

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**TEMA**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
PATACONES PRECOCIDOS EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE QUITO**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN COMFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. MANUEL MARÍA HERRERA PEÑA**

**AUTORES**

**ESTEBAN SERVIGÓN  
LUIS FELIPE CARVAJAL**

**2007**

## **AGRADECIMIENTO**

A NUESTROS PADRES POR EL ENTUSIASMO MOSTRADO HACIA NUESTRA OBRA Y POR SU APOYO INCONDICIONAL EN NUESTRAS VIDAS.

NUESTRO MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO AL DR. MANUEL MARÍA HERRERA PEÑA POR SUS BUENOS CONSEJOS Y PERICIA COMO DIRECTOR.

A NUESTROS AMIGOS POR SU PREDISPOSICIÓN PERMANENTE, DESINTERESADA E INCONDICIONAL PARA ACLARAR NUESTRAS DUDAS Y POR SUS SUBSTANCIALES SUGERENCIAS DURANTE LA REDACCIÓN DE LA TESIS.

A NUESTROS PROFESORES QUE A LO LARGO DE NUESTRA CARRERA UNIVERSITARIA NOS HAN TRASMITIDO LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO.

DEDICADO A NUESTRAS FAMILIAS, AMIGOS Y PROFESORES

## RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente documento muestra la elaboración de un plan de negocios para la producción y comercialización de patacones pre-cocidos para el mercado de la ciudad de Quito.

Mediante el análisis del entorno y una meticulosa investigación de mercados, se logra determinar ampliamente la oportunidad del negocio. Posteriormente se establece la estructura de la empresa, la misma que toma el nombre de "Harton Food"; se trata a profundidad el producto a ser comercializado, se plantean objetivos y las estrategias a ser tomadas.

Con relación al plan de marketing, se estudian las posibilidades y métodos a ser utilizados para la incursión de la empresa en el mercado. Se profundiza en temas como: el Marketing estratégico, el Marketing táctico, el mercado, aspectos legales, posicionamiento del producto, promoción, entre otros.

Luego del análisis financiero, las perspectivas del negocio son prósperas debido a la rentabilidad, ganancias y liquidez que se proyectan a corto plazo. Se formularon planes de contingencia para analizar los riesgos potenciales, y así poder tomar el curso de acción adecuado en caso de que estos se presenten. Se pudo determinar la viabilidad del proyecto y la posibilidad de que el mismo sea puesto en marcha.

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>ASPECTOS GENERALES</b> ..... | <b>12</b> |
| 1.1 Formación del Negocio       | 12        |
| 1.2 Objetivos                   | 13        |
| 1.2.1 Objetivo General          | 13        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos     | 13        |

## CAPÍTULO II

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....                                  | <b>15</b> |
| 2.1 Sector Manufacturero   | 15        |
| 2.1.1 Situación Actual del Sector                                  | 15        |
| 2.1.2 Tendencia del Sector Manufacturero                           | 17        |
| 2.2 Industria Alimenticia  | 18        |
| 2.2.1 Situación Actual de la Industria                             | 20        |
| 2.2.2 Tendencia de la Industria                                    | 21        |
| 2.3 Sub - Industria de Elaboración de Otros Productos Alimenticios | 22        |
| 2.3.1 Situación Actual de la Sub – Industria                       | 23        |
| 2.3.2 Tendencia de la Sub – Industria                              | 24        |
| 2.4 El Negocio   | 25        |
| 2.4.1 Definición del Negocio                                       | 25        |
| 2.4.2 Descripción del Producto                                     | 27        |
| 2.4.3 Producto y Servicio  | 28        |
| 2.4.4 Diagrama de Flujo Genérico                                   | 29        |
| 2.4.5 Materia Prima  | 29        |
| 2.4.6 Proveedores  | 29        |
| 2.4.7 Productores  | 30        |
| 2.4.8 Comercialización   | 30        |
| 2.4.9 Consumidores   | 30        |
| 2.5 Macroentorno   | 31        |
| 2.5.1 Factores Económicos  | 31        |
| 2.5.1.1 Inflación e Índice de Precios al Consumidor                | 31        |
| 2.5.1.2 Índice de Precios al Productor (IPP)                       | 33        |
| 2.5.1.3 Tasas de Interés   | 35        |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.5.1.4 | Propensión de las Personas a Gastar          | 36 |
| 2.5.1.5 | Nivel de Inversión Extranjera                | 37 |
| 2.5.2   | Factores Políticos                           | 39 |
| 2.5.3   | Factores Ambientales                         | 40 |
| 2.5.3.1 | Fenómenos Naturales                          | 41 |
| 2.5.4   | Factores Legales                             | 42 |
| 2.5.5   | Factores Tecnológicos                        | 44 |
| 2.5.6   | Factores Sociales y Culturales               | 45 |
| 2.5.6.1 | Crecimiento Poblacional                      | 46 |
| 2.5.6.2 | Remesas de los Migrantes                     | 48 |
| 2.5.6.3 | Tendencias de Consumo                        | 48 |
| 2.5.6.4 | Desempleo                                    | 49 |
| 2.6     | Microentorno                                 | 50 |
| 2.6.1   | Diagrama de las 5 Fuerzas de Michael Porter  | 51 |
| 2.6.1.1 | Aspectos Generales                           | 51 |
| 2.6.2   | Análisis de las Fuerzas de Porter            | 53 |
| 2.6.2.1 | Rivalidad entre Competidores de la Industria | 53 |
| 2.6.2.2 | Poder de Negociación de los Consumidores     | 55 |
| 2.6.2.3 | Poder de Negociación de los Proveedores      | 56 |
| 2.6.2.4 | Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores    | 57 |
| 2.6.2.5 | Amenaza de Productos Sustitutos              | 58 |

## **CAPÍTULO III**

|                                  |  |    |
|----------------------------------|--|----|
| <b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b> | <b>62</b>  |    |
| 3.1                              | Proceso de Investigación de Mercados               | 62 |
| 3.2                              | Definición del Problema                            | 62 |
| 3.2.1                            | Definición del Problema de Decisión Gerencial      | 63 |
| 3.2.2                            | Definición del Problema de Investigación           | 63 |
| 3.2.3                            | Elaboración de un Método para Resolver un Problema | 63 |
| 3.3                              | Hipótesis  | 64 |
| 3.4                              | Definición de Objetivos                            | 64 |
| 3.4.1                            | Objetivo General                                   | 64 |
| 3.4.2                            | Objetivos Específicos                              | 64 |
| 3.5                              | Elaboración del Diseño de la Investigación         | 65 |
| 3.5.1                            | Investigación Exploratoria                         | 68 |
| 3.5.1.1                          | Grupo Focal  | 68 |
| 3.5.1.1.1                        | Objetivo General                                   | 68 |

|           |                             |     |
|-----------|-----------------------------|-----|
| 3.5.1.1.2 | Objetivos Específicos       | 69  |
| 3.5.1.1.3 | Propósito del Grupo Focal   | 69  |
| 3.5.1.1.4 | Procedimiento               | 69  |
| 3.5.1.1.5 | Resultados                  | 70  |
| 3.5.1.1.6 | Conclusiones                | 73  |
| 3.5.1.2   | Entrevista con los Expertos | 74  |
| 3.5.1.2.1 | Objetivo General            | 74  |
| 3.5.1.2.2 | Objetivos Específicos       | 74  |
| 3.5.1.2.3 | Propósito de la Entrevista  | 75  |
| 3.5.1.2.4 | Procedimiento               | 75  |
| 3.5.1.2.5 | Resultados                  | 76  |
| 3.5.1.2.6 | Conclusiones                | 77  |
| 3.5.2     | Investigación Descriptiva   | 78  |
| 3.5.2.1   | Encuestas                   | 78  |
| 3.5.2.1.1 | Objetivo General            | 78  |
| 3.5.2.1.2 | Objetivos Específicos       | 78  |
| 3.5.2.1.3 | Propósito de las Encuestas  | 79  |
| 3.5.2.1.4 | Procedimiento               | 79  |
| 3.5.2.1.5 | Determinación de la Muestra | 80  |
| 3.5.2.1.6 | Cálculo Muestral            | 80  |
| 3.5.2.1.7 | Resultados                  | 83  |
| 3.5.2.1.8 | Conclusiones                | 98  |
| 3.6       | Conclusiones Generales      | 98  |
| 3.7       | Oportunidad del Negocio     | 100 |

## **CAPÍTULO IV**

|                   |                                  |     |
|-------------------|----------------------------------|-----|
| <b>LA EMPRESA</b> | <b>103</b>                       |     |
| 4.1               | Misión                           | 103 |
| 4.2               | Visión                           | 103 |
| 4.3               | Propósito Empresarial            | 104 |
| 4.4               | Valores                          | 104 |
| 4.5               | Objetivos Corporativos           | 104 |
| 4.6               | Objetivos y Estrategias por Área | 105 |
| 4.6.1             | Marketing                        | 105 |
| 4.6.2             | Operaciones                      | 106 |
| 4.6.3             | Financiero                       | 107 |
| 4.6.4             | Recursos Humanos                 | 108 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.7 Definición del Negocio</b>                             | <b>108</b> |
| <b>4.7.1 Clientes</b>   | <b>108</b> |
| <b>4.7.2 Producto y Servicio</b>                              | <b>109</b> |
| <b>4.7.3 Ingeniería de Procesos</b>                           | <b>109</b> |
| <b>4.8 Flujo grama del Proceso Productivo</b>                 | <b>111</b> |
| <b>4.9 Cadena de Valor</b>                                    | <b>112</b> |
| <b>4.10 Diagrama de la Cadena de Valor</b>                    | <b>114</b> |
| <b>4.11 Actividades Primarias</b>                             | <b>115</b> |
| <b>4.11.1 Logística de Entrada</b>                            | <b>115</b> |
| <b>4.11.1.1 Abastecimiento y Control</b>                      | <b>115</b> |
| <b>4.11.1.2 Recepción</b>                                     | <b>116</b> |
| <b>4.11.1.3 Almacenamiento</b>                                | <b>116</b> |
| <b>4.11.2 Operaciones</b>                                     | <b>117</b> |
| <b>4.11.2.1 Lavado</b>  | <b>117</b> |
| <b>4.11.2.2 Pelado</b>  | <b>117</b> |
| <b>4.11.2.3 Troceado</b>                                      | <b>117</b> |
| <b>4.11.2.4 Fritura</b>                                       | <b>117</b> |
| <b>4.11.2.5 Secado</b>  | <b>118</b> |
| <b>4.11.2.6 Formación</b>                                     | <b>118</b> |
| <b>4.11.2.7 Congelación</b>                                   | <b>118</b> |
| <b>4.11.2.8 Empaque</b>                                       | <b>119</b> |
| <b>4.11.3 Marketing y Ventas</b>                              | <b>119</b> |
| <b>4.11.3.1 Publicidad</b>                                    | <b>119</b> |
| <b>4.11.3.2 Etapa de Introducción del Producto</b>            | <b>120</b> |
| <b>4.11.3.3 Stands</b>  | <b>120</b> |
| <b>4.11.3.4 Degustaciones</b>                                 | <b>121</b> |
| <b>4.11.4 Servicio</b>  | <b>121</b> |
| <b>4.11.4.1 Atención al cliente, quejas y sugerencias</b>     | <b>121</b> |
| <b>4.12 Actividades de Apoyo</b>                              | <b>121</b> |
| <b>4.12.1 Recursos Humanos</b>                                | <b>121</b> |
| <b>4.12.2 Finanzas y Contabilidad</b>                         | <b>122</b> |
| <b>4.13 Escala Estratégica</b>                                | <b>122</b> |
| <b>4.14 Objetivo Estratégico</b>                              | <b>125</b> |
| <b>4.15 Análisis Estratégico</b>                              | <b>125</b> |
| <b>4.15.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</b> | <b>125</b> |
| <b>4.15.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</b> | <b>126</b> |
| <b>4.16 Ambiente Organizacional</b>                           | <b>129</b> |
| <b>4.16.1 Cultura Organizacional</b>                          | <b>130</b> |
| <b>4.16.2 Estructura</b>                                      | <b>131</b> |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 4.16.3 Personal   | 133 |
| 4.16.4 Incentivos | 134 |

## CAPÍTULO V

|   |            |
|---|------------|
| <b>PLAN DE MARKETING</b>                                | <b>136</b> |
| 5.1 Oportunidad   | 137        |
| 5.1.1 Situación   | 137        |
| 5.1.2 Marca Comercial                                   | 139        |
| 5.1.3 Ciclo de Vida del Producto                        | 140        |
| 5.1.4 Objetivo General                                  | 142        |
| 5.1.5 Objetivos Específicos                             | 142        |
| 5.2 Marketing Estratégico                               | 143        |
| 5.2.1 Consumidor  | 143        |
| 5.2.2 Perfil del Consumidor                             | 143        |
| 5.2.3 Deseos y Necesidades del Consumidor               | 143        |
| 5.2.4 Hábitos de Uso y Actitudes del Consumidor         | 144        |
| 5.2.5 Papeles de Compra                                 | 145        |
| 5.3 Mercado   | 145        |
| 5.3.1 Historia del Mercado                              | 145        |
| 5.3.2 Tamaño del Mercado                                | 146        |
| 5.3.3 Nivel de Demanda                                  | 146        |
| 5.3.4 Estacionalidad                                    | 147        |
| 5.3.5 Impacto de la Tecnología                          | 147        |
| 5.3.6 Competidores                                      | 148        |
| 5.4 Segmentación del Mercado                            | 150        |
| 5.4.1 Criterio Geográfico                               | 150        |
| 5.4.2 Criterio Psicográfico                             | 151        |
| 5.4.3 Criterio Personal                                 | 151        |
| 5.5 Aspectos Legales                                    | 151        |
| 5.6 Posicionamiento del Producto                        | 152        |
| 5.6.1 Estrategias de Diferenciación del Producto        | 152        |
| 5.6.2 Estrategias de Diferenciación en Promoción        | 153        |
| 5.7 Marketing Mix                                       | 154        |
| 5.7.1 Características del Producto                      | 154        |
| 5.7.2 Características del Precio                        | 157        |
| 5.7.3 Características del Canal de Distribución (Plaza) | 158        |
| 5.7.4 Características de Promoción                      | 159        |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 5.8 Marketing Táctico              | 161 |
| 5.9 Presupuesto de Marketing       | 162 |
| 5.10 Proyección de Ventas          | 162 |
| 5.11 Control del Plan de Marketing | 164 |
| 5.12 Conclusiones                  | 165 |

## **CAPÍTULO VI**

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>ANÁLISIS FINANCIERO</b> | <b>166</b> |
| 6.1 Supuestos              | 166        |
| 6.2 Evaluación Financiera  | 169        |
| 6.2.1 TIR y VAN            | 169        |
| 6.3 Conclusiones           | 170        |

## **CAPÍTULO VII**

|  |            |
|--|------------|
| <b>PLAN DE CONTINGENCIA</b>                  | <b>171</b> |
| 7.1 Posibles Riesgos                         | 171        |
| 7.1.1 Ingreso de la Competencia              | 171        |
| 7.1.2 Problemas con el Canal de Distribución | 172        |
| 7.1.3 Paralizaciones de Carreteras           | 173        |
| 7.1.4 Factores Ambientales                   | 174        |
| 7.1.5 Niveles de Venta                       | 174        |

## **CAPÍTULO VIII**

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> | <b>176</b> |
| 8.1 Conclusiones                      | 176        |
| 8.2 Recomendaciones                   | 178        |

## **BIBLIOGRAFÍA**

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL</b> | <b>180</b> |
|-----------------------------|------------|

# ÍNDICE DE CUADROS

## CAPÍTULO II

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 2.1 Crecimiento en dólares del Sector                      | 16 |
| Cuadro 2.2 Aporte al PIB del Sector                               | 16 |
| Cuadro 2.3 Composición nutricional del plátano                    | 28 |
| Cuadro 2.4 Evolución y Comparación de la Tasas de Interés         | 35 |
| Cuadro 2.5 Tasa de Crecimiento Anual de la Provincia de Pichincha | 47 |
| Cuadro 2.6 Empresas y Productos Competidores                      | 52 |

## CAPÍTULO III

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 3.1 Preguntas de Investigación, hipótesis y objetivos | 66 |
| Cuadro 3.2 Población de la Ciudad de Quito                   | 81 |
| Cuadro 3.3 Clases Sociales de la Ciudad de Quito             | 81 |

## CAPÍTULO IV

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 4.1 Objetivos, Estrategias y Políticas de Marketing        | 105 |
| Cuadro 4.2 Objetivos, Estrategias y Políticas de Operaciones      | 106 |
| Cuadro 4.3 Objetivos, Estrategias y Políticas de Finanzas         | 107 |
| Cuadro 4.4 Objetivos, Estrategias y Políticas de Recursos Humanos | 108 |
| Cuadro 4.5 Diagrama de la Cadena de Valor                         | 114 |
| Cuadro 4.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)        | 125 |
| Cuadro 4.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)        | 126 |

## CAPÍTULO V

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Cuadro 5.1 Papeles de Compra        | 145 |
| Cuadro 5.2 Competencia Indirecta    | 150 |
| Cuadro 5.3 Costos Unitarios         | 158 |
| Cuadro 5.4 Presupuesto de Marketing | 162 |
| Cuadro 5.5 Proyección de Ventas     | 163 |

## CAPÍTULO VI

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| Cuadro 6.1 Escenarios TIR y VAN | 169 |
|---------------------------------|-----|

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

## CAPÍTULO II

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 2.1 Evolución del Sector Manufacturero                    | 18 |
| Gráfico 2.2 Crecimiento de la Industria                           | 21 |
| Gráfico 2.3 Evolución de la Sub-Industria                         | 23 |
| Gráfico 2.4 División Sector, Industria y Sub-Industria            | 26 |
| Gráfico 2.5 Tendencia de Tasas de Interés                         | 32 |
| Gráfico 2.6 Índice de Precios al Productor por Grupo de Productos | 34 |
| Gráfico 2.7 Índice de Confianza al Consumidor                     | 37 |
| Gráfico 2.8 Evolución de la Inversión Extranjera Directa          | 38 |
| Gráfico 2.9 Serie Histórica: Empleo, subempleo y desempleo        | 49 |
| Gráfico 2.10 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter                  | 51 |

## CAPÍTULO III

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 3.1 Personas encuestadas por Género                   | 83 |
| Gráfico 3.2 Estratos por Edades                               | 84 |
| Gráfico 3.3 Intención de Compra de Productos Pre-cocidos      | 84 |
| Gráfico 3.4 Empresas de Pre-cocidos                           | 85 |
| Gráfico 3.5 Productos Pre-cocidos                             | 86 |
| Gráfico 3.6 Frecuencia de Compra de Productos Pre-cocidos     | 86 |
| Gráfico 3.7 Papeles de Compra                                 | 87 |
| Gráfico 3.8 Influencia en la Compra                           | 88 |
| Gráfico 3.9 Lugar de Compra                                   | 89 |
| Gráfico 3.10 Calificación de Sabor                            | 90 |
| Gráfico 3.11 Calificación de Higiene                          | 90 |
| Gráfico 3.12 Calificación de Presentación                     | 91 |
| Gráfico 3.13 Calificación de Cantidad                         | 91 |
| Gráfico 3.14 Calificación de Precio                           | 92 |
| Gráfico 3.15 Intención de Compra de "Patacones Pre-cocidos"   | 93 |
| Gráfico 3.16 Frecuencia de Consumo de "Patacones Pre-cocidos" | 93 |
| Gráfico 3.17 Preferencias de Promoción                        | 94 |
| Gráfico 3.18 Preferencia de Lugar de Compra                   | 95 |
| Gráfico 3.19 Precio para funda de 600 gramos                  | 95 |
| Gráfico 3.20 Precio para funda de 300 gramos                  | 96 |
| Gráfico 3.21 Preferencia de Empaque                           | 97 |

## **CAPÍTULO IV**

**Gráfico 4.1 Flujo Grama del Proceso Productivo**

**111**

**Gráfico 4.2 Escala Estratégica**

**124**

**Gráfico 4.3 Ambiente Organizacional**

**129**

**Gráfico 4.4 Organigrama**

**132**

# ÍNDICE DE ANEXOS

## CAPÍTULO III

**Anexo A1 Formato de los Grupos Focales**

**Anexo A2 Formato de la Entrevista**

**Anexo A3 Formato de la Encuesta**

## CAPÍTULO V

**Anexo C1 Imagen del Producto**

**Anexo C2 Presentaciones y tamaños del Producto**

**Anexo C3 Políticas del Canal de Supermercados La Favorita C. A.**

## CAPÍTULO VI

**Anexo D1 Proyección de Ventas en Escenarios: Normal, Optimista y Pesimista**

**Anexo D2 Estructura de Capital**

**Anexo D3 Inversiones**

**Presupuesto Obra Civil**

**Anexo D4 Ventas en Escenarios: Normal, Optimista y Pesimista**

**Anexo D5 Nómina (Proyección a 10 años)**

**Anexo D6 Gastos Generales**

**Anexo D7 Cotizaciones**

**Tecmy Equipos**

**Codehotel**

**Termalimex**

**Italdesign**

**Anexo D8 Depreciaciones**

**Amortizaciones**

**Anexo D9 Costos Unitarios**

**Presupuesto de Producción**

**Anexo D10 Flujo de Efectivo Apalancado por escenarios**

**Flujo de Efectivo Sin Apalancamiento por escenarios**

**Anexo D11 Costo de Oportunidad**

**Anexo D12 Punto de Equilibrio**

**Anexo D13 Índices Financieros**

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

En el presente capítulo se tratarán los aspectos generales que involucra el desarrollo del plan de negocios. Se analizará la formación del negocio, su objetivo general y objetivos específicos.

### 1.1 FORMACIÓN DEL NEGOCIO

La idea de producción y comercialización de plátano procesado surge después de la conversación con profesores, profesionales y personas relacionadas al comercio y producción nacional. Para el desarrollo del plan de negocios se consideraron los siguientes factores.

Años atrás, la percepción que se tenía de los productos congelados era de un alimento viejo e insípido. Sin embargo, con ayuda de nuevas tecnologías de enfriamiento, campañas de marketing masivas y estrategias de comunicación dirigidas a los consumidores, esta idea ha cambiado y la demanda de alimentos congelados se ha ido incrementando, especialmente entre las nuevas generaciones, las cuales se han adaptado rápidamente a un nuevo estilo de vida internacional y consumen un mayor número de estos productos.

Actualmente, el tráfico en las grandes ciudades hace casi imposible que la mayoría de familias urbanas se reúnan para comer a medio día. De ahí que un

creciente número de ecuatorianos, para hacer más ágil el día a día, busquen rapidez sin dejar de lado la importancia del contenido nutricional y el sabor, recurriendo a la comida pre-cocida o “lista para servirse”.

En términos generales, Ecuador presenta buenas expectativas con este producto procesado para su comercialización. Lo que representa una gran oportunidad para este plan de negocios que propone la producción y la comercialización del plátano procesado.

Es así que se ha considerado aprovechar los recursos propios del país con el fin de implantar un valor agregado al producto propuesto.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios que determine la factibilidad para la implantación de una empresa productora y comercializadora de plátano procesado, orientado a personas entre 25 y 59 años de edad para el mercado de la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un plan de negocios que, en caso de ser factible, se pueda aplicar a la realidad en un futuro.
- Crear un producto novedoso basado en el plátano verde ecuatoriano.

- Obtener los conocimientos necesarios de cómo realizar un proyecto para en un futuro aplicarlos en la vida personal.
- Aprender a manejar un negocio mediante la realización del proyecto.
- Emprender en el mundo de los negocios.
- Identificar las normas de mayor importancia para la creación de un negocio.
- Determinar los procesos idóneos para el funcionamiento del negocio.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis a realizar tiene como finalidad tratar las variables que inciden, según la óptica de los autores, en la producción y comercialización de plátano procesado para el mercado de la ciudad de Quito.

Para ello se analizarán aquellas variables macroeconómicas y microeconómicas que indicarán el atractivo de la industria.

#### 2.1 SECTOR MANUFACTURERO

El sector manufacturero, que excluye la refinación de petróleo, es uno de los sectores que genera el mayor aporte al PIB, y es uno de los más dinámicos de la economía del país. A este sector pertenece el proyecto de negocio que se desarrollará en los siguientes capítulos. A continuación se realiza un análisis del sector para entender la situación en la que éste se encuentra.

##### 2.1.1 Situación Actual del Sector

A partir del año 2000, luego de la dolarización, el sector manufacturero ha tenido un desarrollo importante el cual se explica claramente en el siguiente cuadro 2.1:

**Cuadro 2.1****Crecimiento en dólares del Sector<sup>1</sup>**

| Año  | Valor en miles de dólares |
|------|---------------------------|
| 2000 | 2,169,792                 |
| 2001 | 2,483,706                 |
| 2002 | 2,593,049                 |
| 2003 | 2,734,904                 |
| 2004 | 2,883,111                 |
| 2005 | 3,269,369                 |

Elaborado: Por los autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en el cuadro 2.1, el aporte del sector manufacturero en miles de dólares al PIB ha ido incrementando en los últimos años. Esto se debe al desarrollo que se está produciendo dentro del sector.

El desarrollo porcentual del sector manufacturero se ha venido dando positivamente a partir del año 2001. En el siguiente cuadro se puede observar su crecimiento:

**Cuadro 2.2**  
**Aporte al PIB del sector<sup>2</sup>**

| Año  | Tasa de Variación del PIB | Tasa de Variación Sector Manufacturero |
|------|---------------------------|--|
| 2000 | 2.8%                      | -6.8%                                  |
| 2001 | 5.3%                      | 4.9%                                   |
| 2002 | 4.2%                      | 2.5%                                   |
| 2003 | 3.6%                      | 4.6%                                   |
| 2004 | 7.9%                      | 3.2%                                   |
| 2005 | 4.7%                      | 8.9%                                   |

Elaborado: Por los autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

<sup>1</sup> CUENTAS NACIONALES – Banco Central del Ecuador

<sup>2</sup> CUENTAS NACIONALES – Banco Central del Ecuador

El situarse en un sector cuyo crecimiento en comparación con el PIB es favorable, para la empresa resulta beneficioso, debido a que existe un desarrollo del mismo. Es importante destacar que a pesar de que se está dando un desarrollo en forma positiva, esto no significa que se encuentre en crecimiento ya que el incremento porcentual del sector de un año a otro es inferior al incremento porcentual que se da en el PIB. En el cuadro 2.2 se puede apreciar que durante el año 2005 el crecimiento del sector manufacturero fue mayor que los anteriores años, y deja un panorama favorable para el emprendimiento del plan de negocio.

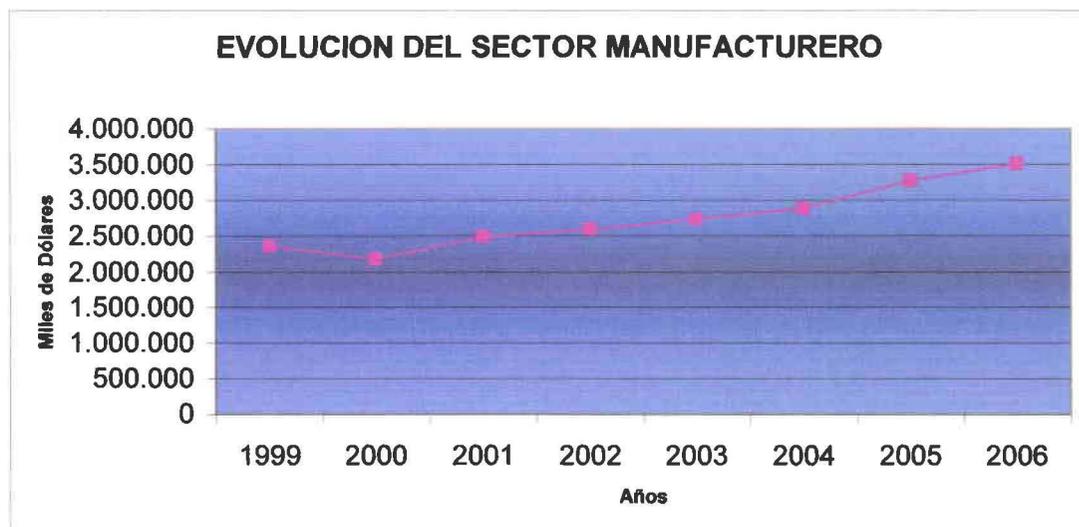
### **2.1.2 Tendencia del Sector Manufacturero**

El sector manufacturero (excluye refinación de petróleo), presentó una tendencia positiva a partir de la dolarización, con una tasa de crecimiento promedio para el período 2001-2005 de 4.8%. Además, cabe mencionar que en el año 2004 se superó el valor agregado (en términos constantes), alcanzado en 1998. Debido a que industrias como la elaboración de productos alimenticios y de bebidas; fabricación de productos químicos; del caucho y plástico; y fabricación de maquinaria y equipo; equipo de transporte e industrias manufactureras, presentaron resultados muy favorables, con tasas promedio de 6.6%, 4.9% y 4.7% respectivamente; mientras que las demás industrias experimentaron comportamientos más modestos<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Cuentas Nacionales Anuales N° 20.2001.2005

Gráfico 2.1



Elaborado: Por los autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

Se puede ver en el gráfico 2.1 la tendencia creciente del sector manufacturero hasta el año 2006, donde existe un crecimiento constante de este sector y se prevee que siga creciendo para el año 2007 en un 3.70%<sup>4</sup>.

Si se observan los datos anteriores, se puede ver que es un sector muy dinámico cuyas expectativas son favorables para la incursión del proyecto.

## 2.2 INDUSTRIA ALIMENTICIA

Para comprender un poco más de cómo es el entorno del negocio, se debe realizar un análisis de cómo es la industria, la misma que en el plan de negocios es clasificada por el Banco Central del Ecuador como, elaboración de productos alimenticios y bebidas.

<sup>4</sup> <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000894>

Se define a la industria como un conjunto de negocios proveedores de bienes y servicios que son sustituidos parcialmente entre sí<sup>5</sup>.

La industria de los alimentos se clasifica de acuerdo con el grado de elaboración de los productos; esto es, primario y elaborado.

Los primarios se dividen por:

- Pescado vivo, fresco o refrigerado
- Ganado y otros productos de origen animal
- Cereales
- Banano, café y cacao
- Otros productos de la agricultura

Los elaborados se dividen por:

- Camarón elaborado
- Pescado preparado o en conserva
- Cacao elaborado, chocolate y productos de confitería
- Productos de molinería y panadería
- Productos lácteos elaborados
- Azúcar

---

<sup>5</sup> THOMAS, Dan; El sentido de los negocios; Pág. 18

- Bebidas
- Aceites y grasas
- Carne y productos cárnicos
- Otros productos alimenticios<sup>6</sup>

El plátano procesado se encuentra en la industria de alimentos elaborados en la sección de otros productos alimenticios, tal como lo explica la división anterior. Además como menciona el Ex Ministro de Agricultura y Ganadería Ing. Agr. Pablo Rizzo Pástor en su discurso para oficialización del Consejo Consultivo del Plátano, “Ecuador a más de ser el primer productor y exportador de banano, también llega a constituirse en los últimos años en uno de los principales países productores de plátano fresco e industrializado como la harina de plátano, lo cual le da al producto valor agregado”.

Precisamente, los productos resultantes del plátano procesado están generando oportunidades comerciales tanto a nivel nacional como internacional lo cual se constituye como una ventaja para el plan de negocio.

### **2.2.1 Situación Actual de la Industria de Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas**

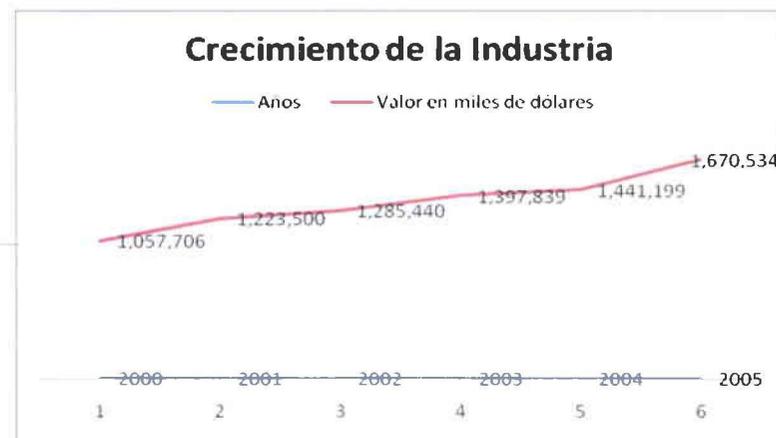
Para un mejor entendimiento se analizará la industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas, la misma que abarca la sub-industria propia del plan de negocio.

---

<sup>6</sup> Banco Central del Ecuador, estudio realizado a 31 sectores productivos en el Ecuador, Abril del 2003.

Como se observa en el gráfico 2.2 la industria de productos alimenticios y bebidas tiene una pendiente positiva, por lo tanto existe un crecimiento constante a lo largo de los años. El aporte de la industria en el año 2005 al Sector manufacturero fue del 51.1% convirtiéndose en la industria más grande dentro de este sector, a su vez el aporte de la industria al PIB nacional fue de 4.6% siendo excedida únicamente por la industria de explotación de minas y canteras y la industria de agricultura, ganadería, caza y silvicultura; como las industrias que más aportan al PIB del Ecuador.

**Gráfico 2.2**



Elaborado: Por los Autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

### **2.2.2 Tendencia de la Industria de Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas**

La industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas tiene perspectivas de crecimiento, y es un segmento altamente competitivo. Necesariamente, el distribuidor de alimentos se ve obligado a conocer qué están haciendo sus competidores y entender los hábitos de compra de los

consumidores, performance de productos y promociones efectivas. En esta industria de rápidos cambios y bajos márgenes, la colaboración y la integración de la cadena de proveedores resultan críticas<sup>7</sup>.

Además se deben analizar las tendencias globales, ya que en cierto grado, terminan afectando a la industria local con el tiempo, estas tendencias globales son las siguientes: importancia creciente en el cuidado de la salud, globalización que causa la segmentación de mercados no por lo geográfico sino por el estilo de vida, usos y costumbres. Los precios de los productos de primera necesidad han sufrido en el mercado mundial una caída del 20% en promedio<sup>8</sup>.

### **2.3 SUB – INDUSTRIA DE ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS**

La industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas, se divide en pequeñas sub-industrias, entre ellas la industria de elaboración de otros productos alimenticios, la misma que concibe al plan de negocio. Si bien el plátano pre-cocido tiene un proceso y debería estar en una industria de productos procesados, el Banco Central del Ecuador lo clasifica en este apartado y por tanto el estudio se realizará bajo esta clasificación. Cabe mencionar que dicha sub – industria ha tenido un desarrollo importante gracias a las nuevas tendencias de consumo.

<sup>7</sup> [http://www.ibm.com/ec/businesscenter/solutions/ind\\_dist\\_a.phtml](http://www.ibm.com/ec/businesscenter/solutions/ind_dist_a.phtml)

<sup>8</sup> <http://www.uees.edu.ec/investigacion/csectorial2/tema3.pdf>

### 2.3.1 Situación Actual de la Sub-Industria de Elaboración de Otros Productos Alimenticios

A continuación se muestra en el gráfico 2.3 la evolución en miles de dólares que ésta industria ha tenido a lo largo de los años.

Gráfico 2.3



Elaborado: Por los Autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se observa en el gráfico 2.3.1 el crecimiento de la industria de elaboración de otros productos alimenticios ha sido constante, con excepción del año 2004 donde la producción en miles de dólares disminuyó, recuperándose en el año 2005 y esperando que crezca periódicamente como todo el sector lo ha hecho. En la actualidad, la elaboración de otros productos alimenticios se encuentra en pleno desarrollo y existen cada vez un mayor número de empresas que desean ingresar a este nicho de mercado.

En los últimos tres años, la industria de elaboración de otros productos alimenticios ha mostrado un importante desarrollo. Entre los factores que explican esta expansión destacan la mayor apertura comercial, el crecimiento económico y un contexto macroeconómico estable<sup>9</sup>.

### **2.3.2 Tendencia de la Sub – Industria de la Elaboración de Otros Productos Alimenticios**

El mercado de alimentos congelados, pre-cocinados o pre-elaborados ha adquirido en los últimos años una creciente importancia. El crecimiento en el poder de compra de las familias y el acceso a la energía eléctrica han provocado un incremento en el número de hogares con refrigeradores y hornos microondas. Adicionalmente, debido a un mayor número de amas de casa en el mercado laboral, el tiempo disponible para cocinar se ha reducido<sup>10</sup>.

Los subproductos de plátano cifran una estupenda oportunidad comercial para la agroindustria nacional porque no hay mayor competencia en el mundo<sup>11</sup>.

Los alimentos pre-cocinados, congelados y empaquetados al vacío son más de la mitad de la comida que compramos hoy en día. Al menos el 50 por ciento de los productos alimenticios que consumimos no existían hace 10 años, y probablemente será el mismo caso para la industria alimenticia dentro de 10

<sup>9</sup> FELLER RATE – Visión de Riesgo, Tendencias y Desafíos en la Industria de Alimentos Procesados en <http://www.feller-rate.cl/general2/asticulos/alimentosvr.pdf>

<sup>10</sup> INFOCIR – Boletín Quincenal de Inteligencia Agroindustrial No. 9 Vol. 1 Octubre 7 de 2005

<sup>11</sup> EL UNIVERSO – Producción 31 de Julio 2004

años<sup>12</sup>. El incremento en la demanda de estos productos ha movilizó un sector muy importante de la industria de alimentos.

## **2.4 EL NEGOCIO**

El negocio ofrece un producto procesado, hecho a base de plátano, que resultan en patacones pre-cocidos de fácil preparación.

### **2.4.1 Definición del Negocio**

Posterior a la definición del sector y la industria, se procede a establecer el negocio. Esto permite determinar con claridad quiénes son los clientes, cuáles son los productos que se producirán y comercializarán, dónde serán vendidos y cómo serán comercializados.

La categorización del sector, la industria y el negocio se realizó tomando en cuenta a la clasificación que el Banco Central del Ecuador realiza para incluir un producto a un sector, una industria y sub-industria.

El sector al cual pertenece el negocio se identifica como sector manufacturero ya que para la preparación del producto se necesita un proceso donde las personas interactúan con él, hasta llegar a su presentación final. La industria es la concerniente a la elaboración de productos alimenticios y bebidas debido a la forma de preparar los alimentos y el conocimiento que posee su materia prima (plátano o verde) en todos los ecuatorianos.

---

<sup>12</sup> QUIMINET – Artículo, Indicadores de Calidad para Cadenas de Refrigeración en <http://www.quiminet.com.mx/ar1.html>

El negocio consiste en posicionar el producto ofrecido en la mente de todos los ecuatorianos basados en la producción y comercialización de plátano procesado, brindando a las personas una nueva opción de consumo de este producto. Es una empresa dedicada a ofrecer un producto de fácil cocción a base de plátano ecuatoriano para satisfacer las necesidades de alimentarse o simplemente de un antojo que las personas puedan tener a un determinado momento.

Basándose en el análisis realizado, se encuentra que el plátano procesado está dentro del sector manufacturero, en una industria alimenticia de productos elaborados que a su vez se divide en una sub-industria de elaboración de otros productos alimenticios, tal como se muestra en el gráfico 2.4

**Gráfico 2.4**



Elaborado: Por los Autores

### 2.4.2 Descripción del Producto

A continuación se procederá a explicar las características naturales y técnicas del plátano a ser utilizado como materia prima, para luego convertirse en el producto del plan de negocios, es decir, un patacón pre-cocido.

Nombre Científico: Musa sp.

Variedad Seleccionada: Barraganete

Bondades (Barraganete):

- Alta tolerancia a la sigatoka negra
- Frutos Grandes
- Alto peso promedio: 18.1 Kg/Racimo, 300 – 400 g/dedo
- Gran aceptación en el mercado
- Vida económica del cultivo: 3 años
- Rendimiento promedio al primer año: 1.200 cajas/Ha<sup>13</sup>

Esta fruta cilíndrica con tres ángulos pronunciados, se consume en diversos estados de madurez y de ello depende su sabor entre otras características. Así, el plátano con cáscara verde y vetas negras tiene un sabor salado, su firme y astringente pulpa es de color blanco marfil. En contraste, la cáscara del plátano maduro es amarilla con vetas negras, la pulpa es blanda, almidonada, de color amarillo-salmón y con sabor dulce<sup>14</sup>. En el caso del plan de negocios, se utilizará un plátano verde con las características señaladas anteriormente.

<sup>13</sup> <http://www.sica.gov.ec/>

<sup>14</sup> Consulta a Ing. Msc. Alvaro Yépez: Cultivo de hortalizas

A continuación se presentará en el siguiente cuadro la composición nutricional del plátano:

**Cuadro 2.3**

**Composición nutricional de la pulpa del plátano y banano (100g de parte cruda comestible)**

| Componente                | Banano | Plátano |
|---------------------------|--------|---------|
| Agua (g)                  | 74.26  | 65.28   |
| Energía (Kcal)            | 92     | 122     |
| Proteína (g)              | 1.03   | 1.3     |
| Grasa (g)                 | 0.48   | 0.37    |
| Carbohidratos (g)         | 23.43  | 31.89   |
| Calcio (mg)               | 6      | 3       |
| Hierro (mg)               | 0.31   | 0.6     |
| Potasio (mg)              | 396    | 499     |
| Sodio (mg)                | 1      | 4       |
| Vitamina C (mg)           | 9.1    | 18.4    |
| Tiamina (mg)              | 0.045  | 0.052   |
| Riboflavina (mg)          | 0.100  | 0.054   |
| Niacina (mg)              | 0.540  | 0.686   |
| Vitamina A (IU)           | 81     | 1127    |
| Grasas Saturadas (g)      | 0.185  | 0.143   |
| Grasas Monosaturadas (g)  | 0.041  | 0.032   |
| Grasas Poli-saturadas (g) | 0.089  | 0.069   |

Elaborado por: María Isabel Arcilla P. Mayo 2003

Fuente: Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)

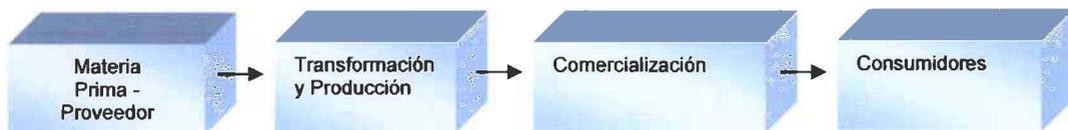
### 2.4.3 Producto y Servicio

El producto que se ofrecerá en el negocio son los patacones pre-cocidos, nuevos para consumo interno dentro del país. Éstos poseen como característica principal, su fácil cocción, la cual no requiere de mucho tiempo, además su conservación, dado que pueden ser refrigerados. El momento de cocción, el producto no pierde ninguna de sus características tradicionales, es decir, el sabor, la contextura y su olor característico se mantiene.

El servicio que se otorgará será el de comercializar el producto en las principales cadenas de supermercados a nivel nacional, restaurantes y empresas de catering, dependiendo de cómo esto sea determinado por la investigación de mercados.

#### 2.4.4 Diagrama de Flujo Genérico

Diagrama de Flujo Genérico



Elaborado: Por los autores

La materia prima es adquirida por los mismos productores, para luego transformarla en patacones de forma pre-cocinada listos para ser fritos. La comercialización se dará a través de las cadenas de supermercados que existen a nivel nacional principalmente. Los consumidores finales serán personas que se encuentren dentro del supermercado y deseen productos de rápida cocción.

#### 2.4.5 Materia Prima

- Plátano

#### 2.4.6 Proveedores

- Haciendas de plátano ubicadas en Santo Domingo de los Colorados.

- Sin embargo, en el Ecuador existen muchas plantaciones de la variedad seleccionada.

#### **2.4.7 Productores**

- Empresas dedicadas a la producción y comercialización de plátano procesado.

#### **2.4.8 Comercialización**

- Cadenas de supermercados a nivel nacional.

#### **2.4.9 Consumidores**

- Personas que visiten los supermercados, especialmente la sección de alimentos congelados.

## 2.5 MACROENTORNO

### 2.5.1 Factores Económicos

#### 2.5.1.1 Inflación e Índice de Precios al Consumidor

El año 2005 fue un año con una alta tendencia inflacionaria que se inició en el mes de mayo y ha seguido nutriéndose con la elevación de precios de los bienes no transables (sobre todo educación y alquileres) y luego también de los bienes transables. Para el mes de diciembre del 2005, el Índice de Precios al Consumidor IPCU fue de 104.69, el cual da como resultado una inflación mensual de 0.46%, una inflación anual similar a la acumulada de 4.36%. La inflación del mes de diciembre se debe al incremento en los precios de los artículos relacionados con las siguientes divisiones: alojamiento, agua, electricidad, gas y otros; combustibles; alimentos y bebidas no alcohólicas; muebles y artículos para el hogar. Estas tres divisiones aportaron con 0.37 puntos a la inflación<sup>15</sup>.

La inflación ataca de forma directa a la industria de elaboración de alimentos y bebidas ya que se da una fluctuación en los precios referentes a las materias primas para la elaboración de los productos. Es importante destacar que la materia prima fundamental (plátano) destinada a la elaboración del producto pre-cocido es perteneciente a la división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, a su vez el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) después de la corrección que realizó en el cálculo de la inflación en el año 2005, reportó un

---

<sup>15</sup> PICAVAL: Análisis Ejecutivo Mensual. Enero 2006

Índice de Precios al Consumidor (IPC) en marzo de 105,38, produciendo una variación mensual de 0,65%. Este resultado se debió principalmente a que los precios de los productos agrícolas subieron, motivo por el cual el rubro de “Alimentos y Bebidas No Alcohólicas” (0,43%) fue el de mayor incidencia en el incremento de la inflación mensual<sup>16</sup>.

Esto tiene un efecto inmediato en el negocio ya que las variaciones constantes que se dan en el precio del plátano producen una traba al momento de estimar los costos del giro del negocio. Por lo tanto, cualquier variación en los precios de los productos finales del negocio pueden ser asumidos por el cliente final.

En el mes de marzo del año 2006 el Ecuador alcanzó la inflación más alta registrada en los últimos dos años, para el 31 de marzo del siguiente año la inflación disminuyó considerablemente tal como muestra en la Gráfico 2.5

**Gráfico 2.5**

**Tendencia de Tasas de Interés**



Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

<sup>16</sup> INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA elaborado por: Centro de Investigaciones Económicas CIE - UTEG

Un aumento en la inflación produciría un incremento en el precio de las materias primas e insumos necesarios del negocio, lo que podría provocar que un alza en los costos de producción sea trasladada al precio final del producto, causando una reducción en las ventas.

La inflación es un buen indicador que muestra que los precios de los productos por el momento no se van a encarecer por tanto representa una ventaja para la implantación del negocio.

### **2.5.1.2 Índice de Precios al Productor (IPP)**

El Índice de Precios al Productor (IPP) mide el nivel general de los precios de los bienes a nivel mayorista. Existen tres grandes sub-categorías dentro del IPP: bienes básicos o materias primas, bienes intermedios y bienes finales o terminados. Los índices más importantes son el índice de precios de bienes finales, el cual representa los precios de los bienes que están listos para la venta a nivel mayorista<sup>17</sup>. Desde el punto de vista de las materias primas que se utilizan en la creación del producto final, el incremento de su precio afecta directamente al negocio, ya que se produce una variación en los costos de producción. Esta variación de costos es importante, ya que es trasladada al consumidor final y debido a la existencia de un gran número de productos sustitutos y a las características elásticas de la demanda, las ventas se verán afectadas.

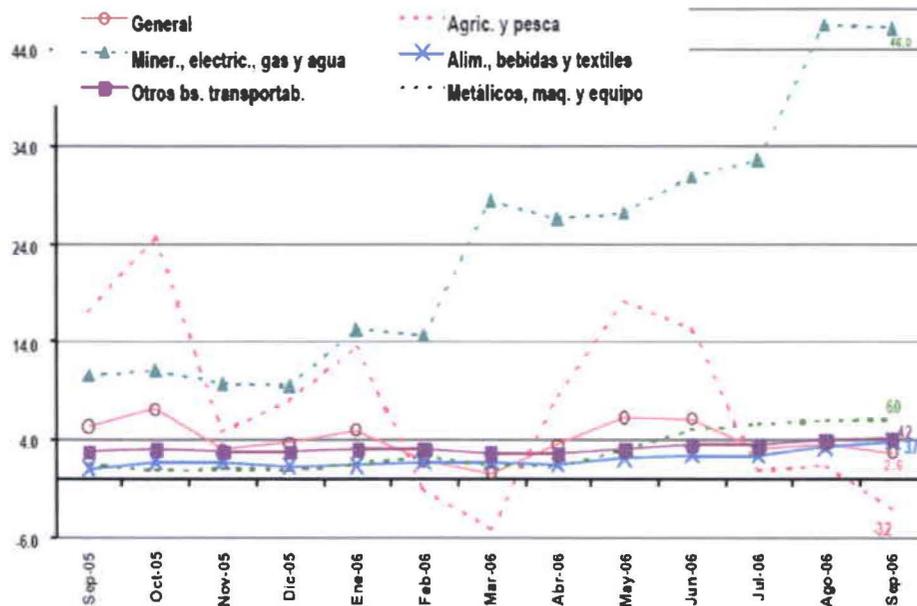
---

<sup>17</sup> <http://www.pymes-ecuador.com/glosario%20economico.html>

Este factor afecta directamente al negocio, el incremento del índice de precios al productor genera que se deba gastar más en materias primas e insumos de producción, y por lo tanto genera un alza al precio final, una disminución de la rentabilidad o que no se puedan cubrir los costos, que se traduce como pérdidas.

**Gráfico 2.6**

**IPP por Grupo de Productos**  
- variación anual -



Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede apreciar en el gráfico 2.6, la tendencia del índice de precios al productor para la división de alimentos, bebidas y textiles, ha sido estable, el plátano materia prima esencial se encuentra en este sector, por tanto no constituye un problema para la implantación del plan de negocios; a su vez, el índice de precios al productor de los demás sectores tiene comportamientos

fluctuantes, lo cual presenta un panorama positivo frente al comportamiento económico de las industrias en general.

### 2.5.1.3 Tasas de Interés

En caso de que las tasas de crédito sean altas es más complicado que la industria crezca y se pueda ingresar a nuevos mercados debido a que esta representa el alto costo del dinero.

**Cuadro 2.4**

#### **Evolución y Comparación de las Tasas de Interés**

| Mes    | Tasa Referencial Pasiva% | Tasa Referencial Activa% |
|--------|--------------------------|--------------------------|
| Nov-06 | 4.685                    | 9.97                     |
| Dic-06 | 4.908                    | 8.85                     |
| Ene-07 | 5.05                     | 9.36                     |
| Feb-07 | 5.01                     | 9.51                     |
| Mar-07 | 5.13                     | 9.3                      |
| Abr-07 | 5.187                    | 9.64                     |

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el negocio, el mantenimiento de las tasas de interés es positivo debido a que por lo menos se mantienen los costos financieros al momento de obtener créditos y esto representa una disminución de riesgo. Aunque estas tasas son altas, empujan a la realización de proyectos más riesgosos y con tasas de descuento superiores. En la actualidad se pueden encontrar líneas de crédito alternativas como la propuesta por la Corporación Financiera Nacional.

La empresa y el proyecto son beneficiados debido a la reincorporación de la Corporación Financiera Nacional (CFN) como banca de primer piso. La CFN se encuentra aprobando y entregando directamente recursos a quienes deseen financiar sus proyectos productivos. Los créditos que la CFN brinda van desde 50 mil dólares a 2 millones de dólares, lo que representa un capital suficiente para la financiación del negocio<sup>18</sup>.

#### **2.5.1.4 Propensión de las Personas a Gastar**

En un estudio realizado por el Banco Central del Ecuador a 2400 hogares del sector urbano de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca durante el mes de febrero de 2007, sintetiza que: el Índice de Confianza al Consumidor correspondiente al mes de febrero se sitúa en 68.74 puntos, bajó en 1.13 puntos con respecto al mes anterior, es decir enero (ver gráfico 2.5.1.4), sin embargo, es superior en 20.94 puntos en relación al mismo mes de febrero del año anterior, cuyo valor era de 47.8 puntos como se puede apreciar en el gráfico. Este resultado indica que bajó levemente las expectativas de consumo de los hogares con relación al mes anterior, pero aumentó respecto al año anterior. En síntesis, en el mes de análisis, los hogares consideran que se deteriorará su situación económica, disminuirá la capacidad de adquisición de productos básicos, tienen bajas expectativas de adquirir bienes durables y bienes raíces. Sin embargo, consideran que la situación económica del país es mejor con relación al año anterior<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> El Comercio: La CFN otra vez cumplirá el rol de banca de primer piso 1/30/2006

<sup>19</sup> Banco Central del Ecuador. SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL, Febrero 2007, Pág. 25

Gráfico 2.7



Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

El cuadro 2.7 muestra la tendencia que ha tenido a lo largo del año 2006, por tanto es un indicador favorable para la industria, debido que al incrementarse el nivel de confianza de los consumidores, se incrementa el gasto de las personas muy favorable para la incursión del plátano procesado al mercado nacional.

Este indicador es un punto favorable para el proyecto ya que las personas están dispuestas a gastar más, lo que incrementaría las ventas en el negocio.

### 2.5.1.5 Nivel de Inversión Extranjera

La inversión extranjera directa (IED) se vio incrementada a partir de la dolarización, ya que se pudieron concretar proyectos nacionales como la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP). A partir de la culminación del OCP, la IED se redujo en 400 millones de dólares. Es

importante que se promueva la creación de proyectos nacionales para poder lograr un incremento de la IED<sup>20</sup>.

Gráfico 2.8



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como muestra el gráfico 2.8 la Inversión Extranjera Directa en el Ecuador ha sido constante en los últimos años, pero el objetivo principal no es simplemente atraer capitales extranjeros, sino también incentivar a las personas que tienen su dinero dentro del país a no enviarlo al exterior.

Mediante la entrada de nuevas empresas internacionales, se expande la oferta de trabajo para la gente desempleada. Si existe un mayor porcentaje de ocupación, la capacidad adquisitiva puede incrementar, asimismo como la propensión de las personas a gastar.

Con la Inversión Extranjera Directa se da el ingreso de nuevas tecnologías y procesos que pueden mejorar la capacidad productiva del negocio, y debido a

<sup>20</sup> <http://www.expreso.ec>

que el negocio necesita de procesos y maquinarias, es un factor que merece atención.

### 2.5.2 Factores Políticos

El país ha sufrido y sigue sufriendo ingentes pérdidas económicas por causa de paralizaciones organizadas por gremios a los que poco les importa la suerte del país sino sus minúsculos y mezquinos intereses. El país permanece impávido y angustiado ante la prepotencia de estos grupos que cierran calles y carreteras impidiendo que la gente que quiere que el Ecuador salga adelante haga sus labores normalmente<sup>21</sup>.

Las paralizaciones provinciales son un factor que no se debe dejar de analizar. En el Ecuador los cierres de carreteras producen graves problemas para las demás provincias aledañas, ya que no reciben los pedidos a tiempo o en la mayoría de veces pierden los cargamentos, pues muchos productos son perecibles. Asimismo, el poco producto que queda en los supermercados y mercados es comercializado con precios altos para compensar la escasez<sup>22</sup>

Ciertamente la inestabilidad política coloca en riesgo el desarrollo del país, crea incertidumbre y aleja la inversión extranjera y local.

El riesgo país es un indicador fundamental para el destino financiero de una nación. Éste es utilizado por los inversores extranjeros y nacionales al momento de calcular el éxito de sus proyectos.

<sup>21</sup> <http://www.hoy.com.ec/especial/mahuad/opinion.htm>

<sup>22</sup> [http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=tOB7bE82U0&nuevo\\_mes=0&nuevo\\_ano=2006&dias=23&noticias=2006-03-23](http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=tOB7bE82U0&nuevo_mes=0&nuevo_ano=2006&dias=23&noticias=2006-03-23)

El riesgo país es un baremo que mide el grado de volatilidad de una economía determinada y permite a los agentes financieros extranjeros prever los riesgos de las inversiones<sup>23</sup>. En la actualidad el riesgo país oscila entre 700 y 720 puntos<sup>24</sup>.

La inestabilidad política, el riesgo país y la corrupción son temas muy comunes dentro del país. Esto produce una serie de acontecimientos perjudiciales para la nación y su desenvolvimiento. Tanto la población nacional como internacional ha ido perdiendo confianza en la capacidad de la nación para desenvolverse oportunamente.

Al existir un marco político y jurídico inestable, altos niveles de corrupción, falta de incentivos arancelarios; la inversión se ve limitada.

### **2.5.3 Factores Ambientales**

Los factores ambientales que inciden en el plan de negocios deben ser tratados con especial cuidado desde el punto de vista del cultivo inicialmente y luego respecto al manejo de desperdicios e impacto ambiental de las instalaciones de producción. Para esto hay que tener en cuenta el aspecto natural que será descrito a continuación.

Primero se deben considerar las actividades de pre cosecha que influyen en la calidad del plátano, para esto, la planeación de la siembra debe realizarse de

---

<sup>23</sup> <http://www.eluniverso.com/2007/03/01/0001/9/755F541E221945A6AB3EF759A6AECA16.aspx>

<sup>24</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

acuerdo al mercado en condiciones agroecológicas de acuerdo a la variedad seleccionada, que en este caso es el “barraganete”. El cultivo debe tener una apropiada nutrición y un manejo integrado de problemas fitosanitarios (que involucra todo lo referente al control de plagas) para proteger la salud de los consumidores y la reputación y prestigio del plan de negocios conjuntamente.

Luego se necesita una adecuación post-cosecha, en la cual se utilizarán desinfectantes biológicos, evitando aditivos y sobretodo reciclando los desechos agroindustriales. Resulta adecuado mencionar que la implantación del plan de negocios no tiene mayor impacto biológico en el ecosistema, ya que no genera sustancias nocivas por degradación.

### **2.5.3.1 Fenómenos Naturales**

El llamado fenómeno del Niño consiste en la presencia de una gran masa de agua caliente de baja salinidad en la costa noroccidental del continente lo cual produce fuertes marejadas y torrenciales aguaceros, inundaciones y desbordamientos de ríos en la costa. Este fenómeno suele presentarse en la segunda quincena de diciembre. El año 1982-1983 provocó grandes daños en el país, sobre todo en la provincia de Manabí<sup>25</sup>.

Este factor es muy importante para la implantación del negocio, debido a que el plátano es un cultivo que necesita de un clima estable, y al presentarse variaciones en las temperaturas o inundaciones, afecta a su producción y sufre el precio, lo cual puede ocasionar pérdida al negocio.

<sup>25</sup> <http://www.explored.com.ec/ecuador/continue/gala2.htm>

#### 2.5.4 Factores Legales

La compañía será una sociedad anónima, y se constituirá de dos socios fundadores que responderán por el valor de sus respectivos aportes y realizarán el comercio sobre una razón social. La compañía será establecida mediante contrato y escritura pública. La empresa es de carácter mercantil y será administrada a través de representantes, los mismos que son legalmente capaces. Cónyuges, hijos y padres no podrán ser socios.

Existirán dos tipos de capital que son: el capital suscrito y el capital pagado. El nombre de la empresa y su domicilio serán determinados con anterioridad y en consenso con los socios, existirá un capital inicial.

Los accionistas podrán vender sus acciones en el caso que deseen retirarse del negocio previa aprobación y autorización de los demás accionistas. Existirá una cuenta llamada reserva de capital la misma que representa un porcentaje de las utilidades para futuras capitalizaciones.

Los requerimientos que se detallan a continuación son necesarios para el funcionamiento de un negocio de alimentos:

- Certificado del Registro Sanitario: la institución encargada de otorgar este certificado es el Ministerio de Salud Pública. En este documento constará la descripción del producto, su conformación y el número de registro sanitario. El proceso se lo hace por medio de la Dirección General de Salud.

- Permiso de Funcionamiento: el Ministerio de Salud Pública, por medio de, el Departamento de Control Sanitario de Pichincha y la Dirección Nacional de Salud es el encargado de otorgar este permiso. El establecimiento deberá cumplir con los requisitos expuestos en el Código de Salud actual en lo referente a los recursos físicos y humanos. La dirección Provincial de Salud y el Control Sanitario de Pichincha realizarán inspecciones a los negocios para verificar el cumplimiento de las disposiciones. El permiso es emitido por el periodo de un año y deberá ser renovado al cumplirse con este tiempo. La inspección tendrá como objetivo verificar el estado de las maquinas, la disposición de las aguas domesticas e industriales, características del establecimiento, factores higiénicos sanitarios y la seguridad industrial. El personal trabajador deberá poseer un certificado de salud por el contacto que éste tiene con el producto final.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC): para dar inicio a las operaciones comerciales de un negocio en particular es indispensable contar con este documento. Es imperante cumplir el pago del IVA y del Impuesto a la Renta por parte de estos establecimientos. El documento consta del nombre comercial, el domicilio de la empresa y la actividad principal a la que se dedica.

- **Patente Municipal:** el valor comercial de los activos pertenecientes a la empresa y el número del Registro Único de Contribuyentes son necesarios para obtener este documento.
- **Inspección y Certificado de Establecimiento:** El Departamento de Control Sanitario y la Dirección Provincial de Salud son los encargados de expedir este certificado. Como requisitos deben ser presentados los documentos de Permiso de Funcionamiento y Registro Sanitario. La inspección del establecimiento elabora conclusiones acerca del asentamiento, la vecindad y los productos.

Un problema son los procesos burocráticos que se deben seguir para que todo este tipo de certificados y documentación sean entregados, lo que expande el lapso de tiempo en el que el negocio pueda comenzar a funcionar<sup>26</sup>.

### **2.5.5 Factores Tecnológicos**

En el sector predomina una tecnología sencilla, de fácil acceso, con una leve complejidad en cuanto a su utilización. La tecnología empleada por los diversos participantes puede ser considerada como ampliamente difundida y utilizada en forma homogénea. El cambio tecnológico es lento, sin embargo su avance ha logrado que los distintos métodos de producción sean de una mayor eficiencia y efectividad<sup>27</sup>. La gran variedad y opciones que se ofrecen

---

<sup>26</sup> Desfaz Carrasco Sofía Alexandra – Tesis PUCE - Plan de negocio de la empresa catering Servialim de la ciudad de Quito – Pag. 25

<sup>27</sup> Folleto Codehotel

en el mercado generan una posibilidad para proyecto. Se necesita de una alta inversión.

El Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) estima que en el país se invierten \$800 millones (datos de 2004) en implementar nuevas tecnologías de información (compra de equipos, diseños de páginas web, internet, entre otros)<sup>28</sup>.

### **2.5.6 Factores Sociales y Culturales**

Uno de los principales factores culturales que impulsa la implantación del plan de negocios, es que el plátano es un producto por excelencia ecuatoriano, por lo tanto influye en la intención de compra del mercado potencial para el producto, por las tradiciones y costumbres de nuestro país para comer un producto típico.

Por otra parte, el consumo de alimentos congelados se concentra en las grandes ciudades y zonas metropolitanas; en estratos de ingresos medios, cuya prioridad es ahorro de tiempo y esfuerzo. Y en estratos de ingresos altos, que buscan productos gourmet, alimentos funcionales, orgánicos e innovadores<sup>29</sup>. Esto refleja una creciente necesidad de las personas hacia productos que satisfagan sus requerimientos en el menor tiempo posible y con

<sup>28</sup> [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=246315](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=246315)

<sup>29</sup> INFOCIR – Boletín Quincenal de Inteligencia Agroindustrial No. 9 Vol. 1 Octubre 7 de 2005

el mínimo esfuerzo como ya fue mencionado, consecuentemente la puesta en marcha del plan de negocios es adecuada dado este contexto.

#### **2.5.6.1 Crecimiento Poblacional**

El crecimiento poblacional es la tasa a la cual crece la población de una zona geográfica delimitada en un período de tiempo determinado, para sus proyecciones se consideran tasas de natalidad y mortandad.

En países en desarrollo y subdesarrollados como el Ecuador el crecimiento poblacional a través de los años ha sido constante y exponencial. Sin embargo, este fenómeno no ha sido fruto únicamente de la evolución en sí, sino de un proceso de migración hacia, y fuera del país. (Gaviria, Discurso)

De acuerdo con el último censo nacional efectuado en el año 2001, la tasa de crecimiento poblacional anual del Ecuador del período 1990-2001 fue del 2,05% y la tendencia es decreciente con pendiente algo negativa.

Datos más recientes proyectados por el Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social (CEPAR) indicaron que el crecimiento estimado para el 2005 fue del 1,8%, lo que equivale a una población aproximada de 13'798.000 habitantes; y para el año 2015 la población ecuatoriana está estimada en 15'936.000 habitantes.

El censo también indicó que la Tasa de Crecimiento Anual (TCA) del período 1990 – 2001 de la provincia del Pichincha fue del 2,8%, además se determina que es en Quito (ciudad en la que se iniciará la empresa) donde se concentra el 77% de la población de la provincia.

**Cuadro 2.5****Tasa de crecimiento anual de la provincia de Pichincha**

| Año  | Ecuador    | Pichincha | %    |
|------|------------|-----------|------|
| 1950 | 3.202.757  | 386.52    | 12,1 |
| 1962 | 4.564.080  | 587.835   | 12,9 |
| 1974 | 6.521.710  | 988.306   | 15,2 |
| 1982 | 8.138.974  | 1.382.125 | 17,0 |
| 1990 | 9.697.979  | 1.756.228 | 18,1 |
| 2001 | 12.156.608 | 2.388.817 | 19,7 |

Elaborado por: Los Autores

Fuente: INEC

Las proyecciones del crecimiento poblacional en el Ecuador como señala el cuadro 2.5, pueden representar una oportunidad para la empresa pues, al existir mayor población, existe un mercado más grande y el consumo de bienes en general aumenta.

Por tanto dentro se constituye como un factor positivo para la implantación del plan de negocio al aumentar el gasto en bienes de consumo, donde el plátano pre-cocido se encuentra inmerso.

### 2.5.6.2 Remesas de los migrantes

En el Ecuador, no existe una clara evidencia del efecto multiplicador que pueden generar las remesas en el país. Aproximaciones del uso de las mismas fue realizada por la empresa Bendixen & Associates en el año 2003.

Las encuestas de Bendixen & Associates revelaron lo siguiente:

Aproximadamente un millón de personas recibe remesas del extranjero, provenientes principalmente de España (44 por ciento) y de Estados Unidos (38 por ciento).

- El 61 por ciento de la cantidad recibida se destina a gastos diarios.
- El 8 por ciento se destina a inversiones en negocios.
- El 8 por ciento se deposita para ahorros.
- El 2 por ciento para educación y,
- El 17 por ciento para gastos de lujos<sup>30</sup>.

Por lo tanto se constituye como un aspecto positivo para el emprendimiento del negocio, debido que el 61% de la cantidad recibida de remesas se destinan a gastos diarios.

### 2.5.6.3 Tendencias de consumo

Los habitantes del Ecuador poseen un excesivo consumo de cereales, azúcares, tubérculos y oleaginosas. Este tipo de alimentos representa el 65% del consumo de los ecuatorianos. Se da un consumo aproximado del 15% en

---

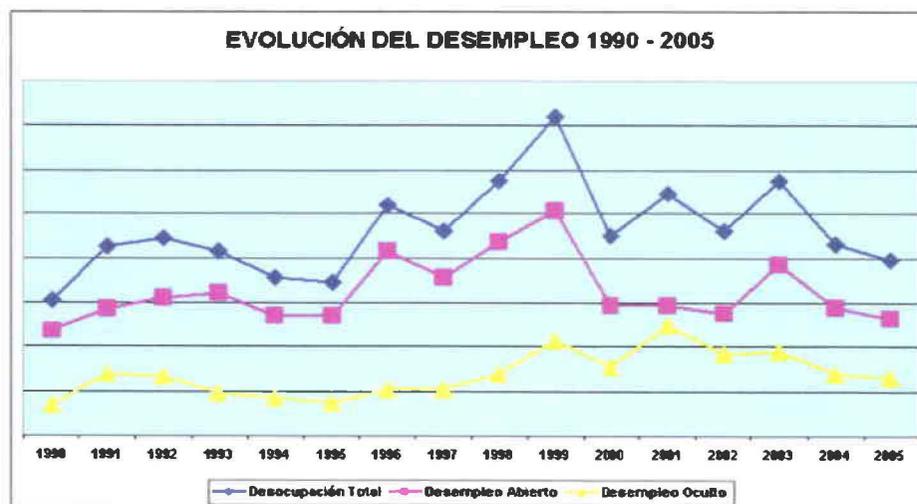
<sup>30</sup> Velastegui Martínez, L.A.: "Impacto de la Migración & las Remesas en la Economía Ecuatoriana" en Observatorio de la Economía. Latinoamericana, Número 58, marzo 2006. En <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>

frutas y el 20% en proteínas como huevo, leche y carne. Existe un gusto por los alimentos grasosos y la dieta diaria se basa fundamentalmente en comida que posee altos niveles de calorías como el arroz, la papa, el plátano, el pan y el azúcar<sup>31</sup>. Esta tendencia genera una ventaja para la idea del negocio ya que implica que las personas tienden a consumir alimentos contundentes, considerados pesados, o grasosos, dependiendo el caso; los patacones caen en estas definiciones por tanto representa una oportunidad como se ha venido mencionando.

#### 2.5.6.4 Desempleo

El Desempleo mide qué parte de la Población Económicamente Activa (PEA) no se encuentra trabajando ya que el mercado laboral no dispone de suficientes plazas de empleo para que estas personas dejen de estar inactivas.

**Gráfico 2.9**  
**Serie Histórica: empleo, subempleo y desempleo**



Elaborado por: INEC

Fuente: INEC

<sup>31</sup> Diario "El Universo", domingo 10 de Septiembre 2006

El subempleo mide qué parte de las personas que tienen un empleo trabajan realizando una actividad inferior de la cual están capacitados para realizar; y a su vez, a aquellas personas que se encuentran en una situación de pluriempleo percibiendo ingresos inferiores al límite aceptable.

En el gráfico 2.9 se observa la tendencia que el desempleo ha sufrido a lo largo de los años, esta variable macroeconómica se traduce en un gran problema social, y representa una amenaza para la empresa pues las personas son el motor de una economía y si no poseen los recursos necesarios para el consumo la demanda de bienes y servicios disminuye y por ende las ventas de las empresas en general también disminuyen, debiendo reducir su personal en mayor medida y el desempleo se agudiza cayendo en un círculo vicioso con terribles repercusiones negativas como pobreza, miseria y delincuencia.

## 2.6 MICROENTORNO

El análisis efectuado en el macroentorno determinó a aquellos factores y variables que afectan el desarrollo del plan de negocios en el Ecuador. En esta ocasión es necesario analizar el microentorno para poder determinar el atractivo puntual de la industria en la que se desarrollará la empresa.

Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad, de esta manera para el estudio del micro entorno se utilizará el modelo del diamante

de Porter que considera a las cinco fuerzas competitivas de una industria las cuales son:

- Rivalidad entre competidores en la industria
- Poder de negociación de los consumidores
- Poder de negociación de proveedores
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos

### 2.6.1 Diagrama de las 5 Fuerzas de Michael Porter



Elaborado por: Los Autores

Fuente: "Estrategia y Ventaja Competitiva", Michael Porter, Editorial Deusto.

#### 2.6.1.1 Aspectos Generales

El cuadro 2.6 muestra las empresas y productos competidores que se encuentran en la industria de productos pre-cocidos.

Cuadro 2.6

| COMPETIDORES       | PRODUCTOS SUSTITUTOS   | PROVEEDORES           |
|--------------------|--|-----------------------|
| <b>Pronaca</b>     | Filetes de pollo, Hamburguesas, filetes de pescado                 | Auto-abastecimiento   |
| <b>Supermaxi</b>   | Papas congeladas, pan precocido                                    | Auto-abastecimiento   |
| <b>Nirsa</b>       | Filetes de pescado   | No existe información |
| <b>Don Diego</b>   | Hamburguesas, Fritadas   | Auto-abastecimiento   |
| <b>Maramar</b>     | Camarones pre-cocidos  | No existe información |
| <b>Facundo</b>     | Bolas de Verde, empanadas de verde, empanadas de maíz, pan de yuca | Auto-abastecimiento   |
| <b>Lord Iceman</b> | Papas Congeladas   | No existe información |

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Investigación Realizada por los Autores

Existen también proveedores de maquinarias y equipos de cocina para la elaboración de los productos pre-cocidos que se mencionan a continuación:

- ADIVMAQ (Aditivos y Maquinarias)
- ALITECNO
- CODEHOTEL
- TERMALIMEX
- ITALDESIGN
- TECMY EQUIPOS

Los equipos que se utilizan con mayor frecuencia en esta industria son:

- Cocinas Industriales
- Máquina freidora
- Sistemas de refrigeración

## 2.6.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

### 2.6.2.1 Rivalidad entre Competidores en la Industria

La industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas posee un gran número de competidores; unos poseen un reconocimiento de marca y se encuentran plenamente establecidos en el mercado y otros con menor control del mismo. Muchos de los competidores poseen características similares como lo es tecnología utilizada para la elaboración de productos pre-cocidos. Cabe mencionar que no existe competencia directa, ya que no existe una empresa que proporcione “patacones pre-cocidos” al mercado de la ciudad de Quito. Sin embargo se mencionarán a los principales competidores dentro de la rama de los pre-cocidos a continuación:

- Pronaca (Mr. Cook)
- Facundo
- Life Food Products (Maná)
- Lord Iceman
- Don Diego
- Veconsa
- Nirsas (Real)

La rivalidad entre empresas es la fuerza de Porter más sensible ya que cualquier cambio de estrategia de una empresa puede provocar reacciones

por parte de los competidores como la baja de precios, el ofrecimiento de nuevas ofertas y el aumento de la publicidad<sup>32</sup>.

Al existir una mayor rivalidad de competidores y al mismo tiempo la presencia de empresas fuertes ya establecidas en el mercado como es el caso de Facundo y Pronaca, la competencia se intensifica y se vuelve cada vez más complicado subsistir y sobresalir. Esto produce que los gastos en publicidad se tengan que incrementar; se da un poco o casi nulo control del precio de los productos que se ofrecen; existe una mayor rivalidad por los canales de distribución y las materias primas, de la cual se ven beneficiadas las empresas que posean una mejor posición para negociar ante los proveedores.

El negocio se encuentra en un mercado altamente fragmentado. En la industria existe un alto grado de rivalidad entre los competidores debido al gran número de participantes, esto afecta directamente al negocio ya que provoca que los consumidores puedan cambiar de una marca a otra con gran facilidad, en el sentido de alimentos pre-cocidos como tales, más no en el producto específico de los "patacones pre-cocidos".

Se da la presencia de competidores con un enorme poder económico y control de mercado, que tienen la posibilidad de bombardear la mente del consumidor y posicionar su producto a través de campañas publicitarias. Asimismo, en las perchas de los supermercados se encuentran gran cantidad de productos de similares características, de grandes marcas que promueven la competencia.

---

<sup>32</sup> Conceptos de Administración Estratégica. Fred. R. David. Pág. 142

Esto perjudica al negocio ya que estos fuertes competidores tienen la posibilidad de manejar ampliamente sus precios; en el caso de existir una guerra de precios el negocio y los participantes de menor tamaño se ven amenazados y hasta pueden desaparecer.

### **2.6.2.2 Poder de Negociación de los Consumidores**

Los principales consumidores de este tipo de productos son personas de estratos sociales medios y altos, cuya prioridad es el ahorro de tiempo y esfuerzo, y la búsqueda de alimentos funcionales e innovadores respectivamente. Se pueden considerar personas jóvenes y adultas que poseen un tiempo limitado para realizar sus actividades así como amas de casa y profesionales. Dentro de profesionales se hace referencia tanto a las personas que trabajan como también a servicios de catering.

En la actualidad los consumidores poseen un alto poder de negociación, debido a la existencia de una gran cantidad de productos sustitutos y competidores presentes en el mercado; esto se convierte en el punto principal para desarrollar una estrategia que permita encontrar la forma de sobresalir y obtener una ventaja competitiva ante los demás participantes. Se debe buscar estrategias para crear una fidelidad del comprador y una distinción de marca para lograr una mayor capacidad de negociación sobre los clientes.

La competencia ofrece una gran variedad de productos y servicios diferentes para poder alcanzar la lealtad de los clientes. Los “patacones pre-cocidos” constituyen un producto diferenciado y único en el mercado local, lo cual

incrementa el poder de negociación de la empresa ante los consumidores en cierto grado. Resulta conveniente señalar que los consumidores son muy sensibles al precio, especialmente en el caso de los “patacones pre-cocidos”, ya que tienden a realizar una comparación costo – beneficio con la compra del plátano en bruto y realizar ellos mismo el producto. Sin embargo esta observación es aplicable en un grado mínimo debido que el segmento de mercado que se busca son justamente las personas que no disponen de tiempo, ni desean realizar todo el proceso para obtener un “patacón”.

Es importante que con el tiempo se gane cierto poder de negociación ante los consumidores, pues a ningún negocio le conviene depender de sus clientes, debido a que en el futuro eso puede llegar a producir la quiebra.

### **2.6.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores**

“El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando no existe una gran cantidad de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar de materias primas es especialmente caro<sup>33</sup>.”

La relación existente entre proveedores y el negocio depende del grado de poder de negociación que tenga el mismo ante los otorgantes de materia prima. En la actualidad existen grandes extensiones de producción de plátano, lo cual resulta ser una ventaja de negociación en cuanto a los proveedores,

---

<sup>33</sup> Conceptos de Administración Estratégica. Fred. R. David. Pág. 143

por lo tanto se podrá obtener descuentos significativos al momento de la compra. Sin embargo para la implantación del negocio esto no constituye una amenaza, debido a que no existe un monopolio en el acopio y distribución del plátano verde.

A su vez la empresa deberá estar alerta de cualquier grupo de proveedores que quieran utilizar una estrategia de integración hacia delante, es decir; el grupo de proveedores podría convertirse en la competencia utilizando los productos que actualmente están vendiendo, para producir por sí mismos el producto que actualmente está produciendo para el comprador. Sin embargo, el grado de asepsia y manejo técnico (cadena de frío) al cual debe ser sometida la materia prima, para convertirse en producto final, en este caso “patacones pre-cocidos” es bastante alta y costosa. Por tanto, no se constituye como una amenaza; salvo el caso de las grandes empresas citadas anteriormente, ya que disponen de tal tecnología e inclusive con su poder de negociación llegan a controlar los canales de distribución.

#### **2.6.2.4 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

Durante los últimos años la industria alimenticia de productos elaborados ha ido creciendo, debido a la inversión de tecnología, presentando un panorama atractivo para el ingreso de nuevas empresas; por otro lado los costos en cuanto a maquinaria en la industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas es muy elevado, las máquinas son importadas de otros países como lo son, enfriadoras, cocinas industriales, empaquetadoras, entre otras, especialmente para la elaboración de plátano procesado, esta inversión es

muy alta para los inversionistas y poco atractiva debido a la complejidad del negocio, representando barreras de entrada y salida muy altas.

Como señala un titular del suplemento Líderes<sup>34</sup>, "Pre-cocidos, cada día aparecen en Ecuador. Desde hace 4 años se intensificó la cultura de consumo de estos productos". Del mismo artículo, se señala que entre en 2005 y 2006 Pronaca invirtió más de USD 554.000 en publicidad de su marca Mr. Cook.

Esto demuestra el potencial de crecimiento que tiene la industria de los pre-cocidos, por tanto es un nicho atractivo para que gigantes del comercio alimenticio decidan tomar parte en el mercado. Y esto si se constituye como una amenaza de alto grado para la implantación del plan de negocios.

De esta manera la rivalidad entre los competidores y la posibilidad de que nuevos ingresen al mercado se incrementa. El negocio se ve en dificultades si es que no se encuentra la estrategia correcta para sobrevivir entre tanta competencia.

#### **2.6.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos**

En la actualidad y debido a la forma de vida de las personas y la demanda de nuevos y mejores productos, casi todo alimento puede ser transformado y entrar dentro de la categoría de productos pre-cocidos; es por esta razón que el número de sustitutos que se pueden hallar en el mercado es grande.

---

<sup>34</sup> Líderes, Sección Mercados, Pág. 18, Lunes 30 de Abril de 2007

En la industria de la elaboración de otros alimentos existen una gran cantidad de productos sustitutos ofrecidos por las distintas empresas antes mencionadas. La atropellada vida moderna empuja al desarrollo de una nueva categoría de alimentos “casi listos” para comer. Estas opciones en su mayoría congeladas, presentan un menú variado: panes de yuca, hamburguesas, papas pre-fritas, camarones apanados, etc. Ahora, con abrir una funda, leer unas sencillas instrucciones y prender el microonda o el horno convencional es suficiente. La razón: el tiempo<sup>35</sup>. En el Ecuador, hay cerca de 20 marcas nacionales de alimentos pre-cocidos. Solo Supermaxi vende unas 150 variedades, según su gerente de mercadeo, Javier Vásquez.

La creciente demanda ha hecho que casi todas las empresas alimenticias incursionen en esta actividad. Por tanto, se constituye en la más grande y más importante amenaza en lo que respecta al plan de negocios. Por el momento, no hay una investigación que defina el consumo per cápita de este tipo de alimentos, ya que es una industria naciente. Pero, como referencia, la investigadora de mercados Ipsa Group asegura que el 57% de los hogares, en Guayaquil, consume alimentos pre-cocidos. Mientras que, en Quito, un 51% de la población también lo hace. Muchas empresas que pusieron un pie en los pre-cocidos producen bajo pedido para las grandes cadenas de autoservicios del país, como Supermaxi y Mi Comisariato. De hecho, éstas acaparan el 80% de la producción, de acuerdo al referido artículo en el suplemento Líderes.

---

<sup>35</sup> Líderes, Sección Mercados, Pág. 18, Lunes 30 de Abril de 2007

Se da una gran competencia debido al alto número de participantes en la industria. Las empresas compiten intensamente con los productos ofrecidos en otras industrias. La existencia de una gran gama de productos sustitutos da como resultado un límite en el precio que pueden cobrar los oferentes a los consumidores antes de que éstos se decidan por la adquisición de un producto sustituto<sup>36</sup>.

Actualmente, y debido a las nuevas tendencias por el gusto de los alimentos grasosos y la dieta diaria se basa fundamentalmente en comida que posee altos niveles de calorías entre ellas el plátano, las personas demandan una cantidad de productos cada vez mayor; lo que ocasiona que se surjan nuevos productos sustitutos. Esto crea una desventaja ya que si no se encuentra la manera de fidelizar a los clientes, ellos pueden fácilmente seleccionar el producto a consumir que más les convenga de una extensa gama de opciones.

El proyecto se encuentra en un mercado en donde la demanda por productos es elástica, el negocio se puede ver afectado ya que si existe un incremento en el precio del plátano, los consumidores tienen una alta posibilidad de recurrir a un gran número de productos sustitutos existentes.

Desde el punto de vista del negocio de producción y comercialización de plátano procesado es notable el alto grado de productos sustitutos, los cuales se detallan a continuación:

---

<sup>36</sup> Conceptos de Administración Estratégica. Fred. R. David. Pág. 143

- Bolas de verde (Facundo)
- Empanadas de verde (Facundo)
- Filetes de pollo (Pronaca)
- Papas congeladas (Kypross, Mc Clain)
- Pan de yuca (Facundo)
- Empanadas de maíz (Supermaxi)
- Filetes de Pescado (Nirsa, Pronaca)

Al finalizar este capítulo se han analizado las condiciones inherentes al plan de negocios, respecto al macroentorno y al microentorno.

Se determinó con claridad el sector, la industria y la sub-industria a la cual pertenece el presente proyecto, así como también se apreció el crecimiento que existe en las mismas en relación a años anteriores, lo cual denota una oportunidad.

Luego del análisis de las variables macroeconómicas, se identificaron los parámetros que inciden en el negocio y sus repercusiones sobre el mismo. Del mismo modo para los factores microeconómicos, donde se estudiaron los aspectos positivos y negativos, de acuerdo a la competencia y en términos estrictos del giro del negocio. Y como el mayor punto a favor para el emprendimiento del negocio, se determinó que los patacones pre-cocidos serían un producto nuevo en el mercado de la ciudad de Quito.

## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Una vez que se ha realizado el análisis del entorno y se han revisado las variables que afectan al proyecto, el presente capítulo trata sobre la investigación de mercados que proporcionará las características del mercado al cual se desea ingresar.

#### 3.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. Definición del problema
2. Elaboración de un método para resolver un problema
3. Elaboración del diseño de la investigación
4. Trabajo de campo o acopio de datos
5. Preparación y análisis de datos
6. Conclusiones y recomendaciones
7. Preparación y presentación del informe<sup>1</sup>

#### 3.2 Definición del Problema

La definición del problema consiste en enunciar el problema general de la investigación de mercados e identificar sus componentes específicos.

---

<sup>1</sup> Naresh K. Malhotra, "Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado"

### 3.2.1 Definición del Problema de Decisión Gerencial

Una vez analizado el macroentorno se procederá a la definición del problema de decisión gerencial:

“Cómo se debe captar el segmento objetivo del mercado, para el desarrollo de un nuevo producto derivado del plátano, cuya presentación será en forma de patacones pre-cocidos”

### 3.2.2 Definición del Problema de Investigación

“Determinar si los ecuatorianos que visitan los supermercados son un segmento factible para consumir los patacones pre-cocidos, tomando como base la nueva tendencia hacia el consumo de productos alimenticios de fácil cocción”

### 3.2.3 Elaboración de un Método para Resolver un Problema

#### Preguntas de Investigación

- ¿Qué tipo de preferencias posee la gente en cuanto al consumo de comida típica ecuatoriana?
- ¿Las personas que visitan los supermercados “Megamaxi” y “Supermaxi Mall el Jardín” son clientes potenciales para el producto?
- ¿Existe alguna tendencia por el consumo de plátano?
- ¿Cuáles son los hábitos alimenticios de las personas que visitan los supermercados agrupados por segmentos en la ciudad de Quito?

### 3.3 HIPÓTESIS

Los ecuatorianos entre 25 y 59 años de edad, pertenecientes a la clase media y media alta de la ciudad de Quito, que acuden a los supermercados “Supermaxi”, “Megamaxi” y “Mi Comisariato”, y poseen agrado hacia el consumo de patacones, están dispuestos a consumir patacones pre-cocidos.

### 3.4 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

#### 3.4.1 Objetivo General

Determinar la predisposición de los habitantes de la ciudad de Quito que asisten a los supermercados, hacia el consumo de patacones pre-cocidos y definir las necesidades alimenticias que tienen estas personas.

#### 3.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar el mercado potencial para la introducción de plátano precocido en la ciudad de Quito.
- Determinar los criterios de selección, gustos y preferencias con respecto a los patacones pre-cocidos, de las personas que residen en la ciudad de Quito y acuden a los supermercados.
- Determinar los supermercados estratégicos con respecto al volumen de ventas de alimentos pre-cocidos en la ciudad de Quito.
- Determinar cuál mecanismo es el más apropiado en lo que respecta a canales de distribución de los patacones pre-cocidos.

- Establecer la cantidad y frecuencia de consumo de patacones precocidos, que los ecuatorianos de la ciudad de Quito estarían dispuestos a consumir.
- Determinar el precio adecuado para la introducción del producto al mercado nacional.

### **Necesidades de Información**

- Preferencias de calidad, textura, presentación del producto. A todas las personas que participen en el estudio se les pedirá que califiquen la influencia de cada uno de estos factores al momento de elegir.
- Características demográficas de los encuestados. Entre éstas están: edad, sexo, ocupación, condición social, entre otras.
- Factores importantes para los clientes potenciales.
- Canales de distribución a ser utilizados.
- Frecuencia de consumo, cantidad e intención de compra.
- Precio que estarían dispuestos a pagar por el producto.

### **3.5 Elaboración del Diseño de la Investigación**

Para poder determinar un grupo objetivo que represente los potenciales compradores del producto del plan de negocios, es necesario el uso de herramientas y metodologías como lo son, la investigación exploratoria y descriptiva que se detallan a continuación.

La investigación exploratoria se basa en muestras pequeñas y aplica técnicas conocidas como grupos focales (entrevistas en grupo) y entrevistas de profundidad (entrevistas personales en las que se sondean los pensamientos de los entrevistados).

La investigación descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún tipo de medio de publicidad o un problema simple de mercado, mediante la asociación de dos o más variables. Se la realiza a través de encuestas.

A continuación se muestra un cuadro de las preguntas de investigación, con sus respectivas hipótesis y objetivos:

**Cuadro 3.1**

| PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN  | HIPÓTESIS  |
|---|--|
| 1) ¿Han consumido alguna vez productos pre-cocidos las personas entre 25 – 59 años de la ciudad de Quito?           | Los ecuatorianos si han consumido productos pre-cocidos                              |
| 2) ¿Qué empresas de productos pre-cocidos conocen las personas que visitan los supermercados en la ciudad de Quito? | Existen 4 empresas importantes en el Ecuador posicionadas en la mente del consumidor |
| 3) ¿Qué productos pre-cocidos conocen las personas que visitan los supermercados en la ciudad de Quito?             | Las marcas más reconocidas por las personas son Mr. Cook y Real                      |
| 4) ¿Con qué frecuencia y en qué   | Los ecuatorianos consumen productos  |

|  |   |
|--|---|
| cantidad consumen productos pre-cocidos las personas que visitan los supermercados de la ciudad de Quito?                              | pre-cocidos una vez a la semana   |
| 5) ¿Quiénes son las personas que realizan la compra de los productos pre-cocidos?  | Las personas que realizan la compra de productos pre-cocidos son madres de familia        |
| 6) ¿Quiénes influyen en la decisión de compra de productos pre-cocidos?  | Los padres de familia influyen en la decisión al momento de comprar productos pre-cocidos |
| 7) ¿Dónde suelen comprar las personas entre 25 – 59 años de edad de la ciudad de Quito productos pre-cocidos?                          | Las personas prefieren comprar en el supermaxi  |
| 8) ¿Han consumido alguna vez patacones pre-cocidos las personas que visitan los supermercados?   | Los ecuatorianos conocen y han consumido patacones pre-cocidos                            |
| 9) ¿Con qué frecuencia consumirían patacones pre-cocidos las personas que visitan supermercados en la ciudad de Quito?                 | Los ecuatorianos consumirían patacones pre-cocidos una vez a la semana                    |
| 10) ¿Dónde compran los patacones pre-cocidos las personas de la ciudad de Quito?   | Los ecuatorianos prefieren que se entregue a domicilio los patacones pre-cocidos          |
| 11) ¿Qué precio estarían dispuestas a pagar por un paquete de 300 gramos de patacones pre-cocidos? (18 – 22 unidades)                  | Los ecuatorianos pagarían \$3 por un paquete de patacones pre-cocidos                     |
| 12) ¿Qué precio estarían dispuestas a pagar por un paquete de 600 gramos de patacones pre-cocidos? (38 – 42 unidades)                  | Los ecuatorianos pagarían \$4.5 por un paquete de patacones pre-cocidos de 600 gramos     |
| 13) ¿Qué empaque considerarían el adecuado las personas que visitan los supermercados para un producto pre-cocido?                     | Los consumidores prefieren comprar productos pre-cocidos empacados al vacío               |
| 14) ¿Consideran las personas que visitan los supermercados de la ciudad de Quito que los patacones pre-cocidos deberían tener sabores? | Los consumidores les gusta los patacones al natural                                       |
| 15) ¿En qué ocasiones consumirían las personas entre 25 – 59 años de edad, patacones pre-cocidos?                                      | Las personas consumen en invitaciones como abre bocas                                     |
| 16) ¿Qué tipo de personas deben ser  | Las amas de casa son las principales  |

| consideradas para consumir pre-cocidos?  | consumidoras de patacones pre-cocidos  |
|--|--|
| 17) ¿Qué es lo que las personas que visitan los supermercados de la ciudad de Quito consideran más importante al consumir patacones pre-cocidos? | Los ecuatorianos consideran que la presentación es lo más importante al consumir patacones pre-cocidos |
| 18) ¿Cómo les gustaría a las personas que visitan los supermercados de la ciudad de Quito que se promocionen los patacones pre-cocidos?          | Los ecuatorianos prefieren que se anuncie en radio y televisión  |
| 19) ¿Qué productos consideran las personas entre 25 – 59 años de edad de clase media y alta como sustitutos de los patacones pre-cocidos?        | Las papas congeladas y los panes de yuca son productos sustitutos de los patacones pre-cocidos         |

Elaborado por: Los Autores

### 3.5.1 Investigación Exploratoria

Se realizará una investigación exploratoria, para obtener información cualitativa la cual ayudará a conocer los puntos de vista de los potenciales consumidores, mediante el uso de sus herramientas que se detallan a continuación:

#### 3.5.1.1 Grupo Focal

##### 3.5.1.1.1 Objetivo General

- Obtener la información necesaria para determinar el grupo objetivo al cual los patacones pre-cocidos deben estar dirigidos.

### 3.5.1.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar los gustos y preferencias de los participantes en la compra de productos pre-cocidos.
- Establecer el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto.
- Identificar el canal de distribución apropiado de acuerdo al segmento al cuál se desea ingresar.
- Determinar con qué frecuencia estarían dispuestos a comprar el producto.
- Fijar las características apropiadas del empaque.
- Precisar la cantidad de patacones pre-cocidos que las personas estarían dispuestas a consumir.

### 3.5.1.1.3 Propósito de grupo focal

- Conocer más a fondo cuales son las percepciones, creencias, sentimientos, actitudes y motivaciones de los consumidores respecto a los patacones pre-cocidos.

### 3.5.1.1.4 Procedimiento

Para poder obtener la atención necesaria y respuestas sinceras del grupo, es necesario un tiempo de duración de 60 minutos aproximadamente, tiempo suficiente para que todos los individuos puedan expresarse y contestar las preguntas de una forma clara y sin contratiempos, con la finalidad de obtener los resultados esperados.

Para la dimensión del grupo se estableció que debe ser de 8 a 12 personas, con la finalidad de no limitar la interacción con cada participante y poder sacar mejores conclusiones, además obtener respuestas más reales.

Se utilizarán preguntas abiertas para que los participantes se expresen libremente sin ningún tipo de restricción su opinión en cuanto a los patacones pre-cocidos. (Ver Anexo A1).

Se realizaron 3 grupos focales de diferentes edades. El primero se llevó acabo con jóvenes de 18 a 23 años de edad. El siguiente grupo focal se realizó con jóvenes profesionales de 24 a 30 años. El tercer grupo focal se realizó a adultos profesionales y amas de casa de 45 a 59 años de edad.

#### **3.5.1.1.5 Resultados**

A continuación se presentan los resultados generales de los 3 grupos focales realizados:

- La comida típica ecuatoriana es percibida como dañina para la salud debido al alto contenido de grasas y poco aporte nutritivo, sin embargo es consumida por todos los integrantes.
- Las personas consumen comida típica ecuatoriana dependiendo de la zona geográfica en la que se encuentren, es decir: si son personas que viven en

- la sierra, solo tienden a consumir comida serrana como el locro, llapingachos, yaguar loco, etc. Del mismo modo en la costa.
- Por ser un país multicultural y multiétnico existe gran variedad de comida típica ecuatoriana.
- No existe ninguna característica en especial, de persona consume comida típica ecuatoriana, todas las personas pueden consumirla, cabe recalcar que el motivo principal es el sabor.
- Todos los integrantes de los grupos focales asocian la palabra supermercado, con supermaxi, a su vez que es un lugar limpio y de gran variedad de productos.
- Los productos que se venden en los supermercados, son percibidos por los integrantes como buenos y de excelente calidad.
- El 50 por ciento de los grupos comprendidos entre 18 – 23 y 24 – 30 años de edad, asocian la palabra plátano verde con patacones.
- Los grupos focales de 18 – 23 y 24 – 30 años de edad, no tienen conocimiento de las diferentes variedades de plátano verde, sin embargo el 30 por ciento del grupo focal comprendido entre las personas adultas entre 45 – 59 años de edad, conocen la variedad barraganete, entre otras.
- El canal de distribución preferido para comprar plátano verde, por la mayoría de los grupos focales, es el supermercado, especialmente la cadena de supermercados Supermaxi.
- Los grupos focales consideran que el plátano verde es un producto que no se puede comer solo, se necesita de otro producto o acompañante para

consumirlo, como es el caso del patacón con queso. Por otro lado el plátano verde, dependiendo del plato que se elabore, sirve como abre bocas, como empanadas de verde, bolones de verde y patacones.

- Los grupos focales comprendidos entre 18 – 23 y 24 – 30 años de edad asocian a los productos pre-cocidos con la palabra, artificial, congelados y rápido.
- Existe una única marca que los grupos focales conocen de productos pre-cocidos, se llama FACUNDO.
- En la presentación del producto (patacones pre-cocidos) se observó, sin tomar en cuenta el grado de cocción del producto, que el mismo no pierde sus características. Es decir para los grupos focales entre 18 – 23 y 24 – 30 años de edad, el sabor del producto fue idéntico que el de un patacón natural. Sin embargo un 10 por ciento del grupo de 45 y 59 años, notó que era artificial.
- Los patacones pre-cocidos pueden ser adquiridos por personas que no dispongan de tiempo, principalmente profesionales y amas de casa. Por otro lado se podrían vender a restaurantes.
- Los patacones pre-cocidos podrían ser consumidos cualquier día de la semana, por lo menos dos veces.
- Los patacones pre-cocidos deben ser vendidos en supermercados, especialmente Supermaxi.
- Los tres focus groups consumirían patacones pre-cocidos.

- Existen dos tipos de empaques para la venta del producto, un empaque grande y otro mediano, no se necesita un pequeño porque la cantidad es lo más importante.
- El precio para el empaque grande oscila entre los 3 y 4 USD y para el empaque mediano entre 1,50 y 2 USD.
- Para los focus groups entre 18 -23 años y 24 – 30 años de edad, la presentación del empaque está perfecta, no obstante el focus group entre 45 y 59 años de edad, piensa que hay demasiadas figuras que sobrecargan el diseño del producto.

#### 3.5.1.1.6 Conclusiones

- El mercado objetivo a quien se debería dirigir el producto es al segmento comprendido entre 25 y 59 años, especialmente profesionales y amas de casa, sin descartar que también existen personas fuera de este segmento a los que se podría llegar con el producto.
- Todos los integrantes de los grupos focales consideran que lo más importante que debe tener una comida típica ecuatoriana es el sabor. A su vez, la presentación del producto es el segundo factor más importante a considerarse.
- Para los 3 grupos focales realizados, el plátano verde es percibido como un producto bueno y nutritivo que no tiene nada de malo.

- El lugar indicado por los 3 grupos focales para expender productos pre-cocidos son los supermercados, directamente Supermaxi.
- Los integrantes de los grupos focales indicaron que no existen patacones pre-cocidos en el mercado nacional.
- Los tres grupos focales señalaron que los patacones pre-cocidos tienen la misma apariencia que los patacones naturales.
- La idea de que es un producto sin preservantes es excelente, mantiene las características naturales del plátano. Y los tres grupos focales, señalaron que se debe explotar aquella característica.
- Los tres grupos focales señalaron que el empaque ideal para los patacones pre-cocidos debe ser una funda ziplock.

### **3.5.1.2 Entrevista con los Expertos**

#### **3.5.1.2.1 Objetivo General**

- Conocer la opinión exacta de expertos relacionados con el tema de investigación.

#### **3.5.1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la ingeniería o proceso exacto para la elaboración de patacones pre-cocidos.

- Identificar la variedad de plátano pertinente para la elaboración del producto final.
- Determinar la ubicación del negocio.

#### **3.5.1.2.3 Propósito de la Entrevista**

- Obtener la mayor cantidad de información relevante que pueda ser útil para la investigación como ingeniería de producción, maquinaria y proceso tecnológico.

#### **3.5.1.2.4 Procedimiento**

Se realizarán entrevistas a profesionales expertos en el tema, como son ingenieros de alimentos y licenciados en gastronomía con experiencia en el mercado, a su vez conozcan el producto, sus características y propiedades. La primera entrevista se la realizó al Coordinador de la Escuela de Gastronomía de la Universidad de Las Américas, el Chef Carlos Gallardo de la Puente. Y la segunda entrevista fue realizada a la Ingeniera Química y Master en Procesos Biotecnológicos Milene Díaz. (Ver Anexo A2).

En la entrevista se tratarán los siguientes temas:

- Percepción de la comida típica ecuatoriana
- Futuro de la comida típica ecuatoriana
- Percepción del plátano verde

- Formas de cocción del plátano verde
- Opinión del negocio
- Sugerencias

#### 3.5.1.2.5 Resultados

- La tecnología que se utiliza para la elaboración de productos pre-cocidos es muy costosa.
- La materia prima para la elaboración de los patacones pre-cocidos será el plátano verde.
- El patacón pre-cocido podría adquirir sabores como: limón y picante.
- Los registros sanitarios son de gran importancia en las empresas de conservas.
- El segmento para el consumo de patacones pre-cocidos serán amas de casa y profesionales que no dispongan de tiempo suficiente para ellos mismos realizar el patacón. Por otro lado también se podría expender a empresas de catering y comedores industriales.
- El congelamiento por IQF (Individual Quality Frozen) es costoso.
- El grosor del patacón ideal debe ser de dos centímetros.
- El plátano verde debe ser sometido a una solución entre el 1 y 2 por ciento de ácido cítrico para su adecuada conservación previo a su procesamiento.
- No existe una máquina para pelar plátanos.

- Los expertos indicaron que no conocían la existencia de patacones precocidos en el mercado local, por tanto la idea de negocio les resultó atractiva e inclusive se mostraron dispuestos a realizar pruebas de producto.
- Mantener la cadena se frío es fundamental para la calidad del producto.
- La producción debe realizarse bajo estrictas condiciones de inocuidad, esto es, evitar la contaminación del producto o materia prima.
- La fritura inicial debe ser realizada a por lo menos 160 grados Celsius.

#### 3.5.1.2.6 Conclusiones

- La idea de plan de negocios es muy buena e innovadora, debido a la alta rotación que tiene el producto a nivel nacional e inclusive se podría explotar otros segmentos como son los comedores, restaurantes, servicios de catering y otro pilar fundamental para el valor agregado que es la exportación.
- Se necesitarán freidoras industriales, congeladores para mantener la cadena de frío (cuartos fríos), empacadora al vacío, etiquetadora, tanques plásticos, secadoras, mesas de acero inoxidable, utensilios de acero inoxidable y mano de obra capacitada.
- Los productos congelados duran hasta un año, sin embargo el tiempo pertinente para el patacón pre-cocido es de 3 meses.
- Los patacones pre-cocidos no utilizarán preservantes.

### **3.5.2 Investigación Descriptiva**

También se realizará una investigación cuantitativa a través de encuestas, para poder cuantificar los datos mediante un análisis estadístico, la misma que ayudará en el proceso de inducción para atribuir los resultados a la población en general. Y determinar el segmento más adecuado para el producto del plan de negocios.

Las herramientas y los métodos sirven para conocer el medio ambiente, identificar los problemas y las oportunidades, así como comprender el comportamiento del consumidor, asociadas al producto y al mercado.

#### **3.5.2.1 Encuestas**

##### **3.5.2.1.1 Objetivo General**

- Obtener las características del grupo potencial de consumidores, en este caso, personas entre 25 y 59 años de edad, de clase media y alta en la ciudad de Quito.

##### **3.5.2.1.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el precio que estarían dispuestos a pagar por los patacones precocidos.
- Determinar la cantidad y frecuencia de patacones pre-cocidos que las personas estarían dispuestas a consumir.

- Identificar el establecimiento adecuado para poder expender los patacones pre-cocidos.
- Determinar los gustos y preferencias hacia los productos pre-cocidos.
- Fijar que tipo de sabores podrían tener los patacones pre-cocidos además de naturales.
- Precisar quién realiza la compra de los productos pre-cocidos.
- Establecer quién influye en el momento de comprar productos pre-cocidos.
- Determinar el empaque ideal que deberían tener los patacones pre-cocidos.
- Identificar los criterios más importantes de las personas al comprar productos pre-cocidos.
- Establecer la intención de compra de los consumidores hacia los patacones pre-cocidos.

#### **3.5.2.1.3 Propósito de encuestas**

- Determinar las percepciones que tienen los consumidores del producto y cómo se asocian las variables de marketing como precio, plaza, producto y promoción.

#### **3.5.2.1.4 Procedimiento de encuestas**

Para la investigación descriptiva se han planteado seis preguntas importantes:

Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Por Qué y Cómo. (Ver Anexo A3)

- ¿Quién se debe considerar como consumidor de patacones pre-cocidos?
- ¿Qué información se obtendrá de los encuestados?
- ¿Cuándo debe obtenerse la información?
- ¿Dónde deben contactarse los encuestados para obtener la información requerida?
- ¿Por qué se obtiene la información?
- ¿Cómo se obtendrá la información?

#### 3.5.2.1.5 Determinación de la Muestra

Se procedió a calcular una muestra estadísticamente representativa y confiable para que los resultados obtenidos de la encuesta sean inductivos y se puedan obtener conclusiones de la población<sup>2</sup>. (Galindo, 171-180)

#### 3.5.2.1.6 Cálculo Muestral

Con la asesoría del Coordinador del Área de Ciencias Físicas y Matemáticas, Mat. Juan Carlos García, se determinó el procedimiento para la selección de la muestra y se aplicó un modelo de muestreo aleatorio estratificado<sup>3</sup> (proceso en que la población se divide en sub-poblaciones o como su nombre lo indica en estratos).

La clasificación que se utilizó para la elaboración de las muestras se explica en el siguiente cuadro 3.2

---

<sup>2</sup> Edwin Galindo, "Estadística para la Administración y la Ingeniería", pág. 171-180

<sup>3</sup> Edwin Galindo, "Estadística para la Administración y la Ingeniería", pág. 373

**Cuadro 3.2****Población de la ciudad de Quito (2004)**

| Años    | Hombres       | Mujeres       | Total         |
|---------|---------------|---------------|---------------|
| 25 - 29 | 49360         | 52968         | 102328        |
| 30 - 39 | 82702         | 88748         | 171450        |
| 40 - 49 | 62999         | 65604         | 128603        |
| 50 - 59 | 46867         | 50293         | 97160         |
|         | <b>241928</b> | <b>257613</b> | <b>499541</b> |

Elaborado: Por los Autores

Fuente: Markop

El mercado objetivo se determinó del total de la población de Quito, como muestra el gráfico anterior, de éste total se procedió a identificar que personas pertenecían a la clase alta (AB) y media (C) en sus respectivos porcentajes como muestra el siguiente cuadro 3.3

**Cuadro 3.3****Clases Sociales de la ciudad de Quito**

| Nivel           | Porcentaje  |
|-----------------|-------------|
| Clase alta (AB) | 7           |
| Clase media (C) | 26.2        |
| <b>Total</b>    | <b>33.2</b> |

Elaborado: Por los Autores

Fuente: Markop

El total de la población de la ciudad de Quito (499541 personas entre hombres y mujeres) se multiplico por el 33.2% del total de las clases alta y media como muestra el cuadro anterior y se llegó a la conclusión de 165.848 personas eran la población objetiva para el plan de negocios.

$$n = \frac{Z^2_{\infty/2} * P q * N}{E^2 N + Z^2_{\infty/2} * P q}$$

Fuente: Edwin Galindo, "Estadística para la Administración y la Ingeniería".

$Z_{\infty/2}$  = Nivel del confianza = 96% → 2

N = Población = 165848

p = q = 0,5 a un nivel de varianza máxima

E = error estimación = 5% = 0,05

$$n = \frac{(2)^2 * (0.5) (0.5) * 165848}{(0.05)^2 165848 + (2)^2 * (0.5) (0.5)}$$

n = 400

Total encuestas = 400 encuestas

Como resultado del cálculo de la unidad muestral se obtuvo un total de 400 encuestas que debían realizarse a los hombres y mujeres entre 25 – 29 años, 30 – 39 años, 40 – 49 años, 50 – 59 años de edad respectivamente.

Para optimizar recursos y tener seguridad de que los datos sean fidedignos los autores del presente proyecto decidieron realizar las encuestas personalmente.

### 3.5.2.1.7 Resultados

Se realizaron 400 encuestas, bajo un modelo de muestreo estratificado por rangos de edades y por género, de las cuales el 50% corresponden al género masculino y el 50% restante al género femenino como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3.1**



Elaborado por: Los Autores

Del mismo modo, en el siguiente gráfico se detallan los estratos dentro de los cuáles se dividió el mercado objetivo en sub-poblaciones. Con la finalidad de entender que la práctica estadística llevada a cabo en las encuestas trata de inducir el resultado a la población general en proporciones exactamente iguales, en lo que respecta a edades y géneros.

Gráfico 3.2

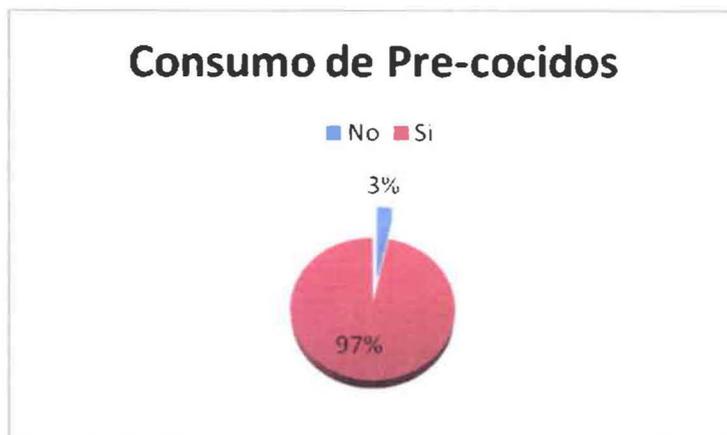


Elaborado por: Los Autores

Una vez llevada a cabo esta pequeña introducción para entender la técnica aplicada de mejor manera, se realizaron las siguientes preguntas para tener una idea de los hábitos de consumo en lo que respecta a productos pre-cocidos y las preferencias del mercado objetivo con siguientes resultados:

**Pregunta 1:** ¿Ha consumido alguna vez productos pre-cocidos (Productos que ya tienen una primera fritura, por ejemplo las papas congeladas)?

Gráfico 3.3

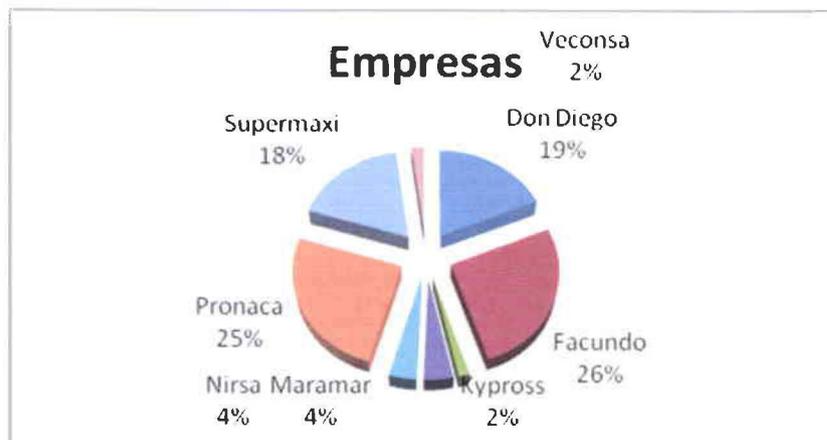


Elaborado por: Los Autores

De los 400 encuestados, el 97% si consume productos pre-cocidos y únicamente el 3% no lo ha hecho. Esto indica que los productos pre-cocidos tienen mucha aceptación y alto agrado por las personas.

**Pregunta 2:** Marque con una X las empresas de productos pre-cocidos que usted conoce.

**Gráfico 3.4**

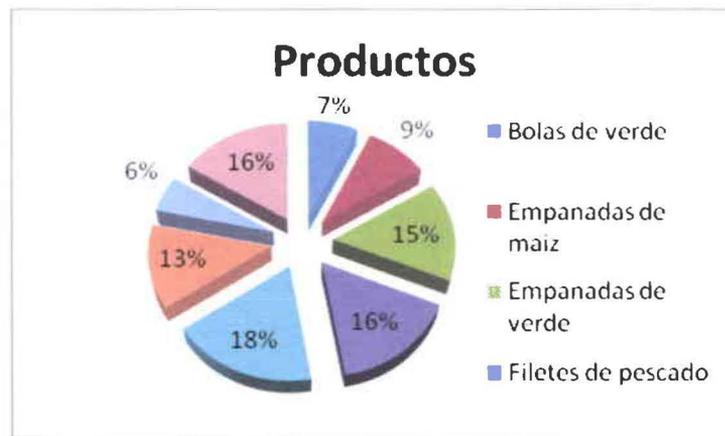


Elaborado por: Los Autores

Las empresas más reconocidas por los encuestados son, Facundo con 26% seguido de Pronaca con 25%, Don Diego (19%) y Supermaxi (18%), esto representa más del 75% de las empresas existentes en el mercado nacional, el otro 25% se reparte entre Nirsa, Maramar y Kypross.

**Pregunta 3:** Marque con una X los productos pre-cocidos que usted conoce.

Gráfico 3.5



Elaborado por: Los Autores

Entre los productos más reconocidos se encuentran los filetes de pollo (18%), de pescado (16%), papas congeladas (16%), empanadas de verde (15%) y hamburguesas (13%). Estos productos representan más del 75% conocidos por los encuestados. El otro 25% se reparten los demás productos.

**Pregunta 4:** ¿Con qué frecuencia usted consume productos pre-cocidos?

Gráfico 3.6



Elaborado por: Los Autores

Como muestra el gráfico 3.6 la frecuencia de consumo más regular es de 1 vez a la semana con 37% seguido de 1 vez cada 15 días con 25%. Este resultado abre una oportunidad para el negocio debido al alto porcentaje de personas que consumen productos pre-cocidos regularmente.

**Pregunta 5:** ¿Quién realiza la compra de productos pre-cocidos?

**Gráfico 3.7**



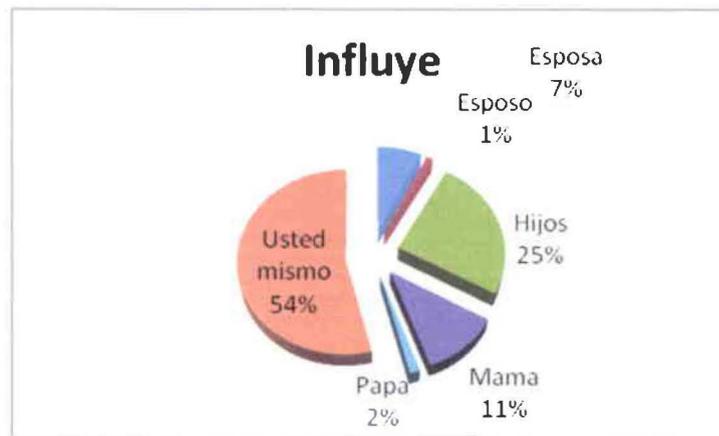
Elaborado por: Los Autores

El 61% de todos los encuestados compran ellos mismos los productos precocidos, esto demuestra que la técnica estadística se aplicó de manera correcta al mercado potencial. En lo que respecta a los estratos por edades, dentro del rango comprendido entre los 25 – 29 años de edad, tanto hombres como mujeres, la compra de los productos la realiza la mamá en un 62%. Este resultado, se puede apreciar en la composición de la estructura familiar, es decir, las personas dentro

del rango de 25 – 29 años aún conviven con sus padres, por tanto estos, especialmente la mamá realiza la compra de los productos.

**Pregunta 6:** ¿Quién influye al momento de comprar los productos pre-cocidos?

**Gráfico 3.8**

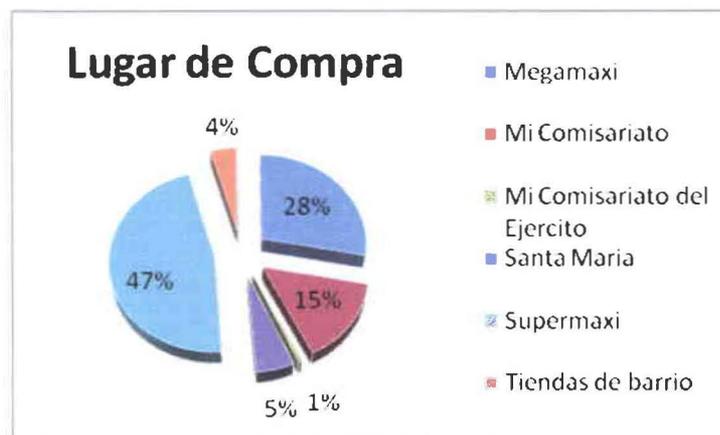


Elaborado por: Los Autores

El 54% de los encuestados toma su propia decisión al momento de consumir, pero se debe mencionar que en los rangos de edades comprendidos entre 30 – 39 y 40 – 49 años, se ven influenciados en un 30% y 40% respectivamente por sus hijos al momento de decidir la compra.

**Pregunta 7:** ¿Dónde suelen comprar los productos pre-cocidos?

Gráfico 3.9

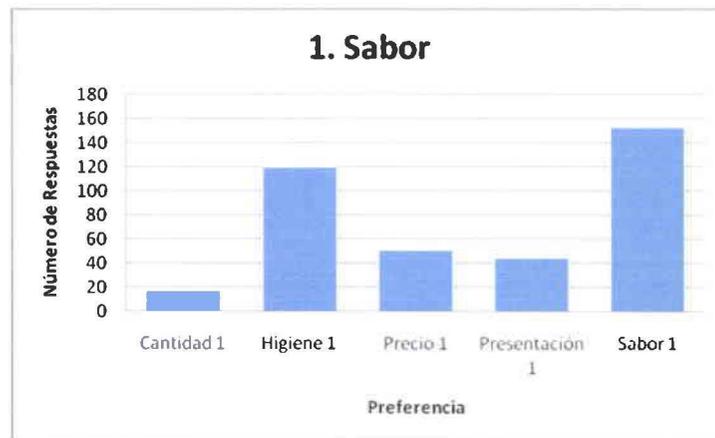


Elaborado por: Los Autores

El lugar de compra de mayor aceptación de todos los encuestados es el Supermaxi con 47%, seguido del Megamaxi con 28% y por último el Mi Comisariato con 15%, el otro 10% restante se reparte las Tiendas de barrio (4%), supermercado Santa María (5%) y Mi Comisariato del Ejército (1%).

**Pregunta 8:** ¿Cuándo consume productos pre-cocidos que es lo que usted considera como más importante? (Califique del 1 al 5, siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante) (Cada característica podrá tener un solo valor sin repetirse)

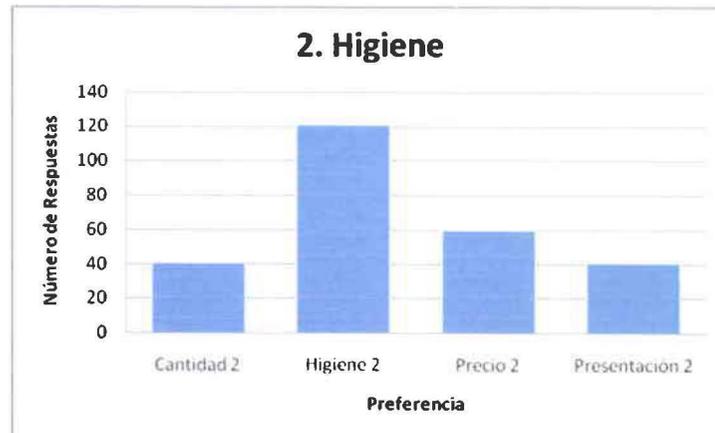
Gráfico 3.10



Elaborado por: Los Autores

El 38% (153 de 400) de los encuestados perciben al sabor como lo más importante que debe tener un producto pre-cocido entre los demás factores.

Gráfico 3.11

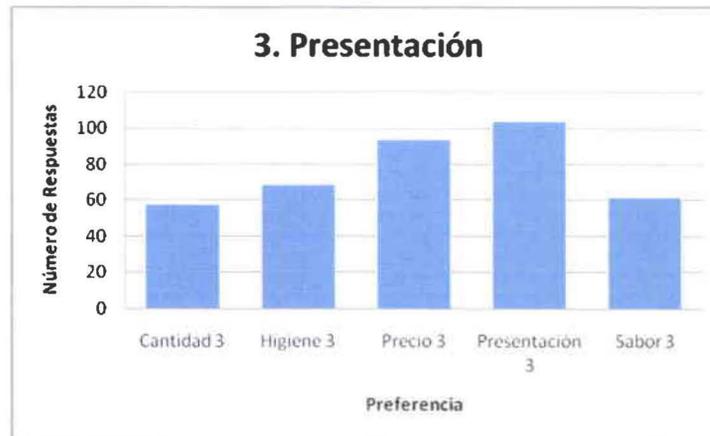


Elaborado por: Los Autores

El 30% de los encuestados situó a la higiene como el segundo aspecto de mayor importancia que debe tener un producto pre-cocido. Esto se puede observar en la

frecuencia de las respuestas que sitúan a la higiene como segundo factor después del sabor.

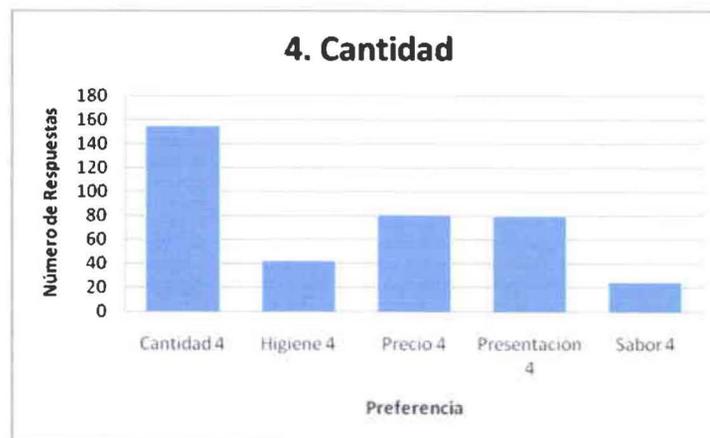
**Gráfico 3.12**



Elaborado por: Los Autores

Como tercer factor resultó la presentación con un 26% de aceptación.

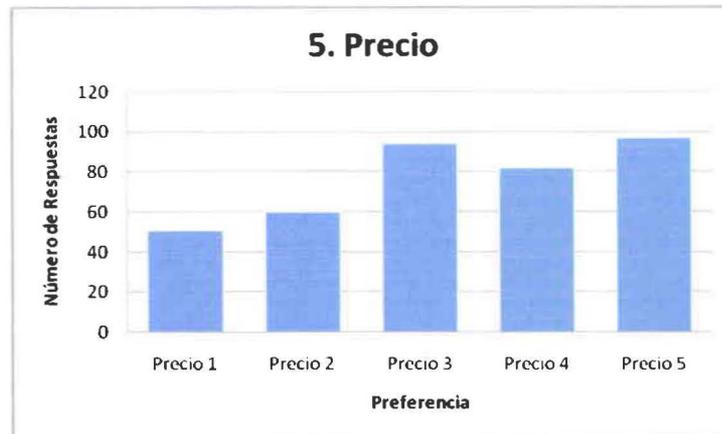
**Gráfico 3.13**



Elaborado por: Los Autores

Como se observa en el gráfico 3.13, la cantidad se encuentra ubicada en el cuarto lugar de preferencia entre los encuestados con un 38%.

Gráfico 3.14



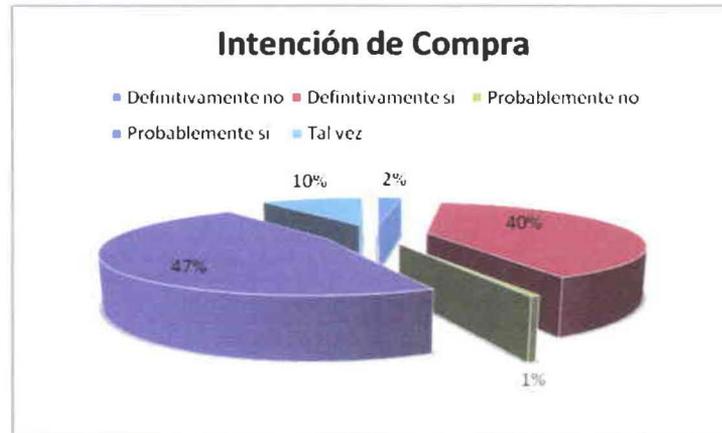
Elaborado por: Los Autores

Como último factor en orden de importancia se ubica el precio, por tanto se puede deducir que el mercado objetivo no es sensible al precio.

Como se puede observar en los gráficos de barras utilizados a lo largo de esta pregunta, las preferencias de los consumidores potenciales quedan resumidas de la siguiente manera: Sabor, Higiene, Presentación, Cantidad y Precio. Cabe señalar que estos resultados fueron obtenidos a partir de la frecuencia con que los encuestados los ubicaban en las posiciones de importancia mencionadas.

**Pregunta 9:** Si en el mercado hubiese patacones pre-cocidos (sin preservantes) ¿Usted compraría?

Gráfico 3.15

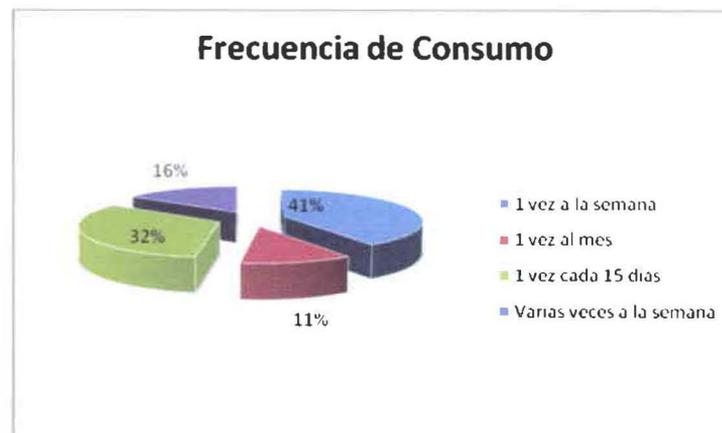


Elaborado por: Los Autores

El 87% de los encuestados estarían dispuestos a comprar los patacones precocidos; el 40% definitivamente compraría y el 47% restante, probablemente lo haría. Se debe mencionar que existe un 10% de personas que tal vez comprarían y podrían constituirse como clientes potenciales. Por otro lado existe un 3% de encuestados que no estarían dispuestos a consumir el producto.

**Pregunta 10:** ¿Con qué frecuencia los consumiría?

Gráfico 3.16



Elaborado por: Los Autores

Como muestra el gráfico 3.16, el 41% de los encuestados consumiría patacones pre-cocidos una vez a la semana. Un 32% los consumiría una vez cada 15 días y por último el 16% estaría dispuesto a consumir varias veces a la semana.

**Pregunta 11:** ¿Cómo le gustaría que se promocionen los patacones pre-cocidos?

**Gráfico 3.17**

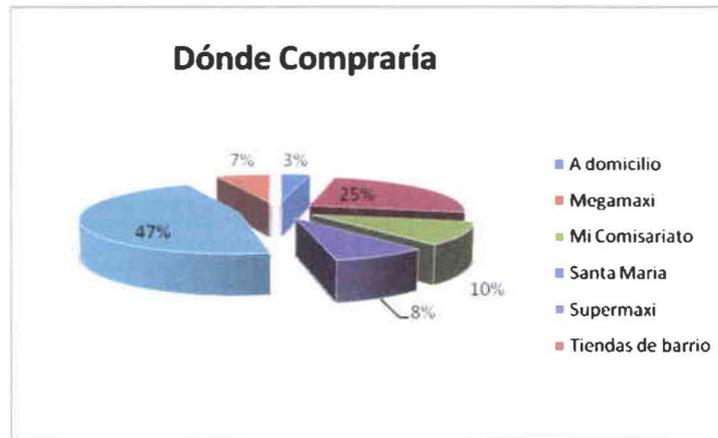


Elaborado por: Los Autores

El 63% de los encuestados coinciden en que la forma ideal de promocionar los patacones pre-cocidos es a través de stands ubicados dentro de los supermercados. Esto es importante pues el proyecto tiene como objetivo ubicar el producto dentro de un supermercado. Por otro lado, existe un 32% que desearía que la promoción se la realice mediante medios informativos como radio (9%) y televisión (23%).

**Pregunta 12:** ¿Dónde le gustaría comprar los patacones pre-cocidos?

Gráfico 3.18

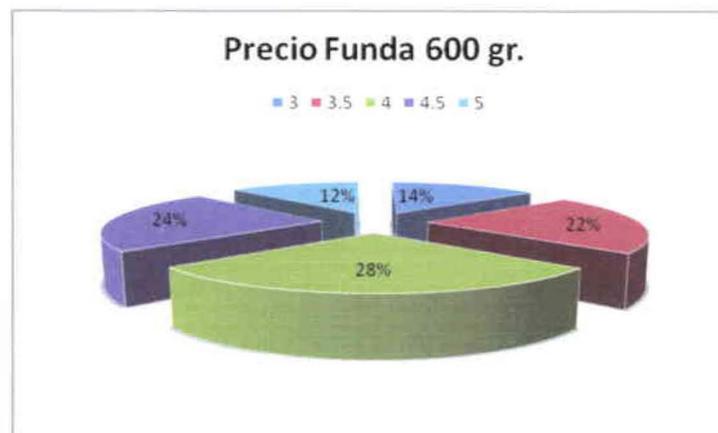


Elaborado por: Los Autores

Más del 70% de los encuestados prefieren comprar los patacones pre-cocidos en las cadenas de supermercados Supermaxi (47%) y Megamaxi (25%). Este resultado es muy importante considerando que el plan de negocios tiene como canal de distribución a los supermercados.

**Pregunta 13:** Marque con una X el precio que usted estaría dispuesto a pagar por un paquete de patacones pre-cocidos (producto sin preservantes)

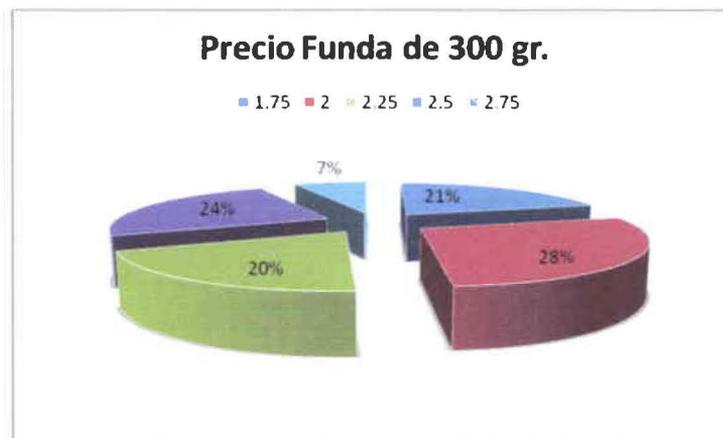
Gráfico 3.19



Elaborado por: Los Autores

El 28% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por una funda de patacones pre-cocidos de 600 gramos, un valor de \$4, mientras que el 24% pagaría un valor de \$4.5 es decir: el 52% de los encuestados pagarían un valor promedio de \$3.99 en el mercado nacional.

**Gráfico 3.20**



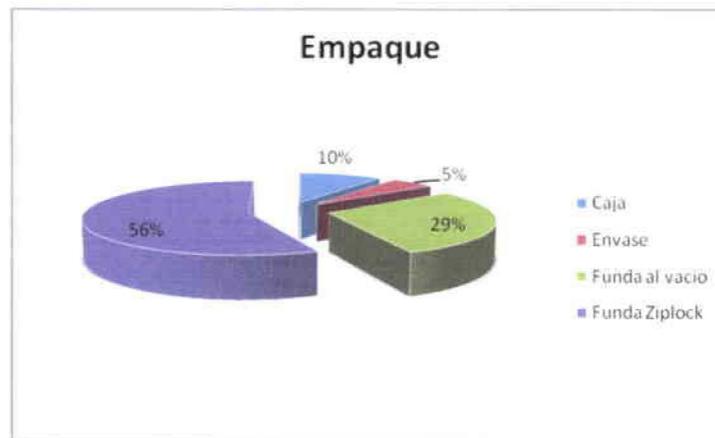
Elaborado por: Los Autores

El 28% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un precio de \$2 por una funda de 300 gramos. Seguido por un 24% que está dispuesto a pagar \$2.5. Sin embargo, también existe un 21% y 20% que estarían dispuestos a pagar \$1.75 y \$2.25 respectivamente. Por tanto se puede deducir, que el total de los encuestados estaría dispuesto a pagar un precio promedio de \$2.20.

**Pregunta 14:** ¿Cómo le gustaría que vinieran los patacones pre-cocidos?



Gráfico 3.21

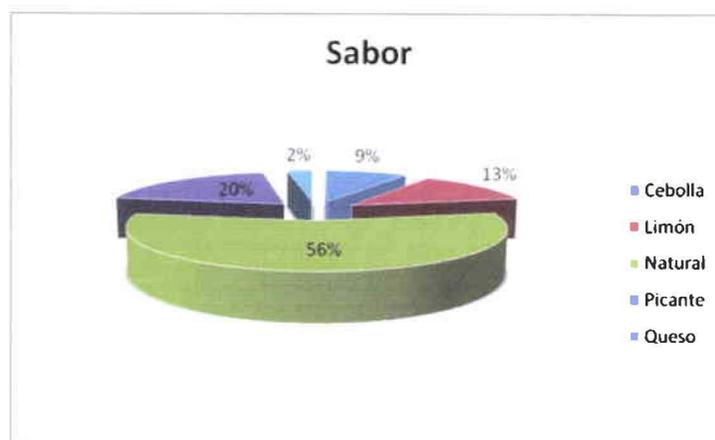


Elaborado por: Los Autores

El 56% de los encuestados preferiría que los patacones pre-cocidos tengan como empaque una funda ziplock. Y un 29% desearía que fuesen con funda al vacío.

**Pregunta 15:** Si los patacones pre-cocidos tuvieran sabores. ¿Cuáles de los siguientes sabores usted consideraría a su gusto?

Gráfico 3.22



Elaborado por: Los Autores

Un 56% de los encuestados concluyen que el sabor de los patacones pre-cocidos debe ser natural. Sin embargo existe la posibilidad de crear un sabor picante y limón, ya que a un 33% de los encuestados les agradaría que existiesen aquellos sabores.

#### **3.5.2.1.8 Conclusiones**

- El empaque que se utilizará para los patacones pre-cocidos será mediante una funda ziplock.
- El sabor de los patacones pre-cocidos serán naturales sin dejar de lado la opción de crear patacones pre-cocidos con sabor picante.
- La forma que se utilizará para promocionar los patacones pre-cocidos será principalmente en stands.
- La cadena de supermercados donde se expenderán los patacones pre-cocidos será Supermaxi.
- Las personas en promedio consumirían los patacones pre-cocidos en promedio 3 veces al mes.

### **3.6 CONCLUSIONES GENERALES**

Al finalizar este capítulo se ha podido determinar la predisposición del consumo de patacones pre-cocidos que tienen las personas entre 25 y 59 años de edad, de clases media y alta de la ciudad de Quito.

Desde el punto de vista de los resultados obtenidos a través de un largo y minucioso proceso investigativo, el proyecto puede ser calificado como factible. Se rescata la aceptación de las personas hacia los patacones pre-cocidos y se ha podido determinar ampliamente necesidades latentes que se encuentran presentes en el mercado.

Por otra parte, se han cubierto las necesidades de información planteadas al inicio del capítulo, de esta manera se han podido cumplir los objetivos planteados para la investigación y se han logrado identificar los siguientes aspectos claves para la correcta implantación del negocio:

- Se ha determinado el canal de distribución adecuado donde expenderán los patacones pre-cocidos.
- Se identificó los precios que estarían dispuestos a pagar los consumidores potenciales.
- El mercado objetivo a quien va destinado el producto ha sido determinado con claridad.
- Se estableció la tecnología y procedimientos a ser utilizados para la elaboración de los patacones pre-cocidos.
- Se planteó el uso de la materia prima adecuada en condiciones específicas y bajo estrictos controles de calidad.

Mediante la información recaudada a través de la investigación de mercados es posible la continuación y desarrollo del proyecto.

Las herramientas utilizadas para la recolección de datos e información fueron bien estructuradas y se complementaron ampliamente unas con otras, es por esta razón que se ha logrado minimizar el sesgo existente en los resultados. En conclusión se han obtenido los elementos necesarios y es pertinente proseguir con la determinación de la oportunidad del negocio.

### **3.7 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

Existe una oportunidad de negocio debido a las siguientes razones:

Tomando en cuenta que el sector se encuentra en crecimiento y la industria de alimentos elaborados ha tenido un gran desarrollo en los últimos años debido al aumento de productos de fácil cocción y la nueva tendencia de las personas por el ahorro de tiempo y comodidad.

Desde el punto de vista tecnológico se observa una oportunidad ya que en la actualidad la tecnología para desarrollar este tipo de negocios se encuentra disponible en el mercado y es de fácil acceso. Existe una oferta tanto de productos nacionales como importados. Las personas encargadas del manejo de este tipo de maquinarias no necesitan de una gran capacitación ni destrezas especiales.

En la actualidad el incremento de consumo por este tipo de alimentos se ha dado por el cambio del estilo de vida de las personas, las mismas disponen de menos tiempo para cocinar y empiezan sus actividades económicas desde más temprana edad, así recurren a este tipo de opciones para suplir una necesidad.

Al realizar los grupos focales, se determinó que el gusto que las personas tienen por los patacones pre-cocidos es alto y estarían dispuestas a consumirlos de existir estos en el mercado.

Se determina que existe una necesidad no satisfecha, el producto se lo puede presentar al mercado de una forma innovadora y distinta que los demás precocidos para ubicarlo en una etapa de crecimiento.

El negocio tiene capacidad de generar utilidades a través de un punto fundamental, la ingeniería de producción, las técnicas de preparación, los procesos y las posibilidades de patentar, están relacionados con el capital intelectual del negocio lo que representa una oportunidad de generar utilidades a través de las operaciones.

Existe potencial de diversificación ya que el conocimiento de los procesos y de la maquinaria utilizada para la preparación de los patacones pre-cocidos, puede utilizarse para otro tipo de negocio como la producción y comercialización de productos derivados del plátano verde como lo son, las bolas de verde, las empanadas de verde, entre otros.

Una vez realizada la investigación de mercados se pudo constatar que el porcentaje de aceptación que tienen los patacones pre-cocidos alcanzó un 97% y su intención de consumir definitivamente este producto fue de 40%.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA EMPRESA**

El presente capítulo se enfoca en la estructura del negocio, el cual toma el nombre de “Patacones pre-cocidos”, producto que se desea comercializar en el mercado de la ciudad de Quito. A su vez, se explica la forma en que se lo hará, las estrategias a tomarse, entre otros factores.

#### **4.1 MISIÓN**

Somos una organización especializada en la satisfacción de las necesidades de alimentación en base a un producto superior y de alto valor nutritivo, como es el plátano y sus componentes, procurando, siempre ser los líderes en todos sus aspectos, especialmente en términos de la calidad de nuestro producto, buen servicio, innovación y rentabilidad.

#### **4.2 VISIÓN**

En el lapso de 10 años llegar a ser la mejor y más eficiente organización de la industria de Alimentos Elaborados en el Ecuador en cuanto a la producción y comercialización de patacones pre-cocidos, implementando estrategias que nos permitan enfrentar de una manera ágil nuevos mercados, ya sean nacionales e internacionales, con el fin de cumplir efectivamente con los objetivos planteados.

### 4.3 PROPÓSITO EMPRESARIAL

El propósito de la empresa es brindar a los clientes “Patacones pre-cocidos”, una manera fácil de consumir plátano con la mejor calidad ecuatoriana.

### 4.4 VALORES

- Integridad, honestidad y lealtad a la empresa en el ejercicio de las funciones.
- Responsabilidad con el desarrollo sostenido del sector agroindustrial y agrícola.
- Compromiso con el respeto al medio ambiente.
- Nitidez en la gestión administrativa.
- Creatividad, profesionalismo y eficiencia en todas las labores y actividades.
- Excelente servicio a nuestros clientes.
- Trabajo en equipo con respeto, decisión y creatividad.

### 4.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- A corto plazo aumentar el impulso de venta para nivelar y ajustar el presupuesto de inversión.
- A mediano plazo implementar mejoras en la producción para estar preparados a la demanda de nuestros productos. Tener un control de inventario adecuado.

- Lograr a largo plazo abrir nuevos nichos de mercado, aumentar nuestra participación en el mercado nacional tanto con los mayoristas como con el consumidor final.
- Lograr el reconocimiento de la empresa en el lapso de 10 años en las principales ciudades del Ecuador.
- Posicionar a la empresa como una organización responsable con la sociedad y el medio ambiente a partir del primer año de funcionamiento.

## 4.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR ÁREA

### 4.6.1 Marketing

Cuadro 4.1

| OBJETIVOS   | PERIODO | ESTRATEGIAS  | POLÍTICAS   |
|---|---------|--|---|
| Lograr un crecimiento anual de las ventas en un 30% | Anual   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar una campaña publicitaria en medios de comunicación</li> <li>• Realizar promociones</li> <li>• Realizar anuncios publicitarios en lugares públicos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar una agencia de publicidad</li> <li>• Efectuar cada año una investigación de mercado</li> </ul> |
| Lograr una participación en el mercado del 10%      | 3 años  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir nuevos productos</li> <li>• Realizar campaña publicitaria dirigida al nuevo segmento objetivo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una investigación de mercados para hallar mercados alternativos</li> </ul>                      |
| En el año 2010 ampliar la gama de                   | 3 años  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar la línea de producción e</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordar agresivamente</li> </ul>   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>productos ofrecidos, introduciendo en el mercado una nueva variedad de productos a base de nuevas materias primas</b> |  | insumos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el Know How adquirido</li> <li>• Analizar las mejores prácticas de la competencia</li> <li>• Realizar benchmarking de empresas ya posicionadas</li> </ul> | el mercado de productos precocidos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar a empresas extranjeras</li> </ul> |
|  |  |   |  |

Elaborado por: Los Autores

#### 4.6.2 Operaciones

**Cuadro 4.2**

| OBJETIVOS  | PERIODO | ESTRATEGIAS  | POLÍTICAS   |
|--|---------|--|---|
| <b>Incrementar la producción anual en un 15%</b>   | Anual   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar nuevas técnicas y programas para optimizar recursos y tiempos</li> <li>• Optimizar el funcionamiento de las maquinas en base a un análisis de tiempos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar mantenimiento cada 6 meses a la maquinaria</li> <li>• Sistema justo a tiempo aplicado a los procesos de producción</li> </ul> |
| <b>Poseer un sistema de distribución de tal manera que permita disminuir el tiempo de llegada del producto a las cadenas comerciales</b> | Anual   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cursos y seminarios</li> <li>• Obtener sistemas de control adecuados a los procesos de producción</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar continuamente al personal</li> <li>• Estudiar la cadena de aprovisionamiento</li> </ul>                                      |
| <b>Obtener Estándar Internacional de producto para la exportación</b>  | 3 años  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar los procesos</li> <li>• Cumplir los requerimientos necesarios</li> <li>• Enviar muestras</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener intención de compra de empresas extranjeras</li> <li>• Cada proceso deberá estar</li> </ul>                                    |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | sin valor comercial a mercados extranjeros para su respectiva evaluación técnica | certificado de acuerdo a los estándares de la organización |
|  |  |  |  |

Elaborado por: Los Autores

### 4.6.3 Financiero

Cuadro 4.6.3

| OBJETIVOS   | PERIODO | ESTRATEGIAS   | POLITICAS   |
|---|---------|---|---|
| <b>Establecer un margen de utilidad del 30% del producto</b>                                | Anual   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la utilidad neta</li> <li>Incrementar las ventas</li> <li>Crear alianzas estratégicas</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar trimestralmente el balance general de la empresa</li> <li>Mantener calidad de producto final</li> </ul> |
| <b>Reinvertir el 20% del capital obtenido en mejoras para equipos y maquinarias</b>         | 2 años  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el nivel de ventas</li> <li>Crear fidelidad en el cliente</li> <li>Posicionar el producto en la mente del consumidor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar los flujos de caja de la empresa</li> <li>Realizar auditorias de procesos internos</li> </ul>           |
| <b>Mantener un apalancamiento financiero del 40% con una tasa de interés máxima del 11%</b> | Anual   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener una estricta agenda con las entidades financieras</li> <li>Establecer controles de gestión de obligaciones</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer políticas de endeudamiento</li> <li>Política vigente a partir del segundo año.</li> </ul>             |
|   |         |   |   |

Elaborado por: Los Autores

#### 4.6.4 Recursos Humanos

Cuadro 4.4

| OBJETIVOS                                    | PERIODO | ESTRATEGIAS   | POLÍTICAS  |
|--|---------|---|--|
| Lograr 100% de fidelidad del cliente interno | Mensual | <ul style="list-style-type: none"> <li>Otorgar incentivos</li> <li>Posibilidades de crecimiento dentro de la empresa</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dar oportunidad a pasantes de universidades</li> <li>Utilizar programas de capacitación</li> <li>Todos los empleados deben conocer el proceso productivo</li> </ul> |
| Motivación del personal en un 100%           | Anual   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar programas recreativos dentro y fuera de la ciudad</li> <li>Incentivos monetarios y no monetarios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar procesos de inducción</li> <li>Proceso de Cross-Training</li> </ul>  |

Elaborado por: Los Autores

### 4.7 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para poder definir claramente el negocio se han tomado en cuenta tres aspectos fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué producto y servicio se ofrecerá? y ¿Cómo lo haremos?

#### 4.7.1 Clientes

El segmento principal definido son personas naturales, hombres y mujeres de entre 25 y 59 años, pertenecientes al nivel socio económico medio y medio alto

que busquen una manera más práctica de comer patacones, sin contratiempos, de fácil preparación y listo a cualquier hora del día.

#### 4.7.2 Producto y Servicio

El producto que se ofrece se basa en el plátano de la variedad “Harton y Barraganete”, procesado y transformado en patacones pre-cocidos, puesto a disposición de los consumidores. El punto clave del producto será la manera rápida de preparación y consumo sin que el mismo pierda sus características naturales, esto gracias a que no tiene preservantes que alteren su sabor, textura y presentación.

#### 4.7.3 Ingeniería de Procesos

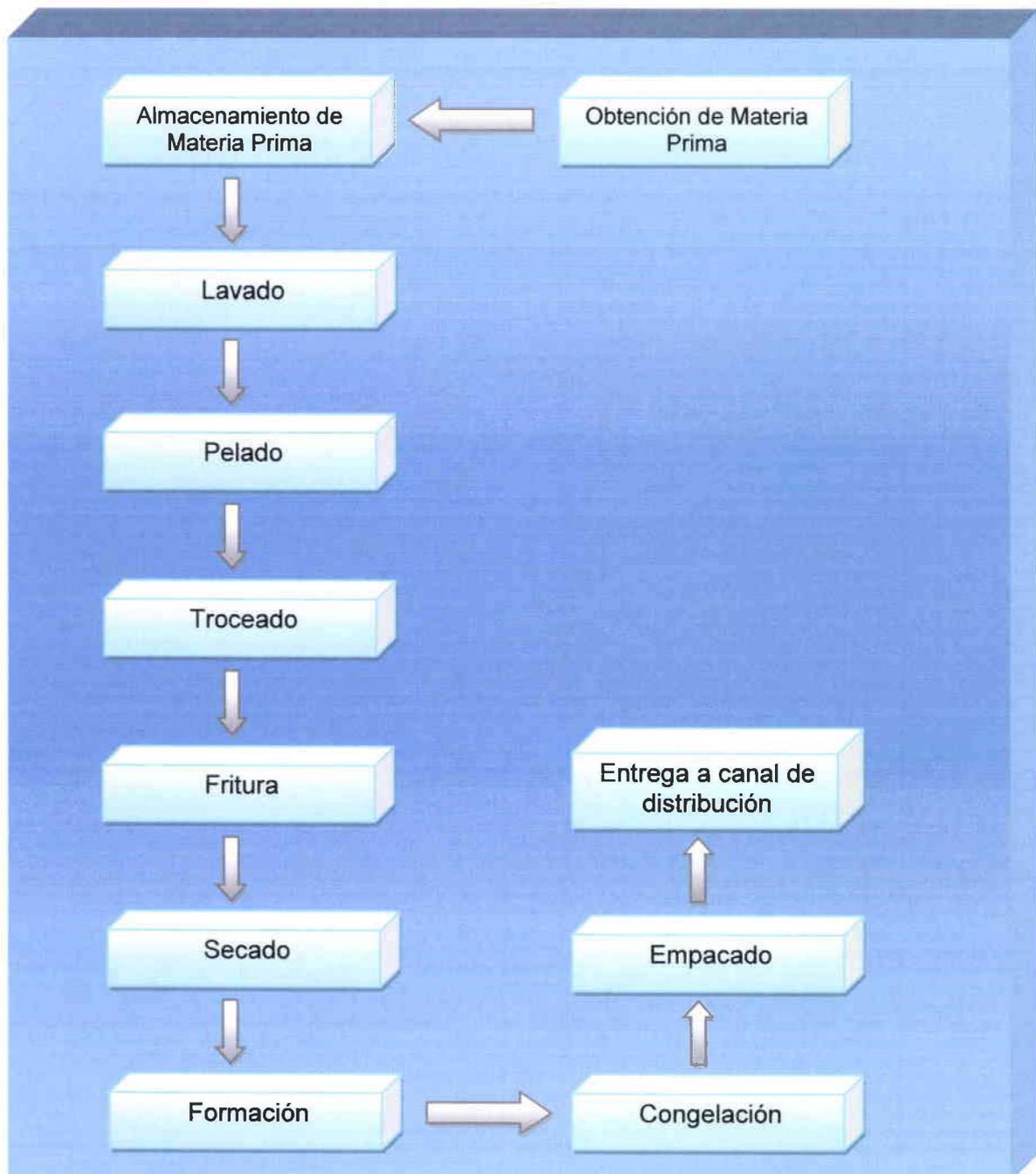
La materia prima se obtendrá de las plantaciones adyacentes a la planta de producción del plan de negocio, ubicada en Santo Domingo de Los Colorados, kilómetro 14 vía a Quevedo. Luego inicia el proceso productivo y con este la transformación en producto final. El procesamiento industrial del patacón precocido incluye las siguientes fases:

- **Lavado.** Para eliminar material extraño y/o contaminante.
- **Pelado.** Su objetivo es eliminar la cáscara. En el plátano verde, este proceso resulta un poco complejo debido a la adherencia de la cáscara con la pulpa y a la presencia de látex.

- **Troceado.** Consiste en cortar transversalmente el producto en trozos de 2-3 cm. De ancho.
- **Fritura.** El objetivo de este procedimiento es cocinar el interior del vegetal, provocando la gelatinización del almidón. En términos generales los trozos se sumergen en aceite caliente a una temperatura de 150-160° C por 3-4 minutos, sin embargo según el tipo de freidor y la relación aceite producto, el tiempo y la temperatura pueden variar.
- **Secado.** Elimina el exceso de grasa superficial del producto, con el fin de recuperar la mayor cantidad de grasa y de obtener un producto con el mínimo de grasa superficial posible.
- **Formación.** Los trozos prefritos y escurridos se forman o presan hasta reducir su espesor en un 50-60%, para obtener un producto de 1cm de espesor y de 7-8 cm de diámetro.
- **Congelación.** El producto ya formado se congela rápidamente para favorecer la formación de pequeños cristales de hielo y evitar el daño de la estructura física del producto y la liberación de agua en el proceso de fritura final.
- **Empaque y almacenamiento.** El producto ya congelado deberá empacarse en bolsas de polietileno o en bolsas de empaque al vacío. Posteriormente, debe ser empacado y mantenerse congelado a temperaturas inferiores a los 18° C con el fin de mantener su calidad.

## 4.8 FLUJO GRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Gráfico 4.1



Elaborado por: Los Autores

En cuanto a la ubicación, se establecerá en un principio dentro de las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Quito como son Supermaxi y Megamaxi. Una vez colocado el producto dentro del supermercado, el mismo se encontrará en la sección de congelados. Cabe señalar, que para la etapa de introducción del producto, se contará con stands ubicados dentro de las cadenas de supermercados con la finalidad de promocionar el producto.

#### **4.9 CADENA DE VALOR**

La cadena de valor identifica las principales actividades que realizará la empresa. Su propósito esencial es proporcionar una herramienta para identificar una serie de estrategias que deberán ser puestas en práctica que otorgarán un valor agregado para los consumidores.

La cadena de valor establecida integra todas las actividades que llevará a cabo la empresa desde la obtención de materia prima hasta la producción y comercialización del producto final que, en este caso, los patacones pre-cocidos.

Es fundamental conocer las actividades que generan valor a la empresa para poder determinar la manera adecuada de obtener una ventaja competitiva.

La cadena inicia con la entrega del plátano verde por parte de los proveedores a la planta, ésta entra en una primera etapa de lavado y manejo de problemas fitosanitarios, garantizando el control de plagas con la finalidad de proteger la salud de los consumidores. A continuación la materia prima pasa al proceso de

pelado, es decir, separar la cáscara de la pulpa. Después se debe cortar en base a un tamaño adecuado, de dos a tres centímetros de espesor. Y va ser en este momento la pre-cocción inicial, inmediatamente se debe pasar por un previo secado para eliminar grasa residual.

Una vez eliminada la grasa residual, se aplasta a los pedazos de verde para que este adquiera la forma de patacón y se proceda a la segunda etapa de fritura. Una vez concluido este proceso, el producto es empacado en una funda ziplock y sometido a una cadena de frío, la misma que se mantendrá hasta la entrega del producto al punto de venta. Cabe mencionar que en todas las fases de producción se mantienen estrictas condiciones de inocuidad, es decir que no tenga carga microbiana patógena, ni para que se reproduzcan microorganismos, ni que la cantidad existente pueda generar intoxicación.

4.10 DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR

Cuadro 4.5



Elaborado por: Los Autores

## **4.11 ACTIVIDADES PRIMARIAS**

### **4.11.1 Logística de Entrada**

#### **4.11.1.1 Abastecimiento y Control**

Durante la etapa de abastecimiento se dará un control minucioso de la materia prima proveniente de los proveedores para evitar la presencia de elementos que no se adecuen a las expectativas y necesidades del negocio, para esto se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- El plátano verde debe estar entero, sano (que no se encuentren afectados por podredumbre o deterioro), limpio (exento de cualquier materia extraña visible).
- Libre de plagas o daños causados por las mismas, exentos de cualquier olor extraño, sin magulladuras, exentos de humedad externa anormal, a su vez los dedos del plátano no deben tener malformaciones o curvaturas anormales.

El aceite destinado a la fritura de los patacones pre-cocidos será adquirido al por mayor a industrias DANEC del Ecuador.

#### **4.11.1.2 Recepción**

Las materias primas adquiridas por la empresa serán receptadas por el personal de la empresa en el lugar de almacenamiento.

#### **4.11.1.3 Almacenamiento**

A través del almacenamiento se busca acumular y conservar los productos que posteriormente tendrán que ser procesados.

Mediante esta actividad se busca tener un inventario adecuado para la creación del producto final. El almacenamiento es muy importante ya que, se debe mantener estricto control de la cadena de frío, debido que en los productos precocidos el tiempo de perecibilidad de los mismos es vital para evitar el deterioro y caducidad. De esta manera se busca evitar caer en pérdidas económicas que podrían afectar a la empresa.

Por el tipo de productos que se manejarán en los inventarios de bodega, se recurrirá al uso de un sistema en el cuál los primeros productos que entren en bodega sean también los primeros en salir (FIFO).

En el punto de almacenamiento existirá la bodega con congeladores para los patacones pre-cocidos. Asimismo existirá un área donde se almacenarán los envases de los productos, las etiquetas y todos los implementos necesarios para brindar el producto final.

## **4.11.2 Operaciones**

### **4.11.2.1 Lavado**

En esta fase, la materia prima se vuelve a lavar para eliminar material extraño y/o contaminante.

### **4.11.2.2 Pelado**

El objetivo de esta etapa es eliminar la cáscara. En el plátano verde, este proceso resulta un poco complejo debido a la adherencia de la cáscara con la pulpa y a la presencia de látex.

### **4.11.2.3 Troceado**

Consiste en cortar transversalmente el producto en trozos de 2-3 cm. De ancho, con la finalidad de estandarizar el producto y por ende crear el tamaño ideal del patacón.

### **4.11.2.4 Fritura**

El objetivo de este procedimiento es cocinar el interior del vegetal, provocando la gelatinización del almidón. En términos generales los trozos se sumergen en aceite caliente a una temperatura de 150-160° C por 3-4 minutos, sin embargo según el tipo de freidor y la relación aceite producto, el tiempo y la temperatura pueden variar.

#### **4.11.2.5 Secado**

Elimina el exceso de grasa superficial del producto, con el fin de recuperar la mayor cantidad de grasa y de obtener un producto con el mínimo de grasa superficial posible. En términos simples, esta etapa viene hacer el secado del producto para mejorar la calidad del producto final, reduciendo la grasa saturada proveniente del aceite.

#### **4.11.2.6 Formación**

Los trozos pre-fritos y escurridos se aplastan o prensan hasta reducir su espesor en un 50-60%, para obtener la forma habitual del patacón, en este caso es de 1cm de espesor y de 7-8 cm. de diámetro.

#### **4.11.2.7 Congelación**

El producto en forma de patacón se congela rápidamente para favorecer la formación de pequeños cristales de hielo y evitar el daño de la estructura física del mismo y la liberación de agua en el proceso de fritura final. Esta etapa es la más importante ya que cuando se habla de alimentos pre-cocidos, la cadena de frío juega un rol fundamental, desde los cuartos fríos de la planta, hasta los congeladores del canal de distribución.

#### **4.11.2.8 Empaque**

El producto ya congelado deberá empacarse en fundas ziplock o en bolsas de empaque al vacío.

#### **4.11.3 Marketing y Ventas**

##### **4.11.3.1 Publicidad**

La publicidad se realizará a través de la repartición de hojas volantes en las cadenas de supermercados, restaurantes y servicios de catering, así como también en demás lugares donde exista una alta afluencia de personas.

Debido al segmento al que se encuentra dirigido el producto, se destinará publicidad a revistas, periódicos y de acuerdo al nivel de inversión, ésta se realizará también en medios de comunicación masivos, como lo son las cadenas de televisión.

Asimismo, se anunciará el producto en una de las principales radios de la ciudad de Quito como es la radio “Disney, 90.5 FM” en horarios donde el público objetivo esté escuchando.

Otra forma de dar a conocer el producto es mediante las opciones publicitarias que ofrece la empresa “Get & Go”; una de estas opciones son unas pequeñas tarjetas que se encuentran ubicadas en unos tarjeteros en sitios estratégicos de la ciudad.

#### **4.11.3.2 Etapa de Introducción del Producto**

Para esta fase inicial de penetración de mercado, los autores del plan de negocios han decidido que se deben utilizar estrategias agresivas para posicionar el producto en la mente del consumidor objetivo. Para esto, se dará a conocer el producto mediante vallas publicitarias previo al lanzamiento oficial. Como se menciono antes, depende en gran parte del nivel de inversión global del proyecto que será analizado detenidamente en el capítulo financiero, esto para la promoción mediante televisión.

#### **4.11.3.3 Stands**

Se procederá a colocar stands en las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, es decir Supermaxi y Megamaxi, las cuales luego de la investigación realizada resultaron como canal de distribución ideal. Para esto, se contratará a una empresa de marketing, la misma que realizará la promoción dentro de los supermercados. Este tipo de promoción se tomó en cuenta del criterio del 63% de los encuestados, los mismos que señalaron a los stands como medio adecuado para la dar a conocer el producto.

#### **4.11.3.4 Degustaciones en las distintas cadenas de supermercados**

Se procederá a realizar degustaciones en las cadenas de supermercados antes mencionadas, debido a que el producto es nuevo y se espera que de esta manera se de a conocer en el mercado.

#### **4.11.4 Servicio**

##### **4.11.4.1 Atención al Cliente, quejas y sugerencias**

Dada la naturaleza del producto, el servicio al cliente se basa en la atención al mismo mediante vía telefónica o correo electrónico, donde sus quejas y sugerencias serán tomadas en cuenta para brindar un mejor producto que satisfaga los gustos y preferencias del cliente.

#### **4.12 ACTIVIDADES DE APOYO**

##### **4.12.1 Recursos Humanos**

En un principio las personas encargadas de la administración general, finanzas y contabilidad de la empresa serán los mismos dueños del proyecto, éstos se encargarán de controlar el ingreso de las materias primas, controlar los inventarios y despacharlos. A medida que la demanda se incremente y la empresa crezca se dará la contratación de personal adicional, el mismo que será encargado de realizar las distintas actividades que encierren el giro del negocio.

Todas las personas que se encuentren involucradas en el proceso productivo, serán previamente capacitadas y tendrán un conocimiento absoluto de todos los procesos que se lleven a cabo en la empresa.

En un inicio, se recurrirá al mercadeo directo por lo tanto será necesario contratar a personas para que entreguen muestras gratis del producto en restaurants y servicios de catering, con la finalidad de buscar en un futuro segmentos alternativos o mercados emergentes.

#### **4.12.2 Finanzas y Contabilidad**

En la parte de Finanzas y Contabilidad, se recurrirá a la utilización de programas computarizados que permitan tener un control del desempeño de las actividades y del estado de la empresa.

Los balances generales de la empresa serán presentados mensualmente, lo que permitirá cumplir con las reglamentaciones impuestas por las entidades controladoras y aparte proporcionarán información sobre el comportamiento de la empresa.

#### **4.13 ESCALA ESTRATÉGICA**

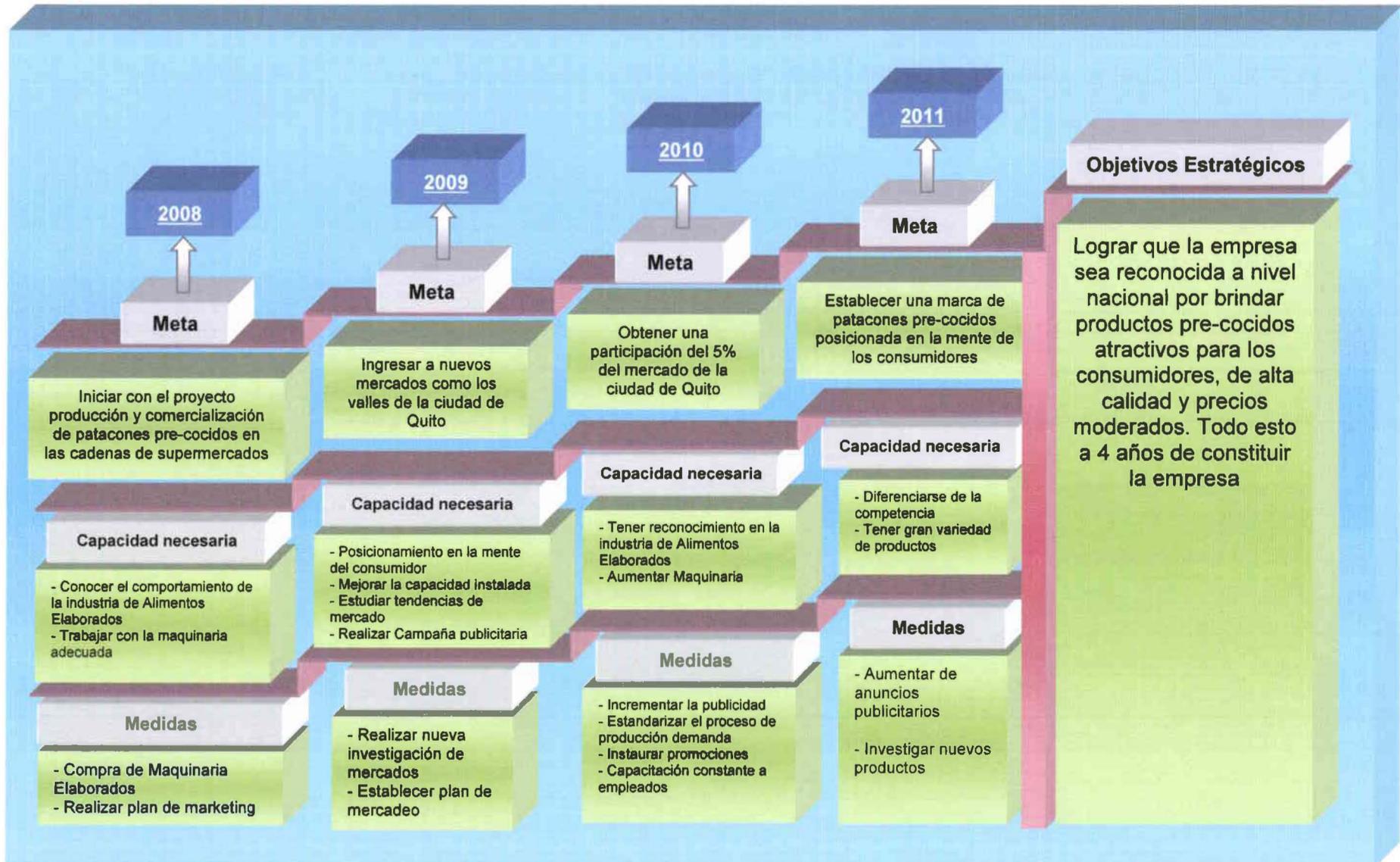
El proyecto tiene como fin establecer la meta estratégica dentro de 4 años debido a la naturaleza del producto, es decir, que éste, a pesar de ser innovador, puede

ser copiado por otras empresas. Es por esto que las metas deben ser cumplidas con la mayor rapidez posible.

Es imprescindible que la empresa sea líder en la producción y comercialización de patacones pre-cocidos y así mantener el liderazgo frente a los competidores.

La manera en la cual se llevará a cabo el objetivo estratégico en el horizonte de 4 años, se encuentra detallada en el gráfico 4.2

Gráfico 4.2



#### 4.14 OBJETIVO ESTRATÉGICO

“Lograr que la empresa sea reconocida a nivel nacional por brindar productos precocidos atractivos para los consumidores, de alta calidad y precios moderados. Todo esto a 4 años de constituir la empresa”.

#### 4.15 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

##### 4.15.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Cuadro 4.6

| OPORTUNIDADES   | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|---|------|--------------|-----------------|
| Crecimiento sostenido de la Industria de Alimentos Elaborados                     | 0.1  | 4            | 0.4             |
| Nicho de mercado de Alimentos pre-cocidos en crecimiento                          | 0.07 | 3            | 0.21            |
| Inflación estable en los últimos periodos y según proyecciones                    | 0.06 | 2            | 0.12            |
| Altas barreras de entrada en el mercado   | 0.05 | 2            | 0.1             |
| Se puede diversificar con nuevos productos  | 0.09 | 2            | 0.18            |
| No existe ninguna marca de patacones precocidos posicionada en la ciudad de Quito | 0.08 | 3            | 0.24            |
| Apertura comercial a mercados extranjeros   | 0.1  | 3            | 0.3             |

| AMENAZAS   | PESO     | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|--|----------|--------------|-----------------|
| Inestabilidad política y económica del país                                    | 0.08     | 1            | 0.08            |
| Empresas establecidas de pre-cocidos empiecen a producir patacones pre-cocidos | 0.1      | 4            | 0.4             |
| Nuevas tecnologías con vida útil de tiempo reducido                            | 0.04     | 3            | 0.12            |
| Altas barreras de entrada en el mercado  | 0.1      | 2            | 0.1             |
| Agrupación de proveedores del plátano  | 0.07     | 3            | 0.21            |
| Tasas de interés alta para obtención de financiamiento                         | 0.06     | 2            | 0.12            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> |              | <b>2.58</b>     |

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Conceptos de Administración estratégica, Fred David.

El total ponderado muestra un valor de 2.58, que se encuentra por encima de la media que es 2.5. Esto indica que la empresa cuenta con una respuesta óptima frente a factores externos (oportunidades y amenazas).

#### 4.15.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Gráfico 4.7

| FORTALEZAS                     | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|--------------------------------|------|--------------|-----------------|
| Personal capacitado            | 0.06 | 3            | 0.18            |
| Precios Competitivos           | 0.09 | 4            | 0.36            |
| Producto sin preservantes      | 0.1  | 4            | 0.4             |
| Materia Prima a bajo costo     | 0.1  | 4            | 0.4             |
| Producto diferenciado          | 0.06 | 3            | 0.18            |
| Optimo sistema de distribución | 0.05 | 3            | 0.15            |

| DEBILIDADES  | PESO     | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|--|----------|--------------|-----------------|
| Falta de experiencia en el mercado   | 0.08     | 2            | 0.16            |
| Producto no conocido en el mercado   | 0.1      | 2            | 0.2             |
| No se posee una sólida imagen corporativa  | 0.07     | 2            | 0.14            |
| Poco poder de negociación por ser nueva empresa en el mercado                            | 0.05     | 2            | 0.10            |
| Alta inversión inicial en costo de maquinarias   | 0.1      | 1            | 0.10            |
| Hasta lograr el posicionamiento adecuado, no se puede llegar a tener economías de escala | 0.09     | 2            | 0.18            |
| Dificultad para encontrar mano de obra calificada  | 0.05     | 2            | 0.10            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> |              | <b>2.65</b>     |

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Conceptos de Administración estratégica, Fred David.

El total ponderado muestra un valor de 2.65 que se encuentra por encima de la media que es 2.5. Esto indica que la empresa cuenta con una posición interna fuerte y sólida.

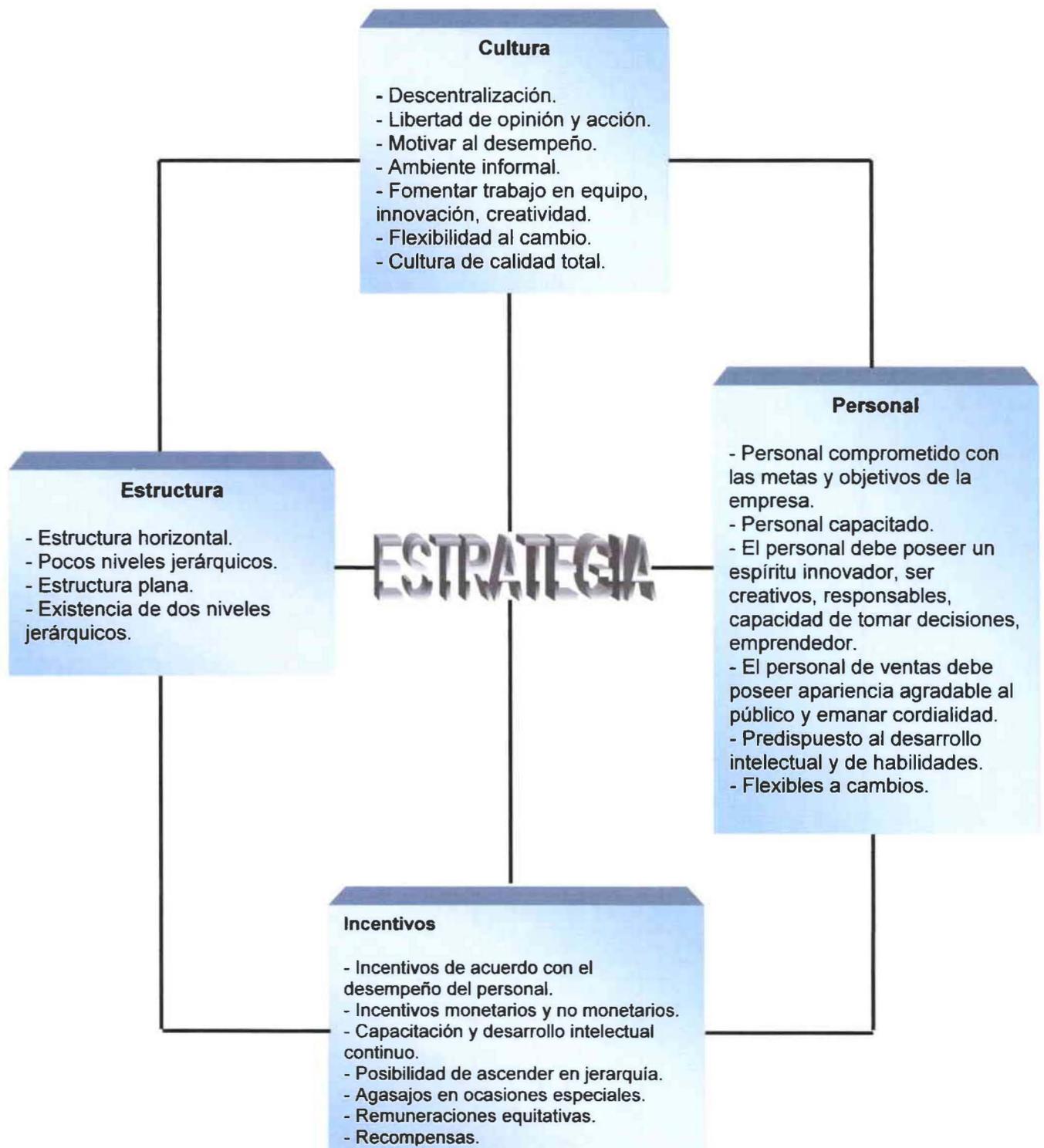
Para la realización de esta Matriz se tomaron en cuenta seis fortalezas y siete debilidades de los factores determinantes del éxito. Se considera que el producto con precios competitivos, diferenciado (sin preservantes), son las fortalezas con mayor peso. Otra fortaleza que se debe tomar en cuenta es su red de distribución, que la empresa pondrá en marcha, con un sistema de justo a tiempo y un estricto control de la cadena de frío, es decir: el producto se mantendrá todo el tiempo sometido a congelación, desde los congeladores de la planta, pasando por un

transporte con sistema frigorífico hasta los cuartos fríos del canal de distribución y por último al punto de venta; ya que una ruptura de la cadena de frío representa un 30% de pérdida en términos de calidad del producto. Esto se considera una fortaleza ya que se contará con un propio sistema de distribución, adecuado para conservar la cadena de frío (se va a adquirir un vehículo y adecuarlo); además quienes manipulen el producto deberán cumplir exigencias como uniformes y sobre todo puntualidad, que es un factor clave en toda la red de distribución.

Por otro lado la alta inversión, inexperiencia en el mercado y el no poseer una sólida imagen corporativa por ser una empresa nueva son las debilidades con mayor peso.

## 4.16 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Gráfico 4.3



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Markides Constantinos, en la Estrategia está el éxito

#### 4.16.1 Cultura Organizacional

El desarrollo de una cultura organizacional permite a los integrantes de la empresa ciertas conductas e inhibe otras. Bajo este precepto, el proyecto adoptará una cultura laboral abierta y humana que aliente la participación activa de todos los sus miembros. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se los permite. Esta será una fortaleza que encaminará a la empresa hacia el éxito.

No existirá dificultad para que las personas de los niveles inferiores de la escala jerárquica puedan acudir y comunicarse con las cabezas y dirigentes de la organización para informar cual anomalía, ya sea en aspectos laborales o personales.

Las decisiones administrativas y de alta importancia que puedan afectar el desenvolvimiento del negocio, serán tomadas únicamente por los dueños de la empresa. Esto no quiere decir que se haga de lado a las opiniones e ideas del personal, ya que cuando ellos sientan que han aportado en las soluciones y decisiones tomadas se verán más comprometidos con los objetivos y metas establecidas.

Se recurrirá a motivar el desempeño del personal a través del establecimiento de estímulos tanto monetarios como no monetarios; de ésta manera se procurará alcanzar una mejor y más rápida manera las metas previamente establecidas.

Existirá un ambiente informal en el cual el personal se pueda desenvolver libremente y sin presiones. Las reglas establecidas deberán ser flexibles pero cumplidas a cabalidad. Las personas serán llamadas por su nombre y tratadas con respeto, comprensión y cordialidad.

Se deberá fomentar el trabajo en equipo, la innovación y creatividad del personal, de esta manera poseerán y desarrollarán las capacidades necesarias para tomar decisiones de bajo nivel, aportar con ideas y soluciones para conflictos de mayor importancia y reaccionar o anticiparse con facilidad a cambios.

La cultura debe ser flexible al cambio debido al entorno competitivo en el que se desenvuelve. La flexibilidad de la cultura permitirá que la empresa pueda adaptarse con mayor facilidad al entorno.

La calidad total prevalecerá en todos los ámbitos de la organización. Se buscará una mejora continua y se dará una constante lucha por encontrar la mejor manera de realizar las cosas. La calidad total se verá reflejada en todas las actividades que encierra la cadena de valor.

#### **4.16.2 Estructura**

La determinación de una estructura organizacional resulta de gran importancia, debido a que ésta determina las funciones formalmente que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre estas.

El plan de negocios contempla la implantación de una estructura funcional, la cual permite una descentralización de las decisiones, es decir, las decisiones se delegan a cargos especializados. A continuación se detallan las ventajas de la organización funcional:

- Máxima especialización de los empleados de la empresa.
- Comunicación directa más rápida.
- Cada empleado realiza únicamente su actividad específica.

La estructura de la empresa poseerá dos niveles jerárquicos y son los siguientes:

**Gráfico 4.4**



Elaborador por: Los Autores

- El gerente de la empresa, quien deberá tener conocimiento amplio de finanzas y contabilidad para realizar tributaciones, estados de situación, balances, etc. A su vez contará con una secretaria quién desempeñará el cargo de asistente del área administrativa.

- En el área de marketing y ventas se contará con una persona que será encargada de negociar las cuotas del producto en el canal de venta, como también realizará las campañas publicitarias del mismo.
- El área de producción constará de 5 personas quienes deberán tener conocimientos sobre manejo de productos perecibles.

#### **4.16.3 Personal**

Al personal se le comunicará con claridad la misión, visión, valores, metas y objetivos de la empresa, de esta manera tendrá un completo entendimiento del curso que tomará la empresa. El objetivo es comprometer a las personas con la empresa y hacerlos sentir parte fundamental de la misma.

Se recurrirá a la capacitación continua y permanente del los trabajadores debido al tipo de producto y negocio. Específicamente en cuanto a los patacones precocidos.

Las personas contratadas deberán cumplir con unas características establecidas previamente antes de poder ser empleadas. La atención es fundamental en cualquier ámbito del negocio y especialmente en las ventas.

Las personas que trabajen para la empresa deben estar predispuestas al desarrollo intelectual, de habilidades y ser flexibles al cambio. Deben ser capaces de adaptarse con facilidad a todos las variabilidades que se produzcan en el ambiente y por lo tanto en la organización.

#### 4.16.4 Incentivos

La administración debe promover un programa de recompensas que mezcle la remuneración total con factores motivacionales menos tangibles. Hasta los miembros más entusiastas y más dedicados de una empresa esperan ver, a fin de cuentas, que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal. Esto se realizará de la siguiente manera:

- Incentivo o prima anual, está relacionada directamente con el nivel de resultados o rendimientos de un año a otro. Este plan tiene como objetivo estimular a todos los miembros de la empresa para mejorar la rentabilidad de la misma a corto plazo.
- Prestaciones al empleado. El propósito es minimizar los impuestos actuales y servir de fuente de ingresos o de acumulación de capital para la jubilación.
- Pequeños beneficios, son privilegios destinados a todos los empleados y personal administrativo como, comedor, seguros de vida, préstamos de la empresa, servicios personales, entre otros.
- Es indispensable que en fechas especiales se realicen agasajos para todo el personal de la empresa, de esta forma existirá una integración de todo el grupo de trabajo, fomentando el ambiente familiar dentro de la organización.

Una vez concluido el estudio de los aspectos de la empresa, se determinó con claridad la cadena de valor que se utilizará para la producción y comercialización de plátano procesado, a su vez se identificó los componentes corporativos y metas a realizarse por parte de la empresa.

Se establecieron los criterios, normas y funciones que el personal de la empresa deberá implementar y seguir desde el momento que ingresa a la compañía.

Se lograron establecer con claridad los objetivos acordes a las metas organizacionales de la empresa y su visión proyectada al futuro.

El desarrollo de las bases institucionales de la empresa y el análisis detallado de las fases productivas e ingeniería de procesos, proporcionan una mejor perspectiva del plan de negocio e impulsan el emprendimiento del mismo.

## CAPÍTULO V

### PLAN DE MARKETING

El siguiente capítulo trata del plan de marketing que se llevará a cabo para la ejecución del plan de negocio. Con la finalidad de entender mejor los aspectos estratégicos se debe tener en cuenta lo siguiente:

El plan de marketing ayudará a que todo lo que se ha investigado y definido, sea llevado a cabo de una manera correcta. Es decir a que el producto penetre en el mercado objetivo de acuerdo a sus gustos y preferencias. Además, la adecuada implantación de un plan de mercadeo mejora las perspectivas del negocio, traduciendo los resultados en mayores utilidades. El enfoque del marketing desempeña un papel crucial en la planificación estratégica que se procederá a explicar a continuación ya que va de la mano al plan de mercadeo.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, 1997, pág. 15

Existen varios motivos por los que se necesita contar con una excelente planeación estratégica, los cuales conllevan a grandes beneficios a la empresa:

- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.

Por consiguiente, se debe concluir que el plan de marketing ofrece varias ventajas para la incursión del plan de negocio.

## **5.1 OPORTUNIDAD**

### **5.1.1 Situación**

El siguiente plan de marketing analiza el emprendimiento de una nueva empresa dedicada a la producción de patacones pre-cocidos, comercializados en la principal cadena de supermercado de la ciudad de Quito, como lo es Supermaxi, en el año 2007.

La industria de alimentos elaborados ha tenido un gran desarrollo en los últimos años debido al aumento de productos pre-cocidos que se expenden en supermercados e inclusive para la exportación. También debido al cambio del estilo de vida de las personas. Existe una tendencia clara hacia el estilo de vida norteamericano lo cual ha dado paso al hábito de consumo de comida de fácil

cocción. Los alimentos que se expenden en las grandes cadenas de supermercados se ajustan al rápido estilo de vida de las personas.

Hoy en día el tiempo de las personas para seleccionar, preparar y cocinar alimentos es inferior al que se tenía en tiempos pasados, es por esta razón que la comida pre-cocida, y por lo tanto el negocio, gracias a su bajo precio y fácil adquisición ha representado una opción atractiva y conveniente. Existe un incremento en el consumo de este tipo de alimentos, esto se puede apreciar de acuerdo al grado de rotación de estos productos en las perchas de los supermercados.

Años atrás, la percepción que se tenía de los productos congelados era de un alimento viejo e insípido. Sin embargo, con ayuda de nuevas tecnologías de enfriamiento, campañas de marketing masivas y estrategias de comunicación dirigidas a los consumidores, esta idea ha cambiado y la demanda de alimentos congelados se ha ido incrementando, especialmente entre las nuevas generaciones, las cuales se han adaptado rápidamente a un nuevo estilo de vida internacional y consumen un mayor número de productos importados.

Tradicionalmente, los ecuatorianos empleaban alrededor de 2 horas para comer antes de volver al trabajo o a sus actividades por la tarde. Actualmente, el tráfico en las grandes ciudades hace casi imposible que la mayoría de familias urbanas se reúnan para comer a medio día. De ahí que un creciente número de ecuatorianos, para hacer más ágil el día a día, busquen rapidez sin dejar de lado

la importancia del contenido nutricional y el sabor, recurriendo a la comida precocida o “lista para servirse”.

Los patacones pre-cocidos tienen la posibilidad de diversificarse pues su insumo principal, el plátano verde, puede ser manejado de diferentes formas llegando a diferentes segmentos de mercado y de esa forma, tener expectativas de crecimiento utilizando la capacidad instalada y el “*know how*” del plan de negocio.

### **5.1.2 Marca Comercial**

Las marcas comerciales sirven para diferenciar productos y servicios con dibujos, palabras, emblemas, combinaciones de colores aplicados a un área del producto o su envase, letras y números con diseño especial, es por ello que se ha establecido para el negocio “Harton Food” y para el producto como marca comercial el nombre de “Patacones”.

El slogan que diferenciará al producto es el de: “Come bien a toda hora”, el cual surgió luego de la realización de la investigación de mercados, específicamente de los grupos focales. El slogan nace ya que es un producto libre de preservantes y cuyo consumo se lo puede realizar en cualquier momento del día.

En cuanto a la imagen se utilizan colores característicos de la materia prima del producto, como son el verde y amarillo. (Ver Anexo C1)

### 5.1.3 Ciclo de Vida del Producto

Los productos suelen atravesar 4 etapas, a continuación se detalla el ciclo de vida para los patacones pre-cocidos.

1. **Etapa de Introducción:** Este periodo es de bajo crecimiento en ventas, los beneficios son inexistentes debido a los elevados gastos de introducción del producto, como son la promoción y distribución. Por tales razones, las estrategias de introducción de los patacones pre-cocidos consistirán en degustaciones dentro de los supermercados mediante stands y promoción mediante medios de comunicación.
2. **Etapa de Crecimiento:** En esta fase los volúmenes de ventas aumentan significativamente y se empiezan a percibir beneficios. Los precios seguirán en el nivel anterior o descenderán ligeramente. A su vez la empresa empieza a enfrentar la entrada de nuevos competidores, por tales motivos se mantendrán los gastos de promoción al mismo nivel o a un nivel superior, con el fin de educar al mercado.
3. **Etapa de Madurez:** Se alcanzan los niveles máximos de ventas, los precios tienden a caer debido a la proliferación de productos competitivos. Se obtiene la máxima rentabilidad. Por tal motivo, la empresa deberá modificar el mercado, es decir buscar nuevos usos y segmentos, como lo son los

restaurantes, servicios de catering y hoteles. También se podrá modificar el producto, cambiando características como calidad, atributos o estilo, con el fin de atraer a nuevos usuarios e inspirar nuevos usos. En este caso la empresa introducirá patacones con sabores.

4. Etapa de Declive: Las ventas pueden caer por múltiples razones, incluidos los avances tecnológicos, los cambios en las preferencias de los consumidores o el aumento de la competencia. La tarea primordial de la empresa deberá ser identificar que productos se encuentran en la fase de declive, revisando las diferentes tendencias de ventas, cuotas de mercado, costos y beneficios. Por tales motivos, la empresa deberá decidir si mantener los productos o abandonarlos.

Para la prolongación del ciclo de vida de los patacones pre-cocidos, la empresa tomará las siguientes medidas:

#### **Relanzamiento**

- Cambio de características.
- Notable mejora en la calidad.
- Nuevas ventajas competitivas.

#### **Actualización**

- Actualización del embalaje (envase).
- Cambio de diseño o presentación.

- Cambio en la cantidad. Mayor oferta de tamaños.

#### **5.1.4 Objetivo General**

Establecer un plan de marketing que se ajuste con el lanzamiento de patacones pre-cocidos para el mercado de la ciudad de Quito.

#### **5.1.5 Objetivos Específicos**

1. Mantener un crecimiento anual de las ventas en un 30%.
2. Lograr una participación en el mercado de pre-cocidos del 10% en el lapso de 3 años.
3. Posicionar a la empresa como una organización responsable con la sociedad y el medio ambiente a partir de su inauguración.
4. Establecer una marca de patacones pre-cocidos posicionados en la mente de los consumidores en un lapso de 3 años.
5. Alcanzar fidelidad por parte de los consumidores mediante la entrega de un buen servicio y producto diferenciado al finalizar el primer año.
6. En el lapso de 3 años ampliar la gama de productos ofrecidos, diversificando la línea de producción e insumos.
7. Lograr que la empresa sea reconocida a nivel nacional por brindar productos pre-cocidos atractivos para los consumidores, de alta calidad y precios moderados. Esto considerando la meta estratégica de reconocimiento de producto, a cumplirse en 4 años.

## **5.2 MARKETING ESTRATÉGICO**

### **5.2.1 Consumidor**

La realización de la investigación de mercados estableció los siguientes resultados en el mercado de alimentos pre-cocidos:

### **5.2.2 Perfil del Consumidor**

El consumidor objetivo son las personas entre 25 a 59 años de edad pertenecientes a la clase social media y alta de la ciudad de Quito. Éstas son personas profesionales y amas de casa cuyo estilo de vida se ve limitado por su tiempo.

El grupo objetivo mencionado se encuentra en una posición económica favorable, con una capacidad de compra mayor a la de otras personas, con una tendencia al consumismo muy marcada.

### **5.2.3 Deseos y Necesidades del Consumidor**

Con relación a la investigación realizada, los consumidores son grandes aficionados a las distintas variedades de productos provenientes del plátano verde, especialmente los patacones, por su sabor y tradición como producto ecuatoriano principalmente. Son individuos que no se encuentran satisfechos con la diversidad de productos pre-cocidos que el mercado les ofrece, ya sea por

características de sabor, presentación o promoción. Estarían dispuestos a probar patacones pre-cocidos.

El consumidor tiene una necesidad de llenar su apetito y al mismo tiempo de probar algo nuevo y aventurarse a una nueva experiencia. El antojo es otra necesidad que la empresa busca cubrir.

Además, la investigación mostró que al consumidor objetivo lo que más le impulsa a comprar el producto, es el ahorro de tiempo y esfuerzo en lo que respecta a la preparación de patacones.

#### **5.2.4 Hábitos de Uso y Actitudes del Consumidor**

Los consumidores de productos pre-cocidos usualmente compran éstos en las principales cadenas de supermercados como lo son Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato y Santa María.

La naturaleza del producto es que sirve como acompañante para otras comidas, como entrada (abrebocas) o como *snack*.

Generalmente consumen el producto en porciones de aproximadamente 100 gramos (5 unidades) por persona, y la investigación señaló la necesidad de crear dos tamaños, uno grande de 600 gramos y uno mediano de 300 gramos, ya que los consumidores prefieren tener en stock el producto en sus hogares y consumirlo en varias ocasiones. Y por esto, resulta adecuado el envase en funda ziplock, como lo señalaron el 56% de las personas encuestadas.

### 5.2.5 Papeles en la Compra

En el siguiente cuadro se muestran los papeles de compra y sus respectivos agentes:

**Cuadro 5.1**  
**Papeles de Compra**

| Papel         | Agente                         |
|---------------|--------------------------------|
| Iniciador     | Personas de 25 a 59 años       |
| Influenciador | Publicidad, familiares, amigos |
| Quien decide  | Propio usuario                 |
| Comprador     | Propio usuario (61%)           |
| Usuario       | Propio usuario (54%)           |

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Investigación de Mercado de los Autores

## 5.3 MERCADO

### 5.3.1 Historia del Mercado

Este tipo de alimentación forma parte de la evolución de los países occidentales que hacen que las comidas se conviertan en “listas para servir” o pre-cocidas, dado el cambio vertiginoso que se da en nuestras grandes urbes y los cortos tiempos que tienen las personas para realizar esta actividad. Como se ha venido

mencionando a lo largo de todo el desarrollo del plan de negocio, las tendencias de consumo están cambiando y se crean segmentos de mercados atractivos y con gran potencial de crecimiento.

El ingreso de las empresas de pre-cocidos al Ecuador como Facundo y Pronacadio originó un mercado creciente. En los últimos años, el estilo de vida de las personas ha influenciado a la creación de nuevos productos dentro de esta rama. Además no solo se ha creado una necesidad local, sino que también existen empresas en la actualidad, cuyo giro de negocio está basado en la exportación de este tipo de productos pre-cocidos y cuyas oportunidades comerciales en mercados extranjeros han venido creciendo.

### **5.3.2 Tamaño del Mercado**

El mercado objetivo se determinó del total de la población de Quito, del cual se procedió a identificar a las personas que pertenecían a la clase media y alta. Se llegó a la conclusión de que 165.848 personas son la población objetiva para el plan de negocio. Bajo esta esfera se encuentran las personas dentro del rango de edad comprendido entre 25 y 59 años, hombres y mujeres, profesionales y amas de casa. Sin mencionar el número de visitantes que reciben las distintas cadenas de supermercados en los diferentes días de la semana.

### **5.3.3 Nivel de la Demanda**

La demanda de productos pre-cocidos se encuentra en un nivel maduro, sin embargo con el enfoque que se da al producto de "patacones pre-cocidos" se

puede decir que se encuentra en un nivel de introducción o creciente. Esto es por la falta de satisfacción de los clientes en el mercado de la ciudad de Quito y la poca promoción que se otorga a este tipo de productos. Los alimentos precocinados, congelados y empaquetados al vacío son más de la mitad de la comida que compramos hoy en día. Al menos el 50 por ciento de los productos alimenticios que consumimos no existían hace 10 años, y probablemente será el mismo caso para la industria alimenticia dentro de 10 años<sup>2</sup>.

#### 5.3.4 Estacionalidad

El producto no presenta estacionalidad significativa debido a la naturaleza del mismo. Es una comida que se consume con frecuencia cualquier día del año en cualquier momento. De la misma forma cabe mencionar que el cultivo del plátano verde es continuo, no existen períodos de paralización. Asimismo, se puede hacer una comparación de estacionalidad en el transcurso del día, ya que el patacón al ser un alimento “contundente”, por su contenido proteínico y valor nutricional tiene tendencia a ser consumido con mayor frecuencia a la hora del almuerzo. Sin embargo, la investigación denotó otro uso del producto como “*snack*”.

#### 5.3.5 Impacto de la Tecnología

La tecnología utilizada para la preparación de este tipo de productos es sencilla. Es una tecnología difundida que puede ser adquirida por la empresa del plan de

---

<sup>2</sup> QUIMINET – Artículo, Indicadores de Calidad para Cadenas de Refrigeración en <http://www.quiminet.com.mx/ar1.html>

negocio y sus posibles competidores. Por esta misma razón es un incentivo para nuevos participantes en el mercado, sin embargo se debe tomar en cuenta que el nivel de inversión así como de capacitación para obtener un producto de máxima calidad en condiciones de total higiene es alto. Cabe mencionar que los costos se elevan cuando se trata de obtener una cadena de producción a nivel industrial, pero del mismo modo las economías a escala que resultan de producir en volumen, disipan aquellos costos reduciendo el precio del producto.

Adicionalmente, es justo señalar la ventaja que el plan de negocios tiene con su propio abastecimiento de materia prima, es decir la cadena de producción se encuentra integrada hacia atrás. Lo que sí constituye una barrera de entrada a nuevos competidores debido a la dificultad en el manejo de tiempos, que para este tipo de productos es de vital importancia, que van desde la recepción del producto hasta su transformación en producto final.

### **5.3.6 Competidores**

El mercado de alimentos pre-cocidos consta de una gran variedad de competidores y productos. Como se ha dicho anteriormente, varias empresas son internacionales y representan la imagen de grandes multinacionales. La mayoría ostentan de gran posicionamiento en el mercado. Debido a que el proyecto se lo llevará a cabo en las cadenas de supermercados, se toma en cuenta que los competidores son, a más de las principales marcas y empresas de pre-cocidos, los demás productos sustitutos. Sin embargo, debe mencionarse que la demanda

local específicamente por “patacones pre-cocidos” no se encuentra explotada, esto se pudo verificar en sondeos realizados por los autores en los distintos supermercados de la ciudad de Quito.

La mayoría de los competidores dentro de la rama de pre-cocidos, poseen características similares como la minimización en los tiempos de entrega de los pedidos, ofrecen productos apetecidos por el público y tienen estandarizadas sus líneas de producción.

La competencia que existe dentro de los supermercados, hace que las empresas generen productos de buena calidad que agrade a los consumidores y que a cada momento saquen al mercado nuevas invenciones. Pero asimismo, se notó que existen productos que no cumplen las exigencias de higiene y calidad, por tanto resultan poco atractivos para el consumidor, característica que debe explotar el plan de negocios.

Resulta adecuado señalar que no existe competencia directa en lo referente al producto como tal, es decir, patacones pre-cocidos (en la ciudad de Quito), sin embargo existe competencia indirecta, siendo Pronaca y Facundo las empresas más fuertes del mercado.

**Cuadro 5.2**  
**Competencia Indirecta**

| EMPRESA   | PRODUCTOS                     | PRECIO (PVP) |
|-----------|-------------------------------|--------------|
| Pronaca   | Mr. Cook (Nuggets de pollo)   | \$ 4.80      |
| Pronaca   | Mr. Cook (Filetes de pollo)   | \$ 4.60      |
| Facundo   | Empanadas de verde            | \$ 2.56      |
| Facundo   | Tortillas de verde            | \$ 2.85      |
| Facundo   | Bolas de verde                | \$ 3.15      |
| Pronaca   | Mr. Fish (Camarones)          | \$ 6.20      |
| Facundo   | Pan de yuca                   | \$ 2.15      |
| Pronaca   | Mr. Fish (Filetes de pescado) | \$ 3.24      |
| Don Diego | Hamburguesas                  | \$ 3.99      |
| Mc Clain  | Papas Fritas                  | \$ 3.75      |

Elaborado por: Los Autores  
Fuente: Investigación en cadenas de supermercados

## 5.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Con la finalidad de segmentar el mercado se han establecido las siguientes variables, para que el producto de “patacones pre-cocidos” llegue al mercado objetivo con un mejor direccionamiento.

### 5.4.1 Criterio Geográfico

- Localización: Ciudad de Quito

- Población: Urbana (Clases AB y C)
- Tamaño: 165.848 personas

#### **5.4.2 Criterio Psicográfico**

- Personalidad: Consumista
- Estilo de vida: personas que dispongan de poco tiempo para prepararse alimentos en casa, gente que guste del plátano verde y sus derivados, así como también de los productos nacionales.

#### **5.4.3 Criterio Personal**

- Género: masculino/femenino
- Edad: 25 a 59 años
- Clase social: media y alta
- Ocupación: Amas de casa y profesionales

De acuerdo con la investigación de mercados se determinó que este tipo de personas además de visitar los supermercados son las que más consumen alimentos pre-cocidos.

### **5.5 ASPECTOS LEGALES**

Los requerimientos que se detallan a continuación son necesarios para el funcionamiento de un negocio de alimentos:

- Certificado del Registro Sanitario
- Permiso de Funcionamiento
- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Patente Municipal
- Inspección y Certificado de Establecimiento

Para comercializar este tipo de productos, únicamente son necesarios los requisitos anteriormente mencionados, pues no existe ninguna restricción por parte de organismos gubernamentales.

## **5.6 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO**

Los “patacones pre-cocidos” serán posicionados en la mente de los consumidores como los primeros patacones pre-cocidos en el mercado de la ciudad de Quito, brindando a los consumidores una nueva forma de consumir patacones.

Las estrategias de posicionamiento que se aplicarán en el mercado son las siguientes:

### **5.6.1 Estrategias de Diferenciación del Producto**

Esta estrategia se basa principalmente en ofrecer una nueva opción de consumir patacones, tomando en cuenta que en el mercado no existe este producto. También se tomó en cuenta el empaque que debe tener el producto y que es un

factor fundamental, ya que este tipo de productos son congelados y deben mantener una temperatura adecuada para su conservación. Es por ello que se utilizó un empaque portable y acorde a las características del producto.

### **5.6.2 Estrategias de Diferenciación en Promoción**

Al ser un producto nuevo, a partir de la investigación de mercados se obtuvo una expectativa positiva y es por ello que se implementará como estrategia de lanzamiento, degustaciones del producto dentro de los supermercados, para formar un vínculo con las personas y que se familiaricen con el nombre y las características del producto. Al mismo tiempo se entregarán volantes con el fin de entrar en la mente del consumidor y lograr el posicionamiento del mismo.

Se posicionará a los patacones pre-cocidos, como un producto acompañante de otros platos, abre bocas o también como “*snack*”, para ser consumido en cualquier momento del día. Esa es la percepción que se quiere tener por parte de los consumidores.

El producto debe tener muy buena calidad para soportar la comparación con los de la competencia. Se deben crear características emotivas en el producto para ser percibidas por el cliente en base a su visión del empaque, la publicidad y el precio, que determinarán el valor de los patacones pre-cocidos.

## 5.7 MARKETING MIX

A continuación se detallarán las estrategias de producto, precio, plaza y promoción (4 p's) para el presente proyecto:

### 5.7.1 Características del Producto

En el mercado nacional se halla una extensa variedad de alimentos pre-cocidos, sin embargo existen básicamente tres productos elaborados a base de plátano verde, estos son las bolas de verde pre-cocidas, las tortillas de verde pre-cocidas y empanadas de verde pre-cocidas. Estos productos pueden ser encontrados en las principales cadenas de supermercados y sus características nutricionales son similares. No obstante, su forma física en cuanto a presentación es diferente. La empresa encargada de la producción y comercialización de estos productos es Facundo, por tanto se convierte en el competidor directo del plan de negocio.

Los “patacones pre-cocidos” a desarrollarse, tienen la forma tradicional y aspecto natural, conservando las características habituales de un patacón normal, esto se debe a que el producto es elaborado sin ningún tipo de preservantes. Por otro lado, el consumidor podrá adquirir el producto en dos diferentes tamaños, uno mediano de 300 gramos, que tendrá entre 18 - 22 unidades. Y un tamaño grande de 600 gramos, que tendrá entre 38 - 42 unidades. Este empaque va acorde al concepto del producto, además de ir con las necesidades del consumidor, debido a que es un empaque portable que puede mantener el producto en buen estado,

diseñado de tal manera que permite apreciar los atributos del producto. (Ver anexo C2)

No existe una marca específica de patacones pre-cocidos, es por esta razón que se debe crear la nueva marca, “Patacones Pre-cocidos” en el mercado y ser la primera reconocida por el público en general.

El producto presentará un servicio de quejas, mediante el cual los consumidores podrán generarán una retroalimentación respecto a la calidad del producto. A su vez, en los empaques se mostrarán sugerencias de consumo.

Los “patacones pre-cocidos” son de consumo del tipo tangibles no durables por el hecho de que se encuentran dentro del grupo de los alimentos elaborados. A través de investigaciones realizadas se pudo detectar las características indicadas que hacen de este producto atractivo al mercado y diferente al de la competencia. La diferencia se basa primordialmente en los atributos naturales del producto, ya que este no tiene preservantes, así como tampoco ningún tipo de substancia que altere su sabor.

Las personas que consuman “patacones pre-cocidos” obtendrán los siguientes beneficios:

- Beneficio básico: alimentación y antojo.
- Producto real.
- 100 % natural (libre de preservantes)

- Rápida preparación
- Ahorro de tiempo

Por medio de la investigación de mercados realizada, se llegó a la conclusión que el producto tomaría el nombre de “Patacones”, al ser éste el más común y conocido por las personas a nivel nacional.

El diseño del producto es innovador y proporciona una nueva opción para los consumidores. El empaque del producto fue desarrollado por las personas emprendedoras del proyecto junto con la ayuda y asesoramiento de profesionales especializados en la materia de diseño.

Los autores del proyecto fueron los encargados de proponer las ideas a las personas de diseño quienes con su conocimiento mejoraron estas ideas y finalizaron con un envase práctico que cautive la atención de las personas con colores llamativos que produzcan la sensación de limpieza, saludable, nuevo, originalidad, buen sabor y confianza.

Se utilizaron los colores verde y amarillo, ya que estos colores mantienen la naturaleza del plátano verde y patacón respectivamente, con esto se busca plasmar en la mente del consumidor, el concepto de 100% natural.

Las etiquetas que se utilizarán en el empaque de los patacones pre-cocidos serán de tipo adhesivo donde se incluirá el cuadro nutricional, sugerencias de consumo,

tiempo de caducidad del producto y manera de preparación. Se debe recalcar que una parte de la etiqueta será transparente, de esta manera los consumidores podrán observar el producto.

La funda para el envase de los patacones pre-cocidos será desarrollada por la empresa PLASTILIT de la ciudad de Quito. Por otra parte, el aceite para la elaboración de los patacones pre-cocidos será provisto por Industrias Ales del Ecuador.

### **5.7.2 Características del Precio**

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos, además es uno de los elementos más flexibles que se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos.

Es por ello que se han tomado en cuenta tres factores fundamentales para la fijación del precio iniciando con el mercado, es decir analizando los precios establecidos de la competencia indirecta. (Ver Cuadro 5.2)

Segundo, se tomó en cuenta la investigación de mercados realizada la cual orientó para determinar cuánto estaría dispuesto a pagar el segmento objetivo por el producto que se va a ofrecer. (Ver Capítulo 3)

Como tercer factor se consideraron los costos para producir cada presentación, a continuación el cuadro 5.3 detalla los costos respectivos:

## Cuadro 5.3

## Costos Unitarios

| <b>COSTOS UNITARIOS DIRECTOS</b>     | <b>Patacon Funda 300 gr</b> | <b>Patacon Funda 600 gr</b> |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| PVP                                  | 2.5                         | 3.99                        |
| Verde                                | 0.27                        | 0.54                        |
| Aceite                               | 0.22                        | 0.44                        |
| Funda Ziplock                        | 0.35                        | 0.48                        |
| Etiqueta                             | 0.3                         | 0.4                         |
| Gas                                  | 0.2                         | 0.2                         |
| Costos de Distribución               | 0.65                        | 0.65                        |
| <b>COSTO UNITARIO</b>                | <b>1.99</b>                 | <b>2.71</b>                 |
| <b>UTILIDAD</b>                      | <b>0.51</b>                 | <b>1.28</b>                 |
| <b>PORCENTAJE DE UTILIDAD</b>        | <b>20.40%</b>               | <b>32.08%</b>               |
| <b>TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS</b> | <b>79.60%</b>               | <b>67.92%</b>               |

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Cuadros Financieros elaborados por los autores

### 5.7.3 Características del Canal de Distribución (Plaza)

La forma de venta de los “patacones pre-cocidos” se realizará a través de los supermercados, Supermaxi y Megamaxi. Estos establecimientos son concurridos por el público objetivo y presentan las características adecuadas para la venta de alimentos pre-cocidos, sobre todo en lo que respecta al mantenimiento de la cadena de frío, que es el factor más importante para la conservación de los productos pre-cocidos.

Gracias a la información proporcionada por el Sr. Jorge Hernández, Gerente de Producto de la Sección de Pollos, Lácteos, Congelados, Frutas, Verduras y Comida Preparada, se determinaron las normas y requerimientos que serán necesarias para la introducción del producto. (Ver Anexo C3).

Se contará con un número adecuado de producción para poder abastecer la demanda proyectada. El transporte de la materia prima desde la plantación hasta el punto de procesamiento y producción, será mediante la compra de una camioneta Toyota Stout. Igualmente desde la planta hacia los lugares de comercialización; será adecuado el vagón de carga con un sistema de enfriamiento.

Considerando el alto poder de negociación de las cadenas de supermercados con respecto a sus proveedores, la empresa cumplirá las exigencias de las mismas, es decir la entrega a cabalidad de producto, manteniendo estándares de limpieza y puntualidad.

#### **5.7.4 Características de Promoción**

En este tipo de mercado se utiliza principalmente una estrategia de posicionamiento, ésta es la de diferenciación por sabor y precio de los productos.

Como se indicó anteriormente se iniciará con una estrategia de diferenciación en promoción, comenzando por ofrecer degustaciones del producto dentro de los supermercados Supermaxi y Megamaxi.

Se escogieron hojas volantes como canal no personal para informar acerca del producto, las ventajas que se obtienen a través de este medio impreso son las siguientes:

- Es un medio de comunicación masivo a un bajo costo por exposición.
- Permite a los clientes potenciales observar y comparar el producto con los demás.
- Permite materializar el producto mediante imágenes, material visual, impresiones y colores.

Las hojas volantes incluirán el logotipo de la empresa, la descripción del producto y sus variedades, el precio y la información de la empresa. Estos serán distribuidos en lugares donde exista alta afluencia de personas como universidades, cines, gimnasios y colegios, pudiendo de esta forma llegar a los clientes potenciales de la empresa.

La radio es otra técnica que se tomó en cuenta. La estrategia es anunciar a la empresa en horarios en que el público objetivo esté sintonizando la radio 90.5 FM, "Disney".

Otro canal de promoción que se tomó en cuenta es la televisión, el canal para transmitir la publicidad será Ecuavisa Internacional por la ventaja que el mismo trasmite y retransmite en los horarios matutinos de 7am a 8am, dos veces por semana, en un total de 25 trasmisiones para dos semanas.

El mercado de los alimentos pre-cocidos es muy competitivo, por lo tanto la publicidad será una herramienta fundamental para dar a conocer los patacones pre-cocidos y las características que lo hacen nuevo y diferente al de los competidores. Debido a que es un producto nuevo para el mercado local y no explotado se lo piensa posicionar en la mente del consumidor como la primera marca reconocida de patacones pre-cocidos. En la actualidad ninguna marca es asociada directamente y exclusivamente con este tipo de productos, por lo tanto, la publicidad es un recurso esencial para poder lograr el objetivo antes mencionado.

Por otro lado el objetivo de las relaciones públicas es establecer el posicionamiento de los “patacones pre-cocidos” frente al público consumidor. Para esto se procederá a dar a conocer a los medios de comunicación el lanzamiento del producto.

## **5.8 MARKETING TÁCTICO**

El producto que se ofrecerá se basa en un producto tradicional, siendo este el patacón, que bajo la definición de alimento pre-cocido se encuentra en una etapa de introducción al mercado.

La estrategia de Marketing utilizada en esta etapa, es la construcción de una imagen de marca. Es fundamental que el producto sea conocido y reconocido por el mercado; se pretende crear la primera marca de patacones pre-cocidos reconocida en la industria de alimentos elaborados.

## 5.9 PRESUPUESTO DE MARKETING

La empresa cuenta con un presupuesto alto debido a que es necesario hacer publicidad agresiva puesto que es un producto nuevo en el mercado.

**Cuadro 5.4**

| <b>PRESUPUESTO DE MARKETING</b> |                         |                 |                |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------|----------------|
| <b>Escenario Normal</b>         |                         |                 |                |
| <b>MATERIAL PROMOCIONAL</b>     | <b>Costos Unitarios</b> | <b>Cantidad</b> | <b>TOTAL</b>   |
| Hojas Volantes (Color)          | 0.03                    | 6000            | \$180          |
| Radio                           | 20                      | 180             | \$3,600        |
| Televisión                      | 140                     | 25              | \$3,500        |
| Stands                          | 200                     | 3               | \$600          |
| <b>TOTAL</b>                    |                         |                 | <b>\$7,880</b> |

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Investigación realizada por los autores

## 5.10 PROYECCIÓN DE VENTAS

A continuación el cuadro 5.5 presenta un resumen de ventas semanales, en el cual constan la cantidad de fundas por unidades, de cada presentación, que la empresa debe vender. A su vez se presentan tres escenarios en condiciones normales, pesimistas y optimistas por ejemplo, en el escenario normal se requieren vender 1740 fundas semanales (870 fundas de 300 gramos y 870 fundas de 600 gramos).

En el capítulo de análisis financiero se estudiarán las ventas anuales y sus proyecciones.

## Cuadro 5.5

## Proyección de Ventas

Proyección de Ventas en condiciones pesimistas

| Mes 1                                    |          |        |         |                |        |         |                 |                |         |          |         |                |  |         |
|--|----------|--------|---------|----------------|--------|---------|-----------------|----------------|---------|----------|---------|----------------|--|---------|
|  | Semana 1 |        |         | Semana 2       |        |         | Semana 3        |                |         | Semana 4 |         |                |  |         |
|  | Cantidad | Precio | Total   | Cantidad       | Precio | Total   | Cantidad        | Precio         | Total   | Cantidad | Precio  | Total          |  |         |
| Funda 600gr                              | 746      | 3.99   | 2976.54 | 746            | 3.99   | 2976.54 | 746             | 3.99           | 2976.54 | 746      | 3.99    | 2976.54        |  |         |
| Funda 300gr                              | 746      | 2.5    | 1865    | 746            | 2.5    | 1865    | 746             | 2.5            | 1865    | 746      | 2.5     | 1865           |  |         |
| Total Semana 1                           |          |        | 4841.54 | Total Semana 2 |        |         | 4841.54         | Total Semana 3 |         |          | 4841.54 | Total Semana 4 |  | 4841.54 |
| <b>Total Ventas en dólares mensuales</b> |          |        |         |                |        |         | <b>19366.16</b> |                |         |          |         |                |  |         |

Proyección de Ventas en condiciones normales

| Mes 1                                    |          |        |        |                |        |        |                |                |        |          |        |                |  |        |
|--|----------|--------|--------|----------------|--------|--------|----------------|----------------|--------|----------|--------|----------------|--|--------|
|  | Semana 1 |        |        | Semana 2       |        |        | Semana 3       |                |        | Semana 4 |        |                |  |        |
|  | Cantidad | Precio | Total  | Cantidad       | Precio | Total  | Cantidad       | Precio         | Total  | Cantidad | Precio | Total          |  |        |
| Funda 600gr                              | 870      | 3.99   | 3471.3 | 870            | 3.99   | 3471.3 | 870            | 3.99           | 3471.3 | 870      | 3.99   | 3471.3         |  |        |
| Funda 300gr                              | 870      | 2.5    | 2175   | 870            | 2.5    | 2175   | 870            | 2.5            | 2175   | 870      | 2.5    | 2175           |  |        |
| Total Semana 1                           |          |        | 5646.3 | Total Semana 2 |        |        | 5646.3         | Total Semana 3 |        |          | 5646.3 | Total Semana 4 |  | 5646.3 |
| <b>Total Ventas en dólares mensuales</b> |          |        |        |                |        |        | <b>22585.2</b> |                |        |          |        |                |  |        |

Proyección de Ventas en condiciones óptimas

| Mes 1                                    |          |        |         |                |        |         |                 |                |         |          |         |                |  |         |
|--|----------|--------|---------|----------------|--------|---------|-----------------|----------------|---------|----------|---------|----------------|--|---------|
|  | Semana 1 |        |         | Semana 2       |        |         | Semana 3        |                |         | Semana 4 |         |                |  |         |
|  | Cantidad | Precio | Total   | Cantidad       | Precio | Total   | Cantidad        | Precio         | Total   | Cantidad | Precio  | Total          |  |         |
| Funda 600gr                              | 1194     | 3.99   | 4764.06 | 1194           | 3.99   | 4764.06 | 1194            | 3.99           | 4764.06 | 1194     | 3.99    | 4764.06        |  |         |
| Funda 300gr                              | 1194     | 2.5    | 2985    | 1194           | 2.5    | 2985    | 1194            | 2.5            | 2985    | 1194     | 2.5     | 2985           |  |         |
| Total Semana 1                           |          |        | 7749.06 | Total Semana 2 |        |         | 7749.06         | Total Semana 3 |         |          | 7749.06 | Total Semana 4 |  | 7749.06 |
| <b>Total Ventas en dólares mensuales</b> |          |        |         |                |        |         | <b>30996.24</b> |                |         |          |         |                |  |         |

Elaborado por: Los Autores

### 5.11 Control del Plan de Marketing

Para obtener un adecuado plan de marketing y para verificar su desenvolvimiento se tomarán los siguientes controles.

- **Control del Plan Anual:** Cuya finalidad es examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se realizará mediante el análisis de las ventas, de la participación del mercado, la relación de gastos comerciales y del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los consumidores.
- **Control de Rentabilidad:** Basado en la determinación de la rentabilidad del producto, clientes y canales de distribución.
- **Control de Eficiencia:** Con la finalidad de evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se realizará mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la promoción de ventas, la distribución y de la publicidad.
- **Control Estratégico:** Analizando si el negocio está consiguiendo sus mejores oportunidades con respecto al mercado, productos y canales de distribución<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://www.marketing-xxi.com>

## 5.12 CONCLUSIONES

Una vez realizado el plan de marketing se determinaron las estrategias y cursos de acción para el emprendimiento del negocio. Se determinó la estrategia de precio adecuado mediante tres determinantes, para llegar al mercado objetivo.

Se estableció un presupuesto de marketing con valores reales tomados de empresas y medios de comunicación establecidos en el mercado.

También se realizó una proyección de ventas semanales en tres escenarios, los cuales presentan los ingresos correspondientes que la empresa tendrá en el transcurso del primer mes.

Se realizó la segmentación del mercado de acuerdo a los criterios geográficos, psicográficos y personal, para determinar con claridad el grupo objetivo al cual se desea llegar y como hacerlo.

## CAPÍTULO VI

### ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se analizarán las principales variables financieras referentes al plan de negocio, así como su influencia en el mismo. Para esto, se debe tener una idea concreta de las inversiones, ingresos y egresos. A continuación se detallará todo el marco financiero del proyecto:

#### 6.1 SUPUESTOS

- El plan de negocio ha sido elaborado para que se establezca dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
- La proyección de ventas esta basada en el crecimiento de la industria de alimentos elaborados llegando para el año 2007 a 3.7% para un escenario normal. (Ver Anexo D1)
- Para establecer el ingreso total se tomó en cuenta la participación del producto en sus dos respectivas presentaciones.
- Se desarrolló un análisis financiero del proyecto en dos escenarios apalancado y sin apalancamiento.
- La tasa de interés referencial para el pago del préstamo es del 10% tomado de la Corporación Financiera Nacional.

- La estructura de capital con apalancamiento es de 42% capital propio y de un 58% conseguido a través de un préstamo. (Ver Anexo D2)
- La inversión inicial está desglosada en los presupuestos de obra civil, maquinaria, herramientas y equipos, muebles y enseres, vehículos, marketing, constitución de empresa, equipos de oficina, otros gastos. (Ver Anexo D3)
- Para la proyección de ventas se plantearon tres escenarios a lo que respecta con los ingresos generados del negocio; uno con ventas optimistas, el segundo con una proyección de ventas normales y el tercer escenario el pesimista. (Ver Anexo D4)
- El monto del préstamo es de \$37.889 en cualquiera de los escenarios apalancados.
- La nómina de personal se basa en las reglas y normas del Código de Trabajo. (Ver Anexo D5)
- Se tomó en cuenta la inflación a partir del segundo año en base a la tasa referencial del Banco Central 2%.
- Respecto al consumo de agua, luz, teléfono se aplicó la misma tasa de inflación a partir del segundo año en adelante. (Ver Anexo D6)
- El presupuesto estimado del cuál se genera la inversión inicial ha sido planteado en base a la información recopilada de proveedores reales, lo

que ayuda a realizar una proyección más cercana a la realidad al iniciar operaciones. (Ver Anexo D7)

- Se aplicó el método lineal de ley para la depreciación de los activos fijos. (Ver Anexo D8)
- Los costos de producción se realizaron en tres escenarios tomando en cuenta el costo de producir cada funda de patacones pre-cocidos. (Ver Anexo D9)
- Para la realización del flujo de fondos se utilizó un escenario correspondiente al horizonte del negocio para diez años. (Ver Anexo D10)
- El costo de oportunidad estimado es del 17.4% superior a las tasas referenciales de las entidades bancarias donde se podría invertir a largo plazo. (Ver Anexo D11)
- El Punto de Equilibrio es calculado bajo el supuesto de que existe un margen de venta ponderado para las dos fundas de patacones pre-cocidos. (Ver Anexo D12)
- Los índices financieros que han sido usados en la presente tesis son los más relevantes al giro del negocio. (Ver Anexo D13)

## 6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

De acuerdo a los supuestos mencionados anteriormente, se realizaron flujos de caja obteniendo los siguientes resultados:

Los flujos de caja de los tres escenarios presentan valores favorables:

### 6.2.1 TIR Y VAN

**Cuadro 6.1**

**Escenarios TIR y VAN**

|               | Escenario Optimista |       | Escenario Normal |       | Escenario Pesimista |       |
|---------------|---------------------|-------|------------------|-------|---------------------|-------|
|               | TIR                 | VAN   | TIR              | VAN   | TIR                 | VAN   |
| Apalancado    | 71%                 | 97807 | 37%              | 92640 | 24%                 | 81130 |
| No Apalancado | 44%                 | 59917 | 26%              | 54751 | 18%                 | 43241 |

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Cuadros Financieros desarrollado por los Autores

En el cuadro 6.1 se observa que la tasa interna de retorno tanto en escenario apalancado como no apalancado supera el costo de oportunidad planteado en el supuesto, lo que nos lleva a la conclusión, a más de obtener valores actuales netos positivos de que el proyecto es viable.

Resulta atractivo establecer el negocio para el accionista y atraer inversión externa en caso de requerirlo pudiendo tener la oportunidad de tomar medidas oportunas como invertir en publicidad, desarrollar diversidad de productos y establecer estrategias de mercado.

### 6.3 CONCLUSIONES

En conclusión con los datos mencionados anteriormente se puede observar que el negocio es rentable, ya que la TIR es mayor al costo de oportunidad, de ésta manera se puede garantizar que el proyecto rinde de mejor manera que otras inversiones, como es la rentabilidad por depósitos bancarios.

El VAN de la empresa es positivo, lo que contribuye al aumento del patrimonio de la misma. Y conlleva a la creación de valor para el accionista.

De este análisis podemos concluir que el emprendimiento del plan de negocios es viable y que genera flujos positivos desde el primer año, a pesar de la alta inversión inicial se consigue también una tasa interna de retorno del 37% lo cual vuelve más atractivo al negocio para sus socios inversionistas.

Una vez analizados todos los aspectos financieros que involucran el desarrollo del plan de negocios, se determinó que a pesar de tener una alta inversión en lo referente a obras civiles y maquinarias, se tiene buenas expectativas (dadas las proyecciones) de que el proyecto resulte rentable.

## CAPÍTULO VII

### PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia que se presenta a continuación, se lo realiza para analizar los riesgos potenciales y sus soluciones, para así tomar decisiones correctas en caso de que se presenten problemas ya que en la mayoría de casos estas decisiones son tomadas apresuradamente y sin su respectivo análisis para determinar un curso de acción adecuado.

#### 7.1 POSIBLES RIESGOS

##### 7.1.1 Ingreso de la Competencia

Dado que el mercado potencial es significativo, es decir numeroso, los competidores ya establecidos pueden producir el mismo producto, basados en su tecnología establecida y capacidad de producción de alimentos pre-cocidos. Resulta adecuado mencionar que la industria de alimentos elaborados es cada vez más atractiva para nuevas empresas, dado su paulatino crecimiento. El ingreso de un nuevo producto provoca que otras empresas reproduzcan el mismo con similares características e inclusive de maneras más innovadoras. Sin embargo, se considera el desarrollo de nuevos mercados para el mismo producto.

Como respuesta a este problema, la empresa deberá:

- Introducirse en mercados emergentes como son restaurants y servicios de catering.
- Invertir más en marketing y campaña publicitaria para lograr un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.
- Lograr alianzas comerciales de exclusividad con restaurants y servicios de catering en la ciudad de Quito, para el caso particular de saturación del mercado.
- Expandirse a nivel nacional y obtener una mejor cuota de mercado, con la introducción del producto en las cadenas de supermercados a nivel nacional.
- Otorgar un nuevo enfoque al producto pre-cocido, mediante la creación de mayor valor agregado para el consumidor final, como introducción de sabores y complementos.

### **7.1.2 Problemas con el Canal de Distribución**

Considerando que el canal de distribución del proyecto son las cadenas de supermercados, puede suceder que cambien sus políticas para la recepción de productos y en el peor de los escenarios, como es el caso de Supermaxi, este puede producir por sí mismo el producto y dejar a la empresa fuera del mercado.

Por tal motivo se han decidido los siguientes cursos de acción:

- Establecer un nuevo canal de distribución, que pueden ser otras cadenas de supermercados.
- Establecer contratos de fidelidad con las cadenas elegidas después de un periodo de prueba.
- Del mismo modo que en el anterior apartado, penetrar en nuevos segmentos, como puede ser la exportación.

### **7.1.3 Paralizaciones de Carreteras (Inestabilidad Política)**

Este es un riesgo inminente que corre la empresa, ya que la planta de producción se encuentra ubicada en Santo Domingo de Los Colorados y el producto debe desplazarse por el sistema de carreteras del país para llegar al canal de distribución. Y considerando que en el Ecuador, los cierres de carreteras son muy comunes por la inconformidad de la población con su gobierno y se trata de un producto perecible, se tiene el riesgo de perder los cargamentos. Por esto se ha decidido:

- Tener en cuenta la ventaja de que el producto necesariamente se desplaza bajo un sistema de congelación, por tanto se puede tener un horizonte de 24 horas (es lo que un camión frigorífico puede mantener) para desarrollar una contingencia apropiada de acuerdo al caso particular. Como por ejemplo, la búsqueda de rutas alternativas.
- Mantener un stock mínimo del producto en la ciudad de Quito dado que se produzca cualquier eventualidad. El producto congelado puede durar hasta 6 meses, sin la contaminación de agentes extraños.

#### **7.1.4 Factores Ambientales**

Cuando se habla de factores ambientales, se debe considerar que en los últimos años se han venido produciendo cambios climáticos bruscos, y en el Ecuador el daño que causan las heladas y las sequías a la producción agrícola es alarmante ya que produce cuantiosas pérdidas. Esto afecta a la empresa directamente, ya que al contar con auto-abastecimiento se pueden dañar los cultivos y plantaciones de plátano verde, lo cual repercutiría directamente en la cadena de producción, provocando escasez de producto. Dentro de este mismo punto, se debe analizar la posibilidad de que exista la presencia repentina de una plaga en la cosecha. Para ambos casos, el plan de contingencia es el siguiente:

- Tener contacto con proveedores de otras provincias que no hayan sido afectadas.
- Mantener un stock de materia prima, ya que esta cuando se mantiene la cadena de frío dura 6 meses.
- En último caso, importar la materia prima de Colombia, ya que la variedad de plátano verde es la misma.

#### **7.1.5 Niveles de Venta**

Puede darse el caso de que en los primeros seis meses no se obtengan los resultados esperados respecto al nivel de ventas, debido a la poca demanda

del producto, ya sea por sus características o por falta de conocimiento del mismo. Bajo estas circunstancias la empresa deberá:

- Mayor destinación de recursos para campañas de marketing y publicidad.
- Ingreso a nuevos segmentos emergentes que son los restaurants y los servicios de catering, inclusive los hoteles.
- Realizar nueva investigación de mercado para mejorar el posicionamiento del producto.
- Los accionistas se adjudicarán las pérdidas en aquellos meses, es decir existirá capitalización.

También existe el caso de que el nivel de ventas sea mayor al esperado debido a una gran demanda del mismo, en este caso:

- Aumentar la capacidad instalada de producción en lo que respecta a maquinarias y personal.
- Abastecerse de otros proveedores de la región.
- Tener en cuenta siempre la tercerización de servicios para la red de distribución del producto.

## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentarán las perspectivas generales de la implantación del plan de negocios, las conclusiones derivadas del estudio del proyecto y las recomendaciones de los autores.

#### 8.1 CONCLUSIONES

La industria de alimentos elaborados, congelados y pre-cocidos se encuentra en pleno desarrollo, con el paso de los años, han ido desapareciendo la poca credibilidad de los consumidores finales y la falta de infraestructura de las distintas cadenas de supermercados. Se espera que en los próximos 4 años, las ventas de productos congelados alcancen entre el 30 y 35 por ciento del total del mercado de alimentos.

Ahora bien, es evidente que el crecimiento de este segmento obedece más al factor conveniencia que a la capacidad de compra. Ahora las amas de casa quieren pasar menos tiempo en la cocina. Sin embargo la mayoría de productos pre-cocidos no llegan a todas las clases, están habitualmente dirigidos a las clases alta (AB) y media (C).

Los problemas de siempre de los productos congelados y pre-cocidos están en el manejo, almacenaje y la distribución. En pocas palabras, en la llamada cadena de frío.

Existe un gran número de proveedores de materia prima, maquinaria e insumos, brindando al negocio la oportunidad de escoger el proveedor a su conveniencia, sin embargo las barreras de entrada son altas en lo que respecta a costos.

Luego de la investigación de mercados se pudo identificar el gusto que tienen las personas por los patacones, dando paso firme a la implementación del negocio. Debido a la alta oferta de este tipo de productos y a la gran exigencia por parte de los consumidores, el negocio debe mantener siempre sus estándares de calidad y estar en constante innovación.

El mercado objetivo para los patacones pre-cocidos son las personas hombres y mujeres, pertenecientes a la clase media y alta, entre 25 y 59 años de edad.

El comportamiento del consumidor ha cambiado, este cambio se ha manifestado en la participación en el trabajo de todos sus miembros, sobre todo amas de casa, y de su mayor poder adquisitivo por lo cual se está teniendo como consecuencia un cambio en los hábitos alimenticios y en la inclinación del consumidor por alimentos de fácil cocción, ya que disponen de poco tiempo para su prepararlos. Y a su vez, cuidan del contenido nutricional

de los mismos. Por tanto, resulta como una fortaleza clave que los patacones pre-cocidos no contengan ningún tipo de preservantes.

También el consumidor se encuentra atraído por la comida nacional, lo cual potencia nuestra oportunidad para el desarrollo del proyecto, ya que este se fundamenta en la materia prima que es el plátano verde, característico del Ecuador.

Con impuestos, ingresos, egresos e inversiones del proyecto, el análisis arroja que la tasa interna de retorno es del 37% y el valor actual neto esperado es de \$92.640 dólares. Por tanto la conclusión es que el proyecto es viable y rentable.

## 8.2 RECOMENDACIONES

- Implantar el negocio lo antes posible dentro de las principales cadenas de supermercados para ingresar al mercado de la ciudad de Quito como los primeros productores y comercializadores de patacones pre-cocidos.
- Diversificar los productos que pueden realizarse en base al plátano verde, buscando nuevas alternativas de presentación.
- Investigar nuevos segmentos de mercado para utilizar la tecnología adquirida y obtener una mejor participación de mercado.

- Fijar correctamente los precios del producto, ya que la sensibilidad de dichas variables es bastante alta, el proyecto dependerá de que tan correctamente se fijen estos.
- El negocio deberá ser implantado bajo el supuesto de condiciones normales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Central del Ecuador, "Inflación". Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) Acceso: 1 de Abril de 2006
2. Banco Central del Ecuador, "PIB per cápita". Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) Acceso: 1 de Abril de 2006
3. Banco Central del Ecuador, "Producto Interno Bruto PIB". Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) Acceso: 1 de Abril de 2006
4. Banco Central del Ecuador, "Publicación de Indicadores Macroeconómicos", Julio 2003.
5. Banco Central del Ecuador, "Remesas". Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) Acceso: 4 de Abril de 2006
6. Banco Central del Ecuador, "Riesgo País". Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) Acceso: 1 de Abril de 2006
7. Banco Central del Ecuador, "Tasa Activa". Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) Acceso: 1 de Abril de 2006
8. Brealey / Myers, "Fundamentos de finanzas corporativas", McGrawHill, 2004

9. Centro de Estudios y Datos (CEDATOS), "Inflación", Internet, [www.cedatos.com.ec](http://www.cedatos.com.ec), Acceso: 4 de Abril de 2006
10. Constantinos C. Markides, "En la estrategia está el éxito", 2000, Pág. 57
11. Dan Thomas, "El Sentido de los Negocios", 1995, Pág. 101
12. Daniels / Radebaugh / Sullivan, "Negocios Internacionales", 2004, Pág. 484
13. Diario EL COMERCIO, "El CONAM presenta el plan de concesión en las Aduanas", Redacciones Quito y Guayaquil, Prensa, 11 de mayo 2006, Sección Negocios: 9
14. Federación Interamericana Empresarial (FIE), "Análisis comparativo del costo país", 2004. Internet, [www.interacec.org](http://www.interacec.org), Acceso: 11 de Abril de 2006
15. Gerry Johnson / Kevan Scholes, "Dirección Estratégica", 2001, Pág. 87
16. Ministerio de Relaciones "Exteriores, Boletín Informativo", Diciembre 2004, Internet, [www.mmrree.gov.ec](http://www.mmrree.gov.ec) Acceso: 2 de Abril de 2006
17. Naresh K. Malhotra, "Investigación de Mercados", 2004, Pág. 72

18. Revista Dinero, "El riesgo país del Ecuador desciende a 478 puntos",  
Diario el Hoy, 3 de Mayo de 2006. Internet. [www.elhoy.com.ec](http://www.elhoy.com.ec), Acceso:  
2 de Abril de 2006

19. Samuelson / Nordhaus, "Economía", McGrawHill, 1999, Pág. 378

## **ANEXOS**

**ANEXOS (A)**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

## **ANEXOS A – 1**

### **Formato para Focus Groups**

#### **Focus Group Patacones pre-cocidos**

Perfil de las personas participantes al Focus:

- Personas entre X y Y años de clase media y media alta que acudan a los supermercados.

#### **Etapas de introducción:**

- Dar la bienvenida al grupo agradeciéndoles por su presencia.
- Poner a disposición del grupo las facilidades del local o la casa en la que se llevará a cabo el grupo focal (dónde se encuentra el baño, el teléfono, etc.).
- De una manera hospitalaria y con el fin de lograr un clima de confianza y respeto entre los asistentes se pide que tomen asiento y solicita que cumplan con las siguientes normas:
  - Mantener los celulares apagados.
  - Sólo hablará una persona a la vez.
  - Evitar interrumpir de manera abrupta a los compañeros.
  - Expresar con completa libertad y sinceridad sus ideas y opiniones.
  - Evitar la crítica entre compañeros.
  - No fumar.
  - Se pueden acercar libremente a la mesa del café.

- Antes de iniciar se recuerda a los participantes que la sesión sólo tiene fines académicos, que los nombres de los participantes no serán publicados, que no serán juzgados ni criticados por las opiniones o ideas que vayan a aportar. Es importante que las personas sepan que van a ser filmadas únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada una expresó.
- El moderador se presenta y solicita a los integrantes que lo hagan uno a uno.

### **Etapa de desarrollo.**

- Se realiza un pequeño ejercicio para romper el hielo y mostrar cómo se manejará el ejercicio.

A continuación se presentan los temas a tratarse en el desarrollo del grupo focal:

## **1 Los productos de comida típica ecuatoriana**

### **1.1 Percepción sobre los productos de comida típica ecuatoriana**

Ahora si yo les digo comida típica ecuatoriana. ¿Qué productos se les vienen a la cabeza y por qué?

¿Qué tiene de bueno y de malo la comida típica ecuatoriana?

¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en la comida típica ecuatoriana?: el sabor, el precio, lo saludable del producto, etc.

¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra del producto?

¿Existen en el mercado una gran variedad de productos de comida típica ecuatoriana?

¿Qué efectos tiene la comida típica ecuatoriana en su salud?

### **1.2 Perfil de los compradores de comida típica ecuatoriana**

¿Cómo describirían ustedes a las personas que consumen comida típica ecuatoriana? ¿Qué características tienen?

¿Qué las motiva a comprar dichos productos?

¿Dónde los suelen comprar?

### **1.3 Sobre la venta en supermercados y demás establecimiento donde existe afluencia de gente.**

¿Qué se les viene a la cabeza cuando nombro la palabra supermercado?

¿Qué opinión tienen sobre estos lugares?

¿Qué tipo de productos se expenden en estos lugares?

¿Qué opinión tienen sobre los productos que se venden en estos lugares?

¿Qué tipo de personas creen que acuden a estos lugares?

¿Qué ventaja o desventaja tienen estos lugares al adquirir alimentos?

¿Cuáles son las características ideales que deben tener estos lugares para vender comida típica ecuatoriana?

## **2 El plátano verde**

### **2.1 Percepción sobre el plátano verde**

Ahora si yo les digo plátano verde, ¿qué palabras se les viene a la mente?

¿Qué tiene de bueno y de malo el plátano verde?

¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en un plátano verde?: el sabor, la presentación, lo saludable del producto. ¿Y qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores?

¿Existe gran variedad en el mercado de plátanos verdes?

## **2.2 Perfil de los compradores de plátano verde**

¿Cómo describirían ustedes a las personas que consumen plátano verde?

¿Qué las motiva a comprar dichos plátanos verdes?

¿Dónde los suelen comprar?

¿Cómo les gusta comer plátano verde? ¿Solas o acompañadas?

¿Cuáles son los tamaños o porciones preferidos por ustedes?

## **2.3 Sobre la venta en supermercados y demás establecimiento donde existe afluencia de gente.**

¿Qué opinan sobre la venta de plátano verde en estos lugares?

## **3 Productos pre-cocidos**

### **3.1 Percepción sobre productos pre-cocidos**

Ahora si yo les los productos pre-cocidos, ¿qué palabras se les viene a la mente?

¿Qué tiene de bueno y de malo los productos pre-cocidos?

¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en un producto pre-cocido?: el sabor, la presentación, lo saludable del producto, etc.

¿Existen en el mercado una gran variedad de productos pre-cocidos?

¿Qué marcas de productos pre-cocidos ustedes conocen?

¿Cómo un producto pre-cocido perfecto? ¿Qué características debería tener?

### **3.2 Perfil de los compradores de productos pre-cocidos**

¿Cómo describirían ustedes a las personas que consumen productos pre-cocidos?

¿Qué características tienen éstas personas?

¿Qué las motiva a comprar dichos productos?

¿Dónde los suelen comprar?

¿Cómo les gusta comer los productos pre-cocidos? ¿Solas o acompañadas?

¿Cuáles son los tamaños o porciones preferidos por ustedes en el momento de comprar productos pre-cocidos?

### **4 Opinión sobre los patacones**

Ahora les vamos a presentar unos patacones para que ustedes nos den su opinión sobre los mismos. Se sirve una primera porción de patacones (los participantes degustan sin emitir comentarios) seguido se sirve la segunda porción de patacones, de igual manera los participantes no emiten comentarios hasta terminar la comida.

Enseguida el moderador indica a los participantes que la segunda muestras de patacones, son pre-cocidos, los participantes responden las siguientes preguntas:

¿Qué les parecieron los patacones de la primera y de la segunda muestra respectivamente?

¿Qué les gustó o disgustó con respecto al sabor y la textura de la primera y segunda muestra respectivamente?

¿Alguna observación al respecto de la primera y de la segunda muestra respectivamente?

### **5 Opinión sobre los patacones pre-cocidos**

Se presentará el producto en su respectivo empaque con sus diferentes tamaños de presentación.

#### **5.1 Percepción sobre el producto**

¿Cuál es la primera impresión que tuvieron al ver los patacones pre-cocidos?

¿Cuáles son las primeras palabras que se les ocurrieron cuando los vieron?

¿Conocen algún tipo de patacones pre-cocidos en el mercado?

¿A quiénes creen que les gustarían estos patacones pre-cocidos? ¿Quiénes los comprarían?

¿Con qué frecuencia se podrían consumir patacones pre-cocidos?

¿Con qué acompañarían los patacones pre-cocidos?

¿Cuál es la presentación ideal para unos patacones pre-cocidos?

¿Dónde podrían ser vendidos estos tipos de patacones pre-cocidos?

¿Consumirían el producto?

¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por éste producto?

## **5.2 Percepción sobre el empaque**

¿Algún comentario sobre el empaque, los colores, el diseño, el tamaño? ¿Qué cambios realizarían?

¿Alguna sugerencia final sobre los patacones pre-cocidos de fácil cocción?

### **Etapa final.**

Al final de la reunión se realiza un último ejercicio para determinar cuáles fueron las ideas principales del grupo focal.

“Bueno, hemos llegado al final de nuestra reunión. Según ustedes, ¿cuáles son las ideas más interesantes que salieron de la discusión que tuvimos? ¿La discusión estuvo a la altura de lo que ustedes esperaban? ¿Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final?”

Por último se da las gracias a los participantes por su colaboración.

“Bueno, les agradezco a todas por haber venido y si ustedes desean les mantendremos informados sobre las conclusiones del presente estudio. Gracias a todas y una buena noche.”

## **ANEXOS A – 2**

### **Formato de Entrevista**

#### **Etapa de introducción.**

- Agradecer a la persona por recibirnos en su oficina o domicilio para realizar la entrevista.
- Antes de iniciar se recuerda a la persona que la entrevista sólo tiene fines académicos, que el nombre no será publicado, que no será juzgado ni criticado por las opiniones o ideas que vaya a aportar. Es importante que la persona sepa que va a ser filmada o grabada únicamente para poder restituir posteriormente lo que se expresó.

#### **Etapa de desarrollo.**

- Para el desarrollo de la entrevista, se realizará el siguiente esquema práctico:
  1. Se da a conocer al experto la idea del negocio
  2. Se explican los limitantes del producto
  3. Se procede a realizar preguntas en base a la información proporcionada por el experto:

¿Cuál es su opinión de los productos pre-cocidos?

¿Qué variedad de plátano verde sería el más apropiado para el desarrollo del producto?

¿Cómo es el proceso e ingeniería del producto?

¿Se puede dar sabores a los patacones? ¿Cómo?

¿Qué tiempo de conservación sería el adecuado en este tipo de productos perecibles?

¿Se debe utilizar algún tipo de preservantes?

¿Qué tipo de sabor puede adquirir el producto añadiendo preservantes?

¿Cuál sería el tamaño adecuado de un patacón? ¿Su grosor?

¿Qué tipo de maquinaria se necesita para un negocio de este tipo?

¿Cuánto tiempo duran los patacones congelados?

¿Cómo se deben conservar los patacones? ¿Qué tipo de empaque sería el adecuado?

¿Se debe cumplir alguna norma sanitaria? ¿Requisitos?

¿Dónde podría ubicarse el negocio?

¿Crítica final al producto?

### **Etapas finales.**

Luego de haber realizado todas las preguntas se da las gracias al profesional por brindar su ayuda al proyecto.

## ANEXOS A – 3

### Formato de Encuesta



Buenos días, mi nombre es ....., soy estudiante de la UDLA y quisiera pedirle que me regale cinco minutos de su tiempo para llenar una encuesta. La información que proporcione es confidencial y sólo sirve para fines de investigación.

- 1) ¿Ha consumido alguna vez productos pre-cocidos (Productos que ya tienen una primera fritura, por ejemplo las papas congeladas)?

Si  No

- 2) ¿Marque con una X las empresas de productos pre-cocidos que usted conoce?

|           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Supermaxi | <input type="checkbox"/> |
| Pronaca   | <input type="checkbox"/> |
| Veconsa   | <input type="checkbox"/> |
| Nirsa     | <input type="checkbox"/> |
| Maramar   | <input type="checkbox"/> |
| Don Diego | <input type="checkbox"/> |
| Kyross    | <input type="checkbox"/> |
| Facundo   | <input type="checkbox"/> |

Otro (Cuál) \_\_\_\_\_

- 3) ¿Marque con una X los productos pre-cocidos que usted conoce?

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Filetes de pollo      | <input type="checkbox"/> |
| Empanadas de verde    | <input type="checkbox"/> |
| Empanadas de maíz     | <input type="checkbox"/> |
| Pan Pre-cocido        | <input type="checkbox"/> |
| Papas congeladas      | <input type="checkbox"/> |
| Hamburguesas          | <input type="checkbox"/> |
| Bolas de Verde        | <input type="checkbox"/> |
| Patacones Pre-cocidos | <input type="checkbox"/> |
| Filetes de pescado    | <input type="checkbox"/> |

Otro (Cuál) \_\_\_\_\_

- 4) ¿Con qué frecuencia usted consume productos pre-cocidos?

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Varias veces a la semana | <input type="checkbox"/> |
| 1 vez a la semana        | <input type="checkbox"/> |
| 1 vez cada quince días   | <input type="checkbox"/> |
| 1 vez al mes             | <input type="checkbox"/> |

Otras (Especifique) \_\_\_\_\_

5) ¿Quién realiza la compra de productos pre-cocidos?

- Papá
- Mamá
- Hijos
- Usted mismo
- Otro (Quién) \_\_\_\_\_

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

6) ¿Quién influye al momento de comprar los productos pre-cocidos?

- Papá
- Mamá
- Hijos
- Usted mismo
- Otro (Quién) \_\_\_\_\_

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

7) ¿Dónde suelen comprar los productos pre-cocidos?

- Megamaxi
- Santa María
- Supermaxi
- Mi Comisariato
- Tiendas de Barrio
- Otro (Dónde) \_\_\_\_\_

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

8) ¿Cuándo consume productos pre-cocidos que es lo que usted considera como más importante?  
(Califique del 1 al 5, siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante) (Cada característica podrá tener un solo valor sin repetirse)

- Sabor
- Precio
- Cantidad
- Presentación
- Higiene

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

9) Si en el mercado hubiesen patacones pre-cocidos (sin preservantes) ¿Usted compraría?

Definitivamente no  
Probablemente no  
Tal vez  
Probablemente sí  
Definitivamente sí

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

10) ¿Con que frecuencia los consumiría?

Varias veces a la semana  
1 vez a la semana  
1 vez cada quince días  
1 vez al mes  
Otras (Especifique) \_\_\_\_\_

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

11) ¿Cómo le gustaría que se promocionen los patacones pre-cocidos?

Stands dentro del supermercado  
Radio  
Televisión  
Hojas Volantes  
Otros (Cuáles) \_\_\_\_\_

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

12) ¿Dónde le gustaría comprar los patacones pre-cocidos?

Megamaxi  
Santa María  
Supermaxi  
Mi Comisariato  
A domicilio  
Tiendas de Barrio  
Otro (Dónde) \_\_\_\_\_

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

13) Marque con una X el precio que usted estaría dispuesto a pagar por un paquete de patacones pre-cocidos (producto sin preservantes)

Paquete de 600gr  
(38 - 42 unidades)

Precio

Paquete de 300gr  
(18 - 22 unidades)

Precio

|             |                          |
|-------------|--------------------------|
| \$5         | <input type="checkbox"/> |
| \$4.5       | <input type="checkbox"/> |
| \$4.00      | <input type="checkbox"/> |
| \$3.50      | <input type="checkbox"/> |
| \$3.00      | <input type="checkbox"/> |
| Otro (Cuál) | <input type="text"/>     |

|             |                          |
|-------------|--------------------------|
| \$2.75      | <input type="checkbox"/> |
| \$2.50      | <input type="checkbox"/> |
| \$2.25      | <input type="checkbox"/> |
| \$2.00      | <input type="checkbox"/> |
| \$1.75      | <input type="checkbox"/> |
| Otro (Cuál) | <input type="text"/>     |

14) ¿Cómo le gustaría que vinieran los patacones pre-cocidos?

|                |                          |
|----------------|--------------------------|
| Funda Ziplock  | <input type="checkbox"/> |
| Envase         | <input type="checkbox"/> |
| Funda al vacío | <input type="checkbox"/> |
| Caja           | <input type="checkbox"/> |
| Otro (Cuál)    | <input type="text"/>     |

15) Si los patacones pre-cocidos tuvieran sabores. ¿Cuáles de los siguientes sabores usted consideraría a su gusto?

|             |                          |
|-------------|--------------------------|
| Limón       | <input type="checkbox"/> |
| Picante     | <input type="checkbox"/> |
| Cebolla     | <input type="checkbox"/> |
| Natural     | <input type="checkbox"/> |
| Otro (Cuál) | <input type="text"/>     |

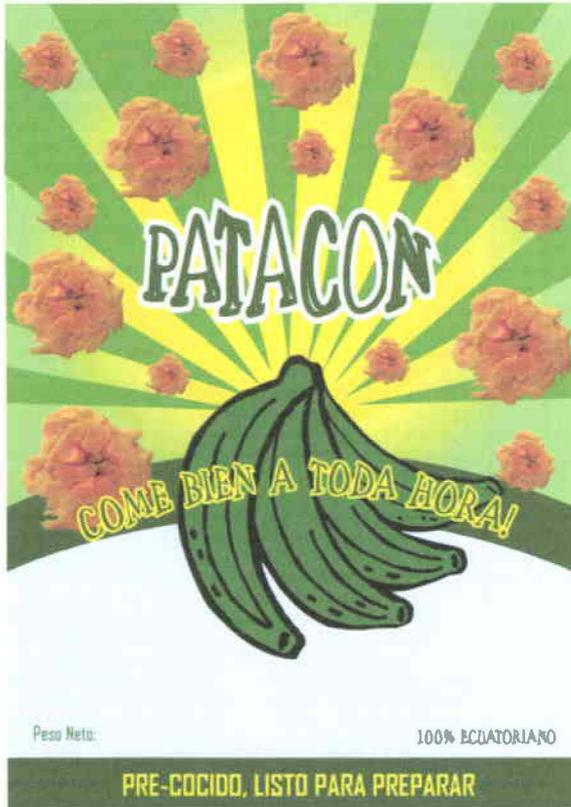
**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

|   |   |
|---|---|
| Nombre:   | _____   |
| Sector:   | _____   |
| Edad (en años cumplidos):                       | 25 a 29<br>30 a 39<br>40 a 49<br>50 a 59  |
| Nivel de Estudios                               | Secundario<br>Universitario<br>Postgrado  |
| Estado Civil:                                   | Soltero<br>Casado<br>Divorciado<br>Viudo<br>Unión Libre   |
| Ocupación:                                      | Empleado Público<br>Empleado Privado<br>Particular<br>Ama de Casa<br>Estudiante<br><br>Otro (Especifique) _____ |
| ¿Podría indicarnos su ingreso familiar mensual? | entre \$0 y \$500<br>entre \$501 y \$1000<br>entre \$1001 y \$2500<br>más de \$2500                             |

**ANEXOS (C)**  
**PLAN DE MARKETING**

ANEXOS C – 1

Imagen del Producto



PRODUCIDO Y GARANTIZADO POR:

**HARTON FOOD SA**  
Exportadora de Alimentos

INDUSTRIA ECUATORIANA

Santo Domingo de los Colorados,  
Km. 14 vía a Quevedo  
ECUADOR  
Teléfono: (593) 02-2543-966  
www.hartonfood.com.ec

Mantener refrigerado  
y consumir antes de la fecha indicada

Reg. San.  
Fecha de validez:  
Número:  
Lote:  
P.P.N.

8 809028 423054

Manténgase limpio su ciudad  
Arraje la basura en su lugar

**CUADRO NUTRICIONAL**  
Tamaño por porción: 1/2 taza (124g)  
Porción por envase: 4 tazas

| CANTIDAD POR PORCIÓN      |                      |
|---------------------------|----------------------|
| Calorías: 80              | Calorías de grasa: 0 |
| % Valor Diario *          |                      |
| Grasa Total 0g            | 0%                   |
| Grasa Saturada 0g         | 0%                   |
| Colesterol 0mg            | 0%                   |
| Sodio 10mg                | 0%                   |
| Carbohidratos Totales 16g | 3%                   |
| Fibra Dietética 1g        | 4%                   |
| Azúcares 0g               |                      |
| Proteína 0g               |                      |
| Vitamina A                | 4%                   |
| Vitamina C                | 4%                   |
| Calcio                    | 0%                   |
| Hierro                    | 2%                   |

Los Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías.

INGREDIENTES:

SUGERENCIAS DE CONSUMO

## Anexo C-2

### Tamaños del Producto





### Guía para Empresas interesadas en Proveer a Supermercados La Favorita C.A:

A continuación detallamos una breve guía de orientación, en caso de que su empresa tenga la intención de proveer a Supermercados La Favorita:

1. Los productos deben haber causado ya su necesidad en todo el Mercado Ecuatoriano, antes de ingresar a Supermaxi. Si bien no es obligatoria una campaña publicitaria de gran inversión, sí es necesario el posicionamiento de su producto en la mente de nuestros consumidores.
2. En la etapa inicial de evaluación del producto, es necesaria la entrega de una (1) muestra, lista de precios con las condiciones para el resto del mercado, las condiciones especiales para Supermaxi, nombre de comercios donde ya se vende el producto, fecha de salida al mercado, volumen de ventas, copia de Registros Sanitarios, breve explicación de campaña de Mercadeo y/o Publicidad que se esté llevando a cabo.
3. Será tomado muy en cuenta todo tipo de Certificación de Calidad de los productos, o de la planta donde son procesados. Ejemplo: ISO, HACCP, Buenas Prácticas de Manufactura, etc. Aquellos productos que no contienen algún tipo de verificación de calidad por parte de terceros, podría no ser considerado para su comercialización.
4. Esta información puede ser entregada en cualquier Supermaxi, Megamaxi o en nuestras Oficinas Centrales: Vía a Cotogchoa s/n y Av. General Enríquez, Sangolquí-Ecuador, en paquete cerrado a nombre del Gerente correspondiente en los diferentes Departamentos Comerciales. No es necesaria una reunión en esta etapa:
  - Abastos, Droguería y Suministros: Sr. Oliver Wright.
  - Perfumería, Belleza, Hogar, Flores, Plantas y Suministros de Oficina: Srta. Victoria Bueno.
  - Pollos, Lácteos, Congelados, Frutas, Verduras, Comida Preparada: Sr. Jorge Hernandez.
  - Pescados, Mariscos, Panadería y Embutidos: Sr. Carlos Troncoso.
  - Carnes...Sr. David Wright.

- Textiles...Sra. Winnie Wright de Peñaherrera.
  - Audio, Video, Electrodomésticos, Automotriz, Deportes, Mercancías Generales: Sr. Jonathan Wright
  - Libros y Revistas...Sra. Cathy Wright.
5. El Dpto. Comercial tomará una resolución preliminar basado en la información que se provea, evaluación del nivel de saturación u oportunidad de mercado que pueda tener el producto en el segmento al que corresponde, experiencia, y otros parámetros según corresponda al tipo de producto. Una vez que se tome la resolución, en un máximo de 15 días, su empresa recibirá una respuesta.
  6. En caso de la respuesta ser positiva, se solicitará una reunión en nuestras oficinas con el Gerente Comercial correspondiente; en la cual se le detallará las expectativas de parte de Supermercados La Favorita, y a su vez escucharemos las de su Empresa. Una vez concretada la negociación, le será entregado un paquete de información con las instrucciones generales para su gestión.
  7. En caso de que la respuesta sea negativa, se le expondrá las razones de la misma: ya sea por saturación de mercado, carencia de cumplimiento del punto #1 o #2 de manera satisfactoria, falta de calidad o cualquiera sea el motivo. La muestra no será devuelta, a menos que usted haya solicitado por escrito al momento del envío de su información.

Agradecemos su atención y comprensión al esquema planteado; el mismo que ha sido establecido acogiendo el sentido práctico, profesional y de limitaciones por tiempo y distancia en el que gestionamos.

Atentamente,

Vicepresidencia Comercial  
Supermercados La Favorita

## INSTRUCCIONES PARA ENTREGA EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION

1.- El total de sus **entregas** para cada semana **deberán realizarse en el día y hora indicada**. El personal de seguridad en conjunto con el de recepción tienen órdenes explícitas de la Presidencia de la Empresa, para no recibir mercadería fuera de "Horario"

2.- **Proveedores nuevos** deberán solicitar su día y hora de entrega a sus respectivos departamentos comerciales (en el caso de Abarrotes Sr. Saúl Larrea, Jefe de Logística y Transporte, a correo electrónico: [slarrea@supermaxi.com](mailto:slarrea@supermaxi.com)).

3.- Sus **entregas especiales de Ofertas o Promociones** deberán ser entregadas en el mismo día indicado en el horario. En caso de requerir más tiempo o andenes para su entrega por cualquier motivo y especialmente por Ofertas, deberá solicitar una ampliación en el Horario al Sr. Saúl Larrea, a la dirección de correo [slarrea@supermaxi.com](mailto:slarrea@supermaxi.com), con mínimo 3 días de anticipación a la entrega. Sin esto, no se permitirá mayor tiempo o andenes que los regularmente asignados. **Nota: Todo proveedor no especificado diferente, tiene asignado 1 anden.**

4.- Para agilizar sus entregas deberán contar con el siguiente **personal de descarga** :

De 1 a 100 bultos : 1 Descargador mínimo

Cada 150 bultos adicionales : 1 Descargador adicional

Máximo 6 descargadores por furgón.

También recomendamos la utilización de equipos tales como pallet jacks, etc. que agilicen su entrega.

**Nota: Esto puede variar para cada departamento de compras según conveniencia.**

5.- Las **"Devoluciones de mercadería"** serán entregadas en un área separada a la Recepción. Su personal deberá retirar Devoluciones posterior a la entrega de la mercadería, pero antes de recibir los documentos que acrediten la entrega (FACTURA INTERNA SUPERMAXI).

6.- Los embalajes de su mercadería deben constar de CODIGO DE BARRAS EAN 14, y en caso de tratarse de productos con menos de 60 días de vida, CODIGO DE BARRAS EAN 128 incluyendo información de FECHA DE CADUCIDAD. Para mayor información contactar a ECOP al 02 2507580.

7.- Toda mercadería que se entregue deberá estar acompañada de su **Factura Original**. Los productos deben constar de código de barras junto a su descripción. Cada transportista debe conocer su código de Proveedor y a que Bodega va a entregar su mercadería: Abastos, Mercancías Generales, Megamaxi, etc.

8.- Las entregas estarán sujetas a un **doble control** por parte del personal de Recepción y Auditoría Interna

9.- Las **dimensiones** de cada **pallet** es de frente 1,02mts., profundidad 1,20mts., altura 1,25mts. Al momento de su entrega, su estiba deberá llevarse a cabo dentro de estas dimensiones.

10.- **Consultas** sobre temas relacionados a **logística** favor dirigirlos a las siguientes personas :

Gerente Centro de Distribución Sr. Sixto Leiva [sleiva@supermaxi.com](mailto:sleiva@supermaxi.com)

Jefe de Logística y Transporte Sr. Saúl Larrea [slarrea@supermaxi.com](mailto:slarrea@supermaxi.com)

Jefe Bodega Abastos Sr. Antonio Valarezo [avalarezo@supermaxi.com](mailto:avalarezo@supermaxi.com)

Jefe Bodega Perecibles Sr. Eduardo Castro [ecastro@supermaxi.com](mailto:ecastro@supermaxi.com)

Jefe Bodega Juguetes Srta. Elena Bueno [ebueno@supermaxi.com](mailto:ebueno@supermaxi.com)

Jefe Bodega Mercancías generales. [bodegamermercancias@supermaxi.com](mailto:bodegamermercancias@supermaxi.com).

Jefe Bodega Servicios Sr. Rodrigo Carrera [rcarrera@supermaxi.com](mailto:rcarrera@supermaxi.com)

Teléfonos Centro de Distribución: 2996500

11.- **Consultas** relacionadas a **Ordenes de Compra** favor dirigirlas a los respectivos Gerentes Comerciales y sus asistentes.

12.- Es responsabilidad de cada proveedor conocer y distribuir a sus empleados la **normas adicionales** para la entrega de mercadería en el Centro de Distribución (Ver documento adjunto).

13.- Supermaxi sugiere la **contratación anticipada** de personal calificado para estiba y descarga, ya sea que provengan del sector aledaño al C.D. o de su empresa.

14.- Toda persona que ingrese al Centro de Distribución debe **entregar** en Guardianía la **cédula de identidad, licencia o un documento actualizado de la empresa con su respectiva fotografía**, que le serán devueltas a la salida.

15.- Las entregas deben realizarse en **Transporte Propicio**; es decir, desde camionetas hasta furgones, dependiendo del volumen de entrega. Ejemplos: 30 cajas en camioneta (no en automóvil); 1300 cajas en furgón (no en dos camiones). Todo transporte debe estar cubierto con techo o lona y debe ser destinado al manejo de carga (no se permitirá el ingreso a vehículos destinados al transporte de personas, incluye camionetas doble cabina).

16.- Deberá presenciar la entrega de mercadería y documentos una **Persona Responsable** de parte de cada empresa, y no únicamente transportistas y estibadores ajenos que no se apersonen del trato a la Mercadería, a los documentos y a la actividad de la entrega en sí. Todo supervisor o responsable deberá ingresar al Centro de Distribución con su respectiva mercadería y en su propio camión.

17.- Cada empresa debe **Contar con Equipo necesario** para la entrega de su mercadería en el tiempo y espacio asignado, tales como:

A. Cartón para apilamiento. Únicamente cantidad exacta, lo que sobre se quedará en el Centro de Distribución.

B. Thermoencogible para embalaje y estabilidad.

C. Pallet Jack-Porta Palets. Uno o varios de acuerdo al volumen, con distintivo y nombre de su empresa.

D. Rampas, con nombre y distintivo de su empresa.

Nota: Los pallets de madera serán provistos por Supermaxi al momento de la descarga de la mercadería.

18.- Sus vehículos deben **arribar entre 15 minutos antes y un máximo de 20 minutos después de la hora establecida de la Entrega**. Por ejemplo, en caso de tener disponibles 2 andenes a las 7:00 am., 2 andenes a las 8:00 am y 2 andenes a las 9:00 am, deberán arribar 2 vehículos a las 6:45, 2 vehículos a las 7:45 y 2 vehículos a las 8:45.

Al momento ciertos vehículos arriban con muchas horas de anticipación, creando congestión y malestar en el vecindario. En caso de arribar a la zona con anticipación, recomendamos hacer espera en Gasolineras aledañas al sector o en Aloag (No en la vía inmediata al Centro de Distribución).

Informamos a ustedes que tenemos amenaza del Cantón Rumíñahui, de clausurar nuestro Centro de Distribución en caso de que esta norma no se observe.

20.- La mercadería que despachen desde sus bodegas deben realizarse en **Cantidades Exactas** a la Orden de Compra vigente, **además de que ningún vehículo puede ingresar a nuestro Centro de Distribución con mercadería para terceros o que no haya sido solicitada**. En caso de que esto se diera, nuestro personal de Recepción tiene orden de retener la mercadería e ingresar a nuestro inventario, aplicando un plazo de pago de 360 días, esto como amonestación.

En estos casos, el personal de Auditoría externa aplicará un segundo control sobre el de nuestros recibidores para evitar confusiones. La factura de esta mercadería deberá ser entregada en Tesorería Supermaxi.

En caso de enviar mercadería en exceso o mercadería no codificada por nosotros, ésta será retirada al proveedor con el fin de enviarla a donación. Así mismo en caso de enviar libros o revistas en exceso de hasta 5 unidades, éstas serán donadas automáticamente.

21.- El personal de Estibadores y Descargadores debe **vestir de algún distintivo de su empresa**. Ejemplo: Overoll o camiseta con logotipo impreso o bordado, etc. Recomendamos chalequillos intercambiables tipo deportivo, con logotipo.

22.- Una vez culminada su entrega, deberán salir del recinto de nuestro C.D. y en ningún momento **podrán estacionarse en las afueras** por ningún motivo (comer, departir con otros transportistas o estibadores, transbordos, etc).

En caso que estas normas NO sean observadas, Supermaxi tomará acciones correctivas que podrían incluir **sanciones monetarias o suspensión de pedidos**.

## NORMAS ADICIONALES PROVEEDORES SUPERMAXI

1. Toda persona que ingrese debe entregar en guardianía su **Cédula de Identidad, Licencia o un documento de identificación de su empresa con fotografía.** Estas serán devueltas a la salida.
2. La entrega de mercadería debe realizarse únicamente el día y hora previamente acordado con su respectivo Gerente Comercial. **SIN EXCEPCIONES.**
3. No podrán ingresar a la recepción, los proveedores que no tengan el número de estibadores suficientes de acuerdo al tamaño del transporte. **Todo estibador debe vestir distintivo visible de su empresa** y salir en el mismo vehículo en el que entró. Está prohibido quedarse más del tiempo necesario.
4. Cada uno de los proveedores traerá su respectivo equipamiento (Palet Jack, Rampa, etc.), lo que sea necesario para la descarga de su mercadería en el tiempo asignado.
5. No puede ingresar mercadería que no está destinada a Supermaxi, Akí o Megamaxi.
6. Está prohibido consolidar en un solo vehículo mercadería para distintas bodegas.
7. Está terminantemente prohibido realizar "OBSEQUIOS Y/O CONTRIBUCIONES" a nuestros empleados, bajo ninguna circunstancia.
8. Prohibido ingresar a áreas no autorizadas o pasear fuera del área de descarga asignado
9. Al transportista y/o proveedor que sustraiga cualquier producto se le retendrá el vehículo y la factura correspondiente.
10. No pueden ingresar niños menores de 15 años.
11. Prohibido reparar vehículos en el C.D.
12. **Prohibido Fumar dentro del Centro de Distribución, en caso de incumplimiento de esta norma se debitará una multa de \$ 100 al Proveedor responsable por la persona que se encontraba fumando.**
13. **Deben respetar el límite de Velocidad de 25Km/h**
14. Todo vehículo que esté en el andén y en la vía interna de Supermaxi, debe tener el motor apagado.
15. Se ha instalado baños exclusivos para proveedores y transportistas con un valor simbólico a pagar.
16. Está prohibido botar basura en los andenes, en las plataformas de descarga y en las calles de acceso al Centro de Distribución, la persona que sea detectada será fuertemente multada.

17. Toda persona y vehículo serán revisados a la salida.
18. Prohibido parquear antes o después de la entrega de mercadería en la vía pública entre el Centro de Distribución Supermaxi y la Autopista General Rumiñahui.
19. Todo proveedor de productos perecibles debe después de su descarga dirigirse a la bodega de servicios a retirar sus jabs, palets, y devoluciones (panadería).

**Cualquier incumplimiento de estas normas ocasionará el que no se reciba su mercadería y posiblemente sea multado.**

**ANEXOS (D)**  
**ANÁLISIS FINANCIERO**

## D1: PROYECCIÓN DE VENTAS EN ESCENARIOS: NORMAL, OPTIMISTA Y PESIMISTA

| Proyección de las ventas | Años             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                          | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| <b>Escenario Normal</b>  | Ventas           |
| Funda de 300gr           | \$93,290         | \$97,955         | \$102,852        | \$107,995        | \$113,395        | \$119,065        | \$125,018        | \$131,269        | \$137,832        | \$144,724        |
| Funda de 600gr           | \$148,891        | \$156,336        | \$164,152        | \$172,360        | \$180,978        | \$190,027        | \$199,528        | \$209,505        | \$219,980        | \$230,979        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>\$242,181</b> | <b>\$254,290</b> | <b>\$267,005</b> | <b>\$280,355</b> | <b>\$294,373</b> | <b>\$309,092</b> | <b>\$324,546</b> | <b>\$340,773</b> | <b>\$357,812</b> | <b>\$375,703</b> |

| Proyección de las ventas   | Años             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                            | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| <b>Escenario Optimista</b> | Ventas           |
| Funda de 300gr             | \$127,940        | \$134,337        | \$141,054        | \$148,106        | \$155,512        | \$163,287        | \$171,451        | \$180,024        | \$189,025        | \$198,477        |
| Funda de 600gr             | \$204,192        | \$214,401        | \$225,121        | \$236,378        | \$248,196        | \$260,606        | \$273,637        | \$287,318        | \$301,684        | \$316,769        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>\$332,132</b> | <b>\$348,738</b> | <b>\$366,175</b> | <b>\$384,484</b> | <b>\$403,708</b> | <b>\$423,893</b> | <b>\$445,088</b> | <b>\$467,342</b> | <b>\$490,710</b> | <b>\$515,245</b> |

| Proyección de las ventas   | Años             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                            | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| <b>Escenario Pesimista</b> | Ventas           |
| Funda de 300gr             | \$79,962         | \$83,960         | \$88,158         | \$92,566         | \$97,194         | \$102,054        | \$107,157        | \$112,515        | \$118,140        | \$124,047        |
| Funda de 600gr             | \$127,619        | \$134,000        | \$50,039         | \$147,735        | \$155,122        | \$162,878        | \$171,022        | \$179,573        | \$188,552        | \$197,980        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>\$207,581</b> | <b>\$217,961</b> | <b>\$138,197</b> | <b>\$240,302</b> | <b>\$252,317</b> | <b>\$264,932</b> | <b>\$278,179</b> | <b>\$292,088</b> | <b>\$306,692</b> | <b>\$322,027</b> |

## D2: ESTRUCTURA DE CAPITAL

| <b>SIN APALANCAMIENTO</b>          |              |             |
|------------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Financiamiento de inversión</b> |              |             |
| Fuente                             | Valor USD.   | Porcentaje  |
| Capital Propio                     | 65327        | 100%        |
| Crédito                            |              |             |
| <b>Total</b>                       | <b>65327</b> | <b>100%</b> |

| <b>CON APALANCAMIENTO</b>          |              |             |
|------------------------------------|--------------|-------------|
| <b>Financiamiento de inversión</b> |              |             |
| Fuente                             | Valor USD.   | Porcentaje  |
| Capital Propio                     | 27437        | 42%         |
| Crédito                            | 37889        | 58%         |
| <b>Total</b>                       | <b>65327</b> | <b>100%</b> |

| <b>CAPITAL DE SOCIOS</b> |                  |             |
|--------------------------|------------------|-------------|
| Accionistas              | Monto            | Porcentaje  |
| Luis Felipe Carvajal     | \$ 13,600        | 50%         |
| Esteban Servigón         | \$ 13,837        | 50%         |
| <b>Total</b>             | <b>\$ 27,437</b> | <b>100%</b> |

\*El aporte de capital de Felipe Carvajal, en efectivo será de \$13.600, ya que aportará con el valor de \$100 correspondiente al terreno. Por tanto se mantiene la proporción 50/50 entre los socios.

### D3: INVERSIONES

| PRESUPUESTO DE OBRA CIVIL |          |  |              |
|---------------------------|----------|--|--------------|
| Costo Unitario            | Cantidad |  | Total        |
| \$25,159                  | 1        |  | 25159        |
| <b>TOTAL</b>              |          |  | <b>25159</b> |

| COSTO TERRENO             |        |          |            |
|---------------------------|--------|----------|------------|
| ESPECIFICACION TERRENO m2 | UNIDAD | Cantidad | Total      |
| \$0.20                    | m2     | 500      | 100        |
| <b>TOTAL</b>              |        |          | <b>100</b> |

| PRESUPUESTO DE MAQUINARIA  |        |  |          |          |              |
|--|--------|--|----------|----------|--------------|
| ESPECIFICACION   | UNIDAD |  | CANTIDAD | COSTO    | VALOR        |
| FREIDORA INDUSTRIAL AMERICAN RANGE (CAP. 35 LBS)   | 1      |  | 1        | 1,382.93 | 1,383        |
| PLANCHA FREIDORA INDUSTRIAL DE FABRICACION NACIONAL (SUPERFICIE LISA PARA FREIR DIRECTAMENTE, TIPO FLAUTA) | 1      |  | 1        | 1,036.62 | 1,037        |
| CONGELADOR INDUSTRIAL DE DOS PUERTAS (FABRICACION NACIONAL)  | 1      |  | 1        | 1,890    | 1,890        |
| <b>TOTAL</b>   |        |  |          |          | <b>4,310</b> |

| PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS            |        |  |          |        |              |
|--|--------|--|----------|--------|--------------|
| ESPECIFICACION                                   | UNIDAD |  | CANTIDAD | COSTO  | VALOR        |
| FREGADERO INDUSTRIAL DE DOS POZOS                | 1      |  | 1        | 1,360  | 1,523        |
| MESA DE TRABAJO (TIPO CENTRAL, ACERO INOXIDABLE) | 1      |  | 1        | 537    | 601          |
| COCHE METRO BC2030-34B (FABRICACION AMERICANA)   | 1      |  | 1        | 235.72 | 264          |
| BANDEJAS PARA HORNEAR (VOLLRAT)                  | 1      |  | 2        | 33.51  | 75           |
| ESPATULAS RANURADAS (SUNNEX)                     | 1      |  | 4        | 4.84   | 22           |
| CUCHILLOS COCINERO (TRAMONTINA)                  | 1      |  | 8        | 6.24   | 56           |
| <b>TOTAL</b>                                     |        |  |          |        | <b>2,541</b> |

| MUEBLES Y ENSERES      |        |          |       |             |
|------------------------|--------|----------|-------|-------------|
| ESPECIFICACION         | UNIDAD | CANTIDAD | COSTO | VALOR       |
| Sala de espera         | fisico | 1        | 600   | 600.00      |
| Archivadores           | fisico | 1        | 240   | 240.00      |
| Escritorios            | fisico | 3        | 220   | 660.00      |
| Sillas estilo gerente  | fisico | 2        | 90    | 180.00      |
| Dispensador de agua    | fisico | 1        | 150   | 150         |
| Sillas estilo invitado | fisico | 4        | 48    | 192         |
| <b>TOTAL</b>           |        |          |       | <b>2022</b> |

| VEHICULOS  |                |          |              |
|--|----------------|----------|--------------|
| ESPECIFICACION                                     | Costo Unitario | Cantidad | Total        |
| Camioneta Toyota Stout 4x2 a gasolina (sin chasis) | 15360          | 1        | 15360        |
| Balde con frigorifico instalado (Empresa SEMACAR)  | 3000           | 1        | 3000         |
| <b>TOTAL</b>                                       |                |          | <b>18360</b> |

| PRESUPUESTO MARKETING       |                |          |             |
|-----------------------------|----------------|----------|-------------|
| MATERIAL PROMOCIONAL        | Costo unitario | Cantidad | VALOR       |
| Hojas Embretadas Full Color | 0.03           | 6000     | 180         |
| Radio                       | 20             | 180      | 3600        |
| Televisión                  | 140            | 25       | 3500        |
| Stands                      | 200            | 3        | 600         |
| <b>TOTAL</b>                |                |          | <b>7880</b> |

| PRESUPUESTO DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESA |                |          |             |
|--|----------------|----------|-------------|
| DESCRIPCIÓN                            | Costo Unitario | Cantidad | Valor       |
| Constitución de la Empresa             | 2658           | 1        | 2658        |
| <b>TOTAL</b>                           |                |          | <b>2658</b> |

| EQUIPOS DE OFICINA              |                |          |       |
|---------------------------------|----------------|----------|-------|
| ESPECIFICACIÓN                  | Costo Unitario | Cantidad | Valor |
| Computadora Desktop Hp Pavillon | 650            | 2        | 1300  |
| Impresora Laser Lexmar X-83     | 339            | 1        | 339   |
| Telefono Panasonic              | 70             | 1        | 70    |
| Línea telefónica                | 65             | 2        | 130   |
| Fax Panasonic                   | 100            | 1        | 100   |
| TOTAL                           |                |          | 1939  |

| OTROS GASTOS              |                |          |       |
|---------------------------|----------------|----------|-------|
| DESCRIPCIÓN               | Costo Unitario | Cantidad | Valor |
| Delantales de caucho      | 6              | 5        | 30    |
| Papel de secado           | 2              | 9        | 18    |
| Camiseta Polo (Pinto)     | 18             | 2        | 36    |
| Mascarilla 3M             | 4              | 6        | 24    |
| Gavetas Pika 50 x 25 x 25 | 8.5            | 14       | 119   |
| Balanza CAMRY EK 5055     | 188            | 1        | 131   |
| TOTAL                     |                |          | 358   |
| TOTAL INVERSIONES         | 66227          |          |       |

## PRESUPUESTO DETALLADO DE OBRA CIVIL

| PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE GALPON            |        |          |                           |                          |
|---|--------|----------|---------------------------|--------------------------|
| RUBRO   | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO<br>UNITAR- directo | PRECIO<br>TOTAL- directo |
| <b>OBRAS PRELIMINARES</b>                             |        |          |                           |                          |
| Oficinas y bodegas provisionales                      | m2     | 45.00    | 16.61                     | 747.45                   |
| <b>MOVIMIENTOS DE TIERRAS</b>                         |        |          |                           |                          |
| Limpieza manual del terreno                           | m2     | 256.00   | 0.32                      | 81.92                    |
| Replanteo y nivelación                                | m2     | 189.00   | 0.18                      | 34.02                    |
| Excavación manual de plintos y cimientos              | m3     | 29.97    | 4.00                      | 119.88                   |
| Relleno compactado con suelo natural                  | m3     | 16.04    | 3.94                      | 63.20                    |
| Desalojo de material a máquina                        | m3     | 13.92    | 2.57                      | 35.77                    |
| <b>ESTRUCTURA</b>                                     |        |          |                           |                          |
| Replantillo H.S. $f_c = 140 \text{ Kg/cm}^2$          | m3     | 1.26     | 57.41                     | 72.34                    |
| Plintos H.S. $f_c = 210 \text{ Kg/cm}^2$              | m3     | 3.78     | 83.88                     | 317.07                   |
| Cimientos de hormigón ciclópeo                        | m3     | 8.06     | 82.62                     | 665.92                   |
| Cadenas H.S. $f_c = 210 \text{ Kg/cm}^2$              | m3     | 1.99     | 151.07                    | 300.63                   |
| Columnas H.S. $f_c = 210 \text{ Kg/cm}^2$             | m3     | 0.88     | 190.04                    | 167.24                   |
| Acero de refuerzo $f_y = 4,800-2,400 \text{ Kg/cm}^2$ | Kg     | 563.12   | 0.85                      | 478.65                   |
| <b>ESTRUCTURA METÁLICA</b>                            |        |          |                           |                          |
| Canastillas de anclaje                                | Kg     | 38.24    | 2.37                      | 90.63                    |
| Placas de apoyo                                       | Kg     | 45.28    | 1.64                      | 74.26                    |
| Perfilera estructural                                 | Kg     | 1,960.73 | 1.45                      | 2,843.06                 |
| Panel metálico galvanizado AR 2000 Plus de 0,45 mm    | m2     | 110.25   | 7.36                      | 811.44                   |
| Canales   | m      | 30.00    | 20.76                     | 622.80                   |
| Bajantes de agua lluvia                               | m      | 18.00    | 20.76                     | 373.68                   |
| Pintura de acabado                                    | Kg     | 1,960.73 | 0.17                      | 333.32                   |
| <b>SUB TOTAL OBRA MUERTA Y EXTERIORES</b>             |        |          | US \$                     | <b>8,233.27</b>          |
| <b>MAMPOSTERIA</b>                                    |        |          |                           |                          |
| Mampostería de bloque e = 15 cm                       | m2     | 126.37   | 8.42                      | 1,064.04                 |
| Enlucidos   | m2     | 264.78   | 4.89                      | 1,294.77                 |
| <b>PISOS</b>  |        |          |                           |                          |
| Contrapiso  | m2     | 191.52   | 6.16                      | 1,179.76                 |
| Masillado   | m2     | 191.52   | 4.20                      | 804.38                   |
| Endurecedor en piso                                   | m2     | 191.52   | 2.75                      | 526.68                   |
| Acera H.S. $f_c = 180 \text{ Kg/cm}^2$                | m2     | 18.90    | 6.38                      | 120.58                   |
| Malla electro soldada                                 | m2     | 210.42   | 1.35                      | 284.07                   |
| <b>CERÁMICA</b>                                       |        |          |                           |                          |
| Cerámica para pisos                                   | m2     | 61.42    | 13.51                     | 829.78                   |
| Cerámica en paredes                                   | m2     | 9.07     | 12.58                     | 114.10                   |
| Barrederas de cerámica                                | m      | 41.47    | 2.69                      | 111.55                   |
| <b>CARPINTERÍA METAL - MADERA</b>                     |        |          |                           |                          |
| Ventanas de aluminio y vidrio                         | m2     | 6.00     | 57.74                     | 346.44                   |
| Puertas de aluminio y vidrio                          | m2     | 4.00     | 81.59                     | 326.35                   |
| Puertas de madera 0,90                                | u      | 2.00     | 129.27                    | 258.54                   |
| Puertas de madera 0,70                                | u      | 1.00     | 129.27                    | 129.27                   |
| Cerradura principal Kwikset                           | u      | 4.00     | 34.22                     | 136.88                   |
| Cerradura de baño Kwikset                             | u      | 1.00     | 19.46                     | 19.46                    |
| Cielo raso de fibra mineral                           | m2     | 61.42    | 15.36                     | 943.56                   |
| <b>RECUBRIMIENTOS</b>                                 |        |          |                           |                          |
| Estucado  | m2     | 136.46   | 1.59                      | 216.97                   |
| Pintura de caucho interior 2 manos                    | m2     | 136.46   | 2.26                      | 308.40                   |
| Pintura de caucho exterior 2 manos                    | m2     | 128.31   | 2.26                      | 289.98                   |
| <b>OBRAS EXTERIORES</b>                               |        |          |                           |                          |
| Limpieza final de la obra                             | m2     | 256.00   | 0.59                      | 151.04                   |
| <b>SUB TOTAL OBRA DE ACABADOS</b>                     |        |          | US \$                     | <b>9,456.61</b>          |

| RUBRO   | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO<br>UNITAR- directo | PRECIO<br>TOTAL- directo |
|---|--------|----------|---------------------------|--------------------------|
| <b>AGUA POTABLE</b>                               |        |          |                           |                          |
| Salida de agua fria PVC f 1/2                     | Pto    | 2.00     | 14.32                     | 28.63                    |
| Tuberia PVC f 1/2                                 | m      | 20.00    | 2.42                      | 48.50                    |
| Llave de control FV f 1/2 pulg                    | u      | 1.00     | 7.43                      | 7.43                     |
| <b>APARATOS SANITARIOS</b>                        |        |          |                           |                          |
| Lavamanos pompano blanco completo                 | u      | 1.00     | 127.17                    | 127.17                   |
| Inodoro Savex blanco completo                     | u      | 1.00     | 114.36                    | 114.36                   |
| Accesorios de baño FV                             | Jgo    | 1.00     | 20.15                     | 20.15                    |
| <b>AGUAS SERVIDAS Y AGUAS LLUVIAS</b>             |        |          |                           |                          |
| Punto de desagüe f 110 mm                         | Pto    | 1.00     | 18.97                     | 18.97                    |
| Punto de desagüe f 50 mm                          | Pto    | 2.00     | 18.97                     | 37.95                    |
| Suministro y colocación PVC desagüe f 110 mm      | m      | 6.00     | 5.56                      | 33.38                    |
| Rejilla de piso f 50 mm                           | u      | 1.00     | 4.01                      | 4.01                     |
| Caja de revisión H. A. f c = 180, 60 x 60 x 80 cm | u      | 1.00     | 55.06                     | 55.06                    |
| <b>SUB TOTAL INSTALACIONES SANITARIAS</b>         |        |          | <b>US \$</b>              | <b>495.62</b>            |
| <b>INSTALACIONES ELECTRICAS</b>                   |        |          |                           |                          |
| Instalaciones eléctricas generales y equipos      | Glb    | 1.00     | 1,167.81                  | 1,167.81                 |
| <b>SUB TOTAL INSTALACIONES ELECTRICAS</b>         |        |          | <b>US \$</b>              | <b>1,167.81</b>          |
| <b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>                      |        |          | <b>US \$</b>              | <b>19,353.30</b>         |
| <b>COSTOS INDIRECTOS (25%)</b>                    |        |          | <b>US \$</b>              | <b>4,838.33</b>          |
| <b>IMPREVISTOS (5%)</b>                           |        |          | <b>US \$</b>              | <b>967.67</b>            |
| <b>TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION</b>      |        |          | <b>US \$</b>              | <b>25,159.29</b>         |

Elaborado por: Los Autores  
Fuente: Ingeniero Civil Jorge Arturo Subía

#### D4: VENTAS EN ESCENARIOS: NORMAL, OPTIMISTA Y PESIMISTA

| Proyección de las ventas | Años             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                          | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| <b>Escenario Normal</b>  | Ventas           |
| Funda de 300gr           | \$93,290         | \$97,955         | \$102,852        | \$107,995        | \$113,395        | \$119,065        | \$125,018        | \$131,269        | \$137,832        | \$144,724        |
| Funda de 600gr           | \$148,891        | \$156,336        | \$164,152        | \$172,360        | \$180,978        | \$190,027        | \$199,528        | \$209,505        | \$219,980        | \$230,979        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>\$242,181</b> | <b>\$254,290</b> | <b>\$267,005</b> | <b>\$280,355</b> | <b>\$294,373</b> | <b>\$309,092</b> | <b>\$324,546</b> | <b>\$340,773</b> | <b>\$357,812</b> | <b>\$375,703</b> |

| Proyección de las ventas   | Años             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                            | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| <b>Escenario Optimista</b> | Ventas           |
| Funda de 300gr             | \$127,940        | \$134,337        | \$141,054        | \$148,106        | \$155,512        | \$163,287        | \$171,451        | \$180,024        | \$189,025        | \$198,477        |
| Funda de 600gr             | \$204,192        | \$214,401        | \$225,121        | \$236,378        | \$248,196        | \$260,606        | \$273,637        | \$287,318        | \$301,684        | \$316,769        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>\$332,132</b> | <b>\$348,738</b> | <b>\$366,175</b> | <b>\$384,484</b> | <b>\$403,708</b> | <b>\$423,893</b> | <b>\$445,088</b> | <b>\$467,342</b> | <b>\$490,710</b> | <b>\$515,245</b> |

| Proyección de las ventas   | Años             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                            | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| <b>Escenario Pesimista</b> | Ventas           |
| Funda de 300gr             | \$79,962         | \$83,960         | \$88,158         | \$92,566         | \$97,194         | \$102,054        | \$107,157        | \$112,515        | \$118,140        | \$124,047        |
| Funda de 600gr             | \$127,619        | \$134,000        | \$50,039         | \$147,735        | \$155,122        | \$162,878        | \$171,022        | \$179,573        | \$188,552        | \$197,980        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>\$207,581</b> | <b>\$217,961</b> | <b>\$138,197</b> | <b>\$240,302</b> | <b>\$252,317</b> | <b>\$264,932</b> | <b>\$278,179</b> | <b>\$292,088</b> | <b>\$306,692</b> | <b>\$322,027</b> |

## D5: NOMINA (PROYECCIÓN A 10 AÑOS)

| ROL DE PAGOS                    |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | ROL DE PROVISIONES   |                  |                   |                 |                   |                   |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| AÑO 1                           |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | AÑO 1                |                  |                   |                 |                   |                   |
| CARGO                           | SBU mensual       | Ingreso anual      | Aporte individual IESS | total Ingreso      | Impuesto renta | Líquido a pagar    | Décimo tercer sueldo | Décimo cuarto sueldo | Fondo de reserva | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal   | Total Provisiones |
| Gerente General                 | \$500.00          | \$6,000.00         | \$561.00               | \$5,439.00         | \$0.00         | \$5,439.00         | \$500.00             | \$170.00             | \$0.00           | \$226.63          | 15              | \$729.00          | \$1,625.63        |
| Gerente de Producción           | \$480.00          | \$5,760.00         | \$538.56               | \$5,221.44         | \$0.00         | \$5,221.44         | \$480.00             | \$170.00             | \$0.00           | \$217.56          | 15              | \$699.84          | \$1,567.40        |
| Secretaría                      | \$250.00          | \$3,000.00         | \$280.50               | \$2,719.50         | \$0.00         | \$2,719.50         | \$250.00             | \$170.00             | \$0.00           | \$113.31          | 15              | \$364.50          | \$897.81          |
| Trabajadores                    | \$1,200.00        | \$14,400.00        | \$1,346.40             | \$13,053.60        | \$0.00         | \$13,053.60        | \$1,200.00           | \$1,020.00           | \$0.00           | \$543.90          | 90              | \$1,749.80        | \$4,513.50        |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$2,430.00</b> | <b>\$29,160.00</b> | <b>\$2,726.46</b>      | <b>\$26,433.54</b> | <b>\$0.00</b>  | <b>\$26,433.54</b> | <b>\$2,430.00</b>    | <b>\$1,530.00</b>    | <b>\$0.00</b>    | <b>\$1,101.40</b> |                 | <b>\$3,542.94</b> | <b>\$8,604.34</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                   |                    | <b>\$35,037.88</b>     |                    |                |                    |                      |                      |                  |                   |                 |                   |                   |

| ROL DE PAGOS                    |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | ROL DE PROVISIONES   |                  |                   |                 |                   |                   |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| AÑO 2                           |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | AÑO 2                |                  |                   |                 |                   |                   |
| CARGO                           | SBU mensual       | Ingreso anual      | Aporte individual IESS | total Ingreso      | Impuesto renta | Líquido a pagar    | Décimo tercer sueldo | Décimo cuarto sueldo | Fondo de reserva | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal   | Total Provisiones |
| Gerente General                 | \$515.00          | \$6,180.00         | \$577.83               | \$5,602.17         | \$0.00         | \$5,602.17         | \$515.00             | \$170.00             | \$0.00           | \$233.42          | 15              | \$750.87          | \$1,669.29        |
| Gerente de Producción           | \$494.40          | \$5,932.80         | \$554.72               | \$5,378.08         | \$0.00         | \$5,378.08         | \$494.40             | \$170.00             | \$0.00           | \$224.09          | 15              | \$720.84          | \$1,609.32        |
| Secretaría                      | \$257.50          | \$3,090.00         | \$288.92               | \$2,801.09         | \$0.00         | \$2,801.09         | \$257.50             | \$170.00             | \$0.00           | \$116.71          | 15              | \$375.44          | \$919.65          |
| Trabajadores                    | \$1,236.00        | \$14,832.00        | \$1,386.79             | \$13,445.21        | \$0.00         | \$13,445.21        | \$1,200.00           | \$1,020.00           | \$0.00           | \$560.22          | 90              | \$1,802.09        | \$4,582.31        |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$2,502.90</b> | <b>\$30,034.80</b> | <b>\$2,808.25</b>      | <b>\$27,226.55</b> | <b>\$0.00</b>  | <b>\$27,226.55</b> | <b>\$2,466.90</b>    | <b>\$1,530.00</b>    | <b>\$0.00</b>    | <b>\$1,134.44</b> |                 | <b>\$3,649.23</b> | <b>\$8,780.57</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                   |                    | <b>\$36,007.11</b>     |                    |                |                    |                      |                      |                  |                   |                 |                   |                   |

| ROL DE PAGOS                    |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | ROL DE PROVISIONES   |                  |                   |                 |                   |                   |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| AÑO 3                           |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | AÑO 3                |                  |                   |                 |                   |                   |
| CARGO                           | SBU mensual       | Ingreso anual      | Aporte individual IESS | total Ingreso      | Impuesto renta | Líquido a pagar    | Décimo tercer sueldo | Décimo cuarto sueldo | Fondo de reserva | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal   | Total Provisiones |
| Gerente General                 | \$530.45          | \$6,365.40         | \$595.16               | \$5,770.24         | \$0.00         | \$5,770.24         | \$530.45             | \$170.00             | \$0.00           | \$240.43          | 15              | \$773.40          | \$1,714.27        |
| Gerente de Producción           | \$509.23          | \$6,110.78         | \$571.38               | \$5,539.43         | \$0.00         | \$5,539.43         | \$509.23             | \$170.00             | \$0.00           | \$230.81          | 15              | \$742.46          | \$1,662.50        |
| Secretaría                      | \$265.23          | \$3,182.70         | \$297.58               | \$2,885.12         | \$0.00         | \$2,885.12         | \$265.23             | \$170.00             | \$0.00           | \$120.21          | 15              | \$386.70          | \$942.14          |
| Trabajadores                    | \$1,273.08        | \$15,276.96        | \$1,428.40             | \$13,848.56        | \$0.00         | \$13,848.56        | \$1,200.00           | \$1,020.00           | \$0.00           | \$577.02          | 90              | \$1,856.15        | \$4,663.17        |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$2,577.99</b> | <b>\$30,935.84</b> | <b>\$2,892.50</b>      | <b>\$28,043.34</b> | <b>\$0.00</b>  | <b>\$28,043.34</b> | <b>\$2,504.91</b>    | <b>\$1,530.00</b>    | <b>\$0.00</b>    | <b>\$1,168.47</b> |                 | <b>\$3,758.71</b> | <b>\$8,962.08</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                   |                    | <b>\$37,005.43</b>     |                    |                |                    |                      |                      |                  |                   |                 |                   |                   |

| ROL DE PAGOS                    |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | ROL DE PROVISIONES   |                  |                   |                 |                   |                   |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| AÑO 4                           |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | AÑO 4                |                  |                   |                 |                   |                   |
| CARGO                           | SBU mensual       | Ingreso anual      | Aporte individual IESS | total Ingreso      | Impuesto renta | Líquido a pagar    | Décimo tercer sueldo | Décimo cuarto sueldo | Fondo de reserva | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal   | Total Provisiones |
| Gerente General                 | \$546.36          | \$6,556.36         | \$613.02               | \$5,943.34         | \$0.00         | \$5,943.34         | \$546.36             | \$170.00             | \$0.00           | \$247.64          | 15              | \$796.60          | \$1,760.60        |
| Gerente de Producción           | \$524.51          | \$6,294.11         | \$588.50               | \$5,705.61         | \$0.00         | \$5,705.61         | \$524.51             | \$170.00             | \$0.00           | \$237.73          | 15              | \$764.73          | \$1,696.98        |
| Secretaría                      | \$273.18          | \$3,278.18         | \$306.51               | \$2,971.67         | \$0.00         | \$2,971.67         | \$273.18             | \$170.00             | \$0.00           | \$123.82          | 15              | \$398.30          | \$965.30          |
| Trabajadores                    | \$1,311.27        | \$15,735.27        | \$1,471.25             | \$14,264.02        | \$0.00         | \$14,264.02        | \$1,200.00           | \$1,020.00           | \$0.00           | \$594.33          | 90              | \$1,911.84        | \$4,728.17        |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$2,655.33</b> | <b>\$31,863.92</b> | <b>\$2,979.28</b>      | <b>\$28,884.64</b> | <b>\$0.00</b>  | <b>\$28,884.64</b> | <b>\$2,544.05</b>    | <b>\$1,530.00</b>    | <b>\$0.00</b>    | <b>\$1,203.53</b> |                 | <b>\$3,871.47</b> | <b>\$9,149.05</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                   |                    | <b>\$38,033.69</b>     |                    |                |                    |                      |                      |                  |                   |                 |                   |                   |



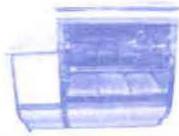
| ROL DE PAGOS                    |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | ROL DE PROVISIONES   |                  |                   |                 |                   |                    |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| AÑO 9                           |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | AÑO 9                |                  |                   |                 |                   |                    |
| CARGO                           | SBU mensual       | Ingreso anual      | Aporte individual IESS | total Ingreso      | Impuesto renta | Líquido a pagar    | Décimo tercer sueldo | Décimo cuarto sueldo | Fondo de reserva | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal   | Total Provisiones  |
| Gerente General                 | \$633.39          | \$7,800.62         | \$710.66               | \$6,889.96         | \$0.00         | \$6,889.96         | \$833.39             | \$170.00             | \$0.00           | \$287.08          | 15              | \$923.48          | \$2,013.84         |
| Gerente de Producción           | \$608.05          | \$7,296.60         | \$682.23               | \$6,614.36         | \$0.00         | \$6,614.36         | \$608.05             | \$170.00             | \$0.00           | \$275.60          | 15              | \$886.54          | \$1,940.18         |
| Secretaria                      | \$316.69          | \$3,800.31         | \$355.33               | \$3,444.98         | \$0.00         | \$3,444.98         | \$316.69             | \$170.00             | \$0.00           | \$143.54          | 15              | \$461.74          | \$1,091.97         |
| Trabajadores                    | \$1,520.12        | \$18,241.49        | \$1,705.58             | \$16,535.91        | \$0.00         | \$16,535.91        | \$1,200.00           | \$1,020.00           | \$0.00           | \$689.00          | 90              | \$2,216.34        | \$5,125.34         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$3,078.25</b> | <b>\$36,939.02</b> | <b>\$3,453.80</b>      | <b>\$33,485.22</b> | <b>\$0.00</b>  | <b>\$33,485.22</b> | <b>\$2,758.13</b>    | <b>\$1,530.00</b>    | <b>\$0.00</b>    | <b>\$1,395.22</b> |                 | <b>\$4,488.09</b> | <b>\$10,171.43</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                   |                    | <b>\$43,656.65</b>     |                    |                |                    |                      |                      |                  |                   |                 |                   |                    |

| ROL DE PAGOS                    |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | ROL DE PROVISIONES   |                  |                   |                 |                   |                    |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------------|----------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| AÑO 10                          |                   |                    |                        |                    |                |                    |                      | AÑO 10               |                  |                   |                 |                   |                    |
| CARGO                           | SBU mensual       | Ingreso anual      | Aporte individual IESS | total Ingreso      | Impuesto renta | Líquido a pagar    | Décimo tercer sueldo | Décimo cuarto sueldo | Fondo de reserva | Vacaciones        | Días Vacaciones | Aporte Patronal   | Total Provisiones  |
| Gerente General                 | \$652.39          | \$7,828.64         | \$731.98               | \$7,096.66         | \$0.00         | \$7,096.66         | \$652.39             | \$170.00             | \$0.00           | \$295.69          | 15              | \$951.18          | \$2,069.26         |
| Gerente de Producción           | \$626.29          | \$7,515.49         | \$702.70               | \$6,812.79         | \$0.00         | \$6,812.79         | \$626.29             | \$170.00             | \$0.00           | \$283.87          | 15              | \$913.13          | \$1,993.29         |
| Secretaria                      | \$326.19          | \$3,914.32         | \$365.99               | \$3,548.33         | \$0.00         | \$3,548.33         | \$326.19             | \$170.00             | \$0.00           | \$147.85          | 15              | \$475.59          | \$1,119.63         |
| Trabajadores                    | \$1,565.73        | \$18,788.73        | \$1,756.75             | \$17,031.99        | \$0.00         | \$17,031.99        | \$1,200.00           | \$1,020.00           | \$0.00           | \$709.67          | 90              | \$2,282.83        | \$5,212.50         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>\$3,170.60</b> | <b>\$38,047.19</b> | <b>\$3,557.41</b>      | <b>\$34,489.77</b> | <b>\$0.00</b>  | <b>\$34,489.77</b> | <b>\$2,804.87</b>    | <b>\$1,530.00</b>    | <b>\$0.00</b>    | <b>\$1,437.07</b> |                 | <b>\$4,622.73</b> | <b>\$10,394.68</b> |
| <b>Total a Pagar Anualmente</b> |                   |                    | <b>\$44,884.45</b>     |                    |                |                    |                      |                      |                  |                   |                 |                   |                    |

## D6: GASTOS GENERALES

| GASTOS ANUALES                   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Descripción                      | Años           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|                                  | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |
| Teléfono                         | \$840          | \$857          | \$874          | \$891          | \$909          | \$927          | \$946          | \$965          | \$984          | \$1004         |
| Agua                             | \$1920         | \$1937         | \$1976         | \$2015         | \$2055         | \$2096         | \$2138         | \$2181         | \$2225         | \$2096         |
| Electricidad                     | \$4200         | \$4217         | \$4301         | \$4387         | \$4475         | \$4564         | \$4656         | \$4749         | \$4844         | \$4200         |
| Gastos de publicidad y promoción | \$3600         | \$3600         | \$3600         | \$3600         | \$3600         | \$3600         | \$3600         | \$3600         | \$3600         | \$3600         |
| Guardiania                       | \$2400         | \$2400         | \$2400         | \$2400         | \$2400         | \$2400         | \$2400         | \$2400         | \$2400         | \$2400         |
| Mantenimiento de vehiculos       | \$918          | \$964          | \$1012         | \$1063         | \$1116         | \$1172         | \$1230         | \$1292         | \$1356         | \$1424         |
| Mantenimiento de Equipos         | \$129          | \$133          | \$137          | \$141          | \$145          | \$150          | \$154          | \$159          | \$163          | \$168          |
| Nómina Administrativa            | \$12425        | \$12787        | \$13161        | \$13545        | \$13941        | \$14349        | \$14770        | \$15203        | \$15648        | \$16108        |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>\$26432</b> | <b>\$26894</b> | <b>\$27460</b> | <b>\$28042</b> | <b>\$28642</b> | <b>\$29259</b> | <b>\$29894</b> | <b>\$30548</b> | <b>\$31221</b> | <b>\$31000</b> |

**D7: COTIZACIONES**



**TECMY EQUIPOS**  
PAZMIÑO VITERI GERARDO RAÚL

**PROFORMA**  
**N° 003344**  
R.U.C. 180122638001

Teléfonos Fábrica: 2340-965 / 2343-013  
Direc. Matriz: Quito - Conocoto Urbanización Covicendes Pasaje A Casa 9 Teléfax: 2960-667  
SUCURSAL N° 1 América N25 30 y Colón e-mail: gpazmino@uio.sainet.net  
Teléfono local: 3203-631

**Artesanal N° 43297**

Asadero de pollos a gas, carbón y leña, cocinas industriales, sell service, baños María, planchas para carnes y hamburguesas, freidoras de papas, hornos para panadería y amasadoras, cortadoras de hueso y todo trabajo sobre medida en acero inoxidable para hoteles y restaurantes

Fecha: hoy 31-07-07 Guía de Remisión: \_\_\_\_\_

Cliente: Sr. Luis Cuvajal R.U.C.I.: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Telf: 543966

| CANT.            | CONCEPTO                       | V. UNITARIO      | V. TOTAL    |
|------------------|--------------------------------|------------------|-------------|
| 1                | Freidoras Americanas           |                  | 1500        |
| 1                | Vertical Congelante            |                  | 1890        |
| 1                | Horno 8 leña goveda<br>Equipad |                  | 980         |
| Contado 10% Dcto |                                |                  |             |
| SON:             |                                | SUBTOTAL         | 4.370       |
|                  |                                | DESCUENTO        |             |
|                  |                                | IVA %            |             |
|                  |                                | IVA 0%           |             |
| FIRMA CLIENTE    |                                | FIRMA AUTORIZADA | VALOR TOTAL |



## Comercial de Equipamiento Hotelero S.A.

COTIZACION # 00008689 - 001  
SR.(ES) : ESTEBAN SERVICION

Quito, 31/Julio/2007

ATT. :  
TELEFONO : 2523347  
CIUDAD: QUITO  
ESTA OFERTA TIENE VALIDEZ DE 30 DIAS CONTADOS A PARTIR DE ESTA FECHA

| ITEM | CANTIDAD | DESCRIPCION   | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL |
|------|----------|---|-----------------|--------------|
| 1    | 1        | <b>FREIDORA DE PAPAS</b><br>Marca IMPERIAL Mod. IFS-40<br><br>Freidor industrial de papas con una capacidad de 40 a 45 lbs de aceite y una producción de 72 lbs. de papas por hora. Construcción en acero inoxidable íntegramente. 3 quemadores que producen 105000 BTU/H. Con termostato que va de 20 a 400 grados F. Sistema de apagado 100% seguro. Circuito de control de temperatura Millivolt. Incluye 2 canastillas extra reforzadas recubierta con vinyl. Conexión de gas posterior, válvula de 1/4" para drenaje de aceite. Funcionamiento a gas. Fabricación americana. | 1,350.00        | 1,350.00     |
| 2    | 1        | <b>VITRINA CONGELANTE</b><br>Marca CODEHOTEL Mod. VVC2PLATAI<br><br>Vitrina vertical congelante de 2 puertas de lámina, motor de 1/2 HP de baja temperatura, funcionamiento eléctrico 115/60/1. Aislada con poliuretano de alta densidad. Construcción en acero inoxidable exterior e interior. Fabricación nacional.<br>Dimensiones: 1600 mm de largo 750 mm de ancho 2000 mm de alto  | 4,195.00        | 4,195.00     |
| 3    | 1        | <b>PLANCHA FREIDORA</b><br>Marca CODEHOTEL<br><br>Plancha freidora industrial, plancha de superficie lisa de 15 mm de espesor para freír directamente. Funcionamiento a gas. Quemadores en U con capacidad de 30,000 BTU/H. Terminada en acero inoxidable. Fabricación nacional.<br>Dimensiones: 1000 mm de largo 850 mm de ancho 850 mm de alto  | 1,500.00        | 1,500.00     |
| 4    | 1        | <b>FREGADERO INDUSTRIAL</b><br>Marca CODEHOTEL Mod. F2P<br><br>Fregadero industrial de 2 pozos de 60 x 60 x 27 cm, fabricado en acero inoxidable 304 tipo 18-8 de 1.5 mm de espesor. Espaldar sanitario de 17 cm. Estructura tubular galvanizada con regatones de altura regulable. Incluye 2 griferías y desagües. Fabricación nacional.<br>Dimensiones: 1400 mm de largo 760 mm de ancho 850 mm de alto   | 1,360.00        | 1,360.00     |



## Comercial de Equipamiento Hotelero S.A.

COTIZACION # 00008689 - 002

-----  
ITEM CANTIDAD D E S C R I P C I O N  
-----

5 1 MESA DE TRABAJO

Marca CODEHOTEL Mod. MT1EAI

Mesa de trabajo tipo central, mesón en acero inoxidable 304 tipo 18-8 de 1 mm de espesor y 1 entrepaño en acero inoxidable de 0.7 mm de espesor Estructura tubular galvanizada con regatones de altura regulable. Fabricación nacional.

Dimensiones: 2300 mm de largo 800 mm de ancho 850 mm de alto 537.00 537.00

FORMA DE PAGO : 70% AL PEDIDO Y 30% CONTRA ENTREGA

SubTotal US\$ : 8,852.00

TIEMPO DE ENTREGA : 15 DIAS

GARANTIA : Un año por defectos de fabricación

+12% I.V.A. : 1,062.24

Total US\$ : 9,914.24

CODEHOTEL S.A.

LEOPOLDO VELEZ



# TERMALIMEX

Equipamiento de cocina y lavandería

SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES  
RESOLUCION SRI No. 345 07/07/2004

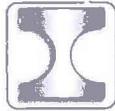
Quito, julio 31 de 2007

OFERTA TX-01021970.07  
OFERTA PARA COMPRA LOCAL

Señor  
ESTEBAN SERVICOM  
Ciudad.

Ref. Teléf. 2523-347

| No: | CANT | DESCRIPCION  | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
|-----|------|--|----------------|-------------|
| 01  | 1    | Freidora industrial de fabricación americana AMERICAN RANGE AF-35, operación a gas con capacidad de calentamiento de 120.000 BTU, control termostático de temperatura entre 200 a 400°F, capacidad para 35 lbs. de grasa (19 lts. de aceite), fabricada íntegramente en acero inoxidable. Incluye dos canastillas cromadas.  | 1,234.76       | 1,234.76    |
| 02  | 1    | Congelador industrial SANYO SRF-49FD, 40 pies cúbicos de capacidad, sistema de refrigeración autocontenida de 1/2 HP por cada compartimento, dos puertas, cuatro repisas de alambre con recubrimiento epóxico por cada puerta, luz interior, control de temperatura digital. Exterior e interior en acero inoxidable. Espec. eléctrica 115/60/1. Dimensiones 126.0 x 80.5 x 202.0 cms. | 4,476.00       | 4,476.00    |
| 03  | 1    | Plancha freidora de fabricación nacional, operación a gas, plancha de acero de 15 mm. de espesor, área útil de 91 x 61 cms. Unidad fabricada de acero inoxidable montada sobre base abierta con un entrepaño intermedio de acero inoxidable. Medidas exteriores 91 x 91 cms.   | 925.56         | 925.56      |
| 04  | 1    | Cocina industrial de fabricación nacional, tres quemadores en línea con parrillas de hierro fundido de 40 x 40 cms., unidad operada a gas, terminados en acero inoxidable. Unidad fabricada sobre base tubular abierta con un entrepaño intermedio de acero inoxidable. Dimensiones 150 x 70 x 60 cms. de alto. Plazo de entrega: Tres semanas aprox.                                  | 1,080.00       | 1,080.00    |
| 05  | 1    | Coche METRO BC2030-34B de fabricación americana, tres entrepaños de polietileno con capacidad para soportar hasta 150 lbs. cada uno, montado sobre postes cromados. Dimensiones 85.7 de longitud x 54.6 cms. de profundidad x 84.5 cms. de alto.   | 235.72         | 235.72      |
| 06  | 2    | Bandeja para hornear VOLLRATH 68374 fabricada de aluminio (calibre 12) de 65 x 45 x 2.5 cms.   | 33.51          | 67.02       |
| 07  | 4    | Espátula ranurada SUNNEX 412TA fabricada en una sola pieza de acero inoxidable de 3 mm. de espesor, longitud 38.1 cms.   | 4.84           | 19.36       |
| 08  | 8    | Cuchillo cocinero TRAMONTINA 24609/088, hoja de 8" (20.3 cms.), mango plástico.  | 6.24           | 49.92       |
| 09  | 1    | Máquina empacadora al vacío VAC MASTER SVP-20 de fabricación americana, dimensión interna de la cámara de vacío de 43.2 x 43.2 x 17.8 cm de altura, ciclo de vacío de 20-35 segundos, especificación eléctrica 120/60/1.   | 4,659.00       | 4,659.00    |



# TERMALIMEX

Equipamiento de cocina y lavandería

Pág. 2

**SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES  
RESOLUCION SRI No. 345 07/07/2004**

| No: | CANT | DESCRIPCION | VALOR<br>UNITARIO | VALOR<br>TOTAL |
|-----|------|-------------|-------------------|----------------|
|-----|------|-------------|-------------------|----------------|

Plazo de entrega: 8 semanas aprox.

|                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| <b>SUBTOTAL US\$.</b> | <b>12,747.34</b> |
| <b>12% IVA US\$.</b>  | <b>1,407.30</b>  |
| <b>TOTAL US\$.</b>    | <b>14,154.64</b> |

**FORMA DE PAGO:**

Items entrega inmediata, contado contra entrega

Items entrega 3-10 semanas, 40% de anticipo, saldo contra entrega

**PLAZO DE ENTREGA:**

Inmediato salvo venta previa excepto ítems que indican un plazo de entrega distinto

**VALIDEZ DE LA OFERTA:**

15 días a partir de la presente

**NOTA:**

Los precios no incluyen materiales ni mano de obra de instalación

Atentamente,

Tatiana Garcés F.

DPTO. COMERCIAL

TERMALIMEX CIA. LTDA.

# Cotización.

De: **Jorge Gustavo Sanchez Zamora** (jsanchezza@hotmail.com)

 Es posible que no conozcas a este remitente. [Marcar como seguro](#) | [Marcar como no seguro](#)

Enviados:

lunes, 30 de julio de 2007 16:37:53

Para:

estebanservigon@hotmail.com

Codificación:

Sr. Esteban Servigón.

Presente.-

De mis consideraciones.

Por la presente, llego ante usted con el afán de proporcionarle la cotización de los productos que requiere.

| CANTIDAD<br>UNITARIO | DESCRIPCION<br>TOTAL   | VALOR      |
|----------------------|--|------------|
| 1<br>\$3550,00       | FREIDORA CAPACIDAD 27 LITROS<br>\$3550,00<br>2 CANASTOS I.G DE 0 A 180 GRADOS              |            |
| 1<br>\$8850,00       | HORNO CONVECTOMATIC 6 LATAS CON.<br>PUERTA VISOR QUEMADOR TUBULAR Y<br>VAPORIZADOR MANUAL. | \$8850,00  |
| 1<br>\$7800,00       | CONGELADOR TEKNA 2 PUERTAS 220-60  | \$7800,00  |
|                      | SUBTOTAL   | \$20200,00 |
|                      | 12%IVA   | \$2424,00  |
|                      | TOTAL  | \$22624,00 |

SON VEINTE Y DOS MIL SEICIENTOS VEINTE Y CUATRO DOLARES.

Todos los equipos tienen un año de garantía. Repuestos y servicios técnicos permanentes.

Forma de pago. 50% contado y y deferencia contra entrega.

Plazo de entrega 45 días. Congelador disponible.

Gracias por permitirnos llegar a Usted, esperando estar en contacto para poderle servir.

Atentamente.

JORGE SANCHEZ Z.  
ITALDESIGN.  
CEL. 097658462.

## D8: DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

| DEPRECIACIONES     |      |
|--------------------|------|
| Descripción        | Tasa |
| Obras Civiles      | 5%   |
| Maquinaria         | 10%  |
| Muebles y Enseres  | 20%  |
| Equipos de Oficina | 33%  |
| Vehículos          | 20%  |

| VALORES DE RESCATE |      |
|--------------------|------|
| Descripción        | Tasa |
| Obras Civiles      | 50%  |
| Maquinaria         | 10%  |
| Vehículos          | 10%  |
| Equipos de Oficina | 0%   |
| Muebles y enseres  | 0%   |

| VALORES DE RESCATE |          |                 |
|--------------------|----------|-----------------|
| Descripción        | Cantidad | Total           |
| Obras Civiles      | \$25,159 | \$12,580        |
| Maquinaria         | \$4,310  | \$431           |
| Equipos de Oficina | \$1,939  | \$0             |
| Vehículos          | \$18,360 | \$1,836         |
| Muebles y enseres  | \$2,022  | \$0             |
| <b>Total</b>       |          | <b>\$14,847</b> |

| AMORTIZACION         |         |      |
|----------------------|---------|------|
| Descripción          | Valor   | Tasa |
| Constitución Empresa | \$2,658 | 20%  |

| Depreciaciones     | Año               |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Descripción        | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 | 7                 | 8                 | 9                 | 10                |
| Obras Civiles      | \$1,257.96        | \$1,257.96        | \$1,257.96        | \$1,257.96        | \$1,257.96        | \$1,257.96        | \$1,257.96        | \$1,257.96        | \$1,257.96        | \$1,257.96        |
| Maquinaria         | \$430.96          | \$430.96          | \$430.96          | \$430.96          | \$430.96          | \$430.96          | \$430.96          | \$430.96          | \$430.96          | \$430.96          |
| Muebles y enseres  | \$404.40          | \$404.40          | \$404.40          | \$404.40          | \$404.40          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Vehículos          | \$3,672.00        | \$3,672.00        | \$3,672.00        | \$3,672.00        | \$3,672.00        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Equipos de Oficina | \$646.33          | \$646.33          | \$646.33          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Total</b>       | <b>\$6,411.65</b> | <b>\$6,411.65</b> | <b>\$6,411.65</b> | <b>\$5,765.32</b> | <b>\$5,765.32</b> | <b>\$1,688.92</b> | <b>\$1,688.92</b> | <b>\$1,688.92</b> | <b>\$1,688.92</b> | <b>\$1,688.92</b> |

| Amortización         | Año               |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Descripción          | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 | 7                 | 8                 | 9                 | 10                |
| Constitución Empresa | \$2,658           | \$532             | \$532             | \$532             | \$532             | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>TOTAL</b>         | <b>\$9,069.65</b> | <b>\$6,943.25</b> | <b>\$6,943.25</b> | <b>\$6,296.92</b> | <b>\$6,296.92</b> | <b>\$1,688.92</b> | <b>\$1,688.92</b> | <b>\$1,688.92</b> | <b>\$1,688.92</b> | <b>\$1,688.92</b> |

## D9: COSTOS UNITARIOS

|                                  | Patacon Funda 300 gr | Patacon Funda 600 gr |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>COSTOS UNITARIOS DIRECTOS</b> |                      |                      |
| <b>PRECIO DE VENTA</b>           | 2.5                  | 3.99                 |
| Verde                            | 0.27                 | 0.54                 |
| Aceite                           | 0.22                 | 0.44                 |
| Funda Ziplock                    | 0.35                 | 0.48                 |
| Etiqueta                         | 0.3                  | 0.4                  |
| Gas                              | 0.2                  | 0.2                  |
| Costos de Distribución           | 0.65                 | 0.65                 |
| <b>COSTO UNITARIO</b>            | <b>1.99</b>          | <b>2.71</b>          |
| <b>UTILIDAD</b>                  | <b>0.51</b>          | <b>1.28</b>          |

## D9: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

| Proyección de Costos |        |              |                  |              |                  |              |                  |              |                  |               |                  |               |                  |                 |                  |                |                  |                |                  |                |                  |
|----------------------|--------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|-----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| Escenario Normal     | COSTOS | Año 2008     |                  | Año 2009     |                  | Año 2010     |                  | Año 2011     |                  | Año 2012      |                  | Año 2013      |                  | Año 2014        |                  | Año 2015       |                  | Año 2016       |                  | Año 2017       |                  |
|                      |        | Cantidad     | Costos           | Cantidad     | Costos           | Cantidad     | Costos           | Cantidad     | Costos           | Cantidad      | Costos           | Cantidad      | Costos           | Cantidad        | Costos           | Cantidad       | Costos           | Cantidad       | Costos           | Cantidad       | Costos           |
| Funda de 300gr       | \$1.99 | 41794        | \$83,170         | 43884        | \$87,329         | 46078        | \$91,865         | 48382        | \$96,280         | 50801         | \$101,064        | 53341         | \$106,148        | 56008           | \$111,456        | 58808          | \$117,029        | 61748          | \$122,880        | 64836          | \$129,024        |
| Funda de 600gr       | \$2.71 | 41794        | \$113,282        | 43884        | \$118,925        | 46078        | \$124,871        | 48382        | \$131,115        | 50801         | \$137,670        | 53341         | \$144,554        | 56008           | \$151,782        | 58808          | \$159,371        | 61748          | \$167,339        | 64836          | \$175,706        |
| <b>TOTAL</b>         |        | <b>83588</b> | <b>\$196,432</b> | <b>87767</b> | <b>\$206,253</b> | <b>92156</b> | <b>\$216,566</b> | <b>96764</b> | <b>\$227,394</b> | <b>101602</b> | <b>\$238,764</b> | <b>106682</b> | <b>\$250,702</b> | <b>1112,016</b> | <b>\$263,237</b> | <b>117,617</b> | <b>\$276,399</b> | <b>123,498</b> | <b>\$290,219</b> | <b>129,672</b> | <b>\$304,730</b> |

| Proyección de Costos |        |               |                  |               |                  |               |                  |               |                  |               |                  |               |                  |               |                  |               |                  |               |                  |               |                  |
|----------------------|--------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|
| Escenario Optimista  | COSTOS | Año 2008      |                  | Año 2009      |                  | Año 2010      |                  | Año 2011      |                  | Año 2012      |                  | Año 2013      |                  | Año 2014      |                  | Año 2015      |                  | Año 2016      |                  | Año 2017      |                  |
|                      |        | Cantidad      | Costos           |
| Funda de 300gr       | \$1.99 | 57317         | \$114,061        | 60183         | \$119,764        | 63192         | \$125,752        | 66352         | \$132,040        | 69689         | \$138,642        | 73153         | \$145,574        | 76810         | \$152,852        | 80651         | \$160,495        | 84683         | \$168,520        | 88917         | \$176,946        |
| Funda de 600gr       | \$2.71 | 57317         | \$155,329        | 60183         | \$163,096        | 63192         | \$171,250        | 66352         | \$179,813        | 69689         | \$188,803        | 73153         | \$198,244        | 76810         | \$208,156        | 80651         | \$218,564        | 84683         | \$229,492        | 88917         | \$240,966        |
| <b>TOTAL</b>         |        | <b>114634</b> | <b>\$269,390</b> | <b>120366</b> | <b>\$282,859</b> | <b>126384</b> | <b>\$297,002</b> | <b>132703</b> | <b>\$311,852</b> | <b>139338</b> | <b>\$327,445</b> | <b>146305</b> | <b>\$343,817</b> | <b>153621</b> | <b>\$361,008</b> | <b>161302</b> | <b>\$379,059</b> | <b>169367</b> | <b>\$398,012</b> | <b>177833</b> | <b>\$417,912</b> |

| Proyección de Costos |        |              |                  |              |                  |              |                  |              |                  |              |                  |              |                  |              |                  |               |                  |               |                  |               |                  |
|----------------------|--------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|
| Escenario Pesimista  | COSTOS | Año 2008     |                  | Año 2009     |                  | Año 2010     |                  | Año 2011     |                  | Año 2012     |                  | Año 2013     |                  | Año 2014     |                  | Año 2015      |                  | Año 2016      |                  | Año 2017      |                  |
|                      |        | Cantidad     | Costos           | Cantidad      | Costos           | Cantidad      | Costos           | Cantidad      | Costos           |
| Funda de 300gr       | \$1.99 | 35823        | \$71,288         | 37614        | \$74,852         | 39495        | \$78,595         | 41470        | \$82,525         | 43543        | \$86,651         | 45720        | \$90,983         | 48006        | \$96,532         | 50407         | \$100,309        | 52927         | \$105,325        | 55573         | \$110,591        |
| Funda de 600gr       | \$2.71 | 35823        | \$97,080         | 37614        | \$101,934        | 39495        | \$107,031        | 41470        | \$112,383        | 43543        | \$118,002        | 45720        | \$123,902        | 48006        | \$130,097        | 50407         | \$136,602        | 52927         | \$143,432        | 55573         | \$150,603        |
| <b>TOTAL</b>         |        | <b>71646</b> | <b>\$168,368</b> | <b>75228</b> | <b>\$176,787</b> | <b>78990</b> | <b>\$185,626</b> | <b>82939</b> | <b>\$194,907</b> | <b>87086</b> | <b>\$204,652</b> | <b>91440</b> | <b>\$214,885</b> | <b>96012</b> | <b>\$225,629</b> | <b>100813</b> | <b>\$236,911</b> | <b>105854</b> | <b>\$248,756</b> | <b>111146</b> | <b>\$261,194</b> |

## D10: FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

| FLUJO DE EFECTIVO                       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Escenario Esperado Normal               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| ANOS                                    | 2007             | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| <b>INGRESOS</b>                         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos Operativos                     |                  | \$242,181        | \$254,290        | \$267,005        | \$280,355        | \$294,373        | \$309,092        | \$324,546        | \$340,773        | \$357,812        | \$375,703        |
| Ingresos no Operativos                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                   |                  | <b>\$242,181</b> | <b>\$254,290</b> | <b>\$267,005</b> | <b>\$280,355</b> | <b>\$294,373</b> | <b>\$309,092</b> | <b>\$324,546</b> | <b>\$340,773</b> | <b>\$357,812</b> | <b>\$375,703</b> |
| <b>EGRESOS</b>                          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Costos                                  |                  | \$196,432        | \$206,253        | \$216,566        | \$227,394        | \$238,764        | \$250,702        | \$263,237        | \$276,399        | \$290,219        | \$304,730        |
| Gastos                                  |                  | \$26,432         | \$26,894         | \$27,460         | \$28,042         | \$28,642         | \$29,259         | \$29,894         | \$30,548         | \$31,221         | \$31,000         |
| Depreciaciones                          |                  | \$6,412          | \$6,412          | \$6,412          | \$5,765          | \$5,765          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          |
| Amortizaciones                          |                  | \$2,658          | \$532            | \$532            | \$532            | \$532            | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                    |                  | <b>\$231,933</b> | <b>\$240,091</b> | <b>\$250,969</b> | <b>\$261,734</b> | <b>\$273,703</b> | <b>\$281,650</b> | <b>\$294,820</b> | <b>\$308,636</b> | <b>\$323,129</b> | <b>\$337,420</b> |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMP</b>  |                  | <b>\$10,248</b>  | <b>\$14,199</b>  | <b>\$16,035</b>  | <b>\$18,621</b>  | <b>\$20,670</b>  | <b>\$27,441</b>  | <b>\$29,726</b>  | <b>\$32,137</b>  | <b>\$34,683</b>  | <b>\$38,283</b>  |
| Intereses                               |                  | \$3,638          | \$3,005          | \$2,307          | \$1,538          | \$690            | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERES</b>        |                  | <b>\$6,610</b>   | <b>\$11,194</b>  | <b>\$13,728</b>  | <b>\$17,083</b>  | <b>\$19,980</b>  | <b>\$27,441</b>  | <b>\$29,726</b>  | <b>\$32,137</b>  | <b>\$34,683</b>  | <b>\$38,283</b>  |
| Part. Trabajadores 15%                  |                  | \$991            | \$1,679          | \$2,059          | \$2,562          | \$2,997          | \$4,116          | \$4,459          | \$4,821          | \$5,202          | \$5,742          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>      |                  | <b>\$5,618</b>   | <b>\$9,515</b>   | <b>\$11,669</b>  | <b>\$14,521</b>  | <b>\$16,983</b>  | <b>\$23,325</b>  | <b>\$25,267</b>  | <b>\$27,317</b>  | <b>\$29,481</b>  | <b>\$32,541</b>  |
| imp. a la Renta 25%                     |                  | \$1,405          | \$2,379          | \$2,917          | \$3,630          | \$4,246          | \$5,831          | \$6,317          | \$6,829          | \$7,370          | \$8,135          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    |                  | <b>\$4,214</b>   | <b>\$7,136</b>   | <b>\$8,752</b>   | <b>\$10,891</b>  | <b>\$12,737</b>  | <b>\$17,494</b>  | <b>\$18,950</b>  | <b>\$20,488</b>  | <b>\$22,110</b>  | <b>\$24,405</b>  |
| Depreciaciones                          |                  | \$6,412          | \$6,412          | \$6,412          | \$5,765          | \$5,765          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          |
| Amortizaciones                          |                  | \$2,658          | \$532            | \$532            | \$532            | \$532            | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| Inversiones                             | -\$65,327        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital de trabajo                      | -\$1,849         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | \$1,849          |
| Principal Deuda                         | \$37,889         | \$6,175          | \$6,808          | \$7,506          | \$8,276          | \$9,124          | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| Valor de Rescate                        |                  |                  |                  |                  |                  | \$14,847         |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Total</b>                            | <b>-\$29,286</b> | <b>\$7,108</b>   | <b>\$7,271</b>   | <b>\$8,189</b>   | <b>\$8,912</b>   | <b>\$24,757</b>  | <b>\$19,183</b>  | <b>\$20,639</b>  | <b>\$22,177</b>  | <b>\$23,799</b>  | <b>\$27,944</b>  |
| <b>Valor Actual Neto</b>                | <b>\$92,640</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>          | <b>37%</b>       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Utilidad neta después impuesto / Ventas |                  | 1.74%            | 2.81%            | 3.28%            | 3.88%            | 4.33%            | 5.66%            | 5.84%            | 6.01%            | 6.18%            | 6.50%            |
| Retorno sobre la Inversión Total        |                  | 14.39%           | 24.37%           | 29.88%           | 37.19%           | 43.49%           | 59.73%           | 64.71%           | 69.96%           | 75.50%           | 83.33%           |

| FLUJO DE FONDOS                         |                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Escenario Optimista                     |                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| ANOS                                    | 2007            | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| <b>INGRESOS</b>                         |                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos Operativos                     |                 | \$332,132        | \$348,738        | \$366,175        | \$384,484        | \$403,708        | \$423,893        | \$445,088        | \$467,342        | \$490,710        | \$515,245        |
| Ingresos no Operativos                  |                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                   |                 | <b>\$332,132</b> | <b>\$348,738</b> | <b>\$366,175</b> | <b>\$384,484</b> | <b>\$403,708</b> | <b>\$423,893</b> | <b>\$445,088</b> | <b>\$467,342</b> | <b>\$490,710</b> | <b>\$515,245</b> |
| <b>EGRESOS</b>                          |                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Costos                                  |                 | \$269,390        | \$282,859        | \$297,002        | \$311,852        | \$327,445        | \$343,817        | \$361,008        | \$379,059        | \$398,012        | \$417,912        |
| Gastos                                  |                 | \$26,432         | \$26,894         | \$27,460         | \$28,042         | \$28,642         | \$29,259         | \$29,894         | \$30,548         | \$31,221         | \$31,000         |
| Depreciaciones                          |                 | \$6,412          | \$6,412          | \$6,412          | \$5,765          | \$5,765          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          |
| Amortizaciones                          |                 | \$2,658          | \$532            | \$532            | \$532            | \$532            | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                    |                 | <b>\$304,891</b> | <b>\$316,697</b> | <b>\$331,406</b> | <b>\$346,192</b> | <b>\$362,384</b> | <b>\$374,765</b> | <b>\$392,591</b> | <b>\$411,295</b> | <b>\$430,921</b> | <b>\$450,602</b> |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMP</b>  |                 | <b>\$27,240</b>  | <b>\$32,041</b>  | <b>\$34,769</b>  | <b>\$38,292</b>  | <b>\$41,324</b>  | <b>\$49,128</b>  | <b>\$52,497</b>  | <b>\$56,047</b>  | <b>\$59,788</b>  | <b>\$64,644</b>  |
| Intereses                               |                 | \$3,638          | \$3,005          | \$2,307          | \$1,538          | \$690            | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERES</b>        |                 | <b>\$23,602</b>  | <b>\$29,036</b>  | <b>\$32,462</b>  | <b>\$36,754</b>  | <b>\$40,634</b>  | <b>\$49,128</b>  | <b>\$52,497</b>  | <b>\$56,047</b>  | <b>\$59,788</b>  | <b>\$64,644</b>  |
| Part. Trabajadores 15%                  |                 | \$3,540          | \$4,355          | \$4,869          | \$5,513          | \$6,095          | \$7,369          | \$7,675          | \$8,407          | \$8,968          | \$9,697          |
| <b>Total antes imp. Renta</b>           |                 | <b>\$20,062</b>  | <b>\$24,680</b>  | <b>\$27,593</b>  | <b>\$31,241</b>  | <b>\$34,539</b>  | <b>\$41,759</b>  | <b>\$44,822</b>  | <b>\$47,640</b>  | <b>\$50,820</b>  | <b>\$54,947</b>  |
| imp. a la Renta 25%                     |                 | \$5,015          | \$6,170          | \$6,898          | \$7,810          | \$8,635          | \$10,440         | \$11,156         | \$11,910         | \$12,705         | \$13,737         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    |                 | <b>\$15,046</b>  | <b>\$18,510</b>  | <b>\$20,694</b>  | <b>\$23,431</b>  | <b>\$25,904</b>  | <b>\$31,319</b>  | <b>\$33,667</b>  | <b>\$35,730</b>  | <b>\$38,115</b>  | <b>\$41,210</b>  |
| Depreciaciones                          |                 | \$6,412          | \$6,412          | \$6,412          | \$5,765          | \$5,765          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          |
| Amortizaciones                          |                 | \$2,658          | \$532            | \$532            | \$532            | \$532            | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| Inversiones                             |                 | -\$65,327        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital de trabajo                      |                 | -\$1,849         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | \$1,849          |
| Principal Deuda                         |                 | \$37,889         | \$6,175          | \$6,808          | \$7,506          | \$8,276          | \$9,124          | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| Valor de Rescate                        |                 |                  |                  |                  |                  | \$14,847         |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Total</b>                            |                 | <b>-\$29,286</b> | <b>\$17,941</b>  | <b>\$18,645</b>  | <b>\$20,131</b>  | <b>\$21,452</b>  | <b>\$37,924</b>  | <b>\$33,008</b>  | <b>\$35,156</b>  | <b>\$37,419</b>  | <b>\$39,804</b>  |
| <b>Valor Actual Neto</b>                | <b>\$97,807</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>          | <b>71%</b>      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>          |                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Utilidad neta después impuesto / Ventas |                 | 4.53%            | 5.31%            | 5.65%            | 6.09%            | 6.42%            | 7.39%            | 7.52%            | 7.65%            | 7.77%            | 8.00%            |
| Retorno sobre la Inversión Total        |                 | 51.38%           | 63.20%           | 70.66%           | 80.00%           | 88.45%           | 106.94%          | 114.27%          | 122.00%          | 130.15%          | 140.71%          |

| FLUJO DE FONDOS                         |                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Escenario Pesimista                     |                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| ANOS                                    | 2007            | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      |
| <b>INGRESOS</b>                         |                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ingresos Operativos                     |                 | \$207,581 | \$217,961 | \$228,859 | \$240,302 | \$252,317 | \$264,932 | \$278,179 | \$292,088 | \$306,692 | \$322,027 |
| Ingresos no Operativos                  |                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                   |                 | \$207,581 | \$217,961 | \$228,859 | \$240,302 | \$252,317 | \$264,932 | \$278,179 | \$292,088 | \$306,692 | \$322,027 |
| <b>EGRESOS</b>                          |                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Costos                                  |                 | \$168,368 | \$176,787 | \$185,626 | \$194,907 | \$204,652 | \$214,885 | \$225,629 | \$236,911 | \$248,756 | \$261,194 |
| Gastos                                  |                 | \$26,432  | \$26,894  | \$27,460  | \$28,042  | \$28,642  | \$29,259  | \$29,894  | \$30,548  | \$31,221  | \$31,000  |
| Depreciaciones                          |                 | \$6,412   | \$6,412   | \$6,412   | \$5,765   | \$5,765   | \$1,689   | \$1,689   | \$1,689   | \$1,689   | \$1,689   |
| Amortizaciones                          |                 | \$2,658   | \$532     | \$532     | \$532     | \$532     | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                    |                 | \$203,869 | \$210,624 | \$220,029 | \$229,247 | \$239,591 | \$245,833 | \$257,212 | \$269,148 | \$281,666 | \$293,884 |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMP</b>  |                 | \$3,712   | \$7,336   | \$8,829   | \$11,055  | \$12,725  | \$19,100  | \$20,967  | \$22,940  | \$25,026  | \$28,143  |
| Intereses                               |                 | \$3,638   | \$3,005   | \$2,307   | \$1,538   | \$690     | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERES</b>        |                 | \$74      | \$4,331   | \$6,522   | \$9,517   | \$12,035  | \$19,100  | \$20,967  | \$22,940  | \$25,026  | \$28,143  |
| Part. Trabajadores 15%                  |                 | \$11      | \$650     | \$978     | \$1,428   | \$1,805   | \$2,865   | \$3,145   | \$3,441   | \$3,754   | \$4,222   |
| <b>Total antes imp. Renta</b>           |                 | \$63      | \$3,681   | \$5,544   | \$8,089   | \$10,230  | \$16,235  | \$17,822  | \$19,499  | \$21,272  | \$23,922  |
| imp. a la Renta 25%                     |                 | \$16      | \$920     | \$1,386   | \$2,022   | \$2,558   | \$4,059   | \$4,455   | \$4,875   | \$5,318   | \$5,980   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    |                 | \$47      | \$2,761   | \$4,158   | \$6,067   | \$7,673   | \$12,176  | \$13,366  | \$14,625  | \$15,954  | \$17,941  |
| Depreciaciones                          |                 | \$6,412   | \$6,412   | \$6,412   | \$5,765   | \$5,765   | \$1,689   | \$1,689   | \$1,689   | \$1,689   | \$1,689   |
| Amortizaciones                          |                 | \$2,658   | \$532     | \$532     | \$532     | \$532     | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| Inversiones                             | -\$65,327       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Capital de trabajo                      | -\$1,849        |           |           |           |           |           |           |           |           |           | \$1,849   |
| Principal Deuda                         | \$37,889        | \$6,175   | \$6,808   | \$7,506   | \$8,276   | \$9,124   | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| Valor de Rescate                        |                 |           |           |           |           | \$14,847  |           |           |           |           |           |
| <b>Total</b>                            | -\$29,286       | \$2,941   | \$2,896   | \$3,595   | \$4,088   | \$19,692  | \$13,865  | \$15,055  | \$16,313  | \$17,643  | \$21,480  |
| <b>Valor Actual Neto</b>                | <b>\$81,130</b> |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>          | <b>24%</b>      |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| <b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>          |                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Utilidad neta después impuesto / Ventas |                 | 0.02%     | 1.27%     | 1.82%     | 2.52%     | 3.04%     | 4.60%     | 4.80%     | 5.01%     | 5.20%     | 5.57%     |
| Retorno sobre la Inversión Total        |                 | 0.16%     | 9.43%     | 14.20%    | 20.72%    | 26.20%    | 41.58%    | 45.64%    | 49.94%    | 54.48%    | 61.26%    |

| <b>FLUJO DE FONDOS</b>                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Escenario Optimista</b>              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>ANOS</b>                             | <b>2007</b>      | <b>2008</b>      | <b>2009</b>      | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      | <b>2015</b>      | <b>2016</b>      | <b>2017</b>      |
| <b>INGRESOS</b>                         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos Operativos                     |                  | \$332,132        | \$348,738        | \$366,175        | \$384,484        | \$403,708        | \$423,893        | \$445,088        | \$467,342        | \$490,710        | \$515,245        |
| Ingresos no Operativos                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                   |                  | <b>\$332,132</b> | <b>\$348,738</b> | <b>\$366,175</b> | <b>\$384,484</b> | <b>\$403,708</b> | <b>\$423,893</b> | <b>\$445,088</b> | <b>\$467,342</b> | <b>\$490,710</b> | <b>\$515,245</b> |
| <b>EGRESOS</b>                          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Costos                                  |                  | \$269,390        | \$282,859        | \$297,002        | \$311,852        | \$327,445        | \$343,817        | \$361,008        | \$379,059        | \$398,012        | \$417,912        |
| Gastos                                  |                  | \$26,432         | \$26,894         | \$27,460         | \$28,042         | \$28,642         | \$29,259         | \$29,894         | \$30,548         | \$31,221         | \$31,000         |
| Depreciaciones                          |                  | \$6,412          | \$6,412          | \$6,412          | \$5,765          | \$5,765          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          |
| Amortizaciones                          |                  | \$2,658          | \$532            | \$532            | \$532            | \$532            | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                    |                  | <b>\$304,891</b> | <b>\$316,697</b> | <b>\$331,406</b> | <b>\$346,192</b> | <b>\$362,384</b> | <b>\$374,765</b> | <b>\$392,591</b> | <b>\$411,295</b> | <b>\$430,921</b> | <b>\$450,602</b> |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMP</b>  |                  | <b>\$27,240</b>  | <b>\$32,041</b>  | <b>\$34,769</b>  | <b>\$38,292</b>  | <b>\$41,324</b>  | <b>\$49,128</b>  | <b>\$52,497</b>  | <b>\$56,047</b>  | <b>\$59,788</b>  | <b>\$64,644</b>  |
| Intereses                               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERES</b>        |                  | <b>\$27,240</b>  | <b>\$32,041</b>  | <b>\$34,769</b>  | <b>\$38,292</b>  | <b>\$41,324</b>  | <b>\$49,128</b>  | <b>\$52,497</b>  | <b>\$56,047</b>  | <b>\$59,788</b>  | <b>\$64,644</b>  |
| Part. Trabajadores 15%                  |                  | \$4,086          | \$4,806          | \$5,215          | \$5,744          | \$6,199          | \$7,369          | \$7,875          | \$8,407          | \$8,968          | \$9,697          |
| <b>Total antes imp. Renta</b>           |                  | <b>\$23,154</b>  | <b>\$27,235</b>  | <b>\$29,554</b>  | <b>\$32,548</b>  | <b>\$35,125</b>  | <b>\$41,759</b>  | <b>\$44,622</b>  | <b>\$47,640</b>  | <b>\$50,820</b>  | <b>\$54,947</b>  |
| imp. a la Renta 25%                     |                  | \$5,789          | \$6,809          | \$7,388          | \$8,137          | \$8,781          | \$10,440         | \$11,156         | \$11,910         | \$12,705         | \$13,737         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    |                  | <b>\$17,366</b>  | <b>\$20,426</b>  | <b>\$22,165</b>  | <b>\$24,411</b>  | <b>\$26,344</b>  | <b>\$31,319</b>  | <b>\$33,467</b>  | <b>\$35,730</b>  | <b>\$38,115</b>  | <b>\$41,210</b>  |
| Depreciaciones                          |                  | \$6,412          | \$6,412          | \$6,412          | \$5,765          | \$5,765          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          |
| Amortizaciones                          |                  | \$2,658          | \$532            | \$532            | \$532            | \$532            | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| Inversiones                             | -\$65,327        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital de trabajo                      | -\$1,849         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | \$1,849          |
| Principal Deuda                         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Valor de Rescate                        |                  |                  |                  |                  |                  | \$14,847         |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Total</b>                            | <b>-\$67,176</b> | <b>\$26,435</b>  | <b>\$27,369</b>  | <b>\$29,109</b>  | <b>\$30,708</b>  | <b>\$47,488</b>  | <b>\$33,008</b>  | <b>\$35,156</b>  | <b>\$37,419</b>  | <b>\$39,804</b>  | <b>\$44,748</b>  |
| <b>Valor Actual Neto</b>                | <b>\$59,917</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>          | <b>44%</b>       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Utilidad neta después impuesto / Ventas |                  | 5.23%            | 5.86%            | 6.05%            | 6.35%            | 6.53%            | 7.39%            | 7.52%            | 7.65%            | 7.77%            | 8.00%            |
| Retorno sobre la Inversión Total        |                  | 25.85%           | 30.41%           | 33.00%           | 36.34%           | 39.22%           | 46.62%           | 49.82%           | 53.19%           | 56.74%           | 61.35%           |

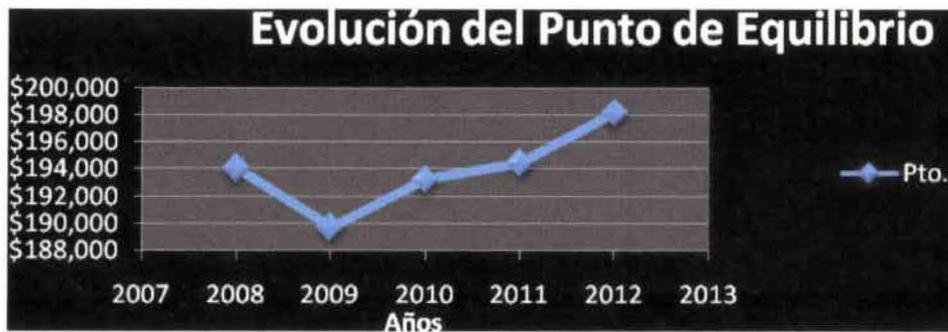
| FLUJO DE FONDOS                         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Escenario Pesimista                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| ANOS                                    | 2007             | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| <b>INGRESOS</b>                         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos Operativos                     |                  | \$207,581        | \$217,961        | \$228,859        | \$240,302        | \$252,317        | \$264,932        | \$278,179        | \$292,088        | \$306,692        | \$322,027        |
| Ingresos no Operativos                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                   |                  | <b>\$207,581</b> | <b>\$217,961</b> | <b>\$228,859</b> | <b>\$240,302</b> | <b>\$252,317</b> | <b>\$264,932</b> | <b>\$278,179</b> | <b>\$292,088</b> | <b>\$306,692</b> | <b>\$322,027</b> |
| <b>EGRESOS</b>                          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Costos                                  |                  | \$168,368        | \$176,787        | \$185,626        | \$194,907        | \$204,652        | \$214,885        | \$225,629        | \$236,911        | \$248,756        | \$261,194        |
| Gastos                                  |                  | \$26,432         | \$26,894         | \$27,460         | \$28,042         | \$28,642         | \$29,259         | \$29,894         | \$30,548         | \$31,221         | \$31,000         |
| Depreciaciones                          |                  | \$6,412          | \$6,412          | \$6,412          | \$5,765          | \$5,765          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          |
| Amortizaciones                          |                  | \$2,658          | \$532            | \$532            | \$532            | \$532            | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                    |                  | <b>\$203,869</b> | <b>\$210,624</b> | <b>\$220,029</b> | <b>\$229,247</b> | <b>\$239,591</b> | <b>\$245,833</b> | <b>\$257,212</b> | <b>\$269,148</b> | <b>\$281,666</b> | <b>\$293,884</b> |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMP</b>  |                  | <b>\$3,712</b>   | <b>\$7,336</b>   | <b>\$8,829</b>   | <b>\$11,055</b>  | <b>\$12,725</b>  | <b>\$19,100</b>  | <b>\$20,967</b>  | <b>\$22,940</b>  | <b>\$25,026</b>  | <b>\$28,143</b>  |
| Intereses                               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERES</b>        |                  | <b>\$3,712</b>   | <b>\$7,336</b>   | <b>\$8,829</b>   | <b>\$11,055</b>  | <b>\$12,725</b>  | <b>\$19,100</b>  | <b>\$20,967</b>  | <b>\$22,940</b>  | <b>\$25,026</b>  | <b>\$28,143</b>  |
| Part. Trabajadores 15%                  |                  | \$557            | \$1,100          | \$1,324          | \$1,658          | \$1,909          | \$2,865          | \$3,145          | \$3,441          | \$3,754          | \$4,222          |
| <b>Total antes imp. Renta</b>           |                  | <b>\$3,155</b>   | <b>\$6,236</b>   | <b>\$7,505</b>   | <b>\$9,397</b>   | <b>\$10,817</b>  | <b>\$16,235</b>  | <b>\$17,822</b>  | <b>\$19,499</b>  | <b>\$21,272</b>  | <b>\$23,922</b>  |
| imp. a la Renta 25%                     |                  | \$789            | \$1,559          | \$1,876          | \$2,349          | \$2,704          | \$4,059          | \$4,455          | \$4,875          | \$5,318          | \$5,980          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    |                  | <b>\$2,366</b>   | <b>\$4,677</b>   | <b>\$5,629</b>   | <b>\$7,048</b>   | <b>\$8,112</b>   | <b>\$12,176</b>  | <b>\$13,366</b>  | <b>\$14,625</b>  | <b>\$15,954</b>  | <b>\$17,941</b>  |
| Depreciaciones                          |                  | \$6,412          | \$6,412          | \$6,412          | \$5,765          | \$5,765          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          | \$1,689          |
| Amortizaciones                          |                  | \$2,658          | \$532            | \$532            | \$532            | \$532            | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| Inversiones                             | -\$65,327        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital de trabajo                      | -\$1,849         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | \$1,849          |
| Principal Deuda                         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Valor de Rescate                        |                  |                  |                  |                  |                  | \$14,847         |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Total</b>                            | <b>-\$67,176</b> | <b>\$11,436</b>  | <b>\$11,620</b>  | <b>\$12,572</b>  | <b>\$13,344</b>  | <b>\$29,256</b>  | <b>\$13,865</b>  | <b>\$15,055</b>  | <b>\$16,313</b>  | <b>\$17,643</b>  | <b>\$21,480</b>  |
| <b>Valor Actual Neto</b>                | <b>\$43,241</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>          | <b>18%</b>       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Utilidad neta después impuesto / Ventas |                  | 1.14%            | 2.15%            | 2.46%            | 2.93%            | 3.22%            | 4.60%            | 4.80%            | 5.01%            | 5.20%            | 5.57%            |
| Retorno sobre la Inversión Total        |                  | 3.52%            | 6.96%            | 8.38%            | 10.49%           | 12.08%           | 18.13%           | 19.90%           | 21.77%           | 23.75%           | 26.71%           |

## COSTO DE OPORTUNIDAD

|                                 |                    |                                   |
|---------------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| <b>Tasa sin Riesgo</b>          |                    | <b>5.20%</b>                      |
| <b>Industrias</b>               |                    | <b>Coficiente Beta Apalancado</b> |
| 1                               | Smithfield Foods   | 0.558                             |
| 2                               | Arcam Food         | 0.625                             |
| 3                               | Mc Clain           | 0.636                             |
| 4                               | Frozen Dexterities | 0.737                             |
| <b>Promedio de la Industria</b> |                    | <b>63.9%</b>                      |
| <b>Riesgo País</b>              |                    | <b>6.77%</b>                      |
| <b>Prima de Mercado</b>         |                    | <b>13.70%</b>                     |
| <b>Costo de oportunidad</b>     |                    | <b>17.40%</b>                     |

## D12: PUNTO DE EQUILIBRIO

| PRODUCTOS                         | MARGEN BRUTO | VENTAS ANUALES   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                   |              | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
| Patacon Funda 300 gr              | 20.40%       | \$93,290         | \$97,955         | \$102,852        | \$107,995        | \$113,395        | \$119,065        | \$125,018        | \$131,269        | \$137,832        | \$144,724        |
| Patacon Funda 600 gr              | 32.08%       | \$148,891        | \$156,336        | \$164,152        | \$172,360        | \$180,978        | \$190,027        | \$199,528        | \$209,505        | \$219,980        | \$230,979        |
| Ventas Anuales                    |              | \$242,181        | \$254,290        | \$267,005        | \$280,355        | \$294,373        | \$309,092        | \$324,546        | \$340,773        | \$357,812        | \$375,703        |
| MARGEN PROMEDIO PONDERADO         |              | 27.58%           | 27.58%           | 27.58%           | 27.58%           | 27.58%           | 27.58%           | 27.58%           | 27.58%           | 27.58%           | 27.58%           |
| <u>COSTOS FIJOS</u>               |              | \$53,528         | \$52,336         | \$53,299         | \$53,644         | \$54,665         | \$51,109         | \$52,193         | \$53,309         | \$54,458         | \$55,642         |
| <b><u>PUNTO DE EQUILIBRIO</u></b> |              | <b>\$194,076</b> | <b>\$189,755</b> | <b>\$193,245</b> | <b>\$194,497</b> | <b>\$198,200</b> | <b>\$185,307</b> | <b>\$189,235</b> | <b>\$193,282</b> | <b>\$197,449</b> | <b>\$201,742</b> |



### D13: INDICES FINANCIEROS

| <b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>        |                |            |
|-----------------------------------|----------------|------------|
| <b>Escenarios</b>                 | <b>VAN USD</b> | <b>TIR</b> |
| E1 = No apalancamiento Normal     | \$54,750.90    | 26%        |
| E2 = No apalancamiento Optimista  | \$59,917.46    | 44%        |
| E3 = No apalancamiento Pesimista  | \$43,240.99    | 18%        |
| E4 = Con apalancamiento Normal    | \$92,640.36    | 37%        |
| E5 = Con apalancamiento Optimista | \$97,806.92    | 71%        |
| E6 = Con apalancamiento Pesimista | \$81,130.45    | 24%        |

| <b>INDICES DE RENTABILIDAD</b> |                      |             |             |             |             |             |
|--------------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Escenarios</b>              | <b>Indice</b>        | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
| E1                             | U. Netas/ Ventas     | 2.70%       | 3.56%       | 3.83%       | 4.23%       | 4.48%       |
| E2                             | U. Netas/ Ventas     | 5.23%       | 5.86%       | 6.05%       | 6.35%       | 6.53%       |
| E3                             | U. Netas/ Ventas     | 1.14%       | 2.15%       | 2.46%       | 2.93%       | 3.22%       |
| E4                             | U. Netas/ Ventas     | 1.74%       | 2.81%       | 3.28%       | 3.88%       | 4.33%       |
| E5                             | U. Netas/ Ventas     | 4.53%       | 5.31%       | 5.65%       | 6.09%       | 6.42%       |
| E6                             | U. Netas/ Ventas     | 0.02%       | 1.27%       | 1.82%       | 2.52%       | 3.04%       |
| <b>Escenarios</b>              | <b>Indice</b>        | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
| E1                             | Retorno sobre la Inv | 9.73%       | 13.48%      | 15.22%      | 17.67%      | 19.62%      |
| E2                             | Retorno sobre la Inv | 25.85%      | 30.41%      | 33.00%      | 36.34%      | 39.22%      |
| E3                             | Retorno sobre la Inv | 3.52%       | 6.96%       | 8.38%       | 10.49%      | 12.08%      |
| E4                             | Retorno sobre la Inv | 14.39%      | 24.37%      | 29.88%      | 37.19%      | 43.49%      |
| E5                             | Retorno sobre la Inv | 51.38%      | 63.20%      | 70.66%      | 80.00%      | 88.45%      |
| E6                             | Retorno sobre la Inv | 0.16%       | 9.43%       | 14.20%      | 20.72%      | 26.20%      |