



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TRADICIONALES
COLOMBIANOS DERIVADOS DEL CERDO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingenierías en Negocios Internacionales e Ingeniería
Comercial con mención en Finanzas

Profesor Guía

Ing. Andrés Alejandro Galvis Correa

Autoras

Mayari Estefanía Mafla Ramírez

Laura María Moreno Cabrera

Año

2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Andrés Alejandro Galvis Correa
Ingeniero
C.I. 172319750-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Mayari Estefanía Mafla Ramírez
C.I. 080293052-9

Laura María Moreno Cabrera
C.I. 080219022-3

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme alcanzar un logro más en mi vida. A mis padres, gracias a quienes estoy culminando tan importante etapa. A Laurita mi amiga y excelente compañera de tesis, a mis amigos cercanos, familiares y sobre todo a nuestro tutor Alejandro y Ana María por todo el apoyo incondicional durante este trayecto.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía y brindarme la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida. A mi familia, por su apoyo y amor que me brindan cada día. A Maita, por su amistad y por el esfuerzo realizado juntas en este proceso. Alejandro y Ana María, por sus enseñanzas y apoyo todo este tiempo. Al coordinador de la carrera y profesores, por su guía durante estos años de estudio. A mis amigos más cercanos que colaboraron para la culminación de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de tesis a las personas más importantes en mi vida: a mis padres Vicente y Rosario por ser mi guía, por su amor, dedicación y apoyo incondicional; especial se lo dedico a mi abuelita María Magdalena a quien amo y admiro infinitamente por ser mi ejemplo de fortaleza y perseverancia; y a mi querido hermano menor Ian, buscando ser un buen ejemplo para él.

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen María, por ser el fundamento de mi vida y demostrarme que con fe todo es posible. Con todo el amor y cariño del mundo a mis padres, Pablo y Laura, a mi hermano, Pablo, por ser un ejemplo en el trayecto de mi vida. A mi novio Erick, por ser mi inspiración y enseñarme a ser fuerte a pesar de los obstáculos.

RESUMEN

El presente plan de negocios detalla la propuesta de creación de EMPROCERD CIA. LTDA., empresa dedicada a la producción y comercialización de productos tradicionales colombianos derivados del cerdo en el norte de la ciudad de Quito.

El atractivo de este negocio se debe a la inexistencia de empresas productoras de: chorizo colombiano ahumado; chuleta ahumada y chicharrón, que distribuyan a segmentos específicos desatendidos. Otro aspecto importante es el constante crecimiento del sector de procesamiento y conservación de carne, con un crecimiento del 8% en el año 2013, debido al cambio en la matriz productiva provocando una disminución en la importación de ciertos productos, e incentivando al sector alimenticio a generar nuevos mecanismos de producción.

El mercado objetivo lo conforman restaurantes y panaderías-cafeterías colombianas de la administración del Municipio Espejo y la Delicia. Este segmento fue escogido a través de la creación de mercados, que arrojó información sobre las necesidades y perfiles de posibles clientes dispuestos a comprar los productos para la elaboración de sus platos típicos.

El posicionamiento de la empresa se basará en la creación de valor de la marca, mediante una estrategia de segmentación que permitirá concentrar los esfuerzos en un segmento en específico, alcanzando una diferenciación en la distribución y precios dentro del mercado objetivo.

Los procesos establecidos que conformarán las operaciones de la empresa, permitirán optimizar recursos; tiempo y generarán los beneficios de una economía de escala, que con el apoyo de una política de compra eficiente se podrán evitar grandes inventarios o pérdidas por descomposición.

El monto de la inversión inicial es de UDS 41,766 y para el estudio financiero del proyecto se utilizó el modelo Browniano geométrico, que permite encontrar el punto de convergencia y de esta forma construir y analizar varios escenarios, elaborando flujos de efectivo para la valoración de la empresa.

ABSTRACT

The following business plan details the proposal of the creation of EMPROCERD CIA. LTDA. This business will be dedicated to the production and the merchandising of traditional Colombian pork products in the north of the city of Quito.

The attractiveness of this business is due to the lack of production companies which offer smoked Colombian sausages, smoked pork chops, and pork rinds, which would distribute to specific neglected segments. Another important aspect is the constant growth of the processing and preserving of meat sector, with an increase of 8% in 2013, due to the change in the productive matrix causing a decrease in the import of certain products, thus encouraging the food industry to generate new production mechanisms.

The target market is made up of Colombian restaurants and bakeries of the zonal administration Eugenio Espejo and La Delicia. This specific sector was chosen through a market research, which yielded information about the real necessities and profiles of possible customers willing to buy the products needed to prepare their ethnic dishes.

The positioning of the company will be based on the creation of brand equity, through the strategy of segmentation, which will allow to concentrate our efforts on a specific sector, achieving differentiation in the distribution and prices in the target market.

The established processes that will shape the operations in the company, will allow to optimize resources; time and the generation of the benefits of an economy of scale, which will be supported by a policy of efficient purchase may avoid large inventories or losses due to decay.

The amount of the initial investment is USD 41,766 and for the financial study of the project the geometric Browniano model was used, which allows to find the point of convergence and this permitting the construction and break down of various scenarios, preparing cash flow for the valuation of the company.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.2 OBJETIVO GENERAL	4
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4 HIPÓTESIS.....	5
2 CAPITULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	6
2.1 LA INDUSTRIA	6
2.1.1 Tendencias	7
2.1.1.1 Ciclo de vida de la industria.....	9
2.1.2 Estructura de la Industria	10
2.1.2.1 Competidores en la industria.....	12
2.1.2.2 Cadena de valor de la Industria.....	13
2.1.3 Análisis PEST	14
2.1.3.1 Político.....	14
2.1.3.2 Económico.....	18
2.1.3.3 Social.....	22
2.1.3.4 Tecnológico	27
2.1.4 Canales de distribución.....	28
2.1.5 Las cinco fuerzas de Porter	32
2.1.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (Barreras de entrada).....	33
2.1.5.2 El poder de negociación de los proveedores.....	34
2.1.5.3 El poder de negociación de los clientes.	35
2.1.5.4 Amenaza de productos sustitutos.	35
2.1.5.5 Rivalidad entre los competidores.	36
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	37

2.2.1	La idea y el modelo de negocio	37
2.2.2	Estructura legal de empresa	38
2.2.3	Misión, Visión y Objetivos	38
2.2.3.1	Misión	38
2.2.3.2	Visión.....	38
2.2.3.3	Objetivos	39
	Largo Plazo:	39
	Mediano Plazo:	39
2.2.3.4	Valores	40
2.3	EL PRODUCTO O SERVICIO.....	40
2.3.1	Tipo de producto	40
2.3.2	Características del producto	40
2.3.3	Logotipo y slogan.....	41
2.4	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	41
2.5	ANÁLISIS FODA.....	44
2.5.1	Matriz FODA	45
2.5.2	Matriz EFE	46
2.5.3	Matriz EFI.....	48
2.5.4	Matriz Interna y Externa	50
2.5.5	Matriz de la gran estrategia.....	51
3	CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	53
3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	53
3.2	PROBLEMA DE DECISIÓN DE GERENCIA.....	53
3.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	54
3.4	OBJETIVO, PREGUNTA E HIPÓTESIS.....	54
3.4.1	General	54
3.4.2	Específicos.....	55
3.5	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	56

3.6	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	56
3.6.1	Fuentes primarias.....	56
3.6.2	Fuentes secundarias.....	57
3.7	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	57
3.7.1	Investigación Cualitativa.....	57
3.7.1.1	Grupo de enfoque.....	58
3.7.1.2	Entrevista con Expertos.....	59
3.7.2	Investigación Descriptiva Cuantitativa.....	63
3.7.2.1	Encuesta.....	66
3.8	MERCADO OBJETIVO.....	77
3.9	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	78
3.9.1	Segmentación de Mercado.....	78
3.9.1.1	Segmentación Geográfica.....	78
3.9.1.2	Segmentación Demográfica.....	78
3.9.1.3	Segmentación Psicográfica.....	78
3.9.2	Mercado objetivo.....	78
3.10	TAMAÑO DE MERCADO.....	79
3.10.1	Demanda.....	79
3.11	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	79
3.12	CONCLUSIONES.....	81
4	CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	83
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	83
4.1.1	Segmentación.....	83
4.1.2	Segmentación del Mercado Meta.....	83
4.1.2.1	Marketing concentrado.....	85
4.1.3	Diferenciación.....	85
4.1.4	Posicionamiento.....	86
4.2	MIX DE MARKETING.....	87
4.2.1	Producto.....	87
4.2.1.1	Niveles del Producto.....	88

4.2.1.2	Tipos de productos de consumo	88
4.2.1.3	Ciclo de vida del producto	89
4.2.1.4	Características principales	91
4.2.1.4.1	Contenido	91
4.2.1.4.2	Empaque	91
4.2.1.4.3	Etiquetado	92
4.2.1.5	Imagen Corporativa	96
4.2.1.5.1	Marca	96
4.2.1.5.2	Slogan	96
4.2.1.5.3	Logo	96
4.2.2	Precio	97
4.2.2.1	Fijación de precios basado en costos	97
4.2.2.2	Fijación de precios de penetración de mercado	98
4.2.3	Plaza	98
4.2.3.1	Canal de Distribución	99
4.2.4	Promoción	100
4.2.4.1	Mezcla Promocional	100
4.2.4.1.1	Estrategia de la mezcla de promoción	101
4.2.4.1.2	Fijación del presupuesto de promoción	101
4.2.4.1.3	Herramientas de promoción	102
4.2.4.1.3.1	Publicidad	102
4.2.4.1.3.2	Perfiles de los principales medios de comunicación	104
4.2.4.1.3.3	Promoción de ventas	109
4.2.4.1.3.4	Marketing directo.....	109
4.2.4.1.3.5	Relaciones públicas	109
4.2.4.1.3.5.1	Tarjeta de presentación.	110
4.2.4.2	Venta Personal.....	110
4.2.4.2.1	Fuerza de ventas.....	110
5	CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y	
	PRODUCCIÓN.....	112
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	112

5.1.1 Partes principales del producto.....	113
5.1.2 Características técnicas y funcionales del producto	113
5.1.3 El producto a ofrecer.....	114
5.1.4 Materia prima y proveedores	114
5.2 POLÍTICAS Y OPERACIONES.....	115
5.2.1 Política de comportamiento del personal	116
5.2.2 Política de empleo	116
5.2.3 Política de Vestuario e higiene.....	117
5.3 CICLO DE OPERACIONES.....	117
5.3.1 Proceso de compra.....	117
5.3.2 Pedido de materia prima	117
5.3.3 Recepción y revisión de insumos.....	118
5.3.4 Flujograma de procesos.....	118
5.3.4.1 Adquisición de materia prima	118
5.3.4.2 Proceso de producción.....	120
5.3.4.3 Distribución del producto	125
5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	126
5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS.....	127
5.5.1 Oficina, área de producción y bodega	127
5.5.2 Distribución del local	127
5.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIOS FÍSICOS.....	128
5.7 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS.....	130
5.8 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	130
6 CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL	132
6.1 Estructura organizacional.....	132
6.1.1 Organigrama	132
6.2 Personal Administrativo y sus responsabilidades.....	132
6.2.1 Descripción de funciones.....	133

6.2.1.1 Gerente General.....	133
6.2.1.2 Jefe de Operaciones	134
6.2.1.3 Jefe de Finanzas	135
6.2.1.4 Operadores	136
6.2.1.5 Vendedor.....	137
6.3 Compensaciones salariales	138
6.4 Política de empleos y beneficios.....	138
6.5 Niveles salariales.....	140
6.6 Derechos y restricciones de Accionistas e Inversionistas ..	140
6.7 Equipo de Asesores y Servicios	141
7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL.....	142
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .	142
7.2 DIAGRAMA.....	143
7.3 Riesgos e imprevistos	144
8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	145
8.1 Criterios utilizados	145
8.2 Riesgos y problemas principales del plan de negocio	146
8.3 Supuestos	149
9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	151
9.1 Inversión Inicial	151
9.1.1 Instalaciones y Mejoras.....	151
9.1.2 Gastos de Constitución	151
9.1.3 Maquinaria y Equipo	152
9.1.4 Muebles y Enseres	152
9.1.5 Equipo de computación	152
9.1.6 Vehículo.....	152
9.1.7 Fondo Operario.....	152
9.2 Fuentes de ingresos	153

9.2.1 Ingreso.....	153
9.3 Costos fijos, variables y gastos.....	153
9.3.1 Costos fijos	153
9.3.2 Costos Variables.....	154
9.3.3 Gastos Administrativos	154
9.3.4 Gasto de ventas.....	154
9.3.5 Gasto financiero.....	155
9.4 Estado de Resultados proyectado.....	155
9.4.1 Ventas.....	155
9.4.2 Costos.....	157
9.4.3 Gastos.....	157
9.4.4 Utilidad	157
9.4.4.1 Supuestos	158
9.4.4.2 Resultados	160
9.4.4.3 Análisis	164
9.5 Margen Bruto y Margen Operativo	164
9.6 Balance General proyectado	164
9.6.1 Activo	165
9.6.1.1 Activo Corriente.....	165
9.6.1.2 Activo Fijo.....	166
9.6.2 Pasivo	167
9.6.2.1 Pasivo Corriente.....	167
9.6.3 Patrimonio.....	168
9.7 Flujo de Efectivo proyectado	169
9.7.1 Flujo de efectivo operativo	169
9.7.2 Capital de Trabajo Neto	170
9.7.3 Gastos de Capital	170
9.8 Punto de Equilibrio	171
9.9 Control de costos importantes.....	173
9.9.1 Índices Financieros	173
9.9.1.1 Liquidez.....	173

9.10 Valuación.....	175
10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO	178
10.1 Financiamiento deseado.....	178
10.2 Estructura de capital y deuda buscada	178
10.3 Capitalización	179
10.4 Uso de fondos	179
10.5 Valoración del proyecto.....	180
11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES	184
11.1 Conclusiones.....	184
11.2 Recomendaciones.....	189
REFERENCIAS	191
ANEXOS	197

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta es a cerca de un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos tradicionales colombianos derivados del cerdo en el norte de la ciudad de Quito.

La idea principal del negocio se basa en la elaboración de productos con sabor tradicional colombiano, siguiendo la tendencia al aumento del consumo de productos más sanos y la gran aceptación por los sabores de la gastronomía del vecino país. Determinando como mercado objetivo a los restaurante y panaderías-cafeterías colombianas ubicadas en la administración zonal Eugenio Espejo y La Delicia del norte de la ciudad de Quito.

Basado en los análisis realizados, se establece que el sector de procesamiento y conservación de carne creció en el año 2013 a una tasa superior en 3%, al crecimiento de la industria manufacturera. Esto puede atribuirse al aumento registrado en los últimos años del consumo de estos productos, gracias a los desarrollos en su calidad y variedad.

A través del estudio de mercado se pudo encontrar que las características que buscan los clientes y consumidores en un producto son la calidad y el sabor. Y que además compran los productos por la necesidad de incorporarlos en sus platos típicos. Estableciendo que a un nivel de confianza del 95%, el 70,1% estaría dispuesto a comprar los productos.

A pesar de que en el mercado existe una variedad de productos sustitutos, hasta la fecha no existe una empresa con una marca posicionada dentro del mercado objetivo que los distribuya, creando así, una oportunidad de negocio.

La empresa contará con una ubicación estratégica, y la administración estará dirigida por personal preparado y capacitado, tanto en los cargos ejecutivos como en los operativos. Los procesos establecidos que conformarán las

operaciones de la empresa, permitirán optimizar recursos y tiempo que en conjunto con una política de compra planificada, se lograrán procesos de producción eficientes.

El modelo Browniano geométrico, permite valorar el proyecto a través del análisis del comportamiento de las variables claves, de acuerdo con esta metodología se logra un VPN positivo que evidencia la viabilidad del proyecto siempre y cuando se sigan los lineamientos establecidos en el proyecto. Con la finalidad de que se consiga una estabilidad y rentabilidad a largo plazo para el inversionista.

1 CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La industria manufacturera se dedica a la transformación física o química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos, dichos productos son materias primas procedentes de la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca. La presente propuesta se encuentra dentro de la elaboración de productos alimenticios que incluyen: carne, pescados, frutas, entre otros. Esta industria ha tenido un crecimiento de 7% del año 2012 al 2013 a nivel nacional (Banco Central del Ecuador, 2012).

Al observar este crecimiento, también se encontró que el consumo per cápita de carne de cerdo en el Ecuador se duplicó en los últimos 10 años. Este aumento del consumo se debe a la implementación de la tecnología en los procesos y la desmitificación de las propiedades de la carne (El Comercio, 2009). Y con el paso de los años se ha buscado productos de fácil preparación e innovadores que no solo satisfagan un gusto, sino también, que contribuyan al bienestar y salud de los consumidores.

Se debe resaltar que la carne de cerdo ha sido considerada por años poco saludable, pero estudios e investigaciones recientes han demostrado que la carne de cerdo es rica en grasas saludables además de poseer nutrientes; minerales; hierro; zinc; fósforo, entre otros beneficios para el organismo (Alimentación y Salud, 2013).

Los productos derivados del cerdo forman parte de los platos típicos colombianos como son la bandeja paisa, cazuela paisa, frijoles con chicharrón, entre otros. De esta forma la elaboración de productos cárnicos, en este caso, derivados del cerdo con sabor tradicional colombiano son objeto del presente plan de negocios, debido a que la preferencia de los consumidores hacia el menú colombiano ha ido ganando lugar en el país (El Comercio, 2012).

En la ciudad de Quito existen 8,226 restaurantes, 97 de estos restaurantes son colombianos y están ubicados en el sector norte de la ciudad representando el 1.2% del total. Además hay 11,626 tiendas de víveres y 32 tiendas de autoservicio en el mismo sector, según el censo nacional económico 2010, que representarían clientes potenciales (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2010).

1.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios que determine la viabilidad de producir y comercializar productos tradicionales colombianos derivados del cerdo en el Norte de Quito.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar el entorno local para determinar el mercado objetivo y marcas existentes, describiendo gustos y preferencias del cliente para que sean adecuadamente cubiertas.
- Estudiar las tendencias de la industria en la que se ubicará el negocio, para tener una clara visión de las condiciones a las que deberá adaptarse la empresa.
- Efectuar una investigación de mercados que permita identificar el mercado objetivo, su demanda real y potencial.
- Crear un plan de marketing que exponga las características del producto y el valor de la marca.
- Desarrollar políticas dentro de la empresa que permitan el correcto funcionamiento del negocio y desempeño laboral.

- Establecer y difundir los procesos de elaboración, para lograr una producción ordenada y eficiente.
- Contratar personal preparado que desarrollen un buen desempeño laboral, para conseguir un correcto funcionamiento del negocio.
- Elaborar planes de acción alternativos que permitan minimizar los riesgos financieros de la empresa.

1.4 HIPÓTESIS

Es viable la creación de un negocio que elabore y comercialice productos tradicionales colombianos derivados del cerdo en el Norte de la ciudad de Quito.

2 CAPITULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Dentro de este capítulo se analiza cómo está compuesta la industria, la compañía, los productos y/o servicios y el análisis FODA basado en el estudio del macro y micro entorno.

2.1 LA INDUSTRIA

En la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Rev.4, emitido por la división de estadísticas de las Naciones Unidas, la empresa se encuentra en el sector de Elaboración y conservación de carne (C1010).

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

Código	Descripción
“C”	Industria Manufacturera.
“C10”	Elaboración de Productos Alimenticios.
“C101”	Elaboración y conservación de carne.
“C1010”	Elaboración y conservación de carne.

Tomado de: (Naciones Unidas, 2011).

Tabla 2. Clasificación central del producto.

Sección	2. Productos Alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero.
División	21. Carne, pescado, frutas, hortalizas, aceites y grasas.
Grupo	211. Carne y productos cárnicos.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

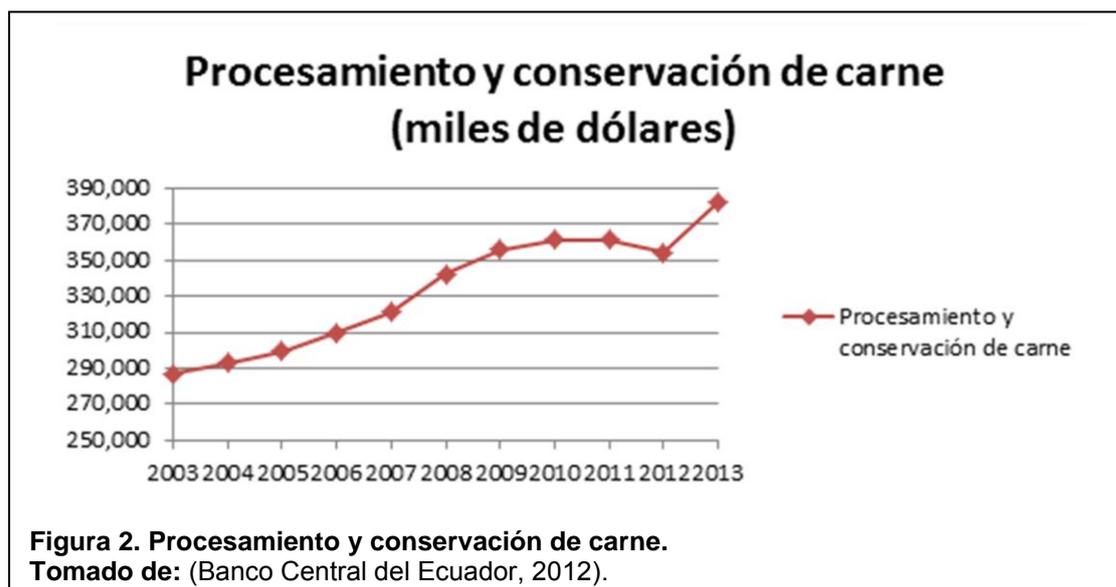
2.1.1 Tendencias

Según un informe del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) del 2009, en la industria manufacturera de bebidas y alimentos se presenta un incremento de la importancia de este sector dentro de la economía nacional (Ecuador Inmediato, 2010). Observando un crecimiento promedio anual de 4%, que presenta la industria desde el 2003 al 2013. *Ver Anexo 1. Ver Figura 1.*



Al 2012, la industria manufacturera (excepto refinación de petróleo) aportó el 12% de la producción total nacional, y específicamente el sector de procesamiento y conservación de productos cárnicos el 5% de la producción total de la industria. *Ver Anexo 2.* Es decir, se tiene una industria en crecimiento que abre las puertas para emprender en nuevos negocios.

El sector de procesamiento y conservación de carne mantiene un crecimiento promedio anual del 3% durante el periodo 2003-2013, observando así, el desarrollo que tiene este sector dentro de la industria manufacturera. *Ver Anexo 1. Ver Figura 2.*



En las previsiones macroeconómicas realizadas por el BCE para el año 2013, tanto la industria manufacturera como el sector de procesamiento y conservación de carne, generan un crecimiento porcentual positivo del 5% y 8%, respectivamente. Observando como este sector crece a una tasa por encima del crecimiento de la industria. Ver tabla 3.

Tabla 3. Crecimiento porcentual de la industria manufacturera 2007- 2013.

CRECIMIENTO PORCENTUAL INDUSTRIA MANUFACTURERA								
INDUSTRIA	AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Industrias Manufactureras		4%	9%	-2%	3%	5%	5%	5%
Elaboración de productos alimenticios		4%	4%	0%	3%	3%	4%	7%
Procesamiento y conservación de carne		4%	7%	4%	1%	0%	-2%	8%

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2012).

El mayor crecimiento porcentual de la industria manufacturera se presentó en los años 2008 y 2011-2013, 9% y 5% respectivamente. Estos datos indican que el consumo en estos productos ha aumentado, una de las razones puede ser por la buena calidad de los mismos y gracias a la gran variedad de productos que ofrece esta división en el mercado. En el grupo de elaboración de productos alimenticios se registró el mayor crecimiento porcentual en el año 2013 con 7% y para la clase de procesamiento y conservación de carne su mayor crecimiento fue en el mismo año con un 8%. A partir de la crisis mundial

del 2008 (que tuvo efecto en el año 2009), esta industria ha ido mejorando año a año, presentando así, un crecimiento positivo hasta el año 2013. Ver *Tabla 4*.

Tabla 4. IPC Quito 2007- 2012.

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR EN LA CIUDAD DE QUITO						
QUITO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Índice	107.8	116.4	122.2	126.5	131.3	138.5
Variación	2.2	8.0	5.0	3.6	3.7	5.5

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2012).

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) en la ciudad de Quito ha variado en promedio desde el 2007-2012 en 4.7%, registrando sus mayores variaciones en el año 2008 y 2012. Al año 2012 este índice aumentó en 7.2 puntos.

Tabla 5. IPC de la carne en el Ecuador 2007-2012.

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR DE LA CARNE A NIVEL NACIONAL						
ECUADOR	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Índice	120.23	138.20	151.07	154.64	160.18	162.06
Variación	2.77	14.95	9.31	2.37	3.58	1.17

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2012).

Y específicamente el segmento de las carnes en el Ecuador registró una variación desde el 2007-2012 de 5.7%, registrando sus mayores variaciones en el año 2008 y 2009. Al año 2012 este índice aumentó en 1.88 puntos. Ver *Tabla 5*.

2.1.1.1 Ciclo de vida de la industria

Como ya se observó anteriormente la tendencia de la industria manufacturera y específicamente el sector de procesamiento y conservación de carne, es positiva, por lo tanto favorece a los negocios existentes y los que están en etapa de ingresar al mercado.

La industria manufacturera se encuentra en la etapa de crecimiento debido a que existe demanda del producto, la cual se expande a medida que nuevos clientes entran al mercado. Los consumidores ya están familiarizados con el producto y disminuyen los precios, gracias a las economías de escala y canales de distribución eficientes. Las barreras empiezan a bajar a medida que crece la industria por eso se necesita tener un control sobre los conocimientos tecnológicos. El rápido crecimiento de la demanda permite a las compañías aumentar sus ingresos y ganancias sin quitarles a los competidores participación de mercado (Hill & Jones, 2011, pág. 57).

2.1.2 Estructura de la Industria

La industria manufacturera es una de las más representativas, dinámicas y que más aportan a la economía. Se encuentra en un constante crecimiento debido a su desempeño positivo en los últimos años, su producción registró un aumento del 6.8% en el 2013, de acuerdo con un balance de la ministra de Industrias y Productividad, Verónica Sión, este desarrollo se debe a la implementación de estrategias, instrumentos y políticas públicas. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

Tabla 6. Estructura de la Industria Fabricación de alimentos / Producción de Cárnicos 2012.

ESTRUCTURA DEL MERCADO DE FABRICACIÓN DE CÁRNICOS (EMBUTIDOS)				
(EN MILLONES DE DÓLARES)				
RANKING 2012	EMPRESA	CIUDAD	INGRESOS POR VENTAS 2012	% PARTICIPACIÓN 2012
1	PRONACA	Quito	800.19	82.04%
2	Fábrica JURIS	Quito	36.02	3.69%
3	Elaborados Cárnicos S. A. ECARNI	Quito	31.92	3.27%
4	Italimentos Cia. Ltda.	Cuenca	27.41	2.81%
5	Industria de alimentos La Europea Cia. Ltda	Cuenca	21.64	2.22%
6	EMBUANDES	Cuenca	13.01	1.33%
7	GRUPOVALCORP S. A.	Guayaquil	10.65	1.09%
8	PIGEM Cia. Ltda.	Cuenca	10.31	1.06%
9	Fábrica de Embutidos La Iberica	Riobamba	4.59	0.47%
10	COREYPOL S. A.	La Libertad	4.53	0.46%
11	FAEMPROCA La Suiza Cia. Ltda.	Quito	3.88	0.40%
12	INAPESA S. A.	Loja	3.47	0.36%
13	FEDERER Cia. Ltda.	Quito	2.67	0.27%
14	SOPRODAL Cia Ltda.	Quito	2.59	0.27%
15	CARNIDEM Cia. Ltda.	Quito	2.53	0.26%
TOTAL			975.41	100%

Tomado de: (Ekos Negocios, 2012).

Para entender la estructura del mercado, se identificaron a las principales empresas entre grandes, medianas y pequeñas en relación a sus ingresos. De acuerdo con este análisis se puede determinar que la industria se encuentra concentrada en un grupo de pocos actores, liderada por PRONACA, con ingresos por ventas de USD 800,19 millones de dólares en el 2012, seguida de 2 grandes empresas que en conjunto representan el 89% de la participación del mercado. *Ver Tabla 6.*

Muchas de estas empresas han operado por varios años dentro del país, razón por la cual han tenido un gran crecimiento, representación y participación en el mercado. Por esta razón de acuerdo a las características del negocio, se lo ha determinado como una empresa pequeña, por lo que su participación se centra en un nicho de mercado y se alinearán a las empresas que presenten las mismas condiciones.

2.1.2.1 Competidores en la industria

- PRONACA: cuenta con una alta gama de líneas de producto como: Mr. Pollo; Mr. Pavo; Mr. Fish; Mr. Cook; Mr. Chanco y Fritz, estas dos últimas se consideran competencia para el negocio. La línea Mr. Chanco posee gran variedad de carne de cerdo procesada, entre las que destacan las chuletas y grasa para chicharrón, mientras que la línea Fritz cuenta con chuletas ahumadas y chorizos parrilleros.
- FÁBRICA JURIS: maneja una línea Premium Parrilleros donde ofrece embutidos como salchicha parrillera, longaniza, morcilla y chorizo español; ofrece chorizos parrilleros dentro de la línea Tradicional Varios y en la Premium Varios chuletas ahumadas.
- ELABORADOS CÁRNICOS S.A. ECARNI: tiene tres marcas: Super Cerdo, Embutidos Don Diego y Embutidos La Castilla. Las dos últimas marcas ofrecen productos derivados del cerdo y sus principales productos son: Chuleta Ahumada, Chorizo Extra, Chorizo Pamplona, Pepperoni Chorizo, Chorizo Rioja Vela y Chorizo Sarta Rioja Lineal.
- ITALIMENTOS CIA. LTDA.: esta marca es conocida como La Italiana, y cuenta con tres líneas de productos: la línea Tradicional tiene chorizos tradicionales, cervecero y colombiano, la línea Premium tiene chorizo paisa y la línea Super Premiun tiene chorizo ahumado, chorizo cabano y chuletas ahumadas. Ciertos productos vienen listos para servirse a diferencia de otros que necesitan ser cocinados.
- INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA. LTDA.: La Europea posee productos como: chuletas ahumadas; salchichas; pollo; mortadela; jamón entre otros, pero no cuenta con una línea de chorizos a base de cerdo.

- **EMBUANDES:** Embutidos de los Andes Cia. Ltda. es la empresa que cuenta con la mayor variedad de chorizos: Colombiano Ahumado, Colombiano, Pincho, Español, Choricillo, Parrillero, Cuencano, Jumbo, Paisa, Ternera y Butifarra, además de otros productos como chuletas ahumadas. Cabe recalcar que la marca cuentan con mayor presencia en la costa ecuatoriana.

2.1.2.2 Cadena de valor de la Industria

“El análisis de la cadena de valor (value chain analysis, VCA) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 154).



Dentro de la cadena de valor de la industria, se identifican a dos principales actores: los proveedores, que son indispensables en el aprovisionamiento de insumos y materia prima y quienes tienen la facultad de establecer precios, y los clientes quienes finalmente son los que tienen el poder de decisión de compra. El análisis de la cadena de valor busca encontrar los factores clave que ofrezcan verdadera satisfacción a las necesidades de los clientes de forma eficaz y a un precio competitivo. (Robbins & Coulter, 2005, págs. 494-496).

2.1.3 Análisis PEST

Se analizan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En los factores regulatorios de mayor ocurrencia tenemos el cumplimiento de la legislación tributaria, laboral, societaria, entre otras leyes que regulan las actividades productivas. Los factores económicos que tienen relevancia en el desarrollo de este plan de negocios son el PIB, la inflación y las tasas de interés. Los factores sociales como el empleo, la tasa de desempleo y subempleo. Y finalmente el análisis de la tecnología usada dentro de la industria.

2.1.3.1 Político

- **Sistema tributario**

Los tributos son medios que generan un ingreso al Estado, además sirven como instrumentos de política económica. El sistema tributario en Ecuador se encuentra administrado y regulado por normas jurídicas como: Constitución Política de la República, Código Orgánico Tributario, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, entre otras.

El gasto público se financia por medio de los ingresos tributarios, que representan los ingresos públicos dentro de la política fiscal. La administración tributaria maneja los siguientes impuestos: a la renta, al valor agregado, a los

consumos especiales, a la salida de divisas, a los ingresos extraordinarios, a los activos en el exterior, a las tierras rurales.

Según el Informe Anual de Recaudación de la Administración Tributaria del Ecuador, la recaudación tributaria efectiva de enero a diciembre del año 2012 fue de USD 11,263.9 millones, con un crecimiento nominal del 17,8% frente al año 2011. Los impuestos directos (las fuentes de riqueza, propiedad o renta) recaudaron el 45%, mientras que, los impuestos indirectos (el consumo) recaudaron el 55% (Servicio de Rentas Internas, 2013).

- **Factores regulatorios**

Con el nuevo Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones que entró en vigencia desde diciembre del 2010, comenzaron a regir nuevas normas para las empresas productoras que empiecen a comercializar sus productos en el mercado Ecuatoriano.

Para las sociedades que desean iniciar el funcionamiento del negocio se conoce que los trámites de constitución y legalización son lentos, causando cierta incomodidad e insatisfacción para los propietarios.

Los factores regulatorios y las demás obligaciones requeridas para el avance de las actividades de comercio y producción son las siguientes:

- Obtención del Registro Único de Contribuyente (RUC).
- Registro en la Súper de Compañías.
- Impuesto a la patente municipal.
- Permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos de Quito.

- Obtención de la Licencia Metropolitana.
- Obtención del Certificado de Medio Ambiente.

- Permiso sanitario de funcionamiento.

- Obtención del registro sanitario, requerido por la Ley Orgánica de la Salud (Art. 137).

- Cumplimiento de lo establecido en el Código del Trabajo (Procuraduría General del Estado, 2013).

- De acuerdo con la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), se establecieron nuevas normas de etiquetado, vigentes desde el 29 de noviembre del 2013, en las que se determinó que grandes, medianas y pequeñas empresas que elaboren, distribuyan y comercialicen productos procesados deben hacer el cambio por de la nueva etiqueta denominada semáforo (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2013).

- El cambio en la etiqueta detalla lo siguiente:
 - Su ubicación debe ser en la parte frontal del producto, y presentará tres barras horizontales que informan sobre el contenido de grasa, sal y azúcar.

 - Los colores irán de acuerdo al nivel de contenido de componentes críticos (grasa, sal y azúcar). Por ejemplo: el color rojo indicara que el contenido es alto, el amarillo reflejará que es medio y el verde que el producto tiene un contenido bajo o nulo de dichos ingredientes como se muestra en la siguiente imagen: (DIARIO HOY, 2014). *Ver figura 4.*



Figura 4. Nueva etiqueta semáforo.
Tomado de: (Diario Hoy, 2014).

- El producto además deberá presentar una tabla con información del contenido nutricional. *Ver Anexo 3.*
- Registro de la marca.
- Declaración del impuesto a la renta a sociedades (22%), dispuesto en el Régimen Tributario.
- Declaración del impuesto al valor agregado (12%).

Para que la compañía se legalice se deben aplicar los requisitos antes mencionados, representando retraso considerable en el proceso de implementación del plan de negocios.

2.1.3.2 Económico

- **PIB**

“El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional, durante un período dado, normalmente un trimestre o un año. El PIB captura la producción corriente de bienes finales valorizada a precios de mercado” (Larraín B. & Sachs, 2002, pág. 5).

Ecuador desde el año 2006 ha ido incrementando su PIB hasta el 2012, se puede decir, que gracias al aumento del precio del petróleo que en el 2012 cerró en USD 98.66 dólares. En el año 2012, el PIB se incrementó en 5.1% (al pasar de USD 60,569 millones en 2011 a USD 63,672 millones en 2012), apreciando el dinamismo de la economía ecuatoriana en dicho año (Banco Central del Ecuador, 2012). *Ver Figura 5.*

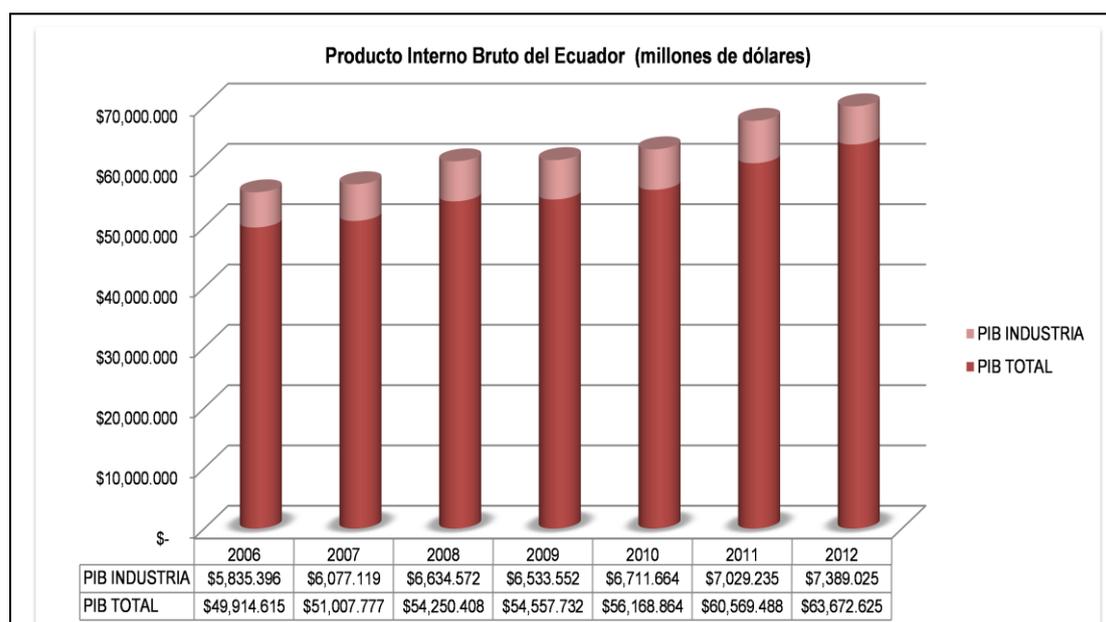


Figura 5. PIB del Ecuador vs. Industria.
Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2012).

Esta variable suministra el cambio porcentual anual del nivel general de precios en la economía. Se mide por medio del Índice de Precios al Consumidor (IPC),

que es un promedio de precios de bienes y servicios de consumo comparando los precios al consumidor del año en cuestión con los precios al consumidor del año anterior (Larraín B. & Sachs, 2002, pág. 9).

En general la inflación depende también de un factor manejado por el gobierno: la oferta monetaria, entre estas dos variables macroeconómicas existe una relación positiva. Si aumenta la oferta monetaria en el país, la población tendrá un mayor poder adquisitivo y comprarán más bienes, esto debido a la mayor circulación de dinero en la economía y a un incremento en la demanda de productos por parte de los consumidores, reflejándose en el aumento de los precios al consumidor, generando de esta manera mayor inflación en el país. Cabe señalar que el Ecuador no tiene una política monetaria debido a la adopción de una moneda extranjera, para la cual no posee la facultad de ejercer control sobre ella.

“Todas las actividades económicas están influenciadas, de una u otra manera, por la inflación. Su control se ha convertido en la preocupación fundamental de la autoridad monetaria, en la medida en que la estabilidad de precios se considera un bien público” (Banco Central del Ecuador, 1998).

Tabla 7. Inflación anual del Ecuador.

INFLACIÓN ANUAL EN EL ECUADOR							
AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO
TASA ANUAL	3.32%	8.83%	4.31%	3.33%	5.41%	4.16%	4.89%

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2012).

En los últimos 6 años el Ecuador ha tenido una inflación promedio de 4.89%, donde su mayor registro se dio en el año 2008 con la crisis que vivió el mundo, debido al aumento de precios internacionales de materia prima y bienes de capital. Ver *Tabla 7*. El alza de estos precios afectan directamente los precios que se manejan en el país debido a que Ecuador es dependiente de ellos.

Para el periodo 2007-2012 los grupos de productos en el país que manejaron las más altas tasas de inflación fueron las bebidas alcohólicas, tabaco y

estupefacientes, alimentos y bebidas no alcohólicas, muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar, restaurantes y hoteles y bienes y servicios diversos. De manera contraria, el grupo de comunicaciones registro variaciones negativas. En cuanto al grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas, mostró una inflación promedio anual de 7.24%. *Ver Tabla 8.*

Tabla 8. Inflación anual de alimentos y bebidas no alcohólicas.

INFLACIÓN ANUAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS							
AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO
TASA ANUAL	5.72%	16.00%	4.49%	5.40%	6.83%	4.97%	7.24%

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2012).

Una publicación con datos del INEC expone que “el grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas contribuyó a la variación negativa de precios con un 71,24%; la recreación y cultura, 17,11%; bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes con el 5,59%; bienes y servicios diversos con el 4,68%; y, educación el 1,38%” (El Universo, 2013).

- **Tasas de interés**

La tasa de interés activa es la tasa que cobran los bancos por los préstamos concedidos a los clientes y la tasa de interés pasiva es la que paga el banco por los depósitos que realizan los clientes en sus cuentas. La tasa activa será siempre superior a la pasiva para que la entidad financiera tenga su margen de utilidad en estas transacciones. En el Ecuador la tasa activa ha ido disminuyendo, es así que en el 2009 estaba en 9.19% y para el año 2012 se redujo a 8.17%. La tasa de interés pasiva fue en el año 2009 de igual manera mayor al año 2012, es así, que se registran tasas de 5.24% y 4.53%, respectivamente. *Ver Tabla 9.*

Tabla 9. Tasas de interés referenciales al 2012.

TASAS DE INTERES REFERENCIALES VIGENTES		
Vigencia	Pasiva	Activa
2009	5.24	9.19
2010	4.28	8.68
2011	4.53	8.17
2012	4.53	8.17

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2012).

Como efecto de la vigencia de la Ley del Costo Máximo Efectivo del Crédito, las tasas de interés efectivas activas, pasivas referenciales y máximas en todos los segmentos de crédito disminuyeron (Banco Central del Ecuador, 2012).

Adicionalmente, se incrementó la transparencia hacia el cliente al incorporar el concepto de tasa de interés activa efectiva, que refleja el costo total de una operación de crédito, y al eliminar las comisiones en las operaciones de crédito. Por otra parte, se crearon ocho segmentos de crédito, tomando en cuenta la heterogeneidad de costos y riesgos que implican atender a los diferentes agentes económicos (Banco Central del Ecuador, 2010).

La Ministra de Industrias recalcó el incremento del financiamiento otorgado por la banca pública al sector productivo, alcanzando una cifra de 1.961 millones de dólares hasta septiembre del 2012 (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013). Para el mes de octubre de 2013 la tasa activa referencial, la misma que corresponde a la tasa activa efectiva referencial para el segmento productivo corporativo es de 8.17% mientras que la tasa pasiva referencial es de 4.53%. El spread de tasas activas y pasivas referenciales para el mes de octubre de 2013 fue de 3.64% (Banco Central del Ecuador, 2013).

Todo el conjunto de factores que han mantenido una reducción de las tasas de interés luego de la dolarización, representan un factor positivo para las empresas porque pueden acceder a más créditos lo que dinamiza la economía en el país y promueve su crecimiento.

2.1.3.3 Social

- **Población**

El cantón Quito registró un crecimiento del 21,7% en comparación con los datos obtenidos hace 10 años. Actualmente según datos del Censo de Población y Vivienda 2010, en la ciudad de Quito habitan 2'239.191 de personas, de los cuales el 65% corresponde a quiteños y el 35% restante son provenientes de otras provincias. Los 779.442 inmigrantes internos corresponden a las provincias de: Cotopaxi con el 12%, Imbabura con 9,6%, Chimborazo el 9,3% seguido de Manabí y Loja con el 8,6% y 8,3% respectivamente.

La población quiteña se encuentra distribuida en 52% mujeres y 48% hombres, a su vez la edad promedio es de 25,2 años en comparación a 28 años que es el promedio nacional. De esta manera el grupo de edad de 20-24 años concentra la mayor parte de la población con el 9,6%.

De acuerdo con proyecciones del INEC, para el año 2020 la población quiteña será de aproximadamente 2'781.641 habitantes, con una tasa de crecimiento promedio esperado de 1,8% (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011). *Ver Tabla 10.*

Tabla 10. Proyección poblacional de Quito 2010-2020.

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE QUITO 2010-2020												
Código	Nombre de canton	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1701	QUITO	2,319,671	2,365,973	2,412,427	2,458,900	2,505,344	2,551,721	2,597,989	2,644,145	2,690,150	2,735,987	2,781,641
TASA DE CRECIMIENTO ESPERADA		-	2.0%	2.0%	1.9%	1.9%	1.9%	1.8%	1.8%	1.7%	1.7%	1.7%
TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO 2010-2020		1.8%										

Tomado de: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011).

Adicionalmente en la ciudad de Quito existe una tendencia de la cultura hacia conocer y consumir sabores nuevos, eso unido a la gran afluencia de colombianos y el aumento de restaurantes y panaderías-cafeterías, dan como

resultado una gran aceptación por la gastronomía colombiana. De la misma manera muchos de los productos colombianos como: dulces, postres, bebidas, confites y demás, han ido ganando lugar en el mercado quiteño (El Comercio, 2012).

- **Empleo**

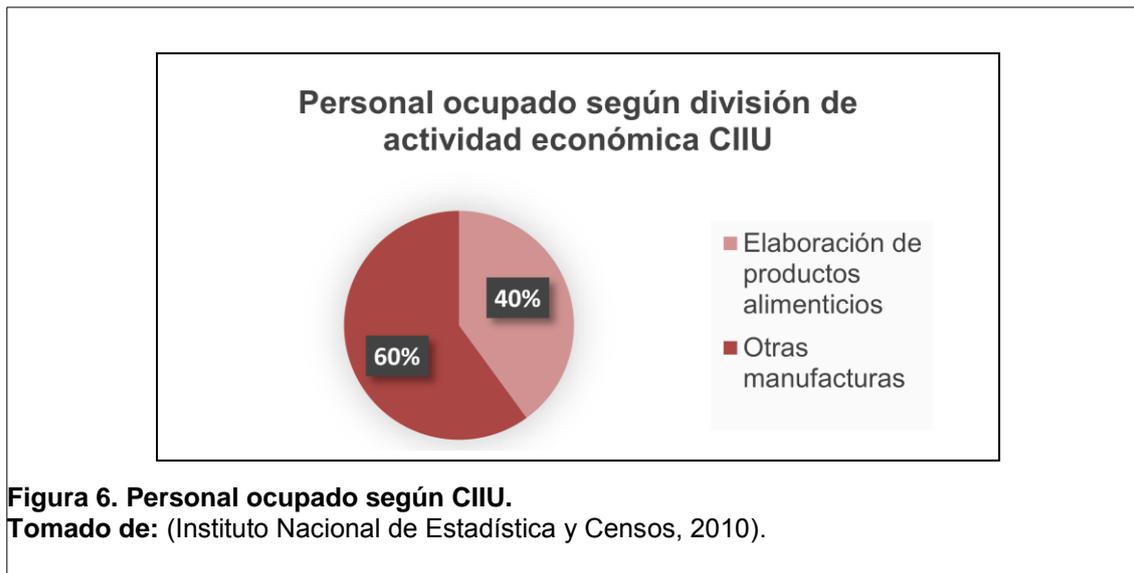
El empleo es uno de los factores económicos clave que permiten el crecimiento de la industria y sus subsectores. Y de acuerdo con la información proporcionada por el INEC, la industria manufacturera es uno de los sectores que generan mayor empleo, pues cuenta con el mayor número de establecimientos y el mayor número de personal ocupado con respecto al sector minero (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). *Ver tabla 11.*

Específicamente dentro de la actividad de “Elaboración de productos alimenticios” se generan 76.117 puestos de trabajo, representando 40% del total del sector manufacturero. *Ver Figura 6.*

Tabla 11. Número de establecimientos, personal ocupado y remuneraciones 2010.

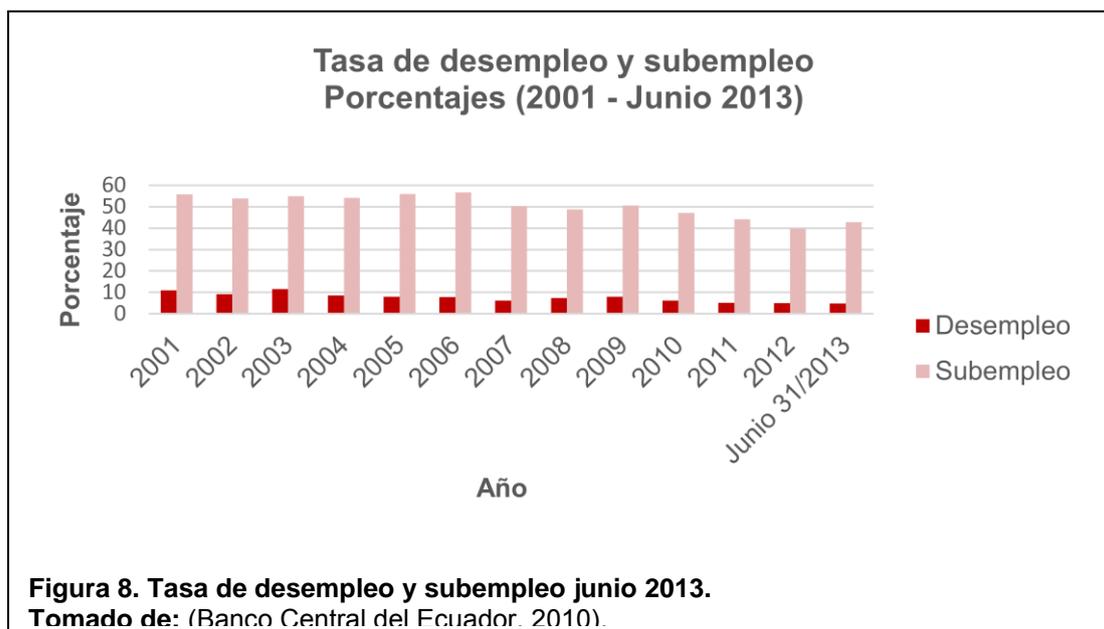
Actividad Económica 2010				
DIVISIONES CIU	ACTIVIDAD ECONÓMICA	N° ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES
	MANUFACTURA	1.412	190.876	2.238.666.962
10	Elaboración de productos alimenticios	324	76.117	794.578.661
	MINERÍA	62	5.506	101.816.984

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).



- **Desempleo y subempleo**

“La tasa de desempleo mide el número de personas que buscan activamente un trabajo sin encontrarlo, como porcentaje o fracción de la fuerza laboral total” (Larraín B. & Sachs, 2002, pág. 8). El desempleo junto con el subempleo, se mantienen como problemas estructurales en la economía ecuatoriana, dichas variables evidencian una incapacidad para absorber una oferta de empleo en constante crecimiento. (Banco Central del Ecuador, 2010).



La Población Económicamente Activa (PEA), según la encuesta de Empleo Urbano y Rural del INEC, a Diciembre de 2012 superó los 6.7 millones de personas, representando el 44% de la población del país. En el año mencionado, la tasa de desempleo en Ecuador cerró en 5.0%, la más baja de los últimos años y el subempleo de 39.8%. Ver Figura 7.

Igualmente, la tasa de ocupación plena al 2012 fue de 42.79% superior en 1.5 puntos en relación al 2011 (PROECUADOR, 2013). De los 4.2 millones de ocupados, el 78% de la población pertenece al sector privado y el 211% al sector público (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

En el Ecuador el tema del desempleo es preocupante porque no se cuenta con seguros u otro tipo de protección social para los desempleados. De 1992 al 2009 la tasa media de desempleo del último trimestre del año fue 9.1%. En el año de la crisis 1999, se registró la tasa más alta del período, 14.4%, en cambio la más baja correspondió a 2007 con 6.1%. En general, durante el período de análisis, la tasa de subempleo urbano no ha sido menor al 49%. De 1992 a 1999 la tasa media de subempleo fue de 56.6% y de 2001 a 2009 se redujo a 50.5%. La tendencia muestra que luego de la dolarización la tasa de subempleo tendió a la baja. *Ver Figura 8*. Esto se puede explicar, en alguna medida, en razón del gigantesco incremento de la emigración (PROECUADOR, 2013).

Este bajo nivel de desempleo influyó muchísimo en la cobertura del presupuesto familiar, de acuerdo al último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), llegó a 98,7% frente a 93,8% en el 2012, presentando un notable incremento de 4,9 puntos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013).

La evolución del salario, que ahora es fijo y de fiel cumplimiento, y que aporta a un mejor estilo de vida a los ecuatorianos. De esta forma se busca plantear un cambio de la matriz productiva a través de un nuevo modelo de acumulación de la producción y de redistribución, que permita reducir la inequidad (El Telégrafo, 2012).

2.1.3.4 Tecnológico

Como se ha podido observar en años anteriores, el Ecuador presenta un atraso mundial en cuanto al tema de ciencia y tecnología. Dichos factores, especialmente la tecnología, se ha vuelto muy importante para la competitividad y el crecimiento de la industria pues solo con tecnología las empresas pueden alcanzar niveles más altos de productividad, calidad o variedad de productos. En la mayor parte de los países desarrollados la fuente principal es la innovación que se deriva de la investigación y desarrollo.

En el Foro subregional de alimentos donde participaron delegaciones de Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú se destacó el papel clave que juega la tecnología para aumentar la productividad y competitividad. El objetivo principal es que América Latina se convierta en la abastecedora principal de alimentos a nivel mundial. Los factores de éxito para alcanzar alimentos de calidad son principalmente la investigación, las tecnologías de información, los recursos financieros, las tierras y las redes de protección social productivas (Diario Hoy, 2012).

Actualmente, el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador presenta el programa de “Renovación Industrial”, tratando que el sector productivo del país pueda sustituir sus equipos y maquinarias obsoletas, contaminantes e ineficientes. La Corporación Financiera Nacional (CFN) también se une para que la industria manufacturera pueda renovar sus equipos y maquinaria en 145 industrias, mejorar el capital en un 10% de la línea base del 2011, la productividad laboral y también contribuir al crecimiento del PIB en 0.5% (Líderes, 2012). El objetivo de este proyecto es mejorar la calidad de los productos fabricados como también disminuir el consumo de energía y combustibles y de esta manera contribuir al cuidado del medio ambiente.

2.1.4 Canales de distribución

Existe un gran dinamismo en la industria de elaboración y conservación de carne debido a su alta diversificación de líneas de productos, sus estándares de calidad y sobre todo sus redes de distribución. Dentro de la elaboración de embutidos la principal materia prima utilizada es la carne de cerdo, misma que a nivel nacional ha incrementado su producción en los últimos años.

Con el primer censo porcino realizado a finales del año 2010, se obtuvo información necesaria para construir una línea base de la industria y de esta manera determinar las características y factores claves del sector. Los resultados del censo mostraron que a nivel nacional existen 1.737 granjas porcinas con 20 o más animales o con al menos 5 madres, encontrando en las regiones Sierra y Costa el mayor porcentaje de granjas y de animales con el 79% de las granjas registradas y el 95% de la población porcícola (Asociación de Porcicultores Ecuador, 2010). Ver Figura 9.

Tabla 12. Número de granjas por regiones.

DETALLE	COSTA	SIERRA	ORIENTE	GALÁPAGOS
GRANJAS	657	718	322	40
ANIMALES	93.105	201.828	14.525	1.148

Tomado de: (Asociación de Porcicultores Ecuador, 2010).

En cuanto al número de madres, se estima que en el año 2010 existieron 35.000 madres. Con esta información poblacional, se obtuvo que la relación cerdos en producción/madres es de 16,83; lo que quiere decir que una madre está produciendo 16,83 cerdos por año (Asociación de Porcicultores Ecuador, 2010).

En total en Ecuador se registraron 1,8 millones de cabezas de ganado porcino en el año 2011, un 22,9% más que lo reportado en el 2010, según una publicación de los últimos resultados de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) (El Telégrafo, 2012).

De acuerdo con los resultados, la población porcícola en la región Sierra se encuentra concentrada en determinadas fincas dentro de cada provincia. Ver *Figura 10*.

Tabla 13. Población porcícola en la región Sierra.

ESTADÍSTICAS REGIÓN SIERRA						
NÚMERO DE CERDOS: POR EDAD PRODUCTIVA						
	Madres	Verracos	Macho de reemplazo	Lechones	Cerdos de engorde	Total de cerdos por Provincia
Total Nacional	35024	2360	10779	60622	122160	230945
AZUAY	196	28	92	287	1101	1704
BOLIVAR	366	44	94	659	1362	2525
CARCHI	960	44	266	1566	3098	5934
CAÑAR	368	69	57	534	924	1952
CHIMBORAZO	2030	132	432	3717	393	6704
COTOPAXI	1330	71	345	1941	4953	8640
IMBABURA	488	74	160	957	629	2308
LOJA	681	111	234	1512	1161	3699
PICHINCHA	2761	109	413	4626	9519	17428
TUNGURAHUA	432	71	193	723	425	1844
Total Regional	9612	753	2286	16522	23565	-
Aportación%	27.44	31.91	21.21	27.25	19.29	-
*APORTE CON RESPECTO A LA PRODUCCIÓN TOTAL NACIONAL						

Tomado de: (Asociación de Porcicultores Ecuador, 2010).

Las provincias con mayor población de ganado porcino son: Pichincha, seguida de Cotopaxi y Chimborazo. Es así que en que en la provincia de Pichincha se concentran la mayor parte de las fincas porcícolas, siendo proveedor de la mayor parte del sector.

Dentro de la provincia de Pichincha, existen dos grandes empresas como Pronaca y Don Diego que son los principales productores-distribuidores de materia prima y productos terminados a supermercados, autoservicios, y tiendas. Poseen sus propias granjas y además tienen sus propias tiendas de venta al público (Instituto Español de Comercio Exterior, 2005). Otro caso similar es el del grupo empresarial Supermercados La Favorita, que tiene la cadena de alimentación Supermaxi y que también cuenta con granjas propias, controlando así todo el proceso desde la crianza hasta el despiece de los animales. Dicho proceso de matanza está automatizado y los mataderos se encuentran en óptimas condiciones higiénicas que garantizan productos de alta calidad.

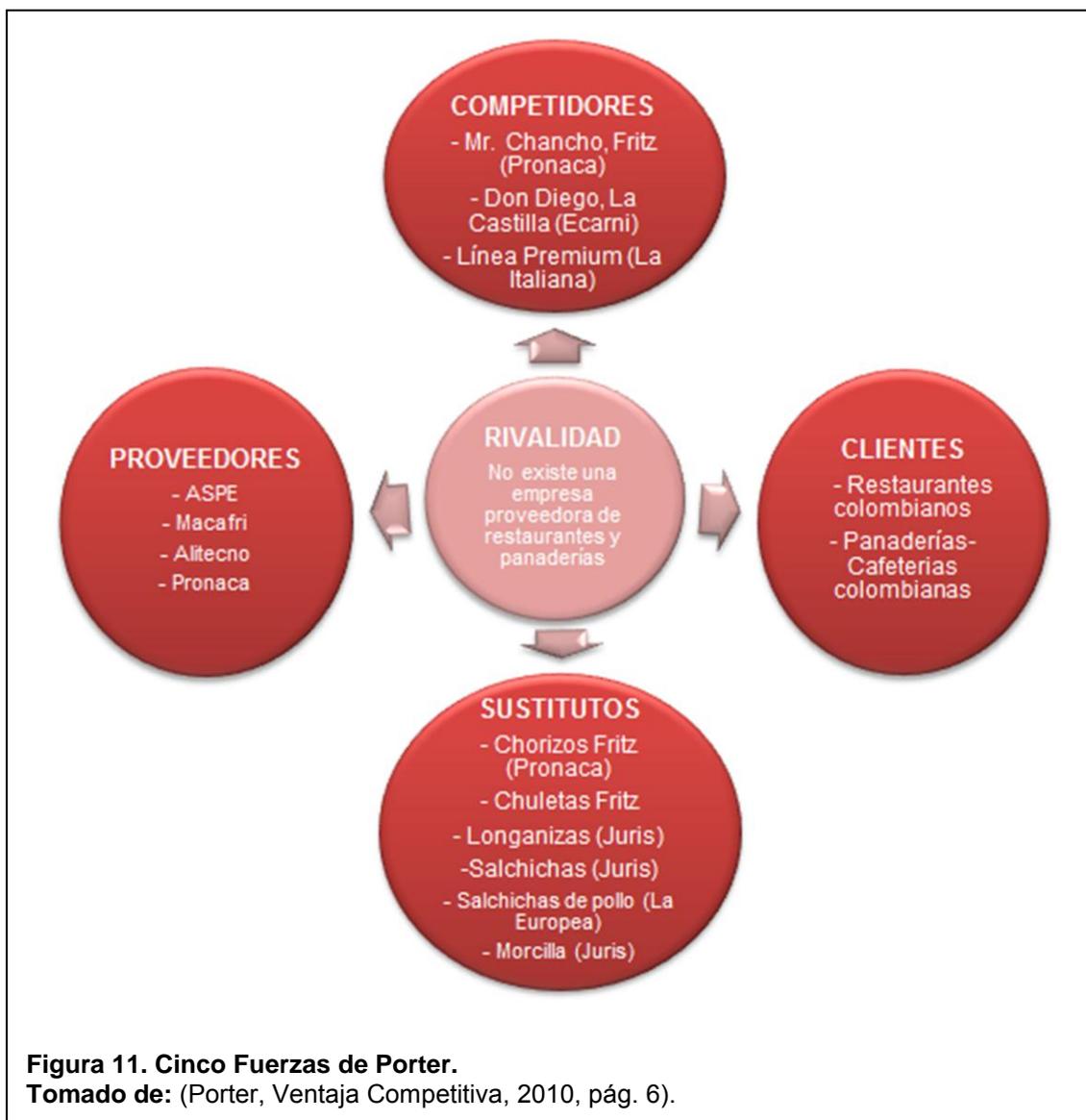
En el área de canales de distribución grandes sistemas soportan toda la cadena logística orientadas a que las operaciones funcionen eficientemente y cumplan la normativa nacional, asegurando la calidad del producto.

Cuentan con una red primaria, que se encarga de transportar desde las plantas de proceso o donde se fabrican los productos hasta los grandes centros de distribución como las cadenas de supermercados, y una segunda red, la red secundaria que va desde los centros de distribución hasta los minoristas o tiendas (Revista Buen Viaje, 2010).

Otra vía de distribución de carne de cerdo, es a través de los mercados rurales. En las que el ganadero vende al mayorista, luego es llevada a los camales donde se despieza al animal para finalmente ser vendida al sector minorista que son los mercados municipales. El problema que se genera con este canal de distribución radica en las condiciones en las que se encuentran los camales, muchos de ellos no aplican ningún tipo de tecnología ni controles sanitarios, lo que representa un alto riesgo y desconfianza para los consumidores.

2.1.5 Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a realizar un análisis competitivo pues es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 100). El siguiente análisis se realizó enfocándose específicamente en el nicho al que se busca ingresar que es el de restaurantes y panaderías colombianas, que presentan necesidades y deseos muy específicos.



2.1.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (Barreras de entrada)

La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que la inversión inicial en la que se debe incurrir para el comienzo del negocio es de USD 41,766, considerando que la inversión no es muy alta y bajo el supuesto de que otras empresas podrían invertir con cierta facilidad esa cantidad.

En la industria de alimentos existe un gran número de oferentes de productos derivados del cerdo, pero no se ha encontrado una marca que comercialice

productos tradicionales colombianos derivados del cerdo en este sector específicamente. Además, se requiere los conocimientos necesarios en cuanto a las técnicas de producción, conservación de los productos cárnicos y en especial conocimiento sobre la receta.

Otro aspecto que se debe considerar son los trámites que se requieren para la constitución de la compañía, los cuales requieren de tiempo y dinero. Como también, los gastos en adecuaciones del local donde se ubicará la planta y oficinas.

Luego de este análisis se determina que el impacto de la amenaza de entrada de nuevos competidores es media, ya que puede ser contrarrestada por un mejor posicionamiento que se lograría al ser la única empresa comercializadora del segmento y por poseer los conocimientos de los procesos y recetas.

2.1.5.2 El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores de especias y empaque es baja, ya que existe un gran número de ofertantes que venden productos iguales y donde se puede comparar calidad y precio al momento de elegir. Los proveedores de insumos serán Santa María, Mi comisariato, Gran Akí, Mercado Iñaquito, Mercado Santa Clara, Alitecno, Flexiplast y Plásticos del Litoral. Para este negocio el número de proveedores no es muy alto ya que no se requiere de muchos insumos para elaboración de los productos. Es clave encontrar proveedores que ofrezcan productos de calidad y la entrega sea oportuna para la correcta realización de la producción.

Por otro lado los proveedores de carne de cerdo poseen un poder de negociación alto, al existir pequeñas y grandes asociaciones de poricultores que no siempre cuentan con la disponibilidad de abastecer a todo el mercado.

A pesar de que en el mercado existe un gran número de ofertantes de materia prima, ya que el consumo de carne de cerdo en el Ecuador es alto especialmente en la Sierra, este abastecimiento se ve afectado debido a que la mayoría de porcicultores trabajan con asociaciones (El Hoy, 2011). De los proveedores que se tendrá: PRONACA es el proveedor más poderoso, seguido de ALITECNO y luego MACAFRI, ambos con ventas inferiores a la primera.

Tomando en cuenta el poder de negociación con los proveedores de insumos y los proveedores de materia prima, se concluyó que el poder de negociación es alto y se contempla la existencia de un posible riesgo.

2.1.5.3 El poder de negociación de los clientes.

El segmento al cual están dirigidos los productos, serán 79 restaurantes y 18 panaderías cafeterías colombianas que se encuentran situadas en el norte de la ciudad, específicamente en los sectores: Eugenio Espejo y La Delicia. De esta manera se determina que el poder de negociación de los clientes es alto, por tratarse de un segmento reducido.

Considerando que es un segmento específico y los productos son indispensables en sus platos típicos, las acciones para contrarrestar este efecto serán ofrecer productos de buena calidad y excelente sabor, además de ser la única empresa en dicho segmento que personalice sus relaciones comerciales con los clientes en la búsqueda de fidelización a la marca.

2.1.5.4 Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de propensión a sustituir los productos es baja, ya que al ser indispensables en los platos típicos colombianos, no podrían ser sustituidos por productos similares. Cabe recalcar que si bien estos productos no pueden ser sustituidos por embutidos o similares, se puede considerar la sustitución de

dichos productos por los de otras marcas que los ofrecen fuera de este segmento.

En consideración a lo antes mencionado, como sustitutos se encuentran: la salchicha, salchicha de pollo, longaniza, chorizo, morcilla, chuletas sin ahumar y costillas. Todas pertenecientes a las líneas de productos de empresas como: Pronaca, Juris y La Europea.

Después de analizar este factor la empresa encontró un punto a favor al no existir sustitutos para los productos que ofrece la empresa. Lo que representa una gran oportunidad de negocio dentro del nicho de mercado.

2.1.5.5 Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores existentes es baja, debido a que no existen empresas que se dediquen a proveer de elaborados cárnicos a un segmento específico como son los restaurantes y panaderías colombianas, ya que muchos de ellos se proveen de grupos que los fabrican de manera artesanal o los traen desde Colombia.

De esta manera la empresa encontró la oportunidad de ser la única marca proveedora de cárnicos a un nicho desatendido.

En general el análisis de atractividad de la industria presenta aspectos favorables para la empresa. Es así que la amenaza de productos sustitutos es baja por la inexistencia de los mismos, no existen competidores por lo que la rivalidad entre los competidores también es baja, la entrada de nuevos competidores se ve ciertamente contrarrestada por el requerimiento de conocimientos sobre procesos y recetas, y finalmente se considera un cierto riesgo al encontrar que el poder de negociación con proveedores es alto al igual que el poder de negociación de los clientes.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

Este negocio es creado con la finalidad de satisfacer la demanda de productos colombianos muy apetecidos por los ecuatorianos, siguiendo la tendencia del consumo de la gastronomía del vecino país, que no solo satisfagan un gusto sino también, que contribuyan al bienestar y salud de los consumidores; por lo tanto, se ha propuesto producir y comercializar productos tradicionales colombianos derivados del cerdo. Debido a las propiedades que contiene la carne de cerdo se considera rica en grasas saludables, la cual tiene nutrientes; minerales; hierro; zinc; fósforo entre otros beneficios para el organismo humano. Además, los productos derivados del cerdo son muy apetecidos en los platos típicos colombianos como son la bandeja paisa; cazuela paisa; frijoles con chicharrón; entre otros; pues estos platos han ido ganando lugar dentro del país.

Se ha visto una oportunidad de negocio debido a que no existe una empresa que ofrezca estos productos a un nicho específico que son los restaurantes colombianos y las panaderías-cafeterías, las cuales demandan estos productos para la elaboración de los platos que ofrecen. Actualmente dicho segmento se provee de estos productos por personas que los realizan de forma artesanal y que trabajan individualmente produciendo pequeñas cantidades.

Los productos cuentan con un valor agregado al ser elaborados con una receta tradicional familiar. Se destacan por su calidad, sabor, fácil preparación y práctica presentación, creando una expectativa alrededor del producto facilitando su utilización y consumo.

2.2.2 Estructura legal de empresa

El negocio será ubicado en el norte de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. EMPROCERD será constituida como empresa de responsabilidad limitada, cumpliendo con todos los reglamentos necesarios para su creación.

Ver Anexo 4.



Figura 12. Logo del nombre de la empresa.

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

2.2.3.1 Misión

Elaborar y proveer productos derivados del cerdo con sabor tradicional colombiano con un alto valor nutritivo, a través de un proceso integrado y eficiente cumpliendo con normas de calidad, respaldados por tecnología adecuada y personal calificado, para ofrecer productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

2.2.3.2 Visión

Ser una empresa reconocida y posicionada en el mercado quiteño por ofrecer productos con sabor tradicional colombiano dentro de un lapso de cinco años.

2.2.3.3 Objetivos

Largo Plazo:

- A diciembre de 2021 incrementar dos líneas de productos para tiendas de barrio y autoservicio.
- En 2020 lograr una integración hacia atrás, que permita reducir los costos en un 10%.

Mediano Plazo:

- A diciembre de 2017 alcanzar un 25% de la participación del nicho de mercado de productos cárnicos tradicionales colombianos.
- A diciembre de 2016 alcanzar un posicionamiento en la mente del cliente dentro de los dos primeros lugares.
- En el 2017 lograr una fidelización del 56% de nuestros clientes.

Corto Plazo:

- A diciembre de 2016 aumentar las ventas en un 4% con relación al año anterior.
- Alcanzar a 2016, un posicionamiento en la mente del cliente que permita que identifique la marca.

2.2.3.4 Valores

- **Bienestar**

Compromiso con el desarrollo de productos saludables, con beneficios para el cuidado de la salud y satisfacción del cliente.

- **Confianza**

Es un pilar fundamental en el que se basa la empresa, preservando la seguridad y calidad de los productos.

- **Responsabilidad**

El valor de cumplimiento con los requerimientos de la empresa y compromiso de brindar siempre la satisfacción y el bienestar al cliente.

2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO

2.3.1 Tipo de producto

De acuerdo con los tipos de productos, se clasifica como de conveniencia, ya que su consumo es frecuente.

2.3.2 Características del producto

La empresa ofrecerá tres productos principales: chorizo, chuleta y chicharrón con un sabor original colombiano. El primero cuenta con un atractivo sabor, elaborado con una receta familiar original, con ingredientes frescos y de buena calidad. El segundo producto es chuleta con un sabor ahumado, y por último el chicharrón. Todos vienen en dos presentaciones de 1 kilogramo y 500 gramos, elaborados bajo normas de sanidad y calidad.

2.3.3 Logotipo y slogan



Figura 13. Logo de la marca "La Colombiana".

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

“Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 168). Es un conjunto sistemático de tareas planificadas que buscan alinear recursos y capacidades de la empresa, con la finalidad de alcanzar objetivos.

- **Estrategia de ingreso al mercado:**
 - Especialización: El negocio buscará concentrar todos sus esfuerzos en el segmento de clientes que atiende, tomando en cuenta como principio fundamental sus necesidades y satisfacción (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 176).

A través del desarrollo de relaciones comerciales personalizadas con sus clientes.

- Distribución de las compras: La empresa aplicará una estrategia de compras que permita mejorar el poder de negociación con los proveedores (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 171).

Se recurrirá a un grupo de proveedores, con el objetivo de no depender de uno solo y evitar los costos cambiantes

- Diferenciación: La empresa buscará diferenciarse en su canal de distribución, que en este caso será directo, y que consiste en entregar sin intermediarios los productos a los clientes. Lo (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 80).

La empresa busca diferenciarse por las excelentes características de los productos, específicamente su exquisito sabor tradicional. Además del uso de un canal de distribución directo, que le permitirá reducir costos de transporte y tiempo de entrega

- Identificación de la marca: La empresa obtendrá el grado de identificación de su marca, a través de publicidad y fuerza de ventas específicas (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 176).

A través del desarrollo de una relación directa con el cliente.

- Posicionamiento: Al ser la una empresa que ingresa sola en determinado nicho, se puede aprovechar de un mejor posicionamiento (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 183).

El negocio ofrecerá productos de calidad y excelente sabor, para dicho segmento desatendido, cumpliendo con las necesidades del cliente.

- **Estrategia de crecimiento:**

Al lograr el ingreso del producto en el nicho de mercado, se aplicarán las siguientes estrategias:

- **Alianza Estratégica:** La empresa buscará una coalición con proveedores de materia prima, que produzcan altos volúmenes de carne de cerdo, cumplan estándares de calidad y posean una eficiente cadena de distribución.
- **Integración gradual hacia atrás:** Una vez que el negocio inicie su crecimiento y los volúmenes de compras lo permitan, la empresa buscará una mejor posición negociadora a través de dicha integración. Es decir, esto le permitirá a la empresa desarrollar una integración parcial del principal producto que es la carne de cerdo, y los demás componentes se comprarán al resto de proveedores externos (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 172).
- **Estrategia defensiva de salto:** La empresa empleará esta estrategia como reacción frente a algún movimiento de posibles competidores. Se desarrollará una diversificación concéntrica de dos nuevas líneas, dirigidos a un nuevo nicho de mercado representado por tiendas de barrio y autoservicio, con productos de fácil y rápida preparación (Porter, Ventaja Competitiva, 2010, pág. 508).
- **Ampliación del nicho de mercado:** A un mediano plazo la empresa entrará en un nuevo nicho de mercado conformado por tiendas de víveres y tiendas de autoservicio ubicados en el norte de la ciudad de Quito.

2.5 ANÁLISIS FODA

“La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo” (Matriz FODA, 2011). El presente análisis permite identificar los puntos fuertes y débiles que presenta la empresa, además de los factores que pueden ser aprovechados o en su defecto puedan afectar al negocio.

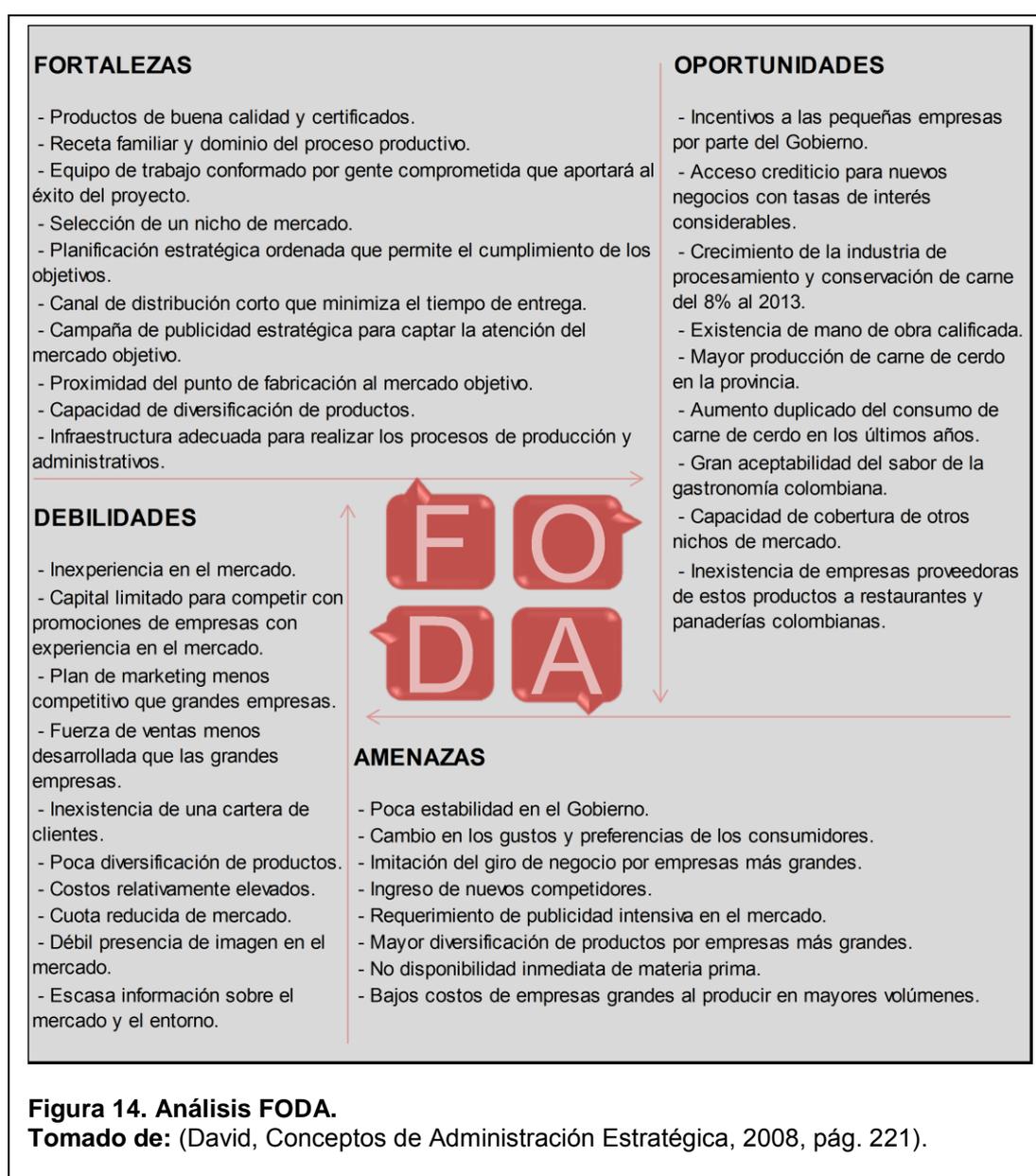


Figura 14. Análisis FODA.

Tomado de: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 221).

2.5.1 Matriz FODA

Tabla 14. Matriz FODA cruzada.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FACTORES INTERNOS	F1. Receta familiar y dominio del proceso productivo.
FACTORES EXTERNOS	F2. Selección de un nicho de mercado.	D2. Inexistencia de una cartera de clientes.
	F3. Capacidad de diversificación de productos.	D3. Poca diversificación de productos.
	F4. Canal de distribución corto que minimiza el tiempo de entrega.	D4. Cuota reducida de mercado.
	F5. Proximidad del punto de fabricación al mercado objetivo.	D5. Débil presencia de imagen en el mercado.
OPORTUNIDADES	F. O.	D. O.
O1. Incentivos a las pequeñas empresas por parte del Gobierno.	F1O1O4. - Elaborar productos reconocidos por su original sabor y tradicional elaboración.	D1O4. - Desarrollar una imagen de marca que los clientes identifiquen.
O2. Crecimiento de la industria de procesamiento y conservación de carne del 8% al 2013.	F2O2O5. - Llegar a otros segmentos del mercado.	D2O2O5. - Establecer relaciones personales con los clientes para crear una fidelidad a la marca.
O3. Gran aceptabilidad del sabor de la gastronomía colombiana.	F3O3. - Diversificar la variedad de productos para atraer a nuevos clientes.	D3O3. - Realizar un análisis para ampliar la variedad de posibles productos potenciales.
O4. Inexistencia de empresas proveedoras de estos productos a restaurantes y panaderías colombianas.	F4O4. - Optimizar el tiempo de entrega, cumpliendo con la planificación de compra de los clientes.	D4O4. - Desarrollar un plan estratégico para ingresar en otros segmentos del mercado.
O5. Capacidad de cobertura de otros nichos de mercado.	F5O5. - Aprovechar la ubicación estratégica de la empresa para atender a otros nichos de mercado que se ubican en el mismo sector.	D5O5. - Crear valor a la marca, reconocida por el sabor y calidad de sus productos.
AMENAZAS	F. A.	D. A.
A1. Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.	F1A1. - Desarrollar a través de una receta familiar, un sabor que se distinga de los productos ya existentes en el mercado.	D1A1. - Diferenciarse de los productos existentes por su sabor y elaboración.
A2. Imitación del giro de negocio por empresas más grandes.	F2A2. - Ampliar la cuota de mercado.	D2A2. - Invertir en la creación de valor y fidelización a la marca.
A3. Ingreso de nuevos competidores.	F3O3. - Desarrollar una mayor variedad de productos que se caractericen por su sabor.	D3A3. - Ampliar la gama de productos para atraer nuevos clientes.
A4. No disponibilidad inmediata de materia prima.	F4A4. - Recurrir y disponer de varios proveedores para evitar retrasos en los procesos de producción y distribución.	D4A4. - Analizar nuevos nichos de mercado para decidir el ingreso en ellos.
A5. Bajos costos de empresas grandes al producir en mayores volúmenes.	F5A5. - Aprovechar la proximidad de la empresa al mercado objetivo, para reducir los costos de ventas.	D5A5. - Desarrollar acuerdos con proveedores para reducir costos.

Tomado de: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 222).

2.5.2 Matriz EFE

“Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 110).

La matriz EFE se basa en los aspectos externos del nuevo negocio, mismos que no dependen ni pueden ser controlados por la administración de una empresa.

En este caso se analizan las oportunidades y amenazas de la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas.

Para el desarrollo de la matriz EFE se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar los factores externos claves de éxito.
- Dar una ponderación a cada factor de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante).
- Asignar un calificación de 1 a 4 a cada factor de la siguiente manera:
 - 1= respuesta mala.
 - 2= la respuesta es el promedio del sector.
 - 3= respuesta superior del promedio del sector.
 - 4= respuesta superior.
- Multiplicar la ponderación de cada uno de los factores por su calificación para determinar una puntuación ponderada.
- La puntuación total media es de 2.5, por ende este valor es el centro del análisis de los resultados.

Tabla 15. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Oportunidades			
Incentivos a las pequeñas empresas por parte del Gobierno.	0,08	4	0,32
Acceso crediticio para nuevos negocios con tasas de interés considerables.	0,06	3	0,18
Crecimiento de la industria de procesamiento y conservación de carne del 8% al 2013.	0,07	3	0,21
Existencia de mano de obra calificada.	0,05	2	0,1
Mayor producción de carne de cerdo en la provincia.	0,03	3	0,09
Aumento duplicado del consumo de carne de cerdo en los últimos años.	0,06	3	0,18
Gran aceptabilidad del sabor de la gastronomía colombiana.	0,07	3	0,21
Inexistencia de empresas proveedoras de estos productos a restaurantes y panaderías colombianas.	0,10	3	0,3
Capacidad de cobertura de otros nichos de mercado.	0,06	3	0,18
Amenazas			
Poca estabilidad en el Gobierno.	0,08	3	0,24
Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.	0,05	3	0,15
Imitación del giro de negocio por empresas más grandes.	0,06	2	0,12
Ingreso de nuevos competidores.	0,08	3	0,24
Requerimiento de publicidad intensiva en el mercado.	0,05	2	0,1
Mayor diversificación de productos por empresas más grandes.	0,04	2	0,08
Bajos costos de empresas grandes al producir en mayores volúmenes.	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,82

Tomado de: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 111).

De acuerdo con el resultado del análisis de la matriz EFE que es de 2,82, evidencia que las oportunidades que presenta la empresa pueden contrarrestar las posibles amenazas del negocio. Por lo tanto, se puede determinar que este negocio responde de manera efectiva a las condiciones que presenta el entorno.

2.5.3 Matriz EFI

“Una matriz de evaluación de factores internos (EFI) resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 157).

La matriz EFI se basa en los aspectos internos del nuevo negocio, mismos que dependen y pueden ser controlados por la administración de una empresa. En este caso se analizan las fortalezas y debilidades del negocio.

Para la elaboración de la matriz EFI, se realizan los mismos pasos que la matriz anterior y su calificación es de la siguiente manera:

- 1= debilidad significativa.
 - 2= debilidad menos significativa.
 - 3= fortaleza menos significativa.
 - 4= fortaleza significativa.
-
- Multiplicar la ponderación de cada uno de los factores por su calificación para determinar una puntuación ponderada.
 - La puntuación total media es de 2.5, por ende este valor es el centro del análisis de los resultados.

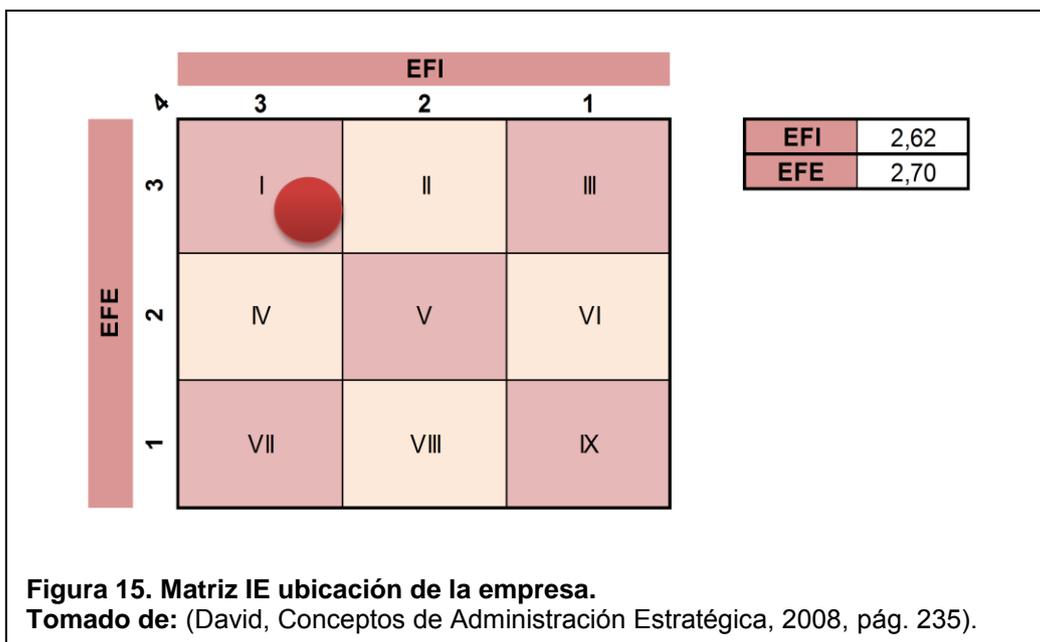
Tabla 16. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Fortalezas			
Productos de buena calidad y certificados.	0,10	3	0,30
Receta familiar y dominio del proceso productivo.	0,08	4	0,32
Equipo de trabajo conformado por gente comprometida que aportará al éxito del proyecto.	0,05	3	0,15
Selección de un nicho de mercado.	0,07	3	0,21
Planificación estratégica ordenada que permite el cumplimiento de los objetivos.	0,04	2	0,08
Canal de distribución corto que minimiza el tiempo de entrega.	0,05	3	0,15
Campaña de publicidad estratégica para captar la atención del mercado objetivo.	0,03	3	0,09
Proximidad del punto de fabricación al mercado objetivo.	0,02	3	0,06
Capacidad de diversificación de productos.	0,03	2	0,06
Infraestructura adecuada para realizar los procesos de producción y administrativos.	0,04	2	0,08
Debilidades			
Inexperiencia en el mercado.	0,07	2	0,14
Capital limitado para competir con promociones de empresas con experiencia en el mercado.	0,07	2	0,14
Plan de marketing menos competitivo que grandes empresas.	0,05	2	0,10
Fuerza de ventas menos desarrollada que las grandes empresas.	0,03	3	0,09
Inexistencia de una cartera de clientes.	0,03	2	0,06
Poca diversificación de productos.	0,06	2	0,12
Costos relativamente elevados.	0,05	2	0,10
Cuota reducida de mercado.	0,02	2	0,04
Débil presencia de imagen en el mercado.	0,05	3	0,15
Escasa información sobre el mercado y el entorno.	0,06	3	0,18
TOTAL	1,00		2,62

Tomado de: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 159)

De acuerdo con el resultado del análisis de la matriz EFI que es de 2,62, lo que demuestra que la empresa posee fortalezas que pueden contrarrestar las debilidades existentes. Por lo tanto, se puede determinar que este negocio posee factores que contribuirán al éxito del proyecto.

2.5.4 Matriz Interna y Externa



De acuerdo con los totales de las ponderaciones de las matrices EFI y EFE, el negocio se considera que tiene una posición promedio o media. Y basado en lo expuesto por Fred David:

- Primera división: I, II y IV cuadrante.
- Segunda división: III, V y VII cuadrante.
- Tercera división: VI, VIII y IX cuadrante.

La empresa se ubica en la primera división específicamente en el cuadrante I, de esta forma se determinan estrategias de crecimiento y edificación (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 235).

La estrategia que adoptará la empresa es la de desarrollar nuevos nichos de mercado. En este caso se habla de llegar con un producto de fácil preparación, rápido consumo y práctica presentación a las tiendas de barrio y autoservicio.

2.5.5 Matriz de la gran estrategia

“La matriz de la gran estrategia es una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas, la cual analiza dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 237).

Tabla 17. Matriz de la gran estrategia

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA			
	CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
	Cuadrante II	Cuadrante I	
	1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercados 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Diversificación 6. Liquidación	1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercados 3. Desarrollo de productos 4. Integración directa 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	
DEBIL POSICIÓN COMPETITIVA			FUERTE POSICIÓN COMPETITIVA
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	1. Reducción 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Empresas conjuntas	
	CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

Tomado de: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 240)

Al tratarse de un negocio en proceso de introducción al mercado se encuentra ubicado en el cuadrante II, debido a que posee una débil posición competitiva dentro de un mercado en rápido crecimiento gracias al constante desarrollo de la industria alimenticia. La primera opción que debe considerarse es una estrategia intensiva. Solo si una empresa carece de una competencia distintiva

o de una ventaja competitiva, la integración horizontal sería una buena alternativa a elegir.

- La empresa empleará una estrategia de penetración de mercado, a través de un mayor esfuerzo para la comercialización. Se basará en la oferta de promociones de ventas con artículos que refuercen la publicidad de la marca y la personalización de las ventas.

3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (Malhotra, 2008, pág. 7).

3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La carne de cerdo contiene propiedades saludables como nutrientes, minerales, hierro, zinc, fósforo, entre otros beneficios para el organismo humano. De acuerdo a una publicación, los productos derivados del cerdo son muy apetecidos en los platos típicos colombianos como: la bandeja paisa, cazuela paisa, frijoles con chicharrón, entre otros; pues estos platos han ido ganando lugar dentro del país (El Comercio, 2012).

Estos productos son de fácil preparación, se destacan por su calidad, sabor tradicional y novedosa presentación, creando una expectativa alrededor del producto. De acuerdo a la información antes mencionada se cree que en la ciudad de Quito existe un mercado atractivo de restaurantes y panaderías-cafeterías colombianas que ofrecen diversos platos típicos colombianos que incluyen los chorizos, la chuleta y el chicharrón para su elaboración y presentación.

3.2 PROBLEMA DE DECISIÓN DE GERENCIA

Iniciar o no iniciar el negocio de producir y comercializar productos tradicionales colombianos derivados del cerdo en la ciudad de Quito.

3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Determinar las condiciones del mercado, el perfil de los posibles consumidores o clientes interesados en los productos derivados del cerdo y su sensibilidad al precio.

3.4 OBJETIVO, PREGUNTA E HIPÓTESIS

3.4.1 General

Determinar las condiciones del mercado y el perfil de los posibles clientes y consumidores, mediante una investigación cuanti-cualitativa descriptiva concluyente en el norte de la ciudad de Quito en un periodo de 30 días a partir de noviembre del 2013.

3.4.2 Específicos

Tabla 18. Objetivo, pregunta e hipótesis

OBJETIVO	PREGUNTA	HIPÓTESIS
Determinar el perfil de los clientes potenciales de productos derivados del cerdo y sus hábitos de compra.	¿Cuál es el motivo de compra y consumo de chorizo, chuleta y chicharrón?	El 60% de las panaderías y restaurantes compran los productos por necesidad ya que forman parte del menú.
Encontrar las características que los clientes buscan en los productos de cerdo.	¿Qué características considera importante a la hora de elegir un producto?	El 86% de las panaderías y restaurantes preferirían el sabor y la calidad antes que el precio.
Identificar los medios de promoción y publicidad.	¿Dónde ha visto publicidad sobre alimentos en el último mes?	Los medios de comunicación que más atraen son la televisión e internet.
Conocer la cantidad de dinero que los clientes estarían dispuestos a pagar por los productos.	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chorizo, chuleta y chicharrón?	Las panaderías y restaurantes estarían dispuestos a pagar: USD 10 por 1kg de Chorizo USD 12 por 1kg de Chuleta USD 5 por 1kg de Chicharrón
Identificar los canales de comercialización apropiados para los productos.	¿Qué canales de distribución son los más adecuados para los productos?	Las panaderías y restaurantes compran los productos de manera directa al proveedor.
Puntualizar los competidores y su grado de aceptación en el mercado quiteño.	¿Qué nivel de posicionamiento tienen las marcas existentes en el mercado quiteño?	Las marcas bien posicionadas en el mercado no ofrecen productos colombianos.

3.5 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Tabla 19. Necesidades de Información

	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	PRIMARIAS	SECUNDARIAS	METODOLOGÍA	PREGUNTAS
CLIENTES					
1	¿Qué nivel de aceptación tendrían los productos?	Cliente	Restaurantes	Encuesta	¿Compraría usted estos productos?
2	¿Cuánto producto compra en promedio mensualmente?	Cliente	Restaurantes	Encuesta	¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de los productos? / ¿Qué tan frecuente lo visita su proveedor?
3	¿Cuántas veces al mes se abastecen de materia prima con sus proveedores?	Cliente	Restaurantes	Encuesta	¿Cuántas veces al mes se abastece de materia prima?
4	¿Por qué compran estos productos?	Cliente / Consumidor	Restaurantes	Encuesta	¿Qué característica considera importante a la hora de elegir un producto?
5	¿Qué días tienen mayor afluencia de clientes?	Cliente	Restaurantes	Encuesta	¿Qué días tienen mayor afluencia de clientes?
6	¿Qué precio están dispuestos a pagar por libra de chorizo?	Cliente / Consumidor	Restaurantes	Encuesta	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar (especificación del producto con peso)?
7	Determinar formas de pago.	Cliente	Restaurantes	Encuesta	¿Qué forma de pago es la más conveniente para usted?
8	Características, presentación, preferencias en promoción, publicidad y precios de los productos	Consumidor		Focus Group	¿Qué presentación del producto resulta más atractiva?
COMPETENCIA					
1	¿Existe el mismo producto en el mercado?	Consumidor		Focus Group	¿Qué empresas conoce que ofrezcan el mismo producto?
2	¿Qué necesidades no cubre la competencia?	Consumidor		Focus Group	¿Qué factor extra debería tener el producto que actualmente no lo tiene?
SUSTITUTOS					
1	¿Qué marcas de productos de cerdo consume?	Consumidor		Focus Group	¿Qué marcas de productos de cerdo consume?
2	¿Dónde se pueden encontrar los productos sustitutos?	Consumidor		Focus Group	¿Dónde compra usted productos de cerdo?
3	¿Cuáles son las características de los productos sustitutos?	Consumidor		Focus Group	¿Qué características encuentra en éstas marcas?

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

La investigación de mercados será basada en dos fuentes de información: primaria y secundaria.

3.6.1 Fuentes primarias

Dentro de esta clasificación están considerados los grupos de enfoque de posibles consumidores del producto, y encuestas que serán realizadas a los restaurantes y panaderías colombianas en el sector norte de Quito, específicamente en la administración zonal Eugenio Espejo y La Delicia.

Además, se entrevistará a personas expertas que conozcan sobre el mercado de los embutidos como también a dueños de panaderías y locales colombianos.

3.6.2 Fuentes secundarias

Este grupo abarca toda la información entregada por las instituciones y entidades oficiales del país como el Banco Central del Ecuador, el Instituto de Estadísticas y Censos, el Servicio de Rentas Internas, el Sistema Nacional de Información y la Asociación de Porcicultores del Ecuador. Además de los medios de comunicación más conocidos como: El Comercio, El Hoy, La Hora, Revista Líderes, Ekos Negocios, entre otras.

3.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El diseño de la investigación es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 120). Para esta investigación el proceso se divide en dos partes: la primera será una investigación descriptiva cualitativa realizando grupos de enfoque y entrevista a expertos, y la segunda se desarrollará por medio de una investigación descriptiva cuantitativa concluyente.

3.7.1 Investigación Cualitativa

“La investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Se busca comprender la perspectiva de los individuos acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados que perciben subjetivamente de su realidad” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 364).

3.7.1.1 Grupo de enfoque

El grupo de enfoque es una entrevista no estructurada donde un moderador busca encontrar información del grupo de encuestados, entre ellas, conocer el posible perfil del consumidor, sus gustos, preferencias, motivaciones y percepciones, lo que es de gran importancia para el investigador (Malhotra, 2008, pág. 145).

Metodología

Se llevará a cabo un grupo de enfoque de aproximadamente ocho personas, al cual asistirán mujeres y hombres jóvenes interesados en alimentarse con productos fáciles de preparar y saludables, que pertenezcan a los estratos socioeconómicos alto, medio-alto y medio, de edad mayor a 19 años. El moderador es el encargado de guiar la entrevista realizando varias preguntas establecidas previamente, la cual durará aproximadamente de 40 a 50 minutos. *Ver Anexo 5.*

Hallazgos

- Conocen que los chorizos son hechos con carne de cerdo.
- Si han probado el sabor colombiano, opinan que por lo general es muy bueno y que el producto que más han escuchado es el chorizo colombiano.
- El producto cárnico más apetecido es la carne de res y cerdo.
- La carne de cerdo es muy saludable porque tiene nutrientes y minerales que son beneficiosos para la salud.

- Los participantes degustaron los productos, opinaron que tienen un buen sabor.
- El producto agradó a todos los participantes, estuvo rico y en cuanto al sabor no sugirieron ningún cambio, les pareció perfecto de sal y de buen sabor. Les pareció muy rico.
- El consumo del producto es frecuente, ya que muchas veces no se dispone de tiempo y recurren a restaurantes o cafeterías.
- La presentación que más les agrada es que sea en un empaque práctico al vacío por temas de sanidad e higiene y facilidad de llevar y guardar.
- En cuanto a los cambios sobre la presentación no hubieron sugerencias, estuvieron muy conformes con la propuesta.
- Consumirían una vez a la semana y en ocasiones especiales como reuniones familiares y entre amigos, como por ejemplo una parrillada.
- No conocían una marca que ofrezca chorizo colombiano en una práctica presentación.
- Consideraron que no existen productos sustitutos, pero ciertamente se encuentra una variedad de embutidos en el mercado en general.

3.7.1.2 Entrevista con Expertos

La entrevista con expertos se lleva a cabo de una manera no estructurada, la cual permite conseguir la información que se requiere acerca del producto, el mercado y las tendencias de consumo, todo esto gracias al gran conocimiento en el tema específico que posee el entrevistado (Malhotra, 2008, pág. 143).

Metodología

La entrevista a los expertos será realizada dentro de una cita previamente acordada. La primera entrevista será con el Ingeniero Pablo Moncayo, Coordinador de la carrera de Agroindustrias se efectuarán dentro de las instalaciones de la Universidad de las Américas situada en la Avenida de los Granados E12-41 y Queri. La segunda entrevista será con el señor Juan Botero propietario de “La Panadería Colombiana” ubicada en la Avenida Gaspar y Amazonas. El tiempo estimado máximo es de una hora.

Ver Anexo 6.

Participante

Ingeniero Pablo Moncayo – Coordinador de Agroindustrias (UDLA)

Hallazgos

- La industria de alimentos presenta un crecimiento del 18% dentro del país, y ha dado un giro importante ya que la tendencia es cambiar de ingredientes activos que pueden tener una alteración nutricional y funcional como es la disminución de sacarosa y acidulantes, generando un mejor mecanismo de alimentación.
- Años atrás se hablaba mucho del fast food y ahora la tendencia es el slow food, el comer sano. Las personas ahora prefieren pagar un poco más por adquirir comida de calidad que saben que no tiene organismos modificantes o químicos tóxicos.
- El cambio de la matriz productiva, provoca la disminución de la importación de ciertos productos lo cual activa a las empresas locales de alimentos a generar nuevos mecanismos de producción de materias

primas o materias de composición intermedia para un resultado del producto final.

- Grandes empresas de alimentos se han aliado para generar una producción de carne y cubrir el desabastecimiento que ha generado el incremento del precio con la disminución de las importaciones. Lo que se verá reflejado en un mejor precio de la carne y los productores pueden generar nuevos sistemas, creando un impulso en la cadena agro-productiva.
- El cambio que se ha generado en el país en cuanto a la industria de alimentos es importante, ya que se traduce en la generación de mayor empleo, mejor uso de recurso, lo que impulsa a ser más competitivos con productos de alta calidad.
- Se considera que existe un futuro favorable para todas las líneas de alimentos y negocios relacionados con la industria, ya que se generan plazas de empleo, se buscan especialistas y expertos en la materia y sobretodo emprendimientos e innovaciones.
- El mayor aspecto regulatorio para alimentos se encuentra en el control y regulación de la información del contenido nutricional y la trazabilidad de la materia prima.
- Existe una tendencia en aumento al consumo de carne de cerdo, por ser considerada la nueva carne blanca. Se considera más saludable que otro tipo de carnes.
- Debido a la cultura, el ecuatoriano es altamente consumidor de carne de cerdo, por la incorporación de su carne en la mayoría de los platos tradicionales.

- El mercado quiteño tiene una alta aceptabilidad a los productos derivados del cerdo, como los embutidos.

Participante

Señor Juan Botero – Propietario de la panadería “Las Delicias Colombianas”

Hallazgos

- Los chorizos colombianos tienen una buena acogida en el mercado quiteño, por este motivo, los ofrece en su panadería.
- El pedido de chorizo lo realiza dos veces por semana. La chuleta y el chicharrón la consigue en el mercado, pero le gustaría tener un proveedor de estos productos, que le ahorre tiempo sobre todo.
- Cada pedido de chorizo es de 80 unidades, es decir, 160 unidades por semana. La chuleta compra 75 unidades por semana y el chicharrón 30 unidades por semana.
- El precio del chorizo de consumo es de USD 8 las 7 unidades. La chuleta tiene un precio de USD 5 la libra y el chicharrón USD 2.50 la libra.
- Colombianos y ecuatorianos compran chorizos porque tienen un sabor especial. El que más se vende es el chorizo industrial que se vende a restaurantes y/o panaderías, bajo pedido.
- De las ventas totales anuales de su panadería, explicó que se distribuyen de la siguiente manera: el 2% corresponde al mes de enero, el 2.5% al mes de febrero, el 3.5%, al mes de marzo. Luego existe un aumento en el mes de abril con el 6.5% y continúa en el mes de mayo con el 7%, junio con el 9.5% y julio con el 13% por motivo de las

festividades colombianas de esas fechas. En agosto empieza a decrecer con el 12%; septiembre con el 9% y a partir de ahí vuelve a crecer con el 10%, 12% y 13% correspondientes a los meses de: octubre; noviembre y diciembre respectivamente, que también se explican por el aumento en el consumo de comida debido a las festividades de la ciudad, navidad y fin de año.

3.7.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa

“La investigación cuantitativa descriptiva busca obtener información que especifique las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80).

- **Supuestos estadísticos para el cálculo del tamaño de la muestra y estimación.**

- Intervalo de confianza.

El intervalo para la proporción p a un nivel de confianza del $(1 - \alpha) \times 100\%$ es

$$\left(\hat{p} - Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}\hat{q}}{n-1} \sqrt{\frac{N-n}{N}}}; \hat{p} + Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}\hat{q}}{n-1} \sqrt{\frac{N-n}{N}}} \right)$$

Ecuación 1. (Galindo, 2006, pág. 386)

Donde,

N es el número de elementos.

n es el número de elementos en la muestra.

\hat{p} es la estimación de la proporción, que se calcula por $\hat{p} = \frac{y}{n}$, siendo y el número de individuos que responde favorablemente en la encuesta y $\hat{q} = 1 - \hat{p}$.

- Tamaño de la muestra.

Para el cálculo de la muestra que se necesita en esta investigación, se usa el método estadístico proporcional de la población.

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N \hat{p} \hat{q}}{NE_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \hat{p} \hat{q}}$$

Ecuación 2. (Galindo, 2006, pág. 386)

Donde,

$(Z_{\alpha/2})^2$: el coeficiente de confianza de 95% (1.96)

p: probabilidad de éxito (0.5)

q: probabilidad de fracaso (0.5)

N: población del mercado objetivo

E_p^2 : el error máximo aceptado que se desea tener (10%)

- Restaurantes colombianos y panaderías (97)

$$n = \frac{(1.96)^2 (97)(0.5)(0.5)}{(97)(0.10)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{93.16}{1.93}$$

$$n = 48$$

Con una confianza del 95% se obtuvieron 48 restaurantes y panaderías colombianas como muestra para la investigación.

- Prueba de independencia.

Considérese las probabilidades $p_{i.}$, de encontrarse en la fila i , $p_{.j}$, de encontrarse en la columna j , y p_{ij} la probabilidad de encontrarse en la celda

(i, j) . Debe cumplirse que $\sum_{i=1}^r p_{i.} = 1$ y $\sum_{j=1}^c p_{.j} = 1$, y pueden ser estimadas por

$$\hat{p}_{i.} = \frac{n_{i.}}{N}, \quad i = 1, \dots, r,$$

$$\hat{p}_{.j} = \frac{n_{.j}}{N}, \quad j = 1, \dots, c.$$

Bajo la hipótesis de independencia entre filas y columnas, se tiene que la frecuencia esperada en la celda ubicada en la i -ésima fila y j -ésima columna es:

$$e_{ij} = N \hat{p}_{i.} \hat{p}_{.j} = \frac{n_{i.} n_{.j}}{N}.$$

El estadístico que permite probar la hipótesis de independencia es:

$$X_{obs}^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}},$$

que sigue aproximadamente una distribución X^2 con $[(r - 1)(c - 1)]$ grados de libertad. Entonces, la prueba para la independencia es la siguiente:

1. *Hipótesis Nula.* $H_0: p_{ij} = p_{i.} p_{.j}$ (la variable A es independiente de la variable B).
2. *Hipótesis Alternativa.* $H_1: p_{ij} \neq p_{i.} p_{.j}$, para al menos una celda de la tabla (la variable A y B no son independientes).
3. *Estadístico de Prueba.* $X_{obs}^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$.
4. *Región de rechazo.* La hipótesis de independencia se rechaza si $X_{obs}^2 > X_{\alpha}^2[(r - 1)(c - 1)]$. (Galindo, 2006, pág. 274).

Se realizó la prueba de independencia con la finalidad de encontrar los perfiles de los posibles clientes.

3.7.2.1 Encuesta

“La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica” (Promonegocios, 2010).

Metodología

Se comenzó elaborando la prueba piloto a 5 restaurantes para determinar cuáles son las mejoras necesarias que debe tener la encuesta antes de comenzar la investigación de campo.

Luego de mejorar las observaciones encontradas en la prueba piloto, se procedió a efectuar la encuesta definitiva a una muestra de 48 restaurantes y panaderías colombianas, y tabular los datos a través del sistema SPSS. *Ver Anexo 7.*

Resultados

- **Clasificación**

El 81% de los encuestados fueron restaurantes de comida tradicional y a la carta y apenas el 19% panaderías-cafeterías. *Ver anexo 8.*

- **Categoría**

El 48% de los encuestados tienen una categoría de primera clase o tipo medio, y el 52% restante, de tipo económico. *Ver anexo 8.*

- **Degustación del producto.**

P1. - ¿Le gusto el producto?

Al 100% de los encuestados les gusto el producto, y opinaron que estaba muy delicioso.

P2.- ¿Cuál es el motivo de compra y consumo de chorizo, chuleta y chicharrón?

De los restaurantes y panaderías encuestados el 60% compran y consumen los productos por necesidad, ya que forman parte de su menú, y el 40% lo hace por un gusto. *Ver anexo 8.*

P3.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de cada producto?

Como se puede observar en el *Anexo 8*, el 56% de los encuestados pagarían entre USD 10 y USD 12 dólares, seguido por el 25% que pagarían más de USD 12 dólares por un kilo de chorizo.

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 46% y 66% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a pagar entre US\$ 10 y US\$ 12 dólares por un kilo de chorizo.

$$(0.46 < p < 0.66) = 0.95$$

En el *Anexo 8* se muestra que el 60% de encuestados pagarían entre USD 12 y USD 14 dólares por un kilo de chuleta y el 40% restante, entre USD 9 y USD 11 dólares.

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 30% y 50% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a pagar entre US\$ 9 y US\$ 11 dólares por un kilo de chuleta. Por otra parte, al mismo nivel de confianza se espera que entre el 50.5% y 70.3% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a pagar entre US\$ 12 y US\$ 14 dólares.

$$(0.297 < p < 0.495) = 0.95$$

Según datos obtenidos de las encuestas y como se puede observar en el *Anexo 8*, el 65% están dispuestos a pagar entre USD 5 y USD 6 dólares por un kilo de chicharrón y el 32% menos de USD 5 dólares.

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 91.7% y 99.9% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a pagar menos de US\$ 7 dólares.

P4.- ¿Qué característica considera importante a la hora de elegir un producto?

Tabla 20. Características al elegir un producto

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Característica al elegir un producto ^a	Sabor	40	42.6%	83.3%
	Calidad	41	43.6%	85.4%
	Presentación	11	11.7%	22.9%
	Tiempo de entrega	2	2.1%	4.2%
Total		94	100.0%	195.8%

De los restaurantes y panaderías colombianas encuestadas, el 44% consideró la calidad como la característica más importante al comprar un producto, la segunda más importante es el sabor que obtuvo un 43%, seguido de la presentación que recibió un 11% y la menos seleccionada fue el tiempo de entrega con un 2%.

P5.- ¿Cuántas unidades compra por semana?

Según datos obtenidos de las encuestas y como se puede observar en el *Anexo 8*, el 36% de los encuestados comprarían entre 101 y 150 unidades; el 29% comprarían entre 51 y 100 unidades y el 19% comprarían entre 01 y 50 unidades de chorizo por semana.

Como se puede observar en el *Anexo 8*, el 46% de encuestados comprarían entre 01 y 50 unidades; el 35% entre 101 y 150 unidades y, el 19% entre 51 y 100 unidades de chuleta por semana.

En el *Anexo 8*, el 60% de encuestados comprarían entre 01 y 50 unidades; el 30% entre 101 y 150 unidades y, el 10% entre 51 y 100 unidades de chicharrón por semana.

P6.- ¿Qué tan frecuente lo visita su proveedor?

En el *Anexo 8* se observa que el 75% de los encuestados reciben dos veces a la semana a su proveedor y un 23% lo hace una vez a la semana.

P7.- ¿Qué días específicamente se abastece de su proveedor?

Tabla 21. Días de abastecimiento

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Días de abastecimiento del proveedor ^a	Lunes	23	27.1%	47.9%
	Martes	6	7.1%	12.5%
	Miercoles	27	31.8%	56.2%
	Jueves	16	18.8%	33.3%
	Viernes	10	11.8%	20.8%
	Fin de semana	3	3.5%	6.2%
Total		85	100.0%	177.1%

De los restaurantes y panaderías colombianas encuestadas, el 32% prefiere la visita del proveedor el día miércoles, el lunes es el segundo aspecto que eligieron con un 27%, seguido del día jueves con un 12%.

P8.- ¿Cuál es la forma de pago que actualmente maneja con su proveedor?

Como muestra el *Anexo 8*, el 94% de los restaurantes y panaderías encuestados manejan una forma de pago al contado con su proveedor y el 6% restante a crédito.

P9.- ¿Cómo calificaría el cumplimiento de la entrega de productos de sus proveedores?

De los resultados obtenidos que se muestran en el *Anexo 8*, los encuestados califican el cumplimiento de la entrega de productos de su proveedor como buena con un 94% y como muy buena con un 6%.

P10.- ¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chorizo, chuleta y chicharrón?

Como se puede observar en el *Anexo 8*, el 31% de los encuestados gastarían más de USD 400 dólares mensualmente en la compra de chorizo, seguido por el 29% que gastaría entre USD 201 y USD 300 dólares y un 25% gastaría entre USD 101 y USD 200 dólares.

$$(0.219 < p < 0.407) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 22% y el 41% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a gastar más de US\$ 401 dólares mensualmente en la compra de chorizo.

El *Anexo 8* muestra según datos obtenidos, que el 35% de entrevistados gastarían menos de USD 100 dólares en la compra de chuleta al mes, seguido del 27% que gastaría entre USD 301 y USD 400 dólares, y en un tercer lugar con 25% entre USD 101 y USD 200 dólares.

El 44% de encuestados gastaría entre USD 50 y USD 100 dólares en la compra de chicharrón al mes; el 33% más de USD 200 dólares y el 15% menos de USD 50 dólares, estos resultados pueden observarse en el *Anexo 8*.

P11.- ¿Compraría usted estos productos (chorizo, chuleta o chicharrón) con sabor casero tradicional colombiano?

Con datos obtenidos de la investigación y como se muestra en el *Anexo 8*, el 65% de los encuestados comprarían probablemente chorizo y muy probablemente el 31%.

$$(0.548 < p < 0.742) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95%, se espera que entre el 55% y 74% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar probablemente chorizo.

De acuerdo al *Anexo 8*, el 73% de restaurantes y panaderías colombianas estarían dispuestos a comprar probablemente chuleta y chicharrón, y el 23% lo harían muy probablemente.

$$(0.639 < p < 0.819) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95%, se espera que entre el 64% y 82% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar probablemente chuleta y chicharrón.

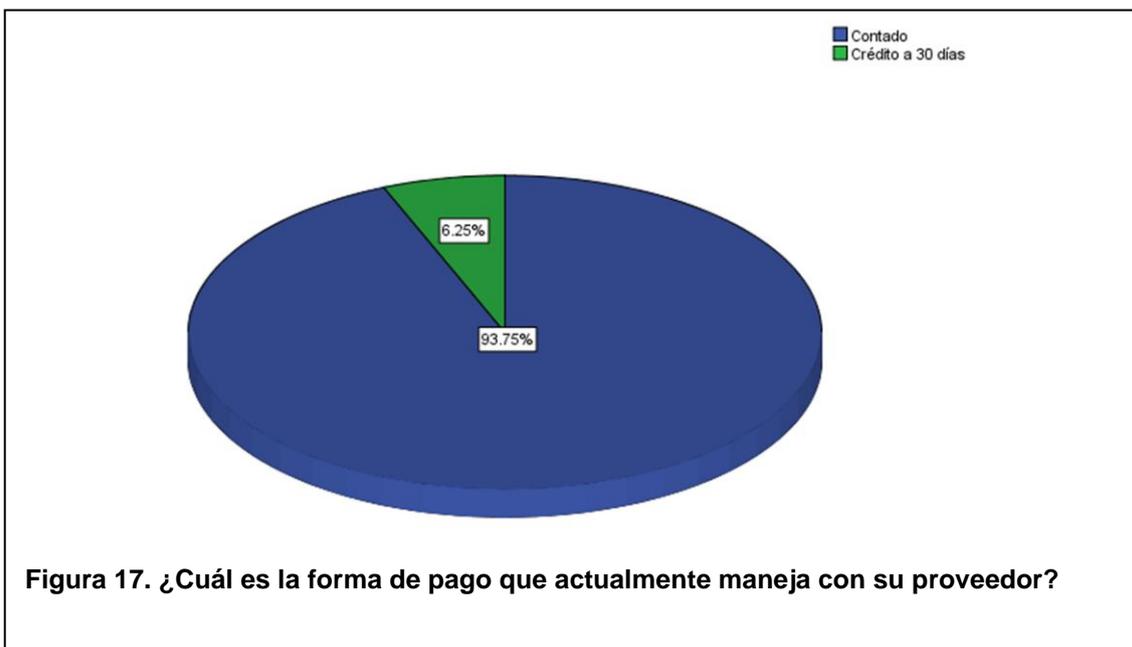
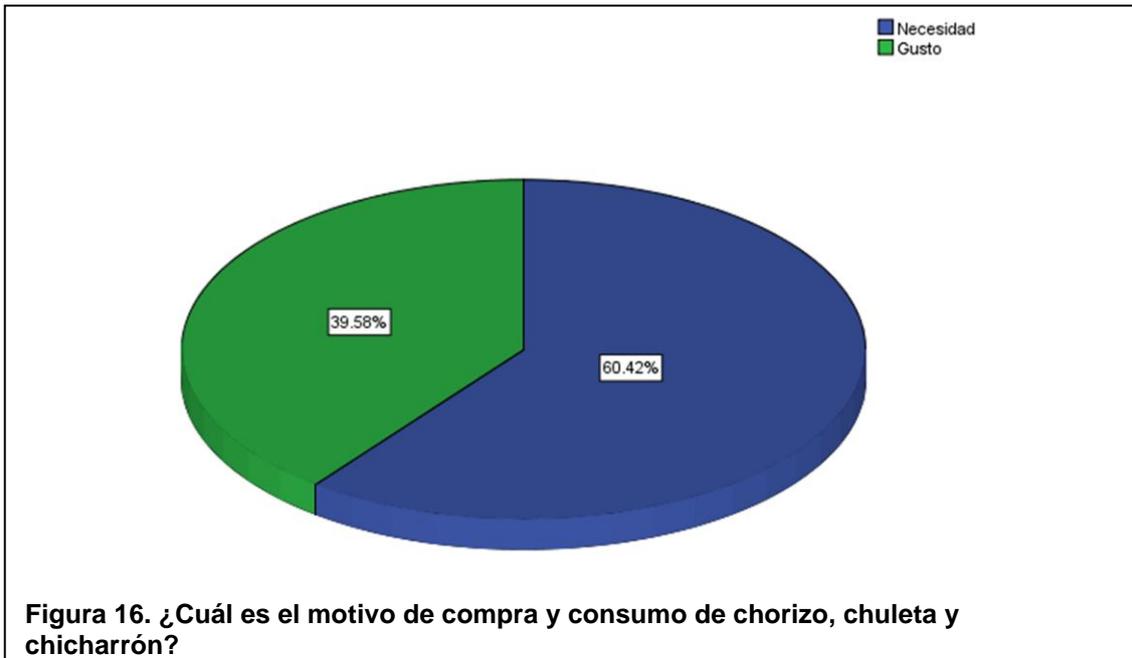
Análisis de restaurantes

En la investigación de mercados realizada a restaurantes, panaderías o cafeterías colombianas en la administración zonal “Eugenio Espejo” y “La Delicia” en el norte de la ciudad de Quito, se obtuvo los siguientes resultados: el 81% corresponde a restaurantes y el 19% a panaderías-cafeterías, las cuales opinaron sobre la degustación de los productos y se encontró que al

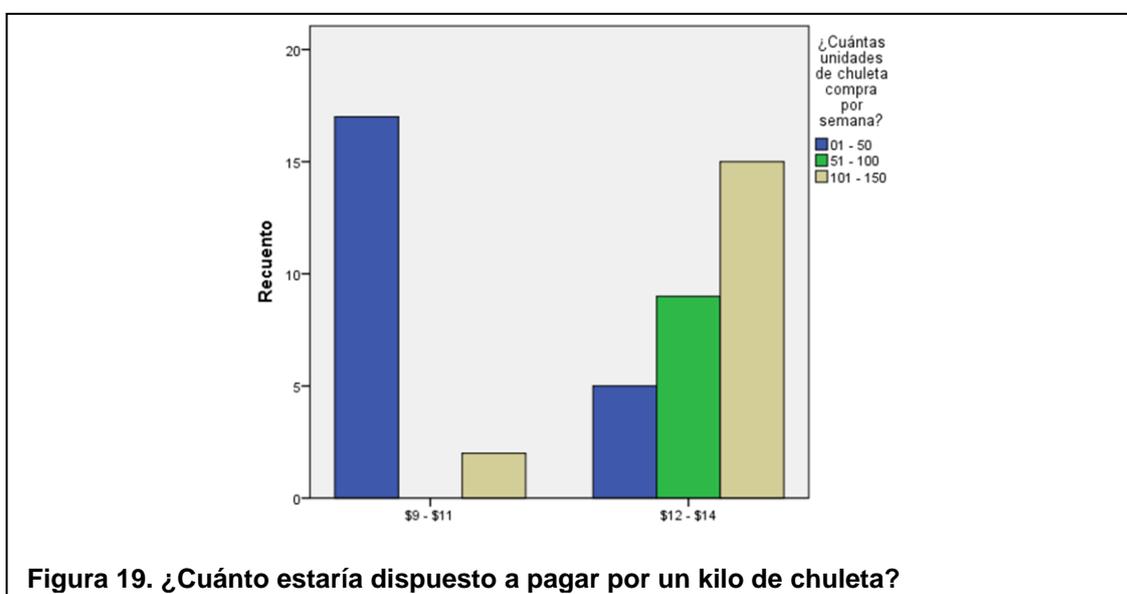
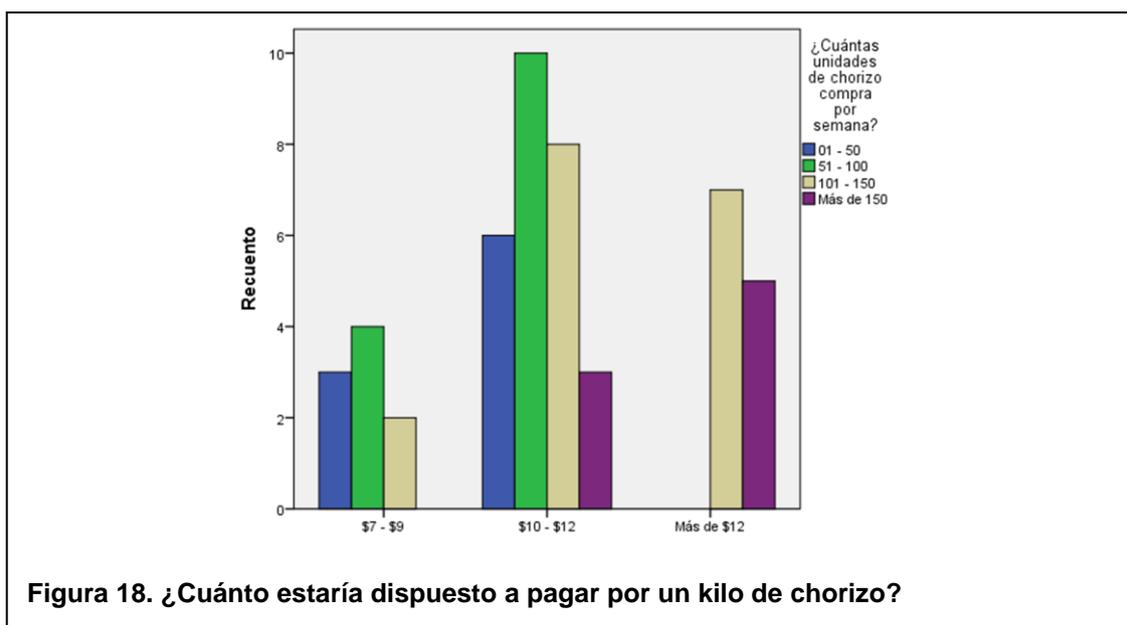
100% le gustó el sabor del chorizo, la chuleta y el chicharrón. El 77% de restaurantes estarían dispuestos a comprar los tres productos y de las panaderías el 19%. Además, se encontró que el 60% de los establecimientos compran estos productos por necesidad, ya que forman parte del menú que ofrecen y las características más importantes que buscan al elegir un producto son el sabor y la calidad con un 43% y 44% respectivamente. También se observó que el 35% de encuestados compran entre 101 y 150 unidades de chorizo por semana, el 46% compra entre 01 y 50 unidades de chuleta por semana y el 60% entre 01 y 50 unidades de chicharrón por semana.

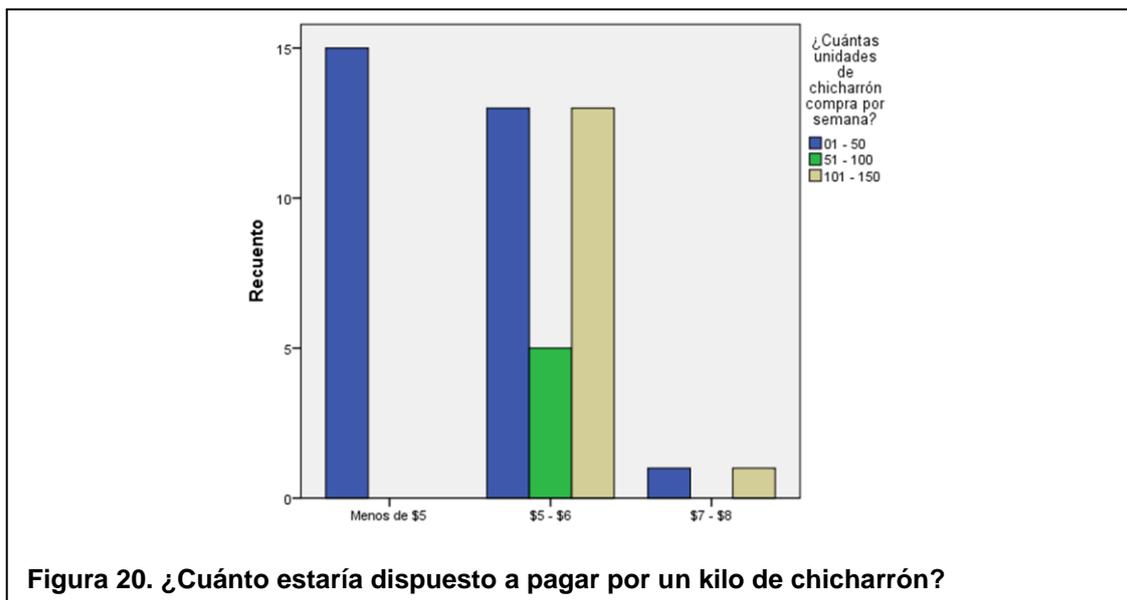
En cuanto al servicio que les brindan sus proveedores, un 94% califica como bueno el cumplimiento de la entrega de los productos y de acuerdo con el 75% de encuestados, la frecuencia de visita es de dos veces por semana específicamente el día lunes y miércoles con un 27% y 32%, respectivamente.

Por otra parte se obtuvo que la forma de pago que manejan con proveedores, según el 94%, es de contado. Y mensualmente, el gasto en la compra de chorizo es mayor a USD 400 dólares obteniendo el 31%, en chuleta menos de USD 100 dólares con un 35% y entre USD 50 y USD 100 dólares en chicharrón, con un 44%. Finalmente, en promedio el 96% de los establecimientos estarían dispuestos a comprar estos productos.

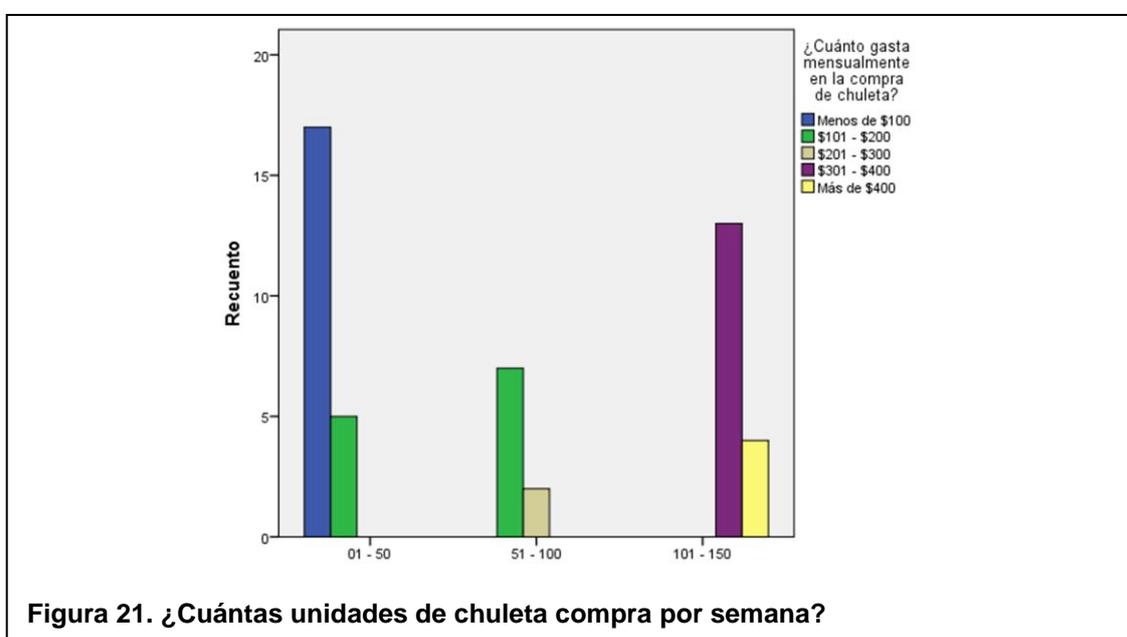


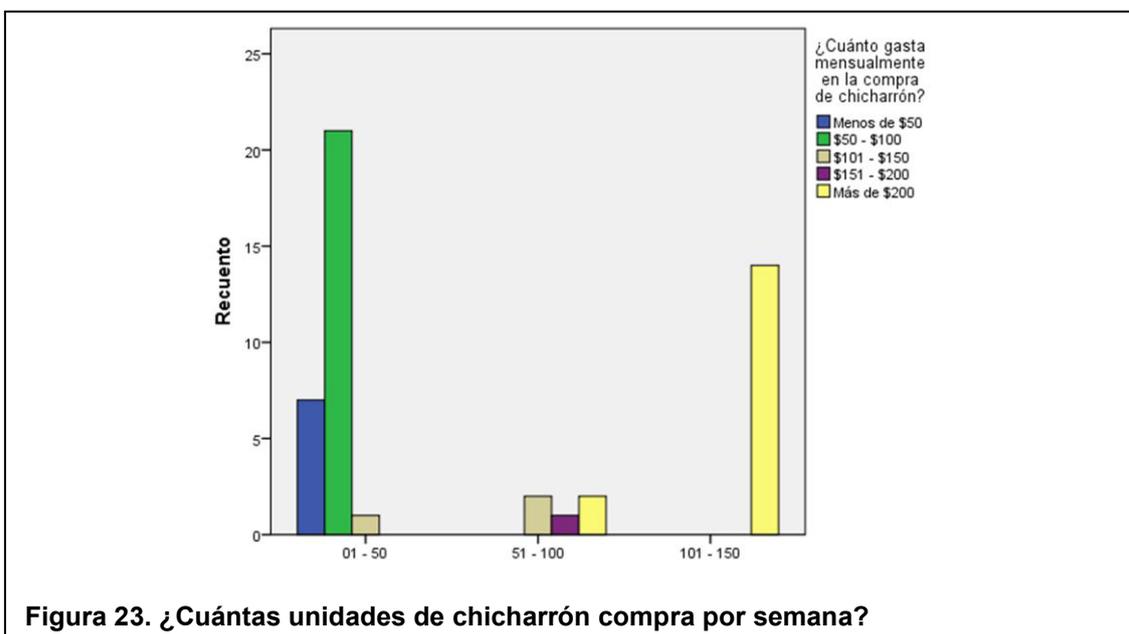
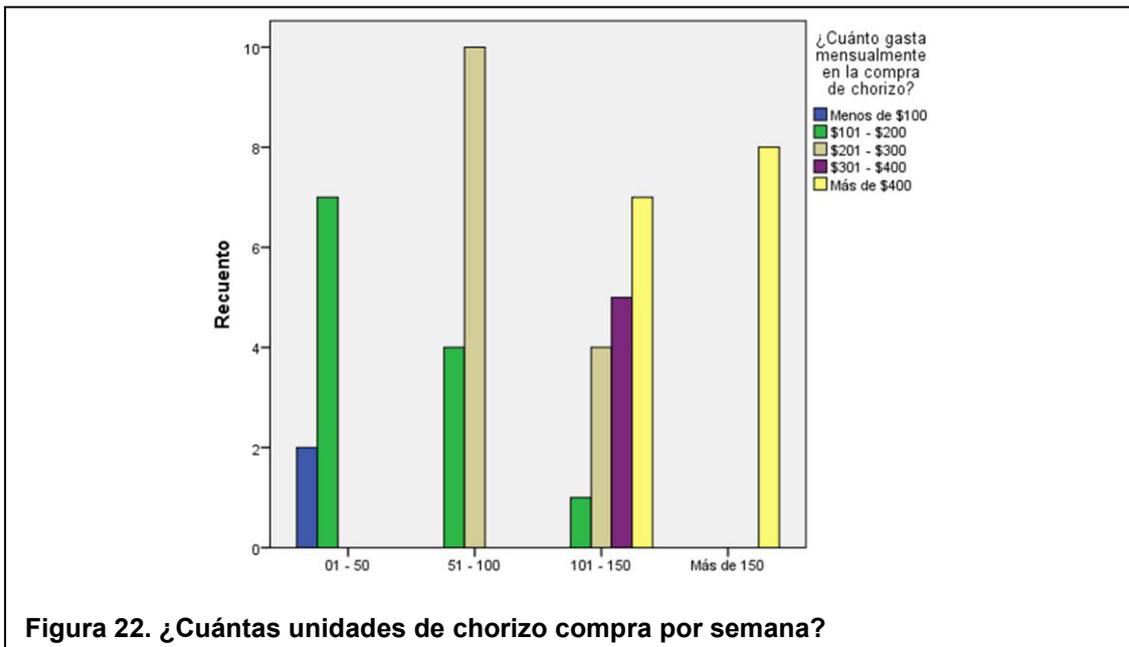
Se espera que el 52% de los establecimientos encuestados estarían dispuestos a pagar más de USD 10 dólares por un kilo de chorizo y comprar de 51 a 150 unidades por semana, el 67% estarían dispuestos a comprar de 01 a 150 unidades de chuleta por semana y pagar de USD 9 a USD 14 dólares por un kilo de chuleta y el 59% estarían dispuestos a comprar de 01 a 150 unidades de chicharrón por semana y pagar menos de USD 6 dólares por un kilo de chicharrón.





Se espera que el 52% de los establecimientos encuestados estarían dispuestos a comprar más de 51 unidades por semana y gastar de más de USD 200 dólares mensuales en la compra de chorizo, el 63% estarían dispuestos a comprar de 01 a 150 unidades por semana y gastar de menos de USD 100 a USD 400 dólares mensuales en la compra de chuleta y el 59% estarían dispuestos a comprar de 01 a 50 unidades por semana y gastar de menos de USD 50 a USD 100 dólares mensuales en la compra de chicharrón.





Perfil del Consumidor

Como se observa en el Anexo 8, el primer grupo estaría dispuesto a comprar chorizo entre 01 y 50 unidades de chorizo por semana a un precio entre USD 7 y USD 9 dólares. El segundo grupo estaría dispuesto a comprar entre 51 y 100

unidades y pagar entre USD 10 y USD 12 dólares. El tercer grupo estaría dispuesto a comprar más de 150 unidades a un precio mayor a USD 12 dólares.

En el *Anexo 8* se observa que el primer perfil compraría de 01 a 100 unidades de chuleta por semana, pagar entre USD 9 y USD 11 dólares por un kilo, gastar menos de USD 200 dólares mensualmente y recibir a su proveedor los lunes y jueves. El segundo perfil compraría de 101 a 150 unidades por semana, pagar entre USD 12 y USD 14 dólares, gastar mensualmente entre USD 301 y USD 400 dólares y recibir a su proveedor los lunes y miércoles.

Datos del *Anexo 8* muestran, que el primer perfil compraría de 01 a 50 unidades de chicharrón por semana, pagar menos de USD 5 dólares por un kilo, gastar menos de USD 100 dólares mensualmente y recibir a su proveedor los lunes y jueves. El segundo perfil compraría de 101 a 150 unidades por semana, pagar entre USD 5 y USD 6 dólares, gastar mensualmente más de USD 200 dólares y recibir a su proveedor los lunes y miércoles.

3.8 MERCADO OBJETIVO

Luego del análisis de los datos obtenidos en la investigación de mercados, se define que el nicho de mercado para la empresa son restaurantes y panaderías-cafeterías colombianas de primera clase o de tipo económico, ubicadas en el sector norte de Quito, que compren: chorizo, chuleta y chicharrón por requerimientos de su menú diario.

3.9 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

3.9.1 Segmentación de Mercado

Se define como segmento de mercado a un grupo de personas o clientes que comparten necesidades, comportamientos de compra y características de identificación como gustos y preferencias (R. Best, 2007, pág. 140).

3.9.1.1 Segmentación Geográfica

La investigación se desarrollará en el sector norte de la ciudad de Quito, específicamente en la administración zonal Eugenio Espejo y La Delicia.

3.9.1.2 Segmentación Demográfica

Restaurantes colombianos, panaderías – cafeterías colombianas en la administración zonal Eugenio Espejo y la Delicia.

3.9.1.3 Segmentación Psicográfica

Restaurantes y panaderías que demanden productos derivados de cerdo con sabor tradicional colombiano.

3.9.2 Mercado objetivo

El nicho de mercado está conformado por restaurantes con menú de platos colombianos, panaderías y cafeterías colombianas ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito.

3.10 TAMAÑO DE MERCADO

3.10.1 Demanda

Basándose en las 45 encuestas realizadas, y en los datos obtenidos de las mismas y su respectivo análisis, se espera que el 65% de restaurantes y panaderías colombianas compren chorizo y el 73% compren chuleta y chicharrón. Por lo tanto, pasando los datos al total poblacional de 97 restaurantes, panaderías-cafeterías se obtiene un promedio de 68 posibles clientes.

La capacidad instalada de producción es de 4,900 unidades a la semana, elaborando 2,088 unidades de chorizo, 1,519 unidades de chuleta y 1,293 unidades de chicharrón, por lo tanto, en el primer año se espera llegar al 69% de la capacidad instalada vendiendo un total de 163,056 unidades. A un precio de USD 1.00 la unidad de chorizo, a USD 1.52 la unidad de chuleta y a USD 0.85 centavos la unidad de chicharrón. Se espera un ingreso mensual de USD 3,679 y un ingreso anual de USD 183,938.

3.11 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

PRONACA: cuenta con una alta gama de líneas de producto como: Mr. Pollo, Mr. Pavo, Mr. Fish, Mr. Chancho, Fritz y Mr. Cook; estas tres últimas se podrían considerar competencia para el negocio. La línea Mr. Chancho posee gran variedad de carne de cerdo procesada, entre las que destacan las chuletas y grasa para chicharrón, mientras que la línea Fritz cuenta con chuletas ahumadas y chorizos parrilleros. La chuleta ahumada de 500g tiene un precio de UDS 8.20 y el chorizo parrillero de 1000g a USD 9.37.

ELABORADOS CÁRNICOS S.A. ECARNI: tiene tres marcas: Super Cerdo, Embutidos Don Diego y Embutidos La Castilla. Las dos últimas marcas ofrecen productos derivados del cerdo; los principales productos son: Chuleta

Ahumada, Chorizo Extra, Chorizo Pamplona, Pepperoni Chorizo, Chorizo Rioja Vela y Chorizo Sarta Rioja Lineal. La chuleta de lomo ahumada de 500g tiene un precio de USD 11.02.

ITALIMENTOS CIA. LTDA.: esta marca es La Italiana, y cuenta con tres líneas de productos: la línea Tradicional tiene chorizos tradicional, cervecero y colombiano, la línea Premium tiene chorizo paisa y la línea Super Premiun tiene chorizo ahumado, chorizo cubano y chuletas ahumadas. Ciertos productos vienen listos para servirse a diferencia de otros que necesitan ser cocinados.

EMBUANDES: Embutidos de los Andes Cia. Ltda. es la empresa que cuenta con la mayor variedad de chorizos: Colombiano Ahumado, Colombiano, Pincho, Español, Choricillo, Parrillero, Cuencano, Jumbo, Paisa, Ternera y Butifarra, además de otros productos como chuletas ahumadas los cuales no son de rápida preparación. Cabe recalcar que la marca cuenta con mayor presencia en la costa ecuatoriana.

Las empresas que ofrecen embutidos y productos derivados del cerdo con altos estándares de calidad en grandes cadenas de supermercados del país manejan precios altos como por ejemplo: la marca "Supermaxi" ofrece chorizo parrillero de 1000g a un precio de USD 9.37, chicharrón de 1000g a USD 13.02; "Plumrose" ofrece chuleta ahumada de 1000g a un precio de USD 14.12.

Los restaurantes y panaderías colombianas demandan productos especiales como el chorizo colombiano y el chicharrón, los cuales no se consiguen en estas cadenas de supermercados y la mayoría de las empresas nombradas con anterioridad, no elaboran esta clase de productos. Por esta razón, se considera como competencia indirecta para el negocio.

Las panaderías y tiendas colombianas que ofrecen estos productos en el sector son limitadas, pero la diferencia con el negocio que se propone, es que no cuentan con una distribución directa a sus clientes. Además manejan precios más elevados y muchas veces no cuentan con los productos ya que operan bajo pedido.

3.12 CONCLUSIONES

La industria de alimentos presenta un crecimiento del 18% dentro del país, y ha dado un giro importante con la tendencia de cambiar los ingredientes activos que pueden tener una alteración nutricional.

El cambio de la matriz productiva, provoca la disminución de la importación de ciertos productos lo cual activa a las empresas locales de alimentos a generar nuevos mecanismos de producción de materias primas o materias de composición intermedia para un resultado del producto final. El cambio que se ha generado en el país en cuanto a la industria de alimentos es importante, ya que se traduce en la generación de mayor empleo, mejor uso de recurso, lo que impulsa a ser más competitivos con productos de alta calidad.

Existe una tendencia en aumento al consumo de carne de cerdo, por ser considerada la nueva carne blanca. Se considera más saludable que otro tipo de carnes. La carne de cerdo es muy saludable porque tiene nutrientes y minerales que son beneficiosos para la salud. Debido a la cultura, el ecuatoriano es altamente consumidor de carne de cerdo, por la incorporación de su carne en la mayoría de los platos tradicionales.

No existe empresa que se dedique a la producción y distribución de estos productos por lo que se encuentra una oportunidad de negocio que explotar. A pesar de no encontrar estos productos en cualquier lugar, ciertamente se ofrece una variedad de embutidos en el mercado.

La presentación que más atractiva es un empaque práctico al vacío por temas de sanidad e higiene.

Según los datos encontrados en las encuestas realizadas, el 60% de los establecimientos compran estos productos por necesidad, ya que forman parte del menú que ofrecen y las características más importantes que buscan al elegir un producto son el sabor y la calidad con un 43% y 44% respectivamente.

Con un nivel de confianza del 95%, se espera que entre el 55% y 74% de los restaurantes y panaderías encuestadas estén dispuestos a comprar probablemente chorizo; entre el 64% y 82% de los restaurantes y panaderías encuestadas estén dispuestas a comprar probablemente chuleta y chicharrón. El 31% aseguró estar dispuesto a comprar chorizo y el 23% comprar chuleta y chicharrón, pues eligieron que sería muy probable. Del 96% de restaurantes y panaderías que están dispuestos a comprar los productos el 56% pagaría un precio entre USD 10 y USD 12 dólares por un kilo de chorizo, el 60% entre USD 12 y USD 14 dólares por un kilo de chuleta y, el 65% entre USD 5 y USD 6 dólares por un kilo de chicharrón.

4 CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

Marketing de acuerdo a Kotler, se define como el proceso mediante el cual las empresas crean valor y forman fuertes relaciones obteniendo así el valor de los clientes (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 5).

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

4.1.1 Segmentación

La estrategia general de marketing de la empresa se sintetiza en una estrategia de segmentación, la misma que tiene como característica principal enfocarse en brindar excelentes beneficios a un segmento en particular. Dicho enfoque permite prestar una mayor atención al mercado objetivo, satisfaciendo en mayor grado las necesidades, en este caso de restaurantes y panaderías-cafeterías colombianas.

Simultáneamente esta estrategia permite tener una posición de costos bajos dentro del mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas. De esta forma se puede identificar que no se tiene costos bajos cuando se busca atender al mercado en general, pero si cuando se atiende a su segmento. Propiamente para implementar esta estrategia se requieren de varios recursos y capacidades, además de contar con un plan organizado y un debido control (Porter, Estrategia Competitiva, 2009, pág. 82).

4.1.2 Segmentación del Mercado Meta.

Debido a que en el mercado en el que se enfoca la empresa existen muchas diferencias entre las características y necesidades de los grupos, se realizó una segmentación geográfica determinando así dos importantes segmentos (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 165):

- Segmento A: Restaurantes y panaderías colombianas de la zona norte de la ciudad de Quito, de los sectores La Delicia y Eugenio Espejo.
- Segmento B: Tiendas de barrio y autoservicio pertenecientes a la misma zona y sectores.

En toda la ciudad de Quito existen 11,626 tiendas de barrio y 32 tiendas en puntos de autoservicio, lo que da un total de 11,658, mientras que el total de restaurantes es de 8,226. A pesar de que el número de tiendas supera al de restaurantes y panaderías-cafeeterías, los volúmenes en ventas del segundo grupo son mayores, es por esta razón que se eligió el segmento A. *Ver Tabla 22.*

Tabla 22. Número de establecimientos en la ciudad de Quito.

Número de restaurantes y panaderías en Quito	8,226
Número de restaurantes y panaderías colombianas en el norte de Quito	97
Tamaño de muestra de restaurantes y panaderías colombianas en el norte de Quito	48

Tomado de: (Quito Turismo, 2013).

Resulta un mercado atractivo ya que este grupo es el que más consume los productos como son: el chorizo; la chuleta y el chicharrón, al formar parte de su menú diario. Además manejan altas ventas y se encuentran dentro de la ciudad de Quito, lo que permite tener un fácil acceso a ellos.

4.1.2.1 Marketing concentrado

La empresa busca la participación de un nicho específico que son los restaurantes y panaderías, queriendo conseguir una posición en el mercado y poder atender las necesidades de dicho segmento, ganando así, una buena imagen y reputación. El beneficio de elegir un nicho de mercado permite enfocar los recursos en atender a segmentos específicos logrando un ahorro para la compañía. Ésta estrategia “es un excelente mecanismo para que empresas pequeñas y nuevas se fortalezcan contra grandes competidores con más recursos” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 176).

4.1.3 Diferenciación

El negocio buscará diferenciarse por su distribución directa a los clientes y por un precio más bajo dentro del nicho, considerando que es la única empresa que ofrece estos productos y que por ende no se tiene una referencia en cuanto a precios.

Además la empresa se diferenciará por una receta especial colombiana para la elaboración de sus productos. También aprovechará la oportunidad de que se encuentra ubicada en el mismo sector que el nicho y la presentación y empaque de los productos facilitan su distribución (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

4.1.4 Posicionamiento

“La Colombiana” presenta una propuesta de valor de “más por menos”, que consiste en entregar un mayor valor en cuanto a beneficios de los productos a cambio de un precio inferior dentro del nicho. Ver Figura 24.

		PRECIO		
		MÁS	LO MISMO	MENOS
BENEFICIOS	MÁS	Más x más	Más x lo mismo	Más x menos
	LO MISMO			Lo mismo x lo mismo
	MENOS			Menos x mucho menos

Figura 24. Matriz precio beneficio de un producto.
Tomado de: (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

4.2 MIX DE MARKETING

El Mix de Marketing posee un conjunto de herramientas que nos permite influir en la demanda del mercado, estableciendo las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 52). Ver Figura 25.



4.2.1 Producto

Un producto es todo lo que se entrega a un mercado para satisfacer sus gustos y necesidades. Un producto tangible parte de materias primas, semi-elaboradas y elaboradas que pueden ser manipuladas y combinadas para elaborar un nuevo producto de consumo inmediato, que cumpla con los requerimientos y gustos de los consumidores (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

4.2.1.1 Niveles del Producto

De acuerdo a Kotler existen tres niveles del producto.



- Valor esencial para el cliente: Alimentos.
- Producto real: Chorizos; chuletas y chicharrón, empacados al vacío, en prácticas presentaciones de 1 kg y 500 gr bajo la marca de “La Colombiana”.
- Producto aumentado: Servicio de entrega directa y facilidades de pago.

4.2.1.2 Tipos de productos de consumo

De acuerdo con la clasificación que plantea Kotler, se pueden catalogar como productos de conveniencia ya que en general es adquirido con frecuencia por formar parte de los platos del menú. De esta forma sus compradores los

adquieren sin mucha planeación (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 282).

4.2.1.3 Ciclo de vida del producto

Todos los productos cumplen un ciclo de vida desde su introducción hasta su decadencia, conocer la etapa en la que se encuentra permite enfocarse en lo necesario para el estudio de marketing como también determinar el curso de las ventas y ganancias en toda su existencia (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 242).



- Desarrollo del producto: comienza con el desarrollo de un nuevo producto, en esta etapa las ventas son bajas y los costos de inversión aumentan.
- Introducción: como los productos aparecen por primera vez en el mercado las ventas suelen crecer lentamente y las pocas utilidades se ven afectadas debido a los gastos generados en la producción, comercialización, publicidad y promoción de los productos. Es necesario

contar con un presupuesto riguroso de gastos que permita avanzar a la siguiente etapa.

- Crecimiento: en esta etapa se puede observar que el volumen de ventas aumenta considerablemente y las utilidades se hacen visibles. La empresa aprovechará este crecimiento, y la capacidad responderá al aumento de la demanda.
- Madurez: cuando un producto alcanza su apogeo, las ventas no crecen más pero pueden mantenerse por un período extenso, las utilidades se estabilizan o disminuyen porque se necesita realizar ofertas o promociones para sostener las ventas.
- Decadencia: en este periodo las ventas disminuyen y las ganancias se ven afectadas. Tomar la decisión de continuar o no con el negocio depende de los costos fijos que se manejen, la posibilidad de lograr reducirlos y analizar hasta qué punto se pueden disminuir.

De acuerdo con Kotler, las características del ciclo del producto lo ubican en una etapa de introducción. En este periodo las estrategias que aplican son las siguientes:

- Producto: Ofrecer un producto con mayores beneficios que sean percibidos por los clientes.
- Precio: Usar una fórmula de costo más margen, generando un precio inferior al de la competencia dentro del mercado objetivo.
- Distribución: Desarrollar una distribución selectiva, y sin intermediarios.
- Publicidad: Crear conciencia de los productos entre adoptadores tempranos, a través de publicidad en periódicos, radio, páginas web y otros medios.

- Promoción en ventas: Usar una promoción intensa para incitar a la prueba, como descuentos del 10% en días específicos y por la compra de determinadas cantidades.

De esta manera el objetivo principal de marketing es crear conciencia y prueba del producto (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

4.2.1.4 Características principales

Los productos que se ofrecen son: el chorizo, chuleta y chicharrón con un sabor tradicional colombiano. El primero cuenta con un atractivo sabor, elaborado bajo una receta familiar original, con ingredientes frescos y de buena calidad. El segundo producto es chuleta con un sabor ahumado; y por último el chicharrón, todos elaborados bajo normas de sanidad y calidad.

4.2.1.4.1 Contenido

- Línea Chorizos: Contiene chorizos elaborados con carne magra de cerdo molida, condimentados con especias, embutidos en tripas de colágeno y finalmente ahumados. Viene en dos presentaciones: de 1 kg y de 500 gr.
- Línea Chuletas: Son cortes que provienen del espinazo del cerdo, condimentadas con especias y sometidas a un proceso de ahumado. Viene en dos presentaciones: de 1 kg y de 500 gr.
- Línea Chicharrón: Es una fritura de la carne de cerdo con piel, que presenta una forma alargada muy parecida al tocino. Viene en dos presentaciones: de 1 kg y de 500 gr.

4.2.1.4.2 Empaque

- Línea Chorizos: Vienen debidamente empacados al vacío en dos presentaciones: de 1 kg en un envoltorio de dimensiones de 23,5cm x

16,5 cm que contienen 12 unidades aproximadamente. Y en su segunda presentación de 500 gr con dimensiones 16,7cm x 14,7 cm que contiene 6 unidades. Todo esto realizado bajo normas de calidad e higiene. Ver *Figura 28 y 29.*

- Línea Chuletas: Vienen debidamente empacadas al vacío en dos presentaciones: de 1 kg en un envoltorio de dimensiones de 23,5cm x 16,5cm que contienen 12 unidades aproximadamente. Y en su segunda presentación de 500 gr de dimensiones 16,7cm x 14,7cm que contiene 6 unidades. Debidamente realizado bajo normas de calidad e higiene. Ver *Figura 30 y 31.*
- Línea Chicharrón: Debidamente empacados al vacío en dos presentaciones: de 1 kg en un envoltorio de dimensiones 23,5cm x 16,5cm. Y en su segunda presentación de 500 gr de dimensiones 16,7cm x 14,7cm, ambas no contienen un número específico de unidades. Ver *Figura 32 y 33.*

4.2.1.4.3 Etiquetado

Las etiquetas forman parte importante de un producto, pueden ser simples marbetes pegados o conjunto de gráficos que forman parte del empaque. El etiquetado permite identificar el producto o la marca, además brinda una breve descripción acerca de su producción y finalmente permite promover y apoyar su posicionamiento (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

- **Chorizo colombiano:**



Figura 28. Presentación de 500 gr de chorizo.



Figura 29. Presentación de 1 kg de chorizo.

- Chuleta ahumada:



Figura 28. Presentación de 500 gr de chuleta.



Figura 29. Presentación de 1 kg de chuleta.

- Chicharrón:



Figura 30. Presentación de 500 gr de chicharrón.

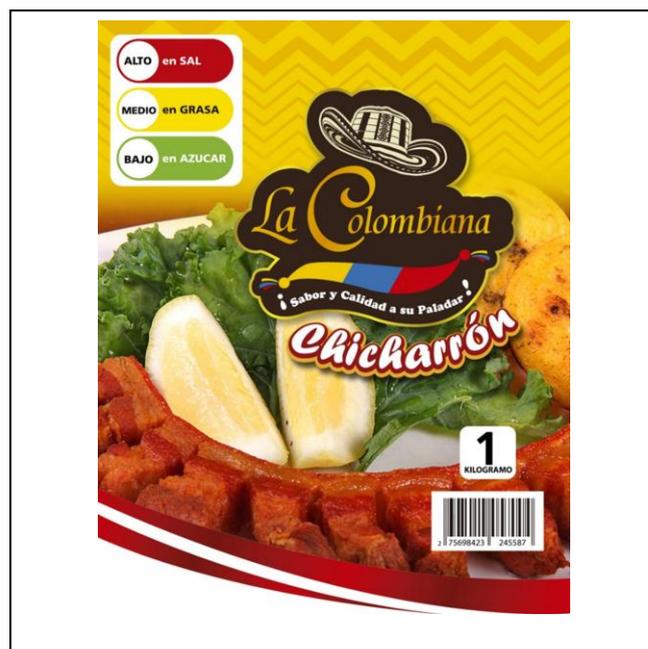


Figura 31. Presentación de 1 kg de chicharrón.

4.2.1.5 Imagen Corporativa

4.2.1.5.1 Marca

Basado en los conceptos, la marca es un nombre, signo, símbolo, diseño o conjunto de estos; que sirve para identificar un bien o servicio de un vendedor o grupo de vendedores (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).



Figura 32. Logo de la marca "La Colombiana".

4.2.1.5.2 Slogan

El slogan enuncia ¡Sabor y calidad a su paladar!, se eligió esta frase ya que en la investigación de mercado el sabor y la calidad fueron las características más importantes para los clientes. Por esta razón se tomó la idea de juntarlas y así captar la atención y vender un producto con una alta expectativa.

4.2.1.5.3 Logo

El logotipo que identifica la marca La Colombiana, está conformado por el nombre de la empresa con letras amarillas; un sombrero tradicional de las tribus indígenas llamado el "sombrero vueltiao", usado como un símbolo que

identifica al país; y una banderilla con los colores de Colombia. Todo esto sobre un fondo café con la finalidad de contrastarlo con el color amarillo de las etiquetas de los productos.

4.2.2 Precio

Es el dinero que se cobra por vender un producto que satisface los requerimientos y necesidades del cliente, los cuales intercambian la suma de valor por los beneficios que reciben al tener o usar el producto o servicio (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 257).

4.2.2.1 Fijación de precios basado en costos

“La fijación de precios basada en costos implica la fijación de precios con base en los costos de producir, distribuir y vender el producto, más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 260).

Se escoge la fijación de precios basada en los costos para poder competir en el mercado objetivo con un precio menor al de la competencia y entregar productos con mayores beneficios.

Tabla 23. Costo de los productos

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	COSTO UNITARIO	MARGEN UTILIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO COMPETENCIA
Chorizo	1 Kilo	\$ 0,55	81%	\$ 1,00	\$ 1,14
Chuleta	1 Kilo	\$ 0,68	123%	\$ 1,52	\$ 1,92
Chicharrón	1 Kilo	\$ 0,62	38%	\$ 0,85	\$ 1,00

En la investigación de mercados se encontró que los restaurantes y panaderías que compran de 51 a 100 unidades de chorizo por semana están dispuestos a pagar entre USD 10 y USD 12 dólares por un kilo, pero hay otro grupo que estaría dispuesto a pagar más de USD 12 dólares y comprar más de 150 unidades por semana.

También se encontró, que existe un grupo de clientes que compran de 01 a 100 unidades de chuleta por semana y están dispuestos a pagar entre USD 9 y USD 11 dólares kilo, y el segundo perfil compraría de 101 a 150 unidades por semana y pagar entre USD 12 y USD 14 dólares por un kilo. Además, comprarían de 01 a 50 unidades de chicharrón por semana y pagarían menos de USD 5 dólares por un kilo, pero hay otro grupo que estaría dispuesto a pagar entre USD 5 y USD 6 dólares y comprar de 101 a 150 unidades por semana.

4.2.2.2 Fijación de precios de penetración de mercado

Al no encontrarse competidores, la empresa inicialmente establece un precio inferior dentro del nicho para que la penetración de mercado sea más rápida y profunda, y así obtener rápidamente un gran número de compradores y conseguir una buena participación de mercado. Para que esta estrategia sea efectiva, el mercado debe ser altamente sensible al precio, y los costos de producción y distribución deben disminuir a medida que las ventas aumentan.

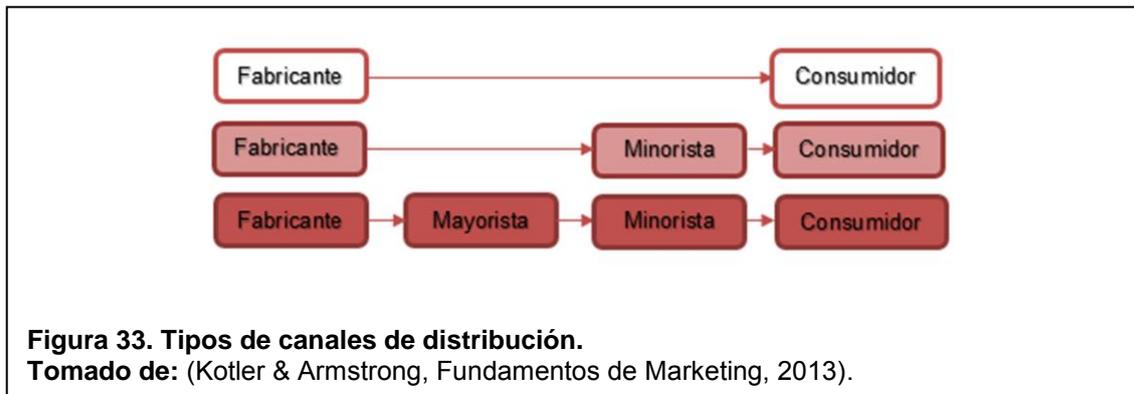
4.2.3 Plaza

También considerado como punto de venta de acuerdo con Kotler, conforma todas las actividades que la empresa realiza para poner el producto a disposición del cliente (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

La empresa estará ubicada en el norte de la ciudad de Quito, en el sector Jipijapa, Calles Jorge Drom N40-119 y Pasaje José Bolaños. Se escogió esta ubicación, por la cercanía al mercado objetivo que se compone de restaurantes y panaderías colombianas.

4.2.3.1 Canal de Distribución

Es el conjunto de organizaciones independientes que se encargan de entregar un producto o servicio a disponibilidad del consumidor final o de un usuario industrial (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 295).



La empresa manejará un canal de distribución directo ya que no depende de intermediarios, donde los productos se venden directamente al cliente ahorrando tiempo en la entrega como también los costos que representan los intermediarios.

El canal de distribución de EMPROCERD CIA. LTDA. inicia con el pedido y la compra de la materia prima, días después se procesa y transforma en los diferentes productos que pasan a ser almacenados para su conservación, luego embarcados y distribuidos a los respectivos puntos de ventas y de esta forma llegar al plato del consumidor final. *Ver Figura 36.*

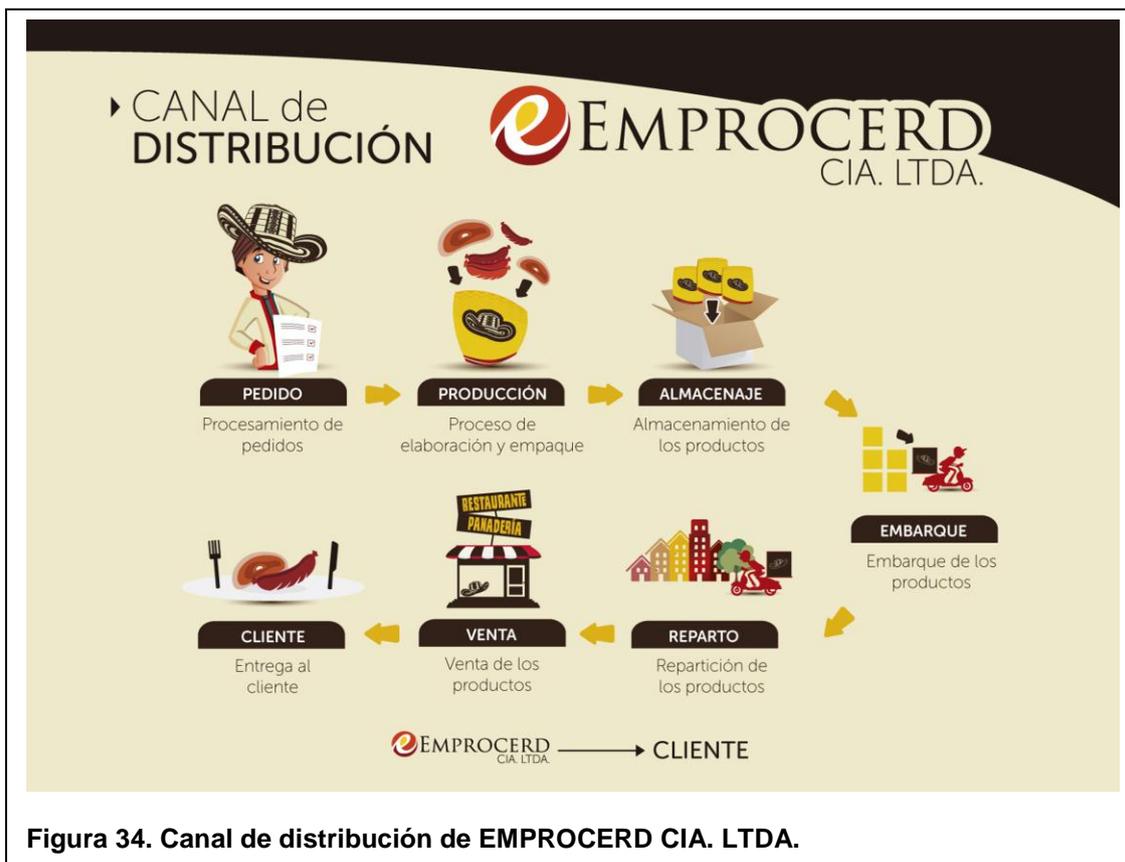


Figura 34. Canal de distribución de EMPROCERD CIA. LTDA.

4.2.4 Promoción

La promoción comprende la mezcla promocional de actividades que comunican el beneficio y ventajas del producto a los clientes (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

4.2.4.1 Mezcla Promocional

Se conoce como mezcla promocional a la “combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 363).

4.2.4.1.1 Estrategia de la mezcla de promoción

La empresa estableció que la estrategia de mezcla promocional que se más se identifica con el producto y su ciclo de vida es la Estrategia de empuje, ya que requiere del uso de la fuerza de ventas y la promoción comercial para introducir y empujar el producto a través de los canales de distribución (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). Ver Figura 37.



4.2.4.1.2 Fijación del presupuesto de promoción

Para el presupuesto que se destine a la promoción de los productos, se manejará el método costeable, basado en los recursos que la compañía pueda pagar (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 372).

4.2.4.1.3 Herramientas de promoción



4.2.4.1.3.1 Publicidad

Para Kotler (2013), “la publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”. De esta forma llega a un grupo de compradores dispersos geográficamente, que permite repetir un mensaje muchas veces (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 363).

Tabla 24. Objetivos de publicidad.

Publicidad informativa	
Enterar al mercado sobre un nuevo producto	Describir los servicios disponibles
Sugerir usos nuevos para un producto	Corregir Impresiones falsas
Informar al mercado de un cambio de precio	Reducir el temor de los compradores
Explicar cómo funciona el producto	Crear una imagen de la compañía
Publicidad persuasiva	
Crear preferencia de marca	Persuadir a los clientes para comprar ya
Provocar el cambio hacia la propia marca	Persuadir a los clientes para recibir una visita de ventas
Modificar las percepciones del cliente acerca de los atributos del producto	
Publicidad de recordatorio	
Crear y mantener las relaciones con el cliente	Recordar a los clientes donde comprar el producto
Recordar a los clientes que podrían necesitar el producto en el futuro cercano	Mantener el producto en la mente de los consumidores durante periodos fuera de temporada

Tomado de: (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 366).

4.2.4.1.3.2 Perfiles de los principales medios de comunicación

Kotler establece los siguientes medios como principales, describiendo sus ventajas y limitaciones (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 380):

Tabla 25. Ventajas y desventajas de los tipos de medios.

Medio	Ventajas	Limitaciones
Periódicos	Flexibilidad; actualidad; buena cobertura de mercados locales; amplia aceptabilidad; alta credibilidad.	Vida corta; baja calidad de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar físico.
Televisión	Buena cobertura de mercados masivos; costo bajo por exposición; combina imagen, sonido, y movimiento; atractivo para los sentidos.	Costos absolutos elevados, saturación alta; exposición efímera; menos selectividad de público.
Correo directo	Alta selectividad de público; flexibilidad; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite personalizar.	Costo relativamente alto por exposición; imagen de "correo basura".
Radio	Buena aceptación local; elevada selectividad geográfica y demográfica; bajo costo.	Sólo audio, exposición efímera; baja atención (es el medio "escuchado a medias"); audiencias fragmentadas.
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; gran calidad de reproducción; larga vida y varios lectores del mismo ejemplar físico.	Larga anticipación para comprar un anuncio; costo elevado; no hay garantía de posición.
Exteriores	Flexibilidad; alta exposición repetida; bajo costo; baja competencia de mensajes; buena selectividad por la localización.	Baja selectividad de audiencia; limitaciones creativas.
Internet	Alta selectividad; bajo costo; impacto inmediato; capacidades interactivas.	Público pequeño; impacto relativamente bajo; el público controla la exposición.

Tomado de: (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Basado en las descripciones anteriores, la empresa utilizará los siguientes medios de publicidad de acuerdo con sus características y la capacidad de la empresa para costearlos:

- Publicidad en EL COMERCIO (Regionales PYMES): Periódico institucional del país, líder en captación de lectores en la ciudad de Quito y la región sierra (El Comercio, 2014). Ver Figura 39. Ver Anexo9.

Tabla 26. Detalles de publicidad en periódicos.

MEDIO	DETALLE
EL COMERCIO (Regional pymes)	<ul style="list-style-type: none">- Módulo 8 (7,43 cm x 8,82 cm)- Tipo de aviso comercial.- Aviso full color.- Página interior, sección indeterminada.- Publicación día domingo.- Precio por día de publicación.

Tomado de: (El Comercio, 2014).



Figura 37. Pieza de periódico.

- Página web: Estructura que agrupa elementos gráficos para comunicar información acerca del negocio. Tiene como objetivo reforzar la identidad de la empresa y crear un acercamiento con los clientes. Ver *Figura 40*.

Tabla 27. Detalles de publicidad en página web.

MEDIO	DETALLE
Página web	<ul style="list-style-type: none"> - Sitio web. - Información oferta de productos. - Información sobre precios y promociones. - Contactos. - Recetas. - Comentarios, sugerencias.



Figura 38. Páginas web de EMPROCERD.

- Publicidad en radio: Es un medio más económico que permite llegar a un número significativo de clientes potenciales. Una de las ventajas de su uso es que aporta confiabilidad a los productos además de permitir mayor frecuencia de cuñas publicitarias. *Ver Anexo 9.*

Tabla 28. Detalles de publicidad en la radio.

MEDIO	DETALLE
JC Radio La Bruja	- Menciones en vivo de 10 a 20 en horario definido. Tarifa no incluye IVA.

Tomado de: (Radio JC La Bruja, 2014).

- Publicidad en medios móviles: Se caracteriza por mantenerse constantemente actualizados, que permite llegar a nuevas audiencias. *Ver Figura 41. Ver Anexo 9.*

Tabla 29. Detalles publicidad en medios móviles.

MEDIO	DETALLE
EL COMERCIO.COM	Opción costo por clic, es decir que se paga por cada clic que recibe el anuncio mientras está publicado.

Tomado de: (El Comercio, 2014).

The image shows a screenshot of the EL COMERCIO.COM website. At the top, there is a navigation bar with links for Inicio, Actualidad, Tendencias, Deportes, Mundial 2014, Data, Opinión, Servicios, Multimedia, Blogs, AVISOS, and CLUB. Below this is a search bar and a list of topics to follow. The main content area features a large banner with the headline "CON CLARO ESTÁS EN TODO" and several news snippets. One prominent snippet is titled "Las fotocámaras registrarán tres tipos de faltas" (Traffic cameras will record three types of violations), accompanied by a photo of a man at a computer workstation. Another snippet shows a plate of food with the text "¡Sabor y calidad!". There is also a "NOTICIERO" section with a video player showing a marching band.

Figura 39. Publicidad costo por clic.

De acuerdo con los precios de los diferentes medios, la empresa seleccionó éstos medios por ser los que más se adaptan al presupuesto de publicidad de la empresa:

Tabla 30. Precios medios de publicidad.

MEDIO DE PUBLICIDAD	PRECIO	DETALLE
Publicidad en el COMERCIO	\$ 80,00	Aviso full color en cuadernillo indeterminado, interior indeterminado, publicidad de lunes a viernes. Tarifa no incluye
Página web	\$ 250,00	
JC Radio La Bruja	\$ 25,00	Menciones en vivo de 10 a 20 en horario definido. Tarifa no incluye IVA.
Costo por clic ELCOMERCIO.COM	\$ 3,00	Tamaño 260x90 MEDIO, ubicación HOME. Costo por mil

4.2.4.1.3.3 Promoción de ventas

Todo incentivo a corto plazo que fomenta la compra o venta de un producto. En esta herramienta se incluyen cupones, concursos, rebajas, bonificaciones y otras formas con características especiales (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 409).

Para los productos se establecerán dos tipos de promociones: la primera es un descuento del 10% en las compras que se efectúen los días viernes, y la segunda una oferta de 1/2 kilo por la compra de 1 kilo en una fecha en la que existe mucho movimiento en los restaurantes, que es el 20 julio, independencia de Colombia.

4.2.4.1.3.4 Marketing directo

Es la comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente para obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos a través de las diferentes herramientas de comunicación (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 428). *Ver Anexo 10.*

La empresa creará una base de datos de los clientes que recoja información sobre el cliente y sus compras como: la frecuencia con la que se abastecen; que productos se venden más; que forma de pago prefiere cada uno, y de esta forma realizar un seguimiento y control que le permitirá brindar un mejor servicio de venta y entrega, de forma personalizada que resulte atractivo para los clientes.

4.2.4.1.3.5 Relaciones públicas

Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, y la creación de una buena "imagen

corporativa”. Dicha herramienta goza de gran credibilidad y posee la ventaja de llegar a muchos prospectos que evitan a los vendedores, a través de artículos, patrocinios y eventos que resultan más reales y creíbles para los lectores. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Para la creación de una relación directa con el cliente, la empresa utilizará las tarjetas de presentación con el objetivo de conocer opiniones; sugerencias e inquietudes alcanzando una amigable y buena imagen.

4.2.4.1.3.5.1 Tarjeta de presentación.



Figura 40. Tarjeta de presentación.

4.2.4.2 Venta Personal

La venta personal se conoce como “la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa para lograr una venta y crear relaciones con los clientes” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 363).

4.2.4.2.1 Fuerza de ventas

El equipo que conformará la fuerza de ventas debe conocer al detalle sus productos, características físicas, precios, formas de pago, puntos de entrega y

debe tener la capacidad de desarrollar una relación con el cliente. Para crear una amistad cordial que con el tiempo se transforme en preferencia y fidelidad a la marca.

El método que se empleará la fuerza de ventas es a través de ventas personales, donde un equipo de personas será el encargado de ofrecer los productos al cliente, para ello, se contará con dos vendedores que cumplirán con los requisitos necesarios.

Una cuidadosa selección de los vendedores, aumentará el desempeño de la fuerza de ventas en general. De tal forma que la empresa se encargará de contratar personas que cumplan con lo siguiente:

- Hombres jóvenes, de nacionalidad colombiana y buena presencia.
- Un manejo impecable del uniforme y correcto uso del medio de transporte.
- Responsable, con experiencia en ventas, actitud proactiva, carisma y amabilidad.
- Que se identifiquen con su empresa y busque realizar un buen desempeño.



Figura 41. Imagen fuerza de ventas.

5 CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el capítulo actual se especifica el proceso de producción de los chorizos colombianos ahumados, la chuleta ahumada y el chicharrón. El ciclo de operaciones; la maquinaria necesaria; materia prima; herramientas; instalaciones; localización geográfica y el lugar físico necesario para la producción y almacenamiento de los productos, como también, el proceso de distribución.

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Esta empresa planifica poner en marcha una estrategia de especialización; optimización de recursos y tiempo, debido a su enfoque en un segmento específico, además de una estrategia de distribución selectiva.

La tecnología corresponde a la maquinaria que usará la empresa para la elaboración de los chorizos; chuletas y chicharrones, misma que puede ser utilizada en la elaboración de todos los productos. La materia prima será entregada por proveedores, y así iniciar los procesos de producción.

La distribución selectiva se dará a ciertos puntos de venta en zonas cercanas. La cual tiene costos de distribución menores que las convencionales, ya que el número de puntos a abastecer es menor y se eliminan los altos costos de enviar los productos a todos los puntos existentes.

El proceso productivo seleccionado es la producción por lotes o producción artesanal, su característica principal es la elaboración de varios productos en volúmenes pequeños; es óptimo porque permite adaptarse a las exigencias del cliente y elaborar por pedidos. Se escoge este proceso ya que el negocio se encuentra en la etapa inicial con volúmenes de ventas pequeños y realizando procesos luego de tener varios pedidos por entregar.

5.1.1 Partes principales del producto

El chorizo colombiano, es el ingrediente básico en la mayoría de los platos típicos colombianos, los cuales son muy apetecidos por los ecuatorianos.

Las principales partes del producto son:

- Materia prima: carne de cerdo, sal, condimentos, especias naturales y tripa de colágeno.
- Empaque: al vacío.
- Presentación: 500 gramos y 1 kilogramo.
- Sabor: original tradicional casero.

La chuleta y el chicharrón de cerdo forman también parte de muchos platos típicos colombianos.

Las principales partes del producto son:

- Materia prima: lomo chuletero y tocino de cerdo.
- Empaque: al vacío.
- Presentación: 500 gramos y 1 kilogramo.
- Sabor: tradicional casero.

5.1.2 Características técnicas y funcionales del producto

Existe gran variedad de embutidos en el mercado de distintas presentaciones y sabores. Sin embargo, no existe quien produzca chorizo colombiano con las características que lo identifican como: el olor y sabor especial, como también su práctica presentación y facilidad al preparar.

5.1.3 El producto a ofrecer

Las personas que consumen embutidos tienen varias opciones al momento de elegir, distintos productos con distintas sabores y presentaciones. Por ello los productores de embutidos ofrecen varias líneas de productos para satisfacer a los diferentes segmentos como: salchicha, jamón, mortadela, morcilla, chuleta y chicharrón, entre otros. Y a diferencia de estos, la empresa ofrece productos con un sabor diferente a un segmento desatendido.

Los productos que se ofrecerán al mercado son:

- Chorizos ahumados empacados al vacío, en presentación de un kilo y 500 gramos.
- Chuletas ahumadas empacadas al vacío, en presentación de un kilo y 500 gramos.
- Chicharrones empacados al vacío, en presentación de un kilo y 500 gramos.

5.1.4 Materia prima y proveedores

El principal proveedor de materia prima será la empresa Macafri, en caso de necesitar un mayor volumen de carne se contará con la Asociación de Porcicultores del Ecuador (ASPE), Alitecno y Pronaca. Estos proveedores manejan estándares de calidad y carne fresca que permiten la entrega de productos sanos, ricos y nutritivos al consumidor. Se contará con proveedores para especias como los supermercados Santa María, Gran Akí y Mi Comisariato ubicados dentro de la zona. Para el empaque se contará con dos proveedores: Flexiplast y Plásticos del Litoral, que cumplen con las expectativas de la empresa y tienen variedad de empaques para elegir.



Figura 42. Logo Asociación de porcicultores del Ecuador.
Tomado de: (Asociación de Porcicultores Ecuador, 2010).

La Asociación de porcicultores del Ecuador comenzó gracias a un Acuerdo Ministerial del MAGAP, es una organización sin fines de lucro formada por un conjunto de empresas y personas naturales que se dedican a la actividad porcícola, preocupada por la mejora constante de la calidad, productividad y competitividad del sector como también, del crecimiento del PIB Agropecuario y el incremento de asociaciones de productores en otras provincias del país.

La materia prima necesaria para la producción de chorizos, chuleta y chicharrón son:

- Carne de cerdo
- Lomo chuletero
- Tocino de cerdo
- Condimentos y Especies
- Tripas para embutidos

Los requerimientos de materia prima serán en grandes cantidades por lo que se manejarán costos más bajos. Adicional, los tiempos de entrega serán aproximadamente de 1 a 2 días máximo.

5.2 POLÍTICAS Y OPERACIONES

Para que la empresa tenga un buen funcionamiento se debe realizar las actividades de manera ordenada, cumpliendo los procesos y las prácticas establecidas.

5.2.1 Política de comportamiento del personal

- La limpieza es un factor clave dentro de este proceso, por lo tanto, los operadores utilizarán gorro, mandiles y guantes en todo momento hasta la finalización del proceso.
- Los trabajadores tendrán que cumplir con el horario señalado y deberán asistir puntualmente a su trabajo.
- Deberán cumplir con valores de respeto, honestidad y puntualidad para trabajar en un entorno cálido, positivo y productivo.
- Dar beneficios y capacitar a todos los trabajadores dependiendo del área.
- Queda prohibido el consumo de sustancias psicotrópicas, alcohol y cigarrillo dentro del área de trabajo hasta culminar sus labores.

5.2.2 Política de empleo

- Terminada la relación laboral, después de recibir por escrito la renuncia, el trabajador deberá continuar sus labores durante 15 días hábiles para que entregue su puesto al nuevo encargado.
- En situaciones de casos fortuitos o de fuerza mayor el empleador tendrá la potestad de decidir la continuidad del trabajador dentro de la empresa, claramente cumpliendo con el código de trabajo.

5.2.3 Política de Vestuario e higiene

- Prohibido ingresar a la sala de procesamiento sin gorro, mandil o guantes. Éstos deben estar impecables y cambiarse para cada nuevo proceso.
- Hombres y mujeres deben tener el cabello recogido, uñas limpias y manos completamente desinfectadas.

5.3 CICLO DE OPERACIONES

5.3.1 Proceso de compra

Emprocerd pretende entregar un producto de calidad y fácil de preparar, por medio de la adquisición de materia prima de calidad, e insumos no dañinos para la salud de los consumidores. La materia prima se recibirá el día lunes de cada semana en el horario de trabajo, para luego proceder con la refrigeración de la misma hasta su utilización, los pedidos serán semanales ya que se necesita la frescura de la carne. En el caso de los insumos, los pedidos se realizarán cada mes según las existencias en bodega.

5.3.2 Pedido de materia prima

La solicitud de materia prima se hará el día jueves y la entrega será los días lunes de cada semana. Los productos se recibirán en el transcurso del día.

Las especias e insumos serán solicitados la última semana del mes para ser entregados los primeros días del mes siguiente, y los pedidos se realizarán de acuerdo a la disponibilidad existente en bodega. Dichos productos también serán recibidos en el transcurso del día.

5.3.3 Recepción y revisión de insumos

La persona encargada de la bodega, recibirá los productos que lleguen a la empresa y se encargará de revisar su frescura, fecha de caducidad, temperatura adecuada, cantidad, peso y revisar la totalidad del pedido hecho. Si el proceso está por comenzar, los productos serán entregados inmediatamente al área de producción, caso contrario, la carne pasará a refrigeración y los insumos a su respectiva bodega.

5.3.4 Flujo de procesos

5.3.4.1 Adquisición de materia prima

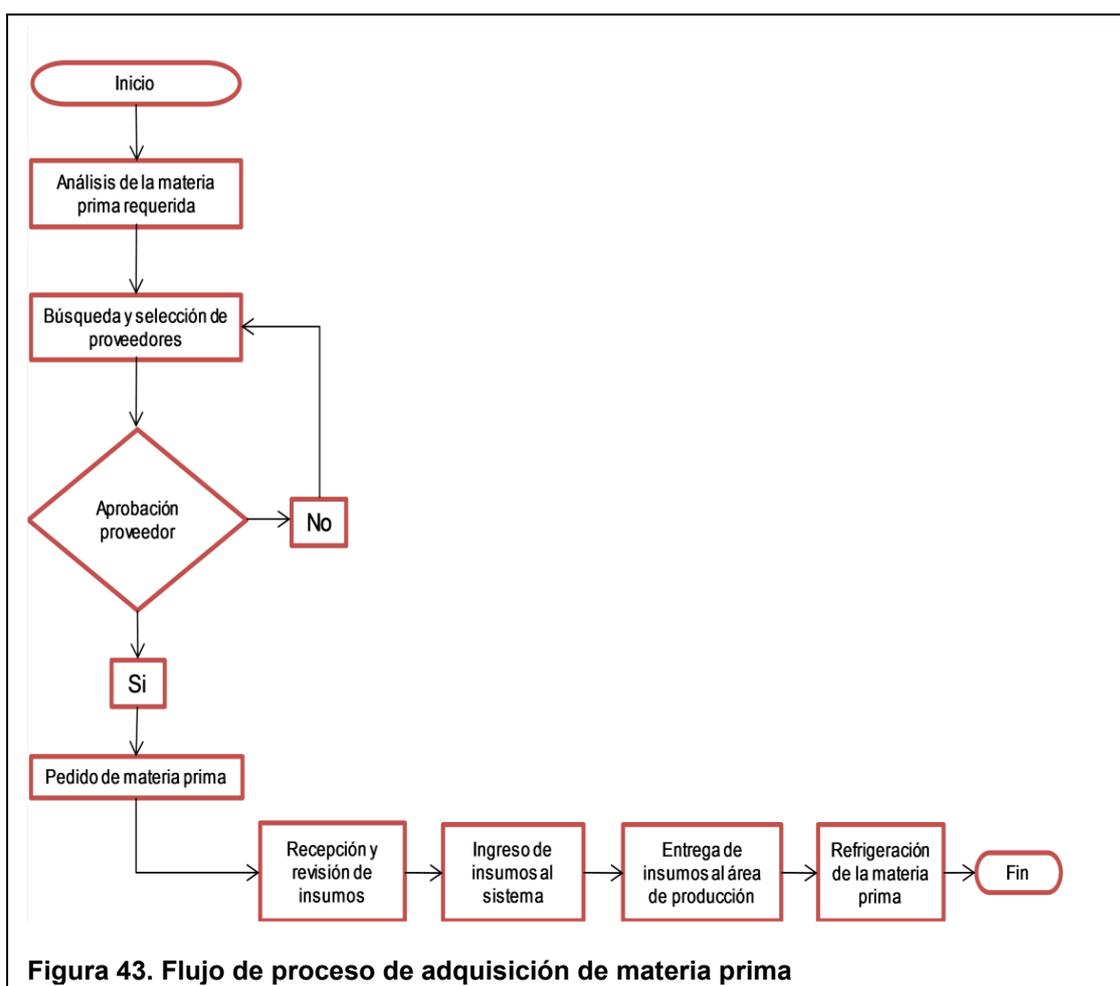


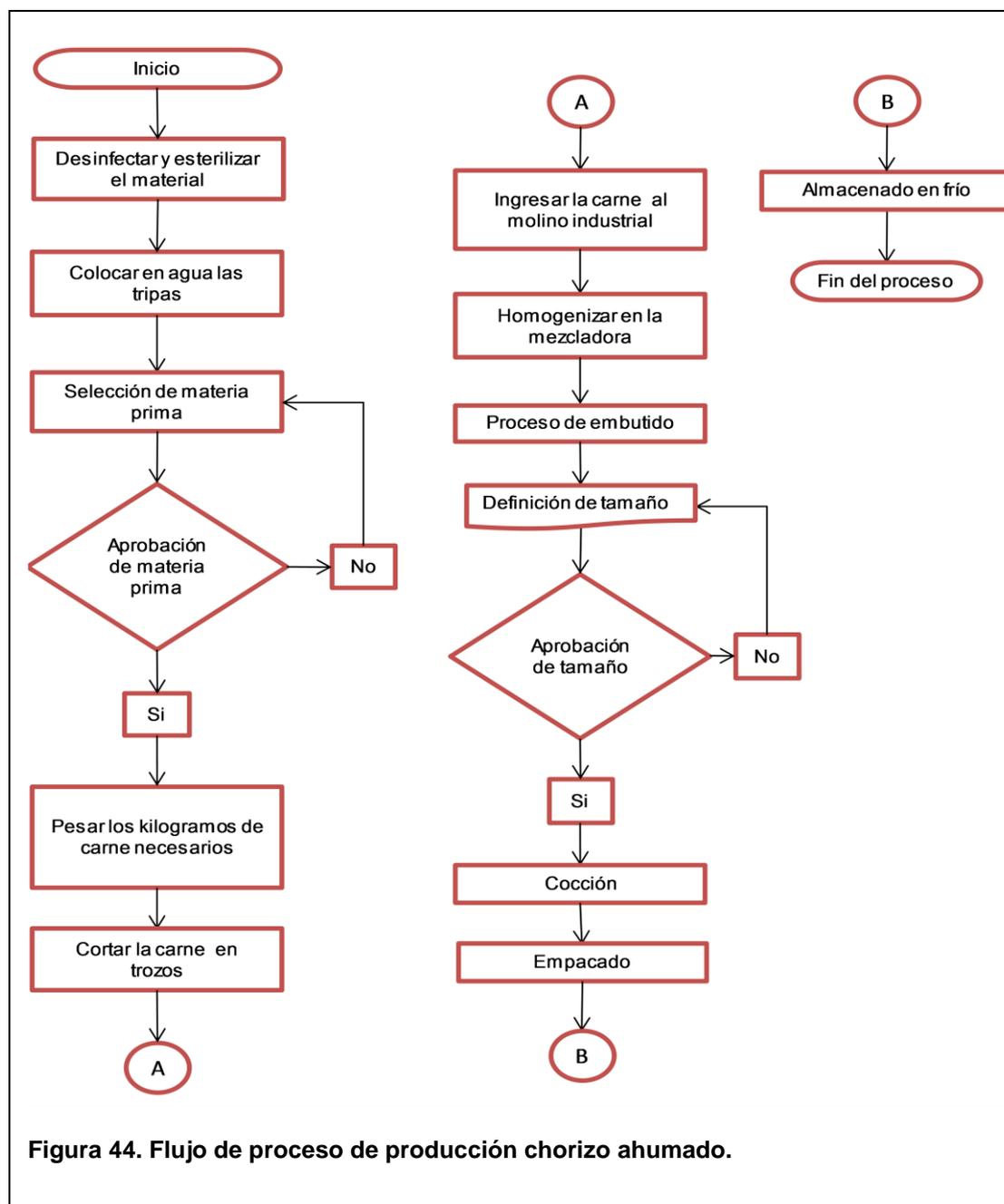
Figura 43. Flujo de proceso de adquisición de materia prima

Tabla 31. Punto crítico adquisición de materia prima

PUNTOS CRÍTICOS			
Responsable	No. Actividad	Actividad	Descripción
Jefe de operaciones y bodega	1	Busqueda y selección de proveedor	El jefe de operaciones se encargará de la búsqueda de proveedor, realizar el pedido y pactar la fecha de entrega.
Jefe de operaciones y bodega	2	Recepción y revisión de insumos	El jefe de operaciones recibirá y analizará la calidad y frescura del producto que llegue a la empresa.

5.3.4.2 Proceso de producción

Chorizo



Descripción del proceso:

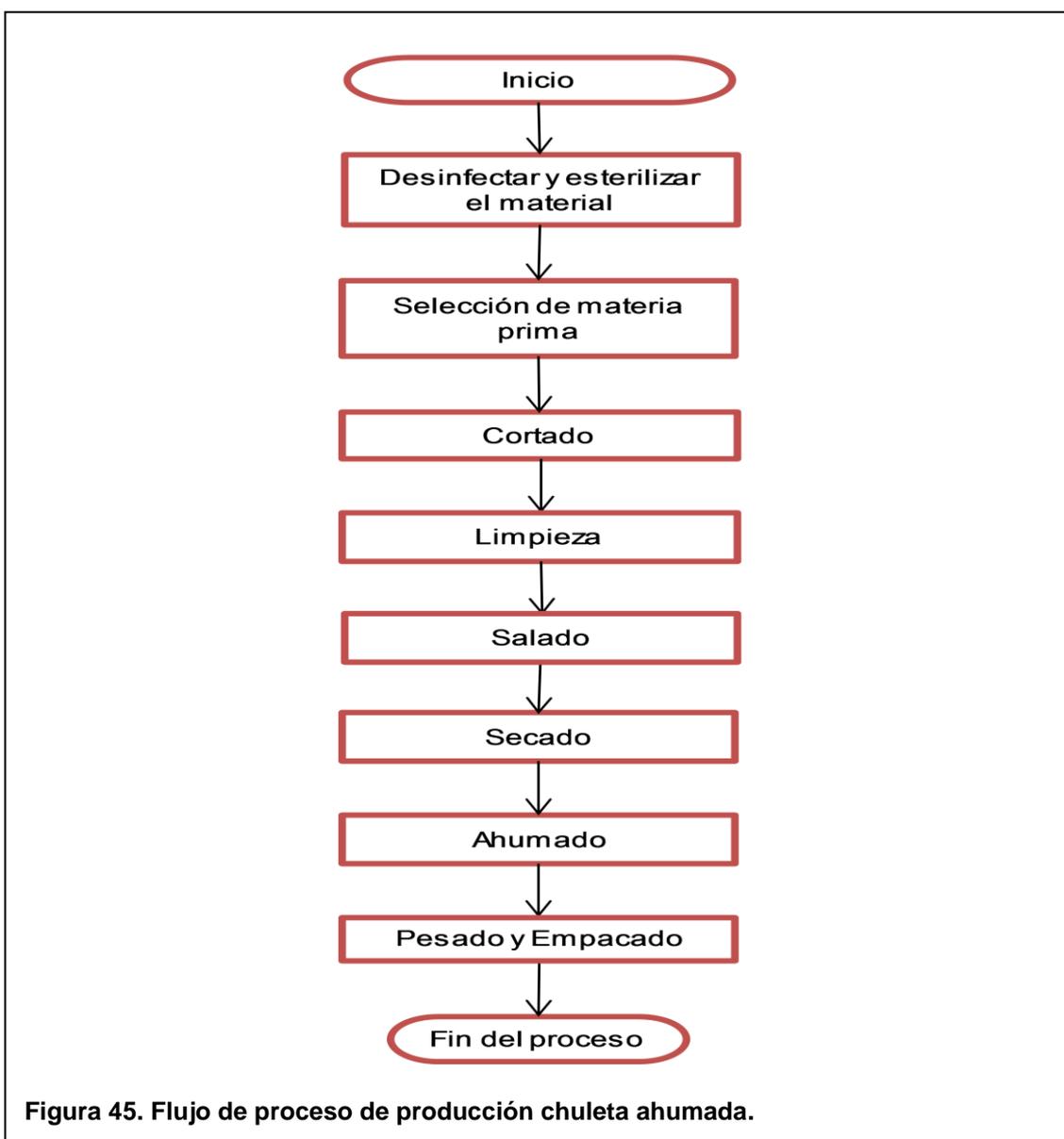
El proceso de producción del chorizo comienza con la desinfección y esterilización del material de trabajo para evitar cualquier contaminación, luego se procede a colocar las tripas en una bandeja con agua para que suavizarlas, uno de los ayudantes procede a sacar la materia prima del congelador para luego seleccionar si se encuentra en buen estado para su uso, luego de escoger la carne de cerdo, se procede a pesar los kilogramos a utilizar, el siguiente paso es cortar la carne en trozos para luego ser molida a una temperatura no mayor a 4 o 5 °C, luego se ingresa la carne molida y los ingredientes necesarios a la máquina mezcladora, la cual se encargará de homogenizar los ingredientes, este proceso es fundamental para que la masa del producto quede consistente. A continuación, el proceso de embutido consiste en introducir la masa cárnica en las tripas a través de la máquina embutidora la cual trabaja a presión manteniendo la calidad y uniformidad de los componentes de la mezcla. Cuando se termina de embutir, los ayudantes proceden a definir el tamaño uniforme de cada chorizo y luego los ingresan en la cámara de embutidos para su respectiva cocción y a la máquina de ahumado. Finalmente, se empacan al vacío y se ingresan al congelador.

La estimación del tiempo que se lleva producir un chorizo es de 15 a 20 minutos, gracias a los volúmenes de producción y a la tecnología utilizada, la elaboración de 1,044 chorizos corresponde a 7 horas al día. Con una duración de 30 a 35 días, debidamente empacados y refrigerados.

Tabla 32. Punto crítico proceso de producción de chorizo

PUNTOS CRÍTICOS			
Responsable	No. Actividad	Actividad	Descripción
Jefe de operaciones y bodega	1	Aprobación de materia prima	El jefe de operaciones revisará la materia prima a utilizarse en el proceso de elaboración de los productos para verificar su calidad y frescura.
Ayudantes de cocina	2	Cortar, mezclar y embutir	Los ayudantes de cocina realizaran los cortes, utilizarán las máquinas para mezclar y embutir.
Jefe de operaciones y bodega	3	Aprobación del tamaño	Los ayudantes dan el tamaño a los chorizos y el jefe de operaciones supervisará para poder aprobar que sea el correcto.

Chuleta



Descripción del proceso:

El proceso de producción de la chuleta comienza con la desinfección y esterilización del material de trabajo, uno de los ayudantes procede a sacar la materia prima del congelador para luego seleccionar si se encuentra en buen estado para su uso, ya seleccionada la materia prima, se traslada la carne a la máquina cortadora y se empieza a sacar la chuleta por unidades, luego en la mesa de trabajo se procede a la limpieza de las mismas y se llevan a salmuera (preparado con agua y sal) y se dejan por 6 horas en reposo. Luego, se sacan se dejan secar y se ingresan al ahumador. Finalmente, se empaacan al vacío y se ingresan al congelador.

Tabla 33. Punto crítico proceso de producción de chuleta

PUNTOS CRÍTICOS			
Responsable	No. Actividad	Actividad	Descripción
Jefe de operaciones y bodega	1	Selección de materia prima	El jefe de operaciones revisará la materia prima a utilizarse en el proceso de elaboración de los productos para verificar su calidad y frescura.
Ayudantes de cocina	2	Corte y aprobación	Los ayudantes de cocina realizan los cortes en la sierra cortadora y el jefe de operaciones aprobará el corte correcto.

Chicharrón

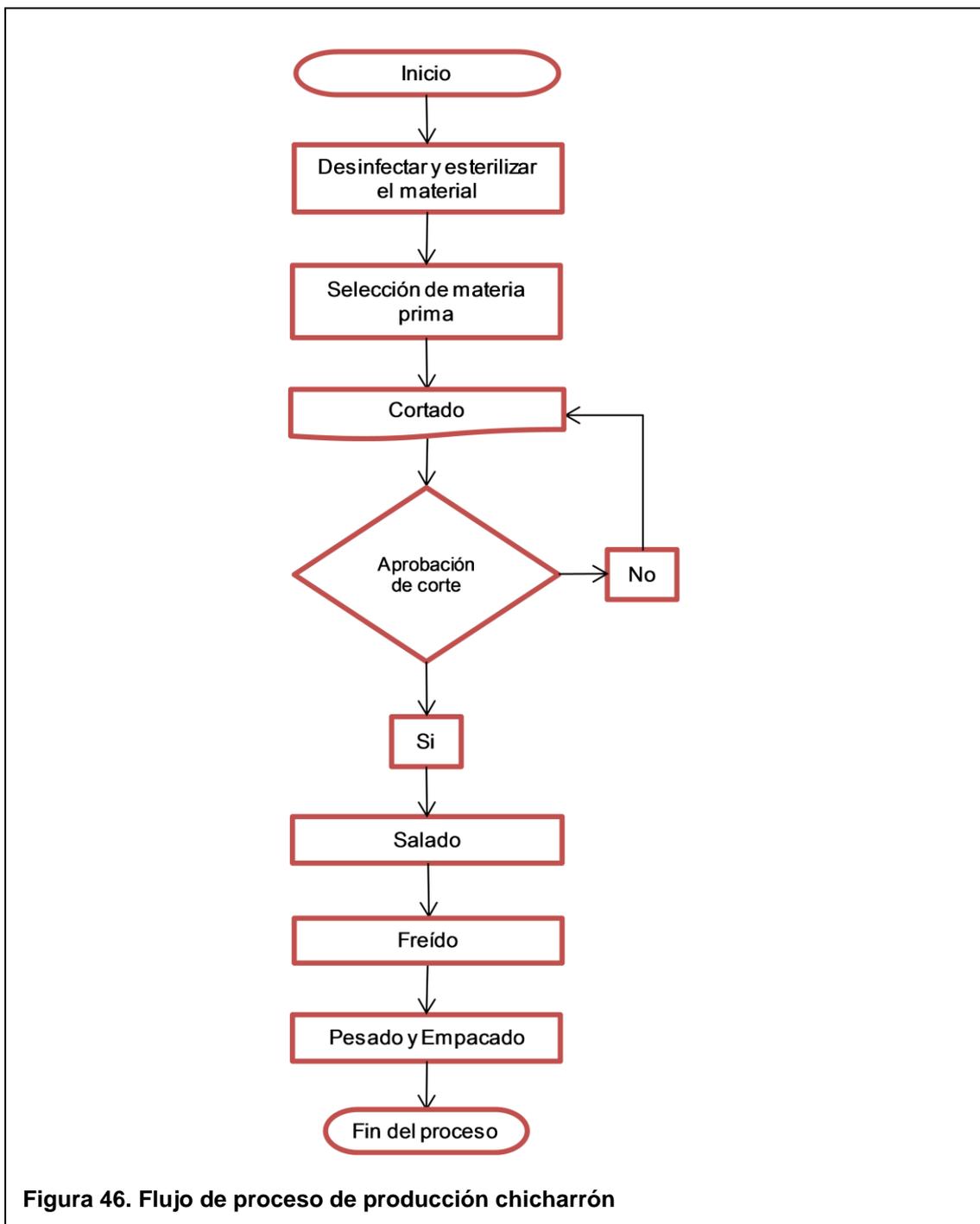


Figura 46. Flujo de proceso de producción chicharrón

Descripción del proceso:

El proceso de producción del chicharrón comienza con la desinfección y esterilización del material de trabajo, uno de los ayudantes procede a sacar la materia prima del congelador para luego seleccionar si se encuentra en buen estado para su uso, una vez seleccionada la materia prima, se procede a cortar en trozos, se aprueba que el corte sea el correcto para seguir con el salado del producto, luego se fríen hasta quedar completamente cocinados. Finalmente, se empaacan al vacío y se ingresan al congelador.

Tabla 34. Punto crítico proceso de producción de chicharrón

PUNTOS CRÍTICOS			
Responsable	No. Actividad	Actividad	Descripción
Jefe de operaciones y bodega	1	Selección de materia prima	El jefe de operaciones revisará la materia prima a utilizarse en el proceso de elaboración de los productos para verificar su calidad y frescura.
Ayudantes de cocina	2	Corte y aprobación	Los ayudantes de cocina realizan los cortes y el jefe de operaciones lo aprueba.
Ayudantes de cocina	3	Freído	Los ayudantes fríen los chicharrones hasta su punto exacto.

5.3.4.3 Distribución del producto

Para la entrega de los productos se utilizará un método de distribución directo ya que se tendrá dos vendedores que se se movilizarán en una moto-carro furgón que contará con refrigeración para mantener la frescura de los productos. La distribución de los productos será los días lunes y miércoles, entregados por los vendedores quienes manejarán una relación directa con el proveedor. El tiempo de entrega estimado es de 20 a 30 minutos desde que sale de la planta hasta que llega al cliente, puede variar dependiendo el tráfico y la distancia que deba recorrer el vendedor.

La estructura del canal de distribución de Emprocerd comienza con el procesamiento de pedidos, luego el proceso de elaboración y empaque de los productos, siguiendo con el almacenamiento para luego embarcarlos y realizar

su repartición. Posteriormente se procede a la entrega en los restaurantes y panaderías-cafeterías colombianas, llegando así al consumidor final, a través de sus platos típicos colombianos o con la reventa de los productos. *Ver Figura 36.*

5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

La maquinaria y herramientas requeridas para comenzar el negocio se encuentran disponibles con proveedores nacionales, por lo tanto, la adquisición e instalación de la mayoría de equipos son de entrega inmediata, a diferencia de unos cuantos que tienen un tiempo de entrega máximo de tres semanas como nos comenta Ileana González, Jefe de ventas de la empresa AGROINDUSTRIAS S.A.

Los equipos necesarios que se deberán adquirir para la producción se detallan en la siguiente tabla. *Ver tabla 35.*

Tabla 35. Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
Ahumador	1	677	677
Balanza Electrónica de 100 kilos	1	130	130
Cámara de embutidos	1	2,404	2,404
Congelador vertical	1	3,406	3,406
Empacadora al vacío SD-310T	1	1,490	1,490
Freidora industrial	1	434	434
Máquina embutidora hidráulica	1	2,916	2,916
Mesa de trabajo de acero inoxidable 180x80x	1	616	616
Mezcladora de alimentos de acero inoxidable	1	3,051	3,051
Molino industrial	1	2,270	2,270
Sierra cortadora	1	850	850
Impresora	1	79	79
Teléfono	1	23	23

5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

5.5.1 Oficina, área de producción y bodega

Se alquilará un local de 100 m² para realizar los procesos de producción y almacenamiento de los productos. La empresa se ubicará en el sector norte, siendo el más conveniente debido a su cercanía a los puntos de entrega, como también, clave para los proveedores.

5.5.2 Distribución del local

Oficinas

Contará con un espacio para el personal administrativo, donde se ubicará el Gerente General; Jefe de Operaciones y Bodega; el Contador y los Vendedores que serán los responsables del manejo de la empresa. *Ver Anexo 11.*

Área de producción

En ésta área se realizará todo el proceso de producción de los productos, se ubica la maquinaria necesaria para la elaboración de los mismos como también los implementos que serán utilizados.

Bodega

Dentro de la bodega se ubicará: el congelador donde se guardarán los productos que queden en inventario hasta su venta, la estantería para guardar los materiales de trabajo y los insumos que puedan permanecer al ambiente.

La ubicación de la planta está relacionada con la cercanía al mercado objetivo y con las condiciones favorables del sector e instalaciones para los procesos. A continuación se muestran en un plano del local donde se puede observar las instalaciones. *Ver figura 50.*

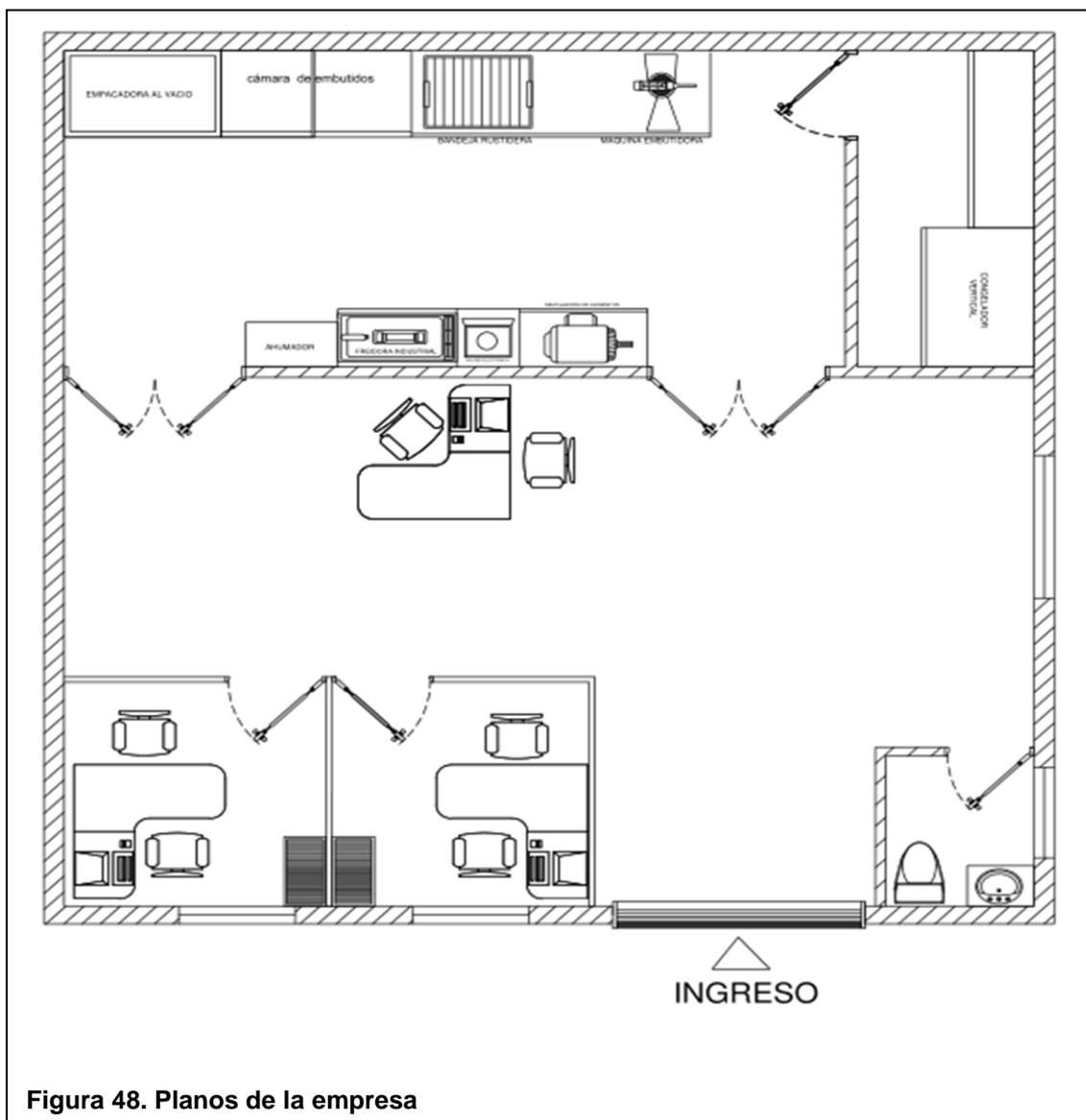


Figura 48. Planos de la empresa

5.7 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

El almacenamiento de los alimentos es un tema de mucho cuidado porque se contará con materia prima que necesita tener una buena refrigeración para su preservación y de esta forma evitar la formación de microorganismos.

Se contará con una bodega de almacenamiento, dentro de la cual, existirá un congelador industrial con una temperatura de 0-5 °C para conservación de las carnes, y un espacio para guardar los insumos que no necesiten ser refrigerados. La bodega de almacenamiento de los productos tendrá un espacio de 6.36 m², con estas medidas se consigue el espacio necesario para almacenar el inventario

Para el manejo de inventarios se utilizará el método más común en el sector de alimentos que es el método FIFO “primeras en entrar, primeras en salir”, quiere decir, los productos primeros en ingresar son los primeros en utilizarse. Para el manejo de los inventarios, la persona encargada de la bodega será la que lleve el control de los mismos, registrándolos en una base de datos para un fácil manejo de la información.

En un manejo de inventario más efectivo, se espera mantener un stock de producto terminado y de materia prima para la producción de una semana (cinco días). Los insumos y especias se tendrán inventario de treinta días. Y se espera que en el primer año se contará con un inventario de USD 3,858.

5.8 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Para comenzar a operar este negocio se necesita cumplir con la siguiente reglamentación: *Ver Anexo 12.*

- Elaboración de la minuta de constitución de la empresa.

- Entregar tres copias de escritura pública en la Superintendencia de Compañías.
- Hacer una publicación de la resolución aprobatoria de constitución de la compañía.
- Inscripción de la patente en el Municipio de Quito.
- Tramitar el Registro Único de Contribuyente (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal de la compañía y el administrador de la misma.
- Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos habilitantes de la empresa.
- Obtención del permiso de uso del suelo en el Municipio de cada zona.
- Efectuar el registro patronal en el IESS.
- Efectuar el registro de la marca en el IEPI.
- Pedir el Certificado de Sanidad, el permiso del Cuerpo de Bomberos y el permiso ambiental. Estos documentos constan en la Licencia Metropolitana de Funcionamiento (LUAE).
- Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública.
- Cumplimiento de las obligaciones tributarias.

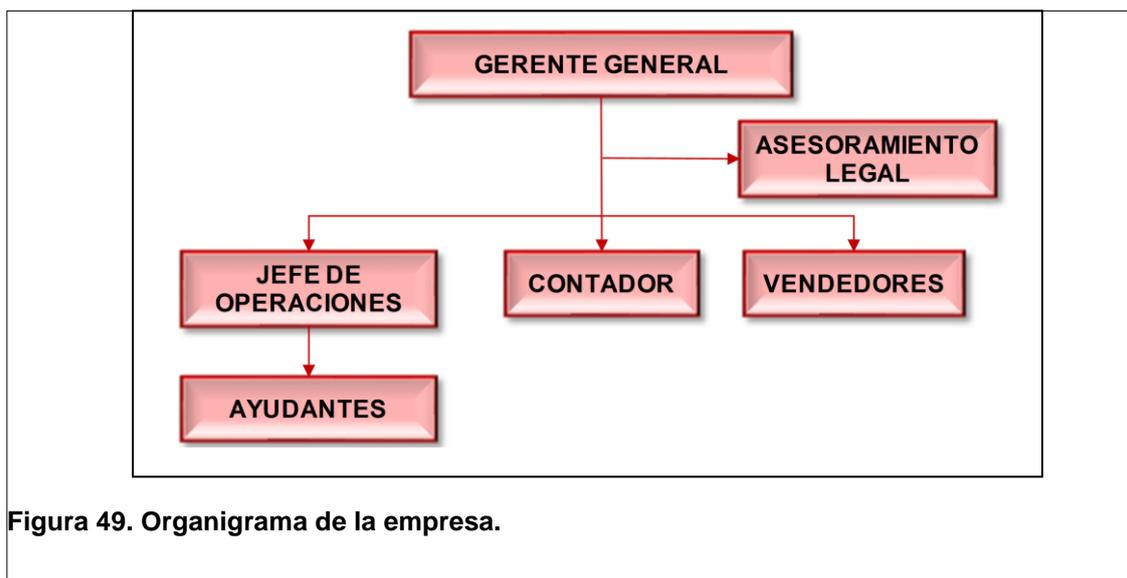
6 CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se describe detalladamente la estructura de la organización, el personal que la conforma así como sus responsabilidades y compensación. Además de definir la política de empleo, beneficios y derechos.

6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la distribución formal del personal dentro de la empresa, que resulta del proceso de diseño organizacional la cual se enfoca en: especialización de trabajo; departamentalización; cadena de mando; amplitud de control; centralización; descentralización y formalización (Robbins & Coulter, 2005, pág. 234).

6.1.1 Organigrama



6.2 Personal Administrativo y sus responsabilidades

Al determinar el organigrama estructural de “La Colombiana” se definirán las funciones y responsabilidades del personal que conforman los diferentes departamentos.

6.2.1 Descripción de funciones

6.2.1.1 Gerente General

Tabla 36. Perfil Gerente General.

GERENTE GENERAL			
INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO			
Nombre del cargo:	Gerente General	Dirección:	Gerencia
Cargo al que debe reportar:	Propietarios	Departamento:	Gerencia
Nivel:	Directivo		
No. De Puestos	1		
Función:	Dirección de la organización		
Descripción:	Es el representante de la empresa, entre sus funciones principales está controlar las normas y políticas establecidas y dirigir las tareas asignadas a los diferentes departamentos para el cumplimiento de los objetivos planteados.		
INSTITUCIÓN REQUERIDA		EXPERIENCIA	
Título de tercer nivel		4 años	
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	
Representar a la empresa como persona jurídica.	Gestión	Dinamismo	
Presentar los resultados a los propietarios.	Gestión	Comunicación	
Promover un ambiente proactivo dentro de la empresa.	Integración	Liderazgo	
Mantener una relación dinámica con el personal que interviene directa e indirectamente con la organización.	Integración	Liderazgo	
Dirigir, coordinar y controlar el desarrollo de las diferentes actividades.	Planificación	Gestión	
Elaborar objetivos, metas y planes de acción.	Planificación	Gestión	
Identificar necesidades o falencias dentro del personal y llevar a cabo programas de capacitación.	Planificación	Gestión	
Establecer políticas para la implementación de planes de desarrollo.	Planificación	Gestión	
Supervisar las actividades financieras y administrativas de la empresa.	Finanzas	Administración	

6.2.1.2 Jefe de Operaciones

Tabla 37. Perfil del Jefe de Operaciones.

JEFE DE OPERACIONES			
INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO			
Nombre del cargo:	Jefe de Operaciones	Dirección:	Logística
Cargo al que debe reportar:	Gerente General	Departamento:	Logística
Nivel:	Directivo		
No. De Puestos	1		
Función:	Dirección del departamento de operaciones		
Descripción:	El operador logístico se encuentra a cargo de la adquisición de materia prima, almacenamiento, control, procesamiento y distribución del producto en el lugar y tiempo exacto.		
INSTITUCIÓN REQUERIDA		EXPERIENCIA	
Título de tercer nivel		3 años	
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	
Dirigir y supervisar a los colaboradores del departamento de operaciones.	Procesos	Liderazgo	
Negociar con proveedores.	Planificación	Negociación	
Elaborar lista de materia prima e insumos.	Planificación	Gestión	
Almacenar productos.	Planificación	Gestión	
Control de inventario.	Planificación	Gestión	
Distribución del producto dentro de la ciudad de Quito.	Planificación	Logística	

6.2.1.3 Jefe de Finanzas

Tabla 38. Perfil Contador.

CONTADOR			
INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO			
Nombre del cargo:	Contador	Dirección:	Contabilidad
Cargo al que debe reportar:	Gerente General		
Nivel:	Directivo	Departamento:	Finanzas
No. De puestos	1		
Función:	Dirección del departamento de finanzas		
Descripción:	La función del contador basada en la honorabilidad e integridad del mismo, debe llevar un responsable control del capital velando siempre por el bienestar de la empresa.		
INSTITUCIÓN REQUERIDA		EXPERIENCIA	
Título de tercer nivel		3 años	
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	
Supervisar las actividades relacionadas con el manejo del capital de la empresa	Finanzas-Contabilidad	Gestión	
Elaboración de los flujos de caja	Contabilidad	Gestión	
Elaborar y presentar las declaraciones y obligaciones tributarias	Tributación	Gestión	
Elaboración de balances y reportes financieros	Finanzas-Contabilidad	Interpretación-Gestión	
Asesorar a la gerencia en la toma de decisiones económicas y financieras	Finanzas-Contabilidad	Comunicación-Gestión	
Elaboración del rol de pagos	Contabilidad	Gestión	

6.2.1.4 Operadores

Tabla 39. Perfil personal de operaciones.

PERSONAL DE OPERACIONES			
INFORMACION SOBRE EL CARGO			
Nombre del cargo:	Ayudante	Dirección:	Operaciones
Cargo al que debe reportar:	Jefe de Operaciones	Departamento:	Operaciones
Nivel:	Operativo		
No. De Puestos	2		
Función:	Soporte en el área de operaciones		
Descripción:	Realizar las actividades que conforman el proceso de producción.		
INSTITUCION REQUERIDA		EXPERIENCIA	
Estudios de segundo nivel		1 año	
ACTIVIDADES ESPECIFICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	
Realizar las actividades que intervienen en los procesos de producción.	Procesos	Gestión	
Soporte en área de procesos.	Procesos	Gestión	
Manejar maquinaria y equipo.	Procesos	Gestión	

6.2.1.5 Vendedor

Tabla 40. Perfil vendedor.

VENDEDORES			
INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO			
Nombre del cargo:	Vendedor	Dirección:	Ventas
Cargo al que debe reportar:	Jefe de Operaciones	Departamento:	Operaciones
Nivel:	Operativo		
No. De Puestos	2		
Función:	Encargado de las ventas de productos		
Descripción:	Realizar las actividades que conforman el proceso de ventas.		
Requisitos:	Persona joven, buena presencia, de nacionalidad colombiana. Actitud positiva y cordial con conocimientos y dominio de técnicas en ventas.		
INSTITUCIÓN REQUERIDA		EXPERIENCIA	
Estudios de segundo nivel		1 año	
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	
Establecer nexos entre clientes y la empresa.	Ventas	Gestión	
Comunicar y asesorar adecuadamente al cliente.	Comunicación	Gestión	
Formar parte de las actividades de mercadotecnia.	Marketing	Dinamismo	
Administrar su zona de ventas.	Ventas	Administración	
Dar soporte en la planificación y fijación de objetivos.	Ventas	Gestión	
Coordinar las actividades que conforman el proceso de ventas.	Logística	Liderazgo	
Brindar soporte en la búsqueda de soluciones a posibles problemas.	Ventas	Gestión	
Conducir y realizar las entregas de los productos	Conducción	Logística	

6.3 Compensaciones salariales

Las compensaciones salariales que serán establecidas por la empresa, se basarán en las responsabilidades que cada uno de los colaboradores realicen dentro de la organización y las remuneraciones mínimas, establecidas en la ley por el Ministerio de Relaciones Laborales, Emprocerd vinculará a todos sus trabajadores al seguro social (IESS).

6.4 Política de empleos y beneficios

La política de empleo que aplicará la empresa está sujeta a lo estipulado en el Código del Trabajo publicado por la PGE (**Procuraduría General del Estado, 2013**). De conformidad con lo anterior, la empresa establecerá para con sus trabajadores las siguientes normativas:

- Una vez seleccionado el personal de trabajo requerido, se continuará a firmar el contrato con los detalles de las funciones del cargo que desempeñará, salario, tiempo de trabajo y otras especificaciones.
- Adicional el personal del departamento de operaciones iniciarán con un contrato de prueba de noventa días, establecido en el Código de Trabajo, una vez concluido este periodo de prueba se extenderá por el periodo de un año, en el mismo que cualquiera de las dos partes podría darlo por concluido.
- De acuerdo con el Art. 47, la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias que no excederán de las cuarenta horas semanales. Los días de descanso obligatorio además de los sábados y domingos, serán fechas cívicas, territoriales y demás fechas correspondientes a las leyes especiales según lo estipulado en el Art. 65.

- Anualmente todo trabajador tendrá derecho a un periodo ininterrumpido de quince días de descanso. El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente a las vacaciones, Art. 69.
- Además la liquidación para el pago de vacaciones se realizará en forma única y general, calculando la veinticuatroava parte de la remuneración percibida por el trabajador durante el año completo de trabajo, establecido en Art. 71.
- Los sueldos se estipularán libremente, pero sujetos a los mínimos legales de acuerdo con lo prescritos en el artículo 117 del Código de Trabajo. De acuerdo con los salarios mínimos sectoriales (**Ministerio de Relaciones Laborales, 2014**):

Tabla 41. Tabla de sueldos.

CARGO/ACTIVIDAD	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
GERENTE/AFINES	\$ 358.26
JEFE/AFINES	\$ 356.46
CONTADOR/CONTADOR GENERAL	\$ 352.85
VENDEDOR	\$ 349.25
AYUDANTES DE PROCESOS ESPECIALIZADOS	\$343.40

- Basado en el Art. 97, la empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas el cual será distribuido de la siguiente manera: el 10% se dividirá para los trabajadores y será directamente entregado a ellos y el 5% restante será entregado a los trabajadores en proporción a sus cargas familiares.

- Siguiendo lo que establece el Art. 111, los trabajadores tiene derecho a recibir una décima tercera remuneración o bono navideño hasta el veinticuatro de diciembre, es decir que los empleadores deben realizar un pago a sus empleados equivalente a la doceava parte de las remuneraciones percibidas durante el año.
- Los trabajadores tendrán derecho a una décima cuarta remuneración, lo que representa una bonificación anual que equivale a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general, de acuerdo con el Art. 113.

6.5 Niveles salariales

Los sueldos se establecerán dentro de lo estipulado por el Ministerio de Relaciones Laborales y respecto a los niveles salariales que se manejan en el sector de alimentos y bebidas. En la tabla 6.5 se detalla el salario mínimo de cada cargo.

Tabla 42. Compensación salarial por cargo.

SALARIO MÍNIMO	
CARGO	SALARIO
Gerente General	\$ 800,00
Contador	\$ 550,00
Jefe de Operaciones	\$ 500,00
Vendedor	\$ 350,00
Ayudante	\$ 345,00

6.6 Derechos y restricciones de Accionistas e Inversionistas

EMPROCERD se establecerá como una compañía limitada, contará con la participación de dos socios, quienes gozarán de la repartición de beneficios en 50% cada uno. Los dos accionistas serán los encargados de decidir, controlar y manejar temas claves de la empresa.

6.7 Equipo de Asesores y Servicios

La empresa contratará con el servicio profesional de un asesor legal, que colabore en temas legales.

7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se identifican y detallan las actividades necesarias para el inicio del plan de negocios, a través de un cronograma que permite desarrollar de manera ordenada y planificada las acciones a seguir de acuerdo con los tiempos aproximados para su ejecución.

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

A continuación se presentan los pasos a seguir desde la constitución de la empresa hasta la apertura del negocio, para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto se establecieron quince actividades con un tiempo determinado de 28 semanas. *Ver Tabla 43.*

7.2 DIAGRAMA

Tabla 43. Cronograma de actividades

AÑO 2014 - 2015																								
ACTIVIDADES	Agosto 2014				Septiembre 2014				Octubre 2014				Noviembre 2014				Diciembre 2014				Enero 2015			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo del plan de negocios	x																							
Constitución de la compañía	x	x																						
Búsqueda de financiamiento			x	x	x	x	x																	
Permisos y registro de patente				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
Contrato de alquiler de local y adecuación					x	x	x																	
Equipamiento de instalaciones								x	x															
Compra de maquinaria								x	x	x														
Búsqueda y selección de personal										x	x	x												
Contratación y capacitación													x	x										
Determinación de funciones														x										
Adquisición de materia prima															x									
Inicio del negocio																x								
Publicidad																x	x	x	x	x				
Inicio del proceso de producción																			x	x				
Primeras Ventas																					x	x		

7.3 Riesgos e imprevistos

Los puntos críticos de este proceso son: la constitución de la compañía; la búsqueda de financiamiento; las adecuaciones; la selección de personal y la adquisición de maquinarias, para esto se desarrollan los siguientes planes de contingencia:

- Constitución de la compañía: para este trámite se contratará un abogado que será el encargado de realizar los papeles para poder conseguir los permisos de manera eficiente.
- Búsqueda de financiamiento: si se presentan problemas con la aprobación de créditos debido a los largos tiempos que toman llevarse a cabo, se buscarán inversionistas interesados en negocios de emprendimiento.
- Adecuaciones de oficinas y planta: los dueños de la compañía estarán a cargo de supervisar y evaluar los avances que realicen los obreros e ir presionando y dirigiendo en caso de demoras.
- Selección y contratación del personal: en caso de no encontrar el personal adecuado para los puestos que se requieren, se recurrirá a la búsqueda por sitios web o por recomendaciones.
- Adquisición de maquinaria: si se da el caso de la no disponibilidad de equipos, se procederá a la investigación para un proceso de importación de maquinaria no existente en el país.

8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se identifican y detallan todos los supuestos que se harán para el negocio como los riesgos que puede tener la empresa y las estrategias que ayudarán a solucionar los problemas que surjan a medida que se desarrolla el plan.

8.1 Criterios utilizados

- En los primeros capítulos se definió que el negocio se encuentra dentro de la Industria Manufacturera, específicamente, en la Industria de elaboración de productos alimenticios.
- El tipo de investigación que se utilizó en el presente proyecto es una investigación cuanti-cualitativa descriptiva concluyente.
- El mercado objetivo son restaurantes y panaderías-cafeterías en el norte de la ciudad de Quito, específicamente, en la administración zonal Eugenio Espejo y La Delicia.
- Se manejará un canal de distribución directo con el cliente.
- El proyecto se realizará en los sectores Eugenio Espejo y la Delicia de la zona norte en la ciudad de Quito.
- Para los trámites de constitución de la compañía se contratará un abogado especializado en el tema.
- La publicidad se realiza por medio de radio, periódico e internet.
- Para el pago de los sueldos y salarios se cumple lo establecido en el Código de Trabajo.

- El equipo gerencial comenzará sus operaciones con siete colaboradores.
- El plan financiero se compone de los presupuestos de ventas, compras, costos y gastos; para cubrir estas operaciones se tendrá el aporte de las accionistas y el préstamo realizado al banco, se proyectarán flujos del proyecto en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista, sin y con financiamiento.

8.2 Riesgos y problemas principales del plan de negocio

Aquí se detallan los posibles riesgos ligados a los supuestos usados en el planteamiento del negocio. Las posibles consecuencias de los inconvenientes y las estrategias que se pueden adoptar para minimizar su impacto.

Tabla 44. Supuestos y riesgo del planteamiento del negocio

Supuesto	Riesgo del supuesto	Problema	Estrategia
La Industria Manufacturera ha tenido un crecimiento promedio anual del 4% desde el año 2007.	Disminución en el crecimiento de la economía Ecuatoriana afectando negativamente a la Industria Manufacturera.	Disminución en el margen de utilidad.	Conseguir una alianza con proveedores para manejar precios más bajos de materia prima, a cambio de un mayor consumo por parte de la empresa.
Existe una demanda potencial de 21835 unidades por semana, donde el 70% estaría dispuesto a adquirir los productos.	De una muestra de 97 restaurantes y panaderías con un error del 10% se estimó los restaurantes y panaderías que estarían dispuestos a comprar los productos, abriendo la posibilidad de una sobreestimación o subestimación.	Cálculos erróneos que pueden afectar la demanda	Aumentar el presupuesto de publicidad y marketing, para lograr que más clientes conozcan de la empresa y los productos que ofrece.
El equipo gerencial está formado por 9 personas, el presupuesto de este rubro fue estimado en base al último salario básico unificado que se encuentra en USD 340. La variación del año 2014 al 2013 es de 6.92%.	Aumento en el salario básico unificado	Disminución de la utilidad operativa.	Eliminar gastos innecesarios que existan en el proceso de producción, como también, en el área de administración.
El costo de los productos fue estimado con precios a marzo del 2014.	Aumento en la inflación del Ecuador, incrementando el índice de precios al consumidor, por ende, aumentando el costo de producción.	Disminución en la utilidad bruta del negocio, debido a un presupuesto de costos más bajo del real.	
Proyección de los flujos del proyecto mediante el modelo Browniano de manera anual.	Este modelo determina valores aleatorios según las variables determinadas, generando pérdida de información al construir escenarios anuales.	Subestimación o sobreestimación de los escenarios generados anualmente	Conseguir que los valores de la simulación sean ajustados de la manera más correcta, consiguiendo que los flujos no se diferencien de los valores mensuales.

Para analizar a fondo los posibles riesgos se los agrupó de la siguiente manera: riesgo de mercado, representa cualquier cambio en el entorno que

pueda afectar al negocio; riesgo financiero, cualquier factor de los estados financieros que pueda afectar a la rentabilidad de la empresa; riesgo administrativo, cualquier deficiencia en las actividades de la empresa que impida el logro de los objetivos de la organización y el riesgo operativo, cualquier imprevisto que ocasione un estancamiento en las actividades que conforman los procesos.

Tabla 45. Riesgos

Riesgos	Posible Riesgo	Estrategia
Riesgo de Mercado	Reacción de la competencia.	Nuevos segmentos de mercado. Aumento en la capacidad de producción, para lograr costos más bajos. Alianzas estratégicas con proveedores de carne de cerdo manejando bajos precios.
	Número considerable de productos sustitutos.	Diferenciar el producto de los ya existentes en el mercado, en cuanto a presentación, sabor y distribución, logrando un posicionamiento en la mente de los clientes con la finalidad de fidelizarlos.
	Sensibilidad en el precio de la materia prima.	Conseguir una alianza con proveedores para manejar precios más bajos de materia prima, evitando un aumento de precio o una disminución en el margen de utilidad.
Riesgos Financieros	Altos inventarios en caso de no lograr vender las cantidades estimadas.	El Jefe de Operaciones debe estar pendiente del inventario de producto terminado para no quedar al final del mes con un inventario alto en productos.
	Costos de inversión medio.	Se genera un VPN positivo tanto para el inversionista como para el proyecto.
	Cuenta de gastos fijos con valor alto.	Conseguir un mayor número de ingresos por ventas para que no se vea afectada la utilidad operativa.
	Sobreestimación o subestimación de los valores del flujo de caja proyectado.	A través de la proyección generada por medio del modelo Browniano, se tomo en cuenta factores externos que influyen en el cálculo de los flujos proyectando tres posibles escenarios, reduciendo este factor.
	Insuficiencia de flujos para iniciar la inversión pronosticado en el flujo de caja.	Buscar otras alternativas para financiación.
Riesgo Administrativo	Bajos conocimientos en temas de administración de una empresa.	Las dueñas del negocio que serán las encargadas de administrar, cuentan con título de Ingeniería Comercial, lo que les permite tener un conocimiento de las formas de administrar un negocio.
	Inexistencia de un Jefe de Operaciones con habilidades para aprender y enseñar.	Se contará con un Jefe de Operaciones que conoce del proceso de producción, y las fórmulas de preparación.
	Incumplimiento en las políticas de cobro y pago, generando una disminución en el flujo de efectivo.	La política de ventas es del 80% de contado y el 60% de las compras se hacen en efectivo.
	Desconocimiento de los procesos que se generan en la compañía.	Existencia de flujogramas de procesos bien definidos que permiten a cualquier persona conocer como se manejan las actividades.
Riesgo Operativo	Falta de compromiso por parte de los proveedores.	Se cuenta con cuatro proveedores específicamente para la carne de cerdo.
	Accidentes en el área de producción.	Capacitación para la utilización de maquinaria, equipos y utensilios de cocina.

8.3 Supuestos

- El total de la inversión inicial es de USD 41,766, que incluye maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de computación, vehículo y el fondo operativo para 2 meses. El capital social representa el 40% del total de la inversión.
- Las operaciones de los dos primeros meses serán cubiertas por el fondo operativo que es de USD 15,662. *Ver Anexo 26.*
- La estructura de financiamiento está formada por un capital de USD 16,706 y una deuda de USD 25,060. *Ver Anexo 27.*
- Para el cálculo de la depreciación se adoptará el método de línea recta. *Ver Anexo 14.*
- Las obligaciones bancarias serán amortizadas con cuotas mensuales de USD 548,11 por el transcurso de 5 años, por medio de un préstamo adquirido con el Banco de la Producción a una tasa de interés anual del 11.26%. *Ver Anexo 28.*
- El detalle de los gastos operacionales, que incluyen los gastos administrativos y gastos de ventas, se detallan en el *Anexo 20, 21, 22 y 23.*
- El equipo gerencial se conforma por personal administrativo, de venta y personal operativo. *Ver Anexo 24.*
- El presupuesto de compras que se realizará durante el primer año se detalla en el *Anexo 19.*

- El crédito que manejará la empresa depende del monto de compra, el cuál será máximo de 30 días.
- La empresa obtendrá un crédito de 30 días con sus proveedores.
- En el *Anexo 16*, se muestra el presupuesto de ventas que tendrá la empresa.

9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se proyectan los estados financieros que definen la viabilidad del negocio, puntualizando las variables necesarias para conseguir los resultados y evitar sesgos al momento de los cálculos. Tanto el estado de resultados como los flujos de efectivo se proyectan a un año de manera mensual a través del modelo Browniano Geométrico; de esta forma, los sesgos se minimizan en comparación con proyecciones anuales.

9.1 Inversión Inicial

Para poner en marcha este negocio se requiere de una inversión inicial de USD 41,766, la misma que se encuentra repartida de la siguiente manera:

9.1.1 Instalaciones y Mejoras

La inversión en remodelación y mejoras tiene un monto de USD 2,800 los cuales se dividen en los arreglos del área de producción, adecuación de oficinas y la pintura del local. El espacio necesario será alquilado y el valor del arriendo es considerado como un gasto de operación, que será descontado del primer mes de trabajo, ya que se necesita generar este gasto para poder comenzar con las actividades de la empresa. *Ver Anexo 11.*

9.1.2 Gastos de Constitución

El valor de este rubro es de USD 1,437, que abarca el pago de los honorarios del abogado que se encargará de los trámites del contrato de arrendamiento y el trámite de las escrituras; también, todos los permisos municipales necesarios para poner en marcha el negocio. Este rubro es considerado como un gasto de operación ya que los requisitos para poder amortizar la inversión son muy estrictos y depende del SRI si aprueba o no la amortización. *Ver Anexo 12.*

9.1.3 Maquinaria y Equipo

La maquinaria y equipo necesario para poner en marcha el negocio y poder comenzar con la producción se puede apreciar en el *Anexo 13*, donde se observa que el monto es de USD 18,345.86.

9.1.4 Muebles y Enseres

El monto de este rubro se encuentra en el *Anexo 13*, el cual tiene un valor de USD 828.08, este incluye escritorio, estantería, sillas, cuchillos, bandejas de acero inoxidable, tablas de picar y espátulas.

9.1.5 Equipo de computación

Este rubro tiene un valor de USD 1,230 que son los computadores de escritorio como se observa en el *Anexo 13*.

9.1.6 Vehículo

Se contará con dos moto-carro furgón y su adquisición tiene un costo de USD 5,700, como muestra el *Anexo 13*.

9.1.7 Fondo Operario

El Fondo de Maniobra Necesario (FMN) hace referencia a “la necesidad de financiación permanente de la empresa para cumplir con los pagos necesarios dentro de su ciclo de producción” (Mercale, 2012). El monto destinado a este rubro es de USD 15,662, este valor se encuentra detallado en el *Anexo 26*. Éste valor es calculado tomando en cuenta el gasto de las operaciones necesarias para los primeros dos meses.

9.2 Fuentes de ingresos

9.2.1 Ingreso

Los ingresos que tendrá el negocio son generados de la venta de los productos elaborados con carne de cerdo llamados chorizo, chuleta y chicharrón, en presentación de 500 gramos y 1 kilo. En el primer mes de operación se venderá un total de 1,292 unidades de chorizo y 1,064 unidades de chuleta y 905 unidades de chicharrón y por lo tanto los ingresos de ese mes ascienden a USD 3,679.

El precio que se manejará sin incluir IVA para el chorizo ahumado es de USD 1.00, la chuleta a USD 1.52 y el chicharrón a USD 0.85. Dichos precios fueron calculados según el costo de producir cada unidad más un margen de utilidad para la empresa, teniendo en cuenta el precio promedio que estaría disponible a pagar el cliente.

El total de las ventas para el primer año de este proyecto ascienden a USD 183,938, logrando vender anualmente un total de 64,608 unidades de chorizo ahumado, 53,184 unidades de chuletas ahumadas y 45,264 unidades de chicharrón. *Ver Anexo16.*

En el capítulo de investigación de mercados 3.7.1, se detalla la distribución de las ventas totales en el año.

9.3 Costos fijos, variables y gastos

9.3.1 Costos fijos

Los costos fijos están conformados por el pago de los gastos administrativos, de ventas y los intereses generados por el préstamo. Estos rubros incluyen sueldos y salarios, alquiler, servicios básicos (30% de luz y 40% de agua),

gastos en suministros, combustible, mantenimiento de vehículo, publicidad y marketing y las depreciaciones administrativas y de las motos. Las depreciaciones son calculadas por el método lineal. En el primer año este rubro tiene un valor de USD 24,113.52. *Ver Anexo 18.*

9.3.2 Costos Variables

El rubro de costos variables hace referencia a las compras de materia prima, material de empaque e insumos, mano de obra directa, mano de obra indirecta, servicios básicos (70% de luz y 60% de agua) y los costos indirectos que se necesitan para llevar a cabo la producción. En el primer año este valor es de USD 100,897.62. *Ver Anexo 18.*

9.3.3 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos en el primer año ascienden a USD 32,957.60, los cuales se dividen en: nómina del personal; arriendo del local; servicios básicos; suministros de limpieza, que incluye los productos de aseo necesarios para la limpieza de las oficinas y la planta, y suministros de oficina. El gasto de depreciación se calcula por el método lineal, 10 años para muebles y enseres y el equipo de computación a 3 años; por último, el gasto en adecuaciones y constitución de la compañía como se mencionó anteriormente será devengado en el primer mes. *Ver Anexo 20.*

9.3.4 Gasto de ventas

Los gastos de ventas incluyen los sueldos de los vendedores, las comisiones, publicidad y marketing, combustible, mantenimiento de los vehículos y el gasto de depreciación que se calcula por el método lineal a 5 años para vehículos.

Las comisiones de los vendedores se fijan en 2% de las ventas totales del mes, serán cancelados en 30 días hasta recuperar las ventas a crédito.

- El gasto de publicidad incluye anuncios en el periódico el comercio, página web, anuncio en la radio, tarjetas de presentación, termos, esferos y llaveros. Este rubro en el primer año es de USD 1,302, este gasto varía cada mes debido a que los anuncios y las cuñas se harán en ciertos meses.
- El rubro de combustible tiene un gasto mensual de USD 80.00 por las dos moto-carro furgón y el mantenimiento de las mismas es de USD 20.00 mensuales.

9.3.5 Gasto financiero

Este gasto representa el pago de interés del préstamo otorgado por el Banco de la Producción por un monto de USD 25,059.69, amortizado a 5 años.

9.4 Estado de Resultados proyectado

Primer año

Para el análisis del primer año se realizó una proyección mensual de las ventas y costos para conocer el comportamiento que toman las variables dentro del primer año.

9.4.1 Ventas

Las ventas se proyectan en base a los resultados que arrojó la Investigación de Mercados en el Capítulo III, y tomando en cuenta la capacidad instalada de producción. Para el primer año se espera vender una cantidad de 163,056 unidades, considerando una capacidad de producción de 235,200 unidades al año.

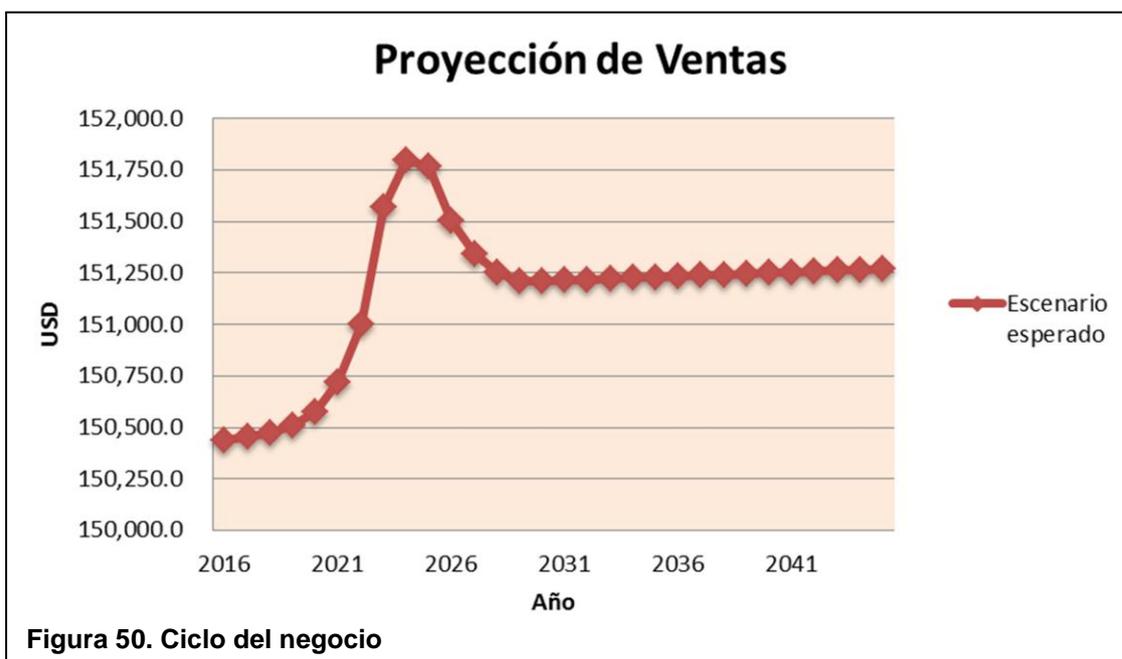
Datos del estudio de mercado arrojó que en promedio el 70.1% de los encuestados estaría dispuesto a comprar los productos, con un universo de 97

restaurantes y panaderías-cafeterías colombianas, se espera que la demanda para el primer año en un escenario normal sea de 163,056 unidades. Ver Tabla 46.

Tabla 46. Cálculo de la demanda

Producto	Capacidad de Producción	Demanda al 95% de confianza	Demanda 1° Semana	Demanda Anual
Chorizo	2,088	65%	1,346	64,608
Chuleta	1,519	73%	1,108	53,184
Chicharrón	1,293	73%	943	45,264
Total de unidades vendidas año 1				163,056

Al término del año base 2015, con un precio promedio de USD 1.128, se espera tener ventas por USD 183,938. Estos datos se construyen bajo supuestos establecidos y a partir del segundo año en adelante existe un grado de incertidumbre.



El ciclo del negocio dado por las ventas dentro de los primeros nueve años será de crecimiento, luego por los siguientes cuatro años decrecerá, hasta que empieza a converger al infinito a partir del año 2029 en adelante.

9.4.2 Costos

La cuenta de costos representa la suma de los costos fijos y variables del proyecto, los cuales en el primer año tienen un valor de USD 122,389, valor que incluye costos de materia prima, sueldos de los Ayudantes y el Jefe de Operaciones, luz, agua, gas, mantenimiento de equipos, implementos de trabajo, uniformes, otros costos operacionales y el gasto fijo de depreciación de la maquinaria. *Ver Anexo 17, 18 y 19.*

9.4.3 Gastos

Para el rubro de gastos se toma en cuenta los gastos administrativos, gastos de ventas y depreciación de muebles y enseres, equipo de computación y vehículos. Esta cuenta es calculada de manera mensual y se puede observar que el gasto anual es de USD 52,977, incluyendo la depreciación que tiene un monto de USD 1,633. *Ver Anexo 20.*

9.4.4 Utilidad

En el primer año de operación, se consigue un resultado positivo, debido a que las ventas son superiores a los costos y gastos generados en el mismo periodo, aún con el pago de los intereses generados del préstamo bancarios, se sigue obteniendo una utilidad antes de impuestos de USD 10,204. El total de pago de impuestos que incluye participación a los trabajadores e impuesto a la renta suman USD 2,555.

Año 2016 al 2100

Del segundo año en adelante, la proyección de todas las variables del Estado de Resultados se genera por medio de un modelo de movimiento Browniano geométrico simulado por medio del algoritmo de Montecarlo.

A partir del segundo año se empleó el modelo de movimiento Browniano geométrico, a través del algoritmo de Montecarlo, para proyectar todas las variables del Estado de Resultados.

Los métodos de Monte Carlo abarcan una colección de técnicas basadas en el uso de números aleatorios y probabilidades estadísticas para investigar problemas. Los métodos MC permiten examinar más, los sistemas complejos que otras formas. Con estos métodos, un sistema largo puede ser muestreado en configuraciones de números aleatorios, y estos datos pueden ser utilizados para describir el sistema como un todo (Joy Woller, 1996).

De acuerdo con Mikosch, el movimiento Browniano fue descubierto por un biólogo de nombre Robert Brown, cuyas investigaciones datan desde el año de 1850. Mientras Robert Brown investigaba la suspensión de partículas de polen en una solución acuosa, observó que dichas partículas tenían un movimiento caótico e incesante. Al comienzo pensó que este movimiento podía deberse al polen vivo, pero los granos de polen se movían de la misma forma y el polvo suspendido en el aire mostraba un comportamiento similar.

Mordecki (s. f.) en 1900, mencionó que Bachilier introdujo el movimiento Browniano para modelar las actuaciones de la bolsa parisina. Mientras Mikosch (1998) afirma que a pesar de que la construcción de Bachilier fue equivocada, capturó muchas de las características esenciales del proceso. Y en el año de 1923, Winer es el primero en adaptar el movimiento a una base matemática (Mikosch, T., 1998).

9.4.4.1 Supuestos

- Se utiliza el modelo de movimiento Browniano geométrico reducido para el cálculo de la proyección de ventas, costos y gastos, las cuales forman

parte del estado de resultados, variables (X), que incrementan de manera continua, este crecimiento está compuesto por la fórmula:

$$X = X e^{\gamma E \sqrt{t}}$$

Ecuación 3. (Mikosch, T., 1998)

Dónde,

X: es el valor de la cuenta del año 1.

e : Base de Logaritmo natural.

γ : son las tasas de crecimiento de indicadores macroeconómicos del Ecuador que influyen directamente sobre el comportamiento de las cuentas del estado de resultados.

error = E: Número aleatorio de una distribución normal con media = 0 y desviación = 1, determinando las condiciones sistemáticas del mercado que puedan intervenir en el comportamiento de las variables.

\sqrt{t} : es el periodo en el cual se estima el valor de las cuentas.

- Para el rubro de las ventas γ representa el ciclo del negocio y al crecimiento anual del subsector de procesamiento y conservación de carne, que de acuerdo con el Banco central, tuvo una tasa promedio anual de crecimiento de 3% desde el año 2008.
- En el monto del costo variable, la variable que se utiliza es la inflación del Ecuador, que de acuerdo al Banco Central ha tenido una tasa promedio del 7.24% en los últimos seis años.
- En el valor de costos y gastos, se obtuvo una proporción de 70.1% correspondiente al costo y el 29.9% al monto de gasto. En este caso la variable toma el porcentaje del aumento del salario básico, de acuerdo con el Banco Central, una tasa de crecimiento del 6.92% anual.

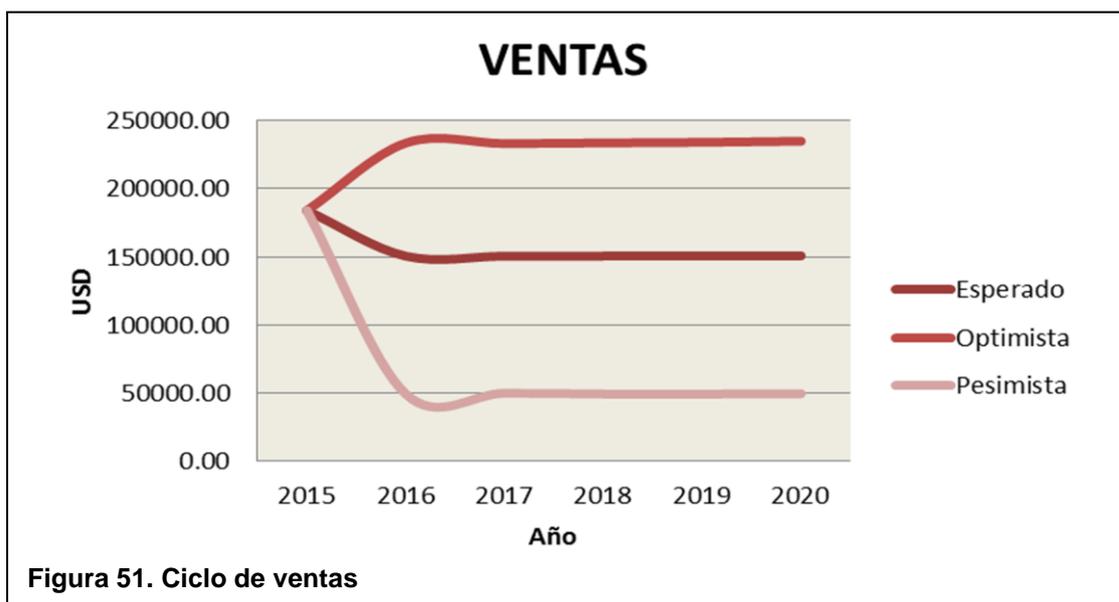
- Por otra parte los rubros correspondientes al gasto de depreciación y amortización varían de acuerdo a las inversiones y reposiciones de activo fijo en los diferentes periodos.
- Los gastos financieros corresponden al monto de intereses del préstamo de USD 25,060, amortizado dentro de los cinco años.

La distribución que siguen las variables es triangular, la cual determina tres escenarios: optimista que selecciona los valores del percentil 95, normal que utiliza la media y pesimista el percentil 5. Normalmente se utiliza la distribución triangular como descripción subjetiva de determinado grupo poblacional, del cual sólo se tienen datos de una muestra limitada y se conoce la relación entre las variables.

Se basa en el conocimiento de una cantidad máxima, mínima y una “conjetura fundamentada” sobre el valor modal. Es de uso frecuente dentro de empresas en la toma de decisiones, especialmente en simulaciones. Generalmente cuando no se conoce lo suficiente acerca de la distribución de un resultado como sus valores y de mayor a menor, es factible realizar una distribución uniforme, pero si se conoce el resultado más probable, entonces el resultado puede ser simulado por una distribución triangular (Fabián Fiorito, 2014).

9.4.4.2 Resultados

El ciclo de ventas anual para los escenarios normal, optimista y pesimista, es el siguiente:



De acuerdo a los tres escenarios proyectados, se procedió a elaborar el estado de resultados para cada uno.

Tabla 47. Estado de resultados escenario esperado

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL						
Valorado en USD						
Escenario Esperado	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	183937.89	150465.80	150524.90	150525.70	150635.90	150730.10
COSTOS	122389.43	100683.70	100782.30	100813.10	100962.60	102875.70
UTILIDAD BRUTA	61548.46	49782.10	49742.60	49712.60	49673.30	47854.40
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	51344.96	42322.58	42365.79	41885.02	41951.11	41359.45
UTILIDAD OPERATIVA	10203.50	7459.52	7376.81	7827.58	7722.19	6494.95
Intereses préstamos	2621.71	2152.58	1627.81	1040.81	384.20	0.00
Utilidad antes de impuesto y participación (EBT)	7581.79	5306.94	5749.00	6786.77	7337.99	6494.95
Participación laboral	1137.27	796.04	862.35	1018.02	1100.70	974.24
Impuesto a la renta	1417.80	992.40	1075.06	1269.13	1372.20	1214.56
UTILIDAD NETA	5026.73	3518.50	3811.59	4499.63	4865.09	4306.15

Tabla 48. Estado de resultados escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL						
Valorado en USD						
Escenario Optimista	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	183937.89	233004.20	233471.00	233698.00	233978.20	234393.00
COSTOS	122389.43	154738.10	155675.90	155642.40	157227.50	159727.90
UTILIDAD BRUTA	61548.46	78266.10	77795.10	78055.60	76750.70	74665.10
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	51344.96	64861.25	65413.16	64846.41	65519.36	65244.24
UTILIDAD OPERATIVA	10203.51	13404.85	12381.94	13209.19	11231.34	9420.86
Intereses préstamos	2621.71	2152.58	1627.81	1040.81	384.20	0.00
Utilidad antes de impuesto y participación (EBT)	7581.80	11252.27	10754.13	12168.38	10847.14	9420.86
Participación laboral	1137.27	1687.84	1613.12	1825.26	1627.07	1413.13
Impuesto a la renta	1417.80	2104.17	2011.02	2275.49	2028.42	1761.70
UTILIDAD NETA	5026.73	7460.26	7129.99	8067.63	7191.66	6246.03

Tabla 49. Estado de resultados escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL						
Valorado en USD						
Escenario Pesimista	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS	183937.89	49927.11	49601.60	49700.64	49326.57	49864.34
COSTOS	122389.43	35144.05	35057.21	34895.88	34693.27	36829.27
UTILIDAD BRUTA	61548.46	14783.06	14544.39	14804.76	14633.30	13035.07
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	51344.96	15049.37	14994.40	14453.00	14392.62	13843.31
UTILIDAD OPERATIVA	10203.51	-266.31	-450.01	351.76	240.68	-808.24
Intereses préstamos	2621.71	2152.58	1627.81	1040.81	384.20	0.00
Utilidad antes de impuesto y participación (EBT)	7581.80	-2418.89	-2077.82	-689.05	-143.52	-808.24
Participación laboral	1137.27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la renta	1417.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD NETA	5026.73	-2418.89	-2077.82	-689.05	-143.52	-808.24

Para analizar un poco más las cuentas del estado de resultados, se realizar un análisis vertical para un escenario esperado.

Tabla 50. Análisis estado de resultados esperado

ESTADO DE RESULTADOS												
Valorado en USD												
Escenario Esperado	Proyección					Análisis Vertical					Análisis Horizontal	
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	1 2	1 - 5
VENTAS	183937.89	150465.80	150524.90	150525.70	150635.90	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	-18.20%	-18.11%
COSTOS	122389.43	100683.70	100782.30	100813.10	100962.60	66.54%	66.91%	66.95%	66.97%	67.02%	-17.73%	-17.51%
UTILIDAD BRUTA	61548.46	49782.10	49742.60	49712.60	49673.30	33.46%	33.09%	33.05%	33.03%	32.98%	-19.12%	-19.29%
Gastos Administrativos y Ventas	51344.96	42322.58	42365.79	41885.02	41951.11	27.91%	28.13%	28.15%	27.83%	27.85%	-17.57%	-18.30%
UTILIDAD OPERATIVA	10203.51	7459.52	7376.81	7827.58	7722.19	5.55%	4.96%	4.90%	5.20%	5.13%	-26.89%	-24.32%
Intereses préstamos	2621.71	2152.58	1627.81	1040.81	384.20	1.43%	1.43%	1.08%	0.69%	0.26%	-17.89%	-85.35%
Utilidad antes de impuesto y participación (EBT)	7581.80	5306.94	5749.00	6786.77	7337.99	4.12%	3.53%	3.82%	4.51%	4.87%	-30.00%	-3.22%
Participación laboral	1137.27	796.04	862.35	1018.01	1100.70	0.62%	0.53%	0.57%	0.68%	0.73%	-30.00%	-3.22%
Impuesto a la renta	1417.80	992.40	1075.06	1269.13	1372.20	0.77%	0.66%	0.71%	0.84%	0.91%	-30.00%	-3.22%
UTILIDAD NETA	5026.73	3518.50	3811.58	4499.63	4865.09	2.73%	2.34%	2.53%	2.99%	3.23%	-30.00%	-3.22%

9.4.4.3 Análisis

En un escenario esperado pasar del 2015 al 2016 existe una disminución de 18.20% en las ventas proyectadas. Los costos representan en promedio el 66.54% de las ventas totales y los gastos administrativos y de ventas un promedio de 27.91%. La utilidad antes de impuestos y participación laboral aumenta de 4.12% a 4.87% del total de las ventas del año 2016 al año 2019. Como se observa la utilidad neta sufre un decrecimiento del año 2015 al 2016 de 30%, pero a finales del año 2019 alcanzó el 3.23%.

9.5 Margen Bruto y Margen Operativo

Tabla 51. Margen bruto, operativo y neto

MARGEN	2015	2016	2017	2018	2019
Margen Bruto	33.46%	33.09%	33.05%	33.03%	32.98%
Margen Operativo	5.55%	4.96%	4.90%	5.20%	5.13%
Margen Neto	2.73%	2.34%	2.53%	2.99%	3.23%

Como se puede observar el margen bruto de la empresa en el primer año es del 33.46%, al término del año 5 este margen disminuye al 32.98%. El margen operativo representa el 5.55% de las ventas para el primer año, al término del año 2019, disminuye al 5.13%, pero aun así, sigue generándose una utilidad. Evidenciando estos rendimientos, y a medida que la compañía se va consolidando, se observa un aumento de los índices de rentabilidad, obteniendo un margen neto al año 5 del 3.23%.

9.6 Balance General proyectado

Para calcular el estado de situación financiera, se tomó en cuenta los respectivos presupuestos, y las cuentas que forman parte de este balance, las cuales se definen a continuación:

9.6.1 Activo

9.6.1.1 Activo Corriente

Caja-Bancos

Este rubro está compuesto por el Capital de Trabajo requerido para que la empresa pueda gestionar sus actividades que requieren dinero en efectivo. Este rubro comienza a aumentar a medida que se va generando utilidad neta en el transcurso de los meses, ya que el 50% de las utilidades quedan retenidas en la empresa como política interna.

Cuentas por cobrar

Este rubro hace referencia a las ventas que son canceladas con tarjeta de crédito, o simplemente, el crédito que se otorga al cliente por sus compras, se maneja un supuesto la política de ventas del 20% a crédito y el 80% a contado. En la Investigación de Mercados se encontró que el 93.8% de los encuestados realizan las compras de contado, por lo tanto la política de crédito se estableció en un 20% y un máximo de 30 días.

Inventarios

La política de inventario que maneja la empresa es de 5 días para producto terminado y materia prima como la carne de cerdo. Para los insumos no perecibles se espera tener un inventario de 30 días. Estas políticas permiten manejar valores de inventario no tan elevados para evitar cualquier daño o pérdida de productos perecibles.

9.6.1.2 Activo Fijo

Esta cuenta está compuesta por la inversión inicial que se realiza en maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipos de computación, vehículos y la depreciación acumulada de los mismos, valores que se encuentran especificados en el numeral 9.1 del presente capítulo.

La inversión en maquinaria y equipos de computación se realizará cada 5 años, debido al deterioro de estos equipos. Se prevé compras de vehículos cada 10 años por la necesidad de motos más modernas y con mayores capacidades para trasladar el producto terminado.

Tabla 52. Activos, análisis vertical

ACTIVOS	2015	Análisis Vertical
Caja	18426.63	37.60%
Cuentas x cobrar	3065.63	6.26%
Inventarios	3872.66	7.90%
Garantia arriendo	1000.00	2.04%
Activos corrientes	26364.93	53.80%
Muebles y enseres	828.08	1.69%
Equipos	18345.86	37.44%
Equipos de computación	1230.00	2.51%
Vehiculos	5700.00	11.63%
Dep. Acumulada	-3467.39	-7.08%
Activos fijos netos	22636.55	46.20%
TOTAL ACTIVOS	49001.47	100.00%

El activo total de la compañía, está compuesto por sus activos fijos, que representan el 46.20% del total. Además en su mayoría, los activos corrientes representan el 53.80%, todo esto al primer año de funcionamiento.

9.6.2 Pasivo

9.6.2.1 Pasivo Corriente

Proveedores

Es el rubro pendiente por pagar al proveedor, que representa el 40% de las compras totales, las cuales se hacen a crédito, y se maneja una política de pago de 30 días.

Participación laboral por pagar

Es el 15% de la utilidad operativa que se reconoce al trabajador por su colaboración dentro de la compañía, ya que ha contribuido para que se generen utilidades, se cancela en los primeros meses del siguiente mes.

Otras obligaciones por pagar

Este monto pertenece al IESS por los aportes personal y patronales del trabajador durante los meses de trabajo.

Impuestos por pagar

Es el impuesto que se debe pagar al Estado por las utilidades generadas en un periodo, al igual que el Impuesto al Valor Agregado, por la venta de un producto procesado que ofrece tiene un valor agregado.

Tabla 53. Pasivo y Patrimonio, análisis vertical

PASIVOS Y PATRIMONIO	2015	Análisis Vertical
Cuentas por pagar proveedores	3387.61	6.91%
Participacion laboral por pagar	1137.27	2.32%
Otras obligaciones por pagar	448.70	0.92%
Impuestos por pagar	3704.02	7.56%
Pasivos Corrientes	8677.61	17.71%
Préstamos bancarios LP	21104.04	43.07%
Pasivos Largo Plazo	21104.04	43.07%
Total pasivos	29781.65	60.78%
Capital social	16706.46	34.09%
Utilidades retenidas	2513.37	5.13%
Total patrimonio	19219.83	39.22%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	49001.47	100.00%

Al término del primer año los pasivos corrientes representan el 17.71%, el pasivo a largo el 60.78% y el patrimonio el 39.22% del total de pasivo y patrimonio.

9.6.3 Patrimonio

Préstamos bancarios a largo plazo

El préstamo bancario en el año uno es de USD 21,104, este valor ya tiene descontado las doce cuotas de capital realizadas en el año 1. Representa el 43.07% del total de pasivo y patrimonio.

Capital social

Este rubro es el aporte de las dos socias, que al primer año tiene un valor de USD 16,706, representando el 34.09% del total de pasivo y patrimonio en el primer año.

Utilidades Retenidas

La política para retener utilidades es del 50% de la utilidad neta generada en el transcurso del año. Al primer año este rubro es de USD 2,513 y representa el 5.13% del total de pasivo y patrimonio.

9.7 Flujo de Efectivo proyectado

“Los componentes claves en un análisis del flujo de efectivo descontado son los flujos de efectivo a futuro proyectados. Si las proyecciones son erróneas, se presenta el clásico sistema GIGO (acrónimo de garbage in, garbage out; es decir entra basura, sale basura” (Ross Westerfield, 2010, pág. 338).

Para el cálculo de las proyecciones se tomó en cuenta las variables macroeconómicas que afectan directamente el comportamiento de las cuentas, evitando sesgos en los cálculos de cada proyección, se procedió a realizar una proyección anual del flujo de caja encontrando el punto de convergencia. Se usa el concepto de transversalidad de Lutz Krushwitz y Andreas Loffler en el libro “*Discounted Cash Flow*”, que constituye que los valores descontados tienden a volverse cero con el pasar de los años (Becerra & Espinosa, 2013, pág. 157). Para la valoración de este proyecto se realiza la convergencia a 100 años.

Por lo tanto el Flujo de Efectivo se compone de los siguientes flujos:

9.7.1 Flujo de efectivo operativo

Como se observa en la *Figura 52* de la proyección de ventas anuales, la conducta de las ventas se establece a partir del ciclo del negocio, alcanzando una etapa de madurez para las ventas, que tendrán un comportamiento constante.

Este flujo de efectivo operativo muestra los ingresos del negocio obtenidos en el transcurso del periodo. Para el cálculo de este flujo se suma la utilidad operativa, la depreciación de los activos fijos y se resta el 22% de impuesto a la renta y el 15% de participación de trabajadores.

9.7.2 Capital de Trabajo Neto

El capital de trabajo neto es el dinero en efectivo que necesita la compañía para cubrir sus operaciones diarias. En el año 0 se estimó el monto para este rubro en USD (15,662), determinado por los pagos de sueldos y obligaciones a corto plazo del giro del negocio. *Ver Anexo 26.*

Para proyectar el capital de trabajo neto hasta el año 2100, se calcula las variaciones de las cuentas por cobrar, inventarios y las cuentas por pagar a proveedores, en caso de tener resultados negativos se utiliza la ley de signos.

Cabe mencionar que las cuentas del capital de trabajo neto se encuentran relacionadas directamente con la proyección de ventas, donde se maneja una política de crédito a 30 días del 20%, una política de compras con crédito a 30 días del 40% y una política de inventarios de 5 días para producto terminado y materia prima de carne, y de 30 días para insumos no perecibles.

9.7.3 Gastos de Capital

Este rubro de gastos de capital para el año 0 está dado por la inversión inicial en maquinaria, muebles y enseres, equipo de cómputo y vehículos por un monto que asciende a USD 26,104.

Para generar las proyecciones hasta el año 2100, se calcula la compra de maquinaria y equipo de computación cada 5 años, debido a su deterioro por el uso diario de los mismos. También, se renuevan las motos cada 10 años debido a nuevas tecnologías que van apareciendo.

Cabe mencionar que este rubro no incluye el valor de adecuación del local debido a que no es propio del negocio, por lo tanto, se carga en el gasto administrativo del primer mes de operación como un gasto pre-operacional, al igual que los gastos de constitución, como ya se ha mencionado en numerales anteriores.

9.8 Punto de Equilibrio

“El análisis de punto de equilibrio es una herramienta popular que se usa con frecuencia para analizar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad” (Ross Westerfield, 2010, pág. 344).

El punto de equilibrio contable constituye el volumen de ventas que debe generar la compañía para que la utilidad neta de la empresa sea cero. Por lo tanto, se calcula por medio de la siguiente ecuación:

$$\text{Flujo de efectivo operativo} = \text{UAI} + \text{Depreciación} - \text{Impuestos}$$

Ecuación 4. (Ross Westerfield, 2010)

$$\text{Flujo de efectivo operativo} = (S - CV - CF - D) + D - 0$$

Ecuación 5

Despejando Q, se obtiene:

$$Q = \frac{(CF + FEO)}{(P - CV)}$$

Ecuación 6

Dónde,

S = Ventas (P*Q)

CF = Costos Fijos

CV = Costos Variables

D = Depreciación

“El punto de equilibrio del efectivo es el nivel de ventas que resulta en un flujo efectivo operativo igual a cero” (Ross Westerfield, 2010, pág. 354).

$$Q = \frac{CF + 0}{P - CV}$$

Ecuación 7

Al reemplazar los valores del año 1 del presente proyecto, se obtiene el siguiente punto de equilibrio:

$$Q = \frac{53,966.66}{1.1281 - 0.751} = 142,970$$

El punto de equilibrio es de 142,970 unidades.

A continuación, se presenta el punto de equilibrio por producto:

- Chorizo

$$Q = \frac{18,955.74}{1.0000 - 0.677} = 58,603$$

- Chuleta

$$Q = \frac{23,721.95}{1.5203 - 0.867} = 36,304$$

- Chicharrón

$$Q = \frac{11,288.98}{0.8501 - 0.720} = 86,634$$

En el *Anexo 31*, se puede apreciar el punto de equilibrio gráficamente.

9.9 Control de costos importantes

Para ejecutar el análisis de sensibilidad se generan tres escenarios: esperado, optimista y pesimista.

En el numeral 9.4.5.1 “Supuestos”, se generó una proyección de ventas, costos, gastos administrativos y de ventas bajo un modelo de movimiento Browniano Geométrico Reducido, a través del software @Risk, que simuló 10000 valores aleatorios para el periodo del 2016-2100 en los diferentes percentiles, donde los valores proyectados en el percentil 5 se tomaron para generar el escenario pesimista, la media de las proyecciones para generar el escenario normal y el percentil 95 para generar el escenario optimista.

9.9.1 Índices Financieros

9.9.1.1 Liquidez

Tabla 54. Razón de rentabilidad año 1

RAZÓN DE RENTABILIDAD	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MARGEN DE UTILIDAD						
Utilidad neta / Ventas	2.73%	2.34%	2.53%	2.99%	3.23%	2.86%
ROA						
Utilidad Neta / Activos Totales	10.26%					
ROE						
Utilidad Neta / Patrimonio	26.15%					
ROI						
Utilidad Neta / Inversión	12.04%					

El margen de utilidad del negocio decrece en el año 2016 ya que el año 2015 es el que se presupuestó, pero a finales del año 2020 vuelve a crecer al 2.86%. Los activos tienen la capacidad de generar un 10.26% de rentabilidad y la rentabilidad que se tiene sobre la inversión de las socias es de 12.04%.

Tabla 55. Razón de rotación año 1

RAZÓN DE ROTACIÓN	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES						
Ventas / Activos Totales	3.75					
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR						
Ventas / Cuentas por Cobrar	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR						
Costos / Cuentas por Pagar	54.30	54.26	54.22	54.20	54.14	36.62
ROTACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						
Ventas / (Activo Corriente - Pasivo Corriente)	10.40					

Al primer año de funcionamiento se espera tener un volumen de ventas del 3.75 generado por el activo. El volumen de ventas generado por el capital de trabajo neto fue de 10.40. En el transcurso de un año las cuentas por cobrar rotan 60 veces.

Tabla 56. Razón de liquidez año 1

MEDIDAS DE LIQUIDEZ	2015
RAZÓN CIRCULANTE	
Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	3.04
RAZÓN RÁPIDA	
(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	2.59
RAZÓN DE EFECTIVO	
Efectivo / Pasivo Corriente	2.12
CNT A ACTIVOS TOTALES	
(Activo Corriente - Pasivo Corriente) / Activos Tot	0.36

Al primer año de funcionamiento se espera tener una razón circulante, que permita cumplir sus obligaciones a corto plazo de 3.04. La liquidez que manejará la empresa es de 2.59 frente a las cuentas que tiene por pagar. El capital de trabajo neto que manejará la empresa en el primer año representa 36% de los activos totales.

Tabla 57. Índice de endeudamiento y apalancamiento

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO Y APALANCAMIENTO	2015
Pasivo / Activo	60.78%
Patrimonio / Activo	39.22%

El 60.78% de los activo representa el pasivo y el 39.22% representa el patrimonio, dichos porcentajes se establecen de esta forma debido al endeudamiento que adquirirá el negocio en el primer año de ejecución.

9.10 Valuación

Para la valoración del proyecto se necesita traer los flujos de efectivo del proyecto a valor presente. Se encontró que en el 35% de los casos se tiene un VPN negativo, caso contrario, en el 65% de los casos se tiene un VPN positivo para el proyecto.

La tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos se calcula mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model). Esta tasa representa el costo del capital accionario, que es el rendimiento que requiere el inversionista por la inversión que realiza en la compañía y expresa la relación entre el rendimiento esperado y beta (Ross Westerfield, 2010, pág. 425).

Este modelo CAPM manifiesta que el rendimiento esperado de un activo riesgoso depende de tres factores:

1. El valor puro del dinero en el tiempo, se encuentra medido por la tasa libre de riesgo, R_f , recompensa del dinero sin correr riesgo.
2. Recompensa por correr el riesgo sistemático, se encuentra medido por la prima de riesgo del mercado que significa la recompensa que ofrece el mercado por esperar y correr un riesgo, expresado por la siguiente ecuación:

$$E(R_m) - R_f$$

Ecuación 8

3. El monto de riesgo sistemático, que se encuentra medido por el coeficiente beta (B_i), es el riesgo de un activo, en relación con un activo promedio.

El costo de oportunidad para los activos (CAPM) se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$CAPM = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Ecuación 9. (Ross Westerfield, 2010)

Dónde,

R_f = Tasa libre de riesgo

β = Beta

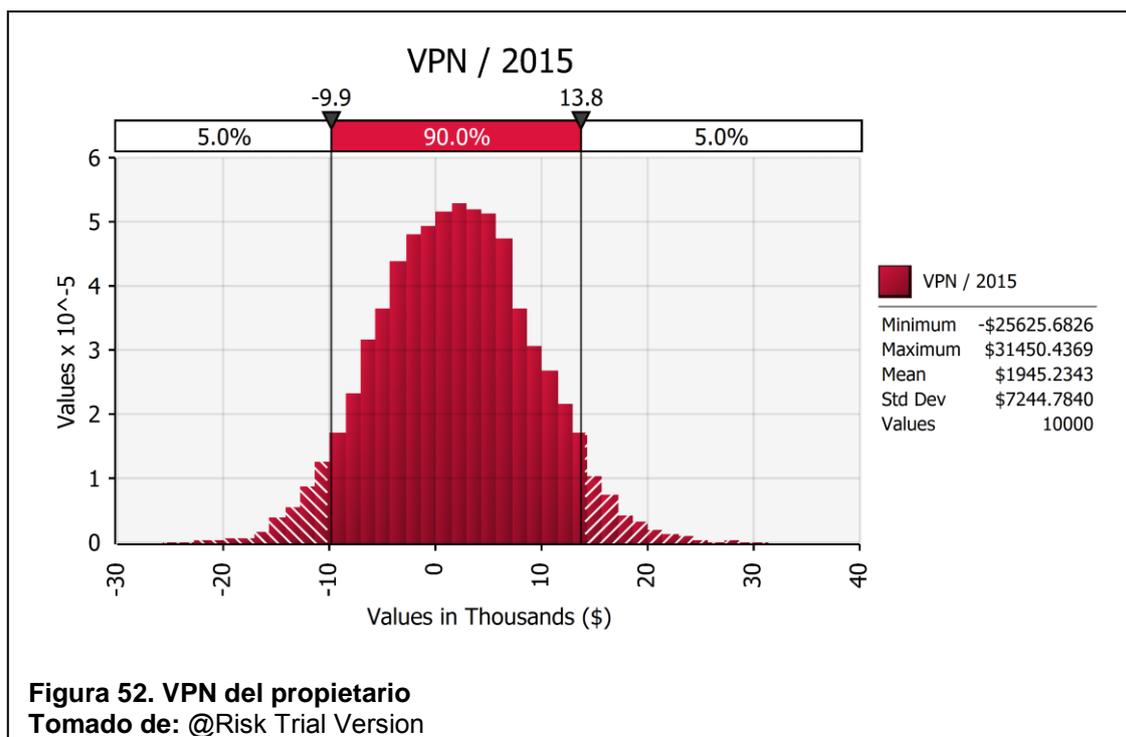
$(R_m - R_f)$ = Prima de riesgo del mercado

En el Ecuador no existe un estudio de Betas de la industria, debido al pequeño mercado de valores que se tiene, por lo tanto, se obtiene la información de la siguiente manera:

- La tasa libre de riesgo es tomada de los bonos del Ecuador, que otorgan un rendimiento del 5.15%.
- La beta desapalancada del procesamiento de alimentos es de 0.85 (Damodaran, 2014).
- El rendimiento del mercado es del 5.38% (Damodaran, 2014).
- El riesgo país del Ecuador se encuentra en 4.03%, según datos del Banco Central del Ecuador.

$$CAPM = 0.0515 + 0.85 * (0.0538) + 0.0403 = 13.75\%$$

El Costo de oportunidad para esta industria es de 13.75%.



De acuerdo a la *Figura 54*, esta proyección sigue una distribución normal, en el cual, para un escenario esperado se tiene un VPN del inversionista positivo de USD 1,945.23.

En un escenario optimista el VPN para el inversionista se estima en USD 13,818.59, y para un caso pesimista en USD -9,858.25.

Para un análisis más exhaustivo del flujo de caja del inversionista en sus casos normal, optimista y pesimista, remitirse a los *Anexo 32, 33 y 34*.

Por lo tanto, tomando en cuenta que es un negocio con un riesgo considerable se espera que sea un negocio rentable en el largo plazo, la cual puede ser una inversión atractiva en la empresa.

10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

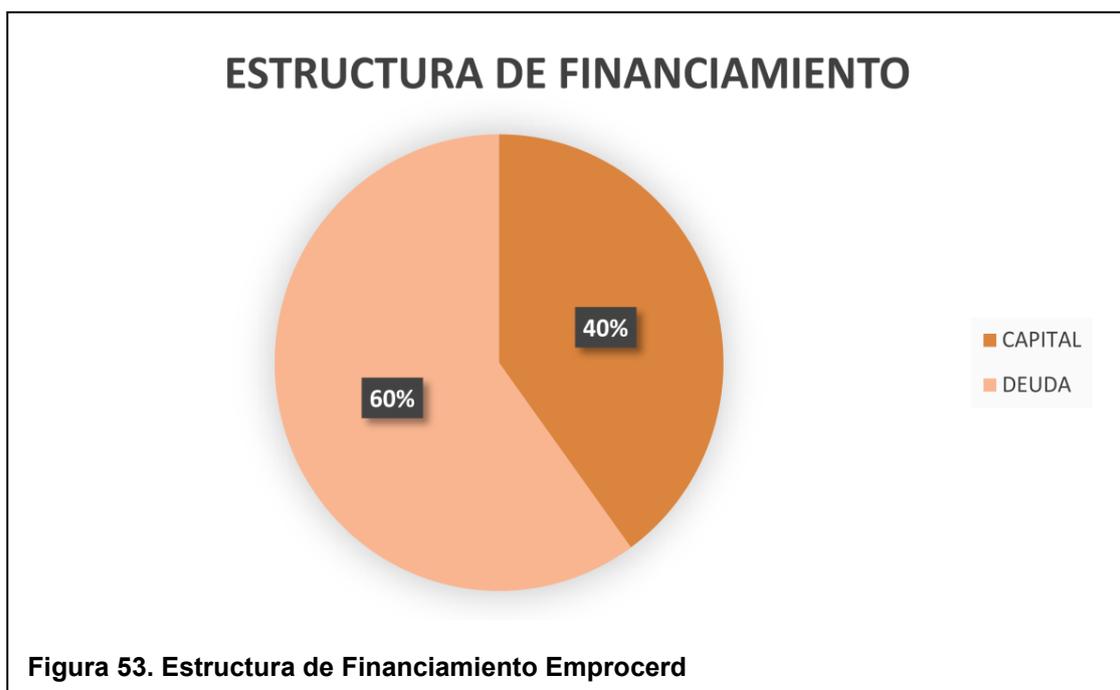
En el presente capítulo se establece la viabilidad del proyecto para el inversionista tomando en cuenta el nivel de apalancamiento.

10.1 Financiamiento deseado

Respecto al análisis del capítulo anterior el monto necesario para poner en marcha el negocio es de USD 41,766.

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

La estructura de financiamiento está formada por un 60% de deuda bancaria y un 40% de capital social.



El crédito se realizará con el Banco Producción, las condiciones de crédito a continuación:

- Destinado a empresas o personas independientes que tengan necesidades crediticias tales como la compra de inmuebles, maquinaria o vehículos para uso comercial.
- Monto del crédito en función de la necesidad del cliente, sujeto a evaluación en la aprobación del mismo.
- El plazo que más convenga a sus necesidades.
- Tasa referencial del BCE.
- Garantías solicitadas por el Banco de acuerdo al monto del crédito.

Beneficios que ofrece:

- Reducir los costos mediante la adquisición de recursos que permitan mejorar el negocio y aumentar la utilidad.
- Respuesta ágil al trámite.
- Atención y asesoría personalizada

10.3 Capitalización

La distribución del capital es repartido entre las dos socias, de la siguiente manera:

Tabla 58. Participación accionaria

No. Cédula	Nombre	Valor Nominal	Número de acciones	Monto	Participación
0802930529	Mayari Mafía Ramírez	\$ 1.00	8353	8,353	50%
0802190223	Laura Moreno Cabrera	\$ 1.00	8353	8,353	50%

10.4 Uso de fondos

El uso de los fondos adquiridos, ya detallados en el capítulo anterior numeral 9.1, se especifica a continuación:

Tabla 59. Inversión Inicial

INVERSIONES	
Fondo Operativo	15,662
Total Activos corrientes	15,662
Muebles y enseres	828
Equipos	18,346
Equipos de computación	1,230
Vehiculos	5,700
Total activos fijos	26,104
Total Inversión	<u>41,766</u>

Además, los gastos de constitución tienen un valor de USD 1,437. Ver Anexo 12. También el gasto en adecuaciones tiene un valor de USD 2,800. Ver Anexo 11. Ambos suman un total de USD 4,237.

10.5 Valoración del proyecto

Al igual que los flujos del inversionista, los flujos del proyecto fueron proyectados a perpetuidad. La diferencia entre los dos se debe a que en los flujos del proyecto se toma en cuenta el nivel de apalancamiento, la amortización del préstamo, los intereses pagados que generan un escudo fiscal. Los flujos de caja del proyecto se pueden observar en el Anexo 32.

Para determinar la viabilidad del proyecto, se procede con el cálculo del retorno del inversionista a través de la fórmula del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

$$WACC = \left(\frac{E}{V} * Rc \right) + \left(\frac{D}{V} * Rd(1 - Tc) \right)$$

Ecuación 10. (Ross Westerfield, 2010)

Dónde,

E/V= Porcentaje de capital accionario

D/V= Porcentaje de deuda

Rd= Tasa de interés

CAPM= Rendimiento esperado del capital

Tc= Tasa de impuestos

Debido a la deuda que espera tener la empresa, se procede a calcular el nuevo CAPM con la beta de la industria apalancada con los niveles de endeudamiento que se espera tener. Se calcula de la misma manera que la anterior, con la diferencia que la beta es apalancada.

Para el cálculo de la beta apalancada se utiliza la siguiente fórmula:

$$\beta_e = \beta_a \left(1 + \frac{D}{E} (1 - t) \right)$$

Ecuación 11

Dónde,

β_e = Beta apalancada

β_a = Beta desapalancada

t = Tasa de impuesto a la renta

D/E = Nivel deuda capital

El nivel de apalancamiento que se espera tener en el proyecto es de 1.5, por ende, se obtiene una beta apalancada de 1.695 y un CAPM Apalancado de 18.30%.

Luego, se transforma la tasa de interés nominal del 11.26%, a una tasa efectiva anual por medio de la siguiente fórmula:

$$ie = (1 + ip^k) - 1$$

Ecuación 12

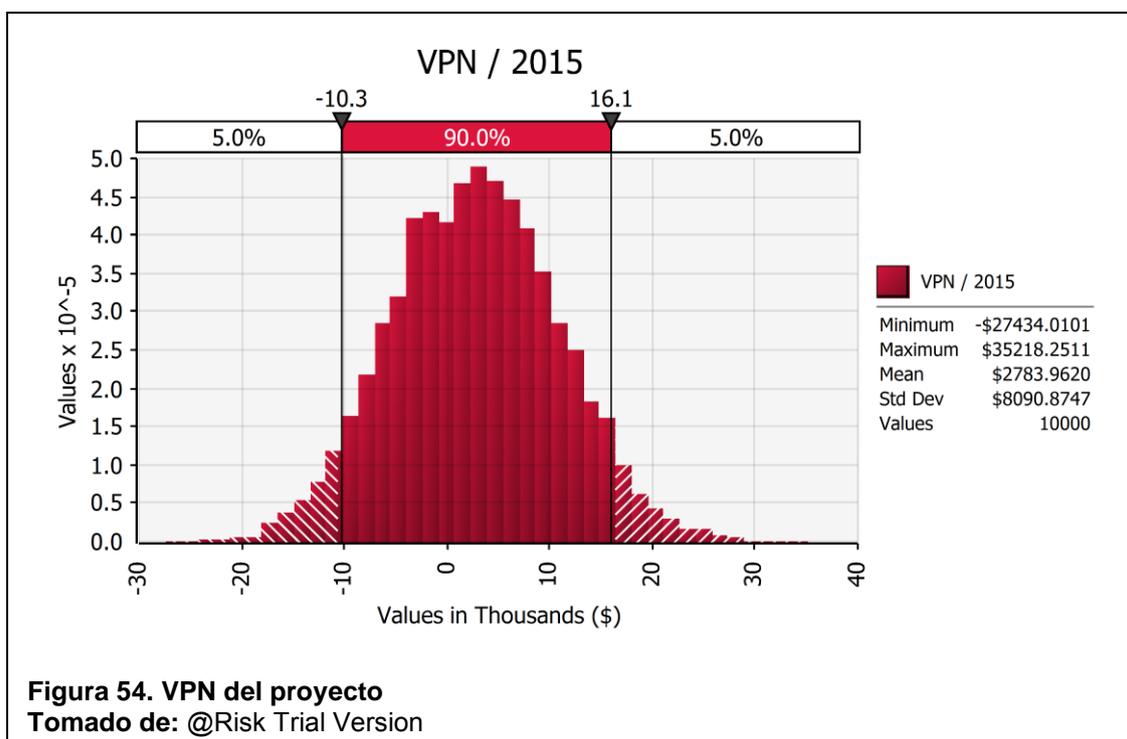
Se logra obtener una TEA de 11.86%.

Se procede al cálculo del CPPC, reemplazando los valores obtenidos anteriormente:

Tabla 60. Cálculo del CPPC

WACC	12.04%
Deuda	0.6
Capital	0.4
Rd	11.86%
t	33.7%
CAPM	18.30%

El costo promedio ponderado del capital es de 12.04%. A esta tasa se descuenta el flujo de caja libre para el proyecto.



Como se puede observar, esta proyección sigue una distribución normal, en el cual, para un escenario esperado se tiene un VPN del proyecto positivo de USD 2,783.96. Ver Figura 56.

En un escenario pesimista genera un VPN negativo en USD -10,330.90, y para un escenario optimista alcanza un VPN de USD 16,077.05.

Con un endeudamiento del 60% el proyecto es rentable para el inversionista, permite entregar rendimientos mayores debido a que la inversión inicial es menor, y la tasa de descuento se calcula por medio de un promedio ponderado.

11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- La presente propuesta es a cerca de un plan de negocios que busca aprovechar la oportunidad de una industria en crecimiento, el aumento en la tendencia al consumo de productos más sanos, y la gran aceptación de los sabores tradicionales colombianos.
- A pesar de encontrar una gran variedad de embutidos en el mercado, no existe una empresa dedicada a la producción y distribución de estos productos a segmentos específicos.
- El panorama que evidencia la industria manufacturera, específicamente el sector de procesamiento y conservación de productos cárnicos, es favorable para los nuevos negocios ya que presenta cifras alentadoras en cuanto a su crecimiento y aporte en la producción nacional total.
- Es una de las industrias más dinámicas; representativas y que más aporta a la economía, que de acuerdo con previsiones macroeconómicas para el año 2013, observó que el sector de procesamiento y conservación de productos cárnicos crece a una tasa por encima de la tasa de crecimiento de la industria.
- En los últimos años se ha registrado un importante crecimiento de la industria, que puede deberse al aumento de demanda y consumo de estos productos gracias a los desarrollos en su calidad y variedad.
- Un factor importante que debe tenerse en cuenta, es el aumento registrado de 7.2 puntos, en el año 2012, en el Índice de Precios al Consumidor en la ciudad de Quito. Y específicamente el aumento de 1.88 puntos del segmento de las carnes en el mismo periodo.

- El crecimiento de un determinado sector debido a la ampliación de la demanda, permite a las empresas aumentar sus ingresos sin pelear con competidores por la participación en el mercado.
- La estructura que presenta el mercado determina que la industria se encuentra concentrada, debido a la intervención de un grupo de pocos actores liderado por grandes empresas ya consolidadas.
- Los principales actores de la cadena de valor de la industria son los proveedores por el aprovisionamiento y los clientes que tiene la facultad de decidir sobre los precios.
- En cuanto a los factores político y económico, presentan iguales condiciones para cualquier negocio. La diferencia se marca en la tecnología requerida y las tendencias sociales, las cuales arrojan información importante que favorecen a la implementación del negocio. En general el entorno se muestra favorable, y presenta oportunidades importantes.
- Se realizó un estudio de mercado con la finalidad de determinar la oferta y demanda del segmento de restaurantes y panaderías colombianas del sector norte de la ciudad de Quito. En el cual se identificó una necesidad no cubierta.
- Existe un aumento en la tendencia al consumo de carne de cerdo, por ser considerada más saludable que otro tipo de carnes.
- En la investigación de mercado se encontró que existe un segmento desatendido, y que existe una buena aceptación por el sabor de la gastronomía colombiana y productos como estos.
- Según datos encontrados, el 60% de establecimientos compran estos productos por la necesidad de incorporarlos en sus platos, y que el sabor y la calidad son las características más importantes.

- Se encontró que con un nivel de confianza del 95% se espera que: entre el 55% y 74% de los restaurantes y panaderías encuestadas estén dispuestos a comprar chorizo y entre el 64% y 82% estén dispuestas a comprar chuleta y chicharrón.
- La empresa empleará una estrategia de segmentación que le permitirá concentrar sus esfuerzos en un segmento en específico, alcanzando una diferenciación dentro del mercado objetivo. El tamaño del segmento es de 97 restaurantes y panaderías colombianas ubicadas en los sectores ya definidos.
- Los productos que se ofrecen son de excelente calidad y con el original sabor de la cocina colombiana.
- El precio se fijó a través del método del costo más margen, resultando un precio inferior al de la competencia que además deja un margen de ganancia para la empresa.
- La ubicación geográfica de la empresa permite un fácil acceso a los clientes, ya que se encuentra ubicada dentro de la misma zona.
- La publicidad que se debe emplear de acuerdo con el presupuesto de la empresa, que capte la atención del mercado, es: la de promociones de ventas, pautas en periódicos; cuñas radiales y medios en línea, ventas personales y establecer relaciones directas con el cliente.
- La estructura de la organización se definió en base al tamaño de la empresa y el desarrollo de las actividades necesarias para su operación.
- El cronograma detallado, permite planificar las actividades de manera ordenada, con la finalidad de establecer periodos de tiempo como medición de su cumplimiento e implementar planes de contingencia.

- El principal riesgo del plan de negocio es el desenvolvimiento del entorno, factores políticos, económicos, sociales o tecnológicos que puedan alterar o afectar el funcionamiento de la empresa. Por otro lado los riesgos en las actividades dentro de la empresa también deben ser considerados, ya que una falla en alguna de estas conllevaría a estancamiento del negocio.
- Para evaluar la posibilidad de establecer Emprocerd dentro del mercado quiteño, específicamente, en la Administración Zonal Eugenio Espejo y La Delicia, se elaboran los presupuestos detallados del primer año de operación, basándose en las condiciones económicas del mercado, para el segundo año adelante se evalúa el comportamiento de las variables claves para proyectar, tomando las variaciones y promedios de los últimos años.
- Los ingresos que tendrá el negocio son generados de la venta de los productos elaborados con carne de cerdo llamados chorizo, chuleta y chicharrón.
- En el primer año se observa un margen bruto del 33.46%. El margen operativo representa el 5.55% de las ventas para el primer año, al término del año 2019, disminuye al 5.13%, pero aun así, sigue generando utilidad. A medida que la compañía se va consolidando, se observa un aumento de los índices de rentabilidad, obteniendo un margen neto al año 5 del 3.23%.
- Al término del primer año los pasivos corrientes representan el 17.71%, el pasivo a largo el 43.07% y el patrimonio el 39.22% del total de pasivo y patrimonio. Al término del quinto año la cuenta de pasivos va a depender 100% del pasivo corriente, porque se termina de cancelar el total de la deuda.

- El patrimonio de la empresa cada año se va incrementando debido a las utilidades que se quedan en la compañía para cualquier nueva inversión en activo fijo que se necesite realizar.
- La compañía genera una razón circulante de 3.04, superando el índice recomendado para toda compañía. Esta liquidez se genera por las ventas que se realizan de contado, lo que permite tener una mayor liquidez dentro de la empresa y permite cubrir las operaciones de manera rápida.
- Para el inversionista el proyecto es rentable, obteniendo un Valor Presente Neto de USD 1,945.23.
- Al descontar los flujos proyectados, se obtiene un Valor Presente Neto de USD 2,783.96, mostrando que el proyecto es viable y rentable, la decisión de endeudamiento permite que la rentabilidad aumente debido a que el riesgo aumenta y que el escudo fiscal genera menos pagos de impuestos.

11.2 Recomendaciones

- Encontrar una ubicación geográfica estratégica, que permita facilitar los procesos de abastecimiento y distribución de los productos.
- Concentrar los esfuerzos en enfocar a la empresa en el cumplimiento de misión; visión; objetivos; valores y políticas, para la consecución del éxito del negocio.
- Alinearse a las actividades planificadas en el cronograma de actividades y efectuar todos los trámites necesarios para obtener los permisos y demás documentos.
- Establecer convenios y alianzas con proveedores, para garantizar el abastecimiento de materia prima y crear relaciones de cooperación laboral a largo plazo.
- Establecer una política de compra que permita planificar de forma eficiente, para evitar grandes inventarios o pérdidas por descomposición.
- Cumplir con el compromiso de elaborar y distribuir productos ricos, que no solo sean reconocidos por su sabor, sino también conservar los parámetros de sanidad y beneficios para la salud.
- Establecer un régimen estricto de higiene y sanidad en cada uno de los procesos.
- Desarrollar procedimientos de seguridad industrial para preservar la seguridad de los colaboradores.
- Definir planes alternos en caso de eventualidades externas a las planificadas.

- Comunicar constantemente los objetivos de la organización, para conseguir la integración de los trabajadores y la sinergia para alcanzarlos.
- Capacitar al personal de trabajo para mejorar su desempeño laboral, y se sientan motivados al verse involucrados en el crecimiento del negocio.
- Realizar constantes análisis del entorno y las condiciones que presenta el mercado, para una mayor adaptabilidad de la empresa.
- Conseguir la fidelidad de los clientes a través del valor generado por la marca y confianza en sus productos.
- Realizar el proyecto con financiamiento, ya que los resultados financieros son más favorables que los proyectos desapalancados.
- Se recomienda que al terminar el periodo de los 5 años, se diversifique la oferta de productos y se busque la expansión hacia otros segmentos desatendidos.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2013). *Notificación de Cambio de Etiquetado de Alimentos Procesados*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-de-cambio-de-etiquetado-de-alimentos-procesados/>
- Alimentación y Salud. (2013). *Carne de cerdo saludable*. Recuperado el octubre de 2013, de alimentacion-salud.euroresidentes.com/2013/02/carne-de-cerdo-saludable.html
- Asociación de Porcicultores Ecuador. (2010). *1er Censo Nacional de Granjas Porcícolas/MAGAP-AGROCALIDAD*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.aspe.org.ec/index.php/informacion/estadisticas/censo-georeferenciado>
- Asociación de Porcicultores Ecuador. (2010). *Primer Censo Porcino / 2010*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.aspe.org.ec/index.php/informacion/estadisticas/censo>
- Banco Central del Ecuador. (1998). *Índice de precios al consumidor, inflación de fondo*. Recuperado el 2013, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad116.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2010). *La economía ecuatoriana después de 10 años de dolarización*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10anios.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Boletín Anuario*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>
- Banco Central del Ecuador. (abril de 2013). Recuperado el noviembre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Becerra, C., & Espinosa, M. (2013). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN RESTAURANTE*. Quito, Pichincha, Ecuador.

- Damodaran. (enero de 2014). *Betas by Sector*. Obtenido de http://people.stern.nyu.edu/ADAMODAR/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11era ed.). México: Pearson Educación.
- Diario Hoy. (septiembre de 2012). *América Latina trabaja por ser la principal abastecedera de alimentos*. Recuperado el noviembre de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/america-latina-trabaja-por-ser-la-principal-abastecedera-de-alimentos-562471.html>
- Diario Hoy. (2014). *La etiqueta semáforo con sistema electrónico*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-etiqueta-semaforo-con-sistema-electronico-600490.html>
- Ecuador Inmediato. (2010). *Industria de alimentos y bebidas sí invierte y elabora productos para el país, advierte presidente del gremio*. Recuperado el 11 de octubre de 2013, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=123981&umt=industria_alimentos_y_bebidas_si_invierte_y_elabora_productos_para_pais_advierete_presidente_del_gremio_audio
- Ekos Negocios. (2012). *Fabricación de alimentos*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=419&nombre=FABRICA%20JURIS%20CIA.%20LTDA.&b=1>
- El Comercio. (2009). *El consumo de carne de cerdo crece en el país*. Recuperado el septiembre de 2013, de http://www.elcomercio.com.ec/noticias/consumo-carne-cerdo-crece-pais_0_127787232.html
- El Comercio. (2012). *El sabor colombiano gana más espacio*. Recuperado el octubre de 2013, de http://www.elcomercio.com.ec/entretenimiento/sabor-colombiano-gana-espacio_0_743925705.html

- El Comercio. (2014). *Tarifa online*. Obtenido de <http://tarifarionline.elcomercio.com/redes-sociales.html>
- El Comercio. (2014). *Tarifario en línea*. Obtenido de <http://tarifarionline.elcomercio.com/cotiza-ahora-ec-pymes.html>
- El Hoy. (2011). *FAO quiere mejorar la producción porcina en el país*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/fao-quiere-mejorar-la-produccion-porcina-en-el-pais-509664.html>
- El Telégrafo. (agosto de 2012). *El sector manufacturero en el país*. Recuperado el 14 de octubre de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/masqmenos-el-sector-manufacturero-en-el-pais.html>
- El Telégrafo. (junio de 2012). *En Ecuador hay una mayor producción de carne de cerdo*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-ecuador-hay-una-mayor-produccion-de-carne-de-cerdo.html>
- El Universo. (julio de 2013). *Los precios decrecieron en 0,14% en junio pasado, según el INEC*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/07/04/nota/1116646/precios-decrecieron-014-junio-pasado-segun-inec>
- Fabián Fiorito. (julio de 2014). *La simulación como una herramienta para el manejo de la incertidumbre*. Obtenido de http://www.ucema.edu.ar/u/ffiorito/Handout_Simulacion_y_RISK_06.pdf
- Galindo, E. (2006). *Estadística: métodos y aplicaciones*. Ecuador: Prociencia Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral* (9a ed.). México: Cengage Learning.

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo nacional económico 2010*. Recuperado el 29 de octubre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (diciembre de 2011). *El 35% de la población de Quito nació fuera del cantón*. Recuperado el noviembre de 2013, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofuera-del-canton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es

Instituto Español de Comercio Exterior. (2005). *La Distribución Alimentaria en Ecuador*. Recuperado el octubre de 2013, de http://www.icex.es/staticFiles/Id%20370685%20EM%20Distribucion%20Alimentaria%20Ecuador_9438_.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Manufactura-Número de Establecimientos, Personal Ocupado y Remuneraciones Según Divisiones (CIIU) de Actividad Económica - 2010*. Recuperado el noviembre de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Nacional Central de Productos*. Recuperado el 27 de septiembre de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (marzo de 2012). *La pobreza en Ecuador bajó a 28,6% en 2011*. Recuperado el octubre de 2013, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=477%3Aa-pobreza-en-ecuador-bajo-a-286-en-2011&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (febrero de 2013). *El ingreso mínimo familiar en Ecuador cubre el 98,7% de la Canasta Básica*. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=563%3Ael-ingreso-minimo-familiar-en-ecuador-cubre-el-987-de-la-canasta-basica&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es

- Joy Woller. (1996). *The Basics of Monte Carlo Simulations*. Obtenido de <http://www.chem.unl.edu/zeng/joy/mclab/mcintro.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11era ed.). México: Pearson Educación.
- Larraín B., F., & Sachs, J. D. (2002). *Macroeconomía en la economía global* (2da ed.). Buenos Aires: Pearson Education.
- Líderes. (11 de abril de 2012). *Industria manufacturera ecuatoriana podrá modernizar maquinaria y equipos obsoletos*. Recuperado el 14 de 04 de 2013, de REVISTA LÍDERES: http://www.revistalideres.ec/empresas/Industria-manufacturera-ecuatoriana-modernizar-maquinaria_0_680331981.html
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Matriz FODA. (2011). *¿Qué es la Matriz FODA?* Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.matrizfoda.com/>
- Mercade, P. (8 de 06 de 2012). *Fondo de Maniobra Necesario*. Recuperado el 14 de 07 de 2014, de <http://www.contabilidad-empresa.com/2012/06/fondo-de-maniobra-necesario.html>
- Mikosch, T. (1998). *Elementary Stochastic Calculus, with Finance in View*. Países Bajos: The Netherlands: University of Groningen.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (enero de 2013). *Sector manufacturero industrial aporta al crecimiento económico del país*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.industrias.gob.ec/sector-manufacturero-industrial-aporta-al-crecimiento-economico-del-pais/>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Salarios mínimos sectoriales 2014*. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/salarios-minimos-sectoriales-2014/>
- Naciones Unidas. (2011). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)*. Recuperado el 28 de septiembre de 2013, de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regdnld.asp?Lg=1>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Procuraduría General del Estado. (2013). *Documentos de Boletines de Prensa y Comunicados de Prensa*. Obtenido de <http://www.pge.gob.ec/es/documentos.html>
- PROECUADOR. (2013). *Guía Comercial de la República del Ecuador*. Recuperado el 12 de octubre de 2013, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf
- Promonegocios. (septiembre de 2010). *Definición de Encuesta*. Recuperado el enero de 2014, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Quito Turismo. (2013). *Reporte de establecimientos*. Recuperado el noviembre de 2013, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/>
- R. Best. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Education.
- Radio JC La Bruja. (2014). *Tarifas radio*. Obtenido de <http://www.jcradio.com.ec/index.php/tarifas>
- Revista Buen Viaje. (octubre de 2010). *Pronaca, una empresa que maneja grandes flotas*. Recuperado el octubre de 2013, de <http://www.revistabuenviaje.com.ec/circulacion-obligatoria/pronaca-una-empresa-que-maneja-grandes-flotas>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración de operaciones y de la cadena de valores. En S. y. Robbins, *Administración* (págs. 494-496). México: Pearson Educación.
- Ross Westerfield, J. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Servicio de Rentas Internas. (marzo de 2013). *Informe de Labores 2012*. Recuperado el noviembre de 2013, de www.sri.gob.ec/
- Superintendencia de Compañías. (1999). *Codificación de la ley de compañías*. Recuperado el noviembre de 2013, de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

ANEXOS

Anexo 1. Crecimiento anual de la Industria Manufacturera 2003-2013.

CATEGORÍA (miles de dólares) / AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Industrias manufactureras	4,937,822	5,099,715	5,231,494	5,565,354	5,835,396	6,077,119	6,634,572	6,533,552	6,711,664	7,029,235	7,389,025	7,780,376
Elaboración de productos alimenticios	1,536,473	1,659,949	1,702,269	1,839,631	1,936,022	2,020,038	2,105,305	2,110,042	2,165,240	2,236,858	2,331,768	2,487,562
Procesamiento y conservación de carne	267,332	287,153	292,876	299,426	309,895	321,273	342,750	356,315	361,581	361,616	354,447	382,803

(Banco Central del Ecuador, 2012)

CATEGORÍA (% de crecimiento) / AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Crecimiento Promedio
Industrias manufactureras	3%	3%	6%	5%	4%	9%	-2%	3%	5%	5%	5%	4%
Elaboración de productos alimenticios	8%	3%	8%	5%	4%	4%	0%	3%	3%	4%	7%	5%
Procesamiento y conservación de carne	7%	2%	2%	3%	4%	7%	4%	1%	0%	-2%	8%	3%

(Banco Central del Ecuador, 2012)

ANEXO 2. Porcentaje de participación de la industria en el PIB y del procesamiento y conservación de carne dentro de la industria.

Categoría (millones de dólares)	2012
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	7,389.025
PIB Total	63,672.625
Participación de la industria en el PIB	12%

(Banco Central del Ecuador, 2012)

Categoría (millones de dólares)	2012
Procesamiento y conservación de carne	354.447
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	7,389.025
Participación en la industria	5%

(Banco Central del Ecuador, 2012)

Anexo 3. Tablas de contenido nutricional.

Art. 9.- Para la valoración del alimento procesado en referencia a los componentes y concentraciones permitidas de grasas, azúcares y sal se debe referir a la siguiente tabla:

TABLA N°1.- CONTENIDO DE COMPONENTES Y CONCENTRACIONES PERMITIDAS

COMPONENTES \ NIVEL	CONCENTRACIÓN "BAJA"	CONCENTRACIÓN "MEDIA"	CONCENTRACIÓN "ALTA"
GRASAS TOTALES	Menor o igual a 3 gramos en 100 gramos	Mayor a 3 y menor a 20 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 20 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 1,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 1,5 y menor a 10 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 10 gramos en 100 mililitros
AZÚCARES	Menor o igual a 5 gramos en 100 gramos	Mayor a 5 y menor a 15 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 15 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 2,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 2,5 y menor a 7,5 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 7,5 gramos en 100 mililitros
SAL	Menor o igual a 0,3 gramos en 100 gramos	Mayor a 0,3 y menor a 1,5 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 1,5 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 0,3 gramos en 100 mililitros	Mayor a 0,3 y menor a 1,5 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 1,5 gramos en 100 mililitros
	(0,3 gramos de sal contiene 120 miligramos de sodio)	(0,3 a 1,5 gramos de sal contiene entre 120 a 600 miligramos de sodio)	(1,5 gramos de sal contiene 600 miligramos de sodio)

Tabla de contenido nutricional de la Chuleta presentación 1 kg.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción: 1 chuleta (aprox. 125 g)	
Porciones por envase: aprox. 8	
Cantidad por porción	
Energía (Calorías) 650 kJ (160 Cal.)	
Energía de grasa (calorías de grasa) 127 kJ (30 Cal.)	
% Valores Diarios	
Grasa Total 4 g	6%
Grasa saturada 1.5 g	8%
Grasa trans 0 g	
Grasa monoinsaturada 2 g	
Grasa poliinsaturada 1 g	
Colesterol 38 mg	13%
Sodio 720 mg	30%
Carbohidratos Totales 0 g	0%
Proteínas 31 g	62%
*Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías)	

Tabla de contenido nutricional de la Chuleta presentación 500 g.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción: 1 chuleta (aprox. 100 g)	
Porciones por envase: aprox. 5	
Cantidad por porción	
Energía (Calorías) 650 kJ (160 Cal.)	
Energía de grasa (calorías de grasa) 127 kJ (30 Cal.)	
% Valores Diarios	
Grasa Total 4 g	6%
Grasa saturada 1.5 g	8%
Grasa trans 0 g	
Grasa monoinsaturada 2 g	
Grasa poliinsaturada 1 g	
Colesterol 38 mg	13%
Sodio 720 mg	30%
Carbohidratos Totales 0 g	0%
Proteínas 31 g	62%
*Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías)	

Tabla de contenido nutricional del Chorizo presentación 1 kg.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción: 1 chorizo (aprox. 80 g)	
Porciones por envase: aprox. 13	
Cantidad por porción	
Calorías 100 Calorías 57	
% Valores Diarios	
Grasa Total 6 g	10%
Grasa saturada 2 g	10%
Colesterol 40 mg	13%
Sodio 424 mg	18%
Fibra Dietética 0 g	0%
Azúcares 0 g	
Proteínas 8 g	16%
Vitamina A 0% * Vitamina C 0%	
Calcio 11% * Hierro 2%	
*Porcentaje de los valores diarios basados sobre una dieta de 2000 calorías.	

Tabla de contenido nutricional del Chorizo presentación 500 g.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción: 1 chorizo (aprox. 80 g)	
Porciones por envase: aprox. 6	
Cantidad por porción	
Calorías 100	Calorías 57
% Valores Diarios	
Grasa Total 6 g	10%
Grasa saturada 2 g	10%
Colesterol 40 mg	13%
Sodio 424 mg	18%
Fibra Dietética 0 g	0%
Azúcares 0 g	
Proteínas 8 g	16%
Vitamina A 0% * Vitamina C 0%	
Calcio 11% * Hierro 2%	
*Porcentaje de los valores diarios basados sobre una dieta de 2000 calorías.	

Anexo 4. De la Compañía Limitada.

“Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes. Además, podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley. Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital. El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social” (Superintendencia de Compañías, 1999).

Anexo 5. Esquema para el grupo de enfoque

Características de la sesión grupal:

Fecha: 25 de abril de 2014

Hora: 19:00

Entorno físico: Informal, ambiente relajado.

Duración: 45 minutos.

Moderador: Habilidades de observación y comunicación.

Tamaño del grupo: 7 personas.

Composición del grupo: Homogéneo.

Integrantes del grupo:

- Adrian Solines
- Ricardo Moreno
- Sara Pintado
- Julianna López
- Estefanía Rovere
- Doménica Intriago
- Patricio Montesdeoca

Objetivos:

- Determinar el nivel de conocimiento y aceptación de los chorizos colombianos.
- Conocer los gustos y preferencias de los posibles consumidores de los productos.
- Determinar las características que buscan en un producto.
- Definir el perfil del posible consumidor.

Temática:

- Preferencia en cuanto a la línea de productos cárnicos (res, cerdo, pavo, pollo, entre otros).

- Grado de conocimiento de los beneficios de consumir carne de cerdo.
- Encontrar las razones por las que consumen carne de cerdo.
- Conocimiento sobre la oferta de productos elaborados de cerdo.
- Nivel de consumo de productos de fácil preparación.
- Grado de consumo de chorizos colombianos, chuleta y chicharrón.

1. Introducción (5 minutos)

- Bienvenida y agradecimiento por la participación en el grupo focal.
- Se pedirá a los asistentes que se presenten.

2. Obtención de la información (40 minutos)

Para obtener la información necesaria, se realizarán las siguientes preguntas:

- **Opinión sobre el producto**

- Conocimiento de productos colombianos.
- Opinión sobre el sabor colombiano.
- ¿Qué producto cárnico es el más apetecido? (res, cerdo, pavo, pollo, entre otros).
- ¿Cree usted que los productos hechos con carne de cerdo es saludable para las personas?

- **Presentación del producto**

- ¿Conoce usted de los chorizos colombianos?
- Degustación del producto. ¿Qué opina acerca del sabor de los productos?
- ¿Qué sugerencia tiene sobre los productos?
- ¿Qué opina sobre los productos de fácil preparación? ¿Qué tan frecuente consume estos productos?
- ¿En qué presentación le gustaría adquirir los productos?

- ¿Qué cambios considera que deben tener estos posibles empaques?

- **Hábitos de consumo**

- ¿Con qué frecuencia compraría estos productos? ¿En qué ocasiones?
- ¿Conoce marcas que ofrezcan chorizos colombianos?
- ¿Qué productos considera usted que pueden sustituir al chorizo colombiano?

Anexo 6. Entrevistas

Entrevista N°1: Ingeniero Pablo Moncayo – Coordinador de Agroindustrias (UDLA).

Fecha: 07 de marzo del 2014

Hora: 15:00

Lugar: Universidad de las Américas Sede Queri.

Entrevistador: Mayari Mafla y Laura Moreno

1. Introducción:

Se realizó una descripción general del tema y se explicó el motivo por el cual se eligió a Pablo para la entrevista.

2. Objetivos:

- Conocer las condiciones actuales y las características de la industria de alimentos.
- Determinar los factores clave que han influido en la industria alimenticia.
- Determinar las tendencias en cuanto a producción y consumo de alimentos, específicamente de cárnicos.
- Conocer los aspectos relevantes que pueden afectar a la industria.

3. Características de la entrevista:

La entrevista se realizó dentro del tiempo estimado y de acuerdo a la estructura planificada.

4. Preguntas:

- ¿Cuál es el estado actual o qué características considera usted que presenta la industria de alimentos en los últimos años?
- ¿Considera que haya habido un cambio considerable en la industria?

- ¿Cree usted que los cambios en la industria pueden deberse a factores específicos?
- ¿Con el crecimiento de la industria, se puede considerar un futuro favorable para los negocios de alimentos específicamente productores de embutidos?
- ¿Cuáles son los aspectos regulatorios más relevantes que afectan la industria de alimentos?
- ¿Cuál es la tendencia del consumo de productos derivados del cerdo?
- ¿Cómo definiría el perfil de un consumidor de productos derivados del cerdo?
- ¿Qué nivel de aceptabilidad de consumo de embutidos considera que tiene el mercado quiteño?
- ¿Qué medios de comunicación considera usted que llegan más a los clientes?
- En conclusión ¿Qué puede decir usted al respecto sobre los productos derivados del cerdo existentes en el mercado?

Entrevista N°2: Señor Juan Botero – Propietario de la panadería “Las Delicias Colombianas”.

Fecha: 27 de marzo del 2014

Hora: 11:00

Lugar: Río Amazonas y Gaspar de Villarroel

Entrevistador: Mayari Mafla y Laura Moreno

1. Introducción:

Se realizó una descripción general del tema y se explicó el motivo por el cual se eligió a Juan para la entrevista.

2. Objetivos:

- Determinar el abastecimiento de la panadería.
- Conocer la cantidad de pedidos que realiza semanalmente.
- Información sobre precios que maneja el negocio.
- Determinar sus principales clientes.

3. Características de la entrevista:

La entrevista se realizó dentro del tiempo estimado y de acuerdo a la estructura planificada.

4. Preguntas:

- ¿Cada cuánto realiza los pedidos de chorizos, chuleta y chicharrón?
- ¿De cuántas unidades realiza cada pedido?
- ¿Qué precios maneja con cada producto?
- ¿Qué tipo de cliente es el que más consume estos productos mencionados?

Anexo 7. Modelo de encuesta

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA PRODUCTOS TRADICIONALES COLOMBIANOS DERIVADOS DEL CERDO

ENCUESTA NRO. _____

FECHA: _____

Soy estudiante de la Universidad de las Américas y me encuentro desarrollando una encuesta para mi proyecto de tesis en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Motivo por el cual solicito su colaboración y amablemente responda a las siguientes preguntas. Misma información que será confidencial y únicamente utilizada con fines estadísticos.

NOMBRE: _____ TELÉFONO: _____

CLASIFICACIÓN:

Restaurante de comida tradicional y a la carta ()

Panadería-cafetería ()

CATEGORÍA

Lujo ()

Primera clase o tipo medio ()

Tipo económico ()

CUESTIONARIO PRINCIPAL:

A continuación marque con un X la respuesta seleccionada.

Degustación del producto. P1.- ¿Le gusto el producto? (Marcar 1 respuesta).

Chorizo:

Si ()

No ()

Chuleta:

Si ()

No ()

Chicharrón:

Si ()

No ()

P2.- ¿Cuál es el motivo de compra y consumo de chorizo, chuleta y chicharrón? (Marcar 1 respuesta).

Necesidad () *forma parte del menú.

Gusto ()

Precio ()

P3.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de cada producto? (Marcar 1 respuesta en cada columna).

Chorizo:

Menos de \$7 ()

\$7 - \$9 ()

\$10 - \$12 ()

Más de \$12 ()

Chuleta:

Menos de \$9 ()

\$9 - \$11 ()

\$12 - \$14 ()

Más de \$14 ()

Chicharrón:

Menos de \$5 ()

\$5 - \$6 ()

\$7 - \$8 ()

Más de \$8 ()

P4.- ¿Qué característica considera importante a la hora de elegir un producto? (Máximo 2 respuestas).

Sabor ()

Calidad ()

Presentación ()

Precio
Tiempo de entrega

P5.- ¿Cuántas unidades compra por semana? (Marcar 1 respuesta).

Chorizos		Chuletas		Chicharrón	
01 - 50	<input type="checkbox"/>	01 - 50	<input type="checkbox"/>	01 - 50	<input type="checkbox"/>
51 - 100	<input type="checkbox"/>	51 - 100	<input type="checkbox"/>	51 - 100	<input type="checkbox"/>
101 - 150	<input type="checkbox"/>	101 - 150	<input type="checkbox"/>	101 - 150	<input type="checkbox"/>
Más de 150	<input type="checkbox"/>	Más de 150	<input type="checkbox"/>	Más de 150	<input type="checkbox"/>

P6.- ¿Qué tan frecuente lo visita su proveedor? (Marcar 1 respuesta).

Una vez a la semana	<input type="checkbox"/>
Dos veces a la semana	<input type="checkbox"/>
Tres o más veces a la semana	<input type="checkbox"/>

P7.- ¿Qué días específicamente se abastece de su proveedor? (Máximo 2 respuestas).

Lunes <input type="checkbox"/>	Jueves <input type="checkbox"/>
Martes <input type="checkbox"/>	Viernes <input type="checkbox"/>
Miércoles <input type="checkbox"/>	Fines de semana <input type="checkbox"/>

P8.- ¿Cuál es la forma de pago que actualmente maneja con su proveedor? (Marcar 1 respuesta).

Contado
Crédito a 30 días
Crédito a 60 días

P9.- ¿Cómo calificaría el cumplimiento de la entrega de productos de sus proveedores?

Mala
Buena
Muy buena

P10.- ¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chorizo, chuleta o chicharrón? (Marcar 1 respuesta en cada columna).

Chorizo:		Chuleta:		Chicharrón:	
Menos de \$100	<input type="checkbox"/>	Menos de \$100	<input type="checkbox"/>	Menos de \$50	<input type="checkbox"/>
\$101 - \$200	<input type="checkbox"/>	\$101 - \$200	<input type="checkbox"/>	\$50 - \$100	<input type="checkbox"/>
\$201 - \$300	<input type="checkbox"/>	\$201 - \$300	<input type="checkbox"/>	\$101 - \$150	<input type="checkbox"/>
\$301 - \$400	<input type="checkbox"/>	\$301 - \$400	<input type="checkbox"/>	\$151 - \$200	<input type="checkbox"/>
Más de \$400	<input type="checkbox"/>	Más de \$400	<input type="checkbox"/>	Más de \$200	<input type="checkbox"/>

P11.- ¿Compraría usted estos productos (chorizo, chuleta o chicharrón) con sabor casero tradicional colombiano? (Marcar 1 respuesta de cada columna).

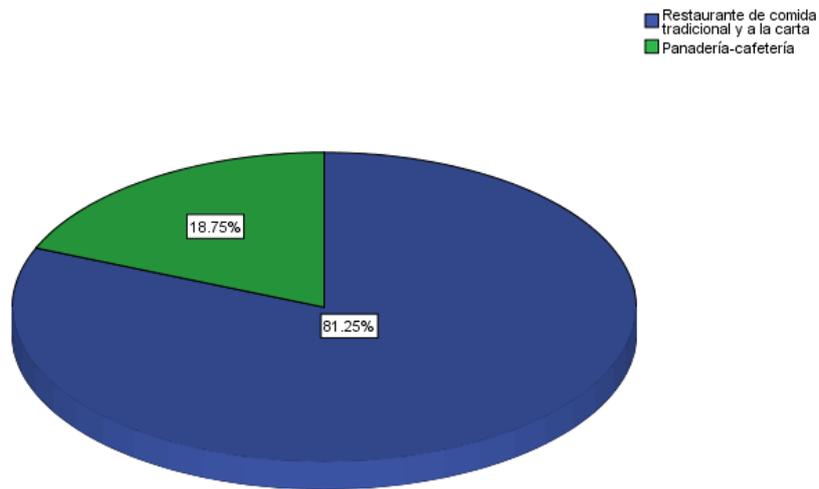
Chorizo:		Chuleta:		Chicharrón:	
Nada probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable	<input type="checkbox"/>	Nada probable	<input type="checkbox"/>
Poco probable	<input type="checkbox"/>	Poco probable	<input type="checkbox"/>	Poco probable	<input type="checkbox"/>
Probable	<input type="checkbox"/>	Probable	<input type="checkbox"/>	Probable	<input type="checkbox"/>
Muy probable	<input type="checkbox"/>	Muy probable	<input type="checkbox"/>	Muy probable	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8. Resultados de la Investigación de Mercados e Intervalos de Confianza

Análisis Univariante

Clasificación

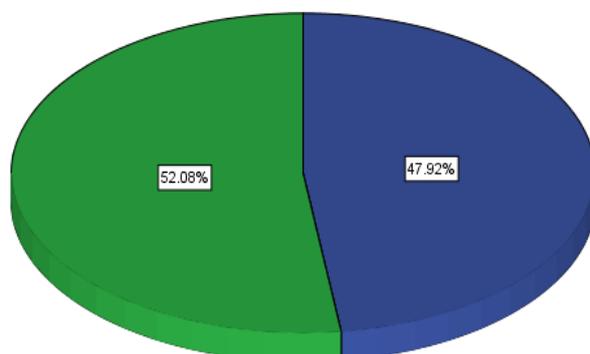


Clasificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Restaurante de comida tradicional y a la carta	39	81.3	81.3	81.3
Panadería-cafetería	9	18.8	18.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Categoría

■ Primera clase o tipo medio
■ Tipo económico

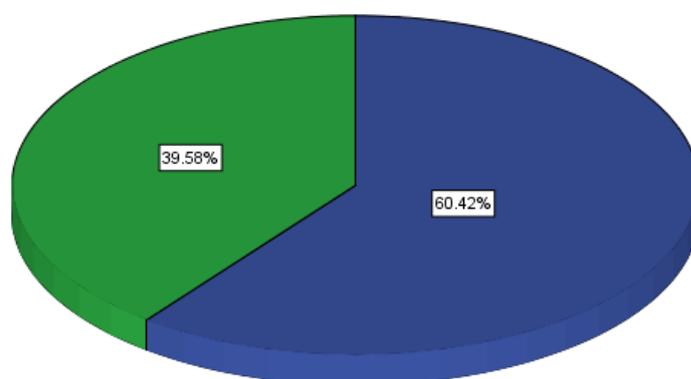


Categoría

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primera clase o tipo medio	23	47.9	47.9	47.9
	Tipo económico	25	52.1	52.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

¿Cuál es el motivo de compra y consumo de chorizo, chuleta y chicharrón?

■ Necesidad
■ Gusto

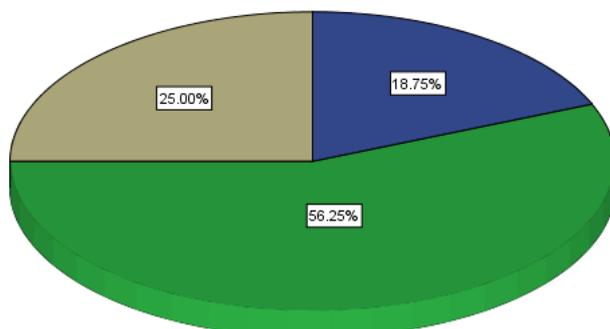


¿Cuál es el motivo de compra y consumo de chorizo, chuleta y chicharrón?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Necesidad	29	60.4	60.4	60.4
	Gusto	19	39.6	39.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chorizo?

■ \$7 - \$9
 ■ \$10 - \$12
 ■ Más de \$12

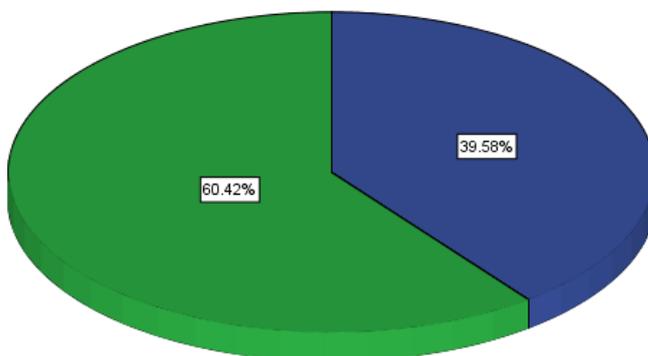


¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chorizo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$7 - \$9	9	18.8	18.8	18.8
	\$10 - \$12	27	56.3	56.3	75.0
	Más de \$12	12	25.0	25.0	100.0
Total		48	100.0	100.0	

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chuleta?

■ \$9 - \$11
 ■ \$12 - \$14

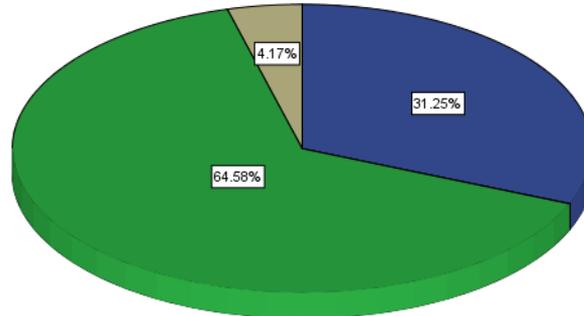


¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chuleta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$9 - \$11	19	39.6	39.6	39.6
	\$12 - \$14	29	60.4	60.4	100.0
Total		48	100.0	100.0	

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chicharrón?

- Menos de \$5
- \$5 - \$6
- \$7 - \$8

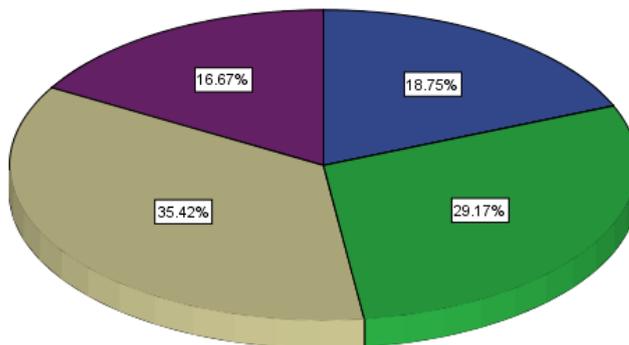


¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chicharrón?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de \$5	15	31.3	31.3	31.3
	\$5 - \$6	31	64.6	64.6	95.8
	\$7 - \$8	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

¿Cuántas unidades de chorizo compra por semana?

- 01 - 50
- 51 - 100
- 101 - 150
- Más de 150

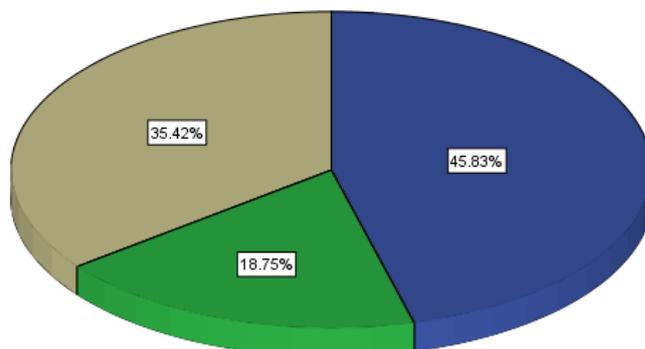


¿Cuántas unidades de chorizo compra por semana?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	01 - 50	9	18.8	18.8	18.8
	51 - 100	14	29.2	29.2	47.9
	101 - 150	17	35.4	35.4	83.3
	Más de 150	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

¿Cuántas unidades de chuleta compra por semana?

01 - 50
51 - 100
101 - 150

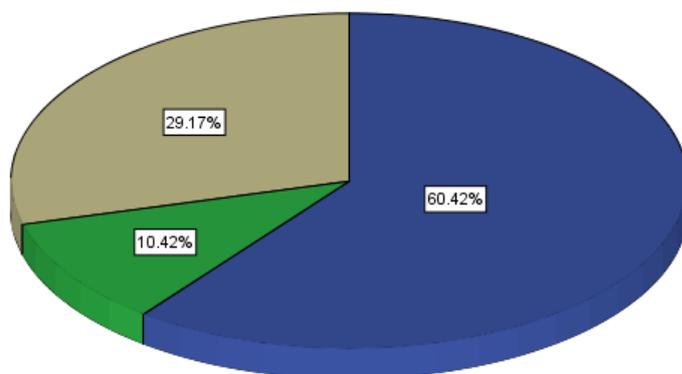


¿Cuántas unidades de chuleta compra por semana?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 01 - 50	22	45.8	45.8	45.8
51 - 100	9	18.8	18.8	64.6
101 - 150	17	35.4	35.4	100.0
Total	48	100.0	100.0	

¿Cuántas unidades de chicharrón compra por semana?

01 - 50
51 - 100
101 - 150

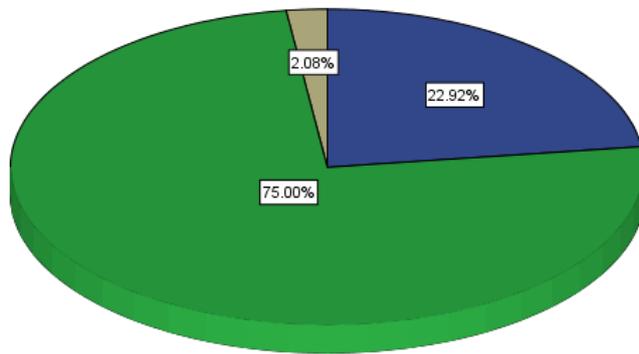


¿Cuántas unidades de chicharrón compra por semana?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 01 - 50	29	60.4	60.4	60.4
51 - 100	5	10.4	10.4	70.8
101 - 150	14	29.2	29.2	100.0
Total	48	100.0	100.0	

¿Qué tan frecuente lo visita su proveedor?

- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana
- Tres o más veces a la semana

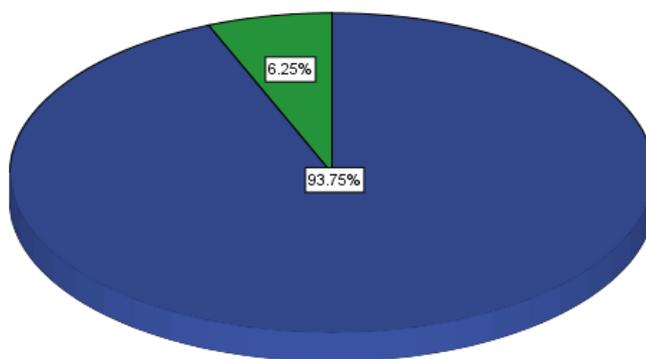


¿Qué tan frecuente lo visita su proveedor?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Una vez a la semana	11	22.9	22.9	22.9
	Dos veces a la semana	36	75.0	75.0	97.9
	Tres o más veces a la semana	1	2.1	2.1	100.0
Total		48	100.0	100.0	

¿Cuál es la forma de pago que actualmente maneja con su proveedor?

- Contado
- Crédito a 30 días



¿Cuál es la forma de pago que actualmente maneja con su proveedor?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Contado	45	93.8	93.8	93.8
	Crédito a 30 días	3	6.3	6.3	100.0
Total		48	100.0	100.0	

¿Cómo calificaría el cumplimiento de la entrega de productos de sus proveedores?

■ Buena
■ Muy buena

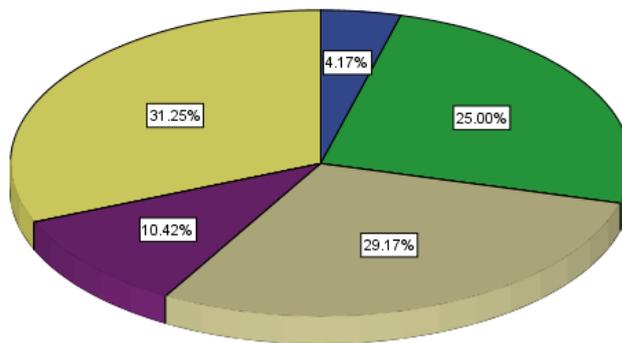


¿Cómo calificaría el cumplimiento de la entrega de productos de sus proveedores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Buena	45	93.8	93.8	93.8
Muy buena	3	6.3	6.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chorizo?

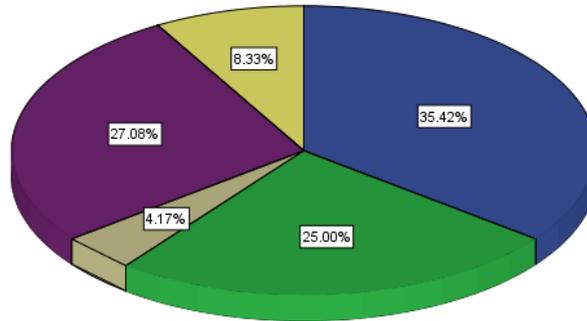
■ Menos de \$100
■ \$101 - \$200
■ \$201 - \$300
■ \$301 - \$400
■ Más de \$400



¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chorizo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos de \$100	2	4.2	4.2	4.2
\$101 - \$200	12	25.0	25.0	29.2
\$201 - \$300	14	29.2	29.2	58.3
\$301 - \$400	5	10.4	10.4	68.8
Más de \$400	15	31.3	31.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

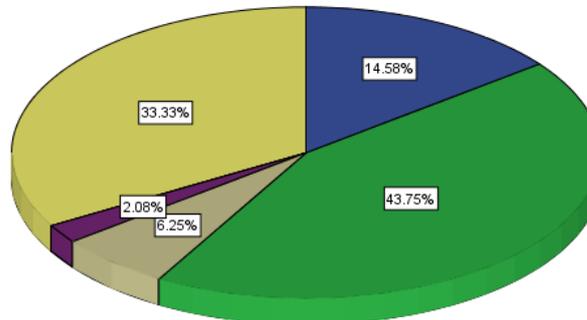
¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chuleta?



¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chuleta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de \$100	17	35.4	35.4	35.4
	\$101 - \$200	12	25.0	25.0	60.4
	\$201 - \$300	2	4.2	4.2	64.6
	\$301 - \$400	13	27.1	27.1	91.7
	Más de \$400	4	8.3	8.3	100.0
Total		48	100.0	100.0	

¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chicharrón?

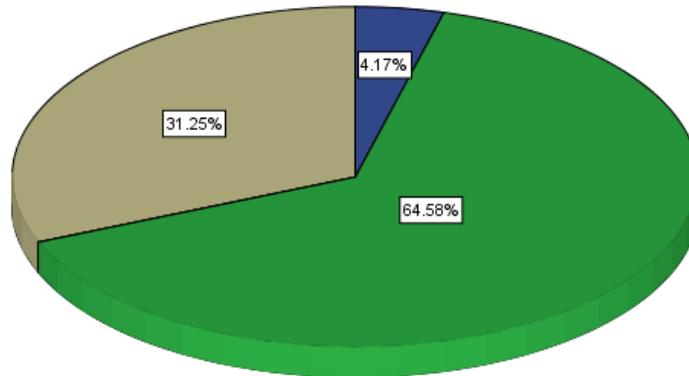


¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chicharrón?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de \$50	7	14.6	14.6	14.6
	\$50 - \$100	21	43.8	43.8	58.3
	\$101 - \$150	3	6.3	6.3	64.6
	\$151 - \$200	1	2.1	2.1	66.7
	Más de \$200	16	33.3	33.3	100.0
Total		48	100.0	100.0	

¿Compraría usted chorizo?

Poco Probable
Probable
Muy probable

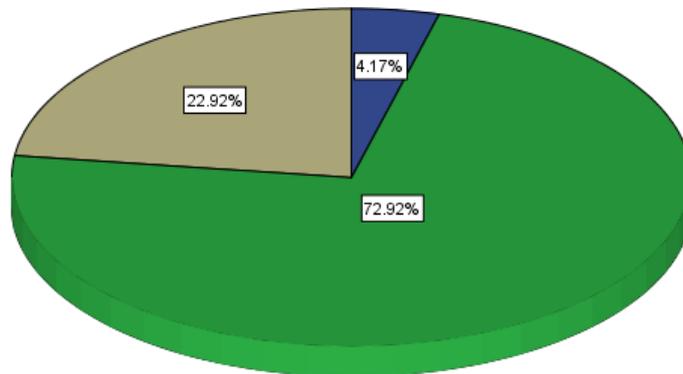


¿Compraría usted chorizo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Probable	2	4.2	4.2	4.2
	Probable	31	64.6	64.6	68.8
	Muy probable	15	31.3	31.3	100.0
Total		48	100.0	100.0	

¿Compraría usted chuleta?

Poco Probable
Probable
Muy probable

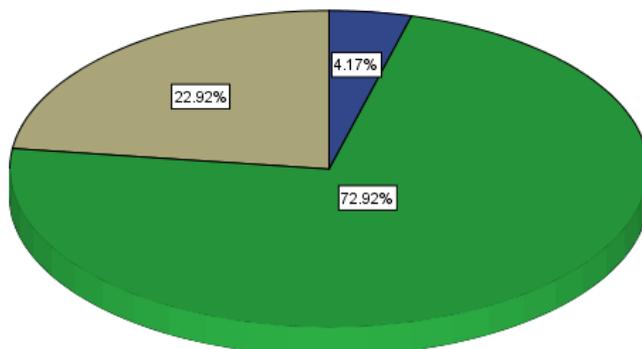


¿Compraría usted chuleta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Probable	2	4.2	4.2	4.2
	Probable	35	72.9	72.9	77.1
	Muy probable	11	22.9	22.9	100.0
Total		48	100.0	100.0	

¿Compraría usted chicharrón?

■ Poco Probable
■ Probable
■ Muy probable



¿Compraría usted chicharrón?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Probable	2	4.2	4.2	4.2
	Probable	35	72.9	72.9	77.1
	Muy probable	11	22.9	22.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Análisis Univariante con respuesta múltiple

¿Qué características considera importante a la hora de elegir un producto?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Característica al elegir un producto ^a	Sabor	40	42.6%	83.3%
	Calidad	41	43.6%	85.4%
	Presentación	11	11.7%	22.9%
	Tiempo de entrega	2	2.1%	4.2%
Total		94	100.0%	195.8%

¿Qué días específicamente se abastece de su proveedor?

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Días de abastecimiento del proveedor ^a	Lunes	23	27.1%	47.9%
	Martes	6	7.1%	12.5%
	Miercoles	27	31.8%	56.2%
	Jueves	16	18.8%	33.3%
	Viernes	10	11.8%	20.8%
	Fin de semana	3	3.5%	6.2%
Total		85	100.0%	177.1%

Análisis de Prueba de Independencia

Clasificación * ¿Compraría usted chorizo?

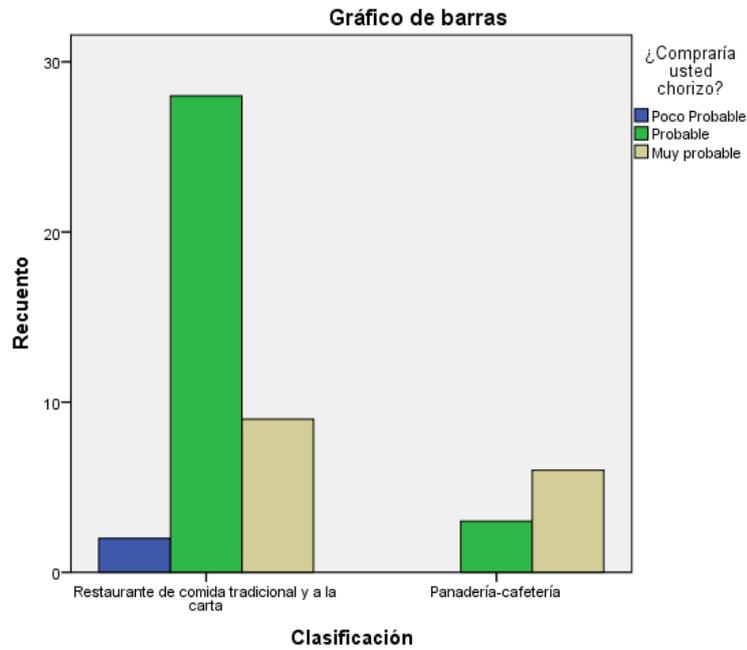


Tabla de contingencia Clasificación * ¿Compraría usted chorizo?

		¿Compraría usted chorizo?			Total	
		Poco Probable	Probable	Muy probable		
Clasificación	Restaurante de comida tradicional y a la carta	Recuento	2	28	9	39
		% del total	4.2%	58.3%	18.8%	81.2%
	Panadería-cafetería	Recuento	0	3	6	9
		% del total	0.0%	6.2%	12.5%	18.8%
Total		Recuento	2	31	15	48
		% del total	4.2%	64.6%	31.2%	100.0%

Clasificación * ¿Compraría usted chuleta?

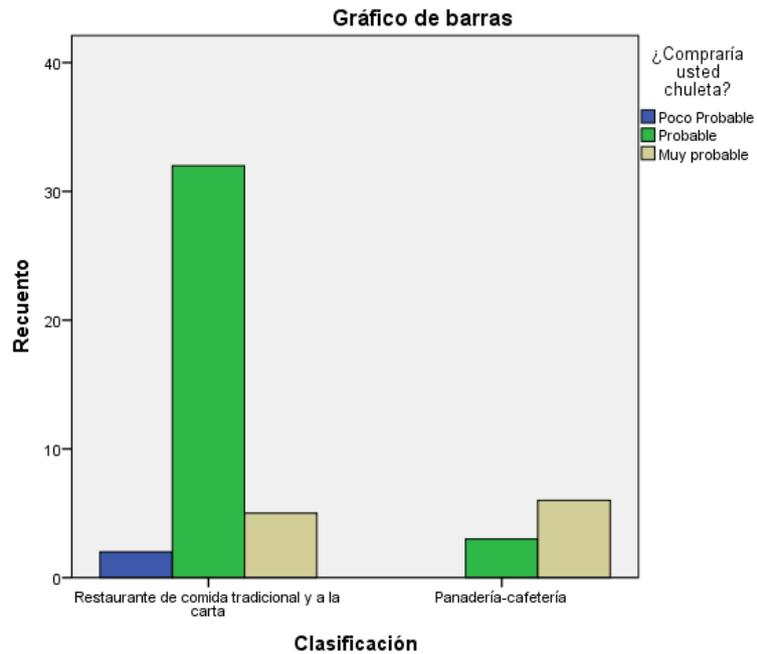


Tabla de contingencia Clasificación * ¿Compraría usted chuleta?

			¿Compraría usted chuleta?			Total
			Poco Probable	Probable	Muy probable	
Clasificación	Restaurante de comida tradicional y a la carta	Recuento	2	32	5	39
		% del total	4.2%	66.7%	10.4%	81.2%
	Panadería-cafetería	Recuento	0	3	6	9
		% del total	0.0%	6.2%	12.5%	18.8%
Total		Recuento	2	35	11	48
		% del total	4.2%	72.9%	22.9%	100.0%

Clasificación * ¿Compraría usted chicharrón?

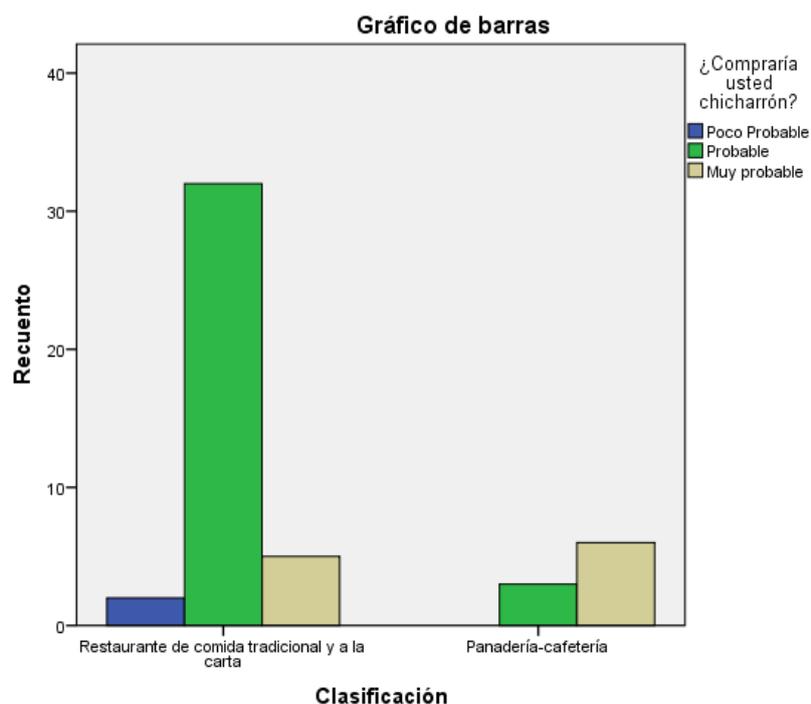


Tabla de contingencia Clasificación * ¿Compraría usted chicharrón?

			¿Compraría usted chicharrón?			Total
			Poco Probable	Probable	Muy probable	
Clasificación	Restaurante de comida tradicional y a la carta	Recuento	2	32	5	39
		% del total	4.2%	66.7%	10.4%	81.2%
	Panadería-cafetería	Recuento	0	3	6	9
		% del total	0.0%	6.2%	12.5%	18.8%
Total		Recuento	2	35	11	48
		% del total	4.2%	72.9%	22.9%	100.0%

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chorizo? * ¿Cuántas unidades de chorizo compra por semana?

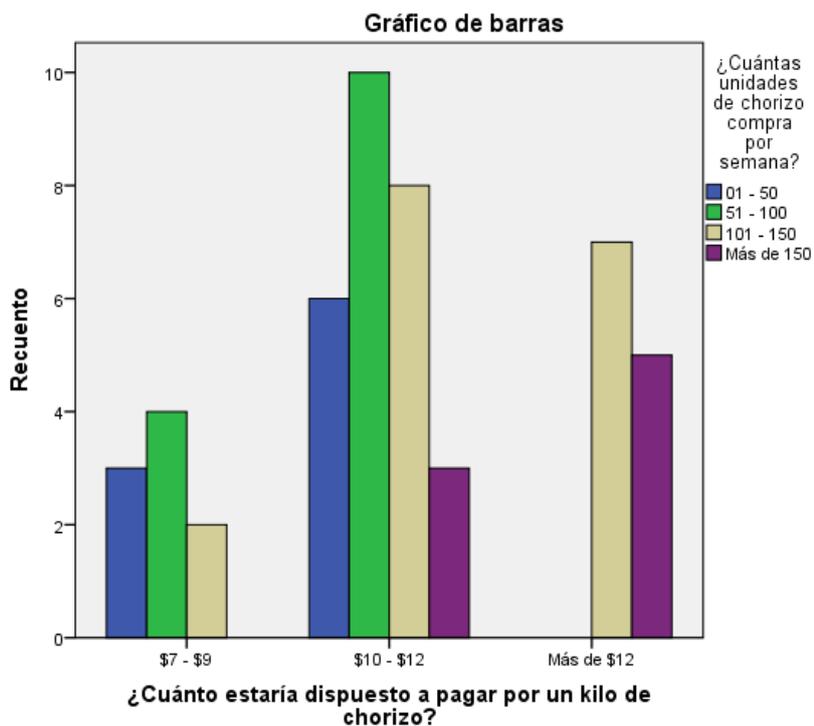


Tabla de contingencia ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chorizo? ^ ¿Cuántas unidades de chorizo compra por semana?

			¿Cuántas unidades de chorizo compra por semana?				Total
			01 - 50	51 - 100	101 - 150	Más de 150	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chorizo?	\$7 - \$9	Recuento	3	4	2	0	9
		% del total	6.2%	8.3%	4.2%	0.0%	18.8%
	\$10 - \$12	Recuento	6	10	8	3	27
		% del total	12.5%	20.8%	16.7%	6.2%	56.2%
	Más de \$12	Recuento	0	0	7	5	12
		% del total	0.0%	0.0%	14.6%	10.4%	25.0%
Total	Recuento	9	14	17	8	48	
	% del total	18.8%	29.2%	35.4%	16.7%	100.0%	

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chuleta? * ¿Cuántas unidades de chuleta compra por semana?

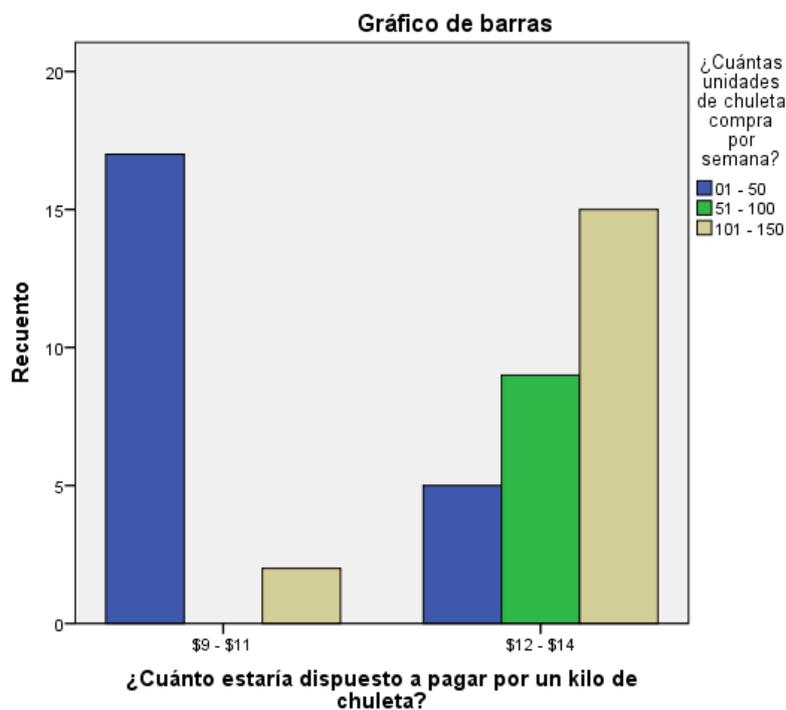


Tabla de contingencia ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chuleta? ^ ¿Cuántas unidades de chuleta compra por semana?

			¿Cuántas unidades de chuleta compra por semana?			Total
			01 - 50	51 - 100	101 - 150	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chuleta?	\$9 - \$11	Recuento	17	0	2	19
		% del total	35.4%	0.0%	4.2%	39.6%
	\$12 - \$14	Recuento	5	9	15	29
		% del total	10.4%	18.8%	31.2%	60.4%
Total		Recuento	22	9	17	48
		% del total	45.8%	18.8%	35.4%	100.0%

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chicharrón? * ¿Cuántas unidades de chicharrón compra por semana?

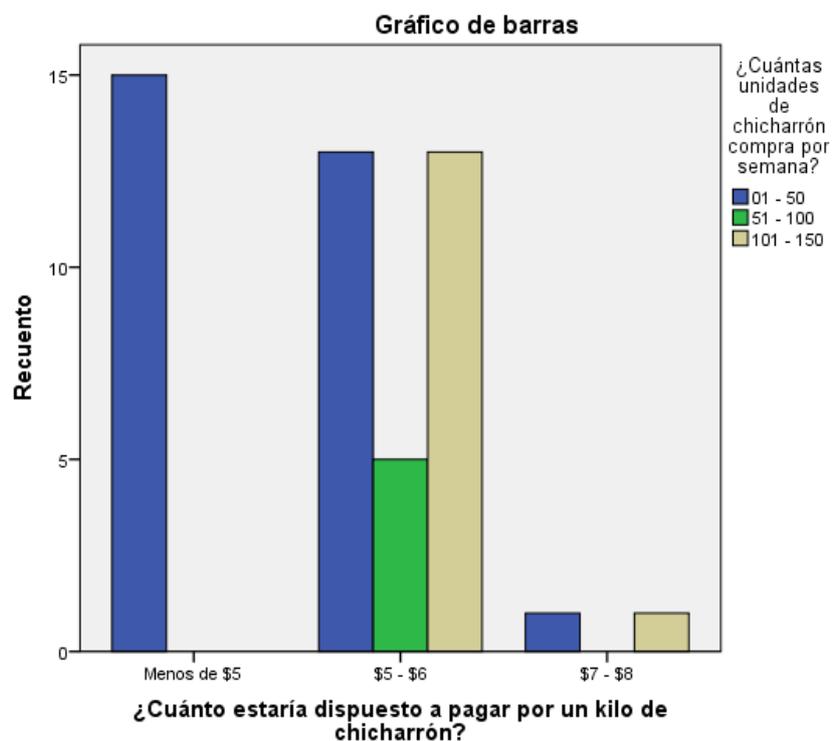


Tabla de contingencia ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chicharrón? * ¿Cuántas unidades de chicharrón compra por semana?

		¿Cuántas unidades de chicharrón compra por semana?			Total	
		01 - 50	51 - 100	101 - 150		
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chicharrón?	Menos de \$5	Recuento	15	0	0	15
		% del total	31.2%	0.0%	0.0%	31.2%
	\$5 - \$6	Recuento	13	5	13	31
		% del total	27.1%	10.4%	27.1%	64.6%
	\$7 - \$8	Recuento	1	0	1	2
		% del total	2.1%	0.0%	2.1%	4.2%
Total	Recuento	29	5	14	48	
	% del total	60.4%	10.4%	29.2%	100.0%	

¿Cuántas unidades de chorizo compra por semana? *
¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chorizo?

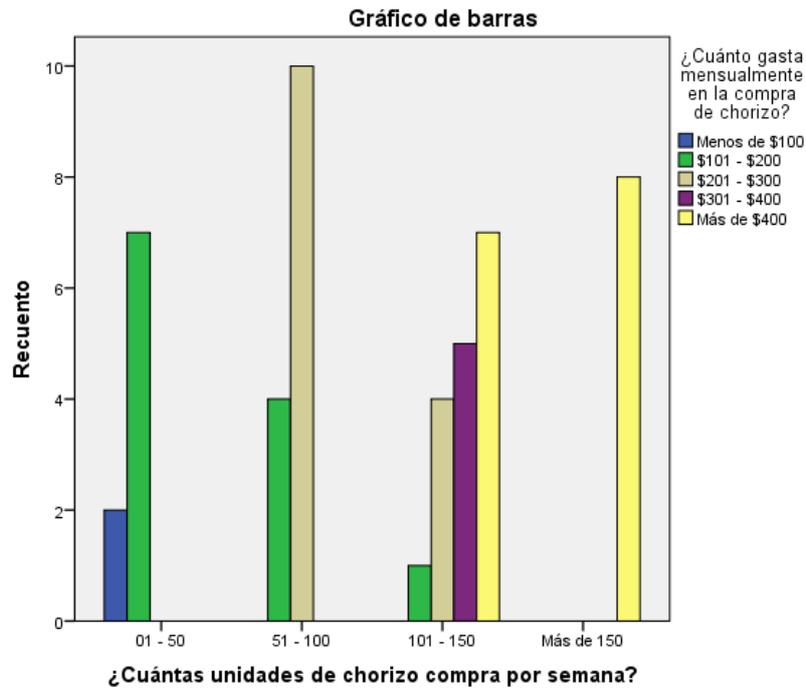


Tabla de contingencia ¿Cuántas unidades de chorizo compra por semana? * ¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chorizo?

		¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chorizo?					Total	
		Menos de \$100	\$101 - \$200	\$201 - \$300	\$301 - \$400	Más de \$400		
¿Cuántas unidades de chorizo compra por semana?	01 - 50	Recuento	2	7	0	0	0	9
		% del total	4.2%	14.6%	0.0%	0.0%	0.0%	18.8%
	51 - 100	Recuento	0	4	10	0	0	14
		% del total	0.0%	8.3%	20.8%	0.0%	0.0%	29.2%
	101 - 150	Recuento	0	1	4	5	7	17
		% del total	0.0%	2.1%	8.3%	10.4%	14.6%	35.4%
	Más de 150	Recuento	0	0	0	0	8	8
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	16.7%
Total	Recuento	2	12	14	5	15	48	
	% del total	4.2%	25.0%	29.2%	10.4%	31.2%	100.0%	

¿Cuántas unidades de chuleta compra por semana? *

¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chuleta?

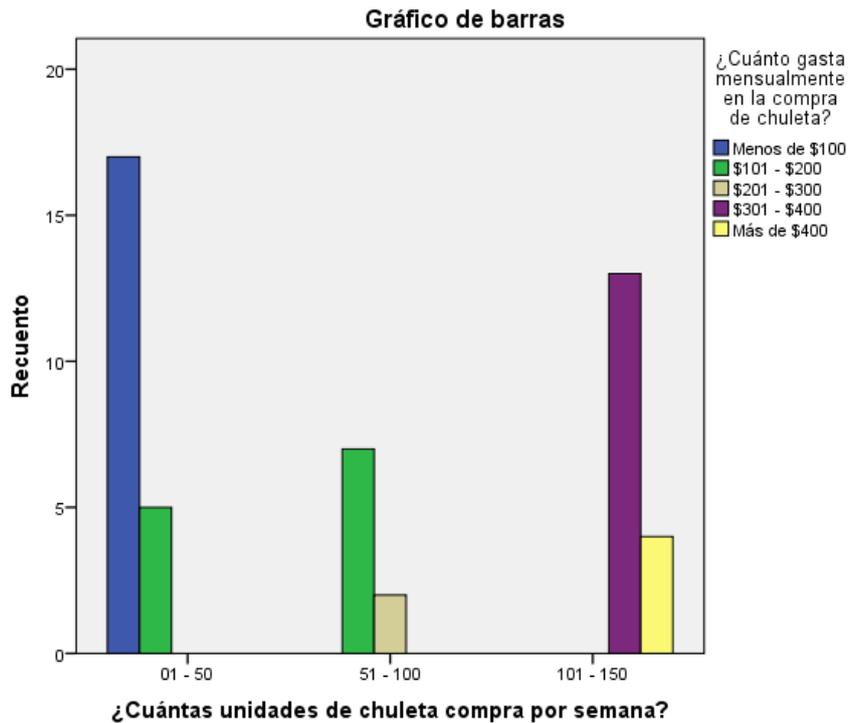


Tabla de contingencia ¿Cuántas unidades de chuleta compra por semana? ^ ¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chuleta?

			¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chuleta?					Total
			Menos de \$100	\$101 - \$200	\$201 - \$300	\$301 - \$400	Más de \$400	
¿Cuántas unidades de chuleta compra por semana?	01 - 50	Recuento	17	5	0	0	0	22
		% del total	35.4%	10.4%	0.0%	0.0%	0.0%	45.8%
	51 - 100	Recuento	0	7	2	0	0	9
		% del total	0.0%	14.6%	4.2%	0.0%	0.0%	18.8%
	101 - 150	Recuento	0	0	0	13	4	17
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	27.1%	8.3%	35.4%
Total	Recuento	17	12	2	13	4	48	
	% del total	35.4%	25.0%	4.2%	27.1%	8.3%	100.0%	

¿Cuántas unidades de chicharrón compra por semana? *

¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chicharrón?

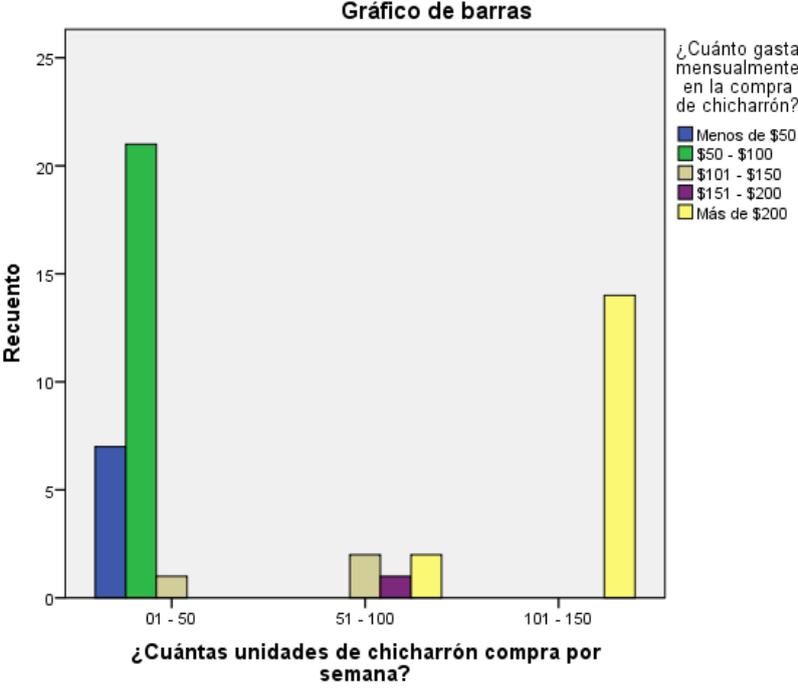
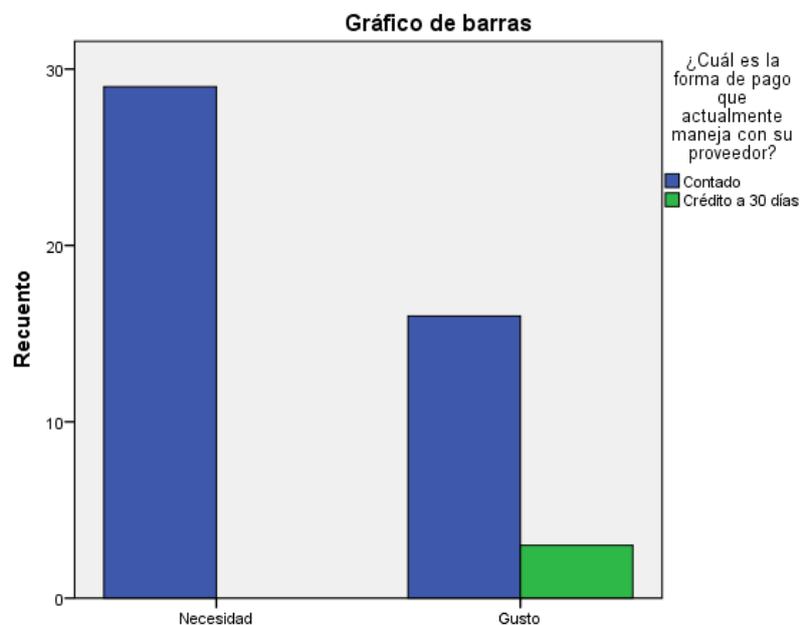


Tabla de contingencia ¿Cuántas unidades de chicharrón compra por semana? * ¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chicharrón?

			¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chicharrón?					Total
			Menos de \$50	\$50 - \$100	\$101 - \$150	\$151 - \$200	Más de \$200	
¿Cuántas unidades de chicharrón compra por semana?	01 - 50	Recuento	7	21	1	0	0	29
		% del total	14.6%	43.8%	2.1%	0.0%	0.0%	60.4%
	51 - 100	Recuento	0	0	2	1	2	5
		% del total	0.0%	0.0%	4.2%	2.1%	4.2%	10.4%
	101 - 150	Recuento	0	0	0	0	14	14
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	29.2%	29.2%
Total		Recuento	7	21	3	1	16	48
		% del total	14.6%	43.8%	6.2%	2.1%	33.3%	100.0%

¿Cuál es el motivo de compra y consumo de chorizo, chuleta y chicharrón? *

¿Cuál es la forma de pago que actualmente maneja con su proveedor?



¿Cuál es el motivo de compra y consumo de chorizo, chuleta y chicharrón?

Tabla de contingencia ¿Cuál es el motivo de compra y consumo de chorizo, chuleta y chicharrón?

^ ¿Cuál es la forma de pago que actualmente maneja con su proveedor?

			¿Cuál es la forma de pago que actualmente maneja con su proveedor?		Total
			Contado	Crédito a 30 días	
¿Cuál es el motivo de compra y consumo de chorizo, chuleta y chicharrón?	Necesidad	Recuento	29	0	29
		% del total	60.4%	0.0%	60.4%
	Gusto	Recuento	16	3	19
		% del total	33.3%	6.2%	39.6%
Total		Recuento	45	3	48
		% del total	93.8%	6.2%	100.0%

RESPUESTA MÚLTIPLE

			Clasificación		Total
			Restaurante de comida tradicional y a la carta	Panadería-cafetería	
Características al elegir un producto ^a	Sabor	Recuento	37	3	40
		% del total	77.1%	6.2%	83.3%
	Calidad	Recuento	34	7	41
		% del total	70.8%	14.6%	85.4%
	Presentación	Recuento	4	7	11
		% del total	8.3%	14.6%	22.9%
	Tiempo de entrega	Recuento	2	0	2
		% del total	4.2%	0.0%	4.2%
Total	Recuento	39	9	48	
	% del total	81.2%	18.8%	100.0%	

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

El 81.2% de los encuestados son restaurantes de comida tradicional y a la carta y a la hora de elegir un producto el sabor es la característica más relevante.

			¿Cuál es el motivo de compra y consumo de chorizo, chuleta y chicharrón?		Total
			Necesidad	Gusto	
Características al elegir un producto ^a	Sabor	Recuento	25	15	40
		% del total	52.1%	31.2%	83.3%
	Calidad	Recuento	26	15	41
		% del total	54.2%	31.2%	85.4%
	Presentación	Recuento	7	4	11
		% del total	14.6%	8.3%	22.9%
	Tiempo de entrega	Recuento	0	2	2
		% del total	0.0%	4.2%	4.2%
Total	Recuento	29	19	48	
	% del total	60.4%	39.6%	100.0%	

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Se espera que el 60.4% de los encuestados compren chorizo, chuleta y chicharrón por necesidad, pues éstos productos forman parte del menú, y prefieren la calidad a la hora de elegir.

			¿Qué tan frecuente lo visita su proveedor?			Total
			Una vez a la semana	Dos veces a la semana	Tres o más veces a la semana	
Días de abastecimiento ^a	Lunes	Recuento	0	23	0	23
		% del total	0.0%	47.9%	0.0%	47.9%
	Martes	Recuento	0	6	0	6
		% del total	0.0%	12.5%	0.0%	12.5%
	Miércoles	Recuento	7	19	1	27
		% del total	14.6%	39.6%	2.1%	56.2%
	Jueves	Recuento	3	13	0	16
		% del total	6.2%	27.1%	0.0%	33.3%
	Viernes	Recuento	1	8	1	10
		% del total	2.1%	16.7%	2.1%	20.8%
	Fin de semana	Recuento	0	3	0	3
		% del total	0.0%	6.2%	0.0%	6.2%
	Total	Recuento	11	36	1	48
		% del total	22.9%	75.0%	2.1%	100.0%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

El 75% de los encuestados están dispuestos a recibir al proveedor dos veces a la semana, los días lunes y miércoles.

			¿Cómo calificaría el cumplimiento de la entrega de productos de sus proveedores?		Total
			Buena	Muy buena	
Días de abastecimiento ^a	Lunes	Recuento	23	0	23
		% del total	47.9%	0.0%	47.9%
	Martes	Recuento	6	0	6
		% del total	12.5%	0.0%	12.5%
	Miércoles	Recuento	24	3	27
		% del total	50.0%	6.2%	56.2%
	Jueves	Recuento	16	0	16
		% del total	33.3%	0.0%	33.3%
	Viernes	Recuento	8	2	10
		% del total	16.7%	4.2%	20.8%
	Fin de semana	Recuento	3	0	3
		% del total	6.2%	0.0%	6.2%
	Total	Recuento	45	3	48
		% del total	93.8%	6.2%	100.0%

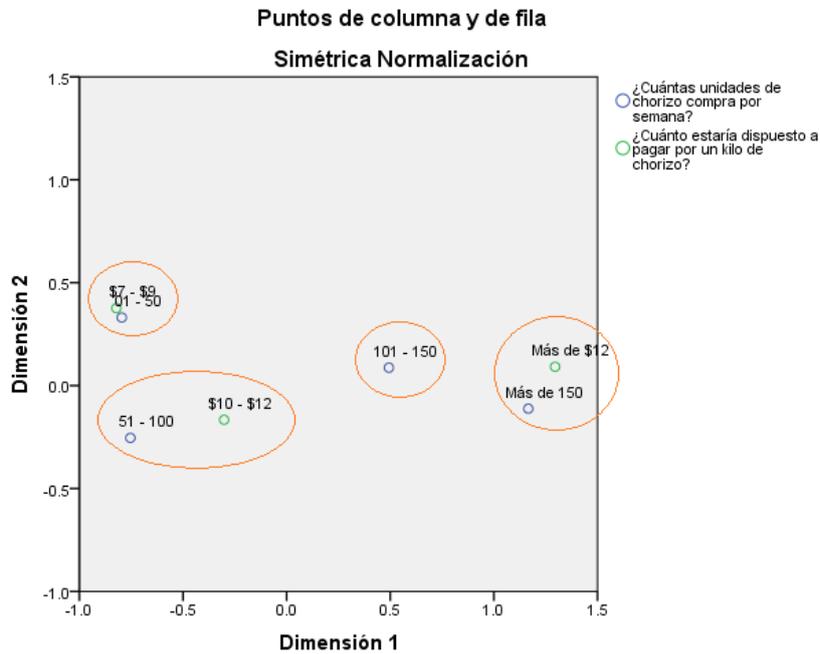
Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

El 93.8% de los encuestados están dispuestos a calificar la entrega de los productos de los proveedores como buena y abastecerse de ellos los días lunes y miércoles.

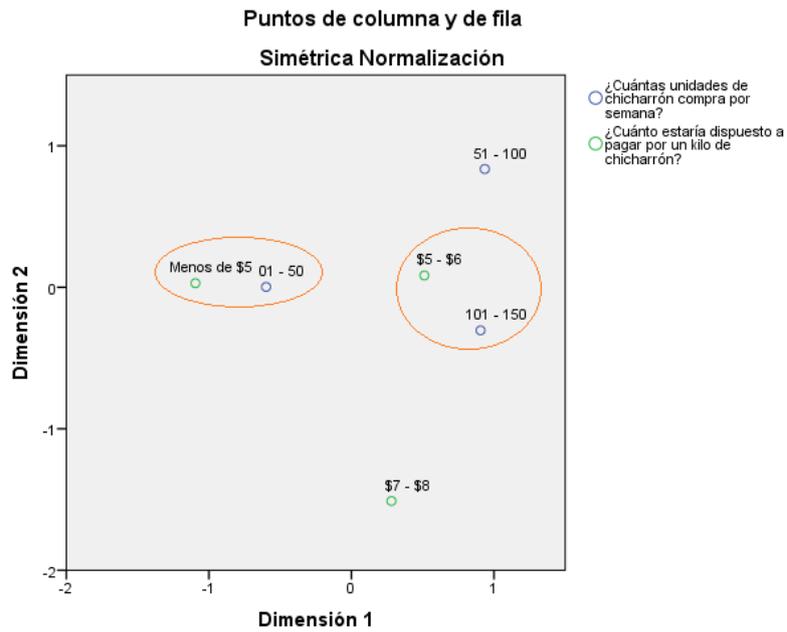
Prueba de Correspondencia

Perfil del consumidor



El primer grupo estaría dispuesto a comprar entre 01 y 50 unidades de chorizo por semana a un precio entre US\$7 y US\$9 dólares. El segundo grupo estaría dispuesto a comprar entre 51 y 100 unidades y pagar entre US\$10 y US\$12 dólares. El tercer grupo estaría dispuesto a comprar más de 150 unidades a un precio mayor a US\$12 dólares.

El primer perfil compraría de 01 a 100 unidades de chuleta por semana, pagar entre US\$9 y US\$11 dólares por un kilo, gastar menos de US\$200 dólares mensualmente y recibir a su proveedor los lunes y jueves. El segundo perfil compraría de 101 a 150 unidades por semana, pagar entre US\$12 y US\$14 dólares, gastar mensualmente entre US\$301 y US\$400 dólares y recibir a su proveedor los lunes y miércoles.



El primer perfil compraría de 01 a 50 unidades de chicharrón por semana, pagar menos de US\$5 dólares por un kilo, gastar menos de US\$100 dólares mensualmente y recibir a su proveedor los lunes y jueves. El segundo perfil compraría de 101 a 150 unidades por semana, pagar entre US\$5 y US\$6 dólares, gastar mensualmente más de US\$200 dólares y recibir a su proveedor los lunes y miércoles.

Intervalos de Confianza

- **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chorizo?**

$$\left(0.563 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.563 * 0.437}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.563 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.563 * 0.437}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.462; 0.664) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 46.2% y el 66.4% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a pagar entre US\$ 10 y US\$ 12 dólares por un kilo de chorizo.

- **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chuleta?**

$$\left(0.396 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.396 * 0.604}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.396 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.396 * 0.604}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.297; 0.495) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 29.7% y el 49.5% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a pagar entre US\$ 9 y US\$ 11 dólares por un kilo de chuleta. Por otra parte, al mismo nivel de confianza se espera que entre el 50.5% y 70.3% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a pagar entre US\$ 12 y US\$ 14 dólares.

- **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un kilo de chicharrón?**

$$\left(0.042 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.042 * 0.958}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.042 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.042 * 0.958}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.001; 0.083) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 0.1% y el 8.3% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a pagar entre US\$ 7 y US\$ 8 dólares por un kilo de chicharrón. Por otra parte, al mismo nivel de confianza se espera que entre el 91.7% y 99.9% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a pagar menos de US\$ 7 dólares.

- **¿Cuántas unidades de chorizo compra por semana?**

$$\left(0.167 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.167 * 0.833}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.167 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.167 * 0.833}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.091; 0.243) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 9.1% y el 24.3% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar más de 150 unidades de chorizo por semana. Por otra parte, al mismo nivel de confianza se espera que entre el 75.7% y 90.9% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar menos de 150 unidades por semana.

- **¿Cuántas unidades de chuleta compra por semana?**

$$\left(0.354 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.354 * 0.646}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.354 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.354 * 0.646}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.257; 0.451) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 25.7% y el 45.1% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar entre 101 y 150 unidades de chuleta por semana. Por otra parte, al mismo nivel de confianza se espera que entre el 54.9% y 74.3% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar menos de 100 unidades por semana.

- **¿Cuántas unidades de chicharrón compra por semana?**

$$\left(0.292 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.292 * 0.708}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.292 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.292 * 0.708}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.201; 0.383) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 20.1% y el 38.3% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar entre 101 y 150 unidades de chicharrón por semana. Por otra parte, al mismo nivel de confianza se espera que entre el 61.7% y 79.9% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar menos de 100 unidades por semana.

- **¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chorizo?**

$$\left(0.313 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.313 * 0.687}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.313 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.313 * 0.687}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.219; 0.407) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 21.9% y el 40.7% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a gastar más de US\$ 401 dólares mensualmente en la compra de chorizo. Por otra parte, al mismo nivel de confianza se espera que entre el 59.3% y 78.1% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a gastar menos de US\$ 400 dólares al mes.

- **¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chuleta?**

$$\left(0.083 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.083 * 0.917}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.083 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.083 * 0.917}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.027; 0.139) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 2.7% y el 13.9% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a gastar más de US\$ 401 dólares mensualmente en la compra de chuleta. Por otra parte, al mismo nivel de confianza se espera que entre el 86.1% y 97.3% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a gastar menos de US\$ 400 dólares al mes.

- **¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de chicharrón?**

$$\left(0.063 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.063 * 0.937}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.063 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.063 * 0.937}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.014; 0.112) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 1.4% y el 11.2% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a gastar entre US\$ 101 y US\$ 150 dólares mensualmente en la compra de chicharrón. Por otra parte, al mismo nivel de confianza se espera que entre el 88.8% y 98.6% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a gastar menos de US\$ 100 o más de US\$ 151 dólares al mes.

- **¿Compraría usted chorizo?**

$$\left(0.645 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.645 * 0.355}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.645 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.645 * 0.355}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.548; 0.742) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 54.8% y el 74.2% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar chorizo.

- **¿Compraría usted chuleta?**

$$\left(0.729 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.729 * 0.271}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.729 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.729 * 0.271}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.639; 0.819) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 63.9% y el 81.9% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar chuleta.

- **¿Compraría usted chicharrón?**

$$\left(0.729 - Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.729 * 0.271}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}}; 0.729 + Z_{0.025} \sqrt{\frac{0.729 * 0.271}{48 - 1}} \sqrt{\frac{97 - 48}{97}} \right)$$

$$(0.639; 0.819) = 0.95$$

Con un nivel de confianza del 95% se espera que entre el 63.9% y el 81.9% de los restaurantes y panaderías encuestados estén dispuestos a comprar chuleta.

Anexo 9. Medios de publicidad

EL COMERCIO (Regional pymes)

Tarifario en línea GRUPO EL COMERCIO

Medios Impresos Medios Digitales Contáctanos

Periódicos Revistas Suplementos Clasificados **Cotiza ahora**

EL COMERCIO 1 MÓDULOS

Medio página

Medio página	Rebospágina
61.65cm 10 mod.	
49.05cm 19 mod.	
46.45cm 18 mod.	
43.84cm 17 mod.	
41.24cm 16 mod.	
38.64cm 15 mod.	
36.04 cm 14 mod.	
33.44cm 13 mod.	
30.84cm 12 mod.	

2 TIPO DE AVISO
Comercial

3 SECCION
Indeterminada

4 PAGINA
Interior

5 COLOR

Circulación

Lunes – viernes	55,000 ejemplares
Sábado	80,000 ejemplares
Domingo	150,000 ejemplares

RADIO JC LA BRUJA

(Radio JC La Bruja, 2014)

A PARTIR DEL 1 DE ENERO DEL 2014

Duración de una cuña	Horario Rotativo	Horario Definido
CUÑA DE 20" A 40"	\$20.00	\$ 24.00
CUÑA DE 41" A 50"	\$21.00	\$ 25.00
CUÑA DE 51" A 60"	\$23.00	\$ 26.00
INFORMACION HORA		\$26.00
MENCIONES EN VIVO		\$ 25.00
10 A 20		

- ▶ Paquetes a mediano y largo plazo tendrán un descuento especial
- ▶ Las cuñas contratadas en horario rotativo se transmitirán en las 24 horas de programación.
- ▶ En el caso de escoger horarios se considerará la tarifa correspondiente.
- ▶ Nuestra programación se origina en los estudios de Quito y se transmite simultáneamente a las 21 repetidoras en todo el país durante las 24 horas al día.
- ▶ Estas tarifas podrán ser cambiadas sin previo aviso.
- ▶ Tarifas no incluyen I.V.A.

EL COMERCIO.COM

ELCOMERCIO.COM

FORMATOS TRADICIONALES

TAMAÑO EN PÍXELES	UBICACIÓN	TARIFA CPM
728x90	HOME	13
260x90	HOME	7
300x250	HOME	12
300x90	HOME	5
728x90 MEDIO	HOME	5
260x90 MEDIO	HOME	3

TAMAÑO EN PÍXELES	UBICACIÓN	TARIFA CPM
728x90	ROS	5
260x90	ROS	3
300x250	ROS	4
300x90	ROS	4

CPM = Costo por mil
ROS = Rotación en todas las secciones

(El Comercio, 2014)

Anexo 10. Muestra de esferos, llaveros y termos.





Anexo 11. Gatos en adecuación

INSTALACIONES Y MEJORAS	
Área de producción y bodega	1,500
Adecuación de Oficinas	1,000
Pintura	300
TOTAL	2,800

Anexo 12. Gastos de constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Honorarios abogado	700
Registro Unico de Contribuyentes RUC	-
Registro Super Compañías	50
Patente Municipal	68
Permiso del cuerpo de bomberos	60
Licencia Metropolitana	-
Certificado de Medio Ambiente	58
Hoja de Registro.	30
Permiso Sanitario de Funcionamiento	41
Registro Sanitario	314
Registro de la Marca	116
TOTAL	1,437

Anexo 13. Inversión Inicial

INVERSIONES			
	CANTIDAD	C.U.	COSTO TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPOS			
Ahumador	1	677	677
Balanza Electrónica de 100 kilos	1	130	130
Cámara de embutidos	1	2,404	2,404
Congelador vertical	1	3,406	3,406
Empacadora al vacío SD-310T	1	1,490	1,490
Freidora industrial	1	434	434
Máquina embutidora hidráulica	1	2,916	2,916
Mesa de trabajo de acero inoxidable 180x80x80cm	1	616	616
Mezcladora de alimentos de acero inoxidable	1	3,051	3,051
Molino industrial	1	2,270	2,270
Sierra cortadora	1	850	850
Impresora	1	79	79
Teléfono	1	23	23
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios	3	98	294
Estantería Metálica	1	80	80
Sillas	6	34	203
Bandeja rustidera	5	31	156
Cuchillos industriales	3	10	31
Tablas de picar	2	26	53
Espatula	1	12	12
EQUIPOS DE COMPUTACION			
Computadores de escritorio	3	410	1,230
VEHICULOS			
Moto-Carro Furgón Carga	2	2,850	5,700
TOTAL INVERSIÓN			26,104

Anexo 14. Depreciación

DEPRECIACIONES				
ACTIVO	VALOR EN LIBROS	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	DEP. ANUAL
Equipo de Computación	\$ 1,230.00	\$ -	3	\$ 410.00
Maquinaria y Equipo	\$ 18,345.86	\$ -	10	\$ 1,834.59
Muebles y Enseres	\$ 828.08	\$ -	10	\$ 82.81
Vehículo	\$ 5,700.00	\$ -	5	\$ 1,140.00
TOTAL DEPRECIACION				\$ 3,467.39

SIMULACIÓN	
VALOR RESIDUAL	0%

Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	82.81	82.81	82.81	82.81	82.81
Equipos	1,834.59	1,834.59	1,834.59	1,834.59	1,834.59
Hardware	410.00	410.00	410.00	-	-
Vehiculos	1,140.00	1,140.00	1,140.00	1,140.00	1,140.00
Total	3,467.39	3,467.39	3,467.39	3,057.39	3,057.39

Anexo 15. Pago del Impuesto al Valor Agregado Año 1

Año 1			
MES	IVA VENTAS	IVAS COMPRAS	IVA POR PAGAR
Ene	441	104	337
Feb	552	56	496
Mar	773	50	723
Abr	1,435	58	1,377
May	1,545	98	1,447
Jun	2,097	67	2,030
Jul	2,869	254	2,616
Ago	2,649	178	2,471
Sep	1,987	72	1,914
Oct	2,207	76	2,131
Nov	2,649	79	2,570
Dic	2,869	583	2,286

Anexo 16. Presupuesto de Ventas Año 1

CÉDULA PRESUPUESTARIA # 1
"LA COLOMBIANA"
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1
AÑO 2015
VALORADO EN USD \$

CHORIZO

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
Precio	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00
* Cantidad	1,292	1,615	2,261	4,200	4,523	6,138	8,399	7,753	5,815	6,461	7,753	8,399	64,608
= Total Ventas	1,292.16	1,615.20	2,261.28	4,199.52	4,522.56	6,137.76	8,399.04	7,752.96	5,814.72	6,460.80	7,752.96	8,399.04	64,608.00

CHULETA

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
Precio	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52
* Cantidad	1,064	1,330	1,861	3,457	3,723	5,052	6,914	6,382	4,787	5,318	6,382	6,914	53,184
= Total Ventas	1,617.06	2,021.32	2,829.85	5,255.44	5,659.71	7,681.03	10,510.89	9,702.36	7,276.77	8,085.30	9,702.36	10,510.89	80,852.98

CHICHARRÓN

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 1
Precio	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85	\$ 0.85
* Cantidad	905	1,132	1,584	2,942	3,168	4,300	5,884	5,432	4,074	4,526	5,432	5,884	45,264
= Total Ventas	769.54	961.92	1,346.69	2,501.00	2,693.38	3,655.31	5,002.00	4,617.23	3,462.92	3,847.69	4,617.23	5,002.00	38,476.91

Total Ventas

Mensuales	\$ 3,678.76	\$ 4,598.45	\$ 6,437.83	\$11,955.96	\$12,875.65	\$17,474.10	\$23,911.93	\$22,072.55	\$16,554.41	\$18,393.79	\$22,072.55	\$23,911.93	\$183,937.89
------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------

Anexo 17. Costo Directo e Indirecto anual

Costos Directos	
Materia Prima	99,846
MOD	10,918
Servicios Básicos (Luz y Agua)	1,051
Total	111,816

Costos Indirectos	
MOI	7,759
Costos indirectos	980
Depreciaciones equipos	1,835
Total	10,574

Anexo 18. Costo Variable y Costo Fijo anual

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Costos Variables	2,085	2,584	3,582	6,578	7,077	9,573	13,068	12,069	9,074	10,072	12,069	13,068	100,898
Costos Fijos	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	1,638	19,657
Depreciación Maquinaria	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	1,835
Costos Fijos y Variables	3,876	4,375	5,373	8,369	8,868	11,364	14,859	13,860	10,865	11,863	13,860	14,859	122,389

Anexo 19. Costo Materia Prima por Producto.

COSTO MATERIA PRIMA CHORIZO

	Año 1
Carne de cerdo	32,304
Pimienta	162
Comino	108
Sal	32
Ajo	48
Cebolla larga	269
Tripas	2,233
Funda Emp. Vacío	636
Costo Materia Prima	35,792
Costo Unitario	0.55

COSTO MATERIA PRIMA CHULETA

	Año 1
Lomo chuletero	34,038
Pimienta	798
Comino	532
Sal	64
Funda Emp. Vacío	761
Costo Materia Prima	36,192
Costo Unitario	0.68

COSTO MATERIA PRIMA CHICHARRÓN

	Año 1
Tocino de cerdo	22,632.0
Aceite	4,616.9
Bicarbonato	79.2
Funda Emp. Vacío	534.9
Costo Materia Prima	27,863.1
Costo Unitario	0.62

Anexo 20. Gastos

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Gastos administrativos	6,630	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	32,958
Gastos de ventas	2,243	1,212	1,249	1,423	1,378	1,495	1,662	1,562	1,451	1,552	1,562	1,598	18,387
Depreciaciones	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	1,633
Gastos Administrativos y Ventas	9,009	3,742	3,778	3,953	3,907	4,024	4,192	4,091	3,981	4,082	4,091	4,128	52,978

Anexo 21. Gastos Administrativos, Costos Indirectos y Gastos de ventas

"LA COLOMBIANA"	
PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	
AÑO 2015	
VALORADO EN USD \$	
Otros Gastos Administrativos Mensual	
Luz	102
Agua	27
Teléfono	20
Internet	25
Arriendo	500
Limpieza	25
Suministros de Oficina	15
Otros gastos	30
Costos Indirectos	
Gas por mes	8
Mantenimiento equipos por año	300
Implementos de trabajo por mes	15
Uniformes por año	164
Otros costos operacionales por mes	20
Gastos de Ventas	
Comisiones vendedores	2%
Combustibles por mes	80
Promoción por año	460
Página WEB	500
Publicidad comercio trimestral	64
Costo por clic ELCOMERCIO.COM x mes	3
JC Radio La Bruja semestral	25
Mantenimiento vehículos anual	240

Anexo 22. Servicios Básicos

<p>"LA COLOMBIANA" PRESUPUESTO DE SERVICIOS BÁSICOS AÑO 2015 VALORADO EN USD \$</p>
--

MES 1

AGUA POTABLE	
Consumo m3	26
Precio m3	\$ 1.05
Total Agua Potable mensual	\$ 27.30

LUZ ELÉCTRICA	
Consumo KWh	880
Cargo consumo	\$ 0.08
Total consumo	\$ 73.92
Alumbrado 7.5%	\$ 5.54
Cuerpo de Bomberos	\$ 10.20
Factura	\$ 1.41
Recolección Basura 15%	\$ 11.09
Total Luz Eléctrica mensual	\$ 102.17

TELÉFONO FIJO	
Consumo minutos promedio	340
Tarifa comercial por minuto	\$ 0.06
Total Teléfono Fijo mensual	\$ 20.40

Total Gasto de Servicios Básicos	\$ 149.87
---	------------------

GAS	
Cilindro Industrial	\$ 16.00
Cilindros al mes	0.5
Gasto mensual gas	\$ 8.00

Anexo 23. Limpieza, dotación, suministros oficina y uniformes

<p>"LA COLOMBIANA" PRESUPUESTO DE LIMPIEZA, DOTACIÓN, SUMINISTROS OFICINA Y UNIFORMES AÑO 2015 VALORADO EN USD \$</p>
--

LIMPIEZA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL MES 1
PAPEL HIGIENICO	1	10,14	10,14
JABON DE MANOS	1	4,98	4,98
LIMPIÓN	2	1,24	2,48
ESCOBA	1	1,40	1,40
RECOGEDOR DE BASURA	1	1,99	1,99
TRAPEADOR	1	2,50	2,50
DETERGENTE	1	2,00	2,00
TOTAL MENSUAL			\$ 25,49

IMPLEMENTOS DE TRABAJO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL MES 1
GUANTES C-20 PLATOS	5	1,12	5,60
GUANTES QUIRÚRGICOS	60	0,04	2,40
GORROS DESECHABLES	60	0,09	5,20
TAPA BOCA DESECHABLE	60	0,03	1,80
TOTAL MENSUAL			\$ 15,00

OTROS GASTOS OPERACIONALES	\$ 20
-----------------------------------	--------------

SUMINISTROS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL MES 1
CARTUCHO	1	35,00	2,92
RESMA DE PAPEL	1	3,50	3,50
SACAGRAPA	3	0,35	0,09
GRAPADORA	3	1,30	0,33
PERFORADORA	3	5,00	1,25
ESFERO	3	0,30	0,90
LAPIZ	3	0,20	0,60
FACTURERO	1	5,00	5,00
TOTAL			\$ 14,58

UNIFORMES			
ITEM Uniforme	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL AÑO 1
CAMISETAS	4	10,00	40,00
MANDILES	6	15,00	90,00
GORRAS	4	8,50	34,00
TOTAL			\$ 164,00

Anexo 24. Sueldos y Salarios Año 1

"LA COLOMBIANA" SUELDOS Y SALARIOS AÑO 1 AÑO 2015 VALORADO EN USD \$

PRIMER AÑO

Cargo:	GERENTE	
# de personas en el cargo	1	
SBU	\$	340.00
Sueldo Base	\$	800.00
	DETALLE	AL MES AL AÑO
SUELDO BASE	\$	800.00 \$ 9,600.00
DÉCIMO TERCERO	\$	66.67 \$ 800.00
DÉCIMO CUARTO	\$	28.33 \$ 340.00
VACACIONES	\$	33.33 \$ 400.00
APORTE PATRONAL 11,15%	\$	89.20 \$ 1,070.40
TOTAL COSTO REAL	\$	1,017.53 \$ 12,210.40

Cargo:	JEFE DE OPERACIONES	
# de personas en el cargo	1	
SBU	\$	340.00
Sueldo Base	\$	500.00
	DETALLE	AL MES AL AÑO
SUELDO BASE	\$	500.00 \$ 6,000.00
DÉCIMO TERCERO	\$	41.67 \$ 500.00
DÉCIMO CUARTO	\$	28.33 \$ 340.00
VACACIONES	\$	20.83 \$ 250.00
APORTE PATRONAL 11,15%	\$	55.75 \$ 669.00
TOTAL COSTO REAL	\$	646.58 \$ 7,759.00

Cargo:	CONTADOR	
# de personas en el cargo	1	
SBU	\$	340.00
Sueldo Base	\$	550.00
	DETALLE	AL MES AL AÑO
SUELDO BASE	\$	550.00 \$ 6,600.00
DÉCIMO TERCERO	\$	45.83 \$ 550.00
DÉCIMO CUARTO	\$	28.33 \$ 340.00
VACACIONES	\$	22.92 \$ 275.00
APORTE PATRONAL 11,15%	\$	61.33 \$ 735.90
TOTAL COSTO REAL	\$	708.41 \$ 8,500.90

Cargo:	VENDEDOR	
# de personas en el cargo	2	
SBU	\$	340.00
Sueldo Base	\$	350.00
	DETALLE	AL MES AL AÑO
SUELDO BASE	\$	700.00 \$ 8,400.00
DÉCIMO TERCERO	\$	58.33 \$ 700.00
DÉCIMO CUARTO	\$	56.67 \$ 680.00
VACACIONES	\$	29.17 \$ 350.00
APORTE PATRONAL 11,15%	\$	78.05 \$ 936.60
TOTAL COSTO REAL	\$	922.22 \$ 11,066.60

Cargo:	AYUDANTE	
# de personas en el cargo	2	
SBU	\$	340.00
Sueldo Base	\$	345.00
	DETALLE	AL MES AL AÑO
SUELDO BASE	\$	690.00 \$ 8,280.00
DÉCIMO TERCERO	\$	57.50 \$ 690.00
DÉCIMO CUARTO	\$	56.67 \$ 680.00
VACACIONES	\$	28.75 \$ 345.00
APORTE PATRONAL 11,15%	\$	76.94 \$ 923.22
TOTAL COSTO REAL	\$	909.85 \$ 10,918.22

Anexo 25. Estado de Resultados del Año 1.

ESTADO DE RESULTADOS EMPROCERD CIA. LTDA.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2015
VENTAS	3,679	4,598	6,438	11,956	12,876	17,474	23,912	22,073	16,554	18,394	22,073	23,912	183,938
COSTOS	3,876	4,375	5,373	8,369	8,868	11,364	14,859	13,860	10,865	11,863	13,860	14,859	122,389
Materia Prima	1,997	2,496	3,495	6,490	6,989	9,485	12,980	11,982	8,986	9,985	11,982	12,980	99,846
MOD	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910	910	10,918
MOI	647	647	647	647	647	647	647	647	647	647	647	647	7,759
Servicios Básicos (Luz y Agua)	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1,051
Depreciaciones equipo planta	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	1,835
Costos indirectos	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	980
UTILIDAD BRUTA	(197)	224	1,065	3,587	4,008	6,110	9,053	8,212	5,690	6,531	8,212	9,053	61,548
GASTOS ADMINISTRATIVOS	6,630	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	2,393	32,958
Sueldos	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	1,726	20,711
Alquiler	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Servicios Básicos	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	1,037
Suministros de oficina	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Suministros de limpieza	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Gastos preoperacionales	4,237												4,237
Depreciaciones	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	493
GASTOS DE VENTAS	2,243	1,212	1,249	1,423	1,378	1,495	1,662	1,562	1,451	1,552	1,562	1,598	18,387
Sueldos	922	922	922	922	922	922	922	922	922	922	922	922	11,067
Comisiones	74	92	129	239	258	349	478	441	331	368	441	478	3,679
Combustible y mant vehículo	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Marketing y publicidad	1,052	3	3	67	3	28	67	3	3	67	3	3	1,302
Depreciación vehículos	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1,140
TOTAL GASTOS	8,873	3,606	3,642	3,817	3,771	3,888	4,056	3,955	3,845	3,946	3,955	3,992	51,345
Utilidad Operativa	(9,070)	(3,382)	(2,578)	(229)	237	2,222	4,997	4,257	1,845	2,585	4,257	5,061	10,204

Anexo 26. Fondo Operario

FONDO OPERARIO PARA 2 MESES	
Materia Prima	\$ 4,493.09
Gasto Administrativos	\$ 4,618.28
Costos Variables	\$ 3,451.40
Gasto de Ventas	\$ 3,099.43
TOTAL DE FONDOS PARA 2 MESES	\$ 15,662.20

Anexo 27. Estructura de Financiamiento

FINANCIAMIENTO	
Accionistas	16,706
Prestamos	25,060
Total financiamiento	41,766

Anexo 28. Amortización del préstamo bancario

PRÉSTAMO BANCARIO

AÑOS	Interes Anual	Pago Capital Anual
AÑO 1	2,621.71	3,956
AÑO2	2,152.58	4,425
AÑO 3	1,627.81	4,950
AÑO 4	1,040.81	5,537
AÑO 5	384.20	6,193
TOTALES	7,827.11	25,060

Anexo 29. Costo de Oportunidad

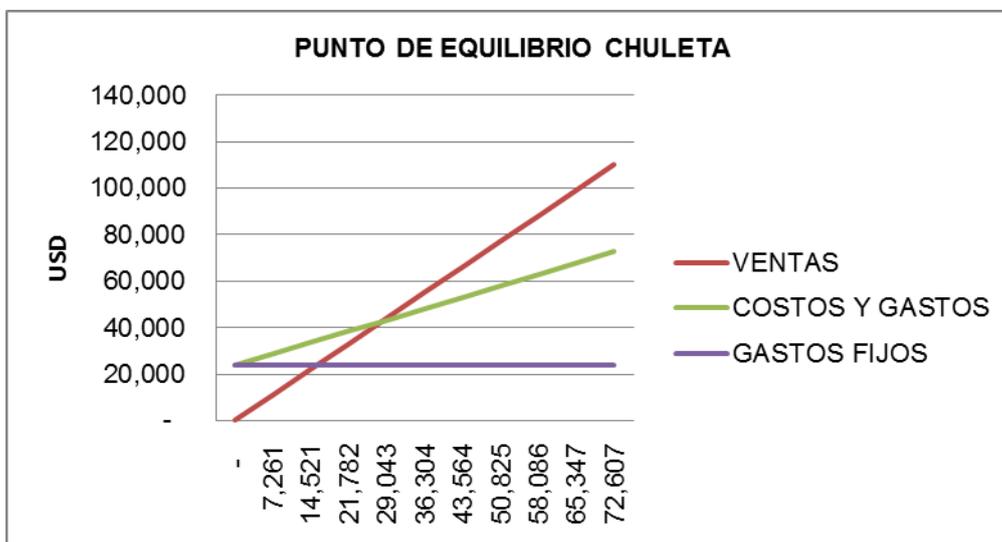
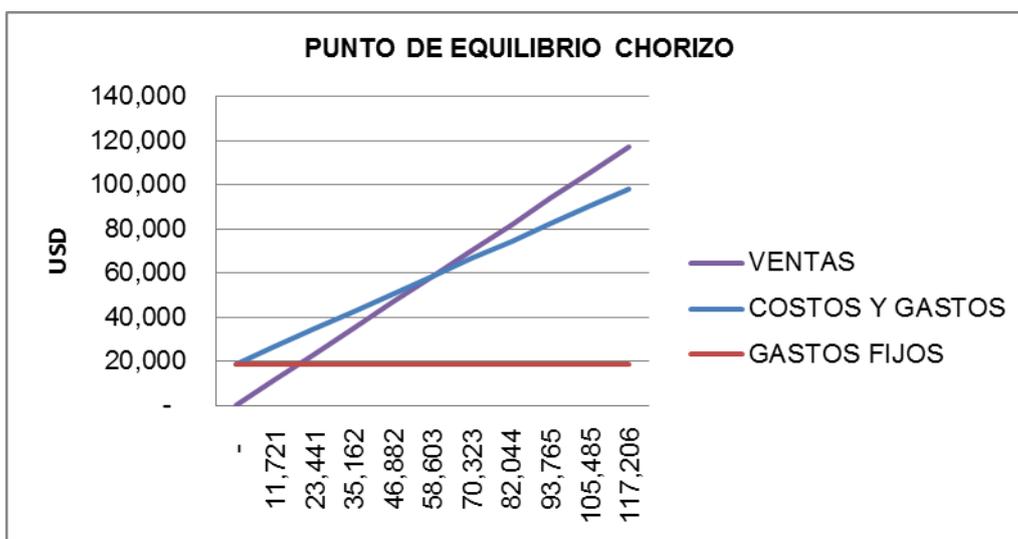
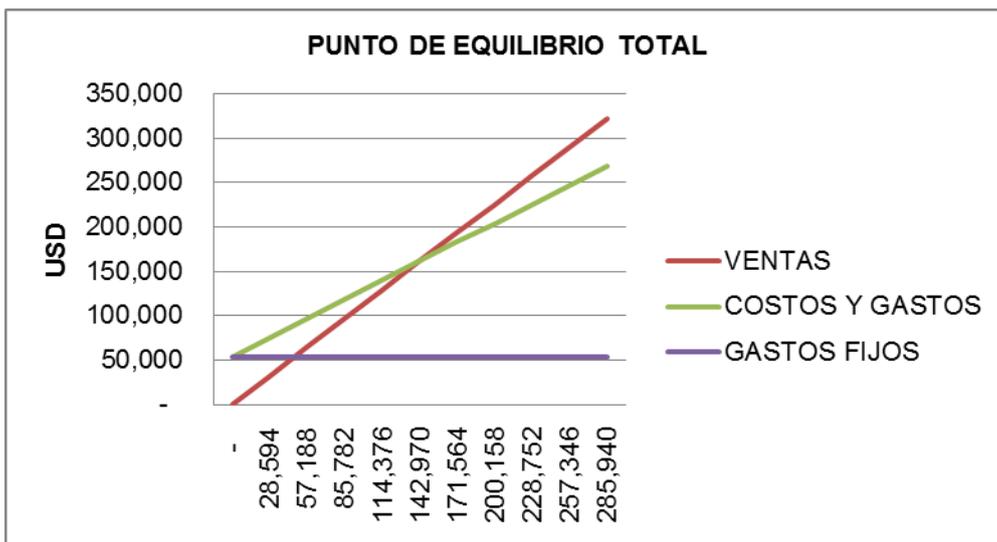
CAPM	
Bono Ecuador	5.15%
Beta	0.85
Prima de Mercado	5.38%
Riesgo País	4.03%
Costo de oportunidad	13.75%

Anexo 30. Costo Promedio Ponderado de Capital CPPC

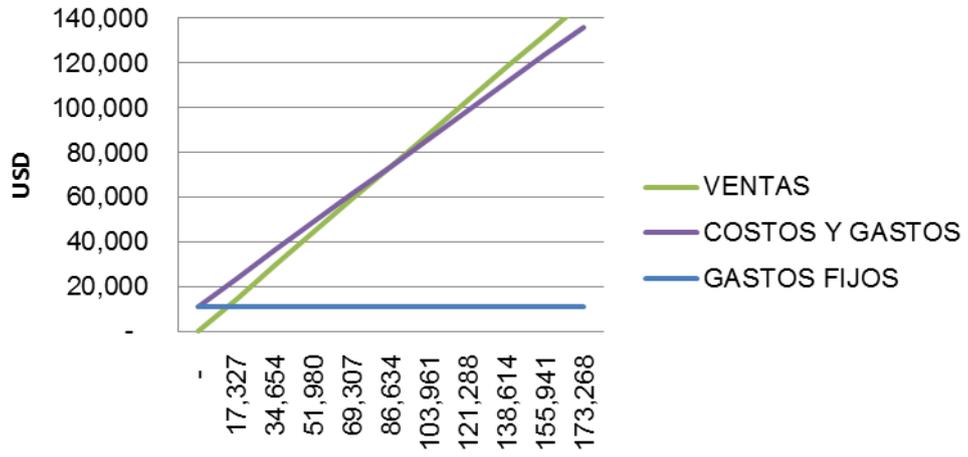
	Total	Costo	Costo d. de impuestos	CPPC
Crédito	60.0%	11.86%	33.7%	4.7%
Aportes socios	40.0%	18.3%	18.3%	7.3%
	100.0%		CPPC	12.04%

Anexo 31. Punto de Equilibrio por Producto

	Año 1			
	Chorizo	Chuleta	Chicharon	Total
Ventas	64,608	53,184	45,264	163,056
Costos Variables	43,710	46,101	32,579	122,389
Gastos Adm, ventas y finan	18,956	23,722	11,289	53,967
<i>Costo total</i>	62,666	69,823	43,868	176,356
	Chorizo	Chuleta	Chicharon	Promedio
Precio de venta	1.00	1.52	0.85	1.13
Costos Fijos por Unidad	0.29	0.45	0.25	0.33
Costos Variables por Unidad	0.68	0.87	0.72	0.75
Costo Unitario	0.97	1.31	0.97	1.08
Utilidad bruta por Producto	0.03	0.21	-0.12	0.05
UTILIDAD	1,942	11,030	(5,391)	7,582
Cantidad de Equilibrio	58,603	36,304	86,634	142,970



PUNTO DE EQUILIBRIO CHICHARRÓN



Anexo 32. Flujo de caja libre escenario esperado

FLUJO DE CAJA LIBRE (esperado)	0	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		183937.89	150465.80	150524.90	150525.70	150635.90	150730.10
(-) Costos (sin depreciación)		120554.84	98849.11	98947.71	98978.51	99128.01	99241.11
(-) gasto administración y ventas (sin depreciación)		49712.15	40689.77	40732.98	40662.21	40728.30	40859.45
EBITDA		13670.90	10926.91	10844.20	10884.97	10779.58	10629.54
(-) depreciación		3467.39	3467.39	3467.39	3057.39	3057.39	4134.59
EBIT		10203.51	7459.52	7376.81	7827.58	7722.19	6494.95
impuestos		3316.14	2424.34	2397.46	2543.96	2509.71	2110.86
EBIAT		6887.37	5035.18	4979.35	5283.62	5212.48	4384.09
(+) depreciación, amortización		3467.39	3467.39	3467.39	3057.39	3057.39	4134.59
FCB		10354.76	8502.57	8446.74	8341.01	8269.87	8518.68
variación de PPE							-19500
variación de KTNO		739.32	648.04	1.02	0.94	0.75	0.00
CXC		-3065.63	557.87	-0.98	-0.01	-1.84	-1.57
Inv		-3872.66	704.73	-1.24	-0.02	-2.32	-1.98
Garantía		-1000.00	0	0	0	0	0
CxP		8677.61	-614.55	3.25	0.97	4.90	3.56
FCF	-41766.15	11094.08	9150.61	8447.76	8341.96	8270.62	-10981.32
Servicio a la deuda		-6577.36	-5954.86	-5954.86	-5954.86	-5954.86	-5954.86
FCFp	-16706.46	4516.72	3195.75	2492.90	2387.10	2315.76	-10981.32

Anexo 33. Flujo de caja libre escenario optimista

FLUJO DE CAJA LIBRE (optimista)	0	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		183937.89	233004.20	233471.00	233698.00	233978.20	234393.00
(-) Costos (sin depreciación)		120554.84	152903.51	153841.31	153807.81	155392.91	156093.31
(-) gasto administración y ventas (sin depreciación)		49712.15	63228.44	63780.35	63623.60	64296.55	64744.24
EBITDA		13670.90	16872.24	15849.33	16266.58	14288.73	13555.45
(-) depreciación		3467.39	3467.39	3467.39	3057.39	3057.39	4134.59
EBIT		10203.51	13404.85	12381.94	13209.19	11231.34	9420.86
impuestos		3316.14	4356.58	4024.13	4292.99	3650.19	3061.78
EBIAT		6887.37	9048.27	8357.81	8916.20	7581.15	6359.08
(+) depreciación, amortización		3467.39	3467.39	3467.39	3057.39	3057.39	4134.59
FCB		10354.76	12515.67	11825.20	11973.60	10638.55	10493.67
variación de PPE							-19500
variación de KTNO		739.32	5981.04	52.18	-12.67	71.25	9.76
CXC		-3065.63	2233.46	5.38	-2.93	6.78	-8.88
Inv		-3872.66	2821.42	6.80	-3.70	8.57	-11.21
Garantía		-1000.00	0	0	0	0	0
CxP		8677.61	926.16	40.01	-6.04	55.90	29.85
FCF	-41766.15	11094.08	18496.71	11877.39	11960.92	10709.80	-8996.58
Servicio a la deuda		-6577.36	-5954.86	-5954.86	-5954.86	-5954.86	0.00
FCFp	-16706.46	4516.72	12541.85	5922.53	6006.06	4754.94	-8996.58

Anexo 34. Flujo de caja libre escenario pesimista

FLUJO DE CAJA LIBRE (pesimista)	0	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		183937.89	49927.11	49601.60	49700.64	49326.57	49864.34
(-) Costos (sin depreciación)		120554.84	33309.46	33222.62	33061.29	32858.68	33194.68
(-) gasto administración y ventas (sin depreciación)		49712.15	13416.56	13361.59	13230.19	13169.81	13343.31
EBITDA		13670.90	3201.08	3017.38	3409.15	3298.07	3326.35
(-) depreciación		3467.39	3467.39	3467.39	3057.39	3057.39	4134.59
EBIT		10203.51	-266.31	-450.01	351.76	240.68	-808.24
impuestos		3316.14	0.00	0.00	114.32	78.22	0.00
EBIAT		6887.37	-266.31	-450.01	237.44	162.46	-808.24
(+) depreciación, amortización		3467.39	3467.39	3467.39	3057.39	3057.39	4134.59
FCB		10354.76	3201.08	3017.38	3294.83	3219.85	3326.35
variación de PPE							-19500
variación de KTNO		739.32	-4329.81	-19.61	-9.82	-13.21	-10.72
CXC		-3065.63	-819.34	-6.74	-3.67	-4.46	-7.42
Inv		-3872.66	-1035.04	-8.51	-4.64	-5.64	-9.38
Garantía		-1000.00	0	0	0	0	0
CxP		8677.61	-2475.43	-4.36	-1.51	-3.12	6.08
FCF	-41766.15	11094.08	-1128.72	2997.78	3285.01	3206.64	-16184.37
Servicio a la deuda		-6577.36	-5954.86	-5954.86	-5954.86	-5954.86	0.00
FCFp	-16706.46	4516.72	-7083.58	-2957.09	-2669.85	-2748.22	-16184.37