra con alimentos de fácil y rápida preparación, “fácil, rápido, prefabricados”. De igual forma el 21% de los participantes asociaron carnes especiales con productos de carne de res, milanesa, etc.

Y finalmente el 14% de las frases, las personas asociaron la palabra con alimentos condimentados y otro 14% con carnes exclusivas, “condimentado, adobo, especiales, exclusivas”.

En este cuadro de respuestas se puede observar que hay una gran variedad de respuestas, lo que indica un desconocimiento hacia los productos o la palabra de carnes especiales y preparadas.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de efectos de respuesta a la palabra carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

**Tabla 3.29**

<b>Tabla resumen de tendencias de respuestas a las palabras carnes especiales</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Tendencias de respuesta a la palabra carnes especiales</b>	<b>Tendencias de respuestas (en % de frases)</b>
Preparación Rápida y Fácil	3	21%
Carne de res	3	21%
Otras carnes	4	29%
Carnes condimentadas	2	14%
Carnes Exclusivas	2	14%
<b>Total frases</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.5 Efectos de Consumo de Carnes Especiales

A los participantes se les preguntó sobre los posibles efectos de consumir carnes especiales y preparadas y las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes: el 60% de las frases sugiere que el comer carnes especiales y preparadas es malo, "tal vez que no son frescas, el precio realmente en lo económico no es tanto". Hicieron énfasis en los precios de los productos ya que serían más caros.

Otro 40% de las frases indicó que el comer este tipo de carnes sería bueno, "Saludable, porque es mejor calidad de carne, el tiempo es súper importante al menos ahora todo el mundo trabaja". Los participantes dijeron que al comer carnes especiales y preparadas tenían que ser bien escogidas y de gran calidad, al mismo tiempo que ahorrarían tiempo.

A continuación se presenta la tabla resumen con los efectos de consumo de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

**Tabla 3.30**

<b>Tabla resumen sobre efectos de consumo de carnes especiales</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Efectos de consumo en número de frases</b>	<b>Efectos de consumo (en % de frases)</b>
Bueno	2	40%
Malo	3	60%
Indiferente	0	0%
<b>Total frases</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.6 Frecuencia de Consumo de Carnes Especiales

La frecuencia de consumo de carnes especiales y preparadas se encuentra de la siguiente manera: el 60% de frases indicó que se consume muy poco o de repente, “Muy poco, no es lo mismo sazonar mi esposo o yo que otras personas, poquísimo, de repente, para un compromiso, cuando se tiene invitados”.

Por otra parte algunos participantes con el 33%, indicaron que se consume este tipo de carnes, de dos a tres veces por semana, “de dos a tres veces, tres días”.

Y con un menor porcentaje de frases respondidas, el 8% indicó que no consumen estas carnes, de igual forma el 8% de respuestas, indican que consumen estas carnes 4 o más veces a la semana.

Como se observa en el cuadro, el consumo de estas carnes esta en un rango de medio a bajo con relación a la nutrición de los entrevistados.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre la frecuencia de consumo de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

Tabla 3.31

<b>Tabla resumen sobre frecuencia de consumo de carnes especiales</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia de consumo en número de frases</b>	<b>Frecuencia de consumo (en % de frases)</b>
Ninguna	1	8%
Poco	6	50%
2 a 3 días	4	33%
4 días	1	8%
Todos los días	0	0
<b>Total de freces</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.7 Ocasiones de Consumo de Carnes Especiales

Al preguntar sobre las ocasiones de consumo de estas carnes se obtuvo las siguientes respuestas: el 56% de las frases indican que lo consumirían sólo en ocasiones especiales, "sólo en algo especial, ocasiones especiales, algo especial". El 33% de las frases dicen que le es indiferente en que ocasión consumir estas carnes, "me da igual, cualquiera".

Y en un menor porcentaje 11%, revelaron que consumirían en ocasiones que no tengan tiempo para cocinar, "Cuando tu no puedes cocinar viene mucha gente y te ofrecen traer preparada".

A continuación se presenta la tabla resumen sobre la frecuencia de consumo de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

Tabla 3.32

<b>Tabla resumen sobre ocasiones de consumo</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Ocasiones de consumo en número de frases</b>	<b>Ocasiones de consumo (en % de frases)</b>
Indiferente	3	33%
Ocasiones especiales	5	56%
No hay tiempo	1	11%
Cuando estoy sólo	0	0%
<b>Total de frases</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.8 Motivos de Consumo de Carnes Especiales y Preparadas

A los participantes se les preguntó cuales serían los motivos que les llevaría a consumir estos productos de carnes especiales y preparadas y revelaron las siguientes respuestas: tanto la publicidad y el tiempo tuvieron la mayor participación con el 22% de frases cada una, "a veces por publicidad, Depende el tipo de publicidad, Publicidad donde se vea la calidad del producto, yo creo que la publicidad es muy importante, tiempo". Esto indica que este tipo de productos que no son muy conocidos en el mercado, necesitan una buena imagen, publicidad, y un valor agregado, que en este caso sería el alimento listo para calentar y consumir.

Luego el 17% de frases, indicó el sabor del producto y la buena atención en el caso de tener un almacén propio, "Yo tuve una buena experiencia en la atención en el Cordobés, yo les doy la receta y el en ese rato me pone los condimentos, Facilidad de compra, sabor, etc."

El 11% de las frases hicieron referencia a una compra esporádica, por curiosidad, "Curiosidad y esporádicamente". Y finalmente el 6% de las frases indicó que cada

uno tiene las sugerencias y la experiencia, “a veces por sugerencias de otras personas, experiencia”.

Esta información indica, que el producto si quiere tener éxito tiene que ser de muy buena calidad en todos los sentidos.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre los motivos de consumo de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.33**

<b>Tabla resumen sobre motivos e influencia de consumo</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Motivos de consumo en número de frases</b>	<b>Motivos de consumo (en % de frases)</b>
Sabor	3	17%
Publicidad	4	22%
Esporádicamente	2	11%
Sugerencias	1	6%
Buena atención	3	17%
Experiencia	1	6%
Tiempo	4	22%
<b>Total Frases</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### **3.2.2.1.9 Preferencias de Compra de Carnes Especiales y Preparadas**

Se preguntó a los participantes, en donde comprarían estos productos y respondieron: el 44% de participación de las frases indicó que compraría en el Supermaxi, “Supermaxi, porque te da la idea de que siempre va a estar rotando el producto y va a estar más fresco, En el supermaxi porque allí hago todas las compras, En el supermaxi porque allí hay mejor control de calidad, supermaxi”. Un 33 % de las frases señalaron que sería en La Suiza, que es un local que venden

diferentes carnes cocinadas, crudas y precocidas, “yo acá compro en la Suiza bastante porque hay bastante variedad y es rica, En la suiza es más conocido, Puedes comprar carne y otras cosas hay de todo tipo”.

Y finalmente el 22% de frases indicaron que preferirían comprar en mercados donde se pudiera escoger la calidad de la carne y los cortes, “en Colombia el sistema es diferente, allá hay todo tipo de carnes a elegir y cortes a mi elección en los mercados y carnicerías, Un expendio donde uno elija la carne y el corte”.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre los motivos de consumo de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.34**

<b>Tabla resumen sobre preferencias de compra</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Preferencias de compra en número de frases</b>	<b>Preferencias de compra (en % de frases)</b>
Supermaxi	4	44%
Mercados y Carnicerías	2	22%
La suiza	3	33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### **3.2.2.1.10 Características Importantes de un Producto de Carnes Especiales**

Se preguntó cuales serían las características principales que debería tener un producto de carnes especiales y preparadas y se indicó lo siguiente: el 67% de frases señalaron que sería muy importante en estos productos, el sabor y la calidad: “La calidad y el sabor, Es preferible un poco más caro y buena calidad, Pero la calidad es lo importante, el estado”.

Luego el 25% de frases señalaron que sería importante no exagerar en el precio, un precio correcto acorde al producto, “El precio si influye, En el supermaxi encontré el mismo producto que el Cordobés y es más barato, mucho más barato, calidad y precio”.

Por último el 8% indicó que la marca es importante en estos productos, “Obviamente en el precio pero siempre te vas a fijar más en la marca, porque con la marca sabes que es buena y vas a volver por la misma cueste lo que cueste”.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre las características importantes de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.35**

<b>Tabla resumen sobre características importantes del producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Características importantes del producto en número de frases</b>	<b>Características importantes del producto (en % de frases)</b>
Calidad y sabor	8	67%
Precio	3	25%
Marca	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### **3.2.2.1.11 Marcas Reconocidas de Carnes Especiales y Preparadas**

Entre las marcas más reconocidas según los participantes se tiene las siguientes: el 67% de las frases nombró a La Suiza, “A mi la Suiza pero no me gusta, La Suiza es bonito, pero en el momento que compras no es rico, La comida cruda si es rica, Yo compro bastante en la Suiza”.

Luego reconocieron algunos productos de Pronaca de similares características, “La fritada de Mr. Chanco es buena, Pronaca, Mr. Pollo”. El 17% de las frases mencionaron a Mr. Cook y finalmente el 8% de participación fue Facundo y Frits. Todas estas marcas fueron reconocidas pero a pocas se les nombró cualidades, tal vez por falta de conocimiento de los productos.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre las marcas reconocidas de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.36**

<b>Tabla resumen sobre marcas reconocidas y sus cualidades</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Marcas reconocidas en número de frases</b>	<b>Marcas reconocidas (en % de frases)</b>
La suiza	4	67%
Pronaca	3	25%
Mr Cook	2	17%
Swiss Corner	1	8%
Fritz	1	8%
Facundo	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### **3.2.2.1.12 Características que Debería Tener un Nuevo Producto de Carnes Especiales y Preparadas**

A los participantes se les realizó la pregunta de qué características debería tener un nuevo producto o cómo lo harían ellos, al mismo tiempo que se entregó una pequeña encuesta para recolectar más información y las respuestas fueron las siguientes: el 24% de participación de las frases dijeron que la calidad sería esencial en estos productos, “Asepsia, buena presentación, que sea inocuo, que

garantice que no va afectar a la salud de los consumidores, de calidad los preservantes todo eso, Seleccionar bien el ganado, sabiendo de donde viene, ese es el éxito, hay que empezar por la alimentación, el origen, como los tratan cuando están enfermos, eso es lo esencial para una buena carne, Seleccionar bien el ganado”.

Luego se habló de un mercado objetivo y el 10% de participación habla de un mercado de clase media a media alta, otro 10% habló de un segmento de hoteles y restaurantes, “clase media-alta para arriba porque de clase baja no van a comprar sino lo que hay en la tienda, alta, Se les vendería a hoteles, restaurantes, restaurantes y hoteles”.

También se mencionó con 10% de frases a la publicidad, “Obviamente publicitarias, prensa y televisión, vallas publicitarias también, yo creo que vallas publicitarias todo lo que es alimento con imágenes o sea vallas publicitarias y también siempre lo que tu vayas a comer necesitas probarlo antes”.

Luego el 7% de participación cada uno dio énfasis en el empaque, en un mercado objetivo familiar, en posibles lugares de venta supermercados y otro en un local propio, de igual forma el 7% habló de los posibles proveedores, los campesinos, “El empaque depende del producto y del tipo de almacenamiento que le vayas a dar, Mr. Cook no es al vacío es sólo congelado, amas de casa, familia, el restaurante río de Janeiro, trae la carne de santo domingo son buenas carnes, por ejemplo en Alemania se les compra directo a los campesinos”.

Y finalmente el 3% de participación, indicó que una publicidad por medio de degustaciones, como proveedor tener una hacienda propia y proveedores haciendas cercanas, “ejemplo el Supermaxi tiene su propia hacienda, haciendas cercanas a la fábrica o el lugar donde vayas a vender o sea a Quito, degustaciones en locales o centros comerciales para poder probar el producto”.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre las características de un nuevo producto de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.37**

Tabla resumen sobre características de un nuevo producto		
Respuestas	Características de un nuevo producto en número de frases	Características de un nuevo producto (en % de frases)
Calidad	7	24%
Empaque	2	7%
M.O. Familia	2	7%
M.O. Clase media-media alta	3	10%
M.O. Hoteles y restaurante	3	10%
L.V. supermercados	2	7%
L.V. local propio	2	7%
P.P. Televisión y Vallas	3	10%
P.P. degustaciones	1	3%
Hacienda propia	1	3%
Campesinos	2	7%
Haciendas cercanas	1	3%
<b>Total frases</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

***\*En este tramo del grupo focal se presentó el producto de Rapid Gourmet***

### **3.2.2.1.13 Primera Impresión al Ver el Producto**

La impresión con 55% de frases fue de comida rápida, "Comida Rápida, La fácil preparación y el fácil almacenamiento, Trabajo simplificado, Cómoda fácil de preparar, Producto preparado, Sólo para calentar".

Luego se obtuvo un alto porcentaje del 32%, donde hubo un desconocimiento del empaque, no sabían que era, "Qué será, Qué tamaño tiene, Cómo estará

preparado, Parece comida chatarra, Pobre el empaque, no me pareció el color, No esta clara la imagen”.

Y el 14% de las frases hicieron referencia a comida fría, “alverjas, a mi también se me vino algo así a la mente y en la gráfica del empaque como tiene colores fríos, parece más como ensalada”.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre la impresión al ver el producto de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.38**

<b>Tabla resumen sobre tendencia de respuesta al ver el producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Tendencias de respuestas al ver el producto en número de frases</b>	<b>Tendencias de respuesta al ver el producto (en % de frases)</b>
Comida rápida	12	55%
Comida fría	3	14%
Dudas en el empaque	7	32%
<b>Total frases</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

#### **3.2.2.1.14 Que les Gusto o Disgusto al Ver el Producto**

Al ver el producto las personas expresaron los gustos y disgustos que les causó el mismo, el 63% de participación arrojó los siguientes resultados en cuanto a los gustos, “la salsa, carne suave, el sabor, el tamaño del empaque su presentación, el color si me gusta, el color esta bien, a mi si me gusta los empaques los puedo utilizar en otras cosas y son atractivos, de primera intención me gusto, lo rápido para preparar, el estofado suave, el estofado, la presentación, buena carne y salsa, el empaque, el tamaño, el olor y la salsa, rápida preparación, etc.”

Y el 37% de las frases señaló lo que les disgustó del producto, "Al ver el empaque no se ve el producto, Si viniera algo impreso o algo pegado a la caja me gustaría, la falta de registro que tiene y es de mucha importancia, porque posiblemente no puedes garantizar que tienes un tiempo para consumirlo o no, simplemente almacenarlo, Muchos empaques me gusta, con menos empaques, el color, no me gustaría que sea en plásticos, El uso de material plástico, Para mi gusto un poco más de legumbres, Presentación gráfica, La imagen del caballo no me gusta, No se ve el producto".

A continuación se presenta la tabla resumen sobre los gustos y disgustos al ver el producto de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.39**

<b>Tabla resumen sobre gustos y disgustos al ver el producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Gustos y disgustos al ver el producto en número de frases</b>	<b>Gustos y disgustos al ver el producto (en % de frases)</b>
Gustos	19	63%
Disgustos	11	37%
<b>Total frases</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.15 Intención de Compra del Producto

Al ver las características del producto se preguntó si comprarían el mismo y respondieron, el 68% de las frases que sí, "sí, sí en determinadas ocasiones, sí dependiendo del precio, sí, sí pero con promoción," etc.

Otro 32% de las frases indicaron una intención negativa del producto, "No creo dependiendo de la variedad, no, no," etc.

Se tiene que mejorar el producto con las sugerencias que hicieron los participantes para mejorar la intención de compra.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre la intención de compra del producto de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.40**

<b>Tabla resumen sobre intenciones de compra del producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Intenciones de compra en número de frases</b>	<b>Intenciones de compra (en % de frases)</b>
Si	13	68%
No	6	32%
Total frases	19	100%

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.16 Percepción de Diferencia del Producto con Relación a los del Mercado

El 63% dijo que no hay diferencia con productos que hay en el mercado, “Yo no le veo mucha diferencia, si bien es cierto nunca ves en el producto el parecido, similar, similar, similar”.

Y el 38% de los participantes dijeron que hay diferencia, “le veo con un target más bajo, tal vez la calidad del empaque te hace pensar que es de una menor calidad el producto entero, pero tu tienes la caja con colores amarillos, rojos que son colores que a la vista te llaman la atención”.

Al ver las respuestas obtenidas se llegó a la conclusión que se tiene que mejorar el producto para diferenciarse de la competencia con un valor agregado.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre la percepción de diferencia del producto de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.41**

<b>Tabla resumen sobre diferencias del producto con relación a los del mercado</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>diferencias del producto con relación a los del mercado en número de frases</b>	<b>diferencias del producto con relación a los del mercado (en % de frases)</b>
No hay diferencia	5	63%
Hay diferencias	3	38%
<b>Total frases</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.17 Segmento de Mercado

A los participantes se les preguntó cuál sería el segmento o las personas que les gustaría este producto y respondieron lo siguiente:

Amas de casa y personas que viven solas tuvieron con el 40% de frases de participación cada una, "Amas de casa, familiares, o las personas que no tienen tiempo, para salirse de un apuro".

Y finalmente el 20% de participación señalaron que les gustaría a personas que viven solas, "personas que viven solas, para una familia no".

A continuación se presenta la tabla resumen sobre los posibles segmentos que les gustaría el producto de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.42**

<b>Tabla resumen del segmento que les gustaría el producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>segmento que si les gustaría el producto en número de frases</b>	<b>segmento que le gustaría el producto (en % de frases)</b>
Amas de casa y familia	2	40%
Personas que viven solas	1	20%
Personas que no tengan tiempo	2	40%
<b>Total frases</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.18 Posibles Lugares de Venta del Producto

Los posibles lugares de venta de este producto, o los lugares que preferirían las personas comprarlo se describen a continuación:

El 100% de las frases de los entrevistados fue en los supermercados, todos mencionaron que este producto sería óptimo venderlo en los supermercados, especialmente en el supermaxi, sabiendo que hay que tomar en cuenta en algunos aspectos fundamentales para llamar la atención del producto como buena ubicación en los percheros.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre los posibles lugares de compra del producto de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.43**

<b>Tabla resumen sobre posibles lugares de compra</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Lugar de venta del producto en número de frases</b>	<b>Lugar de venta del producto (en % de frases)</b>
Supermercados	7	100%
Micro mercados	0	0%
Almacén propio	0	0%
<b>Total frases</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.19 Percepción del Producto a los Participantes

Se quiere saber cuál fue la percepción hacia el producto por parte de los participantes, para lo cual respondieron lo siguiente:

El 56% de participación dijeron que lo percibieron como selectivo, “El producto si es de buena calidad, selectivo, etc.”. Otro 44% indicó que lo percibieron como popular, “Un poco popular, Popular por el empaque, etc.” Cabe recalcar que este 44 % en su mayoría fueron jóvenes que vivían solos y lo percibieron así por el empaque, sus colores y el logotipo.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre la percepción del producto de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.44**

<b>Tabla resumen sobre percepción del producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Percepción del producto en número de frases</b>	<b>Percepción del producto (en % de frases)</b>
Selectivo	5	56%
Popular	4	44%
Medio	0	0%
<b>Total frases</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.20 Posibles Precios del Producto

Se preguntó cuál sería el precio que les parecía correcto para este producto de carnes especiales y preparadas y respondieron lo siguiente:

El 63% de las frases señaló que un precio correcto sería 4 dólares, “4 dólares etc.”. Y 5, 6, y 7 a 8 dólares tuvieron una participación de 13% cada una.”5,5 dólares, 6 dólares, etc.”

Cabe recalcar que el mayor porcentaje de participación fue de 4 dólares siendo este el precio aproximado de los productos similares en el mercado.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre los posibles precios del producto de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.45**

<b>Tabla resumen sobre posibles precios del producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Percepción del producto en número de frases</b>	<b>Precios del producto (en % de frases)</b>
4 Dólares	5	63%
5 Dólares	1	13%
6 Dólares	1	13%
7 Dólares a 8 dólares	1	13%
<b>Total de frases</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### **3.2.2.1.21 Frecuencia de Consumo del Producto**

Se quiso saber cada cuánto tiempo consumirían este producto los potenciales clientes y respondieron lo siguiente:

Con 38% de participación dijeron que podrían consumir entre semana, “no se lo ve difícil de preparar entonces yo creo que puedes llegar del trabajo y ya, claro entre semana sería, etc.”

Otro 25% de las frases dijeron que no comprarían o eventualmente, “no compraría, eventualmente”. Y finalmente con el 13% de participación de las frases respectivamente se tiene que consumirían, 1 vez al mes, 2 veces al mes, 1 vez a la semana, “1 vez cada 15 días, 1 vez al mes, etc.”.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre frecuencias de consumo del producto de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.46**

<b>Tabla resumen sobre frecuencia de consumo de este producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia de consumo de este producto en número de frases</b>	<b>Frecuencia de consumo de este producto (en % de frases)</b>
1 vez al mes	1	13%
2 veces al mes	1	13%
1 vez a la semana	1	13%
Entre semana	3	38%
No compro o eventualmente	2	25%
Total de frases	8	100%

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### **3.2.2.1.22 Ocasiones de Consumo del Producto**

Se preguntó, cuáles serían las ocasiones en las que consumirían este producto o en que circunstancias lo comprarían, las respuestas fueron las siguientes:

El 75% de frases indicaron que lo consumirían solos “sólo, sólo, etc.”. El otro 15% de frases indicaron que lo consumirían en cualquier ocasión “Es para cualquier ocasión, ocasiones así cualquier, etc.”. Estos porcentajes señalan, que es un producto para consumir cuando uno está sólo, no quiere cocinar, o no tienen tiempo.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre las ocasiones de consumo de los productos de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 4.47**

<b>Tabla resumen sobre ocasiones de consumo de este producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Ocasiones de consumo de este producto en número de frases</b>	<b>Ocasiones de consumo de este producto (en % de frases)</b>
Sólo	6	75%
Cualquier ocasión	2	25%
<b>Total frases</b>	<b>8</b>	<b>13%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores..  
Fecha: Febrero-2008

### **3.2.2.1.23 Posibles Acompañantes para el Producto**

Se les preguntó con que alimentos preferirían acompañar al producto y respondieron lo siguiente:

El 56% de las frases indicaron que preferirían consumirlo con ensalada, ensalada, “ensalada.” El 33% indicó que preferirían consumirlo con papas en diferentes formas de preparación, “papas al horno, papas fritas, puré de papas.” Y finalmente

el 11% de las frases hizo referencia a consumir el producto con arroz, "arroz.". Estas respuestas pueden influenciar en la consistencia y preparación del producto.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre los posibles acompañantes de los productos de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.48**

<b>Tabla resumen sobre acompañantes para el producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Acompañantes del producto en número de frases</b>	<b>Acompañantes del producto (en % de frases)</b>
Arroz	1	11%
Papas	3	33%
Ensalada	5	56%
<b>Total de frases</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### 3.2.2.1.24 Motivos de Consumo del Producto de Rapid Gourmet

Se quiso saber cuáles podrían ser los motivos de consumo del producto, las respuestas fueron las siguientes:

El 29% de las frases respectivamente dijo, que por fácil de cocinar, por falta de tiempo y por la presentación del producto, "el apuro, la falta de tiempo, la facilidad para cocinar, para calentar sería, la presentación es importante, la presentación, etc." Y finalmente el 14% de las frases dijo que el sabor, "sabor". Con estas respuestas se puede enfocar en un segmento de mejor forma.

A continuación se presenta la tabla resumen sobre posibles motivos de consumo de los productos de carnes especiales y preparadas, el número de frases y sus respectivos porcentajes.

**Tabla 3.49**

<b>Tabla resumen sobre motivos de consumo del producto</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Motivos de consumo del producto en número de frases</b>	<b>Acompañantes del producto (en % de frases)</b>
Falta de tiempo	2	29%
Sabor	1	14%
Fácil cocinar	2	29%
Presentación	2	29%
Total frases	7	100%

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Febrero-2008

### **3.2.2.1.25 Conclusiones Finales**

Finalmente sería pertinente presentar un cuadro recapitulativo con los diferentes porcentajes de las diferentes categorías analizadas, ver cuadro en el anexo 5. Las conclusiones de las respuestas o los comentarios que hicieron los participantes con mayor énfasis en los grupos focales son los siguientes:

Primero se les preguntó que palabra se les viene a la mente al escuchar carne y el 55% indicó carne de res, de igual forma que tan frecuente consumen carne y el 63% respondió que de 2 a 3 veces por semana.

Se quiso saber cuáles pueden ser los efectos de comer carne y el 70 % de las respuestas fue bueno. Luego que se les viene a la mente al escuchar la palabra carnes especiales y preparadas y el 29% de frases fueron otras carnes, que se referían a diferentes tipos de carnes a excepción de (res, pollo), de igual forma se

preguntó que piensan sobre los efectos de comer carnes especiales y preparadas y el 60% de las frases dijeron que les parecía malo. Saber la frecuencia de consumo de estas carnes por parte de los participantes es importante, para lo cual respondieron el 50% de frases que consumían poco.

Las ocasiones de consumo de estas carnes, indicó que el 56% consume en ocasiones especiales, de igual forma se quiso saber qué les podría motivar a consumir carnes especiales y preparadas y el 22% de participación indicó que la publicidad y la falta de tiempo para cocinar serían factores que influyen.

Saber en donde prefieren comprar este tipo de carnes es importante y el 44% de participación hicieron referencia al Supermaxi. Sobre cualidades del producto importantes se tiene la calidad y el sabor con 67%. Las marcas reconocidas de estos productos, indicaron con el 67% que es La Suiza.

Se les preguntó cuál sería la característica más importante en estos productos y el 24% de frases señalaron la calidad.

Al presentar el producto se quiso saber que se les viene a la mente el verlo y el 55% de participación dijeron comida rápida, así mismo se les preguntó sobre los gustos y disgustos del mismo para lo cual el 63% indicó que les gusto, la intención de compra del producto fue positiva con el 68% de participación.

Se preguntó si percibieron diferente o similar al producto de Rapid Gourmet con los del mercado y el 63% dijo que no hay diferencia, se preguntó a los participantes que cuál segmento se vería atraído por este producto y el 40% respectivamente señalaron: amas de casa y personas que no tienen tiempo, el lugar de venta preferido para este producto fue los supermercados con 100% y la percepción del producto fue selectivo con 56%.

El precio correcto para este producto (presentación de 500 gramos, salón de ternera) fue de 4 dólares con 63%, la frecuencia de consumo del producto para los entrevistados sería entre semana con 38% de participación, así mismo se quiso saber en que ocasiones consumirían este producto y el 75% afirmó que solos.

Se preguntó cuáles podrían ser los acompañantes de este producto y respondieron con 56% de participación que ensalada y finalmente señalaron los motivos que podrían llevar a consumirlo, para lo cual el 29% de participación afirmó: la falta de tiempo, fácil de cocinar y la presentación.

### **3.3 DISEÑO DESCRIPTIVO**

#### **3.3.1 Herramientas Empleadas**

Como parte del diseño descriptivo de la investigación de mercados, se plantea como herramienta única a las encuestas. Lo que se busca es indagar sobre gustos, preferencias, precios y competencia.

El cuestionario en mención contempla 20 preguntas claves para cumplir con los objetivos planteados, acompañadas de la clasificación de edad, sector de residencia, estado civil y nivel de educación. De las preguntas realizadas únicamente dos son dicotómicas (Preguntas No. 1, 4), ocho son de opción múltiple (Preguntas No. 2,3,5,6,9,12,18 y 20), ocho están codificadas usando una escala (Preguntas No. 7,8,11,14,15,16,17,19) y dos son abiertas para tener importante información sobre los gustos con respecto a la apariencia del producto y posibles competidores (Preguntas No. 10, 13). Ver anexo 6 formato de encuesta.

### 3.3.1.1 Encuesta

“Se empleará a la encuesta como un procedimiento de investigación para recolectar grandes cantidades de datos puros mediante formatos de preguntas y respuestas, entregados a la población de interés”.<sup>25</sup>

El diseño de la encuesta, busca obtener información para el cumplimiento de los objetivos señalados anteriormente. La encuesta empleada está dividida en cuatro secciones, la primera sección se refiere al consumo de carnes en general, la segunda fase es concerniente al producto en sí que son carnes especiales y preparadas, la tercera fase trata sobre las características o la percepción hacia producto de Rapid Gourmet y finalmente sobre el perfil del encuestado. Se programó de esta manera la encuesta para poder percibir los gustos y preferencias de productos sustitutos y similares, al mismo tiempo saber las nuevas exigencias para un producto de carnes especiales y preparadas.

## 3.4 Informe de Investigación Cuantitativa

### 3.4.1 Contexto

Una vez finalizada la investigación cualitativa, se procedió con la realización de la fase cuantitativa basados en los resultados de las sesiones de grupo.

### 3.4.2 Procedimiento Muestral

**La Muestra.-** “Es parte de la población que seleccionamos, medimos y observamos”.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, Pág.251

<sup>26</sup> RONALD, M, Weiers, “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”, Edición en español por Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1986, Pág. 97.

**El Censo.-** “Proporciona análisis pormenorizados de información demográfica sobre la población por ubicación, edad, sexo, estado civil, ingresos, empleo, escolaridad y muchas otras categorías descriptivas”.<sup>27</sup>

Se puede optar por tomar una muestra en lugar de hacer un censo completo de la población, procediendo a seguir con los pasos que intervienen en el proceso de muestreo

### **3.4.3 Seleccionar el Marco Apropiado del Muestreo**

Conceptualmente marco muestral “es la obtención de un listado de integrantes de la población meta definida, que sirve para extraer la muestra”<sup>28</sup>.

Para la identificación del marco muestral se basó en estadísticas poblacionales donde se obtiene que la población del nivel socioeconómico medio en adelante es 32% del total de habitantes de la ciudad de Quito.<sup>29</sup>

### **3.4.4 Unidades Muestrales**

Las unidades muestrales del estudio, fueron seleccionadas bajo grupos de edad, tomados por las características del producto, tomando en cuenta que son carnes precocidas listas para consumir se lo clasificó de la siguiente manera:

- 18 a 30 años de edad. Se seleccionó este rango de edad porque usualmente son personas estudiantes que viven solas o no tienen tiempo para cocinar.

- 31 a 50 años de edad. Comúnmente en este rango de edad se ha formado una familia con hijos en la cual se cocina en la casa para la alimentación diaria.

---

<sup>27</sup> RONALD, M, Weiers, “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”, Edición en español por Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1986, Pág. 80.

<sup>28</sup> Arturo José Orozco, Investigación de Mercados.

<sup>29</sup> MARKOP (Investigación de Mercados y Opinión Pública), “Índice Estadístico Markop-Ecuador 2005” Pág. 233

- Más de 50 años. Se tomó en cuenta este rango ya que suelen ser familias en que los hijos son mayores de edad y no comen en casa o son parejas o personas que viven solas.

### **3.4.5 Determinación de la Población y los Parámetros Pertinentes**

**La Población.-** algunas veces llamada “universo”. La población es el total de elementos sobre la cual queremos hacer una inferencia basándonos en la información relativa de la muestra.”<sup>30</sup>

La población para el presente estudio estará delimitada por toda la gente que habita en la zona urbana de la ciudad de Quito y que tiene un nivel socioeconómico medio y alto, que consume carne por lo menos de una a dos veces por semana.

De forma precisa la población está comprendida entre 18 años de edad en adelante sin distinción de sexo, Entendiéndose por zona urbana el área delimitada dentro de la ciudad. Por lo que según este perfil la población meta está conformada por 452861 habitantes de la ciudad de Quito. Ver anexo 7 cálculos de la población y muestra.

Debido a que la población objetivo (nivel socioeconómico medio y alto) es superior a 30.000 personas, se determina que el tipo de universo para nuestro estudio es infinito o indeterminado.

---

<sup>30</sup> RONALD, M, Weiers, “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”, Edición en español por Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1986, Pág. 97.

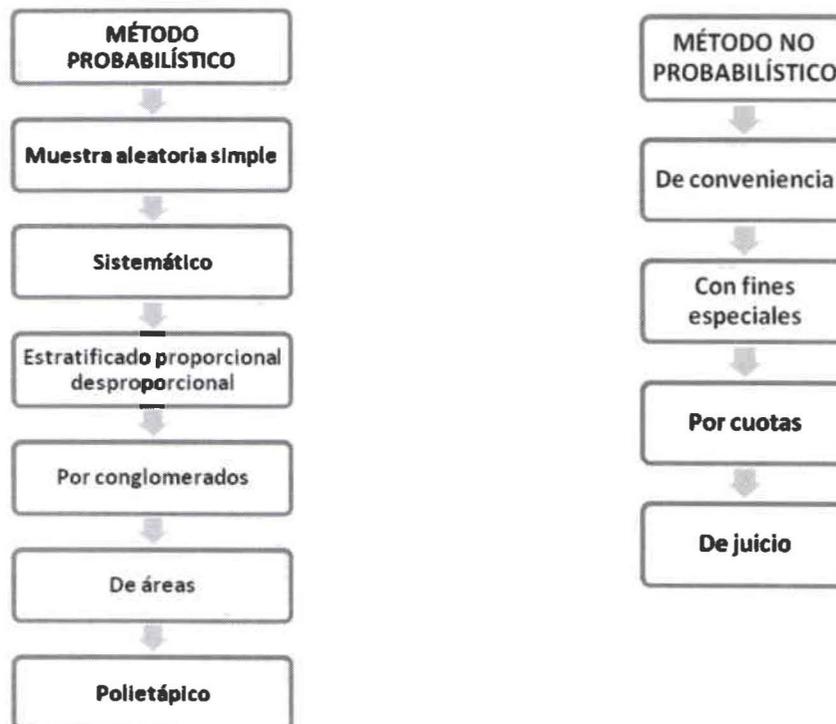
### 3.4.6 Tipos de Muestreo a Utilizarse

Existen dos tipos de muestreo, el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico.

A continuación se presenta el gráfico de los tipos de muestreo:

### 3.4.7 Método de Muestreo Probabilístico y no Probabilístico

Gráfico 3.1



FUENTE: RONALD, M. Weiers, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", Pág. 103.  
Elaborado por los autores  
FECHA: Marzo-2008.

### 3.4.8 Muestras Probabilísticas<sup>31</sup>

Son el único tipo de muestras que puede conseguirse la promesa de exactitud medible y de ausencia de sesgo (direccionalidad) en el error muestral.

Para la investigación de mercado del producto de carnes especiales y preparadas se tomó como referencia el muestreo aleatorio estratificado compuesto directo, ya que se debe especificar las características y rasgos particulares de cada uno de los elementos que van a integrar la muestra.

Una de las ventajas del muestreo aleatorio estratificado es que permite utilizar información científica comprobada, dando una mayor veracidad y confiabilidad al estudio.

Otra de las ventajas que brinda el método es que permite combinar la información de cada uno de los estratos y así conocer el comportamiento de cada uno de ellos en particular y poder compararlos entre sí.

### 3.4.9 Determinación del Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra dentro del mercado, se aplicará la fórmula de la proporción de la población, la misma que permitirá obtener datos representativos para la creación del proyecto. A continuación se describe la fórmula:

---

<sup>31</sup> RONALD, M, Weiers, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", Edición en español por Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1986, Pág. 108 -119.

Tabla 3.50

**Fórmula para Estimar el Tamaño de la Muestra de la Proporción de la Población**

$$n = \frac{Z^2 p (1 - p)}{E^2}$$

Donde:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
<b>N =</b>	Tamaño necesario de la muestra
<b>Z =</b>	Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza (para una confianza del 95%. <b>Z</b> = 1,96; para una confianza del 99%, <b>Z</b> = 2,58.
<b>P =</b>	Proporción de la población que posee la característica de interés (si puede estimar la proporción de, hágalo y utilícela como P; en caso contrario, sea conservador y use $P = 0,5$ en la fórmula.
<b>E =</b>	Error, o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza que se ha señalado. ( 0.06)

FUENTE: RONALD, M. Weiers, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", Pág. 103.  
Elaborado por los autores  
fecha: Marzo-2008.

De acuerdo a la distribución normal para el nivel de confianza del 95%  $Z = 1.96$ , determinando el grado de confianza considerado para el tamaño de la muestra. A continuación se define la aplicación de la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 (1 - 0,5)}{0.0036} = 267$$

La muestra constará de 267 encuestas, considerando el 95% de confianza sobre el tamaño de la proporción muestral, dentro del 0.5 de la proporción de la población, con un margen de error del 6%.

### 3.4.10 Trabajo de Campo

Con la muestra de 276 personas de 18 años de edad en adelante de los habitantes de la zona urbana de la ciudad de Quito, se realizó la siguiente distribución de encuestas por estrato: según las características del producto, los datos obtenidos en las entrevistas y grupos focales, se procedió de la siguiente manera:

**Tabla 3.51**  
**Encuesta por estratos**

No. De estrato	Rango de edad	No. De encuestas
1	de 18 a 30	157
2	de 31 <sup>a</sup> 50	89
3	Más de 50	30

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

### 3.4.11 Procesamiento de Datos

Se analizaron las encuestas realizadas verificando que cada encuestado haya contestado correctamente al cuestionario.

Se tomaron en cuenta posibles errores u omisiones de la muestra encuestada y se procedió a la clasificación de las encuestas por estratos.

Para efectos de tabulación se generó en Excel hojas electrónicas para las diferentes preguntas clasificándolas dentro de las siguientes categorías:

- Preguntas multicotómicas.- Es decir que presentan varias opciones de respuestas.
- Preguntas de Escala Ordinal.- Entendiéndose por escala ordinal una forma gradual de medir el resultado de los encuestados.
- Preguntas de Opinión.- Donde después de obtener las marcas de productos similares, se procedió a la cuantificación de la percepción de las mismas por parte de los encuestados.

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

La tabulación se la llevó a cabo mediante hojas de cálculo realizadas en Excel. La codificación se la realizó con códigos numéricos respetando el número de la pregunta. En cuanto al código de las opciones dentro de cada pregunta, se mantiene el número de la pregunta más un número adicional en función de la respuesta seleccionada. Para la pregunta 2 se obtiene lo siguiente:

**Tabla 3.52**

Nº	PREGUNTA	CÓDIGO RESPUESTA
2	¿Qué tipo de carne es la que consume con mayor frecuencia? Seleccione una sola opción	Carne de res 2.1 Carne de cerdo 2.2 Aves 2.3 Mariscos 2.4

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

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

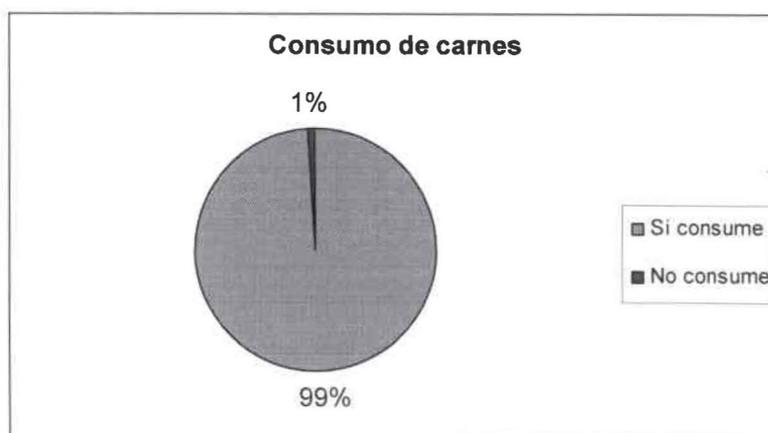
### 3.4.12 Análisis de Resultados

Se realizó una tabulación por estrato, para posteriormente concluir si existía o no alguna relación entre las variables estudiadas (edad, nivel de estudio, estado civil o sector de residencia) con respecto al nivel de consumo de carnes especiales y preparadas.

#### 3.4.12.1 Análisis del Consumo Actual de Carnes

Al tratarse de un producto que es consumido por la mayoría de las personas que habitan en el Distrito Metropolitano de Quito, pero con algunas excepciones; se consultó a los entrevistados al respecto del consumo de carnes en general, obteniendo lo siguiente:

**Gráfico 3.2**



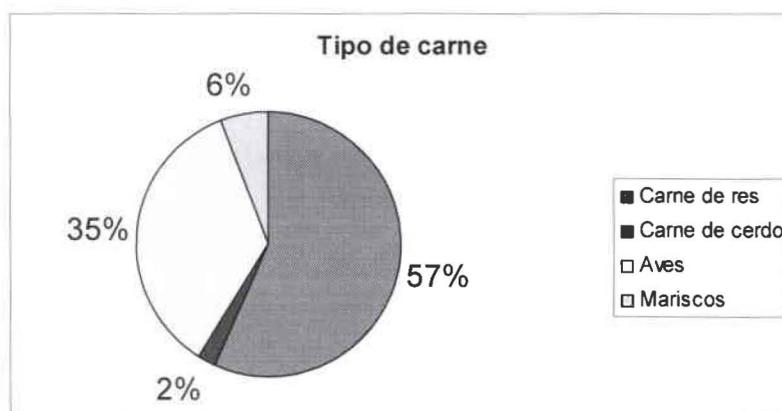
Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Es decir el 99% de la muestra seleccionada consume carnes de cualquier tipo y en cualquier ocasión. En esta pregunta los estratos no varían su porcentaje significativamente, debido a que el consumo de carnes en general es masivo.

### 3.4.12.2 Carnes que se Consumen con Mayor Frecuencia

Refiriéndose a la pregunta No.2, para determinar que tipo de carne se consume con mayor frecuencia se dieron cuatro opciones: carne de res, cerdo, aves y mariscos, de las cuales los encuestados tenían que escoger una opción. Los resultados obtenidos son los siguientes:

**Gráfico 3.3**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Es decir, en primer lugar los encuestados en general prefieren consumir carne de res con un 57% de preferencia, en el cual 64.52% del estrato 1 y el 60% del estrato 3 consumen este tipo de carnes con mayor frecuencia. Mientras que 41.57% del estrato 2 prefirió en segundo lugar la carne de res.

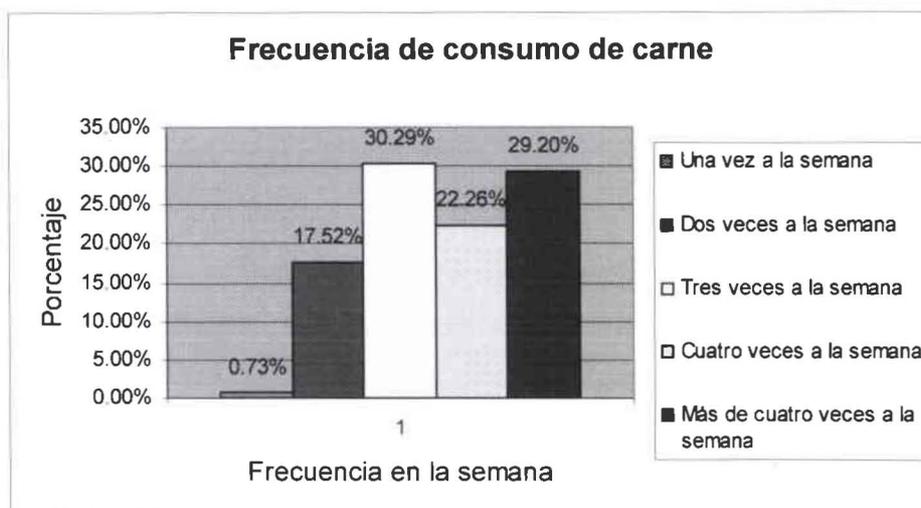
El 35% de los encuestados consume carne de aves con mayor frecuencia, donde el estrato 2 es el que más consume este tipo de carnes con 46.07%, mientras que en el estrato 1 y 3 oscila en 33%.

El 6% consume con mayor frecuencia mariscos y el 2% consume carne de cerdo.

### 3.4.12.3 Frecuencia de Consumo de Carnes

Para el análisis de la frecuencia de consumo se planteó definir períodos de tiempo en de los cuales el encuestado debe escoger el que más se asemeje a su consumo de carnes, estos rangos fueron los siguientes: una vez a la semana, dos veces a la semana, tres veces a la semana, cuatro veces a la semana, más de cuatro veces a la semana. A continuación se presenta un gráfico proporcional.

**Gráfico 3.4**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Al observar el gráfico sobre las cinco posibles opciones de respuesta sobre la frecuencia de consumo de carnes se obtiene las siguientes conclusiones: en todos los estratos concordó que el primer lugar de la frecuencia fue: de tres veces a la semana con 30.29%, el segundo lugar de frecuencia fue más de cuatro veces a la semana con 29.20%, el tercer lugar fue cuatro veces a la semana con 22.26%, en cuarto lugar de frecuencia se obtuvo con 17.52% a dos veces a la semana y finalmente con 0.73% una vez a la semana.

Cabe recalcar que los tres estratos obtuvieron similares respuestas de frecuencia, a continuación se adjunta un cuadro por estratos.

**Tabla 3.53**

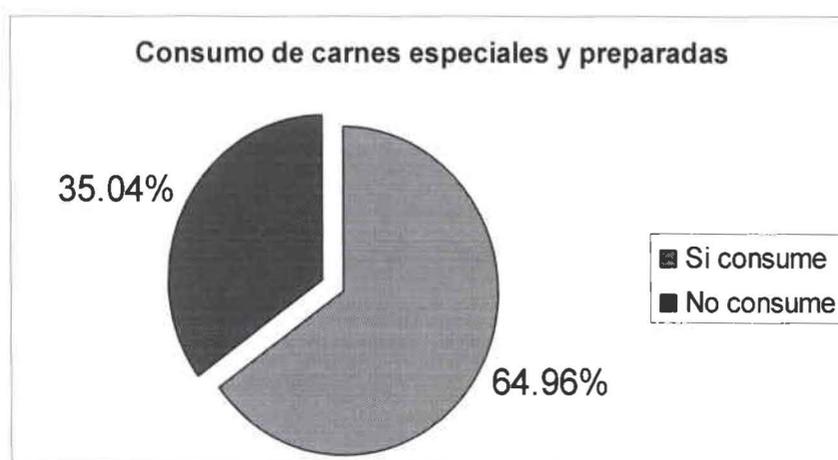
CODIGO RESPUESTA	1			2			3		
	RESP.	PREG.	%	RESP.	PREG.	%	RESP.	PREG.	%
1	0	155	0	2	89	2.25	0	30	0
2	30	155	19.35	13	89	14.61	5	30	16.67
3	44	155	28.39	28	89	31.46	11	30	36.67
4	40	155	25.81	18	89	20.22	3	30	10
mas4	41	155	26.45	28	89	31.46	11	30	36.67

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

#### 3.4.12.4 Consumo de Carnes Especiales y Preparadas

Haciendo referencia a la pregunta No. 4 ¿Consumen usted carnes especiales y preparadas empacadas y listas para calentar?, se obtuvo el siguiente gráfico.

**Gráfico 3.5**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

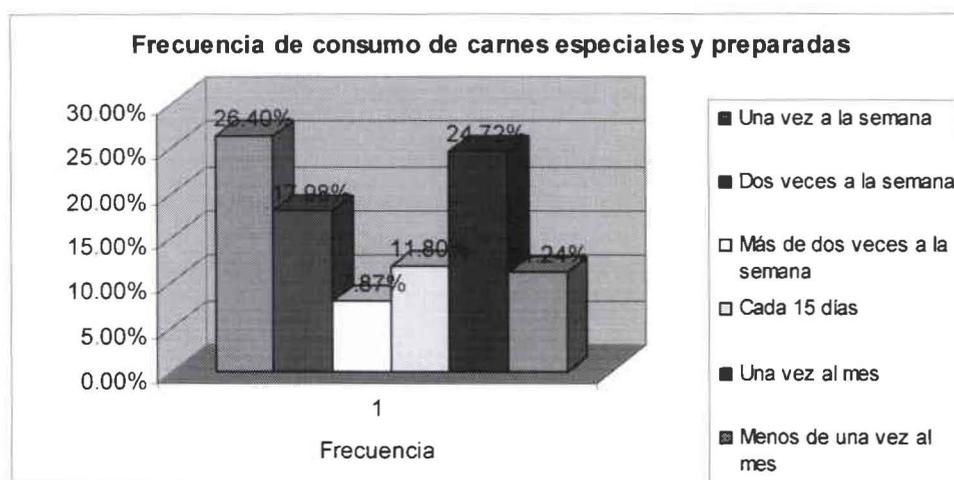
Las respuestas de los encuestados fueron claras, el 64.96% de las personas respondieron que si consumen carnes precocidas listas para consumir y el 30.04% de los entrevistados señalaron que no consumen estos productos por diferentes razones.

Cabe recalcar que en los diferentes estratos se obtuvo similares proporciones de respuesta.

### 3.4.12.5 Frecuencias de Consumo de Carnes Especiales y Preparadas

En la pregunta No.5, relacionada a la frecuencia de consumo de carnes especiales y preparadas se obtuvo el gráfico con los siguientes resultados.

**Gráfico 3.6**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

En general el primer lugar de frecuencia se obtuvo con 26.40% una vez a la semana, muy cerca con 24.73% en segundo lugar de frecuencia de consumo se obtuvo una vez al mes, en tercer lugar con 17,98% reflejo dos veces a la semana, en cuarto lugar de frecuencia se obtuvo cada 15 días con 11.80%, menos de una vez al mes consumen un 11.24% de los encuestados, y finalmente el 7.87% consume dos veces por semana.

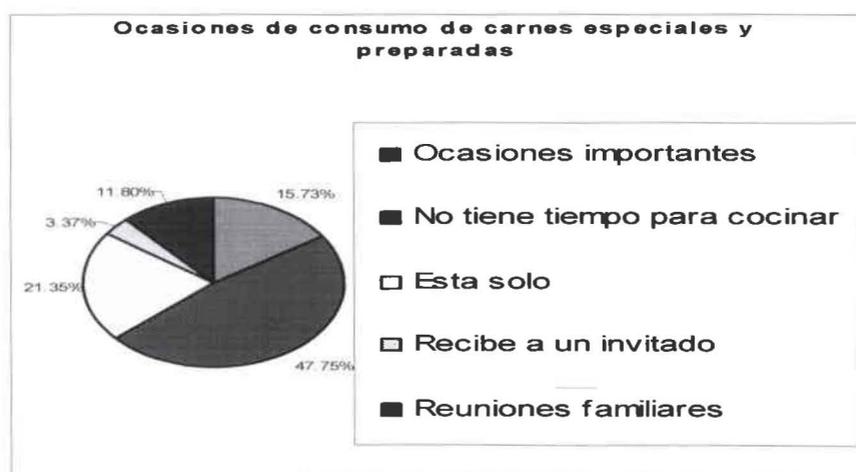
En general se observa que la frecuencia de consumo de productos de carnes precocidas es una vez a la semana, cabe recalcar que en el estrato 3 de 50 años en adelante prefiere consumir estos productos 1 vez al mes.

### 3.4.12.6 Ocasiones de Consumo de Carnes Especiales y Preparadas

Para establecer las ocasiones o las circunstancias que los encuestados consumen carnes precocidas, se estableció las siguientes opciones: en ocasiones especiales, cuando no tiene tiempo para cocinar, cuando está sólo, cuando recibe invitados en casa o en reuniones familiares.

A continuación se presenta el gráfico con sus porcentajes de respuesta:

**Gráfico 3.7**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Como se observa en el gráfico hay una clara ocasión en la que se prefiere consumir estos productos, es cuando no tienen tiempo para cocinar con 47.75 %, de igual manera se obtuvo una respuesta contundente por parte de todos los estratos en esta respuesta. En segundo lugar la ocasión de consumo preferida es cuando esta sola con 21.35%, luego se tiene que en ocasiones importantes con

15.73%, en cuarto lugar de circunstancias que consumirían carnes precocidas fue en reuniones familiares con 11.80% y finalmente cuando se recibe un invitado en casa con 3.37%.

En el estrato 3 hubo una diferencia con respecto al segundo y cuarto lugar de circunstancias de consumo, a continuación un cuadro por estratos señalando estas diferencias:

**Tabla 3.54**  
**Estratos**

CODIGO	1			2			3		
	RESP.	PREG.	%	RESP.	PREG.	%	RESP.	PREG.	%
<b>RESPUESTA</b>									
Ocs imp	16	100	16	8	53	15.09	4	25	16
No timp coci	50	100	50	25	53	47.17	10	25	40
Esta solo	21	100	21	14	53	26.42	3	25	12
Invitado	2	100	2	2	53	3.77	2	25	8
Runi famil	11	100	11	4	53	7.55	6	25	24

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

### 3.4.12.7 Lugar de Preferencia de Compra de Carnes Especiales y Preparadas

Analizando la pregunta 7 de la encuesta que hace mención a lugar de preferencia de compra de carnes especiales y preparadas, en la cual se plantearon como alternativas a los supermercados, micromercados, delicatessen y carnicerías, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 3.55

Lugar de compra	Supermercados %	Lugar de compra	Carnicerías %	Lugar de compra	Delicatessen %	Lugar de compra	Micromercados %
Primero	84.83	Primero	3.37	Primero	8.43	Primero	3.37
Segundo	8.99	Segundo	8.43	Segundo	25.28	Segundo	27.53
Tercero	0	Tercero	11.8	Tercero	29.21	Tercero	29.78
Cuarto	0.56	Cuarto	48.88	Cuarto	8.99	Cuarto	11.24

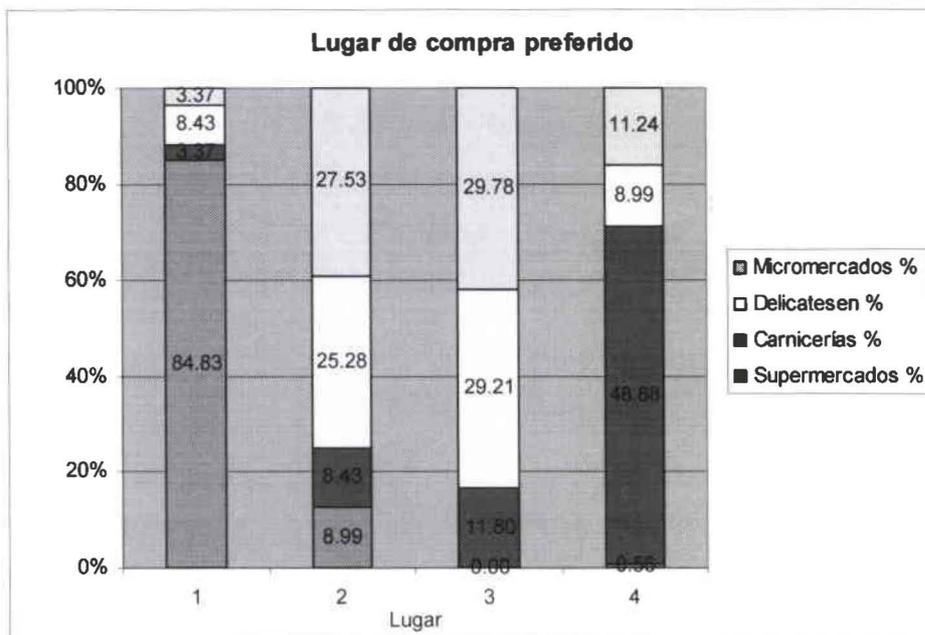
Primer lugar en preferencia de compra   
 Segundo lugar en preferencia de compra   
 Tercer lugar en preferencia de compra   
 Cuarto lugar en preferencia de compra 

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
 Fecha: Marzo-2008

Con estos resultados se puede determinar que al momento de ordenar los lugares donde prefieren comprar este tipo de productos, los encuestados señalaron lo siguiente: que en primer lugar prefieren comprar la carne en un supermercado, el 27.53% de las personas señaló que el segundo lugar de preferencia de compra son los micromercados que es el porcentaje más elevado en este orden. El tercer puesto en el orden de preferencia que las personas han señalado lo ocupan los delicatessen y los micromercados con el 29% y finalmente son las carnicerías ubicándolas en el cuarto puesto con el 48.88% que las señalan como el lugar menos preferido para comprar estos productos.

Se pueden visualizar de mejor manera estos datos con el siguiente gráfico:

Gráfico 3.8



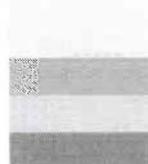
**Fuente:** Investigación de campo elaborado por los Autores.  
**Fecha:** Marzo-2008

Al analizar los datos obtenidos por estratos se puede apreciar una leve diferencia en el orden de preferencia de los sitios donde se adquieren estos productos, a continuación un cuadro explicativo:

Tabla 3.56

	ESTRATO 1	ESTRATO 2	ESTRATO 3
LUGAR DE PREFERENCIA	%	%	%
Supermercados 1	90.53	92.16	81.82
Supermercados 2	9.47	5.88	18.18
Supermercados 3	0.00	0.00	0.00
Supermercados 4	0.00	1.96	0.00
Carnicerías 1	3.85	2.86	12.50
Carnicerías 2	12.82	14.29	0.00
Carnicerías 3	16.67	17.14	12.50
Carnicerías 4	66.67	65.71	75.00
Delicatessen 1	9.21	8.57	29.41
Delicatessen 2	36.84	34.29	29.41
Delicatessen 3	38.16	45.71	41.18
Delicatessen 4	15.79	11.43	0.00
Micromercados 1	5.06	5.88	0.00
Micromercados 2	36.71	41.18	40.00
Micromercados 3	44.30	35.29	40.00
Micromercados 4	13.92	17.65	20.00

Primer lugar en preferencia de compra  
 Segundo lugar en preferencia de compra  
 Tercer lugar en preferencia de compra  
 Cuarto lugar en preferencia de compra



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
 Fecha: Marzo-2008

### 3.4.12.8 Características Importantes de las Carnes Especiales y Preparadas

La pregunta número 8 hace mención a cuáles son las características más importantes para los consumidores a la hora de comprar carnes precocidas, los factores que se pusieron a consideración son: sabor, valor nutritivo, precio, presentación y marca. Los cuales debían ser calificados del 1 al 5 en función de su importancia, a continuación se presenta el cuadro con los resultados obtenidos.

**Tabla 3.57**  
**Características de las Carnes**

Característica	Sabor %	Característica	Nutritivo %	Característica	Precio %	Característica	Presentación %	Característica	Marca %
1º	70.22	1º	17.42	1º	2.25	1º	7.87	1º	2.25
2º	14.61	2º	29.21	2º	17.42	2º	10.11	2º	5.62
3º	3.37	3º	10.67	3º	29.78	3º	25.84	3º	8.43
4º	2.81	4º	13.48	4º	18.54	4º	28.09	4º	16.29
5º	0.56	5º	11.24	5º	10.67	5º	7.87	5º	47.75

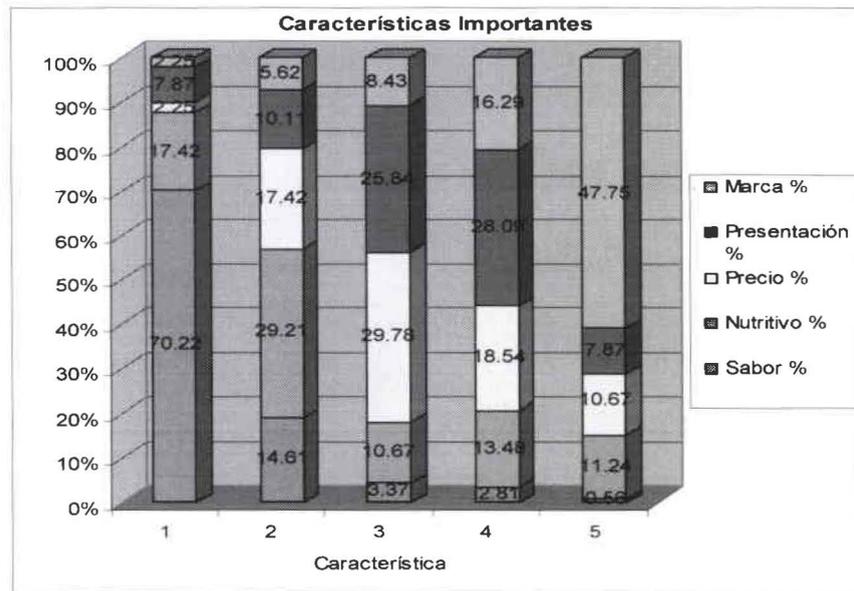
Primera característica	
Segunda característica	
Tercera característica	
Cuarta característica	
Quinta característica	

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

En primer lugar con 70.22% los encuestados reflejaron que le dan más importancia al sabor, la segunda característica que toman en cuenta los consumidores es el valor nutritivo del producto, ha esta le ubicaron en segundo lugar el 29.21% de los encuestados. El precio es un factor de mediana importancia en este tipo de productos, debido a que el 29.78 % de los encuestados lo ubicaron en el tercer puesto de la lista. En el cuarto escalón de las características se encuentra la presentación, cabe recalcar que es un factor que tampoco se lo puede descuidar y por último y con la menor importancia esta la marca del producto la cual no incide con mucha influencia al momento de comprar carnes precocidas, esto opina el 47.75% del público.

Para explicar de mejor manera estos datos se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 3.9



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Cabe mencionar que en los tres estratos los resultados son similares, a excepción del tercero en el cual no le dan mayor importancia al precio sino más bien a la presentación del producto.

Tabla 3.58

Características	ESTRATO 3 %	
Sabor 1	79.17	
Sabor 2	12.50	
Sabor 3	4.17	
Sabor 4	4.17	
Sabor 5	0.00	
Nutritivo 1	14.29	Primera característica
Nutritivo 2	38.10	Segunda característica
Nutritivo 3	19.05	Tercera característica
Nutritivo 4	19.05	Cuarta característica
Nutritivo 5	9.52	Quinta característica
Precio 1	5.00	
Precio 2	25.00	
Precio 3	35.00	
Precio 4	25.00	
Precio 5	10.00	
Presentación 1	10.00	
Presentación 2	15.00	
Presentación 3	40.00	
Presentación 4	30.00	
Presentación 5	5.00	
Marca 1	0.00	
Marca 2	5.00	
Marca 3	0.00	
Marca 4	20.00	
Marca 5	75.00	

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

### 3.4.12.9 Carnes Especiales y Preparadas que Prefieren Consumir

La pregunta No. 9 hace referencia a ¿Qué tipos de carnes especiales y preparadas prefiere consumir?, a los encuestados se les dio diferentes opciones de respuesta tomando en cuenta productos similares de otras empresas y carnes preparadas que se consumen en Ecuador, estas opciones son las siguientes: estofado de res, salón de ternera, albóndigas en salsa, ossobuco de carne, seco de chivo, falda de res y pollo al jugo.

A continuación se observa el gráfico sobre preferencia de carnes preparadas.

Gráfico 3.10



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Al examinar las respuestas conseguidas se determina que en primer lugar de preferencia se tiene estofado de res con 28.71%, en segundo lugar los consumidores con 21.05% optan por pollo al jugo o estofados de pollo, luego se tiene con 15.79% de preferencia a preparados de falda de res, en cuarto lugar con 13.40% los encuestados eligen consumir salón de ternera y finalmente en menor proporción prefieren consumir albóndigas en salsa el 9.57 %, seco de chivo el 7.89% y ossobuco de carne el 3.59%.

Al revisar las respuestas obtenidas por estratos se tiene una similitud en el orden de las preferencias de estas carnes, exceptuando por el estrato 3 de 50 años en adelante que prefieren en primer lugar a estofado de res, pero las otras opciones escogieron en otro orden.

A continuación un cuadro por estratos.

Tabla 3.59

CODIGO	1			2			3		
	RESP.	PREG.	%	RESP.	PREG.	%	RESP.	PREG.	%
<b>RESPUESTA</b>									
<b>Est res</b>	74	240	30.83	33	123	26.83	13	55	23.64
<b>Salon tern</b>	29	240	12.08	16	123	13.01	11	55	20
<b>Albondigas</b>	27	240	11.25	8	123	6.5	5	55	9.09
<b>Ossobuco</b>	9	240	3.75	2	123	1.63	4	55	7.27
<b>sec chivo</b>	19	240	7.92	10	123	8.13	4	55	7.27
<b>fald res</b>	34	240	14.17	23	123	18.7	9	55	16.36
<b>pollo jugo</b>	48	240	20	31	123	25.2	9	55	16.36

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

### 3.4.12.10 Análisis de la Competencia

#### 3.4.12.10.1 Recordación de Marca

Con respecto a la pregunta número 10 donde se pide a las personas que mencionen hasta tres marcas de carnes especiales y preparadas que recuerden en ese momento, se obtuvieron 371 menciones las cuales se repartieron de la siguiente manera:

**Tabla 3.60**  
**Recordación de la marca**

Mr. Cook	2.70%
Facundo	8.09%
Supermaxi	11.05%
Mr. Pollo	9.16%
Mr Chanco	4.31%
Pronaca	9.16%
No conoce	2.16%
La Suiza	15.90%
Mr. Fish	0.54%
Don Diego	12.40%
El Cordobés	2.43%
Juris	3.77%
Snoft	0.54%
Plum Rosse	3.77%
La Europea	0.27%
La Española	0.27%
Gourmet	3.77%
Fritz	4.85%
Swiss Corner	0.81%
Max Pollo	1.08%
El Español	2.16%
La Ibérica	0.81%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

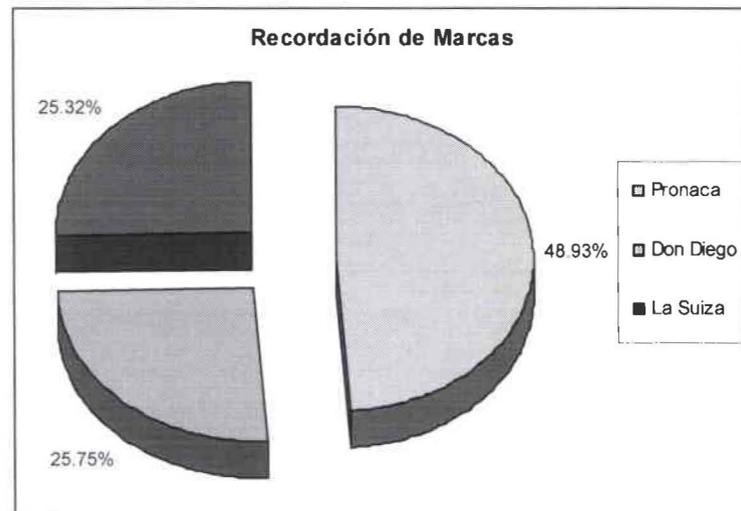
Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Las marcas con mayor recordación dentro de los consumidores son: Pronaca con el 30.73%, Don Diego el 16.17% y La Suiza con el 15.90%, se puede observar como los encuestados mencionan varios nombres pero estos no se repiten con mayor frecuencia, lo cual llevo a considerar las tres marcas para analizarlas. Don Diego y sobretudo Pronaca son muy recordadas por el hecho de tener varios productos que se ajustan a las necesidades de los clientes, Pronaca tiene 5 productos muy recordados (Mr. Cook, Mr. Chanco, Mr. Pollo, Mr. Fish y Fritz)

esto lo han manejado de tal forma que la empresa esta muy bien posicionada en el nivel de recordación de las personas.

Para el análisis de la competencia se tomaron las tres marcas más mencionadas, se dejó afuera del análisis a Supermaxi debido a que este se convertirá en un aliado estratégico de Rapid Gourmet.

**Gráfico 3.11**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Para realizar este gráfico se tomaron los porcentajes ponderados de las tres primeras marcas posicionadas en la mente de los consumidores.

#### 3.4.12.10.2 Análisis de Marcas

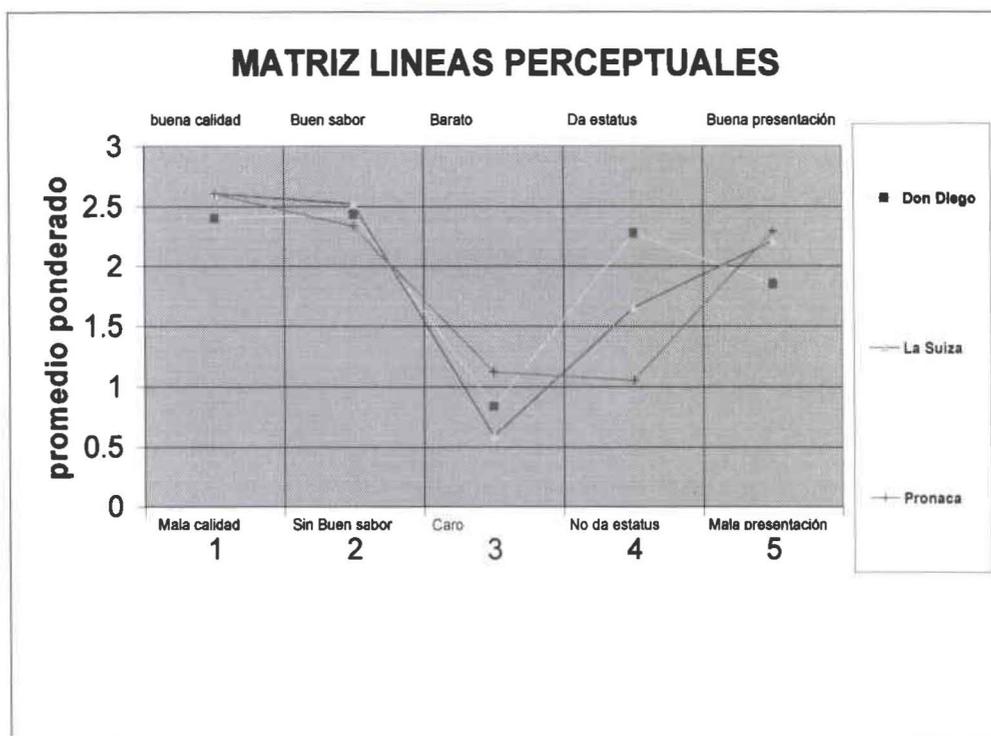
Para realizar este análisis se individualizó la percepción de cada una de las marcas en base a cinco subcategorías:

1. Calidad
2. Sabor.

3. Precio.
4. Categoría.
5. Presentación.

De lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

**Gráfico 3.12**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

#### 3.4.12.10.2.1 Pronaca

Como se puede apreciar en la matriz los productos que ofrece Pronaca son de buena calidad, buen sabor y con una presentación agradable. Pero son percibidos

como algo caros y no dan el estatus que la gente busca en este tipo de productos, es más bien algo ligeramente popular.

Con estos resultados esta empresa es una competencia importante para las pretensiones de Rapid Gourmet, por lo que hay que tomar muy en cuenta en el futuro.

#### **3.4.12.10.2.2 Don Diego**

Don Diego se percibe como una marca que ofrece buena calidad, buen sabor y una presentación correcta, sus productos ofrecen estatus pero el precio es algo elevado.

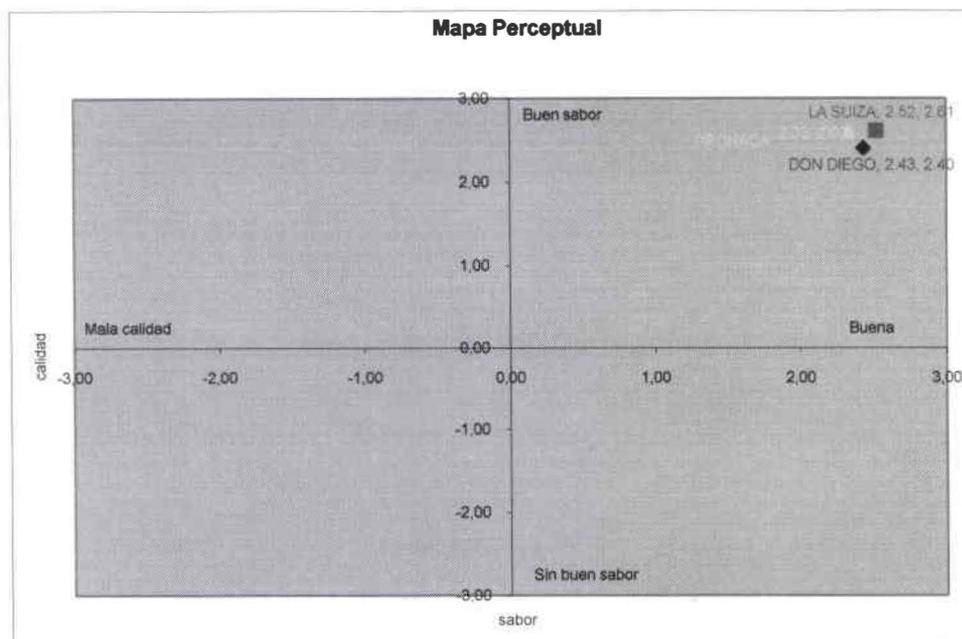
Esta es una marca en general bien percibida, cabe recalcar que el precio en este tipo de productos no es fundamental al momento que el cliente toma una decisión de compra.

#### **3.4.12.10.2.3 La Suiza**

La Suiza al igual que el resto de empresas que fueron ubicadas como la competencia: Pronaca, Don Diego, en el mercado de carnes especiales y preparadas, tiene una percepción positiva de la marca sobretodo en cuanto a su calidad, sabor y presentación, ofertando un producto algo exclusivo, a un precio que no es económico precisamente pero el cual incide muy poco en la decisión de compra tomando en cuenta al mercado al cual está dirigido.

### 3.4.12.10.3 Mapa Calidad vs. Sabor

**Gráfico 3.13**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

En este mapa de percepción, se puede notar claramente como las tres marcas analizadas son bien aceptadas entre los clientes, su relación de calidad y sabor es muy efectiva. En el mercado estos dos factores son de suma importancia ya que este no es un mercado de costo sino más bien algo diferenciador.

### 3.4.12.11 Reacción de los Encuestados al Ver el Producto

Al momento de la presentación del empaque con las características del producto de Rapid Gourmet, se les preguntó a los encuestados cuál fue su reacción al ver el mismo, para lo cual se estableció las siguientes opciones:

Me parece un buen producto quisiera saber donde comprarlo, es un producto interesante pero le falta algo y no me gusta no le veo nada interesante. Los resultados de la pregunta 12 fueron los siguientes.

**Gráfico 3.14**



**Fuente:** Investigación de campo elaborado por los Autores.  
**Fecha:** Marzo-2008

Como se puede observar en el gráfico el 75.63% de los entrevistados les pareció un buen producto, un 18.07% de las personas dijeron que era un producto interesante pero le falta algo y finalmente al 6.30% de los encuestados no les gusto el producto.

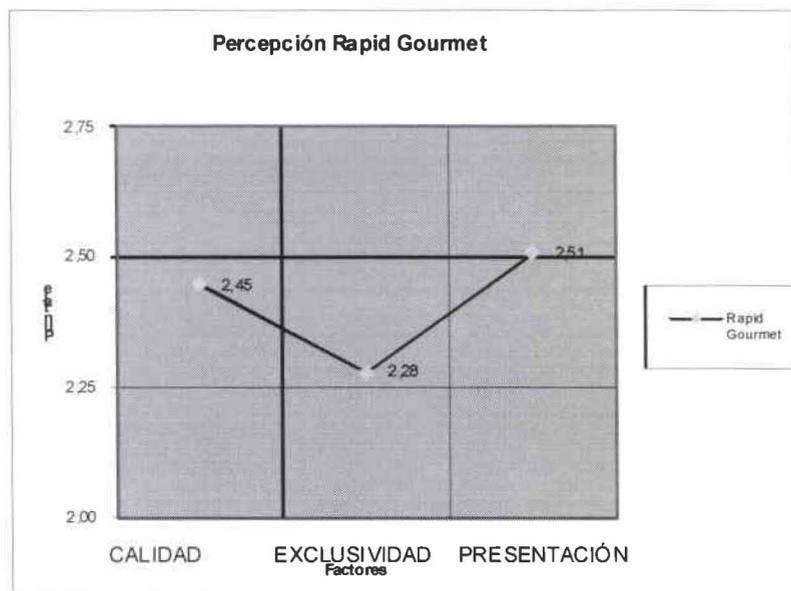
A la hora de revisar los resultados por estratos no hubo variación en las respuestas, los tres estratos coincidieron en la impresión del producto.

#### **3.4.12.12 Percepción del Producto de Rapid Gourmet**

El empaque y la presentación modelo del producto que se utilizo para realizar algunas preguntas de la encuesta, en este caso la pregunta 14 en la cual se preguntó sobre la calidad, la exclusividad y la presentación. Los resultados fueron

halagadores dando una buena percepción del público hacia el producto, en una puntuación del 3 que es excelente al -3 que es pésimo, se obtuvo:

**Gráfico 3.15**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

En el cual las relaciones entre calidad, presentación y exclusividad son oficiosas.

### 3.4.12.13 Calificación de las Características del Producto de Rapid Gourmet

Para realizar la pregunta 15 se presentó un ejemplo de un posible empaque que utilizarían los productos de Rapid Gourmet, en el mismo se encuentran detallados: la etiqueta de la empresa, la marca y los colores; de tal manera que para calificar esta pregunta se dieron las siguientes opciones: Imagen global, etiqueta, marca, empaque y colores. La calificación de cada factor se la realizó en una escala del uno al diez, donde diez es la mejor nota posible, a continuación se presenta los resultados obtenidos:

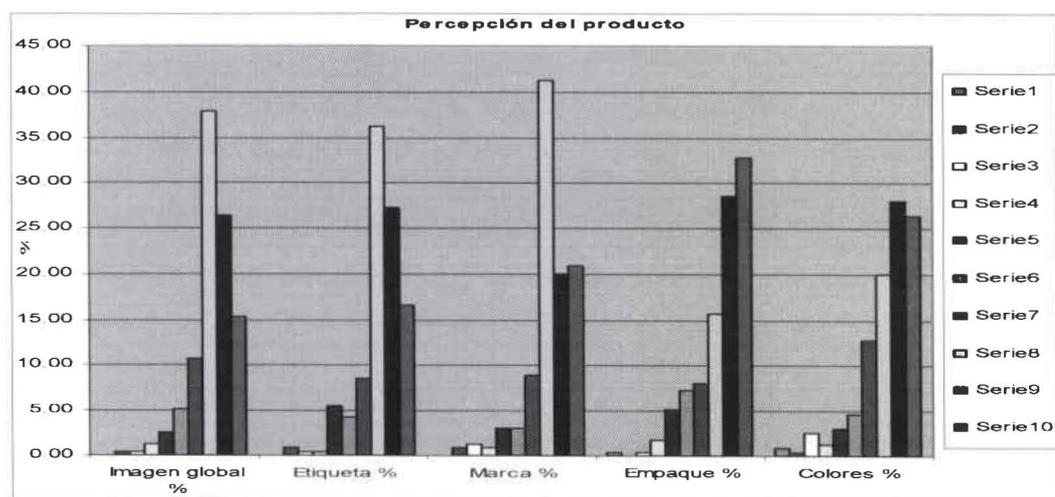
Tabla 3.61

p.p	Imagen global %	p.p	Etiqueta %	p.p	Marca %	p.p	Empaque %	p.p	Colores %
1	0	1	0	1	0	1	0.43	1	0.85
2	0.43	2	0.85	2	0.85	2	0	2	0.43
3	0.43	3	0.43	3	1.28	3	0.43	3	2.55
4	1.28	4	0.43	4	0.85	4	1.7	4	1.28
5	2.55	5	5.53	5	2.98	5	5.11	5	2.98
6	5.11	6	4.26	6	2.98	6	7.23	6	4.68
7	10.64	7	8.51	7	8.94	7	8.09	7	12.77
8	37.87	8	36.17	8	41.28	8	15.74	8	20
9	26.38	9	27.23	9	20	9	28.51	9	28.09
10	15.32	10	16.6	10	20.85	10	32.77	10	26.38

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

En conclusión se puede observar que el producto tuvo una buena aceptación, en la cual la imagen global, la etiqueta y la marca tuvieron una calificación de 8, el empaque agrado mucho y lo calificaron la mayoría de los encuestados (32.77%) con 10 puntos, además los colores también fueron del gusto de público dándole un puntaje de 9. Con los datos obtenidos se realizó el siguiente gráfico demostrativo:

Gráfico 3.16



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.

Fecha: Marzo-2008

Los estratos tienen tendencias similares por lo que no amerita señalar las mismas.

### 3.4.12.14 Precio del Producto

Para establecer el precio del producto de Rapid gourmet en la pregunta 16 se realizó afirmaciones poniendo como opciones diferentes precios para saber la opinión de los encuestados, partiendo de que el precio promedio de un producto de estas características es de 5 dólares.

**Tabla 3.62**

16) Tomando en cuenta que el precio promedio del producto es de 5\$  
Indique su opinión sobre el precio de éste nuevo producto con relación a las siguientes afirmaciones

Ponga una sola X frente a cada una de ellas

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

	3 dólares	4 dólares	5 dólares	6 dólares	7 dólares	8 dólares
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad del nuevo producto						
El precio es caro aunque el producto sea de buena calidad						
El precio es tan exagerado, que no lo pagaría aunque sea de buena calidad						
El precio es barato para un producto de buena calidad						
El precio es razonable para un producto de buena calidad						

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Partiendo de la primera afirmación que el precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad del nuevo producto, se obtuvo el siguiente gráfico:

Gráfico 3.17

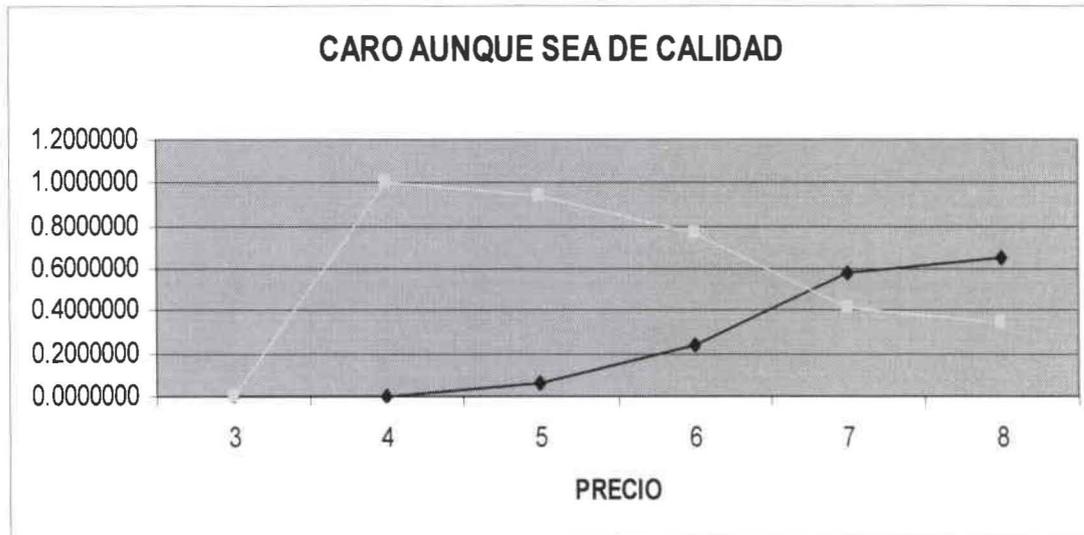


Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Como se observa en el gráfico, el cruce de las líneas refleja la opinión de los entrevistados, en este caso un precio de 3 dólares o menos haría pensar a las personas que es un producto tan barato que se comenzaría a dudar de la calidad del mismo.

Al preguntar o afirmar que el precio es caro aunque sea de buena calidad, se obtuvo lo siguiente:

Gráfico 3.18

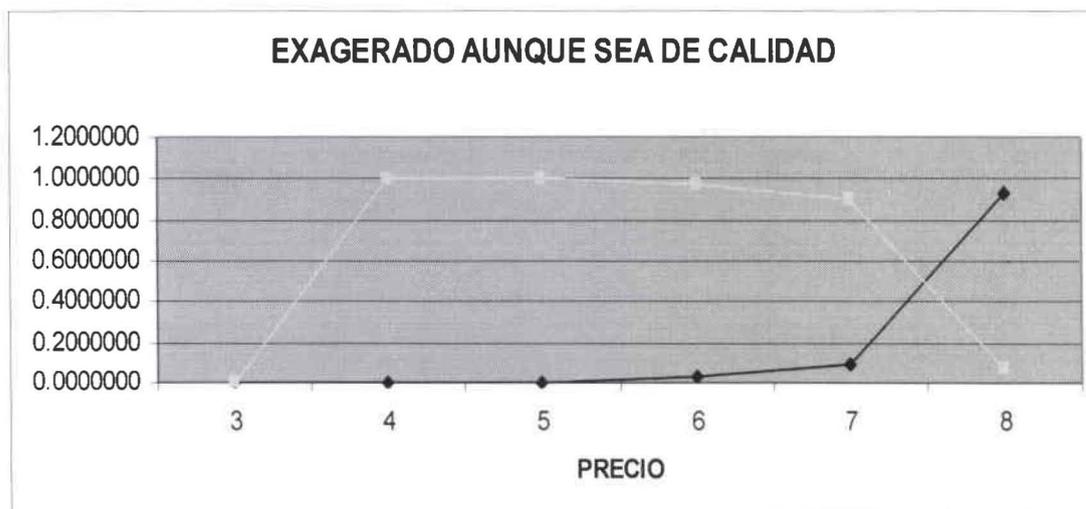


Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

El gráfico refleja que un precio entre 6.50 y 7 dólares sería caro aunque el producto sea de calidad.

Después se planteó cuando sería el precio tan exagerado que no se pagaría a si sea un producto de buena calidad, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 3.19

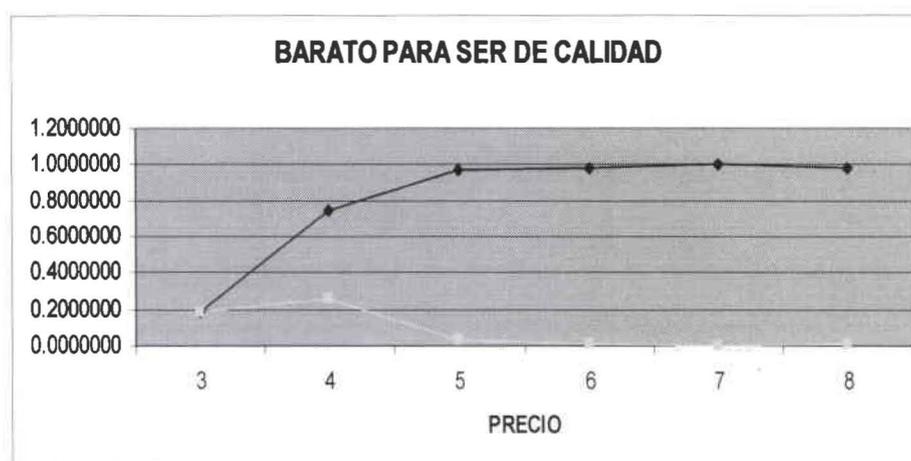


Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Se observa que un precio exagerado sería de siete dólares con cincuenta en adelante, las personas manifestaron que a este precio o más no comprarían el producto.

La cuarta afirmación fue que el precio es barato para un producto de calidad, los encuestados expresaron lo siguiente:

**Gráfico 3.20**

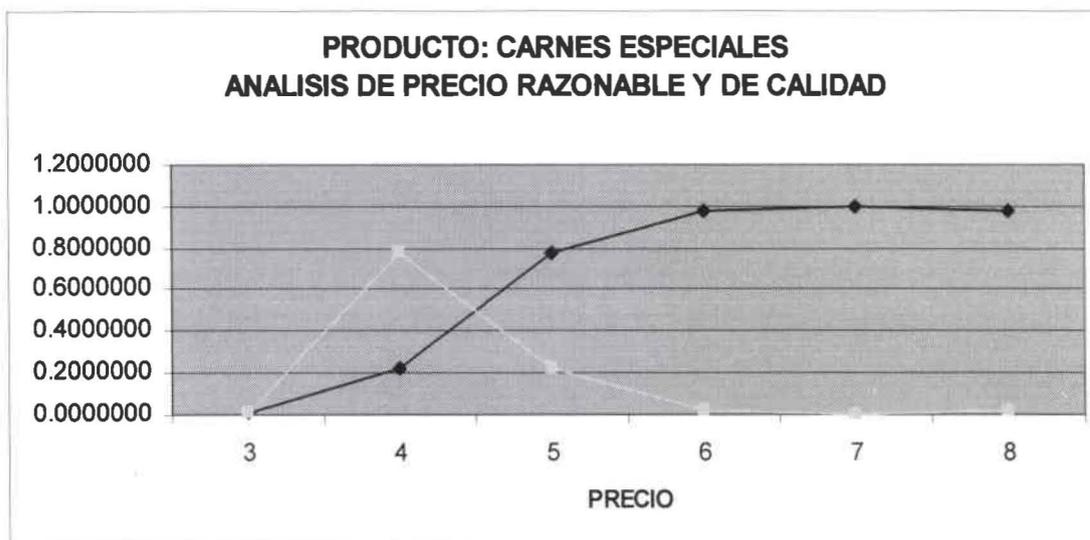


Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

En un porcentaje mayor, se afirmó que un precio de 3 a 4 dólares sería barato para un producto de calidad.

Y finalmente se quiere saber cual es un precio razonable para un producto de carnes especiales y preparadas, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico 3.21

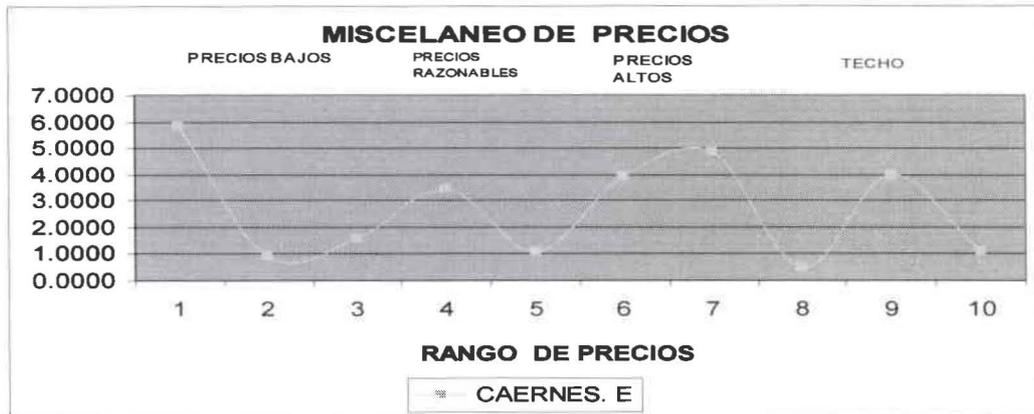


Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Las tendencias dicen que un precio razonable para un producto de carnes especiales y preparadas de estas características es de cuatro dólares con cincuenta, cabe recalcar que estos precios no son exactos y pueden fluctuar en un rango determinado.

Se realizó un misceláneo de precios del producto, los rangos de precios clasificados son: muy bajos, bajos, razonables, altos y muy altos. Esto permitió identificar la sensibilidad al precio, que experimentan los encuestados frente a las carnes especiales y preparadas.

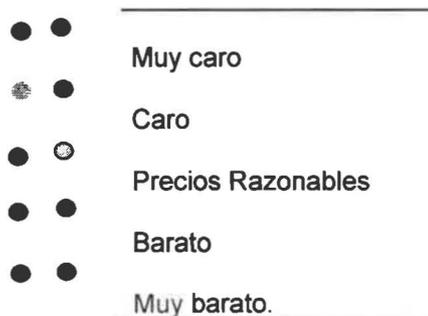
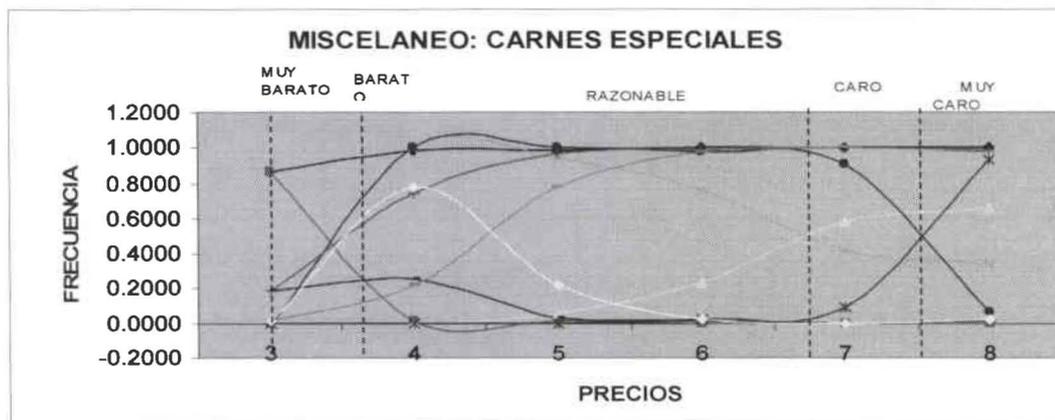
**Gráfico 3.22**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.

Fecha: Marzo-2008

**Gráfico 3.23**



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.

Fecha: Marzo-2008

Al revisar las conclusiones de los encuestados se puede definir los rangos de precios aceptables para el producto de carnes especiales y preparadas.

Las encuestas arrojaron que un precio de tres dólares o menos sería demasiado bajo al punto que se dudaría de la calidad del mismo, un precio entre tres y tres ochenta dólares aproximadamente es barato para un producto de calidad.

El precio razonable para las carnes especiales y preparadas de las características de Rapid Gourmet es de cuatro dólares con cincuenta, el cual puede variar hasta seis dólares con cincuenta, para tener una mejor certeza de esto se tiene que tomar en cuenta los precios de la competencia en productos similares y con las mismas cualidades. De seis dólares con cincuenta hasta siete dólares con cincuenta es un precio caro y finalmente pasado los siete dólares con cincuenta sería demasiado exagerado y no estarían dispuestos a comprarlo así sea un producto de calidad.

#### **3.4.12.15 Punto de Compra del Producto de Rapid Gourmet**

En la pregunta No. 17 se les cuestiona a los entrevistados, en donde prefieren comprar un producto de las características de Rapid Gourmet, las opciones que se dieron a elegir fueron: supermercados, carnicerías, micros mercados y almacén propio, las cuales se tenían que ordenar según su preferencia. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3.63

## Puntos de compra

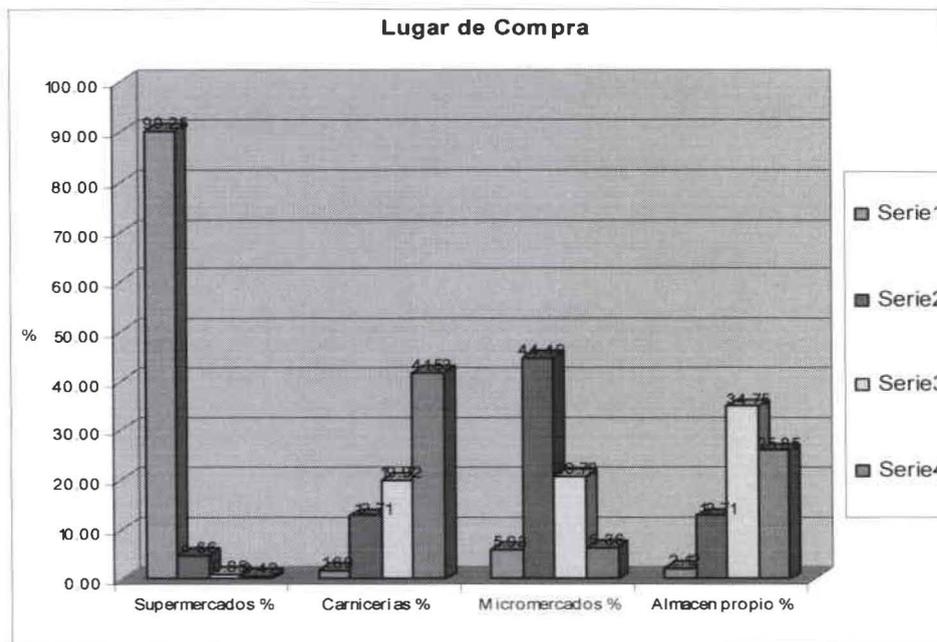
Supermercados %	Carnicerías %	Micro mercados %	Almacén propio %
90.25	1.69	5.93	2.12
4.66	12.71	44.49	12.71
0.85	19.92	20.76	34.75
0.42	41.53	6.36	25.85
	Primero		
	Segundo		
	Tercero		
	Cuarto		

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

El 90.25% de los encuestados señaló que el lugar de su preferencia para comprar estos productos serían: los supermercados, en segundo puesto las personas les gusta comprar este tipo de productos en los micro-mercados, como tercera opción el 34.75% de los entrevistados eligieron a un almacén propio de Rapid Gourmet el lugar donde realizarían su compra y en el sitio menos indicado en donde comprarían estos productos son las carnicerías, ubicándolas en el cuarto casillero con 41.53%.

A continuación se presenta un gráfico para un mejor detalle de los porcentajes: Vale la pena mencionar que las tendencias en los diferentes estratos no varían, por lo que no es necesario separar esta pregunta por estratos.

Gráfico 3.24

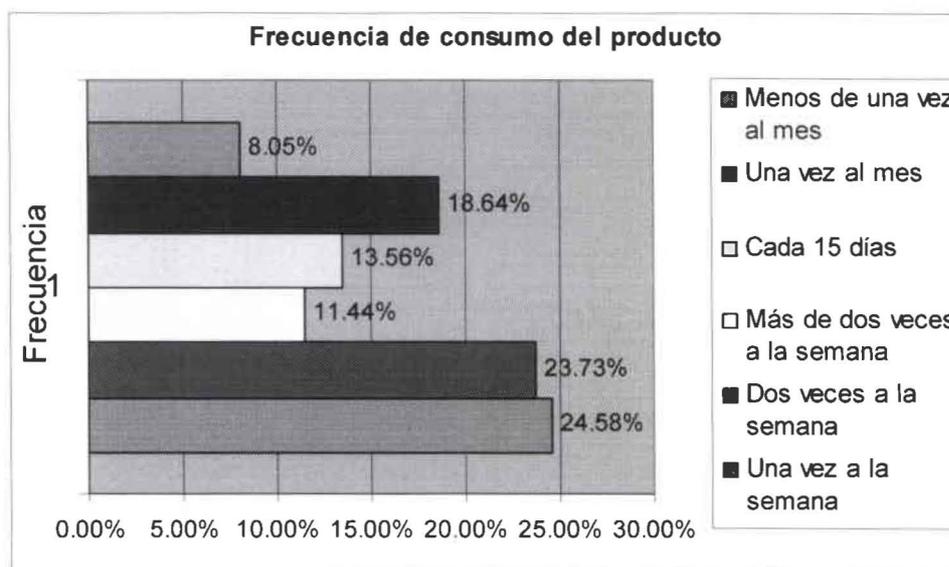


Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

#### 3.4.12.16 Frecuencia de Consumo del Producto de Rapid Gourmet

La pregunta No. 18 hace referencia a la frecuencia de consumo del producto de Rapid Gourmet, las opciones a escoger para los encuestados fueron las siguientes: una vez a la semana, dos veces a la semana, más de dos veces a la semana, cada 15 días, una vez al mes y menos de una vez al mes, las respuestas expresadas se señalan a continuación en el gráfico.

Gráfico 3.25



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Las respuestas reflejaron que el 24.58% de las personas consumiría este producto una vez a la semana, luego la frecuencia de consumo sería de dos veces a la semana con 23.73%, en tercer lugar señalaron que consumirían este producto una vez al mes, el 13.56% de las personas indicaron que adquirirían el producto de Rapid Gourmet cada 15 días, luego con menor porcentaje de respuestas la frecuencia sería más de dos veces a la semana y finalmente con el menor número de participantes 8.05% dijeron que lo comprarían menos de una vez al mes.

Al momento de observar las respuestas obtenidas por cada estrato, se puede identificar que hay una pequeña diferencia, a continuación se presenta un cuadro del orden escogido por cada estrato.

**Tabla 3.64**

<b>RESPUESTA</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
1 vez a la semana	22.46	24.29	34.48
2 veces a la semana	29.71	14.29	20.69
Mas de 2 veces a la semana	11.59	11.43	10.34
Cada 15 días	11.59	20.00	6.90
Una vez al mes	18.12	20.00	17.24
Menos de una vez al mes	6.52	10.00	10.34
Menos de una vez al mes	6.52	10.00	10.34

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

#### **3.4.12.17 Ocasión para Adquirir el Nuevo Producto**

Refiriéndose a la pregunta 19, donde se investiga la ocasión preferida para adquirir el producto de Rapid Gourmet en base a las siguientes opciones: en ocasiones importantes, cuando no tiene tiempo para cocinar, cuando esta sólo, cuando recibe un invitado en casa, en reuniones familiares.

Los resultados que se obtuvieron luego de apreciar la presentación del nuevo producto son los que se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 3.65

Ocasiones importantes %	No tiene tiempo %	Esta solo %	Recibe un invitado %	Reuniones familiares %
15.55	54.20	21.01	3.36	5.88
5.88	16.39	40.76	8.82	6.30
7.56	8.40	10.50	43.28	6.72
18.07	5.46	4.62	15.97	31.93
34.45	2.10	6.30	6.30	28.15

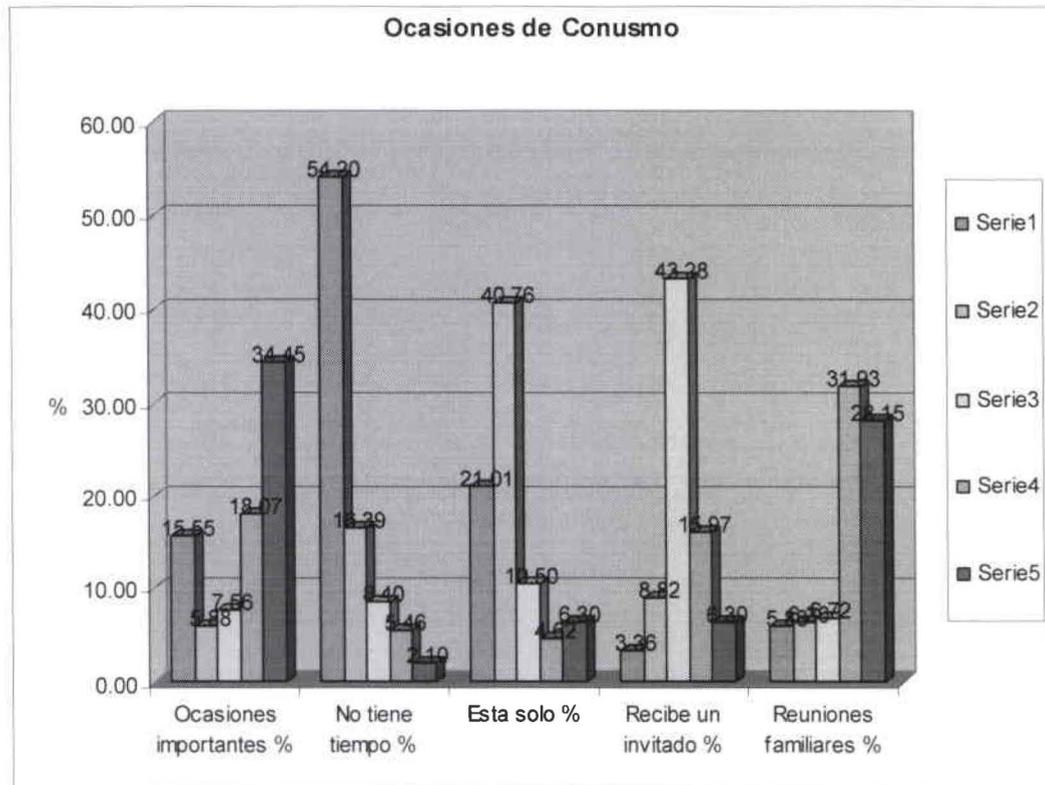
Primera ocasión de consumo	
Segunda ocasión de consumo	
Tercera ocasión de consumo	
Cuarta ocasión de consumo	
Quinta ocasión de consumo	

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

La opción preferida de adquirir el producto es cuando las personas no tienen tiempo para cocinar (54.20%), en segundo lugar le ubicaron a la ocasión cuando una persona se encuentra solo, el tercer puesto en la lista de ocasión preferida es cuando se recibe a un invitado en casa, esta opción fue la que mayor puntaje tuvo dentro del tercer puesto con el 43.28%. En penúltimo lugar es en reuniones familiares cuando la comida es más elaborada y la situación algo más formal y por último la ocasión menos indicada para consumir los productos de Rapid Gourmet los encuestados le adjudicaron a las ocasiones importantes (fiestas, celebraciones). Estas respuestas satisfacen mucho las expectativas planteadas por que es justamente el enfoque que se le quiere dar al producto.

A continuación se presenta un gráfico detallando lo explicado:

Gráfico 3.26

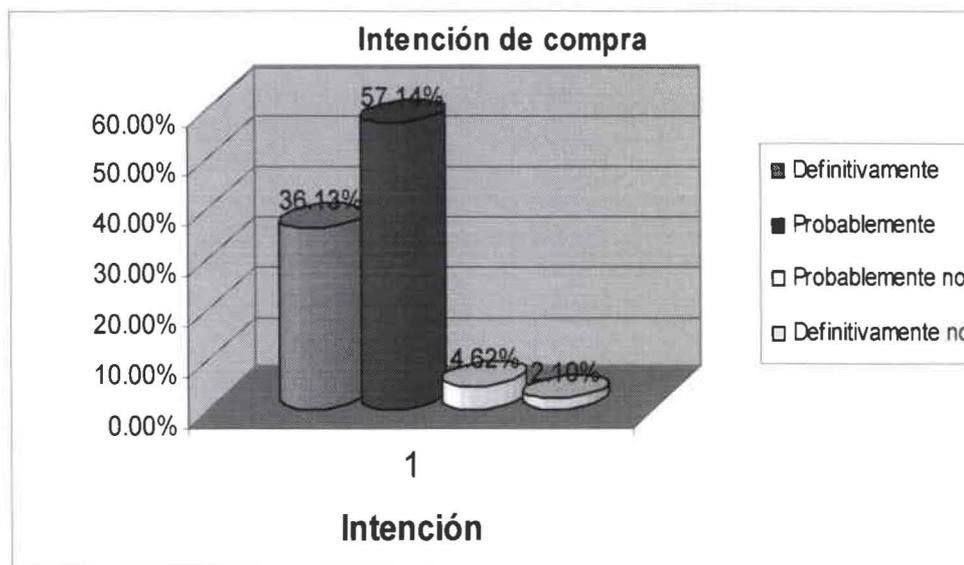


Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

### 3.4.12.18 Intención de Compra del Producto

Después de la presentación del empaque y explicación de las cualidades y características del producto se les preguntó a los encuestados sobre la intención de compra del mismo, realizando las siguientes afirmaciones: definitivamente lo compraría, probablemente lo compraría, probablemente no lo compraría y definitivamente no lo compraría, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 3.27



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

El 57.14% de los encuestados dijeron que probablemente lo comprarían, mientras el 36.13% de las personas afirmaron que definitivamente lo comprarían, podemos observar que hay una intención positiva hacia el producto, por otro lado el 4.62% de los entrevistados señaló que probablemente no lo compraría y en un menor porcentaje 2.10% definitivamente no lo compraría.

Al revisar los datos obtenidos por estratos se asevera que no existen diferencias en la intención de compra por parte de los tres estratos.

### 3.4.12.19 Conclusiones

#### 3.4.12.19.1 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa.

Realizada la investigación de mercados se pueden determinar las siguientes conclusiones:

- El 99% de la muestra consume carnes en general, lo que lleva a concluir que es un alimento de consumo masivo salvo muy contadas excepciones, la mayor parte de este grupo prefieren consumir carnes de res el 57% y de aves el 35%. La frecuencia en la que consumen estos productos en su mayoría es de mínimo tres veces a la semana esto ocurre con el 71.75% de los encuestados.
- El 64.96% de las personas que compran carnes consumen también carnes especiales y preparadas, claro que este consumo es en una menor frecuencia donde el 26.4% la consume una vez a la semana y el 24.73% una vez al mes, por lo general adquieren este tipo de productos cuando no tienen tiempo para cocinar sus alimentos y prefieren comprarlos en los supermercados (84.83%). El factor más importante al momento de obtener carnes especiales y preparadas es el sabor.
- El producto más apetecido dentro de este tipo de carnes son el estofado de res, estofado de pollo y lomo de falda de res.
- “Pronaca”, “Don Diego” y “La Suiza” son las marcas más recordadas dentro del mercado de carnes especiales y preparadas, los productos de Pronaca son muy diversificados, por lo tanto se mencionan varios de sus productos en las encuestas, la recordación de estos en el mercado es del 30.70%. Don Diego tiene una recordación del 16.17% y La suiza del 15.90%. Mientras que el resto de marcas que fueron 11, acaparan el 37.20% de recordación entre las personas de la muestra.
- Las tres marcas más recordadas se las tomó como la principal competencia da la nueva empresa, analizando estas tres marcas se determinó que las tres son bien percibidas por los clientes a excepción del precio que no deja satisfechos a los encuestados ya que les parece un tanto elevado.
- La reacción de los encuestados al ver el producto fue satisfactoria, el 76% lo percibió como un buen producto, el 18% como un producto interesante pero que le falta algo y tan sólo al 6% no le agrado. La

presentación fue lo que más agrado con su empaque y los colores utilizados. El nombre de la marca, la etiqueta del producto y en si su imagen global, fueron calificadas con 8 puntos en una escala del 1 al 10 donde 10 es excelente.

- El precio del producto según las encuestas se encuentra en un rango de 4 a 6 dólares, pero como los productos de este tipo que se encuentran en el mercado son percibidos como algo caros, el precio justo que dio la encuesta es de 4,5 \$ para dar satisfacción al cliente. El lugar de compra adecuado para las carnes de Rapid Gourmet son los supermercados en primer lugar, y los micromercados en segundo lugar. Finalmente los productos de la nueva empresa se los consumiría de una (24.58%) a dos veces por semana (23.73%) según la preferencia de los encuestados.
- El producto es preciso para consumirlo cuando uno no tiene tiempo para preparar los alimentos, así lo percibió el 54.2% de las personas encuestadas, o cuando uno está sólo en casa y no tiene ganas de preparar su comida también es una buena ocasión para consumir las carnes de Rapid Gourmet.
- La intención de compra del producto es bastante aceptable, el 57.14% de las personas encuestadas probablemente consumirían el producto, el 36.13% lo definitivamente lo adquirirían. Mientras que tan sólo el 4.62% probablemente no lo consumirían y tan sólo el 2 % definitivamente no lo va a comprar.

### **3.5 RECOMENDACIONES**

- Los productos estarían dirigidos específicamente a personas de clase media para arriba con poca disponibilidad de tiempo, sin que importe su edad sino tan sólo para el tipo de productos que consumen en cada estrato, donde el 1 y el 3 prefieren carne de res y el dos de ave.

- Este es un mercado en el cual el sabor, el valor nutritivo y la calidad del producto son de suma importancia pero los precios son percibido como algo elevados por los consumidores, por lo que se podría aplicar una estrategia de precios basados en la diferenciación.
- Es primordial tratar de realizar alianzas estratégicas con las grandes cadenas de supermercados, ya que este producto principalmente se lo adquiriría en estos puntos de distribución.

### **3.6 OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO**

La oportunidad en este tipo de negocios es aprovechar las nuevas tendencias de consumo que tiene la sociedad actual, estas tendencias se refieren a consumir productos más elaborados y fáciles de preparar por la poca disponibilidad de tiempo que hay en la actualidad, este fue un resultado relevante en la investigación de mercado, en la cual señalan que las personas consumirían el producto de Rapid Gourmet cuando no tienen tiempo para preparar sus alimentos o cuando se encuentran solos en casa.

Otra oportunidad que se puede apreciar en este tipo de productos según la investigación realizada es que los productos similares que hay actualmente en el mercado son percibidos como caros, por lo que se podría aplicar una estrategia de precios basada en la diferenciación, esto significa que se puede ofertar un producto con un precio más razonable sin descuidar el sabor, la calidad, presentación y valor nutricional.

La marca líder en este mercado tiene varios productos que están medianamente posicionados, pero los consumidores no los relacionan directamente como un producto que este listo para consumir, dejando una oportunidad para que ingrese Rapid Gourmet con este concepto bien establecido.

La gente dio buena acogida al ejemplo que se presentó como un posible producto de Rapid Gourmet, lo cual sirve como base para diseñar una mejor presentación con los comentarios recibidos por los encuestados, con esto se aprovecharía la oportunidad que dan los gustos del consumidor en cuanto a la presentación del producto.

## CAPÍTULO IV

### LA EMPRESA



## CAPÍTULO IV

### LA EMPRESA

#### 4.1 MISIÓN

*Rapid Gourmet* es una empresa que se compromete a brindar una solución a todas aquellas personas con poca disponibilidad de tiempo para preparar sus alimentos, a través de la elaboración de carnes especiales y listas para servir, producidas con los más altos estándares gastronómicos y de calidad.

Creemos que la motivación, el desarrollo de habilidades, la formación continua y una política laboral justa son las bases de un ambiente organizacional óptimo, en el cual la atención de los requerimientos de nuestros clientes sea nuestra permanente razón de ser.

#### 4.2 VISIÓN

Para el año 2012 ser una de las dos principales empresas procesadoras de carnes especiales y preparadas de la ciudad de Quito.

#### 4.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

##### 4.3.1 Valores

Los valores son los principios y fines que guían el comportamiento humano, en forma individual y colectiva. Se desarrollan si se los alimenta y se vuelven realmente importantes cuando duran y trascienden.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Los Valores y la Personalidad Humana, Pág. 6.

*Rapid Gourmet* tendrá en su empresa un gran personal comprometido de una forma correcta con su trabajo, formado por personas honestas y responsables, que viven comprometidas con la empresa, sus valores y la sociedad. Con sentido de pertenencia y ética, en el que se fundamenta el respeto, conocimiento a la dignidad de las personas y trabajo en equipo, poniendo metas a futuro con la responsabilidad y compromiso hacia los consumidores, logrando una productividad que se ve reflejado en la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados y propietarios.

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

**Trabajo en Equipo.-** El valor de mayor importancia en *Rapid Gourmet*, a través del cual se puede cumplir con la misión de la empresa y los objetivos planteados, mediante la comprensión y la interacción entre todos los miembros del equipo de trabajo. Este valor conjuga muchos de los valores de la empresa.

**Honestidad.-** La honestidad es un valor muy importante que debe estar presente en todas las personas que conforman *Rapid Gourmet*, se aspira trabajar con personas genuinas que tengan sus objetivos claros y transparentes, que expresen respeto por sí mismos y por los demás, difundiendo confianza en todo el equipo de trabajo y las personas que los rodean.

**Ética.-** La ética es un valor importante en la empresa, con esto queremos que todas las personas que están involucradas con *Rapid Gourmet* actúen correctamente en todo sentido, sin perjudicar a nadie en ninguna área, respetando tanto a clientes externos e internos, como a proveedores e intermediarios.

**Respeto.-** El respeto a los demás es fundamental para el buen funcionamiento de un grupo de trabajo, aceptar y comprender a las personas en su forma de pensar

aunque sea diferente para algunos, es muy importante para un óptimo ambiente laboral.

**Compromiso.-** El compromiso de los empleados de *Rapid Gourmet* de mejorar día tras día, es muy importante para perfeccionar su trabajo, y de esta manera tener una empresa que crezca de manera continua buscando la excelencia.

**Unidad.-** Queremos cimentar la solidaridad entre los trabajadores de la empresa, para de esta manera formar un ambiente laboral correcto.

**Responsabilidad.-** Deseamos que todos los que conforman *Rapid Gourmet* asuman los resultados de sus acciones y decisiones, tratando de que todas sus actividades sean realizadas con responsabilidad y rectitud.

**Sentido de Pertenencia.-** Una empresa donde los trabajadores estén confiados, seguros y a gusto es importante para que sientan beneplácito de lo que hacen y perciban que *Rapid Gourmet* es de ellos.

#### 4.3.2 Filosofía

La filosofía de *Rapid Gourmet*, radica principalmente en la calidad de sus productos e higiene de los procesos de producción con el fin de crear una percepción positiva por parte de los clientes potenciales, logrando así brindar un producto de alta calidad y una experiencia gastronómica inolvidable.

La satisfacción de los empleados y su trabajo en equipo es un factor imprescindible, ya que de ellos depende la obtención de resultados de calidad total que redundarán en la más alta satisfacción de los clientes.

### 4.3.3 Cultura Organizacional

La cultura de una empresa es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.<sup>33</sup>

La cultura organizacional de *Rapid Gourmet* se sustenta en los siguientes puntos:

- Cada integrante de la empresa deberá realizar sus actividades comprometido con los valores de Rapid Gourmet, actuando de manera responsable, honesta y poniendo énfasis en el trabajo en equipo.
- En cada empleado deberá existir la minuciosidad y limpieza, es decir que muestre precisión, atención a los detalles y pulcritud en su presentación, ya que se trabaja con alimentos.
- Quienes se encuentren a cargo de las diferentes áreas de la empresa, deberán enfocar sus decisiones hacia el efecto de cumplir los resultados planteados sin descuidar el ambiente de la organización.
- Todos los empleados deberán ser optimistas y competitivos, manteniendo la mente abierta y proactiva hacia los cambios y el trabajo en equipo.

## 4.4 POLÍTICAS

La política es un lineamiento general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar y cuáles no.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Pág.: 525.

<sup>34</sup> STONER A.F. y otros, "ADMINISTRACION", Sexta Edición, Hispanoamericana Editores, S.A., bibliografía de textos personales, Traducción al español por Pilar Mascaro Sacristán, Noucalpan de Juárez, México, 1996, pag 324.

#### 4.4.1 Políticas Administrativas

Las políticas administrativas son las acciones o conjunto de acciones por las cuales se rigen las actividades de la empresa, todas estas acciones tienen como objetivo el controlar y regular el funcionamiento de la misma y el cumplimiento de sus objetivos, a través del buen funcionamiento y comunicación de las áreas de la empresa.

- Realizar controles de calidad diarios tanto en la proveeduría, en el proceso y la comercialización de los productos.
- Realizar reuniones mensuales con todos los integrantes de *Rapid Gourmet* para medir el desempeño y desarrollo de la organización según los objetivos planteados.
- Establecer un sistema de comunicación e interacción de información dentro y fuera de la empresa, reflejando esta buena practica en el nivel mensual de ventas.
- Elaborar presupuestos y proyecciones en conjunto con el área contable semestralmente.
- Llevar un manejo diario de la cartera por cobrar y pagar, punto neurálgico en la empresa.
- Incentivar diariamente el trabajo en equipo y capacitar trimestralmente a los empleados para llegar a tener una empresa flexible que pueda reaccionar a los cambios.
- Mantener una empresa lo más horizontal posible donde las actividades sean precisas sin una exagerada departamentalización, medido a través de la buena comunicación en el organigrama.
- Controlar el área contable y sus respectivos reportes diariamente.
- Controlar que la empresa cumpla con todas las regulaciones legales mensualmente.

- Controlar mensualmente las obligaciones tributarias con el estado, pagando puntualmente.
- Controlar semanalmente el desenvolvimiento de los trabajadores de la empresa en las diferentes áreas.

#### **4.4.2 Políticas de Producción**

Las políticas de producción dan como resultado la satisfacción total del cliente. Con una adecuada organización, eficacia e higiene en los procesos, correcta selección de la materia prima, cortes precisos y excelente cocción de las carnes se obtiene un producto de primera calidad.

- Recepción del producto en las instalaciones de la empresa, verificando sus características adecuadas, calidad, y correcta refrigeración.
- Mantener siempre la carne a temperaturas bajas, sin romper la cadena de frío.
- Controlar la etapa de maduración dependiendo el tipo de carne que se va a procesar, para mantener las propiedades organolépticas de la misma.
- En el momento de realizar los diferentes tipos de cortes se masajeara las carnes para suavizarla.
- En el proceso de mezclado se añadirán diferentes tipos de sazones, conservantes y vegetales cocinados, que darán la características al producto.
- Utilización de la menor cantidad de conservantes posibles en el caso de Rapid Gourmet únicamente dos (ácido ascórbico y sorbato de potasio), los cuales son los permitidos según el CODEX Alimentarius (código de alimentos).
- El proceso de cocción se realizara mínimo a una temperatura de 100 °C, el cual inactivara la carga microbiana y lograra a durabilidad del producto.

- Empacar al vacío terminado el proceso de cocción.
- Para el empaque al vacío se necesitan algunos requerimientos como: condiciones altamente higiénicas durante el proceso del producto y durante su empaque, aplicar materiales de alta barrera a gases y a oxígeno, que en condiciones normales de temperatura y presión puedan garantizar por cada 24 horas la conservación del producto, equipos apropiados que puedan generar un alto vacío dentro del empaque; y que además proporcionen un sellado sin degradamiento del material, por último un frío adecuado y constante de entre 0°C y 2°C.
- En todos los procesos en los cuales los empleados tengan contacto con las carnes y demás productos, deben cumplir a cabalidad las normas de higiene, Buenas Practicas de Manufactura (BPM).
- Normas de sanidad: utilización diaria de guantes, mascarilla, protectores de cabello, botas de caucho.
- Cualquier persona que ingrese al área de producción deben pasar por un proceso de limpieza, para no contaminar el ambiente interior.
- El personal que padezca alguna enfermedad que pueda afectar al producto no puede ingresar al área de producción.
- Almacenamiento inmediato del producto en las cámaras de refrigeración, para su posterior distribución.
- Innovación y desarrollo de las carnes especiales y preparadas, basándose a las nuevas tendencias de los consumidores.

A continuación se muestra un esquema gráfico del proceso.

GRÁFICO 4.1



Elaborado por los autores.

Una etapa importante para obtener un producto higiénico es el empackado al vacío que solucionan en gran parte muchos problemas como la conservación de alimentos de diverso tipo (animal o vegetal) y puede aplicarse a carnes rojas, embutidos o carnes procesadas, quesos, pescados, aves, vegetales, mariscos, y comidas preparadas.

Con un alimento perecedero como es la carne, el empaçado al vacío favorece la conservación, mantenimiento y frescura del producto durante largos períodos de tiempo, lo que le permite al consumidor obtener un producto más saludable. Ver anexo 8 proceso de empaçado al vacío.

#### **4.4.3 Políticas de Comercialización y Venta**

Las políticas de comercialización y venta ayudan a formar los lineamientos correctos para que los productos lleguen a los consumidores finales de una manera óptima, dándoles un buen servicio y atención, expresando la calidad de los productos conjuntamente con su diversidad.

- Ejecución de un plan agresivo de publicidad y mercadeo el primer año de funcionamiento, para que los productos ingresen al mercado de una manera eficiente.
- Informar continuamente a los clientes sobre las ventajas de consumir nuestros productos, mediante distintos métodos de publicidad y con la información nutricional respectiva en el empaque.
- Proyectar una sólida imagen de la empresa, dando a conocer el desarrollo interno de la misma, para que el producto sea asimilado como algo de primera calidad.
- Tomando los datos del estudio de mercado, elaborar un empaque que sea atractivo para nuestro mercado objetivo.
- Realizar controles mensuales sobre los niveles de ventas del producto, para determinar cuales son los de mayor éxito en el mercado y reforzar la imagen del resto de productos.

## 4.5 ÁRBOL DE COMPETENCIAS<sup>35</sup>

### 4.5.1 Metodología

La razón por la cual se realiza el Árbol de Competencias es analizar la generación de valor dentro de la empresa y su posible evolución dando una visión integral de la misma, determinado las competencias, procesos y productos de una forma global, con la finalidad de que los integrantes que la conforman tengan claro de que manera contribuyen en el proceso de creación de valor y de esta manera se identifiquen futuras estrategias a seguir.

El Árbol de Competencias consta de tres partes específicas las cuales son: raíces (conocimiento), tronco (procesos) y ramas (productos). Cada una de éstas será analizada a continuación.

#### 4.5.1.1 Raíces

Las raíces son los cimientos del análisis del árbol de competencias y de la empresa, comprenden los conocimientos sobre los cuales la compañía apoya sus actividades en las diferentes áreas, estos vienen a constituir la ventaja competitiva de *Rapid Gourmet*. Los conocimientos provienen de la empresa como de su desarrollo, convirtiéndose en la competencia central de la misma, los cuales generan soluciones que respondan a las exigencias del mercado.

Partiendo de estos conceptos las raíces de *Rapid Gourmet*, están sustentadas en la calidad de los procesos productivos, la obtención de materia prima de calidad, la inocuidad de los procesos de producción, la segmentación del mercado diferenciando claramente a los clientes y sus necesidades, el aprovechamiento óptimo de la infraestructura y maquinaria, la capacitación constante del personal y

---

<sup>35</sup> Apuntes de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basados en el libro de MARC GIGET

la correcta elaboración de presupuestos y proyecciones que se alineen adecuadamente con las estrategias escogidas.

#### **4.5.1.2 Tronco**

El tronco del Árbol de Competencias contempla la segunda parte más importante de la visión integral de la empresa, se basa en la transformación de los conocimientos adquiridos en los productos y servicios que el mercado demande. Se determinan las etapas y procesos para la obtención final del producto, por lo que se procede a la cuantificación de los recursos a emplearse por actividad, detallando número de operarios, número de horas de trabajo al día, insumos y materias primas.

Dentro de la empresa se han determinado las siguientes áreas de trabajo: Administración, Producción, Comercialización – ventas. Las etapas productivas son: compra y recepción de materia prima, selección y clasificación de materia prima según el producto requerido, preparación y elaboración de productos, control de calidad, empaquetado, embalaje y despacho de los productos a los puntos de venta. Se estima una nómina inicial de 11 personas de las cuales 4 son administrativas y laboraran cumpliendo el horario de Lunes a Viernes 8 horas día, 5 personas laborado en área de producción en turnos de 8 horas día y en el área de comercialización y ventas 2 personas cumpliendo la jornada normal de trabajo, laborando de Lunes a Viernes en turnos de 8 horas diarias.

El departamento administrativo es la cabeza de la organización, en la cual se planearan junto con el departamento productivo todo el plan estratégico de producción para que este proceso sea lo más fluido posible, respetando la cadena de frío, guardando la higiene en cada uno de los pasos y poniendo especial atención en el sabor y calidad del producto.

Complementado todas las actividades administrativas y productivas de la empresa se encuentra el departamento de marketing el cual se encarga de ubicar los productos en el mercado y venderlos en la segmentación que claramente se la define junto con el departamento productivo, esta segmentación debe dar a la empresa una clara ventaja con los competidores. Las otras ventajas se las trabajan en el departamento productivo al obtener un producto de primera calidad con unos procesos con total inocuidad.

#### **4.5.1.3 Ramas**

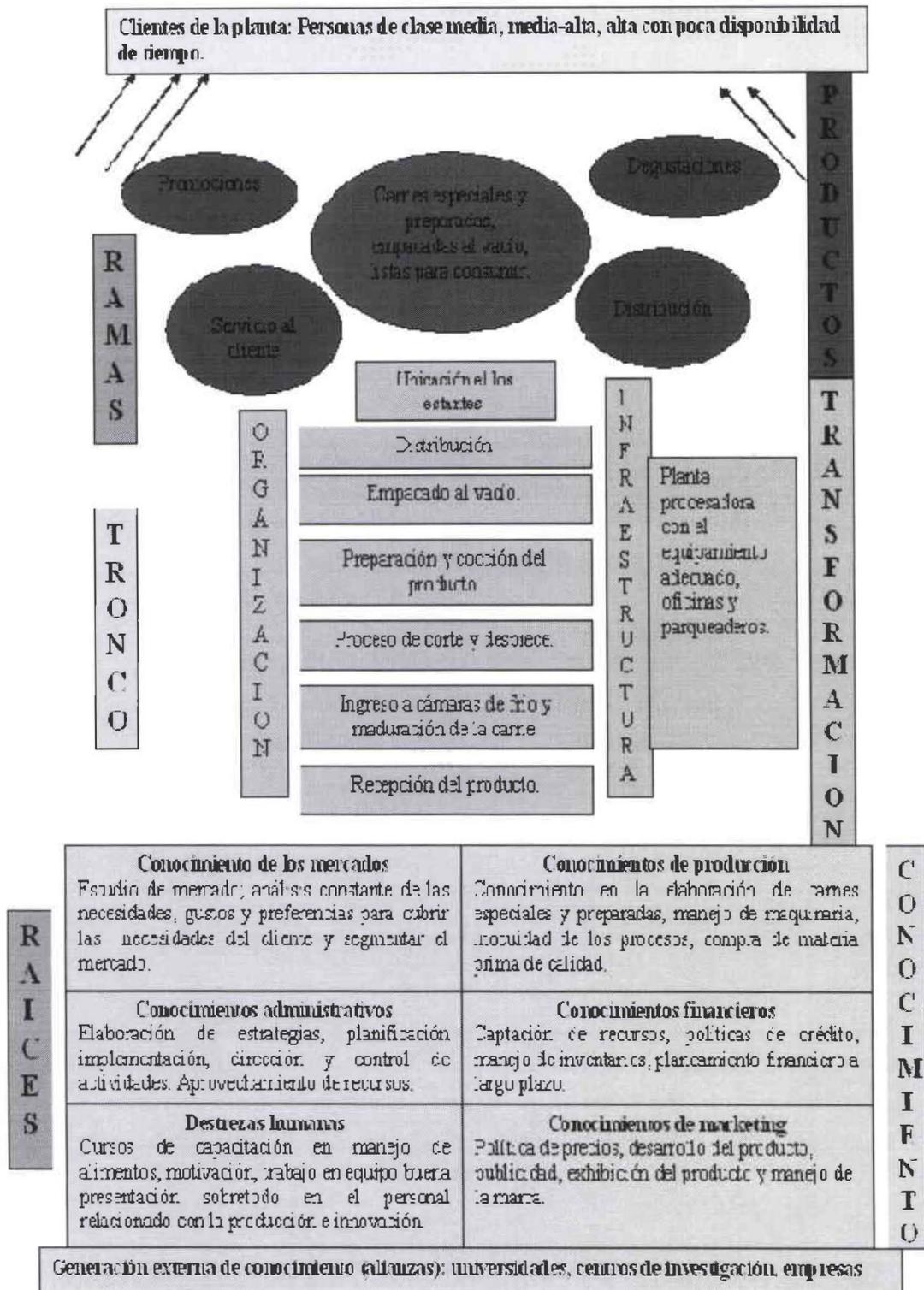
Las ramas representan los productos y servicios, analiza el comportamiento interno y externo de los productos de la empresa, estudia el segmento al que se dirigen, su diseño, calidad y demás características. Las hojas representan la unión entre los productos y los mercados a los que se dirigen.

La herramienta de análisis empleada en esta fase, es el marketing que permite tomar decisiones focalizadas sobre la comunicación de los beneficios del producto su calidad y otros relacionados con este, ocupándose de una correcta estructuración de la gama de productos acorde a las exigencias del mercado. Estas técnicas de mercadotecnia serán detalladas en el capítulo referente al Plan de Marketing.

Para la empresa, la rama principal esta conformada por los productos de carnes especiales y en sus diferentes preparaciones, los cuales han sido clasificados según la investigación de mercado en (Estofado de res, estofado de pollo y lomo de falda de res). Otras ramas son las promociones, la distribución y el servicio al cliente.

Posteriormente se presenta el gráfico del árbol de competencias.

GRÁFICO 4.2



## 4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.<sup>36</sup>

### 4.6.1 Organigrama

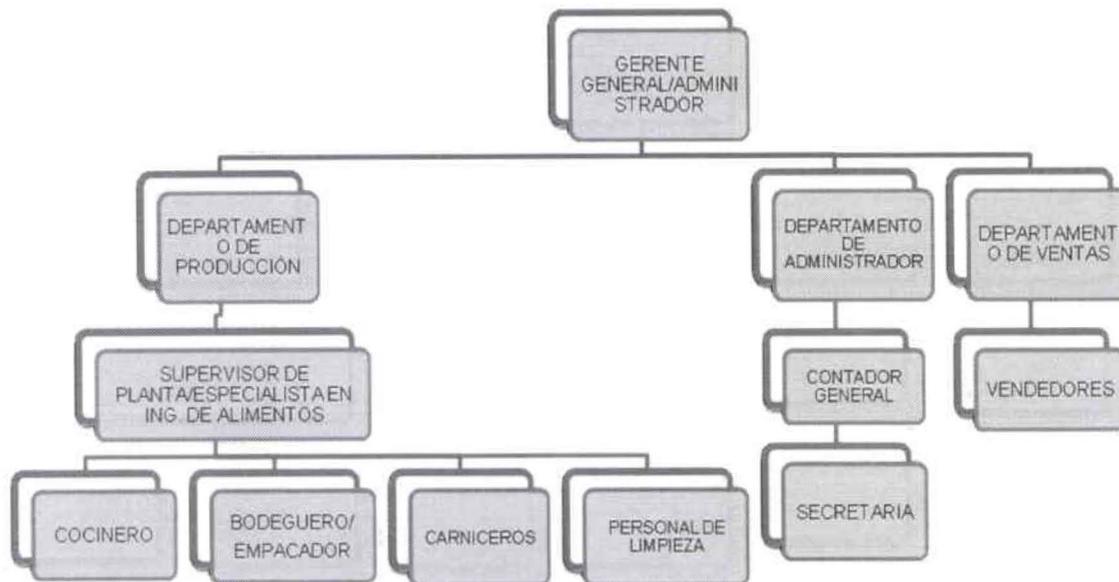
La estructura es simple, ya que se caracterizará por un escaso grado de departamentalización, autoridad centralizada en el área administrativa, y poca formalización.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, que describe gráficamente la estructura organizacional, los niveles jerárquicos y los puestos más importantes.

---

<sup>36</sup> STEPHEN P. ROBBINS. "Comportamiento Organizacional", Octava Edición, Pág. 478.

GRÁFICO 4.3



Elaborado por los autores

## 4.6.2 Descripción y Función de los Puestos

### 4.6.2.1 Administrador

El administrador de *Rapid Gourmet* será el encargado de planificar, ejecutar, controlar y dirigir todos los procesos que intervienen en la empresa, a través de políticas de procedimientos, las cuales serán definidas con anterioridad según estándares de calidad que se utilicen en diferentes empresas procesadores de carne.

El administrador de la empresa se encargará de supervisar todos los departamentos y áreas de la misma como: área financiera, contabilidad,

producción, canales de proveeduría y distribución, marketing, recursos humanos y aspectos legales.

**Actividades específicas del administrador:**

- Estudiará el presupuesto que tiene la empresa, para equipar correctamente la misma y no tener ningún tipo de problema de funcionamiento.
- Realiza un organigrama de funciones de las tareas diarias que tendrá que cumplir la empresa, desde recibir la mercadería de proveeduría (las carnes) hasta finalizar el día con la correcta limpieza de la maquinaria, utensilios, pisos, etc.
- Controlar las labores del supervisor de planta revisando inventario en las cámaras frías y el tiempo de almacenamiento de las mismas, para siempre tener productos en óptimas condiciones y disponibles para nuestros clientes.
- Investigar a nuestros potenciales clientes para determinar límites en las líneas de crédito de los mismos.
- Plantear y coordinar los objetivos en el área de ventas.
- Exigir a todas las áreas de la empresa (producción, administración y ventas) reportes sobre el funcionamiento y cumplimiento de objetivos de las mismas.
- Incentivar el trabajo en equipo y la relación proactiva en los diferentes departamentos.
- Realizar las proyecciones financieras adecuadas, para la toma de decisiones a largo plazo.
- Realizar el análisis interno y externo de la empresa, para adoptar las estrategias más óptimas.
- Alinear a la empresa con las estrategias escogidas, para de esta manera cumplir con los objetivos planteados.

**Otras funciones del administrador:**

- Estar siempre en contacto directo con los empleados para conocer sus interrogantes y necesidades.
- Supervisar que los productos estén siempre listos a tiempo.
- Velar por la buena imagen de la empresa.
- Guardar una buena relación con proveedores y clientes.
- Delegar correctamente las funciones a las personas idóneas.
- Solucionar todos los problemas que puedan surgir en la empresa.
- Buscar capacitar continuamente al personal.
- Optimizar todos los recursos de la empresa.

**4.6.2.2 Supervisor de Planta**

El supervisor de la planta de producción de *Rapid Gourmet* deberá ser un ingeniero en alimentos, ya que este al tener conocimientos de ingeniería química, bioquímica, nutrición, dietética. Podrá elaborar y conservar un producto de carnes especiales y preparadas de buena calidad, al mismo tiempo que asegurará un producto saludable para el consumo humano.

El supervisor de *Rapid Gourmet* se encargará de la producción de todas las carnes especiales y preparadas, desde el acondicionamiento de la materia prima, su transformación física, química mediante procesos industriales, la conservación adecuada del producto para que este no pierda su sabor original, hasta el empaquetado al vacío y finalmente asegurando la distribución del producto en perfecto estado.

## Actividades del Supervisor de Planta

- Diseño de todos los procesos de producción y planeación de tiempos de acuerdo a la capacidad de producción de la planta, para evitar lo más posible cuellos de botella en la producción.
- Dirigir y controlar todas las operaciones y procesos de producción de las carnes especiales y preparadas.
- Tener especial cuidado con el proceso de cocción de las carnes de acuerdo a la receta proporcionada con la ayuda de un chef.
- Indicar las cantidades justas de preservantes y condimentos que se deben utilizar en la preparación de las carnes especiales y preparadas.
- Control y análisis de la materia prima que ingresa a la planta verificando que las mismas se encuentren en perfecto estado y estén aptas para el consumo humano, cumpliendo con todas las normas higiénicas, fitosanitarias y respetando la cadena de frío del producto.
- Investigación y consultoría en todo lo referente a normas y regulaciones de las carnes y alimentos para resolver cualquier inconveniente que pueda surgir.
- Establecer clara y precisamente las temperaturas máxima y mínima a la cual se debe manejar la carne para no romper la cadena de frío óptima en este tipo de productos.
- Controlar que los inventarios y presentar informes continuos de los mismos.
- Controlar la correcta presentación del personal a su cargo, que trabaja directamente con el producto.
- Elabora junto con el administrador las normas sanitarias que se manejan en la empresa, para la correcta manipulación de los alimentos.

### **Otras Funciones del Supervisor de Planta**

- Controlar el estado de las carnes al salir de la planta.
- Controlar la limpieza de maquinaria al acabar la jornada de trabajo.
- Verificar el buen funcionamiento de la maquinaria y utensilios de trabajo.
- Comprobar que el personal este calificado para las tareas designadas.
- Presentar informes continuos de su función a la administración.

#### **4.6.2.3 Secretaria General**

La secretaria general de *Rapid Gourmet* realizara tareas de apoyo al gerente general o administrador y a las demás áreas de la empresa en todo lo que compete a su trabajo como: tipeo en computadora, cotizaciones, planifica citas en las diferentes áreas, con proveedores, clientes, etc., también realiza ordenamientos de documentos, llamadas concernientes a la administración de la empresa, etc. La secretaria será un apoyo fundamental que en ocasiones tendrá contacto directo con proveedores y clientes, por lo tanto necesita de algunos requisitos como Diploma de Bachillerato o equivalente. Debe manejar a la perfección el paquete informativo de Office; sobretodo Microsoft Excel, Word y PowerPoint además debe manejar sin complicación alguna Internet, debe poseer una excelente ortografía y redacción.

#### **Actividades Específicas de la Secretaria General**

- Atender las llamadas y dar la información requerida a las personas, tomar mensajes y transferir las llamadas al personal indicado.
- Organizar reuniones y reservaciones de viajes para el personal de la oficina.
- Ordenar y distribuir la correspondencia entrante así como otros materiales, preparar respuestas para las cartas habituales recibidas.

- Ordenar y mantener actualizada la correspondencia y papelería de la empresa.
- Recibir y enviar e-mails y archivos electrónicos a los diferentes contactos de la empresa.
- Servir de constante nexos y apoyo del gerente general con el resto de la empresa.
- Ordenar y proveer suministros.
- Asistir al gerente general y el resto de personal de las diferentes áreas en tareas adicionales asignadas.
- Organizar y resolver problemas menores en la empresa como: falta de suministros de oficina, que las citas no se contrapongan una con otra, dar las citas a las horas adecuadas para que no se produzcan conflictos.

#### **Otras Actividades de la Secretaria**

- Dar una cordial bienvenida a las personas que ingresen a las oficinas de *Rapid Gourmet*.
- Contactar y llamar a nuestros clientes para posibles pedidos.
- Contar con una agenda ordenada de los proveedores o posibles proveedores de la empresa.
- Manejo y cuadro mensual de la caja chica.
- Ayudar al contador a ingresar la información contable.

#### **4.6.2.4 Contador General**

El contador general de *Rapid Gourmet* elaborará los reportes contables respectivos que reflejan el resultado de la gestión de la empresa. Examinará y evaluará los resultados del funcionamiento de la empresa, con la

finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.

Además deberá ser contador CPA (contador público autorizado), ya que este se responsabilizará al firmar los estados financieros y balances de la empresa.

### **Actividades Específicas del Contador General**

- Ingresar la información respectiva a un software administrativo contable, en el cual se manejará toda la contabilidad de la empresa.
- Analizar los resultados contables, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen a *Rapid Gourmet*.
- Realizar la contabilidad de costos respectiva para de esta manera determinar los costos exactos de producción.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Realizar los respectivos pagos en el SRI del ejercicio fiscal correspondiente.
- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos a la gerencia.
- Elaborar periódicamente auditorías contables.
- Presentar los estados financieros al término del año de pérdidas o ganancias.

### **Otras Actividades del Contador**

- Rendir al gerente general las cuentas trimestrales de gastos e ingresos.
- Custodiar bajo su responsabilidad los fondos de la empresa.
- Autorizar los recibos de cuotas e ingresos y la correspondencia relacionada con su cargo y conservar los documentos y libros de tesorería.

- Estar actualizado en las nuevas reformas tributarias que pueda implementar el estado.

#### **4.6.2.5 Cocinero**

El cocinero de *Rapid Gourmet* desempeña un papel muy importante y complejo en la empresa, debe preocuparse de que todos los elementos necesarios para la preparación del producto sean de excelente calidad, estén a su disposición y en buen estado; esta tarea no es fácil de realizarla, el cocinero fija el cometido de sus colaboradores y se reserva las operaciones mas delicadas. A la hora de preparar las carnes especiales y preparadas debe saber adaptarse a los gustos y necesidades de los clientes.

Es el responsable de supervisar las compras y realiza la preparación de las carnes especiales.

#### **Actividades Específicas del Cocinero**

- Organización, supervisión y control de todo el personal que se encuentre a cargo de la preparación y cocción de los productos.
- Elaborar de las diferentes recetas de preparación de las carnes especiales y preparadas con la colaboración de un chef.
- Tratamiento y manipulación de todos los alimentos que intervienen en los procesos, procurando su perfecto grado de conservación.
- Elaboración de todos los productos de carnes especiales, con el adecuado grado de perfección técnica.
- Innovación continúa de nuevas recetas según las nuevas tendencias del mercado.
- En general, cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto y semejantes a las anteriormente descritas, que le sean encomendadas por sus superiores jerárquicos y resulten necesarias por razones del servicio.

### **Otras Actividades del Cocinero**

- Supervisar las perfectas condiciones de limpieza y funcionamiento de la maquinaria y utensilios propios del departamento tales como: bandejas, hornos, freidora, extractores, filtros, cortadoras, ollas, etc.
- Realizar todas aquellas funciones que, sin especificar, estén en consonancia con su lugar de trabajo y calificación profesional.
- Realizar la limpieza de las herramientas que el utilizó en el día de trabajo.

#### **4.6.2.6 Bodeguero**

El bodeguero de *Rapid Gourmet* deberá ser una Persona dinámica, proactiva, ordenada, con excelente trato y facilidad de palabra, que realice funciones de bodega, inventario, control de ingresos y salidas de bodega.

Estará encargado de recibir la mercadería de los proveedores, por lo cual tendrá un contacto directo con los mismos, procurando siempre recopilar información que pueda ser valiosa para la empresa.

El bodeguero deberá tener por lo menos el título de bachiller.

#### **Actividades Específicas del Bodeguero**

- Recibir y acomodar toda la mercadería que llegue a la planta en las diferentes áreas como: en los cuartos fríos de refrigeración, congelación, estantes, etc.
- Estar al tanto del inventario de la empresa para solicitar la mercadería que este por agotarse de acuerdo a las políticas de inventarios fijadas por la empresa.

- Realizar los egresos de la materia prima al área de producción con su respectivo informe.
- Despachar el producto terminado de manera correcta y ordenada a los vehículos que lo llevaran a nuestros clientes.
- Verificar que los productos que lleguen a la empresa estén con sus respectivas fechas de elaboración y vencimiento, y en ciertos productos que estén a la temperatura adecuada.
- Revisar el perfecto funcionamiento de los cuartos fríos y el estado de la mercadería.
- Ordenar el tráfico y horas de llegadas de los proveedores.
- Presentar los informes correspondientes de la mercadería que ingresa a la empresa, la que egresa de las bodegas y la que sale como producto terminado.

#### **4.6.2.7 Personal de Limpieza**

La persona de limpieza estará encargada de mantener en perfecto estado todas las instalaciones de la empresa, para lo cual dividirá el día de trabajo realizando por la mañana la limpieza de las oficinas, corredores y demás zonas que no comprendan las áreas de producción, en el área de preparación de los productos se realizara la limpieza en la tarde después que hayan finalizado las tareas, desinfectando y manteniendo en perfectas condiciones todos las herramientas y utensilios de trabajo.

La persona de limpieza debe contar con una serie de cualidades, como, por ejemplo: Receptividad ante las instrucciones recibidas, seguimiento de un plan de trabajo, responsabilidad y capacidad de seguir un método de trabajo, actitud discreta ante la documentación de los clientes, organización, atención, pulcritud, eficiencia, destreza manual en la utilización de maquinaria e instrumentos, resistencia a largos períodos de pie, flexibilidad y agilidad.

### **Actividades específicas del personal de limpieza**

- Realizar la limpieza en las oficinas, despachos, servicios, áreas de producción y demás dependencias de la empresa, moviendo pequeño mobiliario y enseres necesarios de la correspondiente dependencia.
- Ordenar los enseres.
- Manipulación de maquinaria de limpieza.
- Comunicar a sus superiores las necesidades de materiales faltantes de limpieza.
- En general, cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto y semejantes a las anteriormente descritas, que le sean encomendadas por sus superiores jerárquicos y resulten necesarias por razones del servicio.
- Limpieza y desinfección de servicios; suministro y cuidado de los materiales y elementos de uso.
- Recogida de basura en bolsas y traslado de las mismas a los contenedores.
- Cuidado y conservación de los materiales y elementos de trabajo que tenga asignado.
- Da cuenta a sus superiores de las anomalías que observe en el lugar de trabajo.

#### **4.6.2.8 Vendedores**

La función de los vendedores o las tareas que les corresponde realizar en *Rapid Gourmet* no consiste únicamente en vender y brindar un buen servicio al cliente sino, en realizar un conjunto de actividades que le permitan lograr determinados objetivos, como: retener a los clientes, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio.

Por ello, es necesario que tanto vendedores como el gerente administrativo conozcan a fondo cuál es la función del vendedor en la actualidad, para que de esa manera estén mejor preparados para enfocar sus actividades hacia el logro de objetivos concretos para la empresa.

### **Actividades específicas de los vendedores**

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.- Esto significa que el *vendedor* debe constituirse en el eslabón que une al cliente con la empresa
- Contribuir activamente a la solución de conflictos para ser un solucionador de problemas. El vendedor necesita conocer por una parte, las dificultades que hay en el mercado y como afectan a la empresa que representa.
- Administrar el territorio de ventas que esta a su cargo y grupo de clientes a los cuales ha contactado (empresas, instituciones, etc.) debe asumir la administración de este territorio y de su grupo de clientes.
- Fijar los objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará, para contactar y mantener los clientes antiguos.
- Implementar su plan y controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando.
- Integrarse a las actividades de la empresa para logra buenos resultados, no pueden trabajar por solitario por el contrario necesitan ser parte de toda la empresa y formar equipos de trabajo.
- Participar activamente en los objetivos de la empresa y en las tareas de: planear, predecir, establecer procedimientos y programas para la obtención de nuevos clientes e incrementos en las ventas.
- Fijar distribuciones de tiempo, coordinar todas éstas actividades para lograr la satisfacción del cliente a cambio de un determinado beneficio o utilidad para la empresa.

### Otras actividades de los vendedores

- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos.
- Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos de carnes especiales y preparadas que ofrecen pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Retroalimentar a la empresa informando todo lo que sucede en el mercado, como inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia) y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).

#### 4.6.2.9 Carnicero

Los carniceros de *Rapid Gourmet* realizarán las funciones o tareas de procesos como: despiece, masajeo, picado de las carnes, cortes, y selección de las mismas. Además colaborarán con el cocinero en las labores de preparación del producto. El equipamiento de los carniceros será el básico por el momento: un soporte para el despiece, conjunto de cuchillos, cámaras frigoríficas, indumentaria respectiva, hasta que la demanda de los productos exija mayor producción y mayor equipo de trabajo.

Los carniceros que contratará la empresa debe ser una persona que tenga experiencia en el puesto, si es posible alguien que haya trabajado en cortes especiales de diferentes tipos de carnes, de igual forma tiene que tener conocimiento de preparados de las mismas como los productos que ofrecemos.

### **Actividades específicas del carnicero**

- Participará en el proceso de selección de las carnes antes que ingresen a la empresa por parte de los proveedores.
- Realiza el despique y deshueso de todas las carnes que ingresen a la planta, por lo tanto requiere de conocimiento de la anatomía de los animales que serán faenados.
- Se encargaran de los cortes especiales y picados de las carnes.
- Supervisan que las carnes estén en perfecto estado antes y después de realizar los cortes.
- Estudian las propiedades de todos los tipos de carnes con las que trabajen, para un mejor conocimiento y obtener un mejor producto.
- Conocimiento de la composición química del tejido muscular y características de todas las carnes utilizadas.
- Realizar el proceso de maduración respectiva de la carne para tenerla lista para su preparación.
- Almacenar adecuadamente cada tipo de carne.
- Colaborar con la preparación del producto final según lo disponga el cocinero.

#### **4.6.2.10 Chofer mensajero**

El chofer cumplirá con las tareas de distribuir las carnes a las diferentes cadenas de supermercados, enviar correspondencia y ocasionalmente trasladar la materia prima hasta la fábrica ya que la mayor parte de pedidos tienen el transporte incluido.

El chofer debe siempre estar bien presentado y de igual manera tener al camión en optimas condiciones y sumamente limpio, ya que se encuentra en contacto permanente con los clientes.

### **Actividades específicas del chofer**

- Distribuir el producto terminado a los supermercados, poniendo especial cuidado en la manipulación del mismo.
- Enviar correspondencia de la empresa.
- Cobrar facturas
- Retirar correspondencia
- Retirar materia prima en ocasiones.
- Otras actividades que se lo requiera en la empresa.

## **4.7 DIAGNÓSTICO INTERNO**

### **4.7.1 Metodología**

Para obtener un análisis interno más sustentado, se procedió a examinar los diferentes factores en cada uno de los departamentos, de esta manera se obtuvo las fortalezas y debilidades tomando en cuenta las funciones de cada uno de ellos.

#### **4.7.1 .1 Análisis por departamento**

Partiendo de la estructura organizacional que fue realizada tomando en cuenta la naturaleza de la empresa y su funcionalidad se da prioridad a los siguientes departamentos:

- Departamento de Producción
- Departamento Administrativo
- Departamento Marketing.

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

- Nada importante.
- Poco importante
- Medianamente importante
- Importante.
- Muy importante.

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

#### **4.7.1 .1.1 Departamento de Producción**

El departamento de producción es la base de la empresa, es el responsable de la elaboración del producto terminado y del seguimiento del proceso desde la obtención de la materia prima hasta la entrega del producto final. En este departamento se asegura la calidad e inocuidad del producto y eficiencia en sus procesos.

Los procesos son secuenciales, tienen un enfoque de cadena y cuenta con las siguientes actividades:

- Selección y clasificación de la materia prima.
- Despiece y cortes.
- Refrigeración.
- Maduración de la carne.
- Congelación.
- Mezcla y cocción.

- Control de calidad.
- Empaque y embalaje.
- Refrigeración.
- Despacho.

El departamento controla la pulcritud en cada una de las actividades, el buen estado de la maquinaria, la correcta presentación del personal que tiene relación con los productos, la fluidez del proceso productivo para evitar cuellos de botella y de esta manera compensar los elevados costos que requiere una planta de este tipo en cuanto a infraestructura y equipos. En este departamento se debe planificar la producción de tal manera que se aproveche la disposición de equipos y la mano de obra para que sigan un proceso continuo y sincronizado. Cuidando siempre la cadena de frío del producto, un punto muy sensible cuando se trabaja con alimentos de este tipo.

En producción las decisiones se relacionan además con la obtención de la materia prima cuidando su calidad y temperatura al momento del ingreso a la planta, con esto se logra que los inventarios se manejen en los niveles óptimos, con la planificación y diseño de la cadena productiva con sus respectivos puestos, controles y certificaciones de calidad.

La innovación y desarrollo es un punto que vale la pena mencionar dentro del departamento productivo, ya que con este se va a mejorar continuamente el producto dependiendo de los cambios en las necesidades del mercado.

Las fortalezas señaladas son las relacionadas a la obtención de materia prima de primera calidad, con el tratamiento y manejo de una cadena de frío óptima para el producto, la inocuidad del proceso, la iniciativa innovadora de obtener productos de primera calidad listos para calentar y servir, la planificación del proceso productivo y la adecuada distribución de los equipos para atenuar los elevados costos de infraestructura y maquinaria.

CUADRO 4.1

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD
Adecuada distribución de áreas de producción	4	
Inocuidad de los procesos productivos	5	
Controles de calidad adecuados	5	
Eficiente obtención de materia prima de calidad	5	
Destreza en la preparación de productos innovadores	4	
Infraestructura		5
Maquinaria y equipo		5

Elaborado por los autores

#### 4.7.1 .1.2 Departamento de Administración<sup>37</sup>

Este departamento cuenta con cuatro áreas de trabajo, el área legal, contable, financiera y de recursos humanos, que con acciones coordinadas buscan desempeñar las cinco funciones principales de la administración: planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar. Este departamento se responsabiliza de la correcta elección de estrategias, en el cual confluyen los resultados del departamento de producción y se los sincroniza con el departamento de marketing, para tener una empresa armónica y encaminada a cumplir los objetivos propuestos.

El adecuado manejo del capital humano tiene un impacto directo en los niveles productivos de la empresa así como en su ambiente organizacional, estas tareas están a cargo del gerente general lo cuál da la ventaja de tener una empresa lo mas horizontal posible con los departamentos estrictamente necesarios. En el área de recursos humanos se inicia con el reclutamiento y capacitación del personal, sobretodo en el área de despiece y preparación de los productos, inversión que inicialmente representa un beneficio a corto plazo para el trabajador,

<sup>37</sup> Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Quinta Edición, Pág. 163.

pero que en el largo plazo se convierte en una ventaja competitiva para la empresa.

El área de recursos humanos también se enfoca en que el personal involucrado con la producción del producto deberá estar correctamente presentado y uniformando con las prendas adecuadas para el manejo de este tipo de productos, punto muy importante por la higiene que requieren estos procesos.

En la parte financiera tal como en la de recursos humanos, se encuentran a cargo del gerente general, el cual con la colaboración del contador realizara un presupuesto exhaustivo con sus respectivas proyecciones que se alineen perfectamente con las estrategias seleccionadas para cumplir con los objetivos de Rapid Gourmet, además tiene a su cargo la política de dividendos y de endeudamiento de la empresa.

La adecuada administración financiera se concentra en una prolija distribución de los recursos económicos para los diferentes departamentos de la empresa, el correcto control de ingreso y egresos en cada uno de ellos dependiendo de lo planificado.

Esta área constituye el soporte para la de toma de decisiones gerenciales con el conocimiento previo de los informes emitidos periódicamente.

Por las características percibles del producto Rapid Gourmet y el canal de distribución seleccionado se manejara con niveles mínimos de cuentas por cobrar para evitar el no pago de la mercadería, lo que garantizará progresivamente la solvencia económica y la liquidez a futuro. Pero así mismo un debilidad importante se encuentra en el plazo de cuentas por pagar que den los proveedores ya que al ser nuevos en el mercado se dificultaría el hecho de pedir importantes plazos.

Estas dos situaciones se tienen que tomar muy en cuenta al momento de elaborar el plan financiero, una cartera muy reducida en cuanto al tiempo de cuentas por cobrar y por pagar, esto debido a la naturaleza del producto y por ser un negocio nuevo. Las cuentas por cobrar se las pueden tomar como una fortaleza al momento de realizar la planeación pero las cuentas por pagar se convierten en una debilidad.

Al tener un departamento administrativo con las áreas financiera, contable y de recursos humanos tan involucradas, ligadas íntimamente con la parte productiva y de marketing se logra que la empresa siga las estrategias planteadas con un gran sentido de compromiso y con la colaboración mutua de los empleados dando como resultado una fortaleza de la empresa; que es el trabajo en equipo.

El área legal es importante en la manera que se debe tener la empresa con todos los requisitos de ley claramente definidos y para la formación y creación legal de la misma. Sobretudo en el área de manejo de alimentos, para no incurrir en infracciones sobretudo de tipo higiénico, tomado en cuenta los servicios de esta área pueden ser contratados eventualmente según las necesidades. Mientras que el área contable se encarga del pago de impuestos y beneficios al personal para estar siempre al día con el estado. El manejo de los datos y su correcto ingreso a un sistema contable será un apoyo importante para costear el producto de una manera precisa. También se encargara de los reportes contables que requiera el gerente para tomar las decisiones adecuadas.

Dentro del departamento de administración se han identificado como posibles fortalezas y debilidades a los siguientes puntos: *Rapid Gourmet* maneja como principal fortaleza el trabajo en equipo, el aprovechamiento adecuado de los recursos, otorgando funciones de tal manera que no haya exceso de personal, la aplicación de conceptos de administración estratégica direccionados y organizados para un manejo empresarial moderno, ágil, involucrando a los

empleados con la empresa para que tengan la capacidad de reacción antes posibles cambios en el entorno, convirtiéndola en una empresa flexible y moldeable.

El desarrollo del capital humano, basándose en la capacitación de los empleados en las áreas críticas del negocio, es primordial para obtener una ventaja competitiva. El compromiso y tesón por parte de los ejecutivos y técnicos hacia *Rapid Gourmet*, al igual que su formación para obtener un producto calificado se han establecido como fortalezas de la empresa.

**CUADRO 4.2**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	FORTALEZA	DEBILIDAD
Estandarización de procesos	5	
Trabajo en equipo	5	
Rendimiento sobre activos	4	
Empresa muy bien estructurada horizontalmente	5	
Reclutamiento y capacitación de empleados	4	
Aplicación de conceptos claros de administración estratégica	4	
Empresa flexible	4	
Nivel de apalancamiento	4	
Rendimiento sobre el patrimonio	4	
Inexperiencia en la industrialización y preparación de carne especial		4
Plazo en cuatas por pagar		4
Costos fijos		4

Elaborado por los autores

#### **4.7.1 .1.3 Departamento de Marketing**

Las funciones de este departamento son: planificar y organizar la comercialización del producto, la correcta implementación del plan de mercadeo, brindar un servicio calificado y oportuno al cliente expresando la diversidad de los productos en oferta y la calidad con los que estos cuentan.

El funcionamiento del departamento de marketing es de suma importancia para *Rapid Gourmet*, pues es una empresa nueva en el mercado de carnes, especializada en la preparación de las mismas. Se han identificado como fortalezas la calidad, el sabor de los productos y su presentación; así mismo a segmentación estratégica de su mercado objetivo, a la imagen global del producto de acuerdo a las expectativas de los futuros clientes y un exhaustivo estudio de mercado el cual permite identificar claramente las necesidades de los potenciales clientes. Dentro de las principales debilidades del departamento se encuentran el posicionamiento de la marca por ser una marca nueva. La cobertura del mercado local representa otra debilidad al inicio ya que la comercialización se la hará únicamente en la ciudad de Quito.

**CUADRO 4.3**

DEPARTAMENTO DE MARKETING	FORTALEZA	DEBILIDAD
Calidad y características del producto	5	
Presentación e imagen global del producto	5	
Segmentación estratégica del mercado objetivo	4	
Exhaustivo análisis del mercado para determinar las necesidades del cliente	4	
Posicionamiento de la marca en el mercado		4
Cobertura del negocio		4

Elaborado por los autores

Con el presente análisis interno se busca alcanzar una de las ventajas competitivas de *Rapid Gourmet*; la adecuada implementación de administración estratégica, mediante la identificación de posibles problemas internos que afecten a la producción en forma directa o indirecta y que no permitan la elección correcta de soluciones.

## 4.8 MATRICES ESTRATÉGICAS

### 4.8.1 Matriz MPC

Para saber si una empresa es realmente fuerte es de vital importancia analizar su posición frente a sus principales competidores con relación a los factores críticos de éxito del mercado en cuestión.

Los competidores que se tomaron en cuenta para la matriz se obtuvieron de la investigación de mercados y son los que se situaron en el primer y segundo lugar de recordación espontánea.

#### 4.8.1.1 Metodología<sup>38</sup>

Primero, se procede a identificar los factores críticos de éxito que todo negocio dentro de la industria debería tener y dominar para ser exitoso. Los mismos se obtuvieron en base a la pregunta No. 8 de la encuesta.

- Sabor
- Nutritivo
- Precio
- Presentación
- Marca

1. En base a estos 5 factores enlistados, se distribuyó 100 puntos entre los mismos. El factor más importante recibió la mayor cantidad de puntos posible. La suma final de todas las calificaciones no debe exceder los 100 puntos.

---

<sup>38</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, en base al libro de FRED DAVID.

2. Calcular el promedio de importancia de los 5 factores.
3. Dividir el puntaje de cada factor para el promedio de importancia. Este cálculo permite obtener la importancia normada.
4. Con la información previamente recolectada de la competencia se procede a calificar a *Rapid Gourmet* como a los principales competidores en función de los 5 factores críticos identificados anteriormente. Las calificaciones se realizaron simultáneamente en función de la siguiente escala:
5. La empresa se encuentra muy bien posicionada frente a los factores críticos.
6. La empresa se encuentra bien posicionada frente a los factores críticos.
7. La empresa se encuentra medianamente posicionada frente a los factores críticos.
8. La empresa se encuentra mal posicionada frente a los factores críticos.
9. La empresa se encuentra muy mal posicionada frente a los factores críticos.
10. El puntaje final de la empresa se obtuvo multiplicando la importancia de cada factor por la calificación de la empresa. Para obtener la calificación total de los principales competidores se siguió el mismo procedimiento.
11. Para el gráfico se considero los valores de la importancia normada y la calificación tanto de la empresa como de sus principales competidores. Por lo tanto, en el gráfico estarán representados tanto *Rapid Gourmet* como los principales competidores. Para trazar los ejes se tomó el punto de coordenadas 1 en el eje de las "X" (promedio de la importancia normada) y 2,5 en el eje de las "Y" (punto medio de la escala de calificación de la empresa).

#### **4.8.1.2 Desarrollo Matriz MPC**

En base a la investigación de mercados realizada se determinó la importancia para cada uno de los factores que conforman el análisis. Los factores más relevantes que están presentes en la decisión de compra de este tipo de producto

son el sabor y su valor nutritivo. La calificación final debe totalizar 100 puntos entre todos los factores enlistados.

Se clasificaron a los atributos por su importancia e influencia al momento de realizar la compra de carnes especiales y preparadas, es decir el sabor y el valor nutritivo representan los factores más relevantes seguidos del precio, la presentación y la marca, razón por la cual se les asignó una mayor importancia dentro de la matriz. La calificación de cada una de las marcas, se sustenta en los resultados de la fase cualitativa y cuantitativa del estudio de mercado realizado.

Se empleó la siguiente escala. A continuación se presenta la matriz de perfil competitivo:

**CUADRO 4.4**

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	IMPO RTAN CIA	IMP. NO R.	RAPID GOURMET		PRONACA		DON DIEGO	
			CALIF.	PUNTAJ E FINAL	CALIF.	PUNTAJ E FINAL	CALIF.	PUNTAJ E FINAL
Sabor	27	1.35	4	108	4	108	4	108
Valor nutritivo	23	1.15	4	92	4	92	4	92
Precio	20	1	2	40	3	60	2	40
Presentación	17	0.85	4	68	4	68	4	68
Marca	13	0.65	1	13	5	65	4	52
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>			<b>3.21</b>		<b>3.93</b>		<b>3.6</b>
Promedio	20							

Elaborado por Los Autores

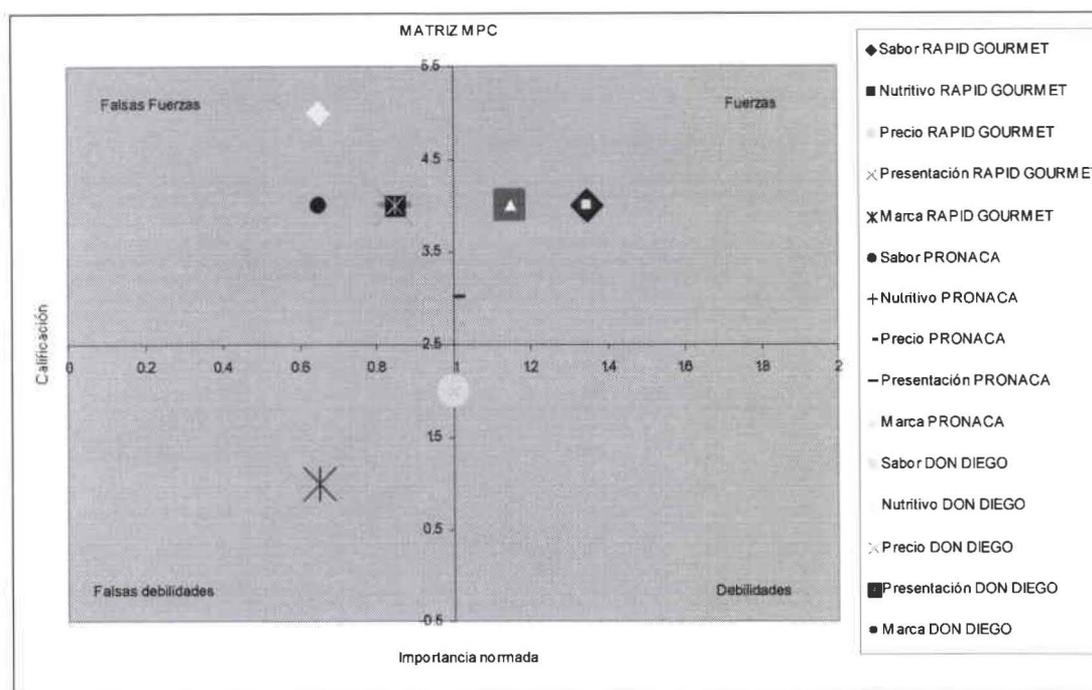
Al ser una empresa nueva en el mercado *Rapid Gourmet* ingresa en el mismo con un perfil competitivo de 3,21 con relación a las otras marcas analizadas, en vista de ser un producto nuevo y no contar con la experiencia acumulada por el resto de empresas competidoras.

Las calificaciones aplicadas en cada uno de los factores críticos analizados para el nuevo local contemplan el siguiente sustento:

- Sabor: se otorgó una calificación de 4 en vista que es un producto nuevo en el cual se pone énfasis en el proceso productivo, la calidad de la materia prima y un alto nivel culinaria al momento de prepararlo; dando como resultado carnes preparadas de exquisito sabor.
- Valor nutritivo: Se utiliza materia prima de primera calidad, poniendo énfasis en la selección de la misma, dando como resultado un producto altamente nutritivo. Por esta razón se otorgo una calificación de 4 en este factor.
- Precio: la calificación aplicada fue de 2, considerando un precio medianamente superior a comprar carne sin preparar.
- Presentación: El empaque tendrá un diseño atractivo y llamativo para el mercado objetivo, producto de un estudio de mercado minucioso, por esta razón la calificación empleada fue de 4.
- Marca: al ser una marca nueva, no reconocida en el mercado y por lo tanto no posicionada se le otorgó una calificación de 1.

## 4.8.1.3 Gráfico Matriz MPC

GRÁFICO 4.4

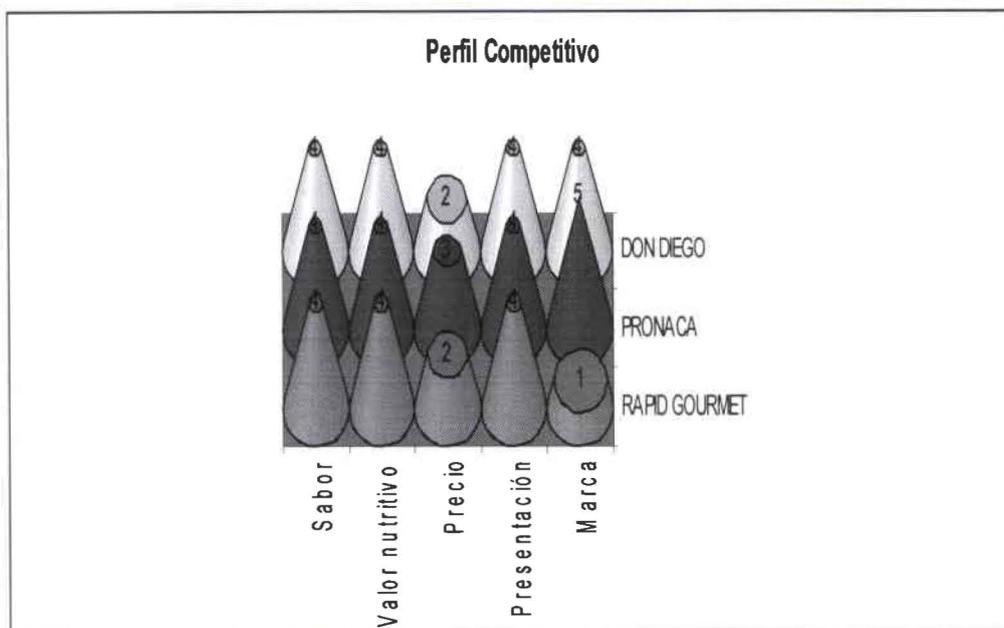


Elaborado por los autores

Observando el gráfico de la matriz de perfil competitivo el precio del producto y su sabor constituyen las fuerzas de *Rapid Gourmet*, por lo tanto van a ser de suma importancia ya que en este tipo de negocios estos factores son vitales. El precio, se encuentra exactamente entre una falsa debilidad y una debilidad, esto se lo puede interpretar como un factor que no es preponderante en este tipo de productos, razón por la cual se deberá trabajar en ella para que en un futuro cercano lo que predomine sea la calidad del producto al momento de la compra. La marca es una falsa debilidad, debido a que la empresa es nueva en el mercado y con una buena estrategia de marketing y el tiempo este factor cambiara. Mientras que la presentación es una falsa fuerza por lo que se debe trabajar para mejorarla, teniendo en cuenta que esto no es determinante en este tipo de negocios.

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

**GRÁFICO 4.5**



Elaborado por los autores

#### 4.8.2 Matriz de Factores Externos (EFE)

El objetivo de esta matriz es resumir información importante sobre factores externos que pueden afectar a la organización. Se toman en cuenta factores: económicos, políticos, sociales, culturales, gubernamentales, tecnológicos, ambientales, demográficos, legales y competitivos los cuales podrían llegar a influir en la empresa.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Fred R. David. Novena edición. Conceptos de Administración Estratégica. Pag: 110

#### 4.8.2.1 Metodología<sup>40</sup>

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

Por último, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de

---

<sup>40</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

la empresa en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante ( $>1$ ) y secundario ( $<1$ ) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

#### 4.8.2.2 Análisis

Luego del análisis de las oportunidades y amenazas más relevantes para la empresa, se obtuvo un promedio inferior a la media este promedio es de: 1.62; valor que representa que la empresa ingresará al mercado con una débil capacidad de reacción ante posibles amenazas y se torna complicado establecer una estrategia para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.

*Rapid Gourmet*, es una empresa nueva, por lo cual esta calificación es relativa. Adicionalmente el proceso de auditoria externa se manifiesta en diferente sentido para empresas grandes y pequeñas, lo relevante es entender las tendencias y acontecimientos externos que influyen en el sector y la industria.

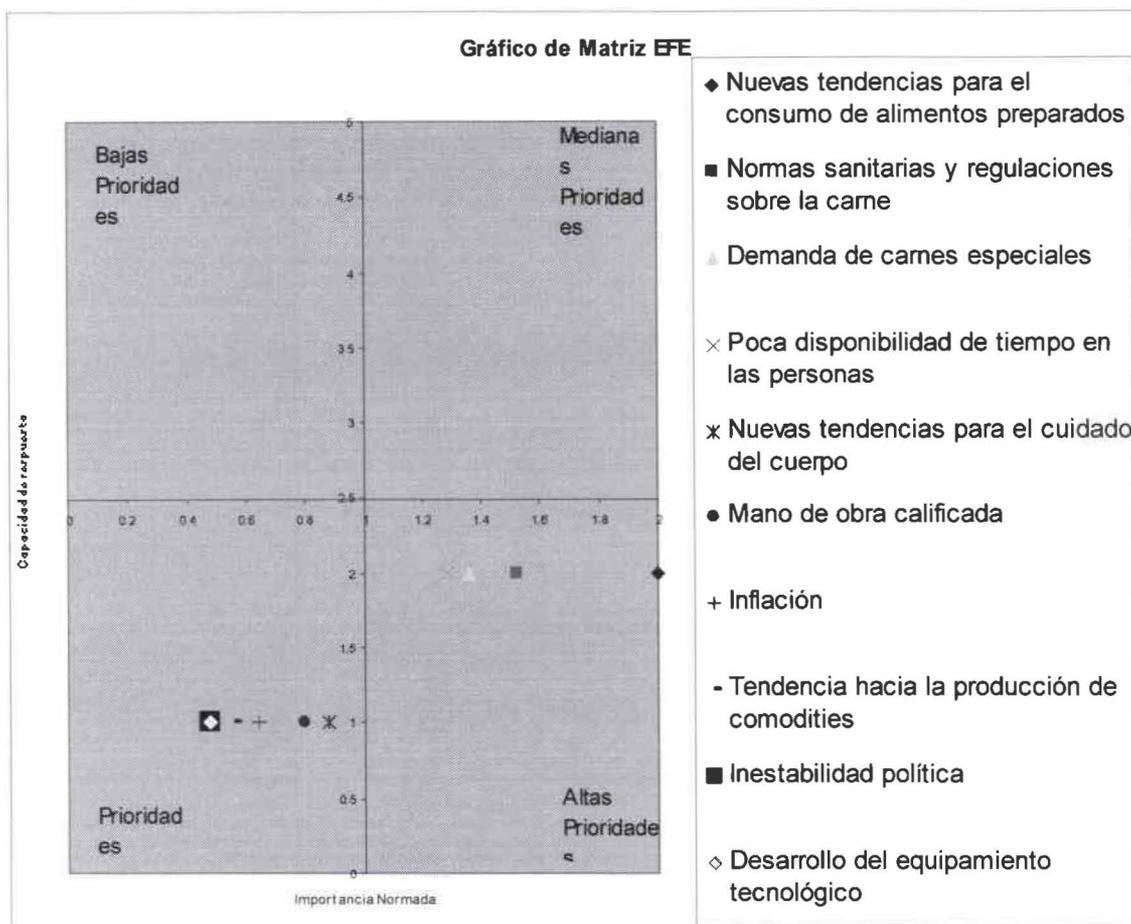
CUADRO 4.5

		CALIFICACIÓN	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
<b>OPORTUNIDADES</b>						
1	Nuevas tendencias para el consumo de alimentos preparados	25	20.00	2	2	40
2	Normas sanitarias y regulaciones sobre la carne	19	15.20	1.52	2	30.4
3	Demanda de carnes especiales	17	13.60	1.36	2	27.2
4	Poca disponibilidad de tiempo en las personas	16	12.80	1.28	2	25.6
5	Nuevas tendencias para el cuidado del cuerpo	11	8.80	0.88	1	8.8
<b>AMENAZAS</b>						0
1	Mano de obra calificada	10	8.00	0.8	1	8
2	Inflación	8	6.40	0.64	1	6.4
3	Tendencia hacia la producción de commodities	7	5.60	0.56	1	5.6
4	Inestabilidad política	6	4.80	0.48	1	4.8
5	Desarrollo del equipamiento tecnológico	6	4.80	0.48	1	4.8
<b>Sumatoria</b>		<b>125</b>	<b>100.00</b>			<b>161.6</b>
<b>Importancia Promedio</b>			<b>10.00</b>			<b>1.62</b>

Elaborado por los autores

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

**GRÁFICO No.4.6**



Elaborado por los autores

Los factores externos que representan una alta prioridad son: nuevas tendencias para el consumo de alimentos preparados, normas sanitarias y regulaciones sobre la carne, demanda de carnes especiales y poca disponibilidad de tiempo de las personas.

Con respecto a los factores externos que representan una prioridad se encuentran: nuevas tendencias para el cuidado del cuerpo, mano de obra

calificad, inflación, tendencia hacia la producción de commodities, inestabilidad política y desarrollo del equipamiento tecnológico.

### 4.8.3 Matriz de Factores Internos (EFI)

Es una herramienta que sirve para resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.<sup>41</sup>

#### 4.8.3.1 Metodología<sup>42</sup>

- Se deben seleccionar las fortalezas y debilidades de mayor puntaje de cada uno de los departamentos de la empresa. Cada departamento deberá estar representado por una fortaleza y una debilidad. Se deben seleccionar en total cinco fortalezas y cinco debilidades.
- Después de definir las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en el diagnóstico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2. Asimismo si el factor tiene una importancia normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el

---

<sup>41</sup> FRED R. DAVID. Novena edición. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 149.

<sup>42</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le da 1 de lo contrario 2.

- Ulteriormente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada fortaleza y debilidad.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.
- Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de las fortalezas y debilidades en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante ( $>1$ ) y secundario ( $<1$ ) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades internas de la empresa.

#### **4.8.3.2 Análisis**

Luego de realizar el análisis respectivo, se determinó que la planta procesadora de carnes especiales y preparadas tiene una sólida situación interna, tiene muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves, ya que su calificación total fue de 3,38.

A continuación se indica el esquema de la matriz EFI:

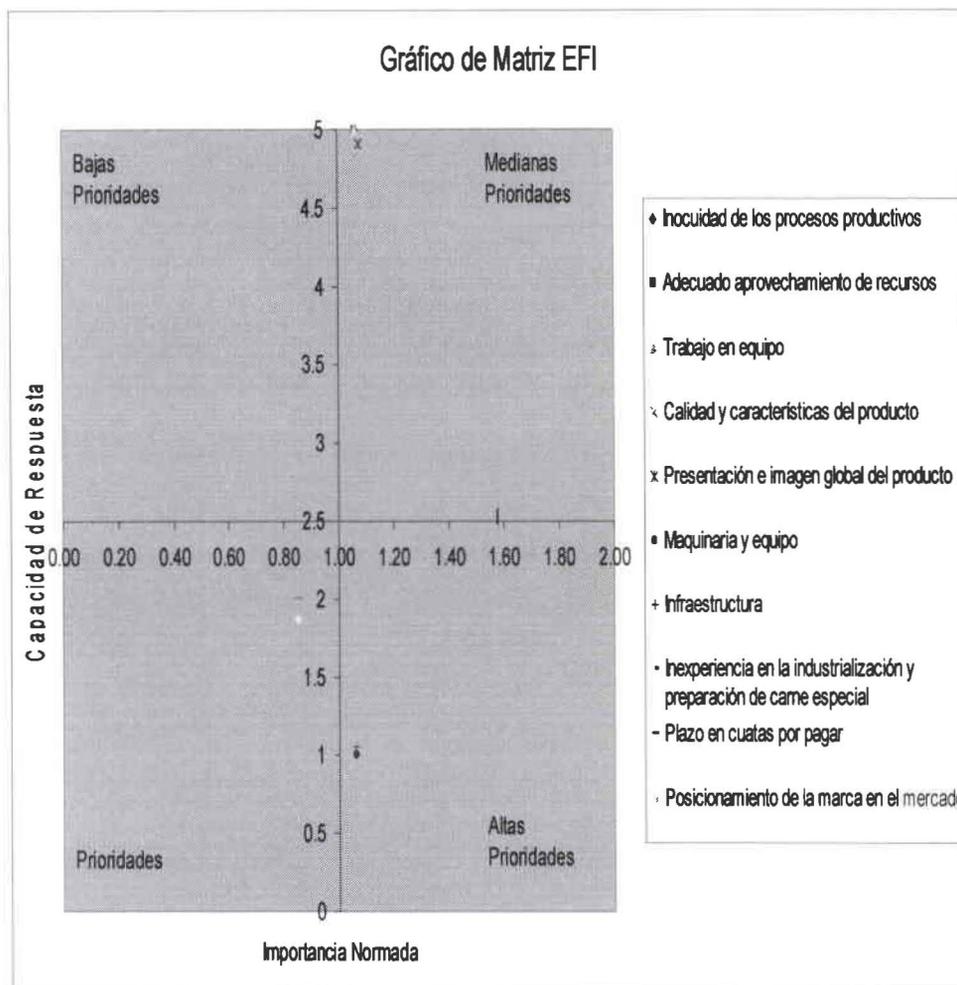
CUADRO 4.6

		CALIFICACIÓN	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAP. DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
<b>FORTALEZAS</b>						
1	Inocuidad de los procesos productivos	5	10.64	1.06	5	53.19
2	Estandarización de procesos	5	10.64	1.06	5	53.19
3	Trabajo en equipo	5	10.64	1.06	5	53.19
4	Calidad y características del producto	5	10.64	1.06	5	53.19
5	Presentación e imagen global del producto	5	10.64	1.06	5	53.19
<b>DEBILIDADES</b>						
1	Maquinaria y equipo	5	10.64	1.06	1	10.64
2	Infraestructura	5	10.64	1.06	1	10.64
3	Inexperiencia en la industrialización y preparación de carne especial	4	8.51	0.85	2	17.02
4	Plazo en cuentas por pagar	4	8.51	0.85	2	17.02
5	Posicionamiento de la marca en el mercado	4	8.51	0.85	2	17.02
<b>Sumatoria</b>		<b>47</b>	<b>100.00</b>			<b>338.30</b>
<b>Importancia Promedio</b>			<b>10</b>			<b>3.38</b>

Elaborado por los autores

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

**GRÁFICO 4.7**



Elaborado por los autores

Los factores internos a los que se les debe dar mayor importancia, son los que se encuentran en el cuadrante de altas prioridades como son: maquinaria y equipos e infraestructura.

Los factores internos que son prioridad para la empresa son: plazo en cuentas por pagar y posicionamiento de la marca en el mercado.

Y finalmente medianas prioridades para la empresa son: inocuidad en los procesos productivos, adecuado aprovechamiento de los recursos, trabajo en equipo, calidad y características del producto, presentación e imagen global del producto e inexperiencia en la industrialización y preparación de carnes especiales.

#### **4.8.4 Matriz F.O.D.A**

Consiste en retomar las amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades que fueron mencionadas en las matrices de factores externos e internos.

##### **4.8.4.1 Metodología<sup>43</sup>**

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

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

---

<sup>43</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

CUADRO 4.7

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1) Higiene de los procesos productivos	1) Nuevas tendencias para el consumo de alimentos preparados
2) Estandarización de procesos	2) Normas sanitarias y regulaciones sobre la carne
3) Trabajo en equipo	3) Demanda de carnes especiales
4) Calidad y características del producto	4) Poca disponibilidad de tiempo en las personas
5) Presentación e imagen global del producto	5) Nuevas tendencias para el cuidado del cuerpo
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1) Maquinaria y equipo	1) Mano de obra calificada
2) Infraestructura	2) Inflación
3) Inexperiencia en la industrialización y preparación de carne especial	3) Tendencia hacia la producción de commodities
4) Plazo en cuentas por pagar	4) Inestabilidad política
5) Posicionamiento de la marca en el mercado	5) Desarrollo del equipamiento tecnológico

Elaborado por los autores

#### 4.8.5 Matriz AODF

La matriz AODF es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. Pág.: 200.

#### 4.8.5.1 Metodología<sup>45</sup>

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

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

---

<sup>45</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

CUADRO 4.8

<b>FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO</b>			<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
			1) Inocuidad de los procesos productivos	1) Maquinaria y equipo
			2) Estandarización de procesos	2) Infraestructura
			3) Trabajo en equipo	3) Inexperiencia en la industrialización y preparación de carne especial
			4) Calidad y características del producto	4) Plazo de cuentas por pagar
			5) Presentación e imagen global del producto	5) Posicionamiento de la marca en el mercado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>		
1) Nuevas tendencias para el consumo de alimentos preparados	Implementar políticas de procesos higiénicas y meticulosas para obtener un producto de calidad. (F1, F2, F4, O2)	Aprovechar las nuevas tendencias de consumo y así obtener recursos de inversión (D1, D4, O1, O5)		
2) Normas sanitarias y regulaciones sobre la carne				
3) Demanda de carnes especiales	Desarrollar un producto diferenciado, listo para consumir. (F4, F5, O1, O4)	Realizar un plan de marketing para captar clientes potenciales. (D5, O1, O5)		
4) Poca disponibilidad de tiempo en las personas				
5) Nuevas tendencias para el cuidado del cuerpo	Ofrecer un producto saludable. (F5, O5)			
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>		
1) Mano de obra calificada	Estabilizar los costos en lo posible, con un eficaz proceso productivo. (F2, A2)	Implementar políticas de capacitación permanentes. (D3, A1)		
2) Inflación				
3) Tendencia hacia la producción de commodities	Implementar el trabajo en equipo dentro de un ambiente laboral adecuado. (F3, A1)	Impulsar una campaña publicitaria de los beneficios del producto. (D5, A3)		
4) Inestabilidad política	Desarrollar procesos para que el equipamiento tecnológico y humano se aproveche al máximo. (F2, A1, A5)	Implementar seguras políticas de apalancamiento a largo plazo. (D1, D2, D4, A2, A4)		
5) Desarrollo del equipamiento tecnológico				

Elaborado por los autores

#### 4.8.6 Matriz Interna – Externa (IE)

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

##### 4.8.6.1 Metodología<sup>46</sup>

- Colocar la calificación total de la matriz EFI en el eje x.
- Colocar la calificación total de la matriz EFE en el eje y.
- Para interpretar la matriz IE se debe tomar en cuenta que, en el eje x, un total entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 media y una calificación entre 3.0 y 4.0 fuerte.
- De igual manera, en el EFE, en el eje y, una calificación total entre 1.0 y 1.99 se considera bajo, entre 2.0 y 2.99 medio y entre 3.0 a 4.0 alto.
- La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tiene diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las empresas que se ubican en las celdas I, II o IV es “Crecer y Construir”. Asimismo, para las empresas que se ubican en las celdas III, V o VII las estrategias se enfocarían en “Retener y Mantener”. Finalmente, para las empresas que se ubican en las celdas VI, VII o IX la recomendación es “Cosechar o Desinvertir”

##### 4.8.6.2 Análisis

De acuerdo al análisis que se dio en la matriz de fuerzas internas y externas, se determinó que *Rapid Gourmet*, se encuentra ubicado en el cuadrante VII, lo que significa que el restaurante debe poner en marcha estrategias para “Retener y Mantener”: penetración en el mercado y desarrollo del producto.

---

<sup>46</sup>Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED DAVID.

A continuación se presenta la matriz IE del restaurante *Rapid Gourmet*:

**CUADRO 4.9**

		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE (3.0 a 4.0)	PROMEDIO (2.0 a 2.99)	DÉBIL (1.0 a 1.99)
TOTALES PONDERADOS DE EFE	ALTO (3.0 a 4.0)	CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	MEDIO (2.0 a 2.99)	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	BAJO (1.0 a 1.99)	RETENER Y MANTENER (3,38 ; 1,62)	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

Elaborado por los autores

#### 4.8.7 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La estructura de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción establece los siguientes puntos a seguir:

##### 4.8.7.1 Metodología<sup>47</sup>

- Retomar los diferentes factores financieros presentes en la matriz EFI. Los cuales serán calificados del 1 al 6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre 4 y 5 si son debilidades entre 1 y 2. Se recomienda conservar las calificaciones obtenidas por dichos factores en la matriz EFI. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la "Fuerza Financiera".
- Retomar las oportunidades y amenazas que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1 en la matriz EFE. Dichos factores serán calificados del -1 al -6 en función de si son oportunidades o amenazas. Si son

<sup>47</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED R. DAVID.

oportunidades se les dará una nota entre -1 y -2 y si son amenazas entre -4 y -5 en función de la influencia de cada una de ellas. A mayor influencia en las oportunidades menor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante "Estabilidad del ambiente".

- Retomar los factores de competitividad presentes tanto en la matriz MPC como en la EFI. Seleccionar aquellos factores MPC que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1. Seleccionar aquellos factores de la matriz EFI de mayor puntaje que tengan una influencia directa sobre el nivel de competitividad de la empresa. Estos factores serán calificados de -1 a -6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre -1 y -2 si son debilidades entre -4 y -5 en función de la importancia de las mismas. A mayor importancia en las fortalezas menor nota y viceversa en las debilidades. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la "Ventaja competitiva".
- Finalmente se deberán retomar los resultados de la estrella sectorial de las cinco fuerzas competitivas de Porter y seleccionar aquellas fuerzas que obtuvieron calificaciones muy altas (4 o 5) o muy bajas (1 o 2). También se podrán retomar factores de industria presentes tanto en la matriz EFE como en la de factores externos (en ambos casos se tomarán los factores de mayor puntaje). Si son amenazas se les dará una nota entre 1 y 2 y si son oportunidades entre 4 y 5 en función de su influencia. A mayor influencia de las oportunidades mayor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante "Fuerza de la industria".
- Luego se procede al cálculo del promedio de cada uno de los cuadrantes.
- Posteriormente se suman los promedios de Fuerza Financiera y Estabilidad del Ambiente por un lado y por otro los de Ventaja Competitiva y Fuerza de la industria respectivamente.
- Los resultados de estas sumas serán las coordenadas de un punto que deberá ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes del gráfico PEYEA.

- Finalmente se deberá trazar un vector desde el origen hacia el punto indicado anteriormente. Dicho vector revelará el tipo de estrategia a ser utilizada por la empresa: agresiva (toda estrategia posible), competitiva (estrategias de integración, alianzas), defensiva (desinversión, liquidación) o conservadora (estrategias ANSOFF y primordialmente de penetración).

#### 4.8.7.2 Análisis

Después de realizar la metodología señalada anteriormente, se obtiene la matriz con los siguientes resultados:

**CUADRO 4.10**

<b>MATRIZ PEYEA</b>			
Fuerzas financieras		ventaja competitiva	
Descripción de factor (y) +		Descripción del factor (X) -	
Nivel de apalancamiento	4	Maquinaria y equipo	-5
Rendimiento sobre los activos	4	Infraestructura	-4
Plazo en cuatas por pagar CP	1	Inexperiencia en la industrialización y preparación de carne especial	-4
Adecuado aprovechamiento de recursos	5	Plazo de cuentas por cobrar	-4
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,5</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-4,25</b>
Estabilidad del ambiente		Fuerza de la industria	
Descripción de factor (y) -		Descripción del factor (X) +	
Nuevas tendencias para el consumo de alimentos preparados	-2	Competidores	2
Normas sanitarias y regulaciones sobre la carne	-2	Proveedores	2
Demanda de carnes especiales	-1	Clientes	2
Poca disponibilidad de tiempo en las personas	-1	Productos sustitutos	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>-1,5</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>2.25</b>
<b>TOTAL FF Y EA= 3,5 – 1,5</b>		<b>TOTAL VC Y FI= -4,25 + 2,25</b>	
<b>Y= 2</b>		<b>X= -2</b>	

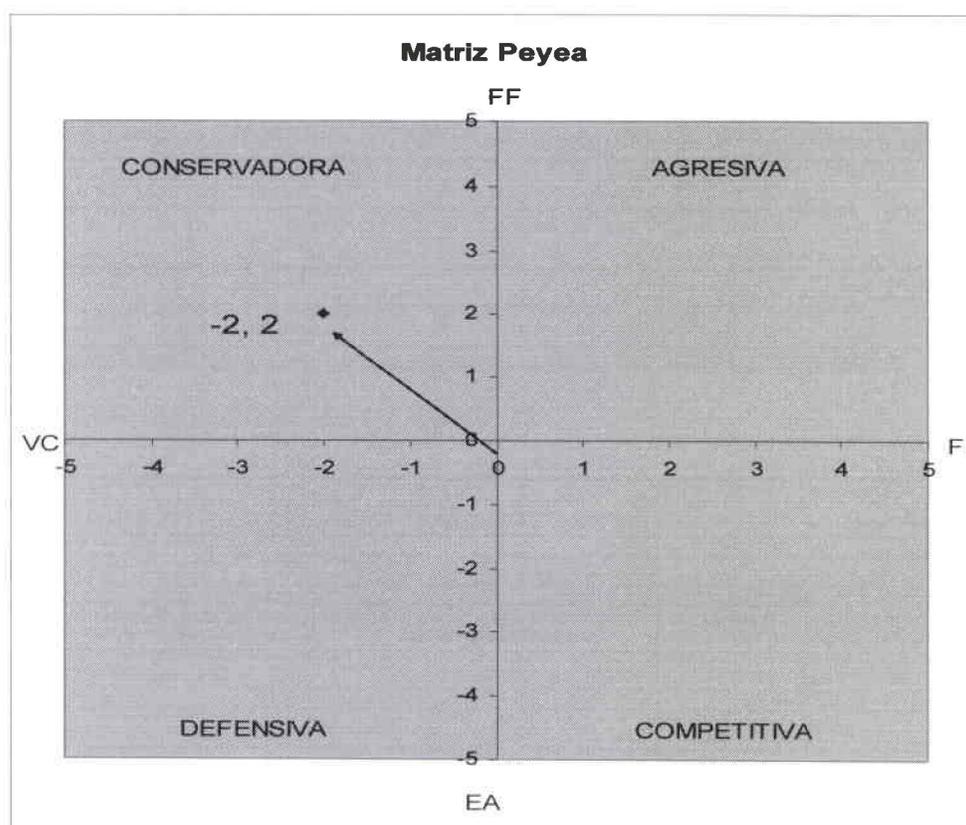
Elaborado por Los Autores

**CUADRO 4.11**

Sumatoria eje x:	-2
Sumatoria eje y:	2

Elaborado por los autores

El punto antes mencionado ubica a Rapid Gourmet en el cuadrante "Conservador", lo que significa que se deben utilizar estrategias de penetración en el mercado. A continuación se presenta su respectivo gráfico.

**GRÁFICO 4.8**

Elaborado por los autores

#### 4.8.8 Matriz ANSOFF<sup>48</sup>

El objetivo de esta matriz permite identificar qué tipo de estrategias son las adecuadas para el proyecto que se va a emprender. En el caso de *Rapid Gourmet* que ofrece un producto innovador; como son las carnes especiales y preparadas el cual se ajusta a un mundo ajetreado con poca disponibilidad de tiempo para cocinar. Las estrategias predominantes son la de penetración en el mercado y desarrollo del producto, ya que se trata de conseguir participación en el mercado, elaborar un producto que satisfaga las necesidades y cubra las nuevas tendencias. En el mediano y largo plazo se buscará implementar estrategias de desarrollo del mercado y de producto conforme aumente la competitividad de la empresa.

A continuación se presenta la Matriz ANSOFF:

**CUADRO 4.12**

PRODUCTO MERCADO	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DESARROLLO TOTAL

Elaborado por los autores

#### 4.9 ESTRATEGIAS

Continuando con el análisis de la empresa y de las posibles acciones a seguir se plantea la determinación de las directrices estratégicas para *Rapid Gourmet* partiendo del siguiente concepto: Las estrategias se definen como el "Plan de

<sup>48</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de FRED R. DAVID.

acción gerencial para lograr los objetivos de la organización”<sup>49</sup>, esta se la adopta después de un minucioso análisis de los factores externos e internos que afectan a la empresa.

#### **4.9.1 Estrategias Genéricas de Porter**

Las estrategia genéricas planteadas por Porter pretenden alcanzar una ventaja competitiva, las cuales se escogen en función de un análisis de factores como tipo de industria, tamaño de la empresa y la naturaleza de los rivales.

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta diferente para alcanzar la ventaja competitiva, estas estrategias son:<sup>50</sup>

##### **4.9.1.1 Liderazgo en Costos**

La estrategia de liderazgo en costos consiste en producir con el menor costo posible en el sector industrial donde esta ubicada la empresa, la amplitud de la empresa es un factor importante para tener un liderazgo en costos, esta ventaja se la puede lograr mediante políticas orientadas a este objetivo básico como: aplicar economías de escala, desarrollo tecnológico, disminución de costos basados en la experiencia, acceso preferencial a materias primas, entre otras.

Si el producto no se percibe como aceptable, un líder en costo se vera obligado a descontar los precios por debajo de sus competidores y este no es el objetivo de esta estrategia ya que se pueden perder los beneficios y utilidades que se logran con un costo bajo.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Thompson, Strickland, Dirección y Administración Estratégicas, Pág. 20

<sup>50</sup> Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Michael Porter, Décimo tercera edición, Pág. 29

<sup>51</sup> Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Michael Porter, Décimo tercera edición, Pág. 30.

Estrategia Competitiva, Michael Porter, Pág. 56

#### 4.9.1.2 Diferenciación

La estrategia de diferenciación se refiere a ofrecer un servicio o producto que el cliente lo perciba como algo único dentro del mercado, los métodos para logra la diferenciación son variados, como: diseño e imagen de la marca, tecnología, servicio al cliente, cadena de distribuidores, calidad en el producto y otros.

Se debe tener presente que al adoptar este tipo de estrategias no se puede ignorar los costos lo que ocurre es que estos no son el objetivo estratégico primordial.<sup>52</sup>

#### 4.9.1.3 Estrategia de Enfoque

Consiste en seleccionar un grupo pequeño de compradores en particular, en un mercado geográfico. Toda la estrategia de enfoque esta constituida para servir a un objetivo en particular; que es el cubrir la necesidad de un grupo seleccionado de una forma más eficaz y eficiente que los competidores en general. El resultado es satisfacer de una mejor manera al grupo enfocado.<sup>53</sup>

#### 4.9.2 Estrategias Seleccionadas

Sustentados en el profundo análisis de los factores tanto internos como externos que afectan a *Rapid Gourmet* se pudo obtener las bases para la correcta selección de estrategias que encajen en la empresa, contrarrestando las amenazas y debilidades, aprovechando las fortalezas y oportunidades y de esta manera cumplir los objetivos planteados, las estrategias de negocio seleccionas por Rapid Gourmet son:

---

<sup>52</sup> Estrategia Competitiva, Michael Porter, Pág. 56

<sup>53</sup> Estrategia Competitiva, Michael Porter, Pág. 59

- Estrategia de enfoque con diferenciación.
- Desarrollo del producto.
- Penetración en el mercado.

#### **4.9.2.1 Estrategia de Enfoque Basada en Diferenciación**

*Rapid Gourmet*, aplicara una estrategia de diferenciación ofertando un producto de calidad en el cual se destaca la materia prima de excelentes características y el minucioso proceso productivo, llegando al cliente con una óptima presentación, para que el mismo lo perciba como un producto único que le brinde beneficios mayores a los de la competencia. Este producto se enfocara en la clase media, media-alta y alta en las cuales los consumidores tienen poca disponibilidad de tiempo y no suelen preparar sus alimentos, aprovechando un segmento del mercado poco explotado.

Como estrategia paralela se plantean maniobras intensivas para mejorar la posición del nuevo producto en relación a los ya existentes.

#### **4.9.2.2 Desarrollo del Producto**

Esta estrategia se basa en obtener un producto óptimo y funcional para de esta manera ingresar al mercado, e ir ganando participación en el mismo mediante el desarrollo e innovación de las carnes especiales y preparadas, de acuerdo a las nuevas tendencias que el mercado vaya adoptando.

Al momento de desarrollar el producto se debe toma en cuenta su imagen global, en la cual se destaca la calidad, empaque, etiqueta, colores, diseño, que deben ir en función a las tendencias actuales.

### 4.9.2.3 Penetración en el Mercado

Al ser una empresa nueva se toma como una de las principales estrategias la de penetración en el mercado, para lograr el posicionamiento que el producto requiere, se busca ingresar en la mente de los consumidores con una campaña agresiva de publicidad, resaltando las características y beneficios del producto, principalmente: que esta listo para consumirlo, ahorra tiempo y es de excelente calidad.

### 4.9.3 Objetivos

**CUADRO 4.14**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
OBJETIVOS	ACCIONES
Lograr una utilidad mayor a 7000 dólares el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de aprovechar de manera óptima los recursos.</li> <li>• Fomentando el trabajo en equipo como una manera de maximizar el rendimiento personal de los empleados.</li> </ul>
Tener una tasa de rotación de personal con un promedio menor a 1.5 por año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creando un ambiente laboral adecuado a las necesidades del personal.</li> <li>• Capacitando y motivando constantemente al personal.</li> </ul>
Cumplir al 100 % las regulaciones sanitarias y normas requeridas por los distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificando y controlando estrictamente la cadena de producción.</li> <li>• Anticipando el tiempo que demora obtener los permisos respectivos.</li> </ul>
Cumplir con un índice de liquidez mayor a 2 puntos durante los cinco primeros años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlando las políticas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.</li> <li>• Mediante el incremento de la utilidad optimizando los costos de producción.</li> </ul>

Elaborado por los autores

CUADRO 4.15

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
OBJETIVOS	ACCIONES
Lograr que el 100% de la materia prima que ingrese a producción este en óptimas condiciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante un control minucioso de toda la materia prima que entre a la planta por parte del bodeguero, carnicero y cocinero.</li> <li>• Verificando que el proceso de faenamiento sea el adecuado y no se haya roto la cadena de frío.</li> </ul>
Conseguir que el personal de la planta cumpla y mantenga los preceptos de limpieza en un 100 %.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruyéndolos con la guía adecuada en el manejo de este tipo de alimentos.</li> <li>• Ejecutando adecuadas políticas de higiene.</li> </ul>
Obtener un margen menor al 5% de desperdicios el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizando cada uno de los procesos productivos.</li> <li>• Controlando adecuadamente los inventarios.</li> </ul>
Obtener que el 99% del producto terminado llegue en excelente condición al distribuidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidando la cadena de frío en todo el proceso de distribución.</li> <li>• Verificando el proceso de transportación del producto.</li> </ul>

Elaborado por los autores

CUADRO 4.16

DEPARTAMENTO DE MARKETING	
OBJETIVOS	ACCIONES
Obtener el 8% del mercado el primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertando un producto de calidad, llamativo y con una presentación adecuada.</li> <li>• Mediante una publicidad agresiva enfocada en nuestro segmento de mercado.</li> <li>• Planificando las estrategias utilizadas por los vendedores.</li> </ul>
Incrementar las ventas mínimo en un 2% a partir del segundo año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante campañas publicitarias de posicionamiento de la marca.</li> <li>• Diversificando el producto.</li> <li>• Enfocando recursos en los diferentes segmentos del mercado.</li> <li>• Aplicando incentivos al personal de ventas.</li> </ul>
Alcanzar el segundo lugar en cuanto a posicionamiento de marca en el tercer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obteniendo lugares visibles en los estantes de los distribuidores.</li> <li>• Acentuando la publicidad del producto en medios de comunicación.</li> </ul>

Elaborado por los autores

#### 4.9.4 Círculo de diferenciación<sup>54</sup>

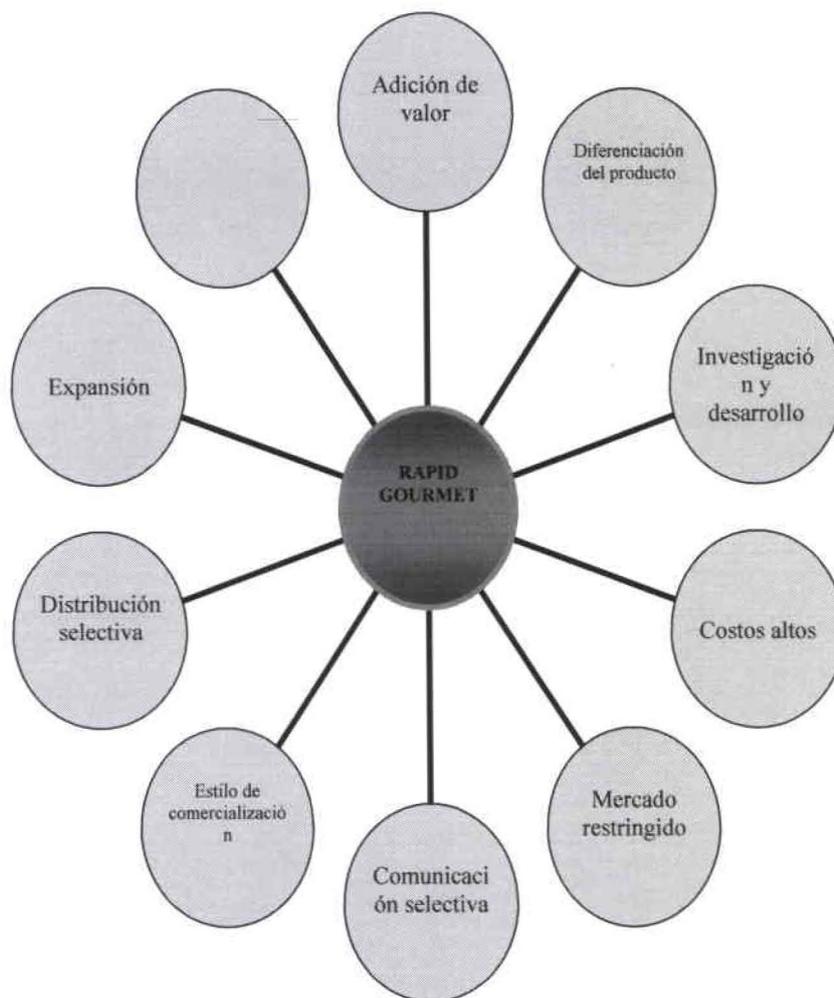
El círculo de diferenciación busca identificar los factores que giran alrededor del producto y hacen posible tomar las acciones para la ejecución de la estrategia de enfoque basada en la diferenciación, es decir atender de mejor manera a una porción más limitada del mercado.

Bajo este criterio se ha identificado los siguientes factores que influyen en la diferenciación:

<sup>54</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro Management de Orsoni, Paris, 2001.

- Adición de valor: la aplicación de estrategias que desarrollen un producto de calidad listo para consumir, considerando los gustos y preferencias de los consumidores, presentado con empaques vistosos e innovadores.
- Diferenciación del producto: carnes especiales y preparadas listas para consumir, enfocadas en un mercado donde hay poca disponibilidad de tiempo.
- Investigación y desarrollo: Indagar sobre las nuevas tendencias de consumo para estar siempre a la vanguardia en lo que respecta a ofrecer un producto de calidad que se encuentre listo para el consumo.
- Mercado Restringido: basados en el perfil determinado en la investigación de mercados (hombres y mujeres de 18 en adelante con poca disponibilidad de tiempo.)
- Costos altos: Alta inversión inicial para construir la planta y adquirir la maquinaria, y altos costos de materia prima de calidad son factores que influyen para ejecutar una estrategia de diferenciación.
- Comunicación selectiva: se la determina a través del plan de marketing en la cual se destaca el mercado poco explotado al cual esta dirigida la empresa.
- Estilo de comercialización: focalizado, ágil e innovador con políticas de calidad, presentación y servicio.
- Distribución Selectiva: con la distribución del producto en los principales supermercado y micromercados de la ciudad.
- Expansión: conforme a la evolución que el negocio presente se ha determinado como un factor a largo plazo la comercialización en otras provincias.

**GRÁFICO 4.9**  
**CÍRCULO DE DIFERENCIACIÓN**



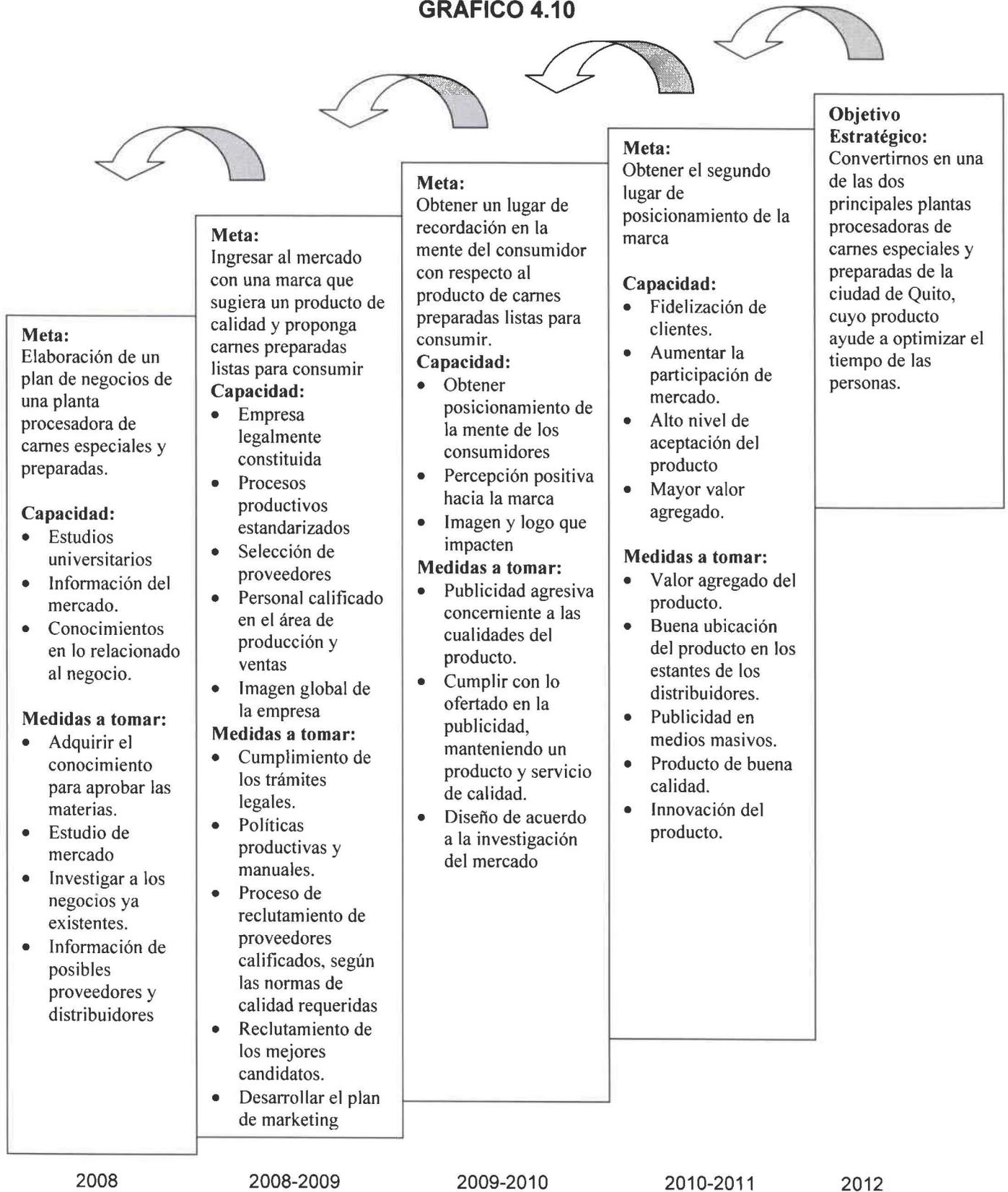
Elaborado por los autores

#### 4.10 ESCALA ESTRATÉGICA RAPID GOURMET<sup>55</sup>

Es preciso determinar las capacidades con las que *Rapid Gourmet* cuenta y las acciones que deben implementarse para alcanzar las metas propuestas. En base a esta información se elabora la escala estratégica:

<sup>55</sup> CONSTANTINOS C. MARKIDES. En la estrategia está el éxito. Capítulo V, Pág.142.

GRÁFICO 4.10



# CAPÍTULO V

## PLAN DE MERCADEO



## CAPÍTULO V

### PLAN DE MERCADEO

#### 5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La inestabilidad política a causa de la creación de una nueva constitución y el aumento de la tasa de inflación han producido un efecto negativo en el crecimiento económico del Ecuador. Aun así la industria de la carne ha podido sobresalir y ha ido creciendo; esto se debe principalmente a que es un país netamente consumidor de carne.

Por otro lado es importante recalcar que los nuevos hábitos de consumo se rigen por mantener una alimentación saludable y compatible con nuestro ritmo de vida. Existe una clara demanda de productos sanos, bajos en grasas y fáciles de preparar, de hecho hay estudios que demuestran que el 44% de las comidas se preparan en menos de 30 minutos.

Otro factor relevante es el PIB que desde el año 2001 refleja un crecimiento sostenido pero lento hasta la presente, lo que representa estabilidad para el desarrollo económico de esta industria.

También es necesario mencionar los altos índices de desempleo y subempleo que existen en la actualidad en el país, que por un lado disminuyen la capacidad adquisitiva de las personas mientras que por otro hace que la nueva empresa pueda conseguir personal a un costo moderado y lo capacite según sus necesidades.

Pero la situación actual no son únicamente oportunidades, no se pueden dejar de lado las amenazas a las cuales la industrialización de la carne estaría propensa,

como lo son el incremento de la inflación que repercute en la adquisición de materia prima, sueldos y salarios.

La preferencia por lo extranjero es un factor que pesa sobre el producto nacional señalando que aquí opera la idiosincrasia que orienta a preferir el producto importado.

En base a la investigación de mercados realizada, el perfil del consumidor tipo se establece bajo las siguientes características, hombres y mujeres de clase económica media, media alta y alta, de 18 años en adelante que tienen poca disponibilidad de tiempo.

La frecuencia de consumo se ha determinado que en la población estudiada la frecuencia de consumo sería de una vez a la semana. No obstante sería pertinente establecer varios posibles escenarios para la determinación del potencial de ventas futuro de la empresa.

Hubieron varias marcas poco posicionadas en la mente del consumidor, pero tres que realmente destacaron con un buen posicionamiento, estas son: Pronaca (30.73%), Don diego (16.17%) y La Suiza (15.90%). Las tres son bien percibidas por los consumidores, a excepción del precio que les parece un tanto caro.

Según la investigación, es un mercado en el cual el sabor del producto es de suma importancia, sin desmerecer la calidad, valor nutritivo y su presentación, estos factores inciden al momento de decidir la compra de carnes especiales y preparadas.

### **5.1.2 Análisis F.O.D.A del Producto**

Las carnes especiales y preparadas de Rapid Gourmet cuentan con las siguientes fortalezas y debilidades:

#### **5.1.2.1 Fortalezas del Producto.**

- Buen sabor de las carnes preparadas
- Excelente calidad de la materia prima.
- El precio de los productos es competitivo.
- La frescura del producto.
- Alto Valor nutricional.
- Empaque innovador y funcional.

#### **5.1.2.2 Debilidades del Producto**

- Ausencia de un posicionamiento en la mente del consumidor.
- Limitada cobertura en la distribución.
- Ausencia de fidelidad por parte de los clientes.
- Producto perecible y delicado.

#### **5.1.2.3 Oportunidades**

- Poca disponibilidad de tiempo de las personas.
- Nuevas tendencias de consumo de alimentos preparados.
- Demanda de carnes especiales precocidas.
- Nuevas tendencias para el cuidado del cuerpo.
- Migración a grandes ciudades.

#### **5.1.2.4 Amenazas**

- Mano de obra calificada.
- Inestabilidad política del país.
- Inestabilidad económica.
- Inflación.

### **5.2 OBJETIVOS DEL PLAN**

#### **5.2.1 Objetivos de Volumen de Ventas**

- Captar el 8% de la demanda de carnes especiales y preparadas empacadas al vacío.

#### **5.2.2 Objetivos de Rentabilidad**

- Alcanzar una rentabilidad costo beneficio superior al 40% al final del primer año.

#### **5.2.3 Objetivos de Recordación**

- Obtener una tasa de recordación del 20% frente al resto de marcas en el primer año.

#### **5.2.4 Objetivo de Fidelidad**

- Lograr una tasa de retención del 40 % con respecto a las demás marcas al final del primer año de ejercicio.

### 5.2.5 Objetivos de Productos

- Aumentar el portafolio de productos, dependiendo de las nuevas tendencias de consumo.

### 5.2.6 Objetivos de Cobertura

- Obtener alianzas estratégicas con los principales supermercados de la ciudad.
- Alcanzar una cobertura del 80% en la ciudad de Quito.

### 5.2.7 Objetivos de Frecuencia

- conseguir para el final del primer año la frecuencia de compra de carnes especiales y preparadas cuatro veces por mes.

### 5.2.8 Objetivos de Satisfacción

- Lograr al final del año un nivel de satisfacción entre nuestros clientes del 90%.

## 5.3 SEGMENTO DEL MERCADO

El mercado es un grupo de gente o empresas, mientras que el segmento de mercado es un subgrupo de personas o empresas que comparten una o mas características que los hace tener necesidades de productos<sup>56</sup>.

*Rapid Gourmet* ha determinado como segmento de mercado a hombres y mujeres de nivel socio económico medio, medio alto y alto de 18 de edad en adelante de la

---

<sup>56</sup> Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición , 1998,Pág. 212

zona urbana de Quito, con preferencia a las personas con poca disponibilidad de tiempo.

Las características más relevantes de este segmento según las variables demográficas como nivel de instrucción, estado civil y sector de residencia son las siguientes:

- Nivel de instrucción: se tomo en cuenta todos los encuestados de los tres estratos que consumen carnes especiales y preparadas, de los cuales el 71.91% tienen un nivel universitario, el 17.42% tienen un nivel secundario y finalmente el 9.55% un nivel de postgrado.
- Estado civil: solteros con un 49.44%, casados con un 41.01%, el 4.49% son divorciados, viudos el 1.69% y en unión libre el 3.37%
- Sector: Norte representado por el 82.02%, el centro 11.24% y el sur 6.74%

### **5.3.1 Cuantificación del Segmento<sup>57</sup>**

La cuantificación del presente segmento de mercado se encuentra sustentada en la investigación de mercados realizada en el capítulo No. III.

---

<sup>57</sup> Apuntes de Investigación de Mercados de Jean Paúl Pinto

Tabla 5.1

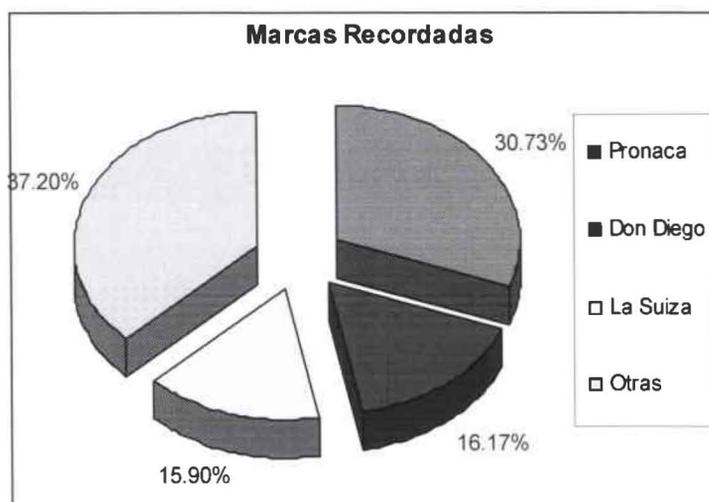
	Estratos por edad	% general	Total de personas	Nivel de consumo de carnes especiales y preparadas	Segmento	Nivel de consumo del producto	Segmento objetivo
Total de población	18-30	33.02%	162193	64.52%	104641	36.69%	38393
491229	31-50	42.77%	210106	59.55%	125119	34.29%	42903
personas	51 y +	16.40%	80562	83.33%	67135	37.93%	25464
	TOTAL		<b>452861</b>		<b>296895</b>		<b>106760</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Con el objetivo de cuantificar el tamaño real del segmento al cual se podría acceder, se procedió a analizar que tan competitiva sería la empresa frente a sus tres principales rivales (Pronaca, Don diego y La Suiza). Para lo cual el índice de competitividad que arrojó la investigación de mercados en la pregunta No.10: Pronaca 30.73 %, Don Diego 16.17%, la Suiza 15.90%<sup>58</sup> y otras marcas 37.20%. Cabe recalcar que esta herramienta permite identificar la porción de mercado que se podría captar en el primer año, es decir evalúa la capacidad que tiene una empresa para competir frente a las preferencias y los puntos fuertes de los competidores (en lo que a calidad se refiere).

<sup>58</sup> Información tomada de la tabulación de las encuestas analizadas en el Capítulo III.

Gráfico 5.1



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

Los factores analizados en la matriz de competitividad provienen de la pregunta No.11 de la encuesta aplicada en el capítulo No. III. Para el cálculo del mencionado índice de competitividad, se coloca primeramente el posicionamiento de la competencia y el posicionamiento esperado por la nueva empresa para el primer año de ejercicio (8%). Posteriormente se enlistan los factores influyentes en la elección de una u otra marca (calidad, sabor, precio, exclusividad y presentación), así como los factores que describen la capacidad de producción de los diferentes competidores (personal capacitado, maquinaria, capacidad de producción, canales de distribución). Se asigna una calificación a cada uno de los factores con relación a la empresa manteniendo una escala de 0 a 200; donde 100 es la calificación de la nueva empresa. Por debajo de 100 la competencia es inferior a la nueva empresa en dicho factor, de lo contrario la competencia es superior.

Posterior a la calificación de atributos, se multiplica dicha calificación por el posicionamiento ponderado de cada una de las marcas (Pronaca, Don Diego y La Suiza), se totaliza horizontalmente la participación obtenida en cada uno de los

atributos y se procede a totalizar verticalmente los valores detallados en la columna de "Índice de competitividad" para su posterior división considerando el número de factores (7 en el caso de Rapid Gourmet). Con la realización del proceso descrito anteriormente se pudo obtener el Índice de competitividad con el que el nuevo negocio de carnes especiales y preparadas entraría al mercado.

**Tabla 5.2**

**ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD**

FACTORES	VALORACIÓN	PRONACA	DON DIEGO	LA SUIZA	RAPID GOURMET	INDICE
<b>POSICIONAMIENTO</b>		30,73%	16,17%	15,90%	8%	
1, Preferencias de la encuesta	100%					
- calidad		110 33,80	90 14,55	110 17,49	100	8 0,1083
- exclusividad		50 15,37	60 9,70	70 11,13	100	8 0,1810
- presentación		90 27,66	90 14,55	80 12,72	100	8 0,1271
2, Capacidad de trabajo	100%					
Personal especializado		120 36,88	120 19,40	120 19,08	100	8 0,0960
Maquinaria		150 46,10	140 22,64	130 20,67	100	8 0,0821
Canales de distribución		160 49,17	140 22,64	120 19,08	100	8 0,0809
Capacidad de producción		160 49,17	150 24,26	140 22,26	100	8 0,0772
					PROM	10,75%

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

Como resultado de la matriz se obtuvo un índice de competitividad del 10.75%, determinado en base a las preferencias expuestas por los consumidores al momento de adquirir el producto y por la capacidad de trabajo de los principales competidores. En definitiva, la empresa estaría en capacidad de captar 10.75% del segmento seleccionado.

Es importante mencionar que para el cálculo de los diferentes escenarios presentes en el modelo financiero, se consideraron las siguientes variables:

- Índice de competitividad.
- Tamaño del segmento.
- Frecuencia de compra por producto.
- Precio por producto.

Como se detalla en la tabla No 5.1 el cálculo del potencial de ventas inicia con el tamaño del segmento de 106760 personas de las cuales la empresa espera captar el 10.75 %, basándose en el índice de competitividad, lo que representa 11477 personas. En función de los datos arrojados sobre la aceptación de la idea y el porcentaje de personas que consumen carnes especiales y preparadas, se precisó para el escenario pesimista un 15% de aceptación real, lo cual representa un mercado por satisfacer de 1722 personas. Para efectos del cálculo del potencial de ventas se asume un porcentaje de consumo por producto basados en la encuesta aplicada (porcentajes señalados en cada escenario).

*Rapid Gourmet* cuenta con un portafolio de productos constituido por tres carnes especiales y preparadas, se estima una frecuencia de consumo de 4.5 veces en el mes, frecuencia establecida para los tres escenarios, ya que se busca demostrar que el presente plan de negocios representaría ganancias contemplando situaciones adversas. Cabe recalcar que las frecuencias obtenidas en la investigación de mercados se emplearon para el calculo del escenario optimista y se encuentran detallados en el capítulo III, correspondiente a la investigación de mercados.

Anualmente se tendría un consumo de 93375 unidades de los diferentes productos, que multiplicados por el precio correspondiente, refleja el nivel de ventas por producto que se presenta a continuación.

Tabla 5.3

ESCENARIO NO.1			
PESIMISTA			
I. DE COMPETITIVIDAD 10,75%			
PRODUCTOS	ESTOFADO DE CARNE	SECO DE POLLO	FALDA DE RES
SEGMENTO DETERMINADO (Estratos No. 1, 2, 3 Inv. Mercado)	106760		
SEGMENTO A CAPTAR (Índice de Comp. 10,75%)	11477		
15 % ESCENARIO PESIMISTA	15%		
MERCADO (Para los 3 productos)	1722		
% DE PREFERENCIA DE PRODUCTOS	43.80%	32.11%	24.09%
No. De unidades por producto	754	553	415
Frecuencia consumo mes	4.52	4.52	4.52
CONSUMO ANUAL UNIDADES	40898	29983	22494
Precio con IVA	\$ 4.16	\$ 4.19	\$ 4.27
VENTAS ANUALES POR PRODUCTO	\$ 169,939.75	\$ 125,591.10	\$ 95,986.19
<b>VENTAS TOTALES</b>			<b>\$ 391,517.05</b>

Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Marzo-2008

Se puede apreciar que la empresa contará con un mercado de 1722 personas las cuales adquirirán los diferentes productos de Rapid Gourmet con la preferencia que nos muestra la investigación de mercados.

Posteriormente se utiliza la frecuencia de consumo de 4.5 veces por mes, con lo cual se obtiene un total en unidades al año de 93375, que representan un nivel de ventas totales de 391.517,05 dólares.

Este método se aplicará de igual forma para el escenario conservador (20%), mientras que para el escenario optimista se aplicará un 25% de aceptación y se usará la frecuencia de consumo que arrojó el estudio de mercado.<sup>59</sup>

## 5.4 POSICIONAMIENTO

Es el lugar que un producto o marca ocupa en la mente de los consumidores en relación a la competencia<sup>60</sup>. La empresa busca captar la atención y recordación de

<sup>59</sup> Capítulo II Investigación de mercados.

los consumidores ofreciendo un producto con buen sabor, de calidad y nutritivo en tal virtud se describe a continuación el concepto de posicionamiento que utilizará Rapid Gourmet

El posicionamiento a implementarse estará basado en los atributos del producto el sabor de las carnes especiales, así como en la calidad y valor nutricional.

#### 5.4.1 Triangulo de Oro.

**Esquema 5.1**



##### 5.4.1.1 Necesidades del Consumidor

En la investigación de mercado se puso énfasis en las necesidades actuales que tienen los posibles consumidores. Según los encuestados hay un alto porcentaje que consumen carnes especiales y preparadas, de igual forma hay una tendencia creciente al consumo de productos elaborados, también expresaron que las carnes preparadas preferidas son: estofado de res, estofado de pollo y falda de res. Adicionalmente se destaca que se prefiere consumir estos productos cuando no hay tiempo para cocinar, luego cuando se esta solo y en tercer lugar en ocasiones importantes.

Factores importantes de *Rapid Gourmet*.

<sup>60</sup> Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición , 1998, Pág. 232

- El sabor del producto
- Valor nutritivo
- La calidad
- Frescura.
- Limpieza.
- La rapidez del servicio.
- Puntualidad en la entrega de pedidos.
- La presentación creativa con diseños y colores.

Forman parte determinante de la aceptación del producto y conforman las principales necesidades mencionadas por los potenciales consumidores.

#### **5.4.1.2 Características Distintivas del Producto.**

Los productos de carnes especiales y preparadas, elaborados por *Rapid Gourmet* se caracterizan por:

- Producción de carnes de res y pollo.
- Distribución del producto elaborado a los principales supermercados.
- Alta calidad de las carnes
- Valor nutricional del producto
- Buen sabor
- Empaque innovador y funcional

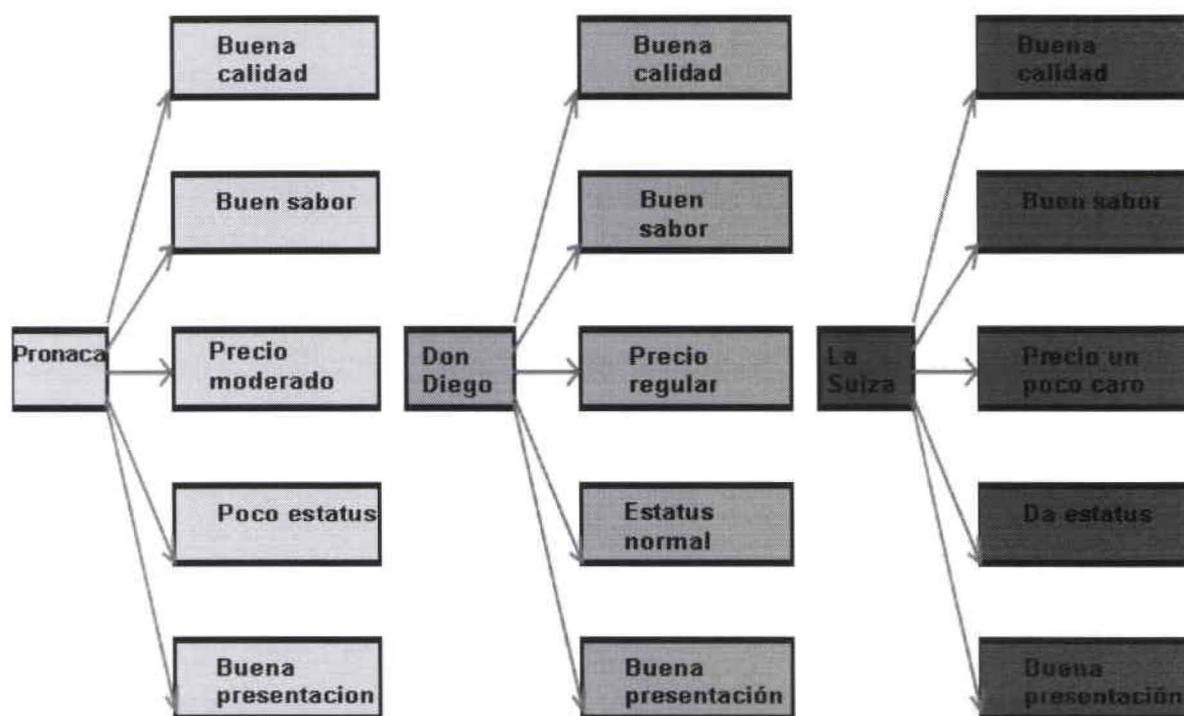
Las características señaladas buscan satisfacer las necesidades de los consumidores y brindar al público un producto de carnes especiales y preparadas de calidad.

### 5.4.1.3 Posicionamiento de la Competencia

La competencia directa de *Rapid Gourmet* según los resultados de las encuestas serian primeramente "Pronaca", luego tenemos con similares porcentaje a "Don Diego" y "La Suiza", las tres empresas venden productos de carnes precocidos listas para calentar.

Los puntos que se pueden destacar sobre la percepción de los consumidores sobre estas tres marcas son los siguientes:

Esquema 5.2



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

Las tres marcas de la competencia ofrecen productos precocidos, la percepción de los consumidores hacia las tres marcas son similares, Tanto Pronaca, La Suiza y Don diego se los ve como productos de buena calidad de buen sabor, buena presentación y un tanto caros, un poco mas caros a La suiza y Don Diego. En lo que se refiere a si estas marcas dan estatus o no se obtuvo que La suiza ofrece

más estatus al público, Don diego en menor porcentaje y pronaca no se lo percibe como un producto que da estatus.

Después de revisar las características del producto y analizar sus cualidades, el concepto con el cual se pretende posicionar a la marca en la mente de los consumidores esta sustentado a las mismas, como son su buen sabor, calidad, valor nutricional y rápido de preparar. Por consiguiente la frase que resume la manera en que *Rapid Gourmet* quiere ser percibido por parte de sus clientes es la siguiente:

*“un sabor exquisito y rápido de preparar”*

#### 5.4.2 Matriz de Posicionamiento<sup>61</sup>

Tabla 5.4

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO		
<b>Más por más:</b> Más beneficios pero a un precio más alto.	<b>Más por lo mismo:</b> Más beneficios pero al mismo precio, con relación a las marcas analizadas.	<b>Más por menos:</b> Más beneficios pero a un precio menor. 
<b>Lo mismo por más:</b> Los mismo beneficios pero a un precio más alto.	<b>Lo mismo por lo mismo:</b> Los mismo beneficios al mismo precio.	<b>Lo mismo por menos:</b> Mismos beneficios pero a un precio más bajo.
<b>Menos por más:</b> Menos beneficios pero a un precio más alto.	<b>Menos por lo mismo:</b> Menos beneficios pero al mismo precio.	<b>Menos por menos:</b> Menos beneficios pero a un precio más bajo.

Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

La empresa estará ubicada en el cuadrante más por menos, es decir el consumidor contará con más beneficios como son calidad, empaque y especialmente sabor a un menor precio que el de la competencia actual.

<sup>61</sup> Apuntes de Jean Paúl Pinto de Gestión Comercial, basados en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

## 5.5 MEZCLA DE MARKETING<sup>62</sup>

La mezcla de mercadotecnia como su nombre lo indica, es una mezcla de estrategias del producto, distribución, promoción y precios, diseñada para producir intercambios mutuos con un mercado objetivo.

*Rapid Gourmet* detalla a continuación los elementos de Marketing Mix que ha identificado como superiores frente a la competencia.<sup>63</sup>



Fuente: Investigación de campo elaborado por los Autores. Fecha: Marzo-2008

Es decir el producto, el precio y la comunicación representan los elementos de superioridad frente a la competencia. De los tres factores el más relevante es el producto del cual se desprenderán las estrategias a implementarse.

<sup>62</sup> Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición, 1998, Pág. 39

<sup>63</sup> Esquema de superioridad de Marketing Mix, tomado de los apuntes de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

### 5.5.1 Producto

La elaboración del producto de *Rapid Gourmet*, contemplan una serie de procesos los cuales definirán la calidad percibida por el consumidor. Estos procesos van desde la selección adecuada de la materia prima, pasando por la transformación de la misma hasta llegar al empaqueo y su correcta distribución con los estándares adecuados a la altura del producto. Es decir se define como “todo aquello tanto, favorable o desfavorable que una persona recibe en un intercambio.”<sup>64</sup>

Rapid Gourmet elaborara productos con materia prima de excelente calidad, procedentes de los mejores camales de la Provincia de Pichincha y Santo Domingo, en la transformación del producto se pondrá especial cuidado en el sabor y valor nutricional con el que este debe contar. Enfocados en brindar soluciones a las personas con poca disponibilidad de tiempo que viven en el distrito metropolitano, de tal manera que el producto este simplemente listo para calentar y consumir.

El empaque del producto tendrá una excelente presentación guiados por un empaque base que tuvo una buena acogida en la investigación de mercado, mas las modificaciones que se realizaran por comentarios y recomendaciones de los encuestados, este empaque conservara las características organolépticas del producto. La preparación de las carnes será flexible, ya que esta puede cambiar dependiendo a las nuevas tendencias al momento de alimentarse.

Para la distribución de los productos se emplearán técnicas de merchandising, las cuales destaquen la presentación, diseño del empaque y cualidades del producto, para exhibir en una buena posición en los estantes de los supermercados, se deben concretar alianzas estratégicas con los mismos.

---

<sup>10</sup>Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición , 1998,Pág. 280

Los productos ofertados por *Rapid Gourmet* se detallan a continuación:

**Tabla 5.5**

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
<i>Rapid Gourmet</i>	
No.	Producto
1	Estofado de res: un empaque 3 o 4 porciones 500g.
2	estofado de Pollo: un empaque 3 o 4 porciones 500g.
3	Lomo de falda de res: un empaque 3 o 4 porciones 500g.

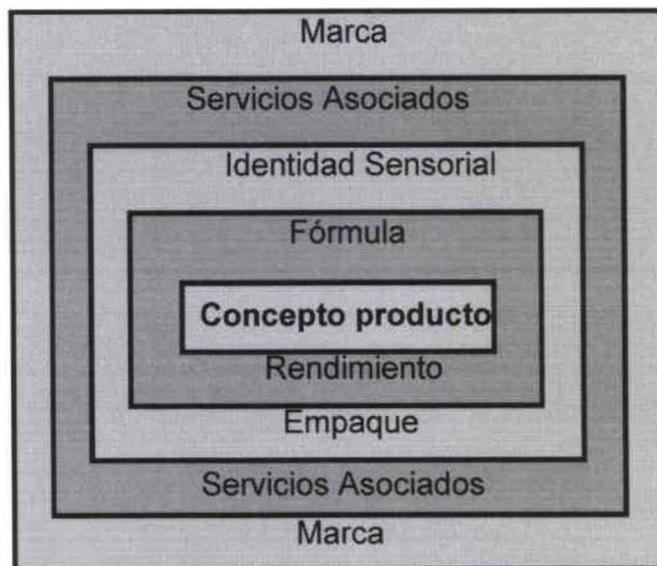
Fuente: Elaborado por los Autores.

Fecha: Mayo-2008

Para la correcta determinación de los productos se desarrolló el esquema de análisis en el cual se detalla el mismo partiendo de lo interno hacia lo externo.<sup>65</sup>

<sup>65</sup>Esquema de producto, tomado de los apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

### Esquema No. 5.4



Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

#### 5.5.1.1 Concepto del Producto

Los productos de *Rapid Gourmet* se caracterizarán por su exquisito sabor, alto valor nutricional y buena presentación. Producidos con carnes de alta calidad y cortes especiales, los cuales brindan a los clientes todas las características nutricionales de la carne y sus acompañantes utilizados en su elaboración.

Estas carnes especiales están listas para calentar y consumir, lo cual favorece a las personas con poca disponibilidad de tiempo y que no sepan preparar sus alimentos.

#### 5.5.1.2 Fórmula

La fórmula del producto comprende la descripción técnica de cada uno de los componentes del producto de *Rapid Gourmet*, es de vital importancia los pesos y

tiempos de cocción para la elaboración de los mismos. Toda la formulación del producto y tiempos se detallan en el anexo 9.

### 5.5.1.3 Rendimiento

Es el beneficio que el producto ofrece especialmente en su valor nutricional. Los productos de *Rapid Gourmet* ofrecen al consumidor un elevado contenido de: proteína, hierro, calcio, sodio, vitaminas que constituyen elementos indispensables para el crecimiento y desarrollo del organismo.

Estos productos se los prepara de una forma muy sencilla y rápida brindando al consumidor una carne con un alto valor nutricional.

### 5.5.1.4 Identidad Sensorial

Es la identificación de la reacción de los diferentes sentidos del cliente frente al producto. Lo que se busca es exteriorizar cada uno de los elementos que causan algún efecto o sensación en el ser humano y que por lo tanto deberán ser explotados.

**Tabla 5.6**

Olor agradable, aroma casero y apetitoso.	↔	Olfato
Correcta elaboración de recetas, sabor agradable	↔	Gusto
Diseños, decoración, colores e higiene.	↔	Vista
Contextura adecuada para el tipo de producto Empaques idóneos para el tipo de producto.	↔	Tacto
Ambiente agradable en los puntos de distribución	↔	Oído

Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

### 5.5.1.5 Empaque

Las carnes especiales y preparadas contarán con un empaque distintivo y funcional que facilite el manipuleo del producto en buenas condiciones conservando sus características originales y fresca, atesorando su sabor original.

En el empaque constará la etiqueta con la marca del producto y el respectivo desglose nutricional, detalle de fechas de elaboración y caducidad, teléfonos de contacto con la empresa, dirección, correo electrónico, y dirección de página Web. Todos estos datos se los presentará con un diseño llamativo y de muy buen gusto.

A continuación se presenta el esquema de empaques empleados por los diferentes productos:

**Tabla 5.7**

EMPAQUES Y PRESENTACIÓN		
RAPID GOURMET		
No.	Productos	Distribuido en Supermercados
1	Estofado de res (500g para 3 o 4 porciones)	Empacado al vacío con cubierta de cartón
2	Estofado de pollo (500g para 3 o 4 porciones)	Empacado al vacío con cubierta de cartón
3	Lomo de Falda de res (500g para 3 o 4 porciones)	Empacado al vacío con cubierta de cartón

Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

### 5.5.1.6 Servicios Asociados

Son los servicios complementarios que pueden cargar o no un valor adicional al producto, generando beneficios adicionales al cliente y por lo tanto se convierten en posibles fuentes de diferenciación.<sup>66</sup>

**Esquema 5.5**



Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

Los servicios asociados base que oferta la empresa son una atención personalizada al cliente, donde se les toma cuidadosamente el pedido para realizar el proceso de distribución adaptado a sus necesidades y requerimientos,

<sup>66</sup>Esquema de Producto Asociados, tomado de los apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

conservando siempre las condiciones que el producto necesita para llegar en perfecto estado, además se les otorga un crédito razonable.

Los servicios adicionales sin costo son la página Web de la empresa en la que se puede encontrar sugerencias para acompañar el producto, descripción de la empresa, los productos y un casillero para quejas, sugerencias y recomendaciones.

El diseño exclusivo para distribuidores es un servicio adicional pagado, que consta de adaptaciones exclusivas de la presentación del producto para los clientes como: diseño, tamaño del empaque y producto. Estos diseños se realizan bajo pedido con el tema que el distribuidor desee.

#### **5.5.1.7 Marca**

Los productos que la empresa comercializará, contarán con una marca comercial adicional al nombre oficial de la empresa, con el propósito de darle una identidad propia a los productos.

##### **5.5.1.7.1 Nombre de la Empresa**

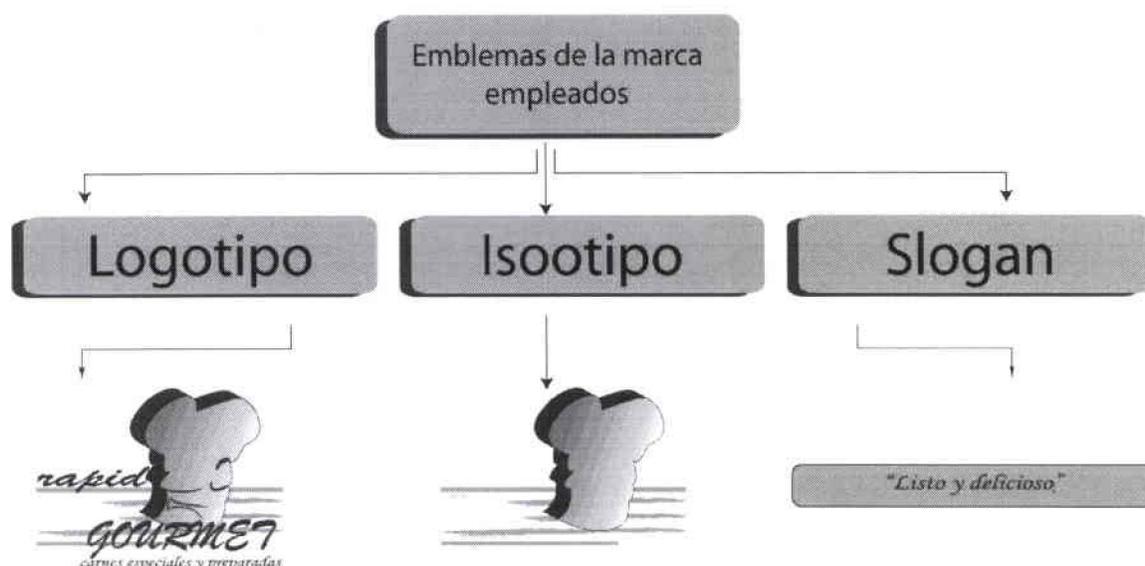


**“CARNES ESPECIALES Y PREPARADAS”**

### 5.5.1.7.2 Justificación del Nombre y Logotipo.<sup>67</sup>

Al determinar la marca idónea para la comercialización se busca resaltar el origen del producto y su posible expansión como un producto innovador y de calidad. La marca seleccionada es *Rapid Gourmet*, a continuación se presentan los emblemas empleados para la determinación de la marca del presente plan de negocios.

Esquema 5.6



Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

**“RAPID GOURMET”**, representa la industrialización de carnes especiales de calidad preparadas con un magnifico sabor, que brindan a las personas con poca disponibilidad de tiempo una ayuda útil al momento de preparar sus alimentos, bajo el siguiente slogan **“Listo y delicioso”** Cabe recalcar que es un nombre

<sup>67</sup> Emblemas de la marca, tomado de los apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

fácil de recordar y representa la idea de especialización de la empresa, un producto de calidad y fácil de preparar.



Los colores escogidos son el marrón, anaranjado y un degradado de marrón y blanco. Siendo el marrón y anaranjado colores cálidos que nos dan sensación de comida rápida y caliente en pocos segundos, con una tipografía trabajada en ilustrador Brush Script Mt italic y con delicados detalles para personalizar a la marca en un espacio de delicia y delicadeza. Se empleó un gorro de chef con pequeñas líneas contorneadas con pincel que nos dan la visualización de rapidez distintivo del producto que se esta comercializando, para llegar a los consumidores con una percepción de calidad y buen sabor en cada una de las carnes.

## Esquema 5.7

# Colores del logotipo



Representa la alegría, la juventud. Aumenta el optimismo, la seguridad, la confianza, el equilibrio, disminuye la fatiga y estimula el sistema respiratorio.



Lo asociamos con las cosas sólidas, seguras y permanentes. Nos ayuda a ser prácticos, nos mantiene aferrados a los viejos modelos, pero debemos estar abiertos a nuevas ideas

# Degradación cromática del logotipo



Con el degradado cromático se logra una mezcla de lo sólido y permanente con la claridad de la luz que representa el blanco dandonos con esto una idea adecuada de buen gusto y selección ideal.

Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

### 5.5.1.7.3 Nombre de los Productos

Con el objeto de identificar al consumidor con carnes preparadas que ya a consumido antes, la empresa comercializará sus productos con los nombres como generalmente son conocidos.

Cabe recalcar que cada producto tendrá su leyenda donde resalte el tipo de corte de la carne y su calidad.

- |                        |                                |
|------------------------|--------------------------------|
| • Estofado de carne    | Estofado de carne especial.    |
| • Estofado de pollo    | Estofado de pollo especial.    |
| • Lomo de Falda de res | Lomo de Falda de res especial. |

### 5.5.1.8 Ciclo de Vida del Producto

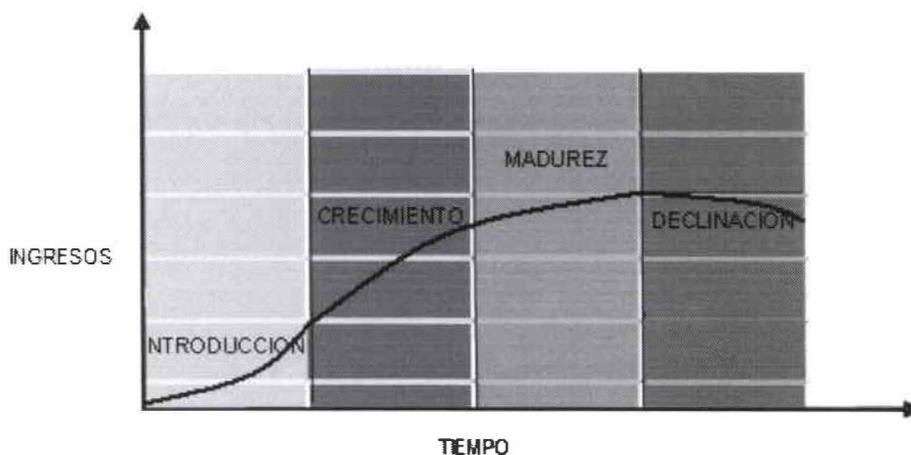
Los productos que Rapid Gourmet comercializa tienen las cuatro etapas del ciclo de vida como cualquier otro producto: introducción, crecimiento, madurez y declive. El mercado de carnes actualmente se encuentra en una etapa de madurez, pero los productos ya elaborados y listos para consumir en el Ecuador están en una etapa de ferviente introducción. Por lo cual los productos que Rapid Gourmet ofertara muestran una tendencia creciente, ubicándolos en la etapa de introducción.

#### 5.5.1.8.1 Gráfico del Ciclo de Vida del Producto

La preparación, comercialización de carnes especiales listas para consumir y empacadas al vacío es un mercado que está creciendo con rapidez debido a las nuevas tendencias de consumo que se encuentran imperando en el país.

Por ser una nueva empresa y tratar de introducir sus productos en el mercado se deben aplicar estrategias de rápido posicionamiento y promoción de la marca.

**Gráfico 5.2**



Elaborado por los Autores

Fecha: junio-2008

Las estrategias que se aplicarán en la primera etapa son:

Introducción: al tratarse de un producto nuevo se emplearán estrategias para desarrollar la demanda utilizando herramientas de penetración del mercado, apuntando a captar un porcentaje de la participación de este, en base a estrategias publicitarias como radio, prensa, distribución de folletos, pagina Web, degustaciones, en las cuales se resalte las características y beneficios del producto, sobre todo su calidad y el tiempo que ahorra a las personas.

#### **5.5.1.9 Infraestructura de la Planta Procesadora de Carnes Especiales y Preparadas de *Rapid Gourmet***

Según “El Concejo Metropolitano de Quito”, que aprobó la ordenanza No. 011 que contiene el Plan de Uso y Ocupación del Suelo (**PUOS**), publicada en el Registro Oficial No. 181 del 1 de Octubre del 2003 y sus correspondientes reformas publicadas en los Registros Oficiales 599 del 6 de Abril del 2005 y 133 del 26 de Octubre del 2005.

Se ha determinado que las normativas para el cumplimiento según el “**PUOS**”, debe cumplir con las siguiente categorización la misma que debe estar inmersa con la siguiente simbología.

Para las actividades procesamiento industrial de alimentos de productos cárnicos con mediano impacto, se ha identificado con la simbología (I2B), esto significa que toda zona definida por “El Concejo Metropolitano de Quito” con dicha simbología estará prohibida o condicionada a la ubicación y funcionamiento de una industria cárnica. Ver anexo 10

Se ha considerado que los factores más importantes para la determinación de la macro-localización son los siguientes:

**El Transporte**, de la materia prima hacia la planta se lo realizará en camiones especiales refrigerados, equipados con termo-king, lo cual es costo del flete será asumido por los proveedores.

**La Mano de Obra.**- Para las operaciones del presente proyecto se ha estimado que tiene una alta incidencia, para lo cual se ha considerado importante conocer la disponibilidad de las personas y las distintas alternativas de localización. La remuneración de los trabajadores se establecerá en base a las Leyes Ecuatorianas vigentes.

**La Materia Prima.**- Por tratarse de un producto perecedero, es importante que sea consumido en el menor tiempo posible. Para lo cual, la empresa busca incorporarse en un punto intermedio del mercado, donde se logre apoyar en técnicas de optimización del lugar y minimización de costos.

**Los Servicios básicos.**- La disponibilidad de servicios básicos como: agua, luz con voltaje adecuado para la maquinaria, teléfono, gas, drenaje, alcantarillado, Internet, etc., son indispensables y representan un factor decisivo en la localización para la creación del negocio.

**Las Leyes y Reglamentos Vigentes**, son los parámetros impuestos por las autoridades de control como; el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el Camal Metropolitano de Rastro de Quito, entre otras instituciones relacionadas, todas estas entidades son las que regulan el sector, en tal virtud se determina a las normativas gubernamentales.

**La Localización Zonal**, busca ubicar a la planta en una zona industrial de alta densidad población, donde se pague impuestos de manera equitativa relacionada con su actividad y existan menores restricciones, con sistemas adecuados de

transporte, servicios básicos, accesibilidad a los mercados y seguridad en el desarrollo de las actividades.

**Las Vías de Acceso**, busca encontrar el lugar idóneo para la ubicación de la planta, con el propósito de que exista rapidez en la entrega de la materia prima y otros productos. Facilite la llegada de clientes, proveedores, visitantes y empleados.

**Los Tipos de Drenaje**, con los que deberá contar la planta son: instalaciones de drenaje de aguas lluvias y aguas negras, manejado por diferentes sistemas.

**La Recolección de Basura**, de la planta es indispensable ya que al tener procesos industriales, generará residuos los mismos que tendrán que ser desechados. Por lo que en la localidad de la zona industrial debe contar con el servicio de recolección de basuras.

Para el establecimiento de la planta de cárnicos se ha considerado a la zona industrial ubicada al Norte de la ciudad de Quito.

La planta procesadora estará ubicada al Norte de la ciudad de Quito en el sector de Carapungo, en la calle 1 y calle B s/n. La misma que cumple con todas las ordenanzas municipales y cuenta con todos los servicios básicos requeridos para el adecuado cumplimiento de las actividades.

La planta procesadora de Rapid Gourmet desarrollará sus actividades en una sola planta con un área de 460m<sup>2</sup>, distribuida tanto para la parte operativa como administrativa.

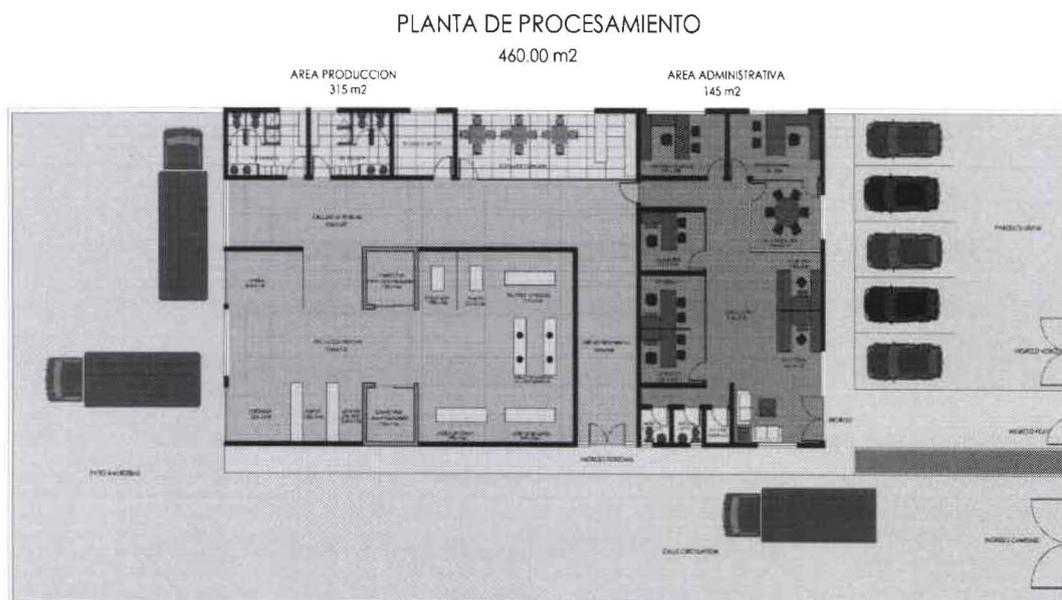
En la parte operativa se desarrollará las actividades en un área de 315 m<sup>2</sup>, la misma que contará con áreas de carga y desembarque, bodega de materiales y limpieza, cuarto frío, industria que contempla todos los procesos productivos así

como vestidores y baños de obreros, operarios, supervisores. Cada uno de los procesos contará con maquinaria e implementos adecuados, ventilación e iluminación apropiadas.

La distribución del área administrativa ocupa un área de 145m<sup>2</sup>, espacio donde funcionarán los diferentes departamentos, una sala de recepción, comedor y cafetería para las dos áreas, baños y parqueaderos para clientes y empleados.

A continuación el plano de la planta procesadora. Ver anexo 11 Plano de la planta en mayor dimensión

**Gráfico 5.3**



Elaborado por Arquitecto Vinicio Noboa

La indumentaria del personal será la siguiente:

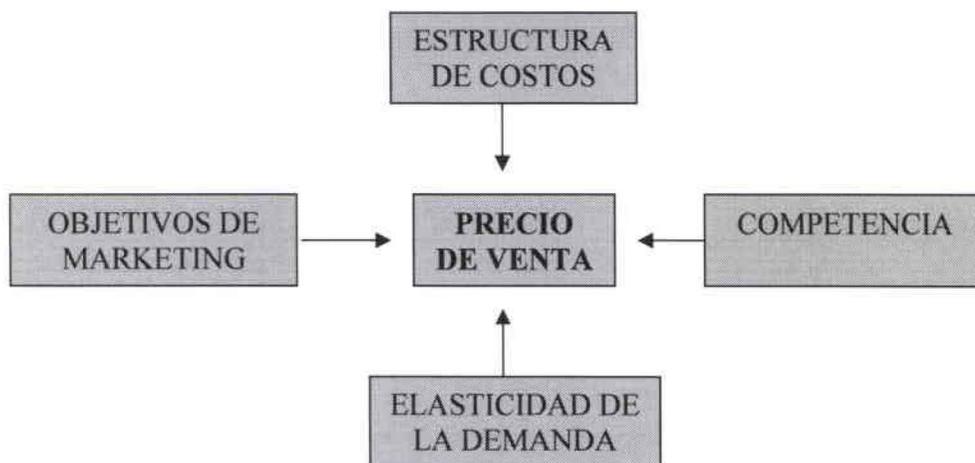
- Personal de planta: las personas involucradas con el área de producción utilizarán: pantalón color blanco, camiseta del mismo color, guantes, mascarilla, protectores de cabello, botas de caucho y un delantal azul claro con el logo de la empresa y su respectivo cargo.
- Personal administrativo: No tienen uniforme, salvo reuniones especiales asistir bien presentados (traje, terno, ropa formal).

## 5.6 PRECIO

El precio se lo adjudica en función del valor que los futuros clientes están dispuestos a pagar según la investigación de mercados.

Para la determinación del precio se emplearon los siguientes parámetros establecidos en el siguiente esquema<sup>68</sup>.

**Esquema 5.8**



Fuente: Elaborado por los Autores.

Fecha: junio-2008

<sup>68</sup> Diagrama de precios tomado de los apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto basado en el libro de LENDREVIE, LEVY y LINDON. Mercator.

- **Estructura de costos (directos e indirectos):** Se refiere al costeo y análisis de todos los factores y componentes que intervienen directa e indirectamente en la elaboración de los productos: materia prima, mano de obra, transporte, servicios básicos, etc. La materia prima es algo costosa debido a que *Rapid Gourmet* busca calidad en cada uno de sus productos, a pesar de que existen varios canales donde se puede adquirir el producto la empresa va a elegir lo mejor. La carne se lo compra por libras y su precio oscila entre 0.95 y 1.05 dólares. Por lo que los costos de los nuevos productos son razonables de acuerdo a su calidad, y preparación. Ver detalle de costos de los tres productos en cuadro 6.11
- **Elasticidad de la demanda:** Por ser un producto que se lo puede sustituir la demanda se la ha catalogado como algo elástica, es decir si los potenciales consumidores ven un cambio en su precio las ventas del producto disminuirán, además las marcas competidoras sacan productos de similares características por lo cual se debe establecer precios relativamente menores a la competencia. Cabe señalar que paulatinamente con el ingreso de nuevos competidores y referentes la demanda se volverá más elástica.
- **Competencia:** En el mercado ya existe algo de competencia en estos productos con marcas como: Pronaca, Don Diego, La Suiza entre otros, pero ninguno de estos esta bien establecido en cuanto a ofrecer carnes especiales, preparadas y empacadas al vacío, a excepción de Don Diego que Tiene un producto similar en esta línea. Por lo tanto *Rapid Gourmet* enfatizara en ofrecer un producto de alta calidad a un menor precio para tratar de diferenciarnos de la competencia, resaltando que es un producto que beneficia en gran medida a las personas con poca disponibilidad de tiempo o a los que no son aptos en las cocina.

- **Objetivos de Marketing:** Al tratarse de un producto nuevo y de calidad los objetivos de marketing están enfocados en resaltar estas características para demostrar al consumidor que puede obtener un producto de calidad a un precio más accesible que el de la competencia.

Basados en la información obtenida en la investigación de mercados y en función de los parámetros determinados los precios, se han fijado los siguientes precios para cada uno de los productos que van a ser comercializados:

**Esquema 5.9**

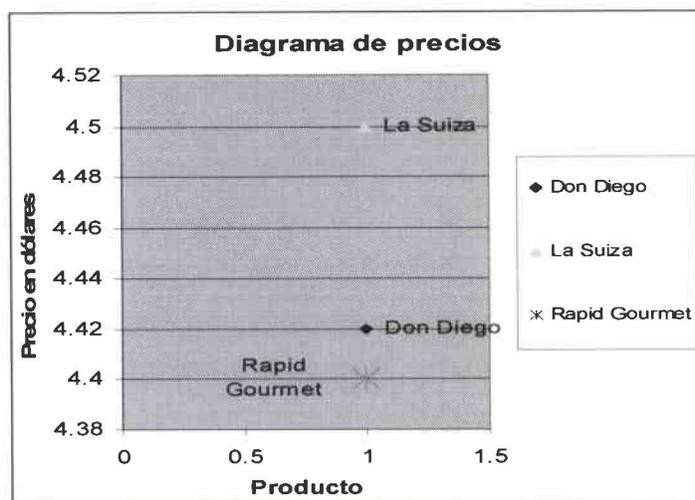
LISTA DE PRECIOS		
RAPID GOURMET		
No.	Producto	Precio
1	Estofado de res (500g para 3 o 4 porciones)	\$3.71
2	Seco de pollo (500g para 3 o 4 porciones)	\$3.74
3	Falda de res (500g para 3 o 4 porciones)	\$3.81

Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

Los valores mencionados en el cuadro anterior son los precios del producto para la comercialización, Rapid Gourmet no distribuirá sus productos al consumidor final, lo hará mediante intermediarios que son los supermercados los mismos que tienen establecidas políticas de precios para cada uno de los productos que distribuyen. Dentro de estas políticas se encuentra que el margen de ganancia de los supermercados es del 20 % en productos cárnicos y de igual forma tienen una política de pagos o de crédito que oscila de 1 a 4 meses dependiendo de las negociaciones.

En el presente gráfico se demuestra como la empresa ubico el precio de uno de sus productos en relación a su competencia.<sup>69</sup>

**Gráfico 5.4**



Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Junio-2008

Como se puede apreciar Rapid Gourmet se presenta un precio algo inferior al de sus competidores, dentro de los cuales no se ubico a Pronaca por no contar con producto con las mismas características a los utilizados en la elaboración de este análisis.

## 5.7 PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

Al determinar el canal de distribución adecuado se analizaron las siguientes variables:

- Tipo de mercado.
- Tipo de producto.
- Frecuencia de compra.

<sup>69</sup> Apuntes de las clases de Gestión Comercial de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

### 5.7.1 Tipo de Mercado

El segmento de mercado al cual va dirigido el producto es hombres y mujeres de 18 años de edad en adelante, priorizando a la gente con poca disponibilidad de tiempo, que no sabe preparar sus alimento y que no le gusta cocinar.

### 5.7.2 Tipo de Producto

Al tratarse de alimentos es un producto perecible y de una delicada manipulación para conservar sus cualidades, razón por la cual se debe cuidar la cadena de frío hasta en el momento de su distribución y exhibición.

### 5.7.3 Frecuencia de Compra

Los datos obtenidos en el estudio de mercado arrojaron que la frecuencia de consumo del producto será de una vez a la semana aproximadamente (4.5 veces al mes) lo que implica que los productos de *Rapid Gourmet* deben estar ubicados en lugares preferenciales de los estantes de los distribuidores.

Analizando estos tres factores junto con otro dato obtenido de la investigación de mercados sobre la preferencia de los consumidores de adquirir este tipo de productos en los supermercados, se pudo determinar que las carnes especiales y preparadas de *Rapid Gourmet* se comercializaran en los principales supermercados del Distrito Metropolitano de Quito.

### 5.7.4 Ubicación

La investigación de mercado señala que los consumidores prefieren adquirir carnes especiales y preparadas en los supermercados y en segundo lugar en los

micromercados. Al comenzar el negocio se distribuirá el producto mediante los supermercados.

Tomando en cuenta que los más importantes supermercados en la ciudad son Supermaxi, Mi comisariato y Santa María, estos serán los principales distribuidores del producto de *Rapid Gourmet*.

Para la selección de los supermercados se consideraron su infraestructura, la cobertura dentro de la ciudad, y la frecuencia de visita a los locales de cada una de estas cadenas de supermercados.

**Tabla 5.9**  
**Cadena de Supermercados Seleccionados**

LOCALES DE SUPERMAXI			LOCALES DE SANTA MARÍA		
Ciudad	Local	Teléfono	Ciudad	Local	Teléfono
Quito	12 de Octubre	2505035	Quito	Ofelia	2942966
Quito	América	2567 625	Quito	Iñaquito	2266044
Quito	Carcelén	2476 113	Quito	Santa Clara	2942963
Cumbayá	Cumbayá	2890 380	Quito	Villaflora	2942960
Quito	El Bosque	2455 607	Quito	Chillogallo	2942969
Quito	El Jardín	2980 045	Quito	Panasur	2942972
Quito	Eloy Alfaro	2265 896	Quito	Centro	2942981
Quito	Iñaquito	2446 900	Sangolquí	Sangolqui	2266045
Quito	Multicentro	2560 731	Tumbaco	Tumbaco	2942979
Quito	Plaza Aeropuerto	2441 750	LOCALES DE MI COMISARIATO		
Quito	Plaza Atahualpa	2665 137	Ciudad	Local	Teléfono
Quito	Plaza del Norte	2407 618	Quito	Quicentro	2450599
Quito	Plaza del Valle	2861 888	Quito	Rodrigo de Chavez	2655785
Quito	Quitumbe	2688 400	Quito	García Moreno	2987595
Tumbaco	Tumbaco	2377 954	Quito	La Prensa	2537047
Quito	Megamaxi 6 de Diciembre	2462 705			
Quito	Megamaxi El Condado	3802156			
Quito	Megamaxi El Recreo	2647179			
Sangolquí	Megamaxi San Luis	2869 580			

Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: junio-2008

Los supermercados en los que Rapid Gourmet distribuirá sus productos fueron seleccionados bajo los siguientes parámetros:

- Ubicación de lo supermercados
- Productos similares.
- Disponibilidad de espacio en las perchas
- Numero de locales por cadena de supermercados en la ciudad de Quito
- Porcentaje de ganancia del supermercado
- Popularidad del supermercado

Vale mencionar que en las cadenas de supermercados seleccionadas hay un producto similar al que *Rapid Gourmet* oferta pero el cual no esta ubicado en la zona central de la percha ni en las cabeceras de las mismas.

Con estas tres cadenas de supermercados Rapid Gourmet consigue un cobertura de toda la ciudad de Quito en cuanto a esta vía de distribución se refiere, donde la mayor cadena dentro de la ciudad es la de “supermercado la Favorita” (Supermaxi). Ver anexo 12 del supermercado la Favorita

## **5.8 PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)**

El producto, el precio y la plaza no tienen importancia si no existe una comunicación de su existencia hacia sus consumidores, de tal forma para cerrar el círculo en la mezcla de marketing se utiliza la promoción o comunicación, que es el: “informar, persuadir y recordar a los consumidores potenciales sobre un producto con el objeto de influir en su opinión o generar una respuesta.”<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición , 1998,Pág. 460

Como *Rapid Gourmet* será una empresa nueva en el mercado debe realizar una fuerte comunicación publicitaria resaltando los atributos del producto, ventas personales y promoción de ventas.

La comunicación tendrá como objetivos principales dar a conocer los productos, informar sobre los atributos, ventajas al ahorrar tiempo en la preparación de alimentos, especificar los puntos de venta y posicionar en la mente de los consumidores que es un producto de calidad y funcional porque es ideal para personas con poca disponibilidad de tiempo o que no saben preparar sus alimentos.

### **5.8.1 Comunicación en Medios**

La comunicación en medios esta dentro del plan de publicidad de la empresa, los medios a emplearse son:

- Periódicos o prensa escrita: se utilizara este medio de comunicación masiva con el diario "El Comercio" para publicitar los productos de *Rapid Gourmet*, en los cuales se publicara la foto del producto resaltando sus características y beneficios, esta publicidad saldrá en un cuarto de página dos días entre semana alternados, y los fines de semana.
- Anuncios en revistas: se emplearan anuncios en 1/4 de página en revistas como Hogar Y Vistazo. se incluirán cupones de descuento en distintas ocasiones para promocionar el producto y llegar directamente al segmento determinado.
- Vallas publicitarias con gigantografías donde se pueda apreciar la apariencia del producto, resaltando sus cualidades y beneficios sobre todo en cuanto al ahorro de tiempo se refiere.

- Cuñas radiales: se utilizara este medio de comunicación para dar a conocer el producto de carnes especiales y preparadas a la gente con poca disponibilidad de tiempo según el mercado objetivo, aprovechando el momento en los cuales sintonizan la radio. Mediante las frecuencias 102.9 La mega y 101,7 Radio Sucesos, con menciones diarias entre semana aproximadamente de 25 segundos Las menciones se difundirán dentro de los programas de la mañana entre las 08h00 a 10h00 y en la tarde desde 16h00 a 19h00.
- Pagina Web: En la página Web de la empresa el consumidor podrá encontrar toda la información de la empresa, su misión, visión, valores, galería de fotos de la planta, datos de la empresa para contacto (teléfonos, dirección), horarios de atención, ubicación de la empresa, recetas de los productos, recomendaciones de acompañantes de las carnes, valor nutritivo, buzón de sugerencias, recomendaciones y quejas. En cada una de las ventanas de la página Web se desplegara una pestaña para que los visitantes dejen su nombre e e-mail para poder ser contactados posteriormente, con el fin de crear una base de datos para enviar publicidad electrónica vía mail a las personas que se encuentren dentro de la base de datos. De igual forma se presentaran los productos mediante fotos y los precios de los mismos y se informara los puntos de distribución. Considerando el segmento al que Rapid Gourmet esta dirigido se generarán links hacia páginas como: [www.dinersclub.com.ec](http://www.dinersclub.com.ec), páginas interactivas para jóvenes. [www.movistar.com.ec](http://www.movistar.com.ec), [www.futbolecuador.com](http://www.futbolecuador.com), Se predeterminará a la empresa en el buscador "Google", mediante palabras como: carnes preparadas, comida preparada, comida rápida, carnes especiales.
- Se estudia la posibilidad de proyectar vallas publicitarias en los diferentes cines de la ciudad de Quito, se investigo esta opción dando como resultado

que las cadenas de cine requieren una presentación de la publicidad para dar un presupuesto de este servicio.

### **5.8.2 Comunicación Fuera de Medios**

Los medios a emplearse son:

- Material POP, como afiches, dísticos, trípticos, con los productos que Rapid Gourmet ofertará.
- Degustaciones de los productos en los centros de distribución una vez a la semana el primer mes de lanzamiento en pequeños estantes resaltando los beneficios de los mismos.
- Se entregará a empresas realizadoras de eventos alimenticios material publicitario para su distribución.
- Se entregarán hojas volantes en los ingresos a los supermercados, con el fin de generar expectativa hacia el producto, esta publicidad también se la enviara por e-mail.
- Se utilizara cupones que vayan en la caja del producto los cuales les darán descuentos a los consumidores en futuras compras.
- El día del lanzamiento se realizara degustaciones en todos los supermercados entregando volantes sobre el producto.
- Técnicas de "Merchandising" para aumentar la rentabilidad en los puntos de venta; buscar un lugar preferente en los estantes de los supermercados, obsequiar objetos para la cocina como: imanes para la refrigeradora,

dícticos con útiles consejos para acompañantes del producto. Dentro de las técnicas de “Merchandising” se encuentran también los ya mencionados eventos de lanzamiento, degustaciones, hojas volantes.

- Línea 1800 donde los consumidores se contacta sin ningún costo con la empresa.
- Participación en ferias organizadas por las diferentes cámaras de comercio así como los eventos organizados por los Ministerios de Agricultura, Ganadería y Turismo.
- Se aplicara en un futuro una estrategia de mecenazgo donde se colaborara con fundaciones que apoyen a personas de escasos recursos.

## 5.9 MARKETING RELACIONAL

Es una estrategia que consiste en establecer asociaciones a largo plazo con los clientes, ofreciéndoles valor y satisfacción. Con el objeto de beneficiarse con ventas repetidas y con las buenas recomendaciones que resulten en el incremento de estas.<sup>71</sup>

Los medios de acción que se implementarán para cumplir con los objetivos de marketing relacional son:

- Base de datos: elaborar una base de datos de los clientes con información de sus preferencias a la hora de consumir estos productos. Dicha base de datos se elaborará bajo las siguientes variables:
  - Variables demográficas: edad, con quien vive (solo o acompañado).

---

<sup>71</sup>Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición , 1998,Pág. 9

- Factores relacionados con la compra: frecuencia de compra, producto, cantidad, lugar de compra.
- Beneficios esperados del producto: calidad, sabor, presentación y tiempo de preparación.
- Ocupación de los clientes: tiempo disponible de preparación de sus alimentos, ocupación.

La base de datos permitirá implementar estrategias de marketing que permitirán satisfacer de mejor manera las necesidades y requerimientos de los clientes.

- Comunicación con los clientes: con la implementación de elementos de marketing directo, como anuncios de revistas con la emisión de cupones, volantes y el uso de la página Web.
- Dialogo directo: basados en la aplicación de medidas para entablar un contacto directo con los clientes como buzón de quejas, comentarios y sugerencias.

Un elemento de suma importancia en el marketing relacional de la empresa es la página Web por ser un contacto directo entre los clientes y la misma y una vía que esta abierta los 365 días del año, con toda la información disponible, atendiendo quejas y sugerencias además de dar beneficios.

## **5.10 PRESUPUESTO**

Cada una de las actividades publicitarias dentro y fuera de los medios esta detallada a continuación con sus respectivos precios obtenidos por la información otorgada por las empresas contactadas.

## PRESUPUESTO DE MARKETING

**Segmento:** Personas de 18 años en adelante nivel económico medio hacia arriba

**Producto:** Carnes especiales y preparadas

**Zona:** Quito

**Población:** 471965 habitantes

**% Aceptación:** 64.96%

**Tabla 5.10**

Publicidad	Medio Publicitario	Detalle	Tiempo	Valor \$	%
Anuncios Revistas (1/4 página)	Revista Vistazo	2 veces al mes	Durante 6 meses	6840	13.87%
	Revista Hogar	1 vez al mes	Durante 6 meses	2640	5.35%
Cuñas Radiales (20 segundos)	Radio La Mega	4 cuñas al día de 20 segundos 3 veces por semana	Durante 3 meses	2880	5.84%
	Radio Sucesos	2 Menciones y 2 propagandas de lunes a viernes en el programa de Ramiro diez	Durante 3 meses	4032	8.17%
Periódico (1/8 página)	El Comercio	1 vez por semana, 1 el fin de semana	Durante 1 mes	9542.4	19.35%
Vallas publicitarias	Induvallas	1 Valla en cualquier sitio disponible en la ciudad de Quito	Durante 1 año	7200	14.60%
línea 1800	Andinatel	30\$ mensuales básico	Todo el año	480	0.97%
Folletos, hojas volantes y dípticos	Equi-Cajas Impresores Cia. Ltda.	6000 impresiones	Todo el año	1850	3.75%
Obsequios	Equi-Cajas Impresores Cia. Ltda.	5000 imanes para refrigeradora	Todo el año	400	0.81%
Página Web	Ing. David Aguirre	Diseño y Hospedaje	1 año	360	0.73%
Promociones	Revistas, página Web y descuentos	3000 cupones de descuento.	3 meses	1500	3.04%
Ferias gastronómicas	Estantes	Degustaciones en los estantes	Fechas de ferias	1000	2.03%
Degustaciones	Estantes fuera de los centros de distribución	32 puntos de distribución, 500 degustaciones por punto con su respectivo estante	1 vez a la semana durante un mes	10600	21.49%
<b>Total</b>				<b>49324</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaborado por los Autores.

Fecha: Junio-2008

El total de gasto publicitario anual es de \$ 49324 por emplearse dentro y fuera de medios publicitarios. En el anexo 13 se detalla información de proveedores que proporcionan la publicidad.

El volumen de ventas proyectado para el primer año detallado por producto y su equivalente en unidades esta representado en el cuadro 5.11, basado en las preguntas de la investigación realizada (preguntas 4, 5 y 9). La pregunta 4 se refiere a si consume carnes especiales y preparadas, la pregunta 5 a la frecuencia de consumo y la 9 al tipo de carne que prefiere. A continuación se presenta la producción estimada con datos diarios, mensuales y anuales:

**Tabla 5.11**

<b>PRODUCCIÓN ESTIMADA</b>				
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS</b>	<b>UNIDADES DIARIAS</b>	<b>UNIDADES MENSUALES</b>	<b>UNIDADES ANUALES</b>
1	Estofado de res	114	3408	40898
2	Estofado de pollo	83	2499	29983
3	Falda de res	62	1874	22494
<b>Total</b>		<b>259</b>	<b>7781</b>	<b>93375</b>

Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

La producción estimada diaria es de 259 unidades, lo que da una producción de 7781 unidades mensuales y 93375 anuales de los tres productos que serán distribuidas entre los 32 puntos de venta. Es decir en cada supermercado se contara con la siguiente cantidad estimada de productos:

Tabla 5.12

UNIDADES DIARIAS POR PUNTO DE DISTRIBUCIÓN				
No.	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS	SUPERMAXI 19 LOCALES	SANTA MARÍA 9 LOCALES	MI COMISARIATO 4 LOCALES
1	Estofado de res	68	32	14
2	Estofado de pollo	49	23	10
3	Falda de res	37	17	8
<b>Total</b>		<b>154</b>	<b>73</b>	<b>32</b>
				<b>259</b>

Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Junio-2008

La presente distribución esta sujeta a modificaciones sustentadas en la elaboración de nuevos estudios, del análisis de futuras encuestas de satisfacción y de las sugerencias vertidas a través del buzón de sugerencias.

Lo gastos de marketing representan el 9,74% de las ventas

Tabla 5.13

Ventas	Gastos de marketing
\$391,517.05	\$49,324.00
<b>Porcentaje</b>	<b>12.60%</b>

Fuente: Elaborado por los Autores.  
Fecha: Mayo-2008

## 5.11 CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING

El presente cronograma tiene como finalidad delimitar las diferentes etapas y acciones del plan de marketing a desarrollarse durante el primer año.



## 5.12 PLAN DE ACCIÓN

Describe todas las acciones de mercadeo que se implementaran en el año según el cronograma establecido, para de esta manera alcanzar los objetivos planteados. El plan de acción para el año 2008 presenta los siguientes objetivos con sus medidas.

Tabla 5.14

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPOS	RESPONSABLE
1. Captar mínimo el 8% del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña publicidad agresiva</li> <li>• Promociones</li> <li>• Utilización de marketing directo y relacional.</li> <li>• Adecuado precio</li> </ul>	A Partir del lanzamiento del producto.	Departamento administrativo y ventas.
2. Tener una tasa de recordación del 20 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de campaña agresiva dentro y fuera de medios, asociando la marca con los beneficios del producto</li> </ul>	A Partir del lanzamiento del producto.	Departamento administrativo y ventas.
3. Lograr una tasa de retención del 60 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manteniendo la calidad y el sabor del producto.</li> <li>• Marketing relacional</li> <li>• Promociones</li> </ul>	A Partir del lanzamiento del producto.	Departamento administrativo, ventas y producción.
4. Alcanzar un cobertura del 80% en la ciudad de Quito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aliarse estratégicamente con las cadenas de supermercados y principales micromercados.</li> </ul>	Dos meses antes del lanzamiento del producto.	Departamento administrativo y ventas.
5. Aumentar la frecuencia de compra a 4 veces al mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregando productos de calidad.</li> <li>• Marketing relacional.</li> <li>• Promociones.</li> </ul>	A Partir del lanzamiento del producto.	Departamento administrativo, ventas y producción.
6. Logra un nivel de satisfacción del 90%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poniendo énfasis en la calidad y el sabor.</li> <li>• Ofreciendo un precio justo.</li> </ul>	A Partir del lanzamiento del producto.	Departamento administrativo, ventas y producción.
7. Alcanzar un rentabilidad costo-beneficio superior al 40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control en proveeduría.</li> <li>• Control de desperdicios.</li> <li>• Estandarización de procesos.</li> </ul>	A partir de la investigación de mercados.	Departamento administrativo y producción.

Elaborado por los autores

## 5.13 CONTROL

### 5.13.1 Etapas del Proceso de Control

El proceso de control permite evaluar el desempeño del plan de mercadeo según los objetivos planteados al inicio del mismo y las estrategias a seguir, para controlar se necesita implementar algunas etapas como: fijación de parámetros, medición de resultados, comparación y adopción de medidas, estos.

#### 5.13.1.1 Fijación de Parámetros

En tal virtud se han determinado los siguientes parámetros como límites mínimos bajos los cuales sería menester aplicar medidas correctivas.

**Tabla 5.15**

<b>Mínimo requerido</b>	<b>Parámetros</b>
Participación en el mercado	2%
Rentabilidad cppc	10.11%
Recordación	15%
Retención	15%
Cobertura	60%
Satisfacción	70%

Elaborado por los autores

#### 5.13.1.2 Medición de Resultados

En esta etapa del proceso de control se analiza los resultados obtenidos por la empresa a través de un monitoreo constante e indagación de la información recopilada desde que Rapid Gourmet inicie sus operaciones. Para la obtención de esta información se utilizan datos financieros, encuestas, índices de la empresa, entre otros.

### **5.13.1.3 Comparación**

Consiste en comparar los objetivos planteados con los resultados obtenidos, cuidando los parámetros establecidos en la primera etapa, dicha comparación debe contemplar periodos de tiempo semejantes. Además se pueden realizar comparaciones con datos de la competencia.

Según los resultados de esta comparación se determina que correcciones de deben tomar para las diferentes estrategias planteadas.

### **5.13.1.4 Adopción de Medidas<sup>72</sup>**

En este proceso se establece las medidas de corrección para cumplir los objetivos no alcanzados y medidas para reforzar los objetivos que han sido superados, se establece prioridades para solucionar los puntos más críticos.

En el caso que los resultados no alcanzan los objetivos planteados se tomaran acciones correctivas para solucionar los problemas, por otro lado si los resultados son superiores a los esperados se identificará las causas de esto para reforzar las acciones que llevaron a este éxito.

### **5.13.2 Tipo de Control Adoptado**

Los controles que se implementaran en Rapid Gourmet serán preactivos y continuos., esto quiere decir que la empresa se encuentra en un proceso de control constante donde se monitorean todas sus acciones, para anticiparse a

---

<sup>72</sup>Apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paúl Pinto.

futuros problemas. Esto se logra planteando objetivos claros y bien delimitados, con estrategias coherentes hacia el cumplimiento de los objetivos.

### **5.13.3 Estrategias de Control**

Se aplicará una estrategia de autocontrol o control interno, es decir el gerente y los empleados evaluarán el impacto de las acciones implementadas y reportarán las novedades. Para realizar este control los empleados deben tener un fuerte compromiso con la empresa.

# CAPÍTULO VI

## ANÁLISIS FINANCIERO



## CAPÍTULO VI

### ANÁLISIS FINANCIERO

El presente análisis se realiza con el objeto de verificar la rentabilidad de la planta procesadora de carnes especiales y preparadas, en el cual se detallara toda la información financiera con su respectiva justificación.

Es importante definir todos y cada uno de los requerimientos necesarios para la implementación de la planta, así como también determinar la inversión inicial con la que se pondrá en marcha el proyecto.

#### 6.1 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Para poner en marcha un proyecto se requiere recursos económicos los cuales pueden ser propios o préstamos otorgados por instituciones financieras o recursos mixtos provenientes de las dos fuentes de financiamiento. En el caso de Rapid Gourmet el financiamiento del proyecto se realizará con 26% de capital propio y el 74% restante se financiara con fondos otorgados por el Banco Nacional de Fomento.

La inversión inicial esta dividida principalmente en la compra de activos fijos y en recursos de capital de trabajo, los cuales están destinados al financiamiento de las operaciones diarias del negocio.

A continuación se presenta una tabla en la que se indica cómo se encuentra conformada la inversión inicial:

CUADRO N° 1		
RAPID GOURMET		
FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	41,247	26%
CRÉDITO	120,000	74%
<b>TOTAL</b>	<b>161,247</b>	<b>100%</b>

Fuente: programa financiero proporcionado por el ing. Víctor Dinamarca  
Elaborado por los autores

## 6.2 INVERSIÓN INICIAL

A continuación se presenta un cuadro desglosando la inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la planta procesadora de Rapid Gourmet, la misma comprende activos fijos, capital de trabajo, inversión publicitaria, activos intangibles y otros varios.

CUADRO N° 6. 2	
RAPID GOURMET	
INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
EQUIPOS	32,058
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1,131
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5,661
VEHÍCULOS	20,639
CAPITAL DE TRABAJO	35,375
INVERSIÓN PUBLICITARIA	49,394
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2,500
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	6,820
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN	7,740
<b>TOTAL</b>	<b>161,247</b>

Fuente: programa financiero proporcionado por el ing. Víctor Dinamarca  
Elaborado por los autores

A continuación se explican cada uno de los rubros antes mencionados.

### 6.2.1 Equipos y Maquinaria

Los equipos y las máquinas que Rapid Gourmet utilizará en el proceso de transformación de materia prima a un producto terminado se detallarán a continuación. Ver especificaciones y precios de maquinaria en anexo 14.

Estos equipos y máquinas al ser activos fijos se depreciarán según su tiempo de uso y las normas de contabilidad, estos montos se detallarán en el estado de fuentes y usos de fondos. A este rubro se adjunta el de herramientas e implementos, que está detallado en el anexo 15

CUADRO N° 6.3 RAPID GOURMET EQUIPO Y MAQUINARIA				
Activo Fijo	Cantidad	Tipo	Valor Unitario	Valor Total
Envasador al Vacío	1	Modelo T-100	11,500.00	11,500.00
Impresora Térmica	1	CL408e	2,400.00	2,400.00
Mesa Metálica de Corte	2	Acero	700.00	1,400.00
Cortadora de Carne Eléctrica	1	Carne	1,200.00	1,200.00
Cuartos Fríos	2	Industriales	5,016.00	10,032.00
Balanza	1	Industriales	2,000.00	2,000.00
Ventiladores Industriales	4	Industriales	349.00	1,396.00
Balanza	1	Electrónica	1,200.00	1,200.00
Cocina	1	Industrial	930.00	930.00
<b>TOTAL</b>			<b>25,295.00</b>	<b>32,058.00</b>

Elaborado por los autores

### 6.2.2 Vehículos

El vehículo que utilizará la empresa en la transportación del producto para que este llegue en buenas condiciones cuidando la cadena de frío, será: un furgón con capacidad de 2 toneladas equipado con un cuarto frío (termo-king). ver especificaciones en anexo 16.

La depreciación aplicada a los vehículos es de 5 años y se detallara en el cuadro de depreciaciones.

CUADRO N° 6.4 RAPID GOURMET VEHÍCULOS				
Activo Fijo	Cantidad	Tipo	Capacidad Toneladas	Valor
Vehiculo	1	Furgón	2	17,758.93
Unidad Termo King	1	Refrigerar		2,880.00
<b>TOTAL</b>				<b>20,638.93</b>

Elaborado por los autores

### 6.2.3 Muebles y Equipos de Oficina

Con respecto a los muebles y equipos de oficina indispensables para la planta se necesitarán: un archivador para el área de producción, un archivador para el área administrativa y archivador para el área de ventas, un escritorio para el gerente, un escritorio para el ingeniero de alimentos, un escritorio para la contadora, un escritorio para la secretaria, dos escritorios para los vendedores, una mesa redonda de reuniones para la gerencia, una silla para el gerente, seis sillas para la mesa de reuniones, una silla para el ingeniero de alimentos, una silla para la contadora, una silla para la secretaria, dos sillas para los vendedores, tres sillas para los clientes. Los equipos de oficina que se requieren para la implementación de este proyecto son: una central telefónica para la secretaria, un teléfono para el gerente, un teléfono para el ingeniero de alimentos, un teléfono para los vendedores, un fax, y una impresora multifunción. Los equipos de oficina se deprecia en 10 años y se detallara posteriormente La descripción y precios de los muebles y equipos de oficina se detallaran en el anexo 17.

CUADRO N° 6.5 RAPID GOURMET PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					
ITEM	ESPECIFICACIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Arturitos con tablero	UNIDAD	2	\$ 163.39	327
2	Archivadores	UNIDAD	3	\$ 136.70	410
3	Mesa ovalada	UNIDAD	1	\$ 269.06	269
4	Silla de madera	UNIDAD	15	\$ 103.36	1,550
5	Escritorio	UNIDAD	6	\$ 362.27	2,174
6	Sillón de gerente	UNIDAD	1	\$ 367.08	367
7	Central telefónica	UNIDAD	1	\$ 150.00	150
8	Teléfonos	UNIDAD	3	\$ 65.00	195
9	Fax/Copiadora	UNIDAD	1	\$ 95.00	95
10	Impresora multifunción	UNIDAD	1	\$ 123.76	124
<b>TOTAL</b>					<b>5,661</b>

Elaborado por los autores

#### 6.2.4 Equipos y Programas de Computación

De acuerdo a los puestos de trabajo se contará con 6 equipos de computación: un equipo de computación para el gerente, uno para el ingeniero de alimentos, uno para la contadora general, uno para la secretaria y un equipo de computación para el vendedor, el programa contable que utilizara la empresa será manejado por el área de producción, contabilidad y la secretaria, en el mismo el administrador podrá obtener reportes del funcionamiento de la empresa. El detalle y precio de las maquinas y el programa se detalla en el anexo 18.

CUADRO N° 6.6 RAPID GOURMET EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
Activo Fijo	Cantidad	Tipo	Valor Unitario	Valor Total
SIAC 2000	1	Contable	3,136.00	3,136.00
Computadores	6	Clon	614.00	3,684.00
<b>TOTAL</b>			<b>614.00</b>	<b>6,820.00</b>

Elaborado por los autores

### 6.2.5 Capital de Trabajo

El capital de trabajo lo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal de este proyecto para una determinada capacidad y tamaño. Constituye una inversión que se realiza en el año cero, el cual se lo recupera mediante los ingresos (ventas).

El método utilizado para el cálculo del capital de trabajo consiste en determinar los recursos necesarios para financiar la totalidad de los costos de operación durante los dos primeros meses (desde el inicio de los desembolsos hasta que se recuperan los fondos a través de las cobranzas de los ingresos generados por las ventas). El valor obtenido como capital de trabajo mediante este método es de 35,259.35 dólares, el cual se detalla a continuación.

<b>CUADRO 6.7</b>		
<b>RAPID GOURMET</b>		
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Gastos Generales	10,367.82	29%
Nomina	11,232.54	32%
Inventario	13,658.99	39%
<b>TOTAL</b>	<b>35,259.35</b>	<b>100%</b>

Elaborado por los autores

### 6.2.6 Inversión Publicitaria

La publicidad es fundamental para dar a conocer el nuevo producto de Rapid Gourmet, sobre todo un producto de estas características, se realizará una inversión publicitaria en los siguientes medios: lanzamiento del producto con degustaciones, radio, prensa escrita (revistas y periódicos), afiches, volantes, valla publicitaria, página Web y promociones este valor alcanza los 49,394 dólares. En el capítulo cinco, tabla 5.10 se detallan los rubros de la inversión publicitaria.

### 6.2.7 Gastos de Constitución

Los gastos de constitución en los que se incurrirá para la conformación de la compañía de responsabilidad limitada son: 2500 dólares<sup>73</sup>

### 6.2.8 Intereses del Crédito

Los intereses del crédito fueron calculados con una tasa de interés del 12,9%, la misma que es otorgada por la institución financiera que otorgará el préstamo a Rapid Gourmet en este caso el Banco Nacional de Fomento ver anexo 19. El monto del crédito asciende a 120,000 dólares y por el cual se pagará de intereses durante la formación de la empresa 7,740 dólares. La tabla de amortización detallada se presenta en el anexo 20.

## 6.3 GASTOS GENERALES ANUALES

Los gastos anuales en los que incurrirá Rapid Gourmet para su funcionamiento son: administrativos y de servicios los cuales se los muestra detallados en la siguiente tabla. Cabe señalar que el rubro de gasto de publicidad y promoción varía con el de inversión publicitaria por que en el primer caso se toman los valores a desembolsar únicamente el primer año.

CUADRO N° 6.8 RAPID GOURMET GASTOS GENERALES ANUALES	
RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	14,400
TELÉFONO LUZ AGUA	4,740
SEGURIDAD	2,400
MANTENIMIENTO EQUIPOS	962
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	1,032
GASTOS SEGUROS	2,000
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	37,364.4
<b>TOTAL</b>	<b>62,898</b>

Fuente: programa financiero proporcionado por el ing. Víctor Dinamarca  
Elaborado por los autores

<sup>73</sup> Dato proporcionado por el Dr. Edisson Espinosa, Notaría Novena del Cantón Quito.

#### **6.4 NÓMINA DEL PERSONAL**

El personal que trabajará para Rapid Gourmet se encuentra detallado en el capítulo 4 en el organigrama de la empresa, en el mismo se especifica sus funciones y el número de trabajadores requeridos para cada actividad. El personal desde el punto de vista financiero se lo puede clasificar en mano de obra directa e indirecta. Las remuneraciones que se pagarán a cada uno los empleados han sido establecidas en función del Acuerdo No. 0000109, dado por el Ministerio de Trabajo y Empleo, en el cual se acuerda las remuneraciones mínimas sectoriales. Para las políticas de remuneraciones la empresa estableció un aumento que fluctúa entre el 30% sobre los sueldos y salarios mínimos establecidos por el Ministerio correspondiente, de esta manera las remuneraciones de Rapid Gourmet estarán acordes al mercado laboral.

A continuación se detalla la nómina del personal.

**CUADRO No. 6.9  
RÁPID GOURMET  
NÓMINA DEL PERSONAL (DÓLARES)**

CARGO	SUELDO	BÁSICO	DÉCIMO	DÉCIMO	APORTE	TOTAL	RATIO	CANTIDAD	TOTAL	AÑO 2	TOTAL	AÑO 3	TOTAL	AÑO 4	TOTAL	AÑO 5	TOTAL	
	NOMINAL	ANUAL	TERCERO	CUARTO	IESS	ANUAL		PERSONAS			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
<b>Área administrativa</b>																		
Gerente general	1,040	12,480	1,040	122	1,354.08	14,996	1.20	1	14,996	1	14,996	1	14,996	1	14,996	1	14,996	14,996
Secretaria	300	3,600	300	122	390.60	4,413	1.23	1	4,413	1	4,413	1	4,413	1	4,413	1	4,413	4,413
Contador	365	4,380	365	122	475.23	5,342	1.22	1	5,342	1	5,342	1	5,342	1	5,342	1	5,342	5,342
<b>Área de producción</b>																		
Ingeniero en alimentos	520.00	6,240	520	122	677.04	7,559	1.21	1	7,559	1	7,559	1	7,559	1	7,559	1	7,559	7,559
Cocinero	365.00	4,380	365	122	475.23	5,342	1.22	1	5,342	1	5,342	1	5,342	1	5,342	1	5,342	5,342
Carnicero	300.00	3,600	300	122	390.60	4,413	1.23	2	8,825	2	8,825	2	8,825	2	8,825	2	8,825	8,825
Bodeguero	260.00	3,120	260	122	338.52	3,840	1.23	1	3,840	1	3,840	1	3,840	1	3,840	1	3,840	3,840
Limpieza	260.00	3,120	260	122	338.52	3,840	1.23	1	3,840	1	3,840	1	3,840	1	3,840	1	3,840	3,840
<b>Área de ventas</b>																		
Vendedores	300.00	3,600	300	122	390.60	4,413	1.23	2	8,825	2	8,825	2	8,825	2	8,825	2	8,825	8,825
Chofer mensajero	300.00	3,600	300	122	390.60	4,413	1.23	1	4,413	1	4,413	1	4,413	1	4,413	1	4,413	4,413
<b>TOTAL</b>	<b>4,010</b>							<b>12</b>	<b>67,395</b>	<b>67,395</b>								

Fuente: programa financiero proporcionado por el ing. Víctor Dinamarca  
Elaboración: los autores

## 6.5 PROYECCIÓN TOTAL DE VENTAS

Las proyecciones de ventas fueron realizadas basándose en los resultados de la investigación de mercado del capítulo 3 y el índice de competitividad obtenido en el capítulo 5. El incremento anual de las ventas al ser un modelo pesimista se basa en la peor tasa de crecimiento promedio del sector de carnes en los últimos 6 años (2%), estabilizándose las unidades vendidas a partir del segundo año. No se incluyó la inflación, por lo que no se estimaron variaciones de precio en los productos de Rapid Gourmet. Las proyecciones de ventas se realizaron en función de tres escenarios: optimista, conservador y pesimista. Para el análisis financiero, que se presenta a continuación, se tomó en cuenta el escenario pesimista. Los supuestos que se tomaron en cuenta para elaborar esta proyección de ventas según la investigación de mercado son: la frecuencia de consumo del producto de carnes especiales y preparadas es de 4.52 veces al mes, que la empresa acapare apenas un 15 % de su mercado meta, basado en su índice de competitividad de 10.75%.

El segmento de mercado objetivo de Rapid Gourmet se lo determinó partiendo de la población de clase media en adelante a partir de 18 años y que habitan en el Distrito Metropolitano de Quito, de esta población se tomó en cuenta a las personas que consumen carnes especiales y preparadas según la información obtenida en la investigación de mercado (64.96%). De igual forma se incluyó sólo la intención que definitivamente comprarían el producto piloto que se presentó en la investigación de mercados (36.13%).

A continuación se detalla una tabla con las proyecciones de venta especificando el precio por producto y las cantidades anuales.

**CUADRO No. 6.10  
RAPID GOURMET  
PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES Y DÓLARES**

AÑO	ESTOFADO DE CARNE		ESTOFADO DE POLLO		FALDA DE RES		TOTAL VENTAS \$
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	
0							
1	40,898	4.16	29,983	4.19	22,494	4.27	349,569
2	41,716	4.16	30,582	4.19	22,944	4.27	356,560
3	42,550	4.16	31,194	4.19	23,403	4.27	363,691
4	43,401	4.16	31,818	4.19	23,871	4.27	370,965
5	44,269	4.16	32,454	4.19	24,348	4.27	378,385
6	45,155	4.16	33,103	4.19	24,835	4.27	385,952
7	46,058	4.16	33,765	4.19	25,332	4.27	393,671
8	46,979	4.16	34,441	4.19	25,838	4.27	401,545
9	47,919	4.16	35,129	4.19	26,355	4.27	409,576
10	48,877	4.16	35,832	4.19	26,882	4.27	417,767

Escenario pesimista

Fuente: programa financiero proporcionado por el ing. Víctor Dinamarca  
Elaborado por los autores

## 6.6 COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN

Los costos unitarios directos representan la materia prima utilizada en la elaboración de las carnes especiales y preparadas. El cálculo de estos costos se basó en una investigación técnica donde se preparó el producto para la obtención de recetas estándares para producir 500g. de cada uno de los productos que oferta Rapid Gourmet, las misma que fueron costeadas mediante la indagación de precios realizada a los proveedores de cada uno de los insumos (Mercado Mayorista, Pronaca, Haciendas ganaderas), en estas recetas se encuentran incluidos el antioxidante y preservante que mejorarán la calidad y tiempo de vida del producto. En el costo unitario directo se tomó en cuenta también el empaque de cada producto (plástico para empacado al vacío, caja de cartón y su etiqueta). El detalle de los precios de los productos y proveedores se detalla en el anexo 21.

Es importante mencionar que los costos de mano de obra directa (personal del área de producción) se encuentran incluidos en los gastos de nómina del personal. A continuación se detallan los costos directos unitarios:

**CUADRO No. 6.11**  
**RAPID GOURMET**  
**INFORMACIÓN DE COSTOS DIRECTOS**

<b>COSTOS UNITARIOS DIRECTOS</b>	<b>ESTOFADO DE CARNE</b>	<b>ESTOFADO DE CARNE</b>	<b>ESTOFADO DE CARNE</b>
<b>PRECIO</b>	<b>4.1552</b>	<b>4.1888</b>	<b>4.2672</b>
<b>MARGEN DE COSTOS</b>			
341.6g. de carne de res en trozos	\$ 0.7058		
83.3g. de arvejas	\$ 0.0227		
83.3g. cebolla perla chica picada	\$ 0.0303		
91.6g. tomate regular picado	\$ 0.0416		
33.3g. pimiento	\$ 0.0303		
8.3ml. Aceite	\$ 0.0116		
4.2g ajo molido	\$ 0.0038		
2 hojas de laurel	\$ 0.0005		
44.2g. de pasas	\$ 0.0804		
0.7g. cucharadita de pimienta negra	\$ 0.0021		
45.8ml. de vino dulce	\$ 0.1893		
25g. aceitunas	\$ 0.0700		
348g. de carne de pollo en trozos		\$ 1.0037	
75.3g. de arvejas		\$ 0.0205	
75.3g. cebolla perla chica picada		\$ 0.0274	
25g. Pasta de tomate		\$ 0.0931	
33.3g. pimiento		\$ 0.0303	
45g. Zanahoria		\$ 0.0180	
8.3ml. Aceite		\$ 0.0116	
4.2g ajo molido		\$ 0.0038	
5g. concentrado de caldo de pollo		\$ 0.0396	
2 hojas de laurel		\$ 0.0005	
44.2g. champiñones		\$ 0.1547	
0.7g. cucharadita de pimienta negra		\$ 0.0021	
45.8ml. de vino dulce		\$ 0.1893	
341g. Lomo de falda de res			\$ 1.2917
70.2g. de arvejas			\$ 0.0191
45.3g. pimiento			\$ 0.0412
70.2g. Zanahoria			\$ 0.0281
8.3ml. Aceite			\$ 0.0116
4.2g ajo molido			\$ 0.0038
78g. cebolla perla			\$ 0.0284
10g. mostaza			\$ 0.0300
10ml. Salsa inglesa			\$ 0.0882
5g. azúcar			\$ 0.0022
0.7g. cucharadita de pimienta negra			\$ 0.0021
47ml. de vino tinto			\$ 0.1880
5g. sal	\$ 0.0025	\$ 0.0025	\$ 0.0025
Acido Sórbico (12,5mg/Kg.)	\$ 0.0000	\$ 0.0000	\$ 0.0000
Acido Ascórbico (300mg/Kg.)	\$ 0.0034	\$ 0.0035	\$ 0.0034
Caja de cartón	\$ 0.0650	\$ 0.0650	\$ 0.0650
Funda plástica laminada	\$ 0.0160	\$ 0.0160	\$ 0.0160
Etiquetas	\$ 0.0230	\$ 0.0230	\$ 0.0230
<b>TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS</b>	<b>0.312458611</b>	<b>0.4070</b>	<b>0.4322</b>

Fuente: programa financiero proporcionado por el Ing. Víctor Dinamarca  
 Elaborado por los autores

La relación de costo sobre las ventas no es más que el porcentaje que el costo directo del producto representa sobre el precio de venta de cada uno de ellos. Por lo cual si observamos el cuadro superior se puede notar que el producto más rentable es el estofado de res.

## **6.7 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

Estos costos corresponden a los valores que no se relacionan directamente con la producción pero que al mismo tiempo son útiles para que la planta funcione. En el caso de Rapid Gourmet los costos indirectos de fabricación (CIF) fijos y variables estarán conformados por: el arriendo del local, servicios básicos, gas y las depreciaciones de los activos fijos (equipos, herramientas e implementos utilizados en el área de producción, muebles y equipos de oficina y equipos de computación). El rubro que los costos indirectos representan sobre el total de ventas anuales es del 10,02%.

## **6.8 VARIACIÓN DE INVENTARIOS**

Los productos elaborados son perecederos, por lo que para su producción se utiliza materia prima con la misma característica, lo que obliga a llevar un sistema de inventario periódico con el método de primeras entradas primeras salidas (PEPS), este costeo se basa en la premisa de que los primeros artículos que entran son los que primero se despachan para la producción. Por lo tanto Rapid Gourmet no considerará en sus proyecciones la existencia de inventario inicial o final de productos en proceso y productos terminados. Mediante este método, el inventario final estaría compuesto de los materiales recibidos al final.

En el manejo de inventario se utilizará el método de pedido cíclico a los proveedores, debido a que es un método en el que se revisan los materiales disponibles en un ciclo corto (quincenalmente) debido a que todos los alimentos a utilizarse son esenciales para la elaboración del producto.

Los inventarios se proyectaron en función del margen de costo de materia prima sobre las ventas y de la rotación de los productos terminados al mes. A continuación se presenta una tabla de las proyecciones del inventario de la materia prima:

CUADRO No. 6.12											
RAPID GOURMET											
INVENTARIOS											
ESCENARIO PESIMISTA											
AÑOS											
INVENTARIOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRODUCTOS TERMINADOS	13,659	13,932	14,211	14,495	14,785	15,081	15,382	15,690	16,004	16,324	16,650

Fuente: programa financiero proporcionado por el ing. Víctor Dinamarca  
Elaborado los autores

En base a los niveles de inventario obtenidos, se calculó la variación de los mismos para utilizarlos en el estado de fuentes y usos de fondos. Es pertinente indicar que la variación de inventarios es mínima ya que el porcentaje de crecimiento promedio de las ventas en un escenario pesimista es del 2%.

## 6.9 ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

El estado de fuentes y usos de fondos permite identificar de donde provienen los recursos y en qué van a ser utilizados.

Según el modelo utilizado para el análisis financiero los rubros que conforman las fuentes de recursos necesarios para la implantación del nuevo negocio son:

El capital propio, el mismo que representa el valor que aportan los socios, obtenido de la diferencia entre el monto total de inversión menos el crédito. Este valor es de 41,274 dólares el cual provienen de los fondos propios de los dos accionistas del proyecto dividido en dos partes iguales para cada uno de ellos, dando una inversión inicial por cada accionista de: 20,624 dólares.

El crédito de largo plazo, es el monto del crédito que Rapid Gourmet necesita para financiar el proyecto, el mismo que es de 120,000 dólares.

El Ingreso por ventas es el valor que se tomó en base a la proyección de ventas anual excluyendo el 12% del IVA, este monto se lo ubica desde el primer año de funcionamiento.

Las fuentes de los recursos representan también las cuentas por cobrar generadas por las ventas a plazos, los créditos obtenidos a corto plazo, el IVA retenido y no pagado y finalmente se puede ingresar en estos montos el valor de rescate de los activos fijos, este monto se lo ingresa al final del proyecto para obtener los índices financieros.

Mientras que los usos que se dará a los recursos obtenidos son los siguientes:

Usos de inversión, la misma que es la diferencia que existe entre la inversión total y el capital de trabajo.

Recurso destinados a gastos de nómina, son todos aquellos gastos en los que se incurren por el pago de remuneraciones al personal. Constituye tanto la mano de obra directa como indirecta.

Costos directos e indirectos, representan el total de montos requeridos para la elaboración del producto sin tomar en cuenta la mano de obra, debido a que esta ingresa en los gastos de nómina.

Gastos de administración y servicios, en este rubro ingresan cantidades como el pago de arriendos, servicios básicos, guardia entre otros, este monto se lo puede observar detallado en el cuadro 6.8.

Cuentas por cobrar, son recursos que se encuentran pendientes de cobro y por este motivo van a los usos ya que no se cuenta con este dinero, el mismo viene

dado por las políticas de cobro que maneja Rapid Gourmet hacia sus distribuidores.

Otros rubros que son tomados en cuenta son: la variación de inventarios, el pago a crédito del principal a corto plazo, el pago de intereses a crédito a corto plazo, el servicio deuda pago al principal, el servicio deuda pago intereses, gastos de comercialización y venta e imprevistos. Para obtener los valores del pago de la deuda a largo plazo se realizó una tabla de amortización, ver anexo 20.

Los imprevistos se calcularon en función a los gastos administrativos y de servicios, gastos de nómina, costos directos y costos indirectos; del total de estos valores se destinó el 1% para este rubro. Este valor se lo obtuvo como para contrarrestar posibles contingencias en los rubros antes mencionados.

Los gastos de ventas, representa el 2 % de las mismas, este valor se destinara para cubrir gastos de distribución del producto principalmente.

El pago de dividendos se realiza a partir del segundo año, el porcentaje destinado para este rubro será del 30% de la utilidad del ejercicio del año anterior. Ver anexo número 22 de estado de fuentes y uso de fondos

En el fragmento final del estado de fuentes y usos se obtiene el flujo de efectivo (Utilidad después de impuestos, más depreciaciones, más amortizaciones, menos el capital propio) con un horizonte de evaluación de 10 años, donde esta representada la utilidad del ejercicio, el saldo anterior del ejercicio, los valores de: pago de intereses, depreciaciones, y amortizaciones, el pago de participación a los trabajadores (15%) y de impuesto a la renta (25%), la distribución de dividendos y el saldo en caja (Saldo de fuentes menos usos, menos el pago de participación a trabajadores y menos el pago de impuestos a la renta). Con este resultado se obtiene la tasa interna de retorno (TIR) que es de 19.52 % en un escenario pesimista lo que supone que el proyecto es viable. En el anexo 23 se observa el flujo de efectivo.

## 6.10 EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

Al realizar un análisis financiero se debe empezar tomando en cuenta la tasa mínima de rentabilidad que este requiere, con el fin de poder comparar los resultados que otorga el proyecto para comprobar su viabilidad.

Para obtener la tasa mínima requerida por un proyecto de estas características se aplican el modelo de costo promedio ponderado de capital (CPPC). Se seleccionó este modelo tomando en cuenta que la empresa esta financiada de manera simultanea mediante deuda y capital.

Este modelo para obtener la rentabilidad mínima se base en: estimar la proporción de capital más la proporción de deuda por sus respectivos rendimientos y tomando en cuenta las tasas corporativas donde se ven los efectos de los escudos fiscales en la deuda. Ver anexo 24 las fuentes para la obtención de la tasa.

Para aplicar esta metodología es necesario el rendimiento del capital accionario (rs) según el CAMP (Modelo de Asignación de Precios de Equilibrio)

$$r_s = r_f + \beta (r_m - r_f) + (EMBI PAIS)$$

Donde:

CUADRO No. 6.13  
RAPID GOURMET  
RENDIMIENTO CAPITAL

VARIABLES	VALORES
rf= Tasa libre de riesgo <sup>74</sup>	4,15%
$\beta$ = "Sensibilidad del valor activo de una empresa con respecto al de la economía en general" <sup>75</sup> , en conclusión representa la sensibilidad al riesgo <sup>76</sup>	0.67
Premio al riesgo <sup>77</sup>	6,75%
EMBI PAIS = Índice de bonos de mercados emergente (Riesgo País) <sup>78</sup>	6,82%

Elaborado por los autores

**rs= 15.49%**

La metodología aplicada es la siguiente:

$$r_{cppc} = \frac{A}{A+D} r_s + \frac{D}{A+D} r_d (1 - T_c)$$

Donde:

CUADRO No. 6.14  
RAPID GOURMET  
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

VARIABLES	VALORES
A= Capital propio	\$ 41,247
D= Deuda	\$ 120,000
Rs= Rendimiento de capital	15.49%
Rd= Rendimiento de la deuda	12,9%
Tc= Tasa corporativa	36.25%

Elaborado por los autores

**CPPC= 10.11%**

<sup>74</sup> <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

<sup>75</sup> Finanzas Corporativas ROSS. WESTERFIELD. JAFFE. Pag. 919, Séptima edición

<sup>76</sup> <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

<sup>77</sup> <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

<sup>78</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

La tasa mínima requerida para este proyecto es de 10.11% según datos aplicados al entorno del país, primero se calculó el rendimiento del capital requerido en el Ecuador y con este valor se obtuvo el costo promedio ponderado de capital donde actúa el apalancamiento financiero tomando la tasa vigente en el mercado.

El análisis de viabilidad financiera del proyecto se lo realiza basándose en el escenario pesimista pero también se mencionan los escenarios real y optimista. Como base para el análisis se toma el rendimiento mínimo requerido por este negocio (10.11%), con este valor se compara la tasa interna de retorno (TIR) obtenida en los diferentes escenarios.

Vale la pena mencionar que la "TIR" no es más que una tasa de descuento con la cual el valor presente neto del proyecto es igual a cero, con la cual se evalúa las propuestas de invertir en otros negocios de riesgos similares.<sup>79</sup>

### 6.10.1 Análisis de Escenarios

Los resultados obtenidos en los diferentes escenarios son los siguientes:

**CUADRO No. 6.13**  
**RAPID GOURMET**

<b>ANÁLISIS DE ESCENARIOS</b>			
<b>ESCENARIO</b>	<b>% CAPTACIÓN</b>	<b>TIR</b>	<b>VAN</b>
PESIMISTA	15	19.52%	86,293
NORMAL	20	43.99%	345,093
OPTIMISTA	25	58.469%	534,020

Elaborado por los autores

Como se puede apreciar la tasa interna de retorno en el escenario pesimista corresponde a un valor mayor al rendimiento mínimo requerido en este tipo de proyectos, lo cual le convierte a la planta procesadores en un negocio viable desde el punto de vista financiero. En los escenarios normal y optimista el proyecto es sumamente rentable como se puede apreciar en sus indicadores,

<sup>79</sup> Finanzas Corporativas ROSS. WESTERFIELD. JAFFE. Pag. 933, Séptima edición

cabe mencionar que para los diferentes escenarios se tomó en cuenta los cambios en los costos que causa una mayor producción, por ejemplo: inventarios, costos indirectos, entre otros.

Evidentemente invertir en este negocio resulta rentable ya que en los tres escenarios los indicadores son superiores al costo de oportunidad del negocio (10.11%) arrojando valores actuales netos (VAN) favorables.

El período de recuperación del capital invertido tomando en cuenta el escenario pesimista el cual va a ser utilizado para futuros análisis es de 4.83 años. Lo que equivale a aproximadamente 4 años con 10 meses 4 días.

En el anexo 25 se presentan los flujos de efectivo para el escenario moderado y optimista.

### 6.11 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio indica la cantidad de productos que las empresas deben vender para poder cubrir sus costos tanto fijos como variables, es decir donde la utilidad es igual a cero. Los productos que se venden a partir de este punto se convierten en utilidades para la empresa.

Para obtener el punto de equilibrio en Rapid Gourmet se realizó el método de prueba y error en el modelo financiero utilizado.

CUADRO No. 6.14  
RAPID GOURMET  
PUNTO DE EQUILIBRIO

	ESTOFADO DE CARNE	ESTOFADO DE POLLO	FALDA DE RES
CANTIDAD DE PRODUCTOS	38,556	28,266	21,206
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>88,028</b>		

Elaborado por los autores

La cantidad que se debe producir y vender para llegar al punto de equilibrio es de 88,028 productos de los cuales 38,556 son estofados de carne, 28,266 estofados de pollo y 21,206 faldas de res.

## **6.12 ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros tienen como principal objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha dada sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de efectivo. Sirven también para tomar decisiones de inversión, crédito, evaluar la gestión gerencial, conocer el origen y las características de sus recursos, entre otros.<sup>80</sup>

Al poseer información sobre costos, gastos y presupuestos de distintos rubros, es posible realizar los dos estados financieros básicos: el estado de resultados y el balance general. Estos estados financieros proporcionarán un panorama contable acerca de las operaciones del nuevo restaurante y de su posición financiera.

### **6.12.1 Balance General**

Es un informe contable que presenta bajo un esquema ordenado y sistemático las cuentas de activos al lado izquierdo y cuentas de pasivos y patrimonio al derecho, determinando la situación económica de la empresa en un momento dado.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> CONTABILIDAD GENERAL 4 PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ, Pag. 69.

<sup>81</sup> CONTABILIDAD GENERAL 4 PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ, Pag. 72

<b>CUADRO N° 6.15</b>			
<b>RAPID GOURMET</b>			
<b>ESTADO DE BALANCE</b>			
<b>AÑO 1</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
DISPONIBLE	(10,290)	PORCIÓN CTE.L.PLAZO	20,852
INVENTARIOS	13,659	D. C. PLAZO	13,114
CUENTAS POR COBRAR	58,261	IVA RETENIDO	3,915
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>61,631</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>37,882,</b>
<b>FIJO</b>		DEUDA LARGO PLAZO	80,746
TERRENO	-	<b>TOTAL ACTIVOS L.P.</b>	80,746
OBRAS CIVILES	-	<b>TOTAL PASIVO</b>	118,627
EQUIPOS	32,058		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1,131	<b>PATRIMONIO</b>	
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5,661	CAPITAL	41,247
VEHÍCULOS	20,639	AUMENTOS DE CAPITAL	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	6,820	UTIL. DEL EJERCICIO	6,204
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>66,309</b>		
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(9,512)		
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>56,796</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>47,451</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>			
INVERSIÓN PUBLICITARIA	49,324		
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2,500		
INT. DURANTE CONSTITUCIÓN	7,740		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	(11,913)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>47,651</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>166,078</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATR.</b>	<b>166,078</b>

Fuente: programa financiero proporcionado por el ing. Víctor Dinamarca  
Elaborado por los autores

<b>CUADRO N° 6.16</b>			
<b>RAPID GOURMET</b>			
<b>ESTADO DE BALANCE</b>			
<b>AÑO 5</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
DISPONIBLE	15,733	PORCIÓN CTE.L.PLAZO	-
INVENTARIOS	14,802	D. C. PLAZO	15,580
CUENTAS POR COBRAR	60,615	IVA RETENIDO	4,238
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>91,151</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>19,818</b>
<b>FIJO</b>		DEUDA LARGO PLAZO	0
TERRENO	-	<b>TOTAL ACTIVOS L.P.</b>	0
OBRAS CIVILES	-	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>19,818</b>
EQUIPOS	32,058		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1,131	<b>PATRIMONIO</b>	
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5,661	CAPITAL	41,247
VEHÍCULOS	20,639	AUMENTOS DE CAPITAL	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	6,820	UTIL/ PERD. ACUM.	28,545
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>66,309</b>	UTIL. DEL EJERCICIO	20,287
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(47,562)		
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>18,747</b>		
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>90,080</b>
INVERSIÓN PUBLICITARIA	49,324		
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2,500		
INT. DURANTE CONSTITUCIÓN	7,740		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	(59,564)		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>-</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>109,898</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATR.</b>	<b>109,898</b>

Fuente: programa financiero proporcionado por el ing. Víctor Dinamarca  
Elaborado por los autores

Los activos corrientes comprenden bienes de pronta realización, en el caso de Rapid Gourmet son caja (disponible), inventarios y cuentas por cobrar. A los activos fijos se les descuenta el valor de la depreciación, mientras que en otros activos ingresan cuentas varias a las cuales se les descuenta el valor de amortización. En las cuentas de pasivo circulante se encuentra la porción de deuda a largo plazo, deuda a corto plazo e IVA retenido y en los pasivos no corrientes se encuentra la deuda a largo plazo.

En el patrimonio de Rapid Gourmet se encuentra el capital social y no varía en los 5 años venideros siendo este de 41,247 dólares. Dentro del patrimonio también se encuentran las utilidades acumuladas y las del período en curso, las cuales van aumentando con los años de operaciones.

### 6.12.2 Estado de Resultados

El estado de resultados muestra los efectos de operaciones y el resultado final obtenido por Rapid Gourmet, ya sea de ganancia o pérdida del ejercicio anual. Muestra también un resumen de los hechos significativos que originaron una variación en el patrimonio de la empresa en un periodo determinado.<sup>82</sup>

Para obtener este estado de resultados expuesto a continuación se tomaron los datos de un escenario pesimista, en el cual se aprecia que las utilidades mejoran año tras año.

CUADRO No. 6.17  
RAPID GOURMET

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS					
ESCENARIO PESIMISTA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VTAS	\$ 349,569	\$ 356,560	\$ 363,691	\$ 370,965	\$ 378,385
- COSTO DE VENTAS	-\$ 170,950	-\$ 168,415	-\$ 171,783	-\$ 175,219	-\$ 178,723
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 178,619</b>	<b>\$ 188,145</b>	<b>\$ 191,908</b>	<b>\$ 195,747</b>	<b>\$ 199,661</b>
- GASTOS DE NÓMINA	\$ 67,395	\$ 67,395	\$ 67,395	\$ 67,395	\$ 67,395
- GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 62,898	\$ 62,898	\$ 62,898	\$ 62,898	\$ 62,898
- GASTOS FINANCIEROS	\$ 7,165	\$ 14,684	\$ 11,941	\$ 8,897	\$ 5,462
- DEPRECIACIONES	\$ 9,512	\$ 9,512	\$ 9,512	\$ 9,512	\$ 9,512
- GASTOS COM. Y VEN.	\$ 6,991	\$ 7,131	\$ 7,274	\$ 7,419	\$ 7,568
- OTROS GASTOS	\$ 3,012	\$ 2,987	\$ 3,021	\$ 3,055	\$ 3,090
- AMORTIZACIONES	\$ 11,913	\$ 11,913	\$ 11,913	\$ 11,913	\$ 11,913
<b>= TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 168,887</b>	<b>\$ 176,521</b>	<b>\$ 173,954</b>	<b>\$ 171,090</b>	<b>\$ 167,838</b>
<b>= UT. EJERCICIO (U.B-T.G)</b>	<b>\$ 9,731</b>	<b>\$ 11,625</b>	<b>\$ 17,954</b>	<b>\$ 24,657</b>	<b>\$ 31,824</b>
- 15% P. TRABAJADORES	\$ 1,460	\$ 1,744	\$ 2,693	\$ 3,699	\$ 4,774
<b>= UT. ANTES DE IMP</b>	<b>\$ 8,271</b>	<b>\$ 9,881</b>	<b>\$ 15,261</b>	<b>\$ 20,958</b>	<b>\$ 27,050</b>
- 25% TRABAJADORES	\$ 2,068	\$ 2,470	\$ 3,815	\$ 5,240	\$ 6,762
<b>= UT. NETA</b>	<b>\$ 6,204</b>	<b>\$ 7,411</b>	<b>\$ 11,446</b>	<b>\$ 15,719</b>	<b>\$ 20,287</b>

Fuente: programa financiero proporcionado por el ing. Víctor Dinamarca  
Elaborado por los autores

<sup>82</sup>CONTABILIDAD GENERAL 4 PEDRO ZAPATA SÁNCHEZ, Pág. 70

**CUADRO No. 6.18  
RAPID GOURMET  
ESCENARIO PESIMISTA  
RELACIÓN DE VARIABLES**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
C / V	48.90%	47.23%	47.23%	47.23%	47.23%
G / V	48.31%	49.51%	47.83%	46.12%	44.36%
UAPI / V	2.78%	3.26%	4.94%	6.65%	8.41%
UN / V	1.77%	2.08%	3.15%	4.24%	5.36%
UN / UB	3.47%	3.94%	5.96%	8.03%	10.16%

Elaborado por los autores

Las relaciones que se pueden apreciar en la tabla 6.18 muestran la evolución en eficiencia de la empresa a través del tiempo.

### 6.13 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Se calcularon estos indicadores con la finalidad de mostrar como se puede reordenar la información proveniente de los estados financieros para convertirlos en valores capaces de brindar información de los resultados financieros de la empresa.<sup>83</sup>

Los índices financieros obtenidos fueron: de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, y eficiencia. Los mismos que se encuentra en el siguiente cuadro.

<sup>83</sup> Finanzas Corporativas ROSS. WESTERFIELD. JAFFE. Pag. 35, Séptima edición.

CUADRO No. 6.19

RAPID GOURMET					
ÍNDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA					
ÍNDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	1.63	1.66	1.69	1.70	4.60
PRUEBA DE ACIDO	1.27	1.32	1.37	1.40	3.85
APALANCAMIENTO FINANCIERO	3.50	2.85	2.21	1.66	1.22
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	15.04%	16.26%	22.54%	26.74%	29.07%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0.71	0.65	0.55	0.40	0.18
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0.84	1.12	1.65	2.64	4.81
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	2.50	1.85	1.21	0.66	0.22
ROTACIÓN DE CARTERA	6.00	6.00	6.00	6.12	6.24
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	6.15	7.54	9.63	13.13	20.18
ROTACIÓN DE VENTAS	2.10	2.36	2.65	3.00	3.44
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	128.04	60.83	60.83	59.64	58.47
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0.02	0.04	0.03	0.02	0.01
MARGEN BRUTO	0.51	0.53	0.53	0.53	0.53
RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS	3.74%	4.91%	8.33%	12.71%	18.46%

Fuente: programa financiero proporcionado por el ing. Víctor Dinamarca  
Elaborado por los autores

### 6.13.1 Índice de Liquidez

Es la relación que existe entre los activos circulantes (fácilmente convertibles en efectivo) y sus pasivos circulantes<sup>84</sup>, muestra la capacidad de la empresa para responder sus cuentas a corto plazo. En el caso de Rapid Gourmet por cada dólar de deuda a corto plazo en el primer año tiene 1.63 dólares de activos circulantes para cubrirla. Esta razón aumenta progresivamente con el tiempo.

### 6.13.2 Prueba Ácida

Se calcula sustrayendo los inventarios de los activos circulantes dividiendo la diferencia por los pasivos circulantes.<sup>85</sup> Demuestra la capacidad de cubrir la deuda a corto plazo sin necesidad de vender sus inventarios. El indicador el primer año muestra que por un dólar de deuda a corto plazo se tiene 1,27 dólares sin hacer uso del inventario.

<sup>84</sup> Finanzas Corporativas ROSS. WESTERFIELD. JAFFE. Pag. 36, Séptima edición.

<sup>85</sup> Finanzas Corporativas ROSS. WESTERFIELD. JAFFE. Pag. 36, Séptima edición.

### 6.13.3 Apalancamiento Financiero

Es la relación de la medida en la cual una empresa recurre a financiamiento por medio de deuda en lugar de acudir a financiamiento por medio de emisión de instrumentos de capital contable. Es útil para determinar cuando la empresa puede incumplir con sus obligaciones de deuda.<sup>86</sup> Rapid Gourmet utilizó el multiplicador de capital contable para determinar este índice el cual es de 3.50 el primer año y va disminuyendo periódicamente debido a la disminución paulatina de la deuda.

### 6.13.4 Rentabilidad Sobre el Patrimonio (ROE)

Se define como la utilidad neta después de intereses e impuestos, dividida para el capital contable.<sup>87</sup> Mide la relación de utilidad neta con respecto al patrimonio, es decir la ganancia que la empresa brinda a sus accionistas por el aporte de capital. La empresa brinda 15.04% de rentabilidad a los accionistas luego descontar la participación a los trabajadores e impuestos. El ROE aumenta año tras año.

### 6.13.5 Endeudamiento del activo

Es otro índice de apalancamiento financiero que resulta de la división entre el valor total de pasivo para el valor de los activos, en caso de Rapid Gourmet es del 39% en el primer año de actividades lo que significa que cada dólar de activo esta financiado por 0,71 centavos de deuda. Este porcentaje disminuye progresivamente en el tiempo.

---

<sup>86</sup> Finanzas Corporativas ROSS. WESTERFIELD. JAFFE. Pag. 38, Séptima edición.

<sup>87</sup> Finanzas Corporativas ROSS. WESTERFIELD. JAFFE. Pag. 40, Séptima edición.

### **6.13.6 Endeudamiento del Activo Fijo**

Este índice expresa el valor por el cual los activos fijos deben ser multiplicados para alcanzar el valor del patrimonio. Este valor el primer año es de 0.84 y va aumentando progresivamente.

### **6.13.7 Endeudamiento Patrimonial**

Representa la relación del total de deuda para el total de patrimonio, este indicador describe como es financiada la empresa, el porcentaje que corresponde a los accionistas y a los acreedores, para Rapid Gourmet el primer año de operaciones el 26% corresponde a los accionistas y el 74% a los acreedores (entidad financiera).

### **6.13.8 Rotación de Cartera**

La rotación de la cartera expresa las veces que rota la cuentas por cobrar en el lapso de un año. La empresa maneja una rotación de cartera de 6 veces al año casi constante, la misma que se incrementa en el cuarto y quinto año.

### **6.13.9 Rotación de Activo Fijo**

Mide la eficiencia de la utilización de los activos fijos de la empresa para generar utilidades. Rapid Gourmet tiene una eficiencia de 6.15 lo que significa que en un año los activos fijos pueden producir ventas que multipliquen su valor por 6.15

#### **6.13.10 Impacto de la Carga Financiera**

Expresa el porcentaje de gastos de interés que la empresa destina del total de sus ventas netas al pago del mismo. Para Rapid Gourmet este porcentaje es bajo. El primer año 2%

#### **6.13.11 Margen Bruto**

El margen de utilidad bruta muestra la eficiencia de la empresa al momento de producir, esto se debe a que este indicador es la relación de los ingresos de ventas menos el costo de producción (Utilidad bruta en ventas) para los ingresos de ventas. La empresa tiene un margen del 51% en el año 1 y 53% en el año 2 hacia delante.

#### **6.13.12 Rendimiento sobre los Activos (ROA)**

Representa la relación de las utilidades netas sobre los activos totales, expresando la rentabilidad de los activos con los que cuenta la empresa, el rendimiento de Rapid Gourmet es de 3,74% y se incrementa en los años siguientes. Este índice es menor que el ROE por que en el rendimiento de capital no se toma en cuenta la deuda.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

- Existen oportunidades en el mercado para productos precocidos debido a las nuevas tendencias de consumo que se dan por la poca disponibilidad de tiempo de las personas.
- A pesar de la incertidumbre política de los actuales momentos el sector de alimentos ha venido creciendo constantemente, por que es una necesidad vital de las personas el alimentarse y ofertar productos de consumo masivo para este fin represente un excelente negocio.
- Para una adecuada posición frente al entorno se deben aplicar herramientas administrativas que permitan el correcto análisis de los factores que afecten al negocio, en este caso los competidores y el poder de negociación de los clientes son factores importantes que hay que manejarlos con cuidado.
- Con el correcto análisis del entorno, teniendo claros los factores que afectarán el negocio se realiza la investigación de mercado. Empezando con entrevistas y grupos focales cuyos resultados son la guía para la elaboración de las encuestas.
- La investigación de mercado proporciona datos halagadores para el negocio donde las personas muestran una buena aceptación para este tipo de productos con más del 60% de aceptación.
- La frecuencia de consumo es un dato relevante ya que se relaciona directamente con el nivel de ventas que tendrá la empresa, para el producto de Rapid Gourmet la frecuencia esta sobre las 4 veces al mes.

- Es muy importante la percepción del cliente frente a la calidad cuando se trabaja con este tipo de productos, así mismo no hay que descuidar el precio por que el mercado nacional se rige mucho por este factor.
- Para cuidar la calidad de los productos la empresa enfatizará en el control de procesos y cuidados de puntos críticos los cuales garantizarán la calidad de las carnes, estos controles van desde la recepción de la materia prima, control de la cadena de frío hasta la distribución del producto.
- En la empresa se fomentará una cultura administrativa en la cual se resaltarán la misión, valores, visión y objetivos con el fin de incentivar en el empleado una forma de trabajo adecuada que le permita alinearse con el plan estratégico de Rapid Gourmet, sintiéndose parte de una gran familia.
- La mejor manera de distribuir este tipo de productos es mediante los supermercados según la investigación realizada.
- Un producto con estas características, que se lo distribuya en supermercados necesita una promoción y publicidad agresivas, bajo todos los medios que sea posible.
- Rapid Gourmet cuenta principalmente con tres competidores de los cuales solamente uno tiene un producto similar dejando un porcentaje del mercado insatisfecho. Los tres competidores se encuentran posicionados en la mente de los consumidores, por esto el producto ofertado será de una calidad superior a un precio similar.
- La carne de res es la más consumida en el mercado al cual nos dirigimos, seguida por la carne de pollo por lo cual según la investigación de mercado se ofertará tres productos elaborados con recetas especiales basados en estos tipos de carne.

- El análisis financiero basado en un escenario pesimista da como resultado un proyecto factible donde el costo de oportunidad mínimo requerido por los accionistas es inferior a la tasa interna de retorno obtenida por la empresa. El valor actual neto evaluado a 10 años representa un valor agradable para los inversionistas tomando en cuenta la inversión realizada.

## **7.5 RECOMENDACIONES**

- Se debe tener un monitoreo constante de las nuevas tendencias de consumo que vayan apareciendo en el mercado para que la empresa las acople a nuevos productos.
- Se ve la necesidad de construir una empresa flexible que se adapte a los cambios sobre todo en este tipo de negocio.
- Es importante la realización de alianzas estratégicas tanto con proveedores como distribuidores, principalmente para garantizar materia prima de calidad y una adecuada cartera tanto por cobrar como por pagar.
- Es importante controlar los puntos críticos de producción ya que se trata de un producto perecible el cual se puede contaminar con rapidez. Tecnificando y estandarizando los procesos.
- Es un negocio que puede ser ampliado en un futuro para abarcar el mercado nacional, y luego trasladarse al mercado internacional ofertando productos típicos del país.

## BIBLIOGRAFÍA

Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior,  
Michael Porter, Décimo tercera edición.

Estrategia Competitiva, Michael Porter.

El Sentido de los Negocios, Dan Thomas.

Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados.

RONALD, M, Weiers, "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", Edición en español  
por Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Arturo José Orozco, Investigación de Mercados.

Lamb, Hair, McDaniel, Marketing, Cuarta Edición.

Finanzas Corporativas ROSS. WESTERFIELD. JAFFE. Séptima edición.

ZAPATA SÁNCHEZ Pedro "CONTABILIDAD GENERAL 4"

STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional.

STONER A.F. y otros, "ADMINISTRACION", Sexta Edición,  
Hispanoamericana Editores, S.A.

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

Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, en base al  
libro de F Fred R. David. Novena edición. Conceptos de Administración  
Estratégica FRED DAVID.

Apuntes de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto, basados en el libro de MARC GIGET

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

Dan Thomas, El Sentido de los Negocios.

MARKOP (Investigación de Mercado y Opinión Pública) "Índice Estadístico Markop-Ecuador 2005"

### **Otras Fuentes.**

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Banco Central del Ecuador BCE

Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas ANFAB

Cámara de Comercio de Quito CCQ

Cámara de la pequeña Industrial del Guayas y Pichincha

Secretaría Nacional para la Ciencia y Tecnología (FUNDACYT)

Ministerio de Agricultura y Ganadería

Diario HOY, [www.hoy.com.ec/temas/cordes/arteta.htm](http://www.hoy.com.ec/temas/cordes/arteta.htm)

<http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Manufactura>

[http://www.micip.gov.ec/onudi\\_libros/competitividad/2.htm](http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/competitividad/2.htm)

<http://www.inec.gov.ec/>

<http://www.fi.uba.ar/materias/7031/produccion%20de%20carne%20BOVINA.pdf>

[www.iica.int/colombia/iica/anexos/Agroindustria](http://www.iica.int/colombia/iica/anexos/Agroindustria)

<http://www.agenda21imbabura.ec/pag42.html>

<http://www.cluboxigeno.com/noticia.php?id=607>

<http://www.sesa.mag.gov.ec/leyes/matadero.htm>

[http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/)

<http://www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?newsID=1946&criteria1=>

<http://www.fenacle.org.ec/migrantes.htm>

# ANEXOS

# **ANEXO 1**

No.	Factores externos que afectan el negocio	Puntaje
1	Nuevas tendencias por el consumo de alimentos preparados	4,25
2	Normas sanitarias y regulaciones sobre la carne	3,23
3	Demanda de carnes especiales y precocidas	2,89
4	Poca disponibilidad de tiempo de las personas	2,72
5	Nuevas tendencias para el cuidado del cuerpo	1,87
6	Mano de obra calificada	1,7
7	Tasas de interés	1,53
8	Inestabilidad económica	1,36
9	Inflación	1,36
10	Dolarización	1,19
11	Estabilidad económica de la región	1,19
12	Tendencia hacia la producción de commodities	1,19
13	Inestabilidad política	1,02
14	Desarrollo del equipamiento tecnológico	1,02
15	Apoyo gubernamental a la microempresa	1,02
16	Enfermedades que afectan a la producción de carne	0,85
17	Tratados de libre comercio	0,68
18	Contracción de la clase media	0,68
19	Desempleo, suempleo	0,68
20	Flujo turístico	0,68
21	Emigración a grandes ciudades	0,68
22	Disminución del poder adquisitivo	0,51
23	Crecimiento del comercio exterior	0,51
24	Apoyo gubernamental a los agricultores	0,34
25	Consolidación del proceso de globalización	0,17
26	Desintegración del núcleo familiar tradicional	0,17
27	Incorporación de la mujer al campo laboral	0,17
28	Inseguridad jurídica	0,17
29	Recursos para investigación y Desarrollo	0,17
30	Distribución de la población	0
31	Aumento de la emigración	0
32	Demanda Laboral de jóvenes	0
33	Agotamiento de los recursos naturales	0
34	Fenómenos naturales	0

Nota: Los factores subrayados con amarillo son los tomados en cuenta en el plan de negocios.

# **ANEXO 2**

## **Normas Sanitarias.**

### **Principios Constitucionales:**

- El derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud.
- El derecho a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, saneamiento ambiental; educación, trabajo, empleo, recreación, vivienda, vestido y otros servicios sociales necesarios.
- Desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades agrícola, pecuaria, acuícola, pesquera y agroindustrial, que provean productos de calidad para el mercado interno y externo, la dotación de infraestructura, la tecnificación y recuperación de suelos, la investigación científica y la transferencia de tecnología.
- El derecho a disponer de bienes y servicios, públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.
- Fomento de la producción agropecuaria.

### **Regulaciones del proceso industrial:**

- Exigencias técnicas e instrumentos de control de calidad del proceso productivo contenido en el instrumento jurídico.
- Quedan sujetos a inspección y reinspección previstos en este Reglamento los animales de abasto perteneciente a las siguientes especies: bovina, ovina, caprina, porcina y otras destinadas al consumo humano. Art. 3.
- La inspección sanitaria corresponde a control ante y post-mortem de los animales de abasto, a la recepción de los mismos en los camales, manipulación, faenamiento, elaboración, almacenamiento, rotulaje, transporte, comercialización y consumo de carnes destinadas o no a la alimentación humana. Art. 4.
- La inspección sanitaria será realizada por los Médicos Veterinarios colegiados oficiales o acreditados. Art. 5.
- Los mataderos o camales frigoríficos en funcionamiento, serán evaluados anualmente para certificar su capacidad de beneficio, su condición de higiene, sanidad, estado de conservación y funcionamiento, y el impacto ambiental. Art. 11.
- El Médico Veterinario Inspector dispondrá que se proceda a la matanza de emergencia si durante la inspección ante-mortem regular, o en cualquier momento un animal sufre de una afección que no impediría un dictamen aprobatorio al menos parcial o condicional durante la inspección post-mortem, y cuando pueda temerse que su estado se deteriore a menos que sea sacrificado inmediatamente; en los casos de traumatismo accidentales graves que causen marcado sufrimiento o pongan en peligro la

supervivencia del animal o que con el transcurso del tiempo podría causar la inaptitud de su carne para el consumo humano. Art. 15.

- Todo el equipo, accesorios, mesas, utensilios, incluso cuchillos, cortadores, sus vainas, sierras y recipientes deben limpiarse a intervalos frecuentes durante la jornada. También deben limpiarse y desinfectarse al terminar cada jornada de trabajo. Art. 24.
- Antes del inicio de los labores de faenamiento, la dirección del matadero será responsable de que las operaciones de lavado, limpieza y desinfección de las instalaciones se realicen en las mejores condiciones higiénico-sanitarias, para lo cual se verificará la calidad de limpieza de los diferentes puntos del proceso con equipo denominado luminómetro, para conocer el valor del ATP (Trifosfato de Adenosina), elemento que está presente en colonias bacterianas, restos de alimentos, hongos y levaduras. Art. 25.
- Los productos esterilizantes, desinfectantes y desinfectantes, que se utilicen, deberán cumplir con las especificaciones de acuerdo a la normatividad vigente en el país. Art. 26.
- Inmediatamente después de terminar la inspección post-mortem el Médico Veterinario Inspector procederá a emitir el dictamen final; basándose en la inspección ante y post-mortem, asignará a las carnes una de las siguientes categorías que determinan su utilización o eliminación: a) Aprobada; b) Decomiso total; c) Decomiso parcial; y d) Carne industrial. Art. 38.
- Una vez realizada la inspección ante y post-mortem, el Médico Veterinario Inspector del camal frigorífico deberá, bajo su responsabilidad, marcar las canales y vísceras, de la especie de que se trate, con el respectivo sello sanitario a que corresponda según los dictámenes de Aprobado, Decomisado total o parcial e Industrial. Art. 45.
- Las canales de vacunos serán clasificadas en las categorías de: Superior, Estándar y Comercial. Se efectuará de conformidad a lo establecido en la norma INEN No. 775, vigente. Art. 51.
- Los vehículos u otros medios utilizados para el transporte de animales de abasto, deben reunir los siguientes requisitos: El vehículo será tipo jaula, adaptado especialmente a este fin y al tipo de animal a transportar (bovino, ovino, porcino, caprino); cuando las jaulas superen los cuatro metros de longitud, deberán contar con separadores. Debe disponer de los medios adecuados para la seguridad de la carga y descarga de los animales. La Jaula será construida de material no abrasivo, que disponga de pisos no deslizantes, sin orificios y estén provistos de paja, viruta o aserrín. Los animales deberán viajar sueltos y parados; queda prohibido manear o atar de cualquier parte del cuerpo a los animales. La ventilación debe ser la adecuada, prohíbese el uso de jaulas tipo cajón cerrado o furgón. Que sean de fácil limpieza y desinfección; que las puertas no se abran hacia adentro y; las paredes o barandas sean lisas, sin herrajes o accesorios que puedan causar heridas o lesiones. Deben limpiarse y desinfectarse inmediatamente después de la descarga de los mismos y antes de que se utilicen para otros embarques. La limpieza y desinfección se realizará en el lugar de destino de los animales. Art. 60.
- Para el transporte de reses, medias reses o cuartos de res, y en general para cualquier animal faenado entero o en corte, deberá contarse con un

vehículo con furgón frigorífico o isotérmico de revestimiento impermeable, de fácil limpieza y desinfección y con ganchos o rieles que permita el transporte de la carne en suspensión. Art. 61.

- Para el transporte de la carne o menudencias no podrá utilizarse ningún medio que se emplee para animales vivos, ni aquellos utilizados para otras mercancías que puedan tener efectos perjudiciales sobre la carne y vísceras. No podrá transportarse carne en vehículos que no sean higienizados y en caso necesario desinfectados. Art. 62.
- Las pieles y cueros frescos sólo podrán ser transportados en vehículos cerrados y revestidos de material metálico u otro material idóneo, que asegure su fácil higienización y evite escurrimiento de líquidos. Art. 65.
- Para la importación o exportación de carnes y vísceras frescas, refrigeradas o congeladas, se sujetará a las regulaciones establecidas por el SESA (Servicio Ecuatoriano de Seguridad Agropecuaria) y a las que contempla la Resolución 347 de la JUNAC referente a la Norma Sanitaria para el Comercio Intra-Subregional Andino de animales, productos y subproductos de origen pecuario. Art. 70.
- Los mataderos o camales frigoríficos, podrán elaborar productos cárnicos siempre que dispongan de un área debidamente aislada, que estén provistos de la maquinaria, equipos adecuados, el personal capacitado, y autorizados por la autoridad competente. Art. 72.
- Para la elaboración de productos, los centros de beneficio, las industrias y fábricas deberán cumplir con la Norma INEN 774 y las normas INEN que van desde la 1336 hasta la 1347. Art. 73.

#### **Implementación, modificación y traslado de la empresa:**

- Los mataderos y sus instalaciones, sean públicos, privados o mixtos para su funcionamiento, deben estar ubicados en los sectores alejados de los centros poblados, por lo menos a 1 Km. de distancia, en zonas próximas a vías que garanticen fácil acceso y no susceptibles de inundaciones. No deben existir en sus alrededores focos de insalubridad ambiental, ni agentes contaminantes que sobrepasen los márgenes aceptables; disponer de servicios básicos como red de agua potable fría y caliente, en cantidad y calidad adecuada para atender las necesidades de consumo humano y las requeridas por cada cabeza de ganado faenado; sistemas de aprovisionamiento de energía eléctrica ya sea de una red pública o de un generador de emergencia propio del matadero; sistema de recolección, tratamiento y disposición de las aguas servidas; sistema de recolección, tratamiento y disposición de los desechos sólidos y líquidos que producen el matadero; el recinto debe estar debidamente controlado de tal manera que se impida la entrada de personas, animales y vehículos sin la respectiva autorización; en el área externa a la sala de faenamiento debe implementarse: patio para maniobras de vehículos, rampas para carga y descarga de animales, con instalaciones para lavado y desinfección de los vehículos, corrales de recepción, mantenimiento y cuarentena para ganado mayor y menor con abrevaderos de agua; mangas que conduzcan al cajón de aturdimiento, acondicionada con baño de aspersion, además, debe contar

con sala de matanza de emergencia o Matadero Sanitario. El corral destinado para porcinos debe tener cubierta. La superficie de los corrales estarán de acuerdo a la mayor capacidad de faenamiento diario del matadero. En el área interna: la obra civil debe contemplar la separación de las zonas sucias, intermedia y limpia; salas independientes para la recolección y lavado de vísceras, pieles, cabezas y patas; área de oreo y refrigeración de las canales. Todas estas dependencias con paredes de material impermeable, pisos antideslizantes de fácil higienización, baterías sanitarias, duchas, lavamanos, vestidores, canales de desagüe y recolección de sangre. Construcciones complementarias: laboratorio general y ambulante, oficinas para la administración y para el servicio veterinario, bodegas, horno crematorio y tanque para tratamiento de aguas servidas. Equipos: sistema de riel a lo largo de todo el proceso de faenamiento según la especie, tecles elevadores, tina de escaldado para cerdos, sierras eléctricas, carretillas y equipos para la movilización y el lavado de vísceras, tarimas estacionarias, ganchos, utensilios y accesorios para productos comestibles y no comestibles de material inoxidable. Además, deberán estar dotados de cisternas, bombas de presión y calderos para vapor. Art. 8

- El personal que interviene directamente en las operaciones de faenamiento, transporte y distribución de ganado para consumo, deberá poseer certificado de salud otorgado por el Ministerio de Salud Pública; someterse al control periódico de enfermedades infecto-contagiosas; mantener estrictas condiciones de higiene personal durante las horas de trabajo. La faena se iniciará con la vestimenta limpia. Cuando las prendas hayan estado en contacto con una parte cualquiera de animales afectados de enfermedades infecto-contagiosas deberán ser cambiadas, esterilizadas y luego lavadas. El personal que trabaja en contacto con las carnes o productos cárnicos en cualquier local o cualquier etapa del proceso, debe llevar la cabeza cubierta por birretes, gorras o cofias, según sean hombres o mujeres. Está prohibido el uso de cualquier tipo de calzado de suela o material similar, éste deberá ser de goma u otro material aprobado por la autoridad competente. Art. 12
- El local destinado al expendio de carnes y menudencias al por menor debe ser amplio, ventilado con paredes y piso impermeables de fácil limpieza; contar con mostrador e instalaciones de refrigeración; disponer de sierra manual o eléctrica para el troceo de la carne, mesa de deshuese, cuchillos, ganchos, chairas y envolturas higiénicas; el personal de expendio de la carne debe tener el respectivo certificado médico actualizado; y, poseer lavabo y lavadero con desagüe internos conectados a la red central. Art. 69

#### **Planteamiento sobre el uso de materias primas:**

- Para el proceso de faenamiento, desde la matanza de los animales hasta su entrada a cámaras frigoríficas o su expendio para consumo o industrialización, se procederá de acuerdo a las Normas establecidas en la Decisión 197 de la JUNAC, Capítulo 3, ordinal 3.6 y a la Norma 1218 del 08 de Febrero de 1985, carne y productos cárnicos. Faenamiento, del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). Art. 17.

- Los cortes de la carne vacuna, con hueso y sin hueso, se sujetarán a lo establecido en las normas INEN No. 772 y 773 respectivamente. En relación a las demás especies de abasto, los cortes se sujetarán a las normas que para este aspecto estableciere el INEN. Art. 58.

#### **Estándares y limitaciones fijadas a la actividad industrial:**

- Los productores y comerciantes de ganado podrán comercializar sus animales en cualquier matadero de la República a excepción de la zona donde ha sido declarada en emergencia sanitaria; asimismo, los comerciantes de carne o las empresas procesadoras están facultadas para expender sus productos en cualquier mercado del país. Art. 7.
- Todos los animales de abasto, deben ser faenados obligatoriamente en los mataderos o camales autorizados, a fin de salvaguardar la salud pública. Art.13.
- Todo animal o lote de animales, para ingresar al matadero o camal será previamente identificado, registrado y autorizado en base a los documentos que garanticen su procedencia y con la correspondiente certificación sanitaria oficial. Art. 14.
- Los animales que ingresen a los mataderos o camales deberán ser faenados, luego de cumplir el descanso mínimo de doce horas para el caso de bovinos y 2 a 4 horas para el caso de porcinos. Art. 16.
- Antes del faenamamiento, los animales serán inspeccionados en reposo, en pie y en movimiento, al aire libre con suficiente luz natural y/o artificial. En los casos de presencia de animales enfermos o sospechosos de alguna enfermedad, deberán ser debidamente identificados y sometidos a la retención provisional. Art. 27.
- Cuando en el animal, una vez realizado los exámenes y se diagnostiquen una infección generalizada, una enfermedad transmisible o toxicidad causada por agentes químicos o biológicos que hagan insalubre la carne y despojos comestibles, el animal debe faenarse en el matadero sanitario, proceder al decomiso, cremar y/o industrializarlo para el consumo animal. Art. 29
- En caso de muerte del o los animales en el trayecto o en los corrales del matadero, será el Médico Veterinario Inspector quien decida, en base a los exámenes y diagnósticos correspondientes, respecto al decomiso o aprovechamiento de los mismos. Art. 30
- La inspección post-mortem deberá incluir el examen visual, la palpación y, si es necesario, la incisión y toma de muestras que garantice la identificación de cualquier tipo de lesiones, causa de decomiso. Art. 32
- En caso de existir indicios o reconocimiento de enfermedades infecto-contagiosas del o los animales, el Servicio Veterinario del camal u otra persona natural o jurídica está en la obligación de comunicar de inmediato a la oficina más cercana del SESA. Art. 48
- Los mataderos o camales frigoríficos, tendrán la obligación de clasificar la carne durante el proceso de faenamamiento considerando los factores de conformación, acabado y calidad. Art. 50

- El ganado destinado al faenamiento se transportará en perfectas condiciones de salud y debidamente acondicionado, el conductor del medio de transporte o el responsable de la carga, deberá ir provisto de los correspondientes certificados sanitarios y de procedencia. Art. 59.

#### **Disposiciones respecto del manejo de desechos y residuos industriales:**

- La canal y despojos comestibles serán aprobadas para consumo humano sin restricciones, cuando la inspección ante y post-mortem no haya revelado ninguna evidencia de cualquier enfermedad o estado anormal, que pueda limitar su aptitud para el consumo humano; y la matanza se haya llevado a cabo de acuerdo con los requisitos de higiene. Art. 39.
- El Médico Veterinario Inspector en el caso de carnes decomisadas, decidirá el método de eliminación a emplearse (incineración, desnaturalización, o uso para alimentación animal), siempre que las medidas a adoptarse no contaminen el ambiente y sin que constituya un peligro para la salud humana o de los animales. Art. 44.

#### **Régimen de Licencias, Autorizaciones o Permisos:**

- La construcción, instalación, remodelación y funcionamiento de un matadero, será autorizado por el MAG. Para el efecto, se presentará una solicitud dirigida al Ministro de Agricultura y Ganadería, a la que deberá acompañarse, la documentación respectiva, según los términos de referencia. La documentación indicada deberá ser enviada para el conocimiento de la Comisión Nacional de Mataderos, como organismo asesor y a las instancias correspondientes del MAG para el informe técnico. Art. 9
- Las tercenas y frigoríficos, para su instalación y funcionamiento, deben contar con la respectiva autorización o licencia del Ministerio de Salud Pública, una vez que ésta haya verificado que el local reúne las condiciones necesarias de sanidad, y disponga de los equipos y materiales indispensables para el expendio de la carne y productos cárnicos. Art. 67

#### **Sanciones Administrativas:**

- Las carnes y vísceras de los animales sacrificados en emergencia que, luego de la muerte, presenten reacción francamente ácida, serán decomisadas Art. 15.
- Todo animal faenado fuera de las horas de trabajo, sin inspección sanitaria y sin la autorización de la Dirección, será decomisado y condenado. Art. 36.
- La canal y los despojos comestibles de las especies de abasto serán sujetos a decomiso total cuando la inspección haya revelado la existencia de los estados anormales o enfermedades y que a criterio debidamente fundamentado del Médico Veterinario Inspector son considerados peligrosos para los manipuladores de la carne, los consumidores y/o el ganado; cuando

contenga residuos químicos o radiactivos que excedan de los límites establecidos; o cuando existan modificaciones importantes en las características organolépticas en comparación con la carne normal. Art. 40.

- Las personas que transporten carne o vísceras en vehículos que no cumplen con las disposiciones pertinentes, serán sancionadas con el secuestro total de la carne o vísceras. Art. 77.
- Las personas que sacrifiquen animales de cualquiera de las especies, fuera de los mataderos autorizados serán sancionadas con una multa de hasta el valor total de los animales sacrificados. Art. 78.
- Los establecimientos de expendio de carnes que no cumplieren con los requisitos de este Reglamento, serán inmediatamente clausurados. Art. 79

# **ANEXO 3**

## ENTREVISTA No. 01

### Entrevista. Administrador de una procesadora de carnes especiales.

- **Cómo se encuentra actualmente el negocio de carnes especiales y preparadas? Ha crecido a decrecido?**
- **Cuales son las principales oportunidades y amenazas que actualmente existen en el negocio?**
- **Cuales son las nuevas tendencias en cuanto a la gestión de carnes especiales y preparadas?**
- **¿Cómo empezó su negocio y cuales son los principales logros que han experimentado en los últimos años.**
- **¿Por qué usted adoptó el concepto de carnes especiales y preparadas?**
- **¿Cuáles son los meses en los que su negocio atiende a más personas?**
- **Cuales son los factores de éxito que han caracterizado a su negocio?**
- **¿Qué opina de las plantas procesadoras de carne que existen en la provincia de Pichincha?**
- **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de una procesadora de carnes especiales y preparadas?**
- **¿Quiénes son sus principales competidores?**
- **Cuales son las principales fortalezas y debilidades de los mismos?**
- **¿Qué dificultades cree usted que exista en el manejo de este negocio, en obtener la clientela, empleados, costos, etc.?**
- **¿Qué tipo de carnes son las que más mayor éxito en el mercado ecuatoriano? Y Por qué?**
- **¿Dónde opina usted que sería bueno la ubicación de una planta procesadora de carnes?**
- **Que tan diferente es el consumo en función de las regiones? Existe una diferenciación en cuanto al tipo de carne que se consume en función de la región?**
- **Si usted tuviera un presupuesto ilimitado y tendría la oportunidad de ponerse un negocio de de carnes preparadas..cómo sería ese negocio: que tipo de carnes vendería? A que tipo de personas? Que otro tipo de productos vendería?, donde lo ubicaría?...etc....**

#### ***Preguntas Técnicas:***

- **¿Cuánto personal se necesita en una fabrica procesadora de carnes y qué funciones cumple cada uno?**
- **Cuales son los mejores equipos para procesar los diferentes tipos de carne?**
- **Poseen ustedes algún tipo de alianza estratégica para colocar sus productos en los supermercados?**
- **¿Cómo se proveen de sus insumos?**

- ¿Qué tipos de carnes se debe ofrecer en función de las diferentes fechas del año?
- ¿Cómo conserva las carnes antes de prepararlas?
- ¿Cómo se conservan las carnes cuando ya están en el mercado?

### **Clientes:**

Cual es el perfil tipo de su cliente

- ¿Quiénes acuden con mayor frecuencia a su negocio?
- ¿Qué le interesa más al consumidor, los precios de los productos o la calidad de los mismos, la posibilidad de tener crédito?
- ¿Qué tan sensible es el consumidor a las variaciones en el precio?
- ¿A qué segmento debería estar enfocado un negocio de carnes especiales y preparadas?
- ¿Cuál es la forma más efectiva para contactar a los clientes?

# **ANEXO 4**

Tabla de resumen sobre Todas las categorías

Respuestas	Respuestas en número de frases	Respuestas (en % de frases)
Mercado creció	9	2,73%
Mercado se mantiene	1	0,30%
Oportunidades	13	3,94%
Amenazas	12	3,64%
Multimarcas internacionales	3	0,91%
Incremento del consumo	5	1,52%
La carne tierna	1	0,30%
Cerrar el círculo	2	0,61%
La presentación del producto	1	0,30%
Falta de tiempo	2	0,61%
Estudio de mercado	3	0,91%
Inicio con un pequeño negocio	3	0,91%
Buen servicio al cliente y calidad	5	1,52%
Estudio de mercado es positivo	2	0,61%
Buena rentabilidad	2	0,61%
Brindar un buen producto	4	1,21%
Idea Innovadora	4	1,21%
Ya existe	1	0,30%
Aumenta el consumo en noviembre y diciembre	7	2,12%
Aumenta el consumo en fechas festivas	3	0,91%
Baja el consumo de res en Diciembre y Semana Santa	2	0,61%
Aumenta el consumo de pavo y cerdo en diciembre	2	0,61%
Todo el año	1	0,30%
En vacaciones del colegio disminuye	2	0,61%
Producto de buena calidad e higiénico	9	2,73%
Buen servicio	2	0,61%
Cerrar la cadena	4	1,21%
Variedad	1	0,30%
Plantas en Pichincha son Buenas	7	2,12%
Regulares	1	0,30%
Desconozco	2	0,61%
Fortalezas	19	5,76%
Debilidades	10	3,03%
Supermaxi	4	1,21%
Pronaca	1	0,30%
La suiza	2	0,61%
El Cordobés	1	0,30%
Swiss Corner	1	0,30%
Plum Ross	1	0,30%
El Español	1	0,30%
Pim's	1	0,30%
Camal de quito	1	0,30%
Don Diego	1	0,30%
Calidad de la materia prima	2	0,61%
Proveedores	3	0,91%
Situación político-económica	1	0,30%
Empleados	4	1,21%
Control de procesos de producción	4	1,21%
Infraestructura	1	0,30%
Ave	3	0,91%

Res	8	2,42%
Cerdo	2	0,61%
Mariscos	1	0,30%
Otros	2	0,61%
Alrededores de Quito	7	2,12%
Donde se comercializa	2	0,61%
En la ciudad	1	0,30%
Consumo en función de regiones no cambia	4	1,21%
Consumo en función de regiones cambia	7	2,12%
Vendería pollo	1	0,30%
Vendería cordero	1	0,30%
Otro pito de carnes	1	0,30%
Cerraría toda la cadena	3	0,91%
segmentaría el mercado	3	0,91%
No se me ocurre	1	0,30%
Entre y 10	1	0,30%
Entre 10 y 15	2	0,61%
Depende de la capacidad	2	0,61%
Cadena de Frío	4	1,21%
Resto de equipos	2	0,61%
Marcas	2	0,61%
Tiene	3	0,91%
No tiene	3	0,91%
Proveedor específico	1	0,30%
Varios proveedores	7	2,12%
Propias fincas	1	0,30%
Noviembre y diciembre aves y cerdo resto del año carne de res.	7	2,12%
No hay mayor variación.	4	1,21%
Antes de prepararlas en congelación	1	0,30%
Antes de prepararlas en refrigeración	3	0,91%
Antes de prepararlas congelación y refrigeración	4	1,21%
Un proceso de relajación, maduración y congelación	3	0,91%
Preparadas congelada y refrigerada	6	1,82%
congelada, refrigerada y empacada al vacío	3	0,91%
respetando los tiempos de perecibilidad	1	0,30%
Precio	6	1,82%
Calidad	7	2,12%
Crédito	3	0,91%
Variación de precio muy sensible	3	0,91%
Variación de precio sensible	3	0,91%
Variación de precio muy poco sensible	3	0,91%
Medio-alto para arriba	5	1,52%
Medio	1	0,30%
Hoteles y restaurantes	2	0,61%
Cliente directo	3	0,91%
Personas sin tiempo que viven solas	1	0,30%
E-mail	1	0,30%
Boca a boca	4	1,21%
Volantes, flyers	2	0,61%
llamadas, seguimiento al cliente	3	0,91%
Propagandas y anuncios	2	0,61%
<b>Total frases</b>	<b>330</b>	<b>100,00%</b>

Elaboración Los Autores

## **Personas y empresas Contactadas para las entrevistas.**

- Pablo Aguirre, propietario (Alifruta).
- Michael Bedón, Ingeniero Agrónomo (Negocio codornices)
- Romel Lomas, jefe de bodega del Hotel Colo.
- Carlos Gallardo, Chef (profesor Universidad de las Américas)
- Felipe Ribadeneira, Chef (profesor Universidad de las Américas)
- Néstor Buratobish, propietario Restaurante Los Troncos (especialista en parrilladas).
- Mike Salgado, subgerente general de Vazcomp (especialista en el negocio de carenes especiales faenamamiento y preparación)
- Omar Bertorelli, administrador del Restaurante "Sur".
- Carlos Valencia, administrador de una procesadora de carnes especiales y preparadas La Suiza.
- Ipatia Nogales, responsable del área de inocuidad de alimentos del SESA.

# **ANEXO 5**

Tabla resumen de todas las categorías

Respuestas	Respuestas en número de frases	Respuestas (en % de frases)
carne de res	6	2%
todas las carnes	3	1%
otras carnes	1	0%
Todos los días	3	1%
2 a 3 veces	5	2%
Ninguno	0	0%
Bueno	7	2%
Malo	3	1%
Indiferente	0	0%
Preparación Rápida y Fácil	3	1%
Carne de res	3	1%
Otras carnes	4	1%
Carnes condimentadas	2	1%
Carnes Exclusivas	2	1%
Preparación Rápida y Fácil	3	1%
Carne de res	3	1%
Otras carnes	4	1%
Carnes condimentadas	2	1%
Carnes Exclusivas	2	1%
Bueno	2	1%
Malo	3	1%
Indiferente	0	0%
Ninguna	1	0%
Poco	6	2%
2 a 3 días	4	1%
4 días	1	0%
Todos los días	0	0%
Indiferente	3	1%
Ocasiones especiales	5	2%
No hay tiempo	1	0%
Cuando estoy solo	0	0%
Sabor	3	1%
Publicidad	4	1%
Esporádicamente	2	1%
Sugerencias	1	0%
Buena atención	3	1%
Experiencia	1	0%
Tiempo	4	1%
Supermaxi	4	1%
Mercados y Carnicerías	2	1%
La suiza	3	1%
Calidad y sabor	8	3%
Precio	3	1%
Marca	1	0%
La suiza	4	1%
Pronaca	3	1%
Mr cook	2	1%
Suiz corner	1	0%

Frits	1	0%
Facundo	1	0%
Calidad	7	2%
Empaque	2	1%
M.O. Familia	2	1%
M.O. Clase media-media alta	3	1%
M.O. Hoteles y restau	3	1%
L.V. supermercados	2	1%
L.V. local propio	2	1%
P.P. Televisión y Vallas	3	1%
P.P. degustaciones	1	0%
P. hacienda propia	1	0%
P. campesinos	2	1%
Comida rápida	12	4%
Comida fría	3	1%
Dudas en el empaque	7	2%
P. haciendas cercanas	1	0%
Gustos	19	6%
Disgustos	11	4%
No hay diferencia	5	2%
Hay diferencias	3	1%
Amas de casa y familia	2	1%
Personas que viven solas	1	0%
Personas que no tengan tiempo	2	1%
Supermercados	7	2%
Micromercados	0	0%
Almacén propio	0	0%
Selectivo	5	2%
Popular	4	1%
Medio	0	0%
4 Dólares	5	2%
5 Dólares	1	0%
6 Dólares	1	0%
7 Dólares a 8 dólares	1	0%
1 vez al mes	1	0%
2 veces al mes	1	0%
1 vez a la semana	1	0%
Entre semana	3	1%
No compro o eventualmente	2	1%
Solo	6	2%
cualquier ocasión	2	1%
Arroz	1	0%
Papas	3	1%
Ensalada	5	2%
Falta de tiempo	2	1%
Sabor	1	0%
Fácil cocinar	2	1%
Presentación	2	1%
Si	13	4%
No	6	2%

Total de frases	311	100%
-----------------	-----	------

Elaborado por los autores

# **ANEXO 6**

Buenos días mi nombre es..... Y soy estudiante de la Universidad de las Américas Quisiera pedirle que por favor me regale unos cinco minutos de su valioso tiempo para responder a esta encuesta que tienen como finalidad recoger información para un trabajo de titulación de la carrera de Ingeniería Comercial. Le agradecemos de antemano por su valiosa colaboración. Todos los datos que nos proporcionará serán mantenidos con la reserva del caso. Gracias por su gentileza! Su opinión es muy importante para nosotros!

Comencemos con algunas preguntas sobre su consumo de carnes

1) Consume usted carne?

Si  No

Si contestó que no, Gracias por su colaboración

Si contestó que si, seguimos con la encuesta, pasar a la pregunta 2

2) Qué tipos de carne son las que consume con mayor frecuencia?. Por favor seleccione una sola opción

Carne de res   
Carne de cerdo   
Aves   
Mariscos   
Otros

3) Con qué frecuencia consume usted carnes? (elegir una sola alternativa)

Una vez a la semana   
Dos veces a la semana   
Tres veces a la semana   
Cuatro veces a la semana   
Más de cuatro veces a la semana

Ahora pasemos a hablar de carnes especiales y preparadas, que vienen listas para consumir y empacadas al vacío, como por ejemplo: Salón de pernera, estifado de res, etc.

4) Con qué frecuencia consume usted carnes especiales y preparadas? (elegir una sola alternativa)

Una vez a la semana   
Dos veces a la semana   
más de dos veces a las semana   
una vez al mes   
casi nunca   
No consumo este tipo de carnes

Si la respuesta es no pase a la pregunta 12

5) En qué consume carnes especiales y preparadas? (elegir una sola alternativa)

En ocasiones especiales   
Cuando no tiene tiempo   
Cuanto esta solo

Le es indiferente

6) En dónde prefiere usted comprar Carnes especiales y preparadas? Clasifique los siguientes puntos de venta de carnes especiales y preparadas del 1 al 4 en función de su preferencia. 1 significa su lugar de compra preferido y 4 el menospreferido

Supermercados   
Carnicerías   
Delicatesen   
Micromercados

7) En qué ocasiones prefiere usted consumir carnes especiales y preparadas?. Clasifique a las siguientes ocasiones del 1 al 4 en función de su preferencia. 1 significa la ocasión preferida y 5 la menos preferida

Celebraciones (ocaciones especiales)   
Cuando no tenga tiempo   
Cuando este solo   
En reuniones familiares

8) Qué es más importante para usted en el producto de carnes especiales y preparadas? Califique por favor las siguientes características del producto del 1 al 5 en función de la importancia que usted les da a las mismas 1 significa que esa característica es muy importante para usted y 5 que es la menos importante

Buen sabor   
Nutritivo (saludable)   
Precio   
Buena presentación   
Marca

Ahora pasemos a hablar de las marcas de carnes especiales y preparadas que usted conoce

9) Cuáles son las tres marcas de carnes especiales y preparadas que se le vienen a la cabeza en éste momento?

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

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

Marca \_\_\_\_\_

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							Mala calidad
Con buen sabor							Sin buen sabor
Barato							caro
Para gente de plata							Para el pueblo
Buena presentación							Mala presentación

Marca \_\_\_\_\_

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							Mala calidad
Con buen sabor							Sin buen sabor
Barato							caro
Para gente de plata							Para el pueblo
Buena presentación							Mala presentación

Marca \_\_\_\_\_

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad							Mala calidad
Con buen sabor							Sin buen sabor
Barato							caro
Para gente de plata							Para el pueblo
Buena presentación							Mala presentación

Ahora le voy a presentar una nueva marca de carnes especiales y preparadas que queremos lanzar al mercado. Presentar el empaque, esperar unos segundos y luego continuar con las preguntas

11) Cuando vio el empaque, Qué fue lo primero que se vino a la mente?  
Por favor seleccione una sola opción

- Me parece un buen producto, quisiera saber donde comprarlo  1
- Es un producto interesante pero le falta algo  2
- No me gusto, no le veo nada interesante  3

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

---



---

13) Cómo calificaría usted a la marca que acaba de observar?  
Coloque una X en el número que más se aproxime a su opinión sobre la misma

	3	2	1	1	2	3	
Buena calidad	<input type="checkbox"/>	Mala calidad					
Con buen sabor	<input type="checkbox"/>	Sin buen sabor					
Barato	<input type="checkbox"/>	caro					
Para gente de plata	<input type="checkbox"/>	Para el pueblo					
Buena presentación	<input type="checkbox"/>	Mala presentación					

14) Califique el producto que acabó de ver del 1 al 10 en función de las siguientes características.  
10 es la mejor nota posible

Imagen global del producto	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a 10
Etiqueta	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a 10
Marca	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a 10
Tapa	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a 10
Colores	<input type="checkbox"/>	Califique del 1 a 10

15) Tomando en cuenta que el precio promedio de un producto con estas características es 5 dólares Indique su opinión sobre el precio de éste nuevo producto con relación a las siguientes afirmaciones  
Ponga una sola X frente a cada una de ellas

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

	3 dólares	4 dólares	5 dólares	6 dólares	7 dólares	8 dólares
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad del nuevo aguardiente	<input type="checkbox"/>					
El precio es caro aunque el nuevo producto sea de buena calidad	<input type="checkbox"/>					
El precio es tan exagerado, que no lo pagaría aunque sea de buena calidad	<input type="checkbox"/>					
El precio es barato para un producto de buena calidad	<input type="checkbox"/>					
El precio es razonable para un producto de buena calidad	<input type="checkbox"/>					

16) En donde le gustaría comprar éste producto? Clasifique los siguientes puntos de venta de carnes del 1 al 4 en función de su preferencia. 1 significa su lugar de compra preferido y 4 el menos preferido

Supermercados	<input type="checkbox"/>
Carnicerías	<input type="checkbox"/>
Micromercados	<input type="checkbox"/>
Almacén propio	<input type="checkbox"/>

17) Con qué frecuencia consumiría usted éste producto? Por favor seleccione una sola opción

Una vez a la semana	<input type="checkbox"/>
Varias veces por semana	<input type="checkbox"/>
una vez al mes	<input type="checkbox"/>
dos veces al mes	<input type="checkbox"/>

eventualmente

18) Cuántas porciones de éste producto compraría usted en el plazo de un mes? Por favor seleccione una sola opción

1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>
Más de 8	<input type="checkbox"/>

19) En qué ocasiones preferiría usted consumir el producto de carnes especiales y preparadas?. Clasifique a las siguientes ocasiones del 1 al 5 en función de su preferencia. 1 significa la ocasión preferida y 5 la menos preferida

Celebraciones (ocaciones especiales)	<input type="checkbox"/>
En cualquier ocasión	<input type="checkbox"/>
En reuniones familiares	<input type="checkbox"/>
Solo	<input type="checkbox"/>
Cuando tenga poco tiempo	<input type="checkbox"/>

20) Si éste producto estuviera a la venta usted que haría? Por favor seleccione una sola opción

Definitivamente lo compraría	<input type="checkbox"/>
Probablemente lo compraría	<input type="checkbox"/>
Probablemente no lo compraría	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no lo compraría	<input type="checkbox"/>

Si la respuesta es la última opción la entrevista a concluido

21)Cuál es el motivo que lo llevaría a comprar este producto? Por favor seleccione una sola opción

Falta de tiempo	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>
Facilidad de preparar	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>

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

Edad	
18-25	<input type="checkbox"/>
26-35	<input type="checkbox"/>
36-45	<input type="checkbox"/>
más de 46	<input type="checkbox"/>

Sector en el que vive

Norte	<input type="checkbox"/>
Centro	<input type="checkbox"/>
Sur	<input type="checkbox"/>

Estado civil

Soltero	<input type="checkbox"/>
Casado	<input type="checkbox"/>
Divorciado	<input type="checkbox"/>
Viudo	<input type="checkbox"/>
Unión libre	<input type="checkbox"/>

Nivel de educación

Primario	<input type="checkbox"/>
Secundario	<input type="checkbox"/>
Universitario	<input type="checkbox"/>
Postgrado	<input type="checkbox"/>

# **ANEXO 7**

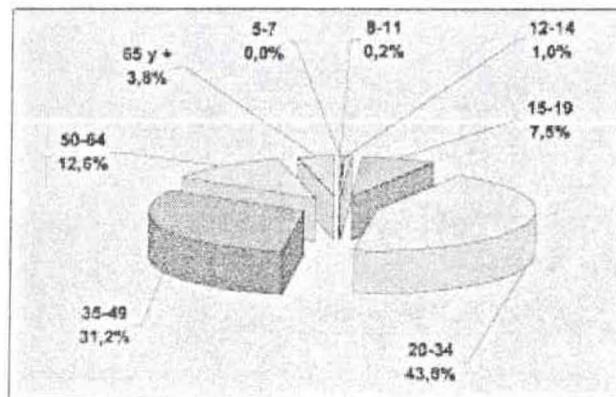
**PROYECCION DE LA POBLACION DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
POR QUINQUEÑS SEGUN AREAS**

AREA	Poblacion Censo		Tasa de crecimiento demografico %	Incremento%	Proyeccion a □□ Tasa de Crecimiento(tc)									
	1990	2001			2005	tc	2010	tc	2015	tc	2020	tc	2025	tc
TOTAL DISTRITO	1,388,500	1,842,201	2.6	33	2,007,767	2.2	2,215,820	2.0	2,424,527	1.8	2,633,748	1.7	2,843,418	1.5
QUITO URBANO	1,105,526	1,397,698	2.2	26	1,504,991	1.9	1,640,478	1.7	1,777,976	1.6	1,917,995	1.5	2,060,904	1.4
DISPERSO URBANO	24,535	13,897	-5.0	-43	10,612	-6.5	7,603	-6.5	5,246	-7.2	3,404	-8.3	2,011	10.0
SUBURBANO	258,439	430,606	4.8	67	492,163	3.4	567,740	2.9	641,305	2.5	712,349	2.1	780,504	1.8

Personas de nivel socio-económico medio, medio-alto y alto representan el 32 % de la población de Quito.

**07. POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, OCUPADA POR GRUPOS DE EDAD. -  
PICHINCHA - QUITO**

	Estratos por edad	% general	Total de personas	Nivel de consumo de carnes especiales y preparadas	Segmento objetivo
<b>Total de población</b>	18-30	33.02%	155833	64.52%	100537
471965	31-50	42.77%	201866	59.55%	120212
personas	51 y +	16.40%	77402	83.33%	64502
	<b>TOTAL</b>		<b>435101</b>		<b>285252</b>



# **ANEXO 8**

## “MAQUINARIA PARA EL EMPACADO AL VACÍO”<sup>1</sup>

La máquina de vacío es un aparato complejo, compuesto de una serie de secciones especializadas en extraer el aire de la bolsa y el producto, inyectar un gas inerte si es necesario y sellar la bolsa. Una bomba se encarga de efectuar el vacío hasta un 99%.

El sistema de sellado de la bolsa consta de dos resistencias que funden parte del plástico de la bolsa mientras un sistema de enfriamiento rápido permite completar el sellado antes de la apertura de la campana. Una vez terminado el proceso de sellado, una válvula permite la entrada de aire a la campana de forma gradual.

Las máquinas de vacío cuentan con los siguientes componentes básicos:

- **Vacuómetro.**- A través del mismo se controla el grado de vacío dentro de la cámara. Algunas máquinas están dotadas del denominado Control Sensor. Este sistema hace trabajar a la bomba de vacío hasta el grado de vacío prefijado por el usuario, sin que éste tenga que estar calculando el tiempo de vaciado según el tipo de pieza que introduce en la cámara.

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos35/cocina-al-vacio/cocina-al-vacio.shtml>

- **Sistema de sellado.-** La máquina tiene que estar dotada de un sistema que permita soldar las bolsas en las que se introducen los alimentos, de tal forma que, una vez fuera de la cámara, el oxígeno del aire no entre en contacto con el material envasado. La soldadura puede ser simple o doble.

Para el presente proyecto de tesis se utilizará la marca "TECNOVAC", la misma que se dedica a la fabricación y comercialización a nivel mundial de máquinas de envasado al vacío. Estas máquinas se usan globalmente para el envasado de alimentos, productos no alimenticios y productos médicos estériles.

"**TECNOVAC**" que es "**VIDORTEC**" en Ecuador, está encargada de atender el mercado, para esto cuenta con ingenieros y técnicos expertos en el área, que garantizan a los clientes una asesoría técnica y económica, además de un servicio fiable y atento, incluido un suministro local de piezas originales de repuestos."<sup>2</sup>.

Los productos de fabricación cuentan con la NORMA ISO – 9001. "TECNOVAC" pone a disposición toda la experiencia, ofreciendo el mejor servicio, los mejores precios y la mejor satisfacción.

#### **5.5.5.1. DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA A UTILIZARSE**

El equipo envasador al vacío, modelo "**T-100**" de la representación de "TECNOVAC", será la máquina a utilizarse en el proyecto, ya que es de fácil

---

<sup>2</sup> "TECNOVAC". Empresa "VIDORTEC".

operación, con un mínimo de mantenimiento. Esta máquina empacadora al vacío de mostrador sirve para empaquetar en bolsas, compactas y ergonómicas, están construidas en acero inoxidable y son de fácil limpieza y larga duración. Además se emplea principalmente en supermercados, tiendas alimentarias, carnicerías y restaurantes.

**IMAGEN No.- 20: "MODELO T-100"**



**FUENTE:** Empresa "VIDORTEC"

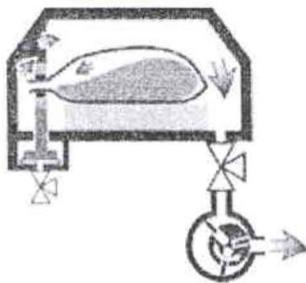
**TABLA No.- 28: "MODELO T-100"**

<b>CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS</b>	
Largo de Cámara	465 mm.
Profundidad de Cámara	470 mm.
Altura de Cámara	Máximo 220 mm.
Dimensiones Equipo	550x550x480h mm.
Bomba de vacío	20 mc-/h.
Alimentación Eléctrica	220v-50 Hz - 1ph.

Potencia Eléctrica	1200 w.
--------------------	---------

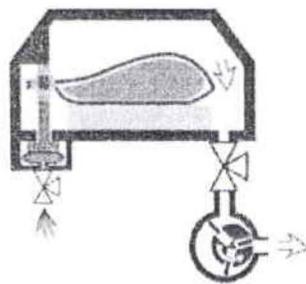
FUENTE: Empresa "VIDORTEC"

### IMAGEN No.- 21: "Funcionamiento de la Máquina"



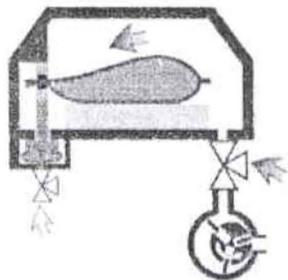
#### Paso 1: Evacuación

La bomba de vacío succiona el aire fuera de la campana. Campana, bolsa y producto son evacuados.



#### Paso 2: Soldadura

La membrana de soldadura es inflada y presiona las barras de soldadura a una presión elevada contra una barra de contrapresión. El alambre sellador se calienta a través de un impulso eléctrico (sistema de soldadura por impulsos). Las superficies interiores de la bolsa plástica laminada se derriten y se pegan.



#### Paso 3: Ventilación

La campana se ventila: el nivel de presión en el interior de la campana tiene el mismo nivel de presión que en el exterior. La tapa se abre.

FUENTE: Empresa "Multivac"

### 5.5.6. MANTENIMIENTO MÍNIMO DE UNA MÁQUINA DE VACÍO

- Vaciarla regularmente cada 300 horas de uso.
- Controlar que el cierre hermético de la tapa de la campana esté en perfecto estado, que no esté roto, para evitar la entrada de aire exterior.
- Asegurarse de que el teflón que recubre la soldadura de las resistencias no esté quemado. Si este fuera el caso, reemplazarlo rápidamente y pasar una tela esmeril por las resistencias para extraer el zinc. Colocar el teflón nuevamente.
- Limpiar bien el interior de la campana y la tapa usando agua tibia y detergente antiséptico, así como las bandejas interiores. Enjuagar bien.
- Evitar derramar líquidos en el orificio de la bomba, ya que le resta eficiencia y vida a la bomba.
- No lavarla nunca a chorro de agua.

# **ANEXO 9**

# Estofado de Carne de Res

Presentación 500g

## INGREDIENTES Y PESOS.

341.6g. de carne de res en trozos

83.3g. de arvejas

83.3g. cebolla perla chica picada

91.6g. tomate regular picado

33.3g. pimiento

8.3ml. Aceite

4.2g ajo molido

2 hojas de laurel

44.2g. de pasas

0.7g. cucharadita de pimienta negra

45.8ml. de vino dulce

25g. aceitunas

100ml. agua

5g. sal

## Preparación:

En una olla echar aceite cuando este caliente dorar la cebolla, el tomate, el ajos y pimiento. Cuando este bien frito se la agrega la carne. Cocinar hasta que estén blandas y se echa las hojas de laurel, las pasas, la sal, la pimienta y un poco de agua para que termine la cocción a fuego lento. Por último se echan las arvejas ya cocidas en agua con sal (para que estas no pierdan su color). Agregar aceitunas y el vino dulce quitar el laurel.

Nota: Las arvejas se cocen en agua con sal cuando comience a hervir sin tapar. Una vez cocido escurrirla y colocarla en UN tazón con agua fría o helada para que se conserven verdes.

# Estofado de Pollo

Presentación 500g

## INGREDIENTES Y PESOS.

348g. de carne de pollo en trozos

75.3g. de arvejas

75.3g. cebolla perla chica picada

25g. Pasta de tomate

33.3g. pimiento

45g. Zanahoria

8.3ml. Aceite

4.2g ajo molido

5g. concentrado de caldo de pollo

2 hojas de laurel

44.2g. champiñones

0.7g. cucharadita de pimienta negra

45.8ml. de vino dulce

200ml. agua

5g. sal

## Preparación:

Lavar y cortar las presas de pollo en trozos. En el aceite dorar los ajos, cebolla, y el pimiento. Agregar el pollo, las zanahorias (cocidas), arvejas (cocidas), champiñones, pasta de tomate, el concentrado de pollo y las hojas de laurel. Por último la sal, pimienta y el vino.

# Lomo de falda de res

Presentación 500g

## INGREDIENTES Y PESOS.

341g. Lomo de falda de res

70.2g. de arvejas

45.3g. pimiento

70.2g. Zanahoria

8.3ml. Aceite

4.2g ajo molido

78g. cebolla perla

10g. mostaza

10ml. salsa inglesa

5g. azúcar

0.7g. cucharadita de pimienta negra

47ml. de vino tinto

50ml. agua

5g. sal

## Preparación:

En una olla echar aceite, cuando este caliente dorar la cebolla, el ajo y pimiento. Cuando este bien frito se la agrega la carne en cecinas medianas. Cocinar hasta que estén blandas. Agregar mostaza, salsa inglesa y agua Tapar y cocer a fuego lento. Por último agregar zanahoria (cocida), arveja (cocida), sal, la pimienta, azúcar y el vino tinto. Tapar y dejar reposar.

**ESTOFADO DE CARNE**

	Carne de Res	En 45%	Arveja tierna	11%	Cebolla Perla	%	Tomate rifon	12%	Pimiento	4%	Ajo	1%	Acete		Pasas		Vino Dulce			Acetunas	Agua	Sal	EN 100%	Valor Nutricional/Cal	Etiqueta nutricional (2000 calorias)		
humedad	gr	75.6	34.02	62.7	6.897	85.9	9.449	52.5	11.1	92.1	3.684	70	0.7		0		0			0	0	0	65.15	64.7			
proteina		21.2	9.54	7.5	0.825	1.3	0.143	1	0.12	0.89	0.0356	5	0.05		0	3.21	0.1926	0.3	0.003	0.4	0.024	0		10.8832	43.5328	2.17664	
grasa		1.6	0.72	0.4	0.044	0.2	0.022	0.6	0.072	0.19	0.0076	0.3	0.003	100	2	0.46	0.0276	0	0	20	0.6	0		3.4932	31.4388	1.57104	
HC		0.5	0.225	21.4	2.354	11.1	1.221	5.1	0.612	6.43	0.2572	23	0.23		0	72.1	4.326	14	0.14	1	0.03	0		9.1652	36.6608	1.93304	
Fibra		0	0	3	0.33	1	0.11	1	0.12	1.8	0.072	1	0.01		0	1.21	0.0726			4.4	0.132	0		0.8366	0.8362	0.04181	
Ca	mg	13	5.85	29	3.19	20	2.86	10	1.2	9	0.36	14	0.14		0		0		63	1.89	0	14		15.35	15.3496	0.76748	
P		198	89.1	124	13.64	44	4.84	28	3.36	19	0.76	140	1.4		0		0					3		111.7	111.6956	5.58498	
Fe		3.2	1.44	2.3	0.253	0.7	0.077	0.7	0.084	0	0	1.5	0.015		0		0							1.854	1.8536	0.09268	
Vit A		0	0	43	4.73	0	0	38	4.56	14	0.56	0.8	0.006		0		0							3.85	9.8496	0.49248	
B1		0.06	0.027	0.43	0.0473	0.05	0.0055	0.08	0.0096	0	0.2	0.002			0		0							0.0894	0.089	0.00445	
B2		0.11	0.0495	0.11	0.0121	0.04	0.0044	0.04	0.0048	0.03	0.0012				0		0							0.072	0.0716	0.00358	
B3		6.6	2.97	2.23	0.2453	0.4	0.044	0.72	0.0864						0		0							3.3457	3.3453	0.167265	
C		0	0	28	3.08	17	1.87	32	3.84	89.3	3.572	11	0.11		0		0							12.362	12.3616	0.61808	
Na					0		0		0		0		30	0.6						2250	87.5	0	2132		68.1	68.0996	3.40498
k					0		0		0		177	1.77	400	8	749.5	44.97									91	2.73	0
Calorias							0		0		0		0		305	18.3	161	1.61		187	5.61	0			25.52	25.5196	1.27598

**ESTOFADO DE POLLO**

	Carne de pollo	Harina	Acete	Ajo	Cebolla	Pasta de tomate	Pimiento	Zanahoras	Arvejas	Vino de Oporto	Cubito maggi	Sal	Champiñones	En 100%	Valor Nutricional	%2n													
humedad	gr	75	31	13.6		0	70	0.7	85.9	8.59	0	52.1	3.684	88.1	5.286	62.7	6.27	0					92	5.52	63.05	18.05%	0.9025		
proteina		21.6	9.504	10.5		0	5	0.05	1.3	0.13	2.4	0.072	0.89	0.0356	0.7	0.042	7.5	0.75	0.3	0.006	15.8	0.158		3.1	0.186	10.9336	43.7344	2.18672	
grasa		2.7	1.188	1.3		100	15	0.3	0.003	0.2	0.02	5.1	0.153	0.19	0.0076	0.2	0.012	0.4	0.04	0	0	21.6	0.216		0.3	0.018	1.6596	14.9384	0.74682
HC		0	0	74.1		0	23	0.23	11.1	1.11	8.1	0.243	6.43	0.2572	10	0.6	21.4	2.14	14	0.28				3.2	0.192	5.0522	20.2088	1.01044	
Fibra		0	0	0.1		0	1	0.01	1	0.1	1.9	0.057	1.8	0.072	0.9	0.054	3	0.3						1.2	0.072	0.665	0.625	0.03126	
Ca	mg	2	0.88	21		0	14	0.14	26	2.6	28	0.84	9	0.36	30	1.8	29	2.9	0	0				3	0.18	9.7	9.66	0.483	
P		200	88	124		0	140	1.4	44	4.4	37	1.11	19	0.76	30	1.8	124	12.4	0	0				85	5.1	114.97	114.93	5.7465	
Fe		5	2.2	1.4		0	1.5	0.015	0.7	0.07	0	0	0	0.8	0.048	2.3	0.23	0	0						2.563	2.523	0.12615		
Vit A		0	0	10		0	0.6	0.06	0	0	38	1.52	1067	64.02	43	4.3	0	0	0						69.848	69.806	3.4903		
B1		0.11	0.0484	0.15		0	0.2	0.002	0.05	0.005	0	0	0.05	0.003	0.43	0.043	0	0						0	0.1014	0.0614	0.00307		
B2		0.18	0.0792	0.05		0	0	0.04	0.004	0	0.03	0.0012	0.03	0.0018	0.11	0.011	0	0						0	0.0972	0.0572	0.00286		
B3		8.6	3.784	1.33		0	0	0.4	0.04	0	0	0.53	0.0318	2.23	0.223	0	0	0						0	4.0788	4.0388	0.20194		
C		0	0	0		0	11	0.11	17	1.7	0	89.3	3.572	6	0.36	28	2.8	0	0					2.4	0.144	8.686	8.646	0.4321	
Na						0	30	0.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						0	0.3	0.26	0.013	
k						0	400	4	0	0	0	177	7.08	0	0	0	0	0	0						0	11.08	11.04	0.552	
Calorias						0	0	0	0	86	2.58	0	0	0	0	161	3.22	259	2.59					34	2.04	10.43	10.39	0.5195	

**Tiempos de cocción**

- Refrito 20 min
- Carne después de cocinado el refrito se agrega la carne 20 min
- Alberjas 36 min cocinada aparte se agrega despues de la carne
- Vino acetunas
- pasas y champiñones 3 min antes de terminar

# **ANEXO 10**

## Resuelve:

Art. 1.- Aprobar la solicitud de asignación de número, simbología, reserva y derecho del nombre de la organización de carácter nacional MOVIMIENTO FUERZA PAIS (F. P.), al que se le asigna el número 59 del Registro Electoral.

Art. 2.- Prevenir al MOVIMIENTO FUERZA PAIS (F. P.), que si no cumple con la participación a nivel nacional a la que hace referencia su solicitud, quedará sin efecto la reserva del nombre, aprobación del símbolo y asignación del número que se aprueba mediante la presente resolución.

Art. 3.- Disponer que la Dirección de Organizaciones Políticas, para los efectos legales, reglamentarios y normativos registre esta resolución en los libros a su cargo.

Art. 4.- Disponer que Secretaría General notifique con esta resolución a los tribunales provinciales electorales, a la Dirección de Organizaciones Políticas y al peticionario; y, solicite su publicación en el Registro Oficial".

RAZON: Siento por tal que la resolución que antecede fue aprobada por el Pleno del Tribunal Supremo Electoral, en sesión de miércoles 9 de agosto del 2006.- Lo certifico.

f.) Dr. Mauricio Bustamante Holguín, Secretario General del Tribunal Supremo Electoral.

N° 0024

EL CONCEJO METROPOLITANO  
DE QUITO

Considerando:

Que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito aprobó la Ordenanza de Zonificación N° 011 que contiene el Plan de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS), publicada en el Registro Oficial N° 181 de 1 de octubre del 2003; y sus reformas mediante las ordenanzas de zonificación Nos. 013, 014, 016 y 019, publicadas en los Registros Oficiales Nos. 242 de 30 de diciembre del 2003, 565 de 14 de abril del 2005, 50 de 30 de abril del 2005, y 159 de diciembre 5 del 2005, respectivamente; así como las ordenanzas especiales de zonificación Nos. 0001 y 0017, publicadas en los Registros Oficiales 559 de 6 de abril del 2005, y 133 de 26 de octubre del 2005, respectivamente;

Que de acuerdo al Art. 7 de la Ordenanza de Zonificación N° 011, en el año 2005 se debió efectuar la primera revisión del Plan de Uso y Ocupación del Suelo, PUOS;

Que la Dirección Metropolitana de Planificación Territorial, en coordinación con las administraciones zonales, ha revisado el contenido del Plan de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS); y,

En ejercicio de sus atribuciones legales,

## Expide:

LA ORDENANZA DE ZONIFICACION QUE CONTIENE EL PLAN DE USO Y OCUPACION DEL SUELO (PUOS), Y QUE DEROGA LAS ORDENANZAS DE ZONIFICACION Nos. 0011, 0013, 0014, 0016 Y 0019; Y A LAS ORDENANZAS ESPECIALES DE ZONIFICACION Nos. 001 Y 0017.

Art. 1.- Se derogan, la Ordenanza de Zonificación N° 011 y su anexo, así como sus reformas contenidas en las ordenanzas de zonificación Nos. 0013, 0014, 0016 y 0019; y las ordenanzas especiales de zonificación Nos. 001 y 0017, en su lugar expídese esta ordenanza con el siguiente texto:

"Sección I

Consideraciones Generales

Art. 1.- **Definición.-** El Plan de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS) es el instrumento de planificación territorial que establece las disposiciones que se contemplan en el régimen del suelo y fija los parámetros y normas específicas para el uso, ocupación, edificación y fraccionamiento del suelo en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito.

Art. 2.- **Contenido.-** El PUOS determina con carácter normativo el uso, la ocupación y edificabilidad del suelo en la que se determinan los coeficientes y forma de ocupación, la forma del fraccionamiento, el volumen y altura de la edificación, la categorización, dimensionamiento del sistema vial y definición de las áreas históricas.

Art. 3.- **Objetivos.-** El PUOS procura el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del DMQ, ordenando la estructura territorial, el desarrollo físico y la distribución de usos y actividades, de manera que se respeten el patrimonio histórico y cultural, la imagen urbana, las características morfológicas y la preservación del entorno natural.

El PUOS complementa la propuesta de organización y desarrollo territorial propuesto por el PGDT, garantizando y especificando a los propietarios y promotores sus derechos y deberes respecto del aprovechamiento urbanístico y la edificación.

Art. 4.- **Instrumentos de Acción.-** Constituyen instrumentos principales del PUOS: la presente ordenanza y los siguientes mapas: Mapa B1C que se refiere al Uso de Suelo Principal; Mapa B2C que determina la forma de Ocupación y Edificabilidad del Suelo; Mapa B3C que establece la Categorización y Dimensionamiento Vial; el Mapa B4C que corresponde a las Áreas Patrimoniales del DMQ; y, el Mapa B5C que corresponde a las Áreas de Protección Especial, los mismos que forman parte de esta ordenanza.

Art. 5.- **Ambito de aplicación.-** Toda intervención en el uso, ocupación, utilización de la edificación y fraccionamiento del suelo en el Distrito Metropolitano de Quito se regirá por las determinaciones del Régimen del Suelo, las Normas de Arquitectura y Urbanismo y el Plan de Uso y Ocupación del Suelo (PUOS).

Art. 6.- **Vigencia y Revisión.-** El PUOS será revisado en sus contenidos cada cinco años, en correspondencia con la revisión del PGDT. Sin embargo de lo señalado, el



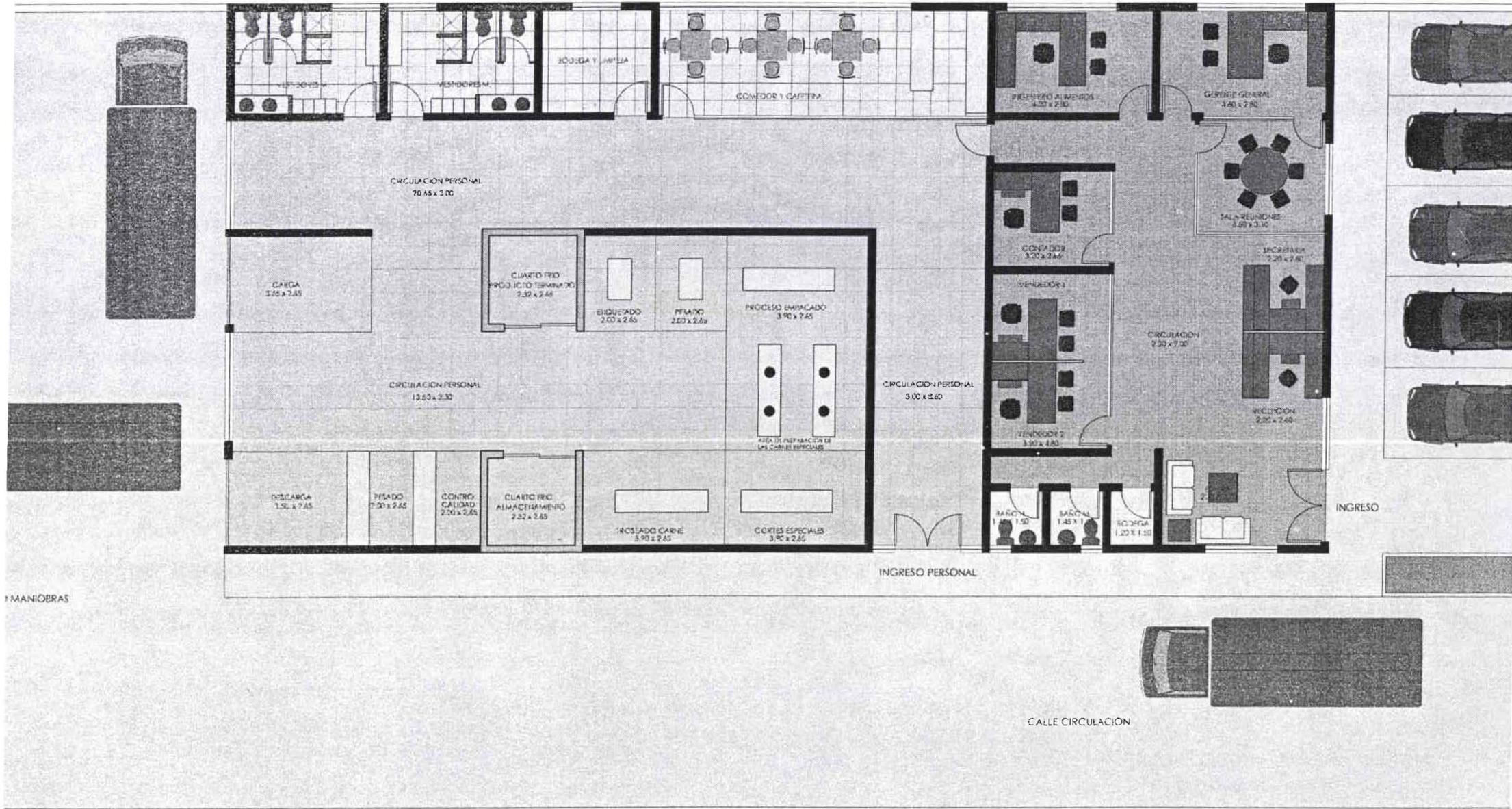
# **ANEXO 11**

# PLANTA DE PROCESAMIENTO

460.00 m<sup>2</sup>

AREA PRODUCCION  
315 m<sup>2</sup>

AREA ADMINISTRATIVA  
145 m<sup>2</sup>



# **ANEXO 12**

**PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL DE OTRAS EMPRESAS**

RAZON SOCIAL	% PARTICIPACION
<b>MEGAMAXI</b>	100%
ECUASTOCK S.A.	99.99%
AGROPESA S.A.	99.97%
PEFRUMAR S.A.	99.80%
LECHERA ANDINA S.A.	79.25%
COMOHOGAR S.A.	78.92%
INDUHELADOS CIA.LTD.	62%
FAVIMATIC S.A.	50%
BEBELANDIA S.A.	32.26%



Oscar Esteban Rodríguez Lazo

Dpto. Marca Privada

Avda. General Enriquez vía a Cotogchoa

Telf: (593-2)2996519

Fax (593-2)2996565

P.O. Box 17-11-04910

Sangolqui-Ecuador

---

**De:** Pablo Escobar [mailto:sicopeep13@hotmail.com]

**Enviado el:** Jueves, 26 de Junio de 2008 16:27

**Para:** Oscar Rodriguez

**Asunto:** Consulta...

Nosotros utilizamos el siguiente margen que es el de relación con la venta, Precio Venta – Precio costo = total (este total lo dividimos para precio venta)

$$4.5-2.3= 2.2/4.5=0.49$$

Seria un 49% de margen, ese esta muy alto los márgenes que utilizamos para las carnes son de 20% Y en lo que es un producto importado es del 33.33%

Nosotros para un producto nuevo pedimos que se encuentren el producto unos tres meses en el mercado

El producto se ubica en las perchas dependiendo las ventas como te vaya ya que el margen de perchas se pone cada local según las ventas que haya tenido, así entre mas ventas tenga va a tener mas exhibición, de ahí la exhibición central estamos dando a proveedores que se unen con

nosotros en un plan que se llama Interproveedores que se trata que nos dan un porcentaje de descuento y nosotros les damos, mejor exhibición, exhibiciones especiales en estar en ofertas y demás cosas que armemos con estos Proveedores.

Como te dije anteriormente en exhibiciones especiales solo con Interproveedores pero de ahí tu puedes hablar con el Centro Comercial para ponerte un stand fuera del Supermaxi pero eso ya no nos compete, pero se que es un poco caro, eso te puedes averiguar en una agencia de impulsadotas o mercadeo ya que nosotros no manejamos eso hace rato

---

---

No imprima este mail a menos que sea absolutamente necesario.

---

La información contenida en este correo electrónico es confidencial y/o información privilegiada y solamente podrá ser utilizada por el Receptor. Si usted no es el receptor autorizado, mediante la presente nota queda usted legalmente notificado de que cualquier difusión, distribución, copia o retención de éste mensaje y de la información contenida en él puede ser sancionada con las penas establecidas en la Ley. Si por error usted ha recibido este correo electrónico, por favor reenviarlo al destinatario e inmediatamente bórralo de su correo. Gracias. --- SUPERMERCADOS LA FAVORITA C.A. ---

# **ANEXO 13**

## PAUTAJE RADIO SUCESOS 101.7 FM.

### PROGRAMAS DE OPINIÓN:

- LA VOZ DE LA GENTE ( 07h00 – 09h00) Marcelo Dotti.
- AL CAER EL SOL (18h00 – 19h30) Bernardo Abad

DERECHOS: Mención de Presentación y Despedida más dos cuñas durante el programa y dos menciones en vivo.  
Una publientrevista mensual

**VALOR MENSUAL: USD. 1200 + IVA**

### RETRANSMISIÓN NOTICIEROS DE ECUAVISA:

- CONTACTO AL AMANECER (06h00 – 07h00)

DERECHOS: Mención de Presentación y Despedida mas dos cuñas

**VALOR MENSUAL: USD. 420 + IVA**

- TELEVISTAZO MEDIO DIA (13h00 – 13h30)

DERECHOS: Mención de Presentación y Despedida mas dos cuñas

**VALOR MENSUAL: USD. 620 + IVA**

- TELEVISTAZO NOCHE (20h00 – 20h45)

DERECHOS: Mención de Presentación y Despedida mas dos cuñas

**VALOR MENSUAL: USD. 420 + IVA**

- **TELEVISTAZO SABADO-DOMINGO (21h40 – 22h15)**

**DERECHOS:** Mención de Presentación y Despedida  
mas dos cuñas

**VALOR MENSUAL: USD. 420 + IVA**

**(BONIFICACIÓN: REALIZACIÓN DE CUÑA DE 30 seg.)**

**Con un atento saludo, y esperando una respuesta afirmativa de su parte,  
me despido.**

**Att.**

**Ing. Elizabeth Consuegra  
Telf.: 2468-427 / 099451479**

**PAUTAJE RADIO SUCESOS 101.7 FM.**

**ROTATIVO DE LUNES A VIERNES:**

- **CUÑA DE 30 segundos USD. 7,00 MAS IVA  
(BONIFICACION SABADO Y DOMINGO 4 CUÑAS.)**

**Con un atento saludo, y esperando una respuesta afirmativa de su parte,  
me despido.**

**Att.**

**Ing. Elizabeth Consuegra  
Telf.: 2468-427 / 099451479**

**PAUTAJE CONCIERTO SENTIDO**

**CON CIERTO SENTIDO**, con Ramiro Diéz, a lo largo de varios años, ha mantenido el primer lugar en la preferencia de los oyentes.

**CON CIERTO SENTIDO**, aborda con calidad radial y amenidad, los mas variados temas: desde la historia de las palabras, hasta los secretos de la astronomía, o la cara oculta de la vida con información sobre el mundo animal.

Todo con la experimentada conducción de Ramiro Diéz en un horario de primera sintonía en autos, hogares y oficinas, adjunto le envío la propuesta para el cliente.

**CON CIERTO SENTIDO**  
**Perfil General**

<b>Conductor:</b>	Ramiro Diez
<b>Estación:</b>	101.7 Radio Sucesos. FM.
<b>Frecuencia:</b>	De Lunes a Viernes, entre las 15h00 y 18h00
<b>Derechos :</b>	<b>Presentación de entrada</b> Presentación de despedida Dos cuñas diarias dentro del programa Siete menciones, comentario a la semana Una publi- entrevista mensual
<b>Costo Inversión:</b>	USD. 1.200,00 más IVA
<b>Forma de pago:</b>	Mes vencido

En espera de su aceptación, me despido.

**Atentamente**  
**Ing. Elizabeth Consuegra**  
**Telf. 2468-427 / 099451479**  
**RADIO SUCESOS**

**PAUTAJE AL CAER EL SOL**

**AL CAER EL SOL**, con Bernardo Abad, por su larga trayectoria en T.V. le permite presentar su programa radial manteniéndose en una selecta audiencia .

**AL CAER EL SOL**, es un programa dirigido a quienes regresan a casa luego de sus jornadas laborales Y/o quienes se interesan por temas sociales, políticos, económicos y culturales.

**AL CAER EL SOL**  
**Perfil General**

**Conductor:** Bernardo Abad  
**Estación:** 101.7 Radio Sucesos. FM.  
**Frecuencia:** De Lunes a Viernes, entre las 18h00 y 19h30

**Derechos :** **Presentación de entrada**  
Presentación de despedida  
Dos cuñas diarias dentro del programa  
Siete menciones, comentario a la semana  
Una publi- entrevista mensual

**Costo Inversión:** USD. 1.200,00 más IVA

**Forma de pago:** Mes vencido

En espera de su aceptación, me despido.

**Atentamente**  
**Ing. Elizabeth Consuegra**  
**Telf. 2468-427 / 099451479**  
**RADIO SUCESOS**

# TARIFAS CON CONTRATO

VIGENTES PARA EL MES DE OCTUBRE DE 2007



LUNES A VIERNES						
INICIO	PROGRAMA	10" \$	20" \$	30" \$	40" \$	60" \$
05H00	Tres Patines	21	42	63	84	126
6H00	24 HORAS I PRIMERA EMISION	150	299	449	598	897
6H29	NOTICIERO DE LA COMUNIDAD I	150	299	449	598	897
6H55	HORA 7	150	299	449	598	897
8H01	NOTICIERO DE LA COMUNIDAD	150	299	449	598	897
8H32	24 HORAS I TERCERA EMISION	150	299	449	598	897
08h45	ECONOMIA PARA TODOS	Comercialización Especial				
8H50	DEPORTE TOTAL	150	299	449	598	897
09H00	24 HORAS (De 9 A 10)	83	167	250	333	500
10H00	La Plena	83	167	250	333	500
10H30	Esas Mujeres pro/ Luciana y Nicolas gva	81	161	242	322	484
11H30	El Peor Dia de tu Vida	68	136	204	272	408
12h00	Maximo Riesgo	68	136	204	272	408
12H30	Futurama	86	172	258	344	516
13H00	Los Simpsons	150	300	450	600	900
13H30	24 Horas	300	600	900	1200	1800
14H00	Deporte Total II	267	533	800	1066	1599
14h30	Malcolm	145	290	435	580	870
15H00	Tnv. Casi Angeles	153	307	460	613	920
15h30	Salvado por la Campana	113	225	338	450	675
16H00	Zack y Cody	145	290	435	580	870
16h30	Nick Mix	228	455	683	910	1365
17H45	Power Rangers	278	555	833	1110	1665
18H15	Los Simpsons	333	666	1000	1333	1999
18H45	Tnv. Pocholo	330	660	990	1320	1980
19H50	24 Horas/ Deporte Total	600	1200	1800	2400	3600
20H45	Tnv. El Zorro	400	800	1200	1600	2400
21H15	Note-Aburra (Lunes)	330	660	990	1320	1980
21H45	Tribula (Martes)	330	660	990	1320	1980
21H45	Mitos y Verdades ( Miércoles ) (nota 4)	330	660	990	1320	1980
21H45	La Kombi uno / Camaramania gva ( Jueves )	330	660	990	1320	1980
21H45	Camaramania ( Viernes)	330	660	990	1320	1980
22H15	CSI (Jueves)	270	539	809	1078	1617
22H15	30 Minutos (Lunes)	Comercialización Especial				
22H15	La Noche (Martes)	467	933	1400	1867	2800
22H15	Cine Espectacular ( Miércoles y Viernes )	333	667	1000	1333	2000
22h45	Ete Lunes ( Lunes)	Comercialización Especial				
23h15	24 (Martes)	184	368	553	737	1105
23H45	Prison Break (Lunes)	68	136	204	272	408
23H45	Crossing Jordan ( Jueves)	96	192	288	384	576
24H15	Mas alla de la imaginacion( Martes)	67	133	200	267	400
24H15	Zona Muerta ( miercoles)	76	152	228	304	456
24H15	La Unidad ( Viernes)	92	184	276	368	552
00H45	Reprise 24 Horas	33	65	98	130	195
SABADOS						
INICIO	PROGRAMA	10" \$	20" \$	30" \$	40" \$	60" \$
05H00	Franja Infantil I	13	26	40	53	79
06H00	Franja Infantil II	32	65	97	130	194
08H30	Club Disney	150	300	450	600	900
10H30	Tnv. Floricienta I	133	266	400	533	799
12h00	Power Rangers	167	333	500	666	999
12H30	Smack Down	100	200	300	400	600
13h30	Futurama	100	200	300	400	600
14H00	Family Guy	100	200	300	400	600
14H30	Los Simpson	140	280	420	560	840
15H00	Lo mejor de Camaramania	140	280	420	560	840
16h00	Maximo Riesgo	83	165	248	330	495
17H00	Cine de accion a tu eleccion	103	205	308	410	615
19H00	Discovery en Teleamazonas	200	400	600	800	1200
20H00	Mitos y Verdades (nota 4)	330	660	990	1320	1980
20H30	Ecos	233	466	700	933	1399
21H30	30 minutos	Comercialización Especial				
22H15	Cine Latino	156	312	468	624	936
00H15	Sexy Cam	104	208	312	416	624
DOMINGOS						
INICIO	PROGRAMA	10" \$	20" \$	30" \$	40" \$	60" \$
05H00	Franja Infantil I	13	26	40	53	79
06H00	Franja Infantil II	32	65	97	130	194
08H30	Club Disney	150	300	450	600	900
10H30	Franja Jetix	118	236	354	472	708
11H30	Franja Nick	148	296	444	592	888
14H00	Power Rangers	165	330	495	660	990
14H30	Lizzie Mc Guire	110	220	330	440	660
15H00	Es Tan Raven	93	185	278	370	555
15H30	Salvado por la Campana	158	315	473	630	945
16H00	Malcolm	143	285	428	570	855
16H30	Cine en Casa	190	380	570	760	1140
18H15	Cine Disney	273	546	820	1093	1639
20H30	Dia a dia	Comercialización Especial				
21H30	24 Horas Dominical	667	1333	2000	2666	3999
22H00	Deporte Total Dominical	600	1200	1800	2400	3599
22H30	En Corto	200	400	600	801	1201
23H00	CSI	153	306	460	613	919
00H30	Series de Madrugada	45	90	135	180	270

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS					
ITEM	ESPECIFICA	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Olla Industrial con tapa	60 litros	4	82,00	328,00
2	Tinas plásticas		2	16,00	32,00
3	Ablandador. Marca ALEGACY.		1	10,00	10,00
4	Colador. Marca ALEGACY.	9" de diámetro.	1	24,00	24,00
5	Cucharón. Marca ALEGANCY.	8 onzas.	1	5,00	5,00
6	Cucharón. Marca ALEGANCY.	12 onzas.	1	5,00	5,00
7	Hacha. Marca ALEGACY.		1	10,00	10,00
8	Rodillo de diseño tradicional en acero inoxidable. Marca ALEGACY.		2	7,00	14,00
9	Espátula en acero inoxidable. Marca ALEGACY.		2	25,00	50,00
10	Bowl de acero inoxidable.	5 litros.	5	7,00	35,00
11	Bowl de acero inoxidable.	8 litros.	5	13,00	65,00
12	Sartén de teflón anti-adeherente.	30 cm.	2	16,00	32,00
13	Sartén de teflón anti-adeherente.	28 cm.	2	10,00	20,00
14	Termómetro.		1	9,50	9,50
15	Cucharas grandes de madera.		5	1,00	5,00
16	Wilo cebollero o de chef.		2	10,00	20,00
17	Cuchillo filetero.		1	6,00	6,00
18	Cuchillo puntilla.		2	3,00	6,00
19	Cuchillo pelador.		3	2,50	7,50
20	Guantes de caucho		50	0,95	47,50
21	Delantal Industrial		12	4,14	49,68
22	Botas de Caucho		6	7,38	44,28
23	Cofías		6	0,92	5,52
24	Uniformes		12	25	300,00
25					-
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					1.130,98

# **ANEXO 14**

ANEXO 17



GC-14-FL-

Quito, 10 de Junio de 2008

Señorita  
Elena Sanchez

Por medio de la presente nos es grato presentar a ustedes la cotización referente a la construcción de un cuarto frío para conservación de Carne.

**ALTERNATIVA # 1**  
**CUARTO DE REFRIGERACIÓN** **COSTO 5.016,00 + IVA**

Medidas externas: 2.32 x 2.32 x 3.00  
Medidas internas: 2.12 x 2.12 x 3.00  
Volumen de cámara: 13,28 m<sup>3</sup>  
Temperatura de entrada del producto: 10 °C  
Temperatura de cámara: 0 a 2 °C  
Cantidad de producto: 1000 Kg de carne de res refrigerada 61 Kg/m<sup>3</sup>  
Piezas de carne pequeñas y grandes colgadas.  
Tipo compacto modelo MGM212 de 1,2 HP

**Equipo:**

**ALTERNATIVA # 2**  
**CUARTO DE CONGELACIÓN** **COSTO 5.980,00 + IVA**

Medidas externas: 2.00 x 2.00 x 2.40  
Medidas internas: 2.70 x 2.70 x 2.30  
Volumen de cámara: 16,76 m<sup>3</sup>  
Temperatura de entrada del producto: 15 °C (por manipulación)  
Temperatura de cámara: -15 °C  
Cantidad de producto: 300 Kg de carne de res refrigerada 56 Kg/m<sup>3</sup>  
Carne fileteada y empacada.  
Tipo compacto modelo BGM320 de 2 HP

**Equipo:**

**AISLAMIENTO:**

**ALTERNATIVA # 1**  
Con paneles de poliestireno expandido de 100 mm de espesor de alta densidad y forrado con planchas prepintadas con pintura poliéster y protegidas por una película plástica. Los paneles son marca Instapanel con norma ISO 9001 y 14001.

**ALTERNATIVA # 2**  
Con paneles de poliuretano expandido de 100 mm de espesor de alta densidad y forrado con planchas prepintadas con pintura poliéster y protegidas por una película plástica.  
Además se incluye un aislamiento de tipo flotante de 100mm de espesor forrado con protecciones antivapor provistas por CORA REFRIGERACION, pero el cliente colocara sobre esto una maya electro soldada y fundirá una losa tipo flotante.

**PUERTA:**

Una puerta de bisagra de 0,70 m x 1,80 m, aislada térmicamente con herrajes importados Norma ISO 9001. Con una cortina térmica traslapada al 50%.

**EQUIPO:**

Unidades tipo compactas marca ZANOTTI de procedencia italiana. Estos equipos viene ensamblados en Italia, a tal punto que ya están cargados de refrigerante, cumpliendo con normas de calidad ISO 9001. Adicionalmente poseen controladores electrónicos con múltiples funciones como: termómetro, termostato, timer de descarchamiento, etc. El descarchamiento de este tipo de equipos es por gas caliente.

**NOTA # 1** Si se desea que la cámara baje a  $-5^{\circ}\text{C}$  es necesario aislar el piso, por lo que el costo se incrementaría para la alternativa # 1 en USD 300,00 y para la alternativa # 2 nosotros suministraríamos el aislamiento, y ustedes tienen que realizar una losa tipo flotante.

**FORMA DE PAGO:** 50% a la firma del contrato y 50% contra entrega previa.

**TIEMPO DE ENTREGA:** 8 días.

Atentamente,

Ing. Luis Felipe Herrera  
CORA REFRIGERACION CIA. LTDA.  
Web: [www.corarefrigeracion.com](http://www.corarefrigeracion.com)

Quito, 3 de junio de 2008  
Nº 143 / 08 (RO)

Señorita  
Helena Sánchez

Estimada Helena,

Adjunto, y de acuerdo a lo solicitado, tenemos el agrado de hacer entrega de la cotización para un "equipo envasador al vacío, modelo T-100" de nuestra representada TECNOVAC.

Es importante señalar que TECNOVAC dispone de una gama de máquinas de moderno concepto, diseñadas y construidas bajo un criterio de práctica ergonométrica y orientada a la máxima economía en su operación.

Cabe destacar que TECNOVAC cuenta en Ecuador con el apoyo técnico y comercial de VIDORTEC S.A. Nuestra compañía ha estado presente en el mercado ecuatoriano por más de 10 años con oficinas tanto en Quito como en Guayaquil.

Estamos convencidos de estar presentando una propuesta de real conveniencia para el presente y futuro de su compañía.

Atentos a sus consultas y comentarios, le saludamos muy cordialmente,

*Rafael J. Jobando*

Rafael Jobando  
Gerente General  
[rjobando@vidortec.com.ec](mailto:rjobando@vidortec.com.ec)

Fernando Zabala  
Gerente General  
[fzabala@vidortec.com.ec](mailto:fzabala@vidortec.com.ec)

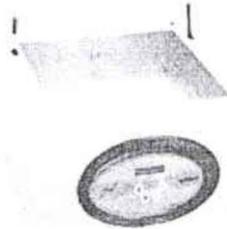
Quito: Amazonas 4545 y Pereira, Of. 106,  
EDIFICIO CENTRO FINANCIERO  
Telfs: 02-292-1369 / 02-298-1868

Guayaquil: Chimborazo 203 y Vélez, Ofic. 43  
EDIFICIO CHIMBORAZO  
Telefax 04-251-8026

VIDORTEC

1. DESCRIPCIÓN SUMINISTRO

**ENVASADOR AL VACÍO MODELO T-100**



Equipo desarrollado por TECNOVAC de fácil operación, con un mínimo de mantenimiento. La innovación es un punto fundamental de la investigación constante y desarrollo de nuevos productos.

Una máquina TECNOVAC es una inversión segura y que dura en el tiempo.

**Características Técnicas**

Largo de cámara	:	465 mm.
Profundidad de cámara	:	470 mm.
Altura de cámara	:	Máximo 220 mm.
Dimensiones Equipo	:	550x550x480h mm
Bomba de vacío	:	20 mc→/h.
Alimentación eléctrica	:	220v - 50 Hz - 1ph.
Potencia eléctrica	:	1200 w.

2. **PRECIOS**

VALOR EQUIPO: \$11.500,00 + IVA

VALOR OFERTA ESPECIAL: \$10.500,00 + IVA

3. **CONDICIONES COMERCIALES**

**Instalación:** Ofrecemos realizar la instalación "sin costo" en Quito o Guayaquil. En caso de ser la instalación fuera de estas ciudades, correrá de su cargo el traslado y la estadía del técnico.

**Plazo de entrega:** Inmediato, de acuerdo a disponibilidad de equipo.

**Forma de pago:** Transferencia Bancaria con Orden de Compra.

**Garantía:** 1 año contra defectos de fabricación.

**Validez de la oferta:** 15 días.

Atentamente,

*J. Rafael J. Obando*

[info@vidortec.com.ec](mailto:info@vidortec.com.ec)

[ventas@vidortec.com.ec](mailto:ventas@vidortec.com.ec)

Quito: Amazonas 4545 y Pereira, Of. 106,  
EDIFICIO CENTRO FINANCIERO  
Telfs: 02-292-1369 / 02-298-1868

Guayaquil: Chimborazo 203 y Velez, Ofic. 43  
EDIFICIO CHIMBORAZO  
Telefax: 04-251-8026

**VIDORTEC**

17  
Quito, 9 de junio del 2008  
N° 147 / 08 (RO)

Señorita  
Helena Sánchez

Ref.: Cotización Equipo Impresor SATO modelo CL408e Pro

Estimada Helena,

Por medio de la presente, nos complace hacer entrega de nuestra oferta por una impresora térmica **Semi-Industrial** modelo serie **CL408e HIGH PERFORMANCE** de nuestra representada **Sato de U.S.A.**

SATO Corporation, fue creada en 1940 para fabricar maquinaria para el área del Packaging. En 1962, SATO inventó el primer rotulador hand-help y comienza las operaciones en suministro de máquinas impresoras de etiquetas en el ámbito mundial.

SATO introdujo en 1979, la primera impresora de transferencia térmica, modelo 2311, y desde entonces SATO ha continuado estando a la vanguardia en la tecnología de impresión Térmica.

Cabe destacar que **SATO** cuenta en Ecuador con el apoyo técnico y comercial de **VIDORTEC S.A.** Nuestra compañía ha estado presente en el mercado ecuatoriano por más de 10 años con oficinas tanto en Quito como en Guayaquil.

Esperando que nuestra propuesta satisfaga plenamente sus requerimientos y atentos de sus consultas o comentarios, lo saludamos muy cordialmente,

*Rafael E. Jobando*

Rafael E. Jobando  
PACKAGING DIVISION  
[rjobando@vidortec.com.ec](mailto:rjobando@vidortec.com.ec)

Francisco Zabala  
GERENTE COMERCIAL  
[fzabala@vidortec.com.ec](mailto:fzabala@vidortec.com.ec)

Quito: Amazonas 4545 y Pereira, Of. 106,  
EDIFICIO CENTRO FINANCIERO  
Teléfono: 02-292-1369 / 02-296-1368

Guayaquil: Chimborazo 203 y Vélez, Ofic. 43  
EDIFICIO CHIMBORAZO  
Telefax: 04-251-8026

VIDORTEC

1. DESCRIPCIÓN SUMINISTRO

**IMPRESORA SATO Modelo CL408e High Performance**

Impresora de alto rendimiento para uso semi-industrial, diseñada con los más altos estándares de fabricación e incluye las siguientes características:

**Características Técnicas:**

Método de Impresión Transferencia Térmica o Térmica Directa.

Velocidad de impresión variable hasta 6"/seg. (152 mm/seg.)

Memoria 18MB estándar.

Procesador RISC 32-BIT/133 MHz

Rango de Impresión:

o Ancho : 4.1" (104mm)

o Largo : 49.2" (1.249 mm)

Resolución de Impresión de hasta 203 dpi.

Imprime todas las simbologías de código de barras incluso 2D PDF417.

Comunicación Serial RS232 y Centronics Parallel.

Consumibles: Cinta estándar 110 mm (ancho), 100 mts. (largo).

1. OFERTA ECONÓMICA

VALOR EQUIPO	:	US\$ 2.400 + IVA.
VALOR OFERTA (por un equipo)	:	US\$ 1.980 + IVA

NOTA: El valor informado incluye:

- 1 Equipo CL408e.
- 1 Cable de Poder.
- 1 Cable de Comunicación Centronic.
- Capacitación, Instalación y Puesta en Marcha.



Quito: Amazonas 4545 y Pereira, Of 106,  
EDIFICIO CENTRO FINANCIERO  
Telfs 02-292-1369 / 02-293-1368

Guayaquil: Chumborazo 203 y Vélez, Ofic 43  
EDIFICIO CHIMBORAZO  
Telefax: 04-251-3026

VIDORTEC

2. CONDICIONES COMERCIALES

**Forma de pago:** 50% Contado, 50% Contra Entrega.

**Instalación:** Instalación, capacitación y puesta en marcha por personal técnico de VIDORTEC, "sin costo" para Uds. Estará a cargo del cliente el transporte y la estadía del personal técnico en el caso de que la instalación tenga que realizarse fuera de las ciudades de Quito o Guayaquil.

**Plazo de entrega:** Aproximadamente 30 días desde su confirmación escrita y pago acordado.

**Garantía:** 12 meses contra defectos de fabricación.

**Validez:** 30 días.

Atentamente,

*Rafael J. Obando*

VIDORTEC  
PACKAGING DIVISION  
[rjobando@vidortec.com.ec](mailto:rjobando@vidortec.com.ec)

VIDORTEC  
GERENTE COMERCIAL  
[fzabala@vidortec.com.ec](mailto:fzabala@vidortec.com.ec)

# **ANEXO 15**

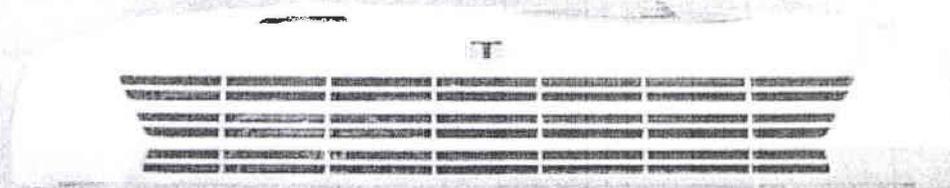
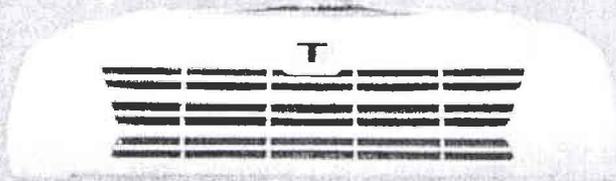
PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS					
ITEM	ESPECIFICA	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Olla Industrial con tapa	60 litros	4	82,00	328
2	Tinas plásticas		2	16,00	32
3	Ablandador. Marca ALEGACY.		1	10,00	10
4	Colador. Marca ALEGACY.	9" de diámetro.	1	24,00	24
5	Cucharón Marca ALEGANCY.	8 onzas.	1	5,00	5
6	Cucharón. Marca ALEGANCY.	12 onzas.	1	5,00	5
7	Hacha. Marca ALEGACY.		1	10,00	10
8	Rodillo de diseño tradicional en acero inoxidable. Marca ALEGACY.		2	7,00	14
9	Espátula en acero inoxidable. Marca ALEGACY.		2	25,00	50
10	Bowl de acero inoxidable.	5 litros.	5	7,00	35
11	Bowl de acero inoxidable.	8 litros.	5	13,00	65
12	Sartén de teflón anti-adeherente.	30 cm.	2	16,00	32
13	Sartén de teflón anti-adeherente.	28 cm.	2	10,00	20
14	Termómetro.		1	9,50	10
15	Cucharas grandes de madera.		5	1,00	5
16	Wilo cebollero o de chef.		2	10,00	20
17	Cuchillo filetero.		1	6,00	6
18	Cuchillo puntilla.		2	3,00	6
19	Cuchillo pelador.		3	2,50	8
20	Guantes de caucho		50	0,95	48
21	Delantal Industrial		12	4,14	50
22	Botas de Caucho		6	7,38	44
23	Cofias		6	0,92	6
24	Uniformes		12	25	300
25					-
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					1.131

# **ANEXO 16**

20  
**T THERMO KING**

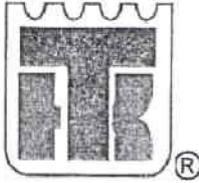
*Serie V*

*Control superior de la temperatura para  
camiones pequeños y furgonetas*



- Plataforma moderna y compacta
- Direct Smart Reefer de fácil manejo
- Mayor fiabilidad
- Mantenimiento, servicio e instalación sencillos

**IR** **Ingersoll Rand**  
Climate Control Technologies



RUC: 1791954238001

# THERMO KING DEL ECUADOR

Lider Mundial en Refrigeración para Transporte

AV. 10 DE AGOSTO 11,120 Y NAZARETH, TELÉFONOS: 247-5581 / 247-5526 Fax. 2475525

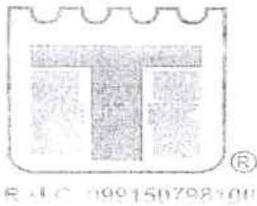
MODELO	CANT.	DESCRIPCIÓN	V.UNITARIO	V.TOTAL
V-100	1	<b>INSTALACIÓN EQUIPO REFRIGERACIÓN</b> Instalación de unidad (incluye refrigerante ecológico, deshidratación, nitrógeno, etc.) Base diseñada, acoplar el compresor al block del motor Polea balanceada para cigüeñal del vehículo Polea excéntrica importada para tensor de Banda Conjunto importado de protectores para mangueras y arneses eléctricos Banda tipo "A"	\$420,00	\$420,00
<b>NOTA:</b> SE RECOMIENDA EL USO DE CORTINAS TÉRMICAS			<b>SUBTOTAL</b>	\$420,00
			<b>12% IVA.</b>	\$50,40
			<b>TOTAL</b>	\$470,40

CONSULTE CON NUESTRO DEPARTAMENTO TÉCNICO PARA CUALQUIER ORIENTACIÓN.

THERMO KING S.A.

DEPARTAMENTO TÉCNICO

therfrio@uio.satnet.net



# THERMO FRIO S.A.

GUAYAQUIL - QUITO - ECUADOR

Representante Exclusivo de THERMO KING Corp.  
Líder Nacional de Refrigeración para Transporte

AV. 10 DE AGOSTO 11,120 Y NAZARETH, TELÉFONOS: 247-5581 / 247-5526 Fax:2475525

PROFORMA

2008-0155

<b>CLIENTE:</b>	SRA HELENA SANCHEZ	<b>ATT:</b>	SRA HELENA SANCHEZ
<b>DIRECCIÓN:</b>	QUITO	<b>TELÉFONO:</b>	095780635
<b>CIUDAD:</b>	QUITO	<b>CAMIÓN:</b>	VARIOS HASTA 22M3
<b>E-MAIL:</b>	helensanches_chemali@hotmail.com	<b>TRANSPORTE:</b>	REFRIGERADOS / CONGELADOS
<b>FECHA:</b>	Lunes, 16 de Junio de 2008	<b>ENTREGA:</b>	INMEDIATA
<b>VALIDEZ:</b>	15 DIAS	<b>F.PAGO:</b>	CONTADO -10%

MODELO	CANT.	DESCRIPCIÓN	UNITARIO	TOTAL
V-100	1	Unidad Thermo King. diseñada para refrigerar camiones pequeños y furgonetas de hasta 15m3 a 0°C y hasta 4m3 a -20°C Enfriamiento por compresor de 6 cilindros TM-08 Acoplado al motor del vehiculo, accionado por Sistema eléctrico 12 y 24 Voltios Refrigerante ecológico R134-a Motores de condensador, evaporador axial, ultra slim de alto rendimiento Capacidad (ambiente a 30°C): 4800 BTU/h a 0°C 1860 BTU/h a -20°C	\$2.880 00	\$2.880.00
			-10%	-\$288.00
TIEMPO DE ENTREGA CON INSTALACIÓN 2 DIAS A PARTIR DE LA RECEPCIÓN DEL VEHICULO			12% IVA.	\$2.592 00
GARANTÍA: UN AÑO POR DESPERFECTOS EN PARTES Y PIEZAS MANTENIMIENTO SIN COSTO EN MANO DE OBRA			TOTAL	\$345.60
NOTA: SE RECOMIENDA QUE EL FURGÓN SE ENCUENTRE AISLADO NO MENOS DE 10 CMT DE ESPESOR, EN POLIURETANO DE 35KG M3 DE DENSIDAD, PUERTAS, PAREDES, TECHO, PISO				\$2.937.60

THERMO FRIO S.A.

ING.WILSON HERRERA

093227053

therfri@uio.satnet.net

NOTA: NUESTROS EQUIPOS SON PARA TRABAJOS PESADOS, POR LO QUE GARANTIZAMOS UNA VIDA ÚTIL DE MAS DE 10 AÑOS.

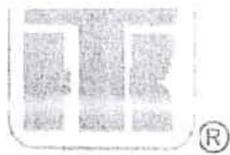
ING: PEDRO MORA 2344712 / 086921058 ( CAMARAS FRIGORIFICAS )

LAVCA: FAUSTO CALDERON 2684722 ( CHEVROLET )

PROAUTO: JAIME NAVARRETE 2248303 / 2445199 ( CHEVROLET )



## THERMO KING DEL ECUADOR



# THERMO KING DEL ECUADOR

Lider Mundial en Refrigeración para Transporte

BIC: 176107 121501

AV. 10 DE AGOSTO 11,120 Y NAZARETH, TELEFONOS: 247-5581 / 247-5526 Fax. 2475525

PROFORMA

2008-0155

<b>CLIENTE:</b>	SRA: HELENA SANCHEZ	<b>ATT:</b>	SRA: HELENA SANCHEZ	
<b>DIRECCIÓN:</b>	QUITO	<b>TELÉFONO:</b>	095780635	
<b>CIUDAD:</b>	QUITO	<b>CAMIÓN:</b>	VARIOS HASTA 22M3	
<b>FECHA:</b>	Lunes, 16 de Junio de 2008	<b>ENTREGA:</b>	2 DÍAS	
<b>VALIDEZ:</b>	15 DÍAS	<b>F.PAGO:</b>	CONTADO -5%	
MODELO	CANT.	DESCRIPCIÓN	V.UNITARIO	V.TOTAL
V-100	1	<b>INSTALACIÓN EQUIPO REFRIGERACIÓN</b> Instalación de unidad (incluye refrigerante ecológico, deshidratación, nitrógeno, etc.) Base diseñada, acoplar el compresor al block del motor Polea balanceada para cigüeñal del vehiculo Polea excéntrica importada para tensor de Banda Conjunto importado de protectores para mangueras y arneses eléctricos Banda tipo "A"	\$420 00	\$420 00
<b>NOTA:</b>		SE RECOMIENDA EL USO DE CORTINAS TÉRMICAS	<b>SUBTOTAL</b>	\$420.00
			12% IVA.	\$50.40
			<b>TOTAL</b>	\$470.40
CONSULTE CON NUESTRO DEPARTAMENTO TÉCNICO PARA CUALQUIER ORIENTACIÓN.				

THERMO KING S.A.

DEPARTAMENTO TÉCNICO

therfrio@uio.satnet.net



# **ANEXO 17**

QUITO, JUNIO 9 DEL 2008.



SEÑORES: OFIMEDIC  
 ATENCIÓN: SRTA.  
 E-MAIL: [ofimedicps@uio.satnet.com](mailto:ofimedicps@uio.satnet.com); [apsch1@hotmail.com](mailto:apsch1@hotmail.com)  
 DIRECCIÓN: VICENTE CARDENAS Y JAPON  
 TELÉFONO: 2259-747 084/660-109

PROFORMA N - EQ-1924-PM

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	P. TOTAL
1	PRESIDENCIA EN MDF DE 3 GAV 1,80X1,80	1316.5	1316.5
1	GERENCIA.MEL C/AUX.ATHOS DE 3 GAVETAS DE 1,80X1,80	431.13	431.13
2	ESTACIONES FUZION DE 1,50X1,50 DE 3/GAV	362.27	724.54
1	SILLON PRESIDENTE LYON EN CUERINA	397.01	397.01
1	SILLON LYON GERENTE EN CUERINA	367.08	367.08
2	SILLAS EJECUTIVAS FOCUS C/B	139.54	279.08
1	BIBLIOTECA ARCHIVO DE 1,90X0,90X0,42 CON PUERTAS DE VIDRIO	469.80	469.8
2	ARCHIVADORES AEREOS DE 0,90 MELAMINICO	136.70	273.4
1	MESA OVALADA O ROMBO MEL. DE 8 A 10 PAX.	269.06	269.06
6	SILLAS BIANCO CON ESPALDAR DE MADERA C/B	103.36	620.16
2	ARTURITOS CON TABLERO	163.39	326.78
1	MESA PARA COMPUTADORA	109.85	109.85
	<b>SUMA</b>		<b>5,584.39</b>
	<b>DESCUENTO 18%</b>		<b>1,005.19</b>
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>4,579.20</b>
	<b>IVA 12%</b>		<b>549.50</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>5,128.70</b>
	s.e.u.o		

**TIEMPO DE ENTREGA: 20 DÍAS LABORABLES A PARTIR DE LA RECEPCIÓN DEL ABONO EFECTIVISADO**  
**FORMA DE PAGO: 60% AL PEDIDO Y 40% A LA ENTREGA.**  
**COLOR: ELEGIR**  
**VALIDEZ DE LA PROFORMA: 8 DIAS**

Atentamente,

FRANCISCO ASTUDILLO  
 EQUICHAIR  
 2255223/3303204/091444758

# **ANEXO 18**

22



**PROFORMA DE VENTA 12626**

Av. 6 de Diciembre N44-306 y Calderón (dos cuadras al norte de la Rio Coca)  
 Telfs: (02) 225-5056 2460-388 2268-958 2448-269 (09) 602-1502

[www.pcshopecuador.com](http://www.pcshopecuador.com)  
[ventas@pcshopecuador.com](mailto:ventas@pcshopecuador.com)

Fecha: 6 de Junio 2008  
 Cliente: PAMELA SANCHEZ  
 Empresa: OFIMEDIC  
 e-mail: [ofimedicps@uiro.satnet.net](mailto:ofimedicps@uiro.satnet.net)  
 Telé/fax: 225-9747

1	<b>COMPUTADOR ARMADO</b>		<b>614.00</b>	<b>614.00</b>
	CASE	SUPER POWER		
	PROCESADOR	INTEL CORE 2 DUO E4600 2.4GHZ		
	MAINBOARD	BIOSTAR P4M900 C2D,S775,DDR2,V,S,R		
	DISCO DURO	SAMSUNG 160GB 7200 Sata		
	MEMORIA	DDR2 1GB PC-667 Corsair		
	TARJETA RED	TARJETA DE RED 10/100		
	T.J. DE VIDEO	SI		
	T.J. DE SONIDO	FULL DUPLEX		
	FAX MODEM	56KB		
	MULTIMEDIA	DVD WRITER LG 20X		
	FLOPPY	Lector de Memorias		
	MOUSE	PS/2 OPTICO SCROLL		
	TECLADO	Multimedia PS/2 ESPAÑOL		
	MONITOR	SAMSUNG / O LG LCD 17"		
1	<b>IMPRESORA HP LASER JET 1020</b>		<b>123.76</b>	<b>123.76</b>
	Modo borrador, normal y óptimo, negro, carta			
	Hasta 15 ppm			
	Tipos de materiales de impresión			
	Papel (láser, común, fotográfico), sobres, etiquetas, cartulina, transparencias, postales			
	Número de cartuchos de impresión			
	1 (negro)			
	Conectividad estándar			
	Puerto USB 2.0 de alta velocidad			
	Memoria estándar			
	1 MB			
	Cable en caja			
	SI (A)			
	Compatible con Mac			
	Dimensiones estándar del producto			
	356 x 42 x 209 mm			
	Clase del producto			

\* VALIDEZ DE LA PROFORMA 15 DIAS

SUBTOTAL:	737.76
IVA:	88.53
<b>TOTAL:</b>	<b>826.29</b>

\_\_\_\_\_  
 LUCY ORTIZ



## COTIZACION No.-138

FECHA : Quito, 10 de Julio del 2006

EMPRESA : Sr. Pablo Escobar

ATENCION :

Telf. 099238294

CANT.	DESCRIPCION	P.Unit.	Total
1	<p><b>Sistema BPS PRODUCCION multiempresa, multibodega, multiusuario, instalado en un servidor y hasta 4 estaciones de trabajo en una red local, con los siguientes módulos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad</li> <li>- Caja / Bancos</li> <li>- Nómina / Rol de Pagos</li> <li>- Compras / Devoluciones / Importaciones</li> <li>- Cuentas por Pagar</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Facturación</li> <li>- Cuentas por Cobrar</li> <li>- Clientes</li> <li>- Inventarios</li> <li>- Egresos de Inventarios a centros de costeo</li> <li>- Transferencias</li> <li>- Activos Fijos</li> <li>- Producción / costos</li> <li>- Auditoría / Control Interno</li> <li>- Gerencial estadístico</li> <li>- Reportes</li> <li>- Administrador / Mantenimiento</li> </ul> <p><b>Capacitación de los módulos descritos 20 horas</b></p>	\$3.136,00	\$3.136,00
	<b>SUBTOTAL:</b>		<b>\$3.136,00</b>
		<b>IVA:</b>	<b>\$376,32</b>
		<b>TOTAL:</b>	<b>\$3.512,32</b>
<p><b>Son: Dos mil ochocientos Dólares 00/100.</b></p>			

Nota Estación adicional \$120,00

Edison Escobar  
SISTEMAS Y SOLUCIONES

ISLA FLOREANA E8-29 Y AV. De los SHYRIS EDIF. EL SOL

3er Piso Of. 303 Telf. 2267442 / 2267441

# **ANEXO 19**

## Requisitos generales para obtener un crédito con Fondos Propios - BNF

### Personas Naturales:

- Copia cédula ciudadanía actualizada y certificado de votación del solicitante, del garante y de sus cónyuges.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC) de ser pertinente.
- Documentos que acrediten que el solicitante y el garante posean bienes (Copia matrículas de vehículos, carta de pago del impuesto predial, etc.).
- Proformas o cotizaciones de casas comerciales o proveedores de las inversiones a realizar con el préstamo.
- El solicitante que opte por un crédito superior a los USD 50.000, deberá presentar un proyecto de factibilidad, justificando mediante un estudio de mercado, técnico y financiero, la viabilidad del proyecto.
- En el caso de obras de infraestructura presentar el presupuesto de construcción que deberá ser otorgado por un profesional.
- Contrato de arriendo legalizado o copias de escrituras del lugar donde se desarrollará la inversión.
- Tener cuenta corriente o libreta de ahorros en el Banco Nacional de Fomento y mantenerlas activas.
- Para el caso de préstamos con garantía hipotecaria, presentar copia certificada de las escrituras de la propiedad, Certificado del Registrador de la Propiedad, carta de pago del Impuesto Predial del presente año. (Si el préstamo será garantizado con hipoteca no es necesario la presentación de Garante).
- En préstamos pecuarios se debe presentar el certificado de registro de marca conferido por la FEDEGAN y/o AGSO y/o CONEFA, como también el último certificado de vacunación contra la Fiebre Aftosa.

### Personas Jurídicas.-

- Adicionalmente a los documentos indicados en líneas precedentes, se deberá presentar los siguientes:
- Documentos que acrediten su constitución y existencia legal actualizada.
- Nombramiento actualizado del o de los representantes legales de la empresa.
- Autorización de la Junta General de Accionistas, para la contratación del préstamo, indicando el monto y destino, así como para gravar los bienes de la empresa a favor del BNF.
- Registro Único de Contribuyentes RUC.
- Certificado del IESS en el que conste que las obligaciones patronales se encuentran al día.
- Certificado de la Superintendencia de Compañías de encontrarse al día con las obligaciones a dicha Institución.
- Copia de los estados financieros presentados a la Superintendencia de Compañías, del último ejercicio económico.

## FONDOS PROPIOS - BNF

Los sectores productivos susceptibles de financiamiento serán:

- Agrícola
- Pecuario
- Pequeña Industria
- Artesanía
- Pesca Artesanal
- Servicio
- Comercio
- Turismo

**LÍNEA DE CRÉDITO: COMERCIAL- FONDOS PROPIOS BNF**

Crédito de Producción	Modalidad I	Modalidad II	Modalidad III	Modalidad IV
Monto de financiamiento	Hasta USD 20.000	Hasta USD 50.000	Hasta USD 100.000	Hasta USD 150.000
Tipo de cliente	A – B	A – B	A	A
Financiamiento del proyecto de inversión por parte del BNF	Hasta el 90%	Hasta el 80%	Hasta el 80%	Hasta el 80%

Destino Sector Agrícola	Plazo	Periodo de Gracia
Formación de cultivos de ciclo corto	Hasta 1 año	Sin periodo de gracia
Formación de cultivos semi permanentes	Hasta 5 años	Hasta 1 año
Formación de cultivos permanentes	Hasta 7 años	Hasta 3 años
Mantenimiento de cultivos permanentes o semi permanentes	Hasta 2 años	Sin periodo de gracia
Mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos agrícolas	Hasta 1 año	Sin periodo de gracia
Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas, nuevos.	Hasta 5 años	Hasta 1 año
Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien de al menos tres años	Hasta 3 años	Hasta 1 año

Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructura, adecuaciones e instalaciones	Hasta 6 años	Hasta 1 año
---	--------------	-------------

Destino Sector Pecuario	Plazo	Periodo de Gracia
Adquisición de insumos pecuarios	Hasta 1 año	Sin período de gracia
Compra de ganado bovino para descollo y/o engorde	Hasta 2 años	Sin período de gracia
Formación de pastos	Hasta 3 años	Sin período de gracia
Mantenimiento de pastizales y cercas	Hasta 2 años	Sin período de gracia
Compra de porcinos para cría	Hasta 4 años	Sin periodo de gracia
Compra de porcinos para engorde	Hasta 1 año	Sin período de gracia
Compra de ovinos, caprinos y camélidos para cría y engorde	Hasta 4 años	Sin periodo de gracia
Compra de aves para producción de carne y postura	Hasta 2 años	Sin periodo de gracia
Adquisición de especies menores: cuyes, conejos y otros, para cría y engorde	Hasta 1 año	Sin periodo de gracia
Adquisición de alevines y peces para crianza en cautiverio: trucha, tilapia, camarón y otros	Hasta 2 años	Sin periodo de gracia
Compra de alimento y otros insumos para las actividades de producciones pecuarias y acuícolas.	Hasta 1 año	Sin periodo de gracia
Compra de ganado bovino de cría para producción de leche o doble propósito, nacional o importado	Hasta 7 años	Hasta 2 años
Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas, nuevos.	Hasta 5 años	Hasta 1 año

Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien de al menos tres años	Hasta 3 años	Hasta 1 año
Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructura, adecuaciones e instalaciones	Hasta 6 años	Hasta 1 año

Destino Sector Pesquero Artesanal	Plazo	Periodo de Gracia
Compra de equipos y aperos de pesca	Hasta 2 años	Sin período de gracia
Compra de embarcaciones de fibra con o sin motor	Hasta 4 años	Sin período de gracia
Compra de motores fuera de borda	Hasta 4 años	Sin período de gracia
Para cubrir los costos directos de producción para las faenas pesqueras	Hasta 1 año	Sin período de gracia

Destino Sector Pequeña Industria, Artesanía, Turismo, Comercio y Servicio:	Plazo	Periodo de Gracia
Compra de materias primas y materiales para la producción de bienes finales	Hasta 2 años	Sin período de gracia
Compra de insumos inherentes a la prestación de un servicio claramente definido	Hasta 2 años	Sin período de gracia
Adquisición de productos de consumo final o bienes terminados sean de fabricación nacional o extranjera destinados para la reventa en forma legal (mercaderías)	Hasta 2 años	Sin período de gracia
Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas, nuevos.	Hasta 5 años	Hasta 1 año
Excepcionalmente se podrá financiar la adquisición de maquinaria reconstruida, siempre y cuando el proveedor sea una casa comercial legalmente constituida y otorgue un certificado de vida útil del bien de al menos tres años	Hasta 3 años	Hasta 1 año

Compra de muebles, enseres, menaje para la utilización en la actividad	Hasta 2 años	Sin periodo de gracia
Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructura, adecuaciones e instalaciones	Hasta 6 años	Hasta 1 año

**LÍNEA DE CRÉDITO: CONSUMO- FONDOS PROPIOS BNF**

Crédito de consumo	Clientes del BNF que mantienen cuentas corrientes o de ahorros
Monto de financiamiento	Hasta de USD 20.000
Tipo de cliente	A - B
Forma de cálculo	Se considera el saldo promedio de la cuenta de los últimos 90 días, multiplicado por 5

**GARANTÍAS**

- Las garantías pueden ser hipotecarias, prendarias, quirografarias o una combinación de ellas, manteniendo la relación garantía/préstamo mínima del 140%.
- En los créditos de hasta USD 7.000 se aceptará la garantía quirografaria.
- En créditos superiores a USD 7.000, se exigirá garantía hipotecaria.

RCULAR

GF 073-2008

QUITO,

ÑOR GERENTE SUCURSAL BANFOMENTO

RCULAR TASAS DE INTERES

PARA EL PERIODO DE JULIO 2008

**TASAS ACTIVAS**

CREDITO COMERCIAL	
<b>CLIENTE A</b>	
	<b>TASA INTERES</b>
\$ 500 hasta \$ 100.000	12.90%
<b>CLIENTE B</b>	
	<b>TASA INTERES</b>
\$ 500 hasta \$ 100.000	13.00%
<b>CLIENTE C *</b>	
	<b>TASA INTERES</b>
\$ 500 hasta \$ 100.000	13.08%

**APLICACIÓN DE REAJUSTES:**

**PARA EL CLIENTE A**

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 0.5 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL COMERCIAL PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA COMERCIAL PYMES

**PARA EL CLIENTE B**

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 1 PUNTO SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL COMERCIAL PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA COMERCIAL PYMES.

**PARA EL CLIENTE C**

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 1.33 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL COMERCIAL PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA COMERCIAL PYMES

**CREDITO DE CONSUMO MINORISTA**

**PARA CREDITOS DE CONSUMO MINORISTA CLIENTE A y B**

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 0.1 PUNTOS SOBRE LA TASA

<b>CLIENTE A y B</b>	
	TASA INTERES
\$ 100 hasta \$ 600	21.63%

ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO MINORISTA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO MINORISTA

<b>CREDITO DE CONSUMO CLIENTE A y B</b>	
	TASA INTERES
\$ 601 hasta \$ 20.000	17.82%

**PARA CREDITOS DE CONSUMO CLIENTE A y B**

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 1.50 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO

<b>CREDITO 5-5-5 PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES DE SECTORES PRODUCTIVOS, SERVICIO Y COMERCIO</b>	
	TASA DE INTERES
	5.00%

**PARA CREDITOS 5-5-5**

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO SERA DE 0,1 PUNTOS SOBRE LA TASA PASIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE . LA TASA RESULTANTE NO SERA INFERIOR AL 5%

<b>REESTRUCTURACIONES COMERCIALES ( Renovaciones Refinanciamientos )</b>	
	TASA INTERES
	13.08%

**PARA REESTRUCTURACIONES ( RENOVACIONES REFINANCIAMIENTOS )**

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 1.34 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL COMERCIAL PYMES DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA COMERCIAL PYMES

<b>ESTRUCTURACIONES CONSUMO MINORISTA ( Renovaciones</b>	
<b>Refinanciamientos )</b>	
	<b>TASA</b>
	<b>INTERES</b>
	22.95%

**PARA REESTRUCTURACIONES ( RENOVACIONES REFINANCIAMIENTOS )**

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 2.32 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO MINORISTA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO MINORISTA

<b>ESTRUCTURACIONES CONSUMO ( Renovaciones</b>	
<b>Refinanciamientos )</b>	
	<b>TASA</b>
	<b>INTERES</b>
	17.82%

**PARA REESTRUCTURACIONES ( RENOVACIONES REFINANCIAMIENTOS )**

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 1.75 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO

<b>ERIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES VENCIDAS, DECRETO</b>	
<b>13 DEL 15 DE ENERO DEL 2007</b>	
	<b>TASA DE INTERES</b>
	Al 5% pero no menor a la Tasa Pasiva Referencial vigente del B.C.E. a la fecha de cada operación

**PARA DIFERIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES VENCIDAS, DECRETO 13 ENERO 15 2007**

REAJUSTE CADA 180 DIAS. EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO SERA DE 1 % SOBRE LA TASA PASIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE . LA TASA RESULTANTE NO SERA INFERIOR AL 5%

**ARA CLIENTES CON CALIFICACION "C" EN EL SISTEMA  
ANCIERO NACIONAL QUE ACCEDAN A OPERACIONES  
CREDITO EN EL BNF CALIFICADOS COMO A O B**

**NCESIÓN DE CREDITO PARA LA COMERCIALIZACION DE ARROZ**

**RA LA ZONAL GUAYAQUIL Y SUS SUCURSALES DEPENDIENTES**

MISION	GASTOS DE OPERACIÓN	TASA DE INTERES
1%	0%	9.50%

**PARA LINEA DE MOVILIZACION 2007**

TASA FIJA

**PARA LINEA MICROCREDITO 2007**

REAJUSTE CADA 180 DIAS. EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO SERA DE 0.1% SOBRE LA TASA PASIVA REFERENCIAL BCE VIGENTE A LA SEMANA DE REAJUSTE . LA TASA RESULTANTE NO SERA INFERIOR AL 5%

**IEA MICROCREDITOS 2007**

5.00%

**REAJUSTE PARA MICROCREDITOS FONDOS PROPIOS**

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 0.1 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO SUBSISTENCIA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO DE SUBSISTENCIA

**ROCREDITOS FONDOS PROPIOS**

TASA  
INTERES

**ROCREDITOS DE SUBSISTENCIA**

nto de Operación y Saldo adeudado menor a \$ 600  
n nivel de venta inferior a \$ 100.000

16.09%

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 0.1 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUM SIMPLE DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO DE ACUM. SIMPLE

**ROCREDITOS DE ACUMULACION SIMPLE**

nto de Operación y Saldo adeudado superior a \$ 600  
sta \$ 8,500 y un nivel de venta inferior a \$ 100.000

16.09%

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA 0.1 PUNTOS SOBRE LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO DE ACUM AMPLIADA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO DE ACUM AMPLIADA

**ROCREDITOS DE ACUMULACION AMPLIADA**

nto de Operación superior a \$ 8.500

16.09%

JEVA LINEA C.F.N. 2006

13.08%

REAJUSTE PARA LA NUEVA LINEA CFN

EL MARGEN DE REAJUSTE DURANTE EL PERIODO DE CREDITO, SERA **10 PUNTOS SOBRE LA TASA**

PASIVA REFERENCIAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR VIGENTE EN LA SEMANA DE REAJUSTE, LA TASA RESULTANTE NO SERA MAYOR A LA TASA MAXIMA EFECTIVA COMERCIAL PYMES

ELIMINA EL COBRO DE COMISIONES, GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OPERACIÓN CONFORME A DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES

REAJUSTE PARA OPERACIONES CONCEDIDAS HASTA EL 25 DE JULIO-07

PAG 2/2

PARA LAS OPERACIONES CONCEDIDAS HASTA EL 25 DE JULIO DE 2007, SE REAJUSTARAN CONFORME LO ESTIPULADO EN EL RESPECTIVO PAGARE O CONTRATO

PARA LAS OPERACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES LA TASA DE REAJUSTE SERA . LA TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL COMERCIAL PYMES

12.10%

**SAS DE MORA Y PENALIZACION**

**VECES LA TASA NOMINAL VIGENTE DE REAJUSTE EN CADA LINEA A LA FECHA DE VENCIMIENTO DEL DIVIDENDO O CREDITO**

*Y DE REESTRUCTURACION (LEY 049 - Capital ) 1.1 Veces la tasa vigente para el Crédito de Producción*

*Y 78 DECRETO 2995 CAFÉ = Más 4 puntos de la tasa de concesión*

*FINANCIAMIENTO DE CREDITOS CASTIGADOS AÑO 2002 = 1.1 Veces la Tasa de reajuste vigente, Para Créditos de Producción*

*FINANCIAMIENTO DE VENCIDOS CASTIGADOS AÑO 2003 = 1.1 Veces la Tasa vigente Para Créditos Renovados*

*FINANCIAMIENTO DE VENCIDOS CASTIGADOS AÑO 2004 = 1.1 Veces la Tasa vigente Para Créditos Renovados*

*FINANCIAMIENTO DE VENCIDOS - CASTIGADOS AÑO 2005 = 1.1 Veces la Tasa vigente Para Créditos renovados (Capital)*

*FINANCIAMIENTO DE VENCIDOS - CASTIGADOS AÑO 2005 = (Solo intereses) (Penalización)( a partir del 1º de Marzo del 2006 )*

**1.00%**

*FINANCIAMIENTO OPERACIONES VENCIDAS DECRETO No. 13 DEL 15 DE ENERO 2007 = 1.1 Veces la Tasa Vigente a la Fecha de Vencimiento*

*FINANCIAMIENTO OPERACIONES VENCIDAS DECRETO No. 13 DEL 15 DE ENERO 2007 = Penalización sobre los Intereses*

**1.00%**

**TODA TODAS LAS ESPECIFICACIONES REFERENTES A TASAS DE MORA Y PENALIZACION, QUE NO SE ENCUENTREN DETALLADAS EN ESTA CIRCULAR DEBERAN SUJETARSE A LAS LINEAS DE CREDITO Y LO QUE ESTIPULE RESPECTIVO PAGARE**

**Quito,**

**TODAS LAS SUCURSALES**

**SEÑOR GERENTE SUCURSAL BANFOMENTO**

**G.F. Para su conocimiento, tasas vigentes por el periodo comprendido**

**TASA DE**

**PARA EL PERIODO DE JULIO 2008**

**INTERES**

PASIVA REFERENCIAL:	5.36%
ACTIVA REFERENCIAL:	9.52%
LEGAL	9.52%
MAXIMA CONVENCIONAL	9.83%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL COMERCIAL CORPORATIVO	9.52%
TASA EFECTIVA MAXIMA COMERCIAL CORPORATIVO	9.83%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL COMERCIAL PYMES	12.10%
TASA EFECTIVA MAXIMA COMERCIAL PYMES	13.08%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO	16.99%
TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO	17.82%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO MINORISTA	19.91%
TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO MINORISTA	23.11%

TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL VIVIENDA	11.47%
TASA EFECTIVA MAXIMA VIVIENDA	11.83%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA	21.40%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA	25.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	29.95%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	35.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO DE SUBSISTENCIA	34.71%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO DE SUBSISTENCIA	36.50%

1. OPERACIONES ACTIVAS BNF:

1.1 SOBREGIROS OCASIONALES Y CONTRATADOS *	17.82%
1.2 FONDOS EN ADMINISTRACION COFENAC	4.76%
1.3 CREDITOS CONADIS	5.90%

3. TASAS DE MORA Y PENALIZACION:

3.1 LEY EMERGENTE CORDON FRONTERIZO = Más 4 puntos del 50% de la Tasa Activa vigente a la fecha de vencimiento del dividendo o Crédito

3.2 MORA EN AVALES ( 1.1 Veces la Tasa Activa Referencial vigente a la fecha de declaratoria de vencida la operación )

---

<b>Depósitos en Cuentas Corrientes</b>		
Monto		Cta. Corrientes
<b>0</b>	<b>5000</b>	0,00%
<b>5001</b>	<b>10000</b>	0,25%
<b>10001</b>	<b>50000</b>	0,50%
<b>50001</b>	<b>EN ADELAN.</b>	1,00%
Avales Bancarios		
<b>AVALES BANCARIOS</b>		4.00%
<b>CARTAS DE GARANTIA</b>		4.00%

**Depósitos en Cuentas de Ahorros**

Monto		Cta. Ahorros
<b>0</b>	<b>500</b>	0,75%
<b>501</b>	<b>1000</b>	1,25%
<b>1001</b>	<b>2000</b>	1,75%
<b>2001</b>	<b>5000</b>	2,25%
<b>5001</b>	<b>EN ADELAN.</b>	2,75%
<b>Sobre saldos promedio</b>		

**Certificados de Inversión**

Monto		31-60	61-90	91-120	121-150	151-180	181-360	Más de 360
<b>250</b>	<b>2.000</b>	3.50%	4.40%	4,80%	5,10%	5,25%	5.50%	5.75%
<b>2.001</b>	<b>10.000</b>	3.65%	4.50%	5,00%	5,25%	5,40%	5.70%	6.00%
<b>10.001</b>	<b>20.000</b>	3.85%	4.70%	5,20%	5,50%	5,65%	5.85%	6.10%
<b>20.001</b>	<b>40.000</b>	4.05%	4.85%	5,40%	5,70%	5,85%	6.00%	6.25%
<b>40.001</b>	<b>100.000</b>	4.25%	4.95%	5,60%	5,85%	6,00%	6.10%	6.50%
<b>100.001</b>	<b>EN ADELANTE</b>	4.25%	5.00%	5,80%	6,00%	6,15%	6.25%	6.50%

S DETALLE DEL SISTEMA DE TASAS DE INTERES POR EL BCE EN:  
[p://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000061](http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000061)

# **ANEXO 20**

RAPID GOURMET					
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	120 000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	16.654
TASA INTERES	12,90%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	120.000				120.000
1		7.740	8.914	16.654	111.086
2		7.165	9.488	16.654	101.598
3		6.553	10.100	16.654	91.498
4		5.902	10.752	16.654	80.746
5		5.208	11.445	16.654	69.300
6		4.470	12.184	16.654	57.117
7		3.684	12.970	16.654	44.147
8		2.847	13.806	16.654	30.341
9		1.957	14.697	16.654	15.644
10		1.009	15.644	16.654	0

# **ANEXO 21**

PROVEEDORES DE INSUMOS (MERCADO SAN ROQUE)	
SEÑORA TERESA IZA (TELEFONO 098082060)	SEÑOR LUIS OYOS ( TELEFONO 0853323397)
Arveja            16 dol kintal Cebolla perla    22 dol kintal Tomate riñón    1 dol 4 libras Harina trigo     37 dol kintal  Pimiento        25 dol 31 libras  Ajo                0.50 dol 1 libra Aceite            1.7 dola 1 litro Perejil            1.50 dol 1 atado Clavo de olor    250 dol kintal	Cilantro            1.50 dol 1 atado Pimiento negro   180 dol kintal Pasas              1 dol 1 libra Laurel             2 dol 4 libras 22 dol 100 Zanahorias       libras 0.50 dol 1 Cebolla larga     atado Tomillo            1.50 dol 2 libras
SUPERMERCADOS	LA CASA DE LOS QUIMICOS
Sal                 1 dol 2 kilos Vino dulce        3 dol 750 ml Cubos de          0.99 dol 25 sabor              cubos Champiñones    3.50 dol 1 kilo Mostaza          1.50 dol 500 gr Salsa inglesa    1.50 dol 170 gr Pasta tomate    0.95 dol 255 gr	Sorbato de        6.50 dol 1 kilo potasio Acido sórbico    30 dol 1 kilo

**ASOCIACIÓN DE INTRODUCORES DE GANADO DEL CAMAL METROPOLITANO**

INTRODUCTORES	TELÉFONOS DE CONTACTO	PROCEDENCIA DEL PRODUCTO	TRANSPORTE DEL PRODUCTO	PRODUCTO	CORTES	PRECIOS/LIBRAS
Sra. Adela Padilla RUC	tlf #1: 2911-800 tlf # 2: 09786-993	Santo Domingo Manabí El Carmen	Camión Refrigerado Con Thermo-King Sin costo de transporte	Carne de Res	Tabla Entera	\$ 1,05
					Brazos	\$ 0,95
					Piernas	\$ 1,15
					Pistolas	\$ 1,30
Sr. Marco Rodriguez RUC	tlf #1: 2618-089 tlf #2: #08674-879	Santo Domingo	Camión Refrigerado Con Thermo-King Sin costo de transporte	Carne de Res	Toro	\$ 1,02
					Vaconas	\$ 1,00
					Vacas < Calidad	\$ 0,97
					Brazos	\$ 0,86
					Piernas	\$ 1,10
Pistolas	\$ 1,20					
Sra. Ana Sandoval RUC	tlf #1: 2619-815 tlf #2: 08690-329	Ferias de Portoviejo El Carmel	Camión Refrigerado Con Thermo-King Sin costo de transporte	Carne de Res	Toro	\$ 1,02
					Vaconas	\$ 1,00
					Brazos	\$ 0,90
					Piernas	\$ 1,10
					Pistolas	\$ 1,17
Sr. Giovanni Cuito RUC	tlf #1: 2602-989 tlf #2: 091777-640	Santo Domingo ... (Hcda. La Delicia)	Camión Refrigerado Con Thermo-King Sin costo de transporte	Carne de Res	Toro & Novillos	\$ 1,00
					Vacas & Vaconas	\$ 0,96
					Brazos	\$ 0,90
					Piernas	\$ 1,10
					Pistolas	\$ 1,15
Sr. Celso Tapia RUC	tlf #1: 098221-491	Santo Domingo ... Dir. Manuel Coronado y Ambrosio	Camión Refrigerado Con Thermo-King Sin costo de transporte	Carne de Res	Tabla Entera	\$ 1,03
					Brazos	\$ 0,92
					Piernas	\$ 1,13
					Pistolas	\$ 1,25



Señorita,  
**HELEN SANCHEZ**  
 Ciudad

De nuestra consideración:

Con la presente nos permitimos cotizar a ustedes, **FUNDAS LAMINADAS DE PEBD+BY. PARA EMPAQUE AL VACIO. TRANSPARENTES O PIGMENTADAS EN BLANCO. sin Impresión.** de acuerdo al siguiente detalle:

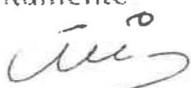
<u>MEDIDAS</u>	<u>ESPESOR</u>	<u>PRECIO/MILLAR</u>	<u>CANT/MINIMA</u>
40 x 40 cm	75 micrones	US \$ 161.00 + IVA	10.000 Fdas

**TIEMPO DE ENTREGA:** 3 semanas  
**FORMA DE PAGO:** 50% anticipo sobre entrega  
**VALIDEZ OFERTA:** 15 días

**Nota:** Prepacking se reserva el derecho a despachar +/- 10% de la cantidad solicitada.

Aprovecho la oportunidad para indicarle nuestro interés en entregarle productos y servicios de primera calidad, en espera que esta oferta sea de su agrado, me suscribo.

Atentamente

  
 Alex Ruiz Requero  
 GERENTE GENERAL  
 Telf. Cel. 098 213521  
[prepacking@yahoo.es](mailto:prepacking@yahoo.es)

# **ANEXO 22**

**RAPID GOURMET**  
**ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>FUENTES</b>											
CAP. PROPIO	41.247	0	0	0	0	0					
CREDITO DE LARGO PLAZO	120.000										
ING. POR VTAS	-	349.569	356.560	363.691	370.965	378.385	385.952	393.671	401.545	409.576	417.767
ING. CUENTAS POR COBRAR			58.261	59.427	60.615	60.615	60.615	60.615	60.615	60.615	60.615
CREDITO CORTO PLAZO	-	13.114	13.312	13.914	14.680	15.580	15.580	15.580	15.580	15.580	15.580
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39.722
IVA RETENIDO Y NO PAGADO		3.915	3.993	4.073	4.155	4.238	4.323	4.409	4.497	4.587	4.679
SALDO ANTERIOR		35.375	(10.290)	(5.330)	898	8.390	15.733	51.044	85.282	121.296	159.124
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>161.247</b>	<b>401.973</b>	<b>421.837</b>	<b>435.775</b>	<b>451.312</b>	<b>467.207</b>	<b>482.203</b>	<b>525.320</b>	<b>567.518</b>	<b>611.654</b>	<b>697.487</b>
<b>USOS</b>											
INVERSIONES	125.873										
GASTOS DE NOMINA	0	67.395	67.395	67.395	67.395	67.395	67.395	67.395	67.395	67.395	67.395
COSTOS DIRECTOS		130.086	132.687	135.341	138.048	140.809	143.625	146.498	149.428	152.416	155.464
VARIACION DE INVENTARIOS		13.659	273	284	290	296	302	308	314	320	
COSTOS INDIRECTOS		40.865	35.727	36.442	37.171	37.914	38.672	39.446	40.235	41.039	41.860
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		62.898	62.898	62.898	62.898	62.898	62.898	62.898	62.898	62.898	62.898
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO			13.114	13.312	13.914	14.680	15.580	15.580	15.580	15.580	15.580
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO			2.229	2.263	2.365	2.496	2.649	2.649	2.649	2.649	2.649
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		18.402	20.852	23.629	26.776	30.341					
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		7.165	12.455	9.678	6.532	2.966					
CUENTAS POR COBRAR		58.261	59.427	60.615	60.615	60.615	60.615	60.615	60.615	60.615	60.615
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS	0	6.991	7.131	7.274	7.419	7.568	7.719	7.873	8.031	8.192	8.355
IMPREVISTOS	-	3.012	2.987	3.021	3.055	3.090	3.126	3.162	3.200	3.237	3.276
PAGO IVA RETENIDO		-	3.915	3.993	4.073	4.155	4.238	4.323	4.409	4.497	4.587
<b>TOTAL USOS</b>	<b>125.873</b>	<b>408.735</b>	<b>421.092</b>	<b>426.146</b>	<b>430.551</b>	<b>435.222</b>	<b>406.819</b>	<b>410.746</b>	<b>414.753</b>	<b>418.839</b>	<b>422.680</b>
<b>SALDO FUENTES - USOS</b>	<b>35.375</b>	<b>(6.762)</b>	<b>745</b>	<b>9.629</b>	<b>20.762</b>	<b>31.985</b>	<b>75.384</b>	<b>114.573</b>	<b>152.766</b>	<b>192.815</b>	<b>274.807</b>
SALDO ANTERIOR		35.375	(10.290)	(5.330)	898	8.390	15.733	51.044	85.282	121.296	159.124
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		18.402	20.852	23.629	26.776	30.341	-	-	-	-	-
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		-	13.114	13.312	13.914	14.680	15.580	15.580	15.580	15.580	15.580
Depreciación Activos Fijos		9.512	9.512	9.512	9.512	9.512	9.512	9.512	9.512	9.512	9.512
Amortizaciones		11.913	11.913	11.913	11.913	11.913					
<b>UTILIDAD</b>	<b>-</b>	<b>9.731</b>	<b>11.625</b>	<b>17.954</b>	<b>24.657</b>	<b>31.824</b>	<b>50.355</b>	<b>54.238</b>	<b>58.198</b>	<b>62.237</b>	<b>66.357</b>
Participación Trabajador ( 15% )		1.460	1.744	2.693	3.699	4.774	7.553	8.136	8.730	9.336	9.953
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>	<b>-</b>	<b>8.271</b>	<b>9.881</b>	<b>15.261</b>	<b>20.958</b>	<b>27.050</b>	<b>42.802</b>	<b>46.102</b>	<b>49.468</b>	<b>52.901</b>	<b>56.403</b>
Impuesto a la Renta ( 25% )		2.068	2.470	3.815	5.240	6.762	10.701	11.526	12.367	13.225	14.101
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>-</b>	<b>6.204</b>	<b>7.411</b>	<b>11.446</b>	<b>15.719</b>	<b>20.287</b>	<b>32.102</b>	<b>34.577</b>	<b>37.101</b>	<b>39.676</b>	<b>42.302</b>
DISTRIBUCION DE UTILIDADES			1.861	2.223	3.434	4.716	6.086	9.630	10.373	11.130	11.903
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>35.375</b>	<b>(10.290)</b>	<b>(5.330)</b>	<b>898</b>	<b>8.390</b>	<b>15.733</b>	<b>51.044</b>	<b>85.282</b>	<b>121.296</b>	<b>159.124</b>	<b>238.850</b>
Inversion Inicial	161.247										
Flujo de efectivo	(161.247)	27.629	28.836	32.871	37.144	41.713	41.614	44.089	46.613	49.188	91.537

# **ANEXO 23**

RAPID GOURMET								
FLUJO DE EFECTIVO								
AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
0	161.247						(161.247)	-161.247
1	0	318.412	7.165	1.460	2.068	349.569	27.629	38.321
2	0	323.510	14.684	1.744	2.470	356.560	28.836	47.734
3	0	324.312	11.941	2.693	3.815	363.691	32.871	51.320
4	0	324.883	8.897	3.699	5.240	370.965	37.144	54.979
5	0	325.136	5.462	4.774	6.762	378.385	41.713	58.710
6	0	326.084	2.649	7.553	10.701	385.952	41.614	62.516
7	0	329.921	2.649	8.136	11.526	393.671	44.089	66.399
8	0	333.835	2.649	8.730	12.367	401.545	46.613	70.359
9	0	337.826	2.649	9.336	13.225	409.576	49.188	74.398
10	0	341.898	2.649	9.953	14.101	457.489	91.537	118.239
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								30,51%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS								19,52%
VALOR ACTUAL NETO AL				9,60%			92.814	212.357
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORE						1,04	1,08	

# ANEXO 24

U.S. Treasuries

	COUPON	MATURITY DATE	CURRENT PRICE/YIELD	PRICE/YIELD CHANGE	TIME
3-Month	0.000	10/23/2008	1-22 / 1.73	0-02 / .094	07/25
6-Month	0.000	01/22/2009	1-29 / 1.95	0-02 / .074	07/25
12-Month	0.000	07/02/2009	2-07 / 2.30	0-01 / .063	07/25
2-Year	2.750	07/31/2010	100-02+ / 2.70	-0-06 / .097	07/25
3-Year	4.875	07/31/2011	105-11+ / 3.00	-0-11 / .111	07/25
5-Year	3.375	07/31/2013	99-23 / 3.44	-0-15+ / .104	07/25
10-Year	3.875	05/15/2018	98-07 / 4.10	-0-27 / .106	07/25
30-Year	4.375	02/15/2038	95-01+ / 4.69	-1-12 / .089	07/25

YIELD CURVE

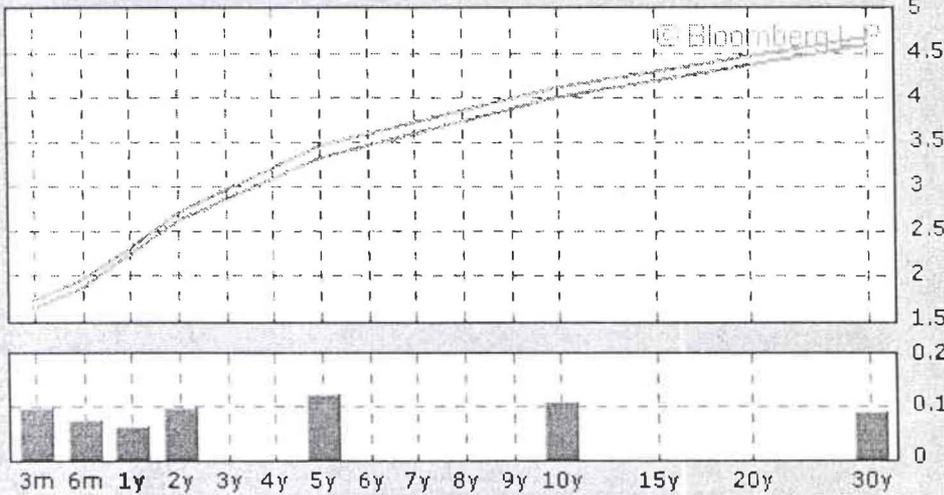
CURRENT  PREVIOUS CLOSE

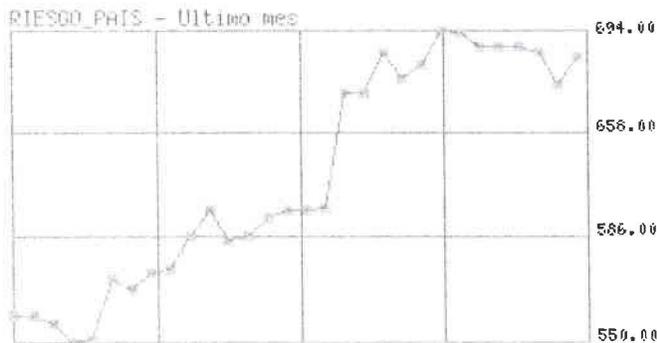
%

YIELD CURVE

CURRENT  PREVIOUS CLOSE

%





Máximo = 694.00

Mínimo = 550.00

#### RIESGO PAIS (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

FECHA	VALOR
Julio-24-2008	682.00
Julio-23-2008	669.00
Julio-22-2008	684.00
Julio-21-2008	687.00
Julio-18-2008	687.00
Julio-17-2008	687.00
Julio-16-2008	693.00
Julio-15-2008	694.00
Julio-14-2008	678.00
Julio-11-2008	672.00
Julio-10-2008	684.00
Julio-09-2008	665.00
Julio-08-2008	665.00
Julio-07-2008	611.00
Julio-04-2008	610.00
Julio-03-2008	610.00
Julio-02-2008	607.00
Julio-01-2008	598.00
Junio-30-2008	596.00
Junio-27-2008	610.00
Junio-26-2008	598.00

Junio-25-2008	583.00
Junio-24-2008	582.00
Junio-23-2008	574.00
Junio-20-2008	579.00
Junio-19-2008	552.00
Junio-18-2008	550.00
Junio-17-2008	558.00
Junio-16-2008	562.00
Junio-13-2008	562.00

**Arithmetic Average**

1928-2007	11.69%	3.91%	5.26%
1967-2007	11.98%	6.05%	7.66%
1997-2007	9.39%	4.13%	6.71%

**Geometric Average**

1928-2007	9.81%	3.87%	5.01%
1967-2007	10.77%	6.01%	7.26%
1997-2007	8.81%	4.12%	6.47%

***Risk Premium***

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
7.78%	6.42%
5.94%	4.33%
5.26%	2.68%

***Risk Premium***

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
5.94%	4.79%
4.75%	3.50%
4.69%	2.34%

# Spreads and Risk Premiums

*Last updated: January 2008*

This table summarizes the latest bond ratings and appropriate default spreads for different countries. While you can use these numbers as rough estimates of country risk premiums, you may want to modify the premia to reflect the additional risk of equity markets. To estimate the long term country risk premium, I start with the country rating (from Moody's: [www.moody.com](http://www.moody.com)) and estimate the default spread for that rating (based upon traded country bonds) over a default free government bond rate.

This becomes a measure of the added country risk premium for that country. I add this default spread to the historical risk premium for a mature equity market (estimated from US historical data) to estimate the total risk premium. In the short term especially, the equity country risk premium is likely to be greater than the country's default spread. You can estimate an adjusted country risk premium by multiplying the default spread by the relative equity market volatility for that market (Std dev in country equity market/Std dev in country bond). I have used the emerging market average of 1.5 (equity markets are about 1.5 times more volatile than bond markets) to estimate country risk premium. I have added this to the historical premium for the US of about 4.79% to get the total risk premium.

<i>Country</i>	<i>Long-Term Rating</i>	<i>Adj. Default Spread</i>	<i>Total Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>
Albania	B1	350	10,04%	5,25%
Alderney (Channel Islands)	Aaa	0	4,79%	0,00%
Andorra	Aaa	0	4,79%	0,00%
Argentina	B3	450	11,54%	6,75%
Armenia	Ba2	250	8,54%	3,75%
Australia	Aaa	0	4,79%	0,00%
Austria	Aaa	0	4,79%	0,00%
Azerbaijan	Ba1	200	7,79%	3,00%
Bahamas	A1	70	5,84%	1,05%
Bahamas-Offshore	Aaa	0	4,79%	0,00%
Bahrain	A2	80	5,99%	1,20%
Bahrain-Offshore	Aa3	60	5,69%	0,90%
Barbados	A3	85	6,07%	1,28%
Belarus	B1	350	10,04%	5,25%
Belgium	Aa1	35	5,32%	0,53%
Belize	Caa1	600	13,79%	9,00%
Bermuda	Aaa	0	4,79%	0,00%
Bolivia	B3	450	11,54%	6,75%
Bosnia & Herzegovina	B2	400	10,79%	6,00%
Botswana	A1	70	5,84%	1,05%
Brazil	Ba1	200	7,79%	3,00%
Bulgaria	Baa3	135	6,82%	2,03%

Cambodia	B2	400	10,79%	6,00%
Canada	Aaa	0	4,79%	0,00%
Cayman Islands	Aa1	35	5,32%	0,53%
Cayman Islands	Aaa	0	4,79%	0,00%
Chile	A1	70	5,84%	1,05%
China	A1	70	5,84%	1,05%
Colombia	Baa3	135	6,82%	2,03%
Costa Rica	Ba1	200	7,79%	3,00%
Croatia	Baa1	100	6,29%	1,50%
Cuba	Caa1	600	13,79%	9,00%
Cyprus	A1	70	5,84%	1,05%
Czech Republic	A1	70	5,84%	1,05%
Denmark	Aaa	0	4,79%	0,00%
Dominican Republic	B2	400	10,79%	6,00%
Ecuador	B3	450	11,54%	6,75%
Egypt	Baa3	135	6,82%	2,03%
El Salvador	Baa2	115	6,52%	1,73%
Estonia	A1	70	5,84%	1,05%
Eurozone	Aaa	0	4,79%	0,00%
Fiji Islands	Ba2	250	8,54%	3,75%
Finland	Aaa	0	4,79%	0,00%
France	Aaa	0	4,79%	0,00%
Germany	Aaa	0	4,79%	0,00%
Greece	A1	70	5,84%	1,05%
Guatemala	Ba1	200	7,79%	3,00%
Guernsey (Channel Islands)	Aaa	0	4,79%	0,00%
Honduras	B2	400	10,79%	6,00%
Hong Kong	Aa2	50	5,54%	0,75%
Hungary	A2	80	5,99%	1,20%
Iceland	Aaa	0	4,79%	0,00%
India	Ba2	250	8,54%	3,75%
Indonesia	Ba3	300	9,29%	4,50%
Ireland	Aaa	0	4,79%	0,00%
Isle of Man	Aaa	0	4,79%	0,00%
Israel	A2	80	5,99%	1,20%
Italy	Aa2	50	5,54%	0,75%
Jamaica	Ba2	250	8,54%	3,75%
Japan	A1	70	5,84%	1,05%
Jersey (Channel Island)	Aaa	0	4,79%	0,00%
Jordan	Baa3	135	6,82%	2,03%
Kazakhstan	Baa1	100	6,29%	1,50%
Korea	A2	80	5,99%	1,20%
Kuwait	Aa2	50	5,54%	0,75%
Latvia	A2	80	5,99%	1,20%
Lebanon	B3	450	11,54%	6,75%
Liechtenstein	Aaa	0	4,79%	0,00%

Lithuania	A2	80	5,99%	1,20%
Luxembourg	Aaa	0	4,79%	0,00%
Macao	Aa3	60	5,69%	0,90%
Malaysia	A3	85	6,07%	1,28%
Malta	A2	80	5,99%	1,20%
Mauritius	Baa2	115	6,52%	1,73%
Mexico	Baa1	100	6,29%	1,50%
Moldova	Caa1	600	13,79%	9,00%
Monaco	Aaa	0	4,79%	0,00%
Mongolia	B1	350	10,04%	5,25%
Morocco	Ba1	200	7,79%	3,00%
Netherlands	Aaa	0	4,79%	0,00%
New Zealand	Aaa	0	4,79%	0,00%
Nicaragua	B3	450	11,54%	6,75%
Norway	Aaa	0	4,79%	0,00%
Oman	A2	80	5,99%	1,20%
Pakistan	B1	350	10,04%	5,25%
Panama	Ba1	200	7,79%	3,00%
Panama-Offshore Banks	Aa2	50	5,54%	0,75%
Papua New Guinea	B1	350	10,04%	5,25%
Paraguay	Caa1	600	13,79%	9,00%
Peru	Baa3	135	6,82%	2,03%
Philippines	B1	350	10,04%	5,25%
Poland	A2	80	5,99%	1,20%
Portugal	Aa2	50	5,54%	0,75%
Qatar	Aa2	50	5,54%	0,75%
Romania	Baa3	135	6,82%	2,03%
Russia	Baa2	115	6,52%	1,73%
San Marino	Aaa	0	4,79%	0,00%
Sark (Channel Islands)	Aaa	0	4,79%	0,00%
Saudi Arabia	A1	70	5,84%	1,05%
Singapore	Aaa	0	4,79%	0,00%
Slovakia	A1	70	5,84%	1,05%
Slovenia	Aa2	50	5,54%	0,75%
South Africa	A2	80	5,99%	1,20%
Spain	Aaa	0	4,79%	0,00%
St. Vincent	B1	350	10,04%	5,25%
Suriname	Ba3	300	9,29%	4,50%
Sweden	Aaa	0	4,79%	0,00%
Switzerland	Aaa	0	4,79%	0,00%
Taiwan	Aa3	60	5,69%	0,90%
Thailand	Baa1	100	6,29%	1,50%
Trinidad & Tobago	Baa1	100	6,29%	1,50%
Tunisia	Baa2	115	6,52%	1,73%
Turkey	Ba3	300	9,29%	4,50%
Turkmenistan	B2	400	10,79%	6,00%

Ukraine	B1	350	10,04%	5,25%
United Arab Emirates	Aa2	50	5,54%	0,75%
United Kingdom	Aaa	0	4,79%	0,00%
United States	Aaa	0	4,79%	0,00%
Uruguay	B1	350	10,04%	5,25%
Venezuela	B1	350	10,04%	5,25%
Vietnam	Ba3	300	9,29%	4,50%

Last updated: January 2008

Aswath Damodaran

# Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 - Current

The raw data for treasury bond and bill returns is obtained from the Federal Reserve database in St. Louis (FRED). The treasury bill rate is a 6-month rate and the treasury bond is the constant maturity 10-year bond, but the treasury bond return includes coupon and price appreciation. It will not match the treasury bond rate each period. For more details, download the excel spreadsheet that contains the same data.

Year	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of \$ 100		
	Stocks	T.Bills	T.Bonds	Stocks	T.Bills	T.Bonds
1928	43,81%	3,08%	0,84%	\$ 143,81	\$ 103,08	\$ 100,84
1929	-8,30%	3,16%	4,20%	\$ 131,88	\$ 106,34	\$ 105,07
1930	-25,12%	4,55%	4,54%	\$ 98,75	\$ 111,18	\$ 109,85
1931	-43,84%	2,31%	-2,56%	\$ 55,46	\$ 113,74	\$ 107,03
1932	-8,64%	1,07%	8,79%	\$ 50,66	\$ 114,96	\$ 116,44
1933	49,98%	0,96%	1,86%	\$ 75,99	\$ 116,06	\$ 118,60
1934	-1,19%	0,30%	7,96%	\$ 75,09	\$ 116,41	\$ 128,05
1935	46,74%	0,23%	4,47%	\$ 110,18	\$ 116,68	\$ 133,78
1936	31,94%	0,15%	5,02%	\$ 145,38	\$ 116,86	\$ 140,49
1937	-35,34%	0,12%	1,38%	\$ 94,00	\$ 117,00	\$ 142,43
1938	29,28%	0,11%	4,21%	\$ 121,53	\$ 117,12	\$ 148,43
1939	-1,10%	0,03%	4,41%	\$ 120,20	\$ 117,16	\$ 154,98
1940	-10,67%	0,04%	5,40%	\$ 107,37	\$ 117,21	\$ 163,35
1941	-12,77%	0,02%	-2,02%	\$ 93,66	\$ 117,23	\$ 160,04
1942	19,17%	0,33%	2,29%	\$ 111,61	\$ 117,62	\$ 163,72
1943	25,06%	0,38%	2,49%	\$ 139,59	\$ 118,06	\$ 167,79
1944	19,03%	0,38%	2,58%	\$ 166,15	\$ 118,51	\$ 172,12
1945	35,82%	0,38%	3,80%	\$ 225,67	\$ 118,96	\$ 178,67
1946	-8,43%	0,38%	3,13%	\$ 206,65	\$ 119,41	\$ 184,26
1947	5,20%	0,38%	0,92%	\$ 217,39	\$ 119,87	\$ 185,95
1948	5,70%	0,95%	1,95%	\$ 229,79	\$ 121,01	\$ 189,58
1949	18,30%	1,16%	4,66%	\$ 271,85	\$ 122,41	\$ 198,42
1950	30,81%	1,10%	0,43%	\$ 355,60	\$ 123,76	\$ 199,27
1951	23,68%	1,34%	-0,30%	\$ 439,80	\$ 125,42	\$ 198,68
1952	18,15%	1,73%	2,27%	\$ 519,62	\$ 127,59	\$ 203,19
1953	-1,21%	2,09%	4,14%	\$ 513,35	\$ 130,25	\$ 211,61
1954	52,56%	1,60%	3,29%	\$ 783,18	\$ 132,34	\$ 218,57
1955	32,60%	1,15%	-1,34%	\$ 1.038,47	\$ 133,86	\$ 215,65
1956	7,44%	2,54%	-2,26%	\$ 1.115,73	\$ 137,26	\$ 210,79
1957	-10,46%	3,21%	6,80%	\$ 999,05	\$ 141,66	\$ 225,11

1958	43,72%	3,04%	-2,10%	\$ 1.435,84	\$ 145,97	\$ 220,39
1959	12,06%	2,77%	-2,65%	\$ 1.608,95	\$ 150,01	\$ 214,56
1960	0,34%	4,49%	11,64%	\$ 1.614,37	\$ 156,75	\$ 239,53
1961	26,64%	2,25%	2,06%	\$ 2.044,40	\$ 160,28	\$ 244,46
1962	-8,81%	2,60%	5,69%	\$ 1.864,26	\$ 164,44	\$ 258,38
1963	22,61%	2,87%	1,68%	\$ 2.285,80	\$ 169,16	\$ 262,74
1964	16,42%	3,52%	3,73%	\$ 2.661,02	\$ 175,12	\$ 272,53
1965	12,40%	3,84%	0,72%	\$ 2.990,97	\$ 181,84	\$ 274,49
1966	-9,97%	4,38%	2,91%	\$ 2.692,74	\$ 189,81	\$ 282,47
1967	23,80%	4,96%	-1,58%	\$ 3.333,69	\$ 199,22	\$ 278,01
1968	10,81%	4,97%	3,27%	\$ 3.694,23	\$ 209,12	\$ 287,11
1969	-8,24%	5,96%	-5,01%	\$ 3.389,77	\$ 221,59	\$ 272,71
1970	3,56%	7,82%	16,75%	\$ 3.510,49	\$ 238,91	\$ 318,41
1971	14,22%	4,87%	9,79%	\$ 4.009,72	\$ 250,55	\$ 349,57
1972	18,76%	4,01%	2,82%	\$ 4.761,76	\$ 260,60	\$ 359,42
1973	-14,31%	5,07%	3,66%	\$ 4.080,44	\$ 273,81	\$ 372,57
1974	-25,90%	7,45%	1,99%	\$ 3.023,54	\$ 294,21	\$ 379,98
1975	37,00%	7,15%	3,61%	\$ 4.142,10	\$ 315,24	\$ 393,68
1976	23,83%	5,44%	15,98%	\$ 5.129,20	\$ 332,39	\$ 456,61
1977	-6,98%	4,35%	1,29%	\$ 4.771,20	\$ 346,85	\$ 462,50
1978	6,51%	6,07%	-0,78%	\$ 5.081,77	\$ 367,91	\$ 458,90
1979	18,52%	9,08%	0,67%	\$ 6.022,89	\$ 401,31	\$ 461,98
1980	31,74%	12,04%	-2,99%	\$ 7.934,26	\$ 449,63	\$ 448,17
1981	-4,70%	15,49%	8,20%	\$ 7.561,16	\$ 519,28	\$ 484,91
1982	20,42%	10,85%	32,81%	\$ 9.105,08	\$ 575,62	\$ 644,04
1983	22,34%	7,94%	3,20%	\$ 11.138,90	\$ 621,32	\$ 664,65
1984	6,15%	9,00%	13,73%	\$ 11.823,51	\$ 677,24	\$ 755,92
1985	31,24%	8,06%	25,71%	\$ 15.516,60	\$ 731,83	\$ 950,29
1986	18,49%	7,10%	24,28%	\$ 18.386,33	\$ 783,79	\$ 1.181,06
1987	5,81%	5,53%	-4,96%	\$ 19.455,08	\$ 827,13	\$ 1.122,47
1988	16,54%	5,77%	8,22%	\$ 22.672,40	\$ 874,86	\$ 1.214,78
1989	31,48%	8,07%	17,69%	\$ 29.808,58	\$ 945,46	\$ 1.429,72
1990	-3,06%	7,63%	6,24%	\$ 28.895,11	\$ 1.017,59	\$ 1.518,87
1991	30,23%	6,74%	15,00%	\$ 37.631,51	\$ 1.086,18	\$ 1.746,77
1992	7,49%	4,07%	9,36%	\$ 40.451,51	\$ 1.130,39	\$ 1.910,30
1993	9,97%	3,22%	14,21%	\$ 44.483,33	\$ 1.166,79	\$ 2.181,77
1994	1,33%	3,06%	-8,04%	\$ 45.073,14	\$ 1.202,49	\$ 2.006,43
1995	37,20%	5,60%	23,48%	\$ 61.838,19	\$ 1.269,83	\$ 2.477,55
1996	23,82%	5,14%	1,43%	\$ 76.566,48	\$ 1.335,10	\$ 2.512,94
1997	31,86%	4,91%	9,94%	\$ 100.958,71	\$ 1.400,65	\$ 2.762,71
1998	28,34%	5,16%	14,92%	\$ 129.568,35	\$ 1.472,93	\$ 3.174,95
1999	20,89%	4,39%	-8,25%	\$ 156.629,15	\$ 1.537,59	\$ 2.912,88
2000	-9,03%	5,37%	16,66%	\$ 142.482,69	\$ 1.620,16	\$ 3.398,03
2001	-11,85%	5,73%	5,57%	\$ 125.598,83	\$ 1.712,99	\$ 3.587,37

2002	-21,98%	1,80%	15,12%	\$ 97.996,61	\$ 1.743,82	\$ 4.129,65
2003	28,41%	1,80%	0,38%	\$ 125.838,91	\$ 1.775,21	\$ 4.145,15
2004	10,70%	2,18%	4,49%	\$ 139.308,83	\$ 1.813,91	\$ 4.331,30
2005	4,85%	4,31%	2,87%	\$ 146.062,54	\$ 1.892,09	\$ 4.455,50
2006	15,63%	4,88%	1,96%	\$ 168.886,53	\$ 1.984,43	\$ 4.542,87
2007	5,48%	4,88%	10,21%	\$ 178.149,51	\$ 2.081,27	\$ 5.006,69

**Arithmetic Average**

1928-2007	11,69%	3,91%	5,26%
1967-2007	11,98%	6,05%	7,66%
1997-2007	9,39%	4,13%	6,71%

**Geometric Average**

1928-2007	9,81%	3,87%	5,01%
1967-2007	10,77%	6,01%	7,26%
1997-2007	8,81%	4,12%	6,47%

**Risk Premium**

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
7,78%	6,42%
5,94%	4,33%
5,26%	2,68%

**Risk Premium**

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
5,94%	4,79%
4,75%	3,50%
4,69%	2,34%

[1]

**Aswath Damodaran:**

ST: Short term (Treasury bill)

LT: Long term (Treasury bond)

[2]

**Aswath Damodaran:**

The risk premium will be computed from this year to the current year.

[1]

**Aswath Damodaran:**

ST: Short term (Treasury bill)

LT: Long term (Treasury bond)

Last updated: January 5, 2008

By Aswath Damodaran

# ANEXO 25

**FLUJO DE EFECTIVO MODERADO**

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	TRABAJADOS	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PARTE IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PARTE IMP.
0	166.094						(166.094)	-166.094
1	0	369.497	7.165	10.319	14.618	459.712	65.279	97.380
2	0	379.893	15.027	11.517	16.316	478.100	70.374	113.234
3	0	382.008	12.512	12.634	17.899	487.662	75.121	118.166
4	0	383.682	9.464	13.846	19.616	497.416	80.272	123.197
5	0	385.231	6.195	15.106	21.400	507.364	85.627	128.329
6	0	387.535	3.586	18.070	25.599	517.511	86.308	133.563
7	0	392.546	3.586	18.870	26.733	527.862	89.712	138.901
8	0	397.658	3.586	19.687	27.890	538.419	93.183	144.347
9	0	402.872	3.586	20.520	29.071	549.187	96.724	149.901
10	0	408.190	3.586	21.370	30.275	604.739	144.904	200.135
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								66,60%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							43,99%	66,60%
VALOR ACTUAL NETO AL					9,32%		368.191	649.402
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORE						1,13	1,23	

**FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA**

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	TRABAJADOS	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PARTE IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PARTE IMP.
0	174.786						(174.786)	-174.786
1	0	444.042	7.165	16.376	23.199	574.640	91.023	137.763
2	0	462.166	16.714	18.829	26.675	609.118	101.449	163.667
3	0	465.158	13.967	20.208	28.627	621.301	107.308	170.110
4	0	468.221	11.175	21.612	30.617	633.727	113.277	176.681
5	0	470.619	7.601	23.154	32.801	646.401	119.828	183.384
6	0	473.529	4.421	26.443	37.461	659.329	121.896	190.221
7	0	479.742	4.421	27.489	38.943	672.516	126.341	197.194
8	0	486.080	4.421	28.556	40.455	685.966	130.876	204.307
9	0	492.544	4.421	29.644	41.996	699.686	135.501	211.562
10	0	499.137	4.421	30.754	43.569	766.940	193.479	272.223
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								88,73%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							58,49%	88,73%
VALOR ACTUAL NETO AL					8,86%		592.033	1.009.463
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORE						1,17	1,30	