



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICA EMBUTIDOS DEL FRAILE CIA. LTDA.”

Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial

DIRECTOR:

ECO. LUIS TONÓN ORDÓÑEZ

AUTORES:

JUAN PABLO ORTIZ AMAYA

JAVIER OSWALDO GIL PEÑAFIEL

Cuenca - Ecuador

2006



AGRADECIMIENTO:

A todos los profesores de la Escuela de Administración de Empresas en especial al Econ. Luis Tonón profesor guía del presente trabajo.

DEDICATORIA:

A mis padres por el apoyo brindado durante toda mi vida estudiantil. Y a mi tío el Ing. Patricio Ortiz por sus enseñanzas y dedicación para brindarme una formación íntegra y hacerme una persona de bien.

Juan Pablo Ortiz Amaya.

A mi esposa por su apoyo y comprensión durante la realización de este trabajo, con su cariño y amor supo darme las fuerzas necesarias para sortear cualquier obstáculo de este largo trayecto estudiantil. Y a mis padres por su incansable apoyo, por sus consejos y sus enseñanzas y por haberme dado la oportunidad de tener una buena educación.

Javier Oswaldo Gil Peñafiel.



INDICE:

CAPITULO I

LA EMPRESA:

1.1 Descripción de la empresa.....	8
1.2 Antecedentes.....	8
1.3 Objetivos.....	9
1.4 Situación actual de la empresa.....	10
1.5 Misión y Visión.....	11
1.6 Estructura organizacional.....	13
1.7 Producción.....	16
1.8 Compras de materias primas.....	26
1.9 Conclusiones del capítulo.....	26

CAPITULO II

EL MERCADO:

2.1 Sondeo del mercado actual.....	27
2.2 Investigación y análisis de mercado.....	35
2.3 Obtención del tamaño de muestra.....	41
2.4 Formulación de la encuesta.....	54
2.5 Tabulación de las encuestas.....	54
2.6 Conclusiones de la investigación de mercados.....	54
2.7 Estrategias de marketing y publicidad para el posicionamiento de la marca...55	
2.8 Conclusiones del capítulo.....	57



CAPITULO III

ANALISIS FINANCIERO:

3.1 Análisis de los estados financieros de la empresa.....	58
3.2 Capital neto de trabajo.....	62
3.3 Determinación de flujos de caja y efectivo.....	62
3.4 Determinación del presupuesto de compras.....	63
3.5 Cálculo de VAN y TIR.....	64
3.6 Conclusiones.....	64

CAPITULO IV

RESULTADOS:

4.1 Nivel de ventas.....	66
4.2 Análisis de rentabilidad.....	66
4.3 Resultados de la investigación de mercados.....	67
4.4 Resultados del análisis financiero.....	67
4.5 Recomendaciones a la junta directiva.....	68

ANEXOS

Anexo # 1: Encuesta	
Anexo # 2: Tabulación y comprobación de hipótesis	
Anexo # 3: Tabulación de las encuestas	
Anexo # 4: Estados financieros	
Anexo # 5: Capital de trabajo	
Anexo # 6: Flujos de caja	
Anexo # 7: Presupuesto de compras	
Anexo # 8: VAN y TIR	
Anexo # 9: Cálculo del valor esperado promedio	



Las ideas vertidas en esta tesis son única y exclusivamente de nuestra responsabilidad.

Los autores.



INTRODUCCIÓN:

Dentro de las empresas un aspecto fundamental para el desenvolvimiento de las mismas es la toma de decisiones, es por este motivo que hemos escogido a la materia de Economía Empresarial como guía a nuestra tesis aplicando los conceptos básicos de esta materia, hemos aprendido que en el proceso de toma de decisiones se deben tomar en cuenta todos los componentes de la empresa tales como: Marketing, contabilidad, finanzas, producción, administración de operaciones, etc.

Utilizar los recursos humanos y materiales de los que se dispone para lograr el objetivo de alcanzar el óptimo rendimiento en lo económico, administrativo y social.

Todo esto sería posible única y exclusivamente con la aplicación técnica y práctica de los conocimientos anteriormente mencionados.

Basándonos en este punto de vista esta tesis trata de encontrar y aclarar la viabilidad de este negocio dentro de nuestro mercado local elaborando un plan de negocios que nos ayude a definir y delimitar el camino más idóneo para la elaboración y comercialización de éstos nuevos productos.

Dentro del capítulo I tenemos la descripción general de la empresa, antecedentes, objetivos de la tesis, situación actual de la misma, su organización, principal actividad a la que se dedica, productos que actualmente forman el portafolio de ventas, producción y materias primas.

El capítulo II está conformado por el estudio de mercado, análisis del consumidor, análisis de la competencia, encuestas y estrategias de mercadeo.

La parte financiera está incluida en el capítulo III, análisis de los estados financieros de la empresa, determinación del capital de trabajo, flujos de caja, VAN y TIR.

El capítulo IV contiene las conclusiones de todo el análisis realizado en esta tesis así como las recomendaciones para la junta directiva de la empresa.



En conjunto forman un plan de negocios para la fábrica “Embutidos del Fraile Cia. Ltda.” el mismo que refleja un estudio serio y realista de la situación actual y potencial a la que se enfrenta y enfrentará la empresa en cuestión.



CAPITULO 1

FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA:

1.1 Descripción de la empresa:

EmbuAndes Cia.Ltda. es una empresa nueva, creada el 18 de septiembre del 2005, forma parte del grupo empresarial Gerardo Ortiz y se constituyó con el objetivo general de fabricar embutidos y productos cárnicos.

La empresa está localizada en la ciudad de Cuenca, en la Autopista Sur y Av. Felipe II detrás de Mall del Río, tiene una extensión de 110 m², cuenta con una infraestructura compuesta por una nave industrial, la cual alberga maquinarias de última generación de procedencia alemana de las cuales el 55% son totalmente automáticas.

Actualmente laboran siete personas en un solo turno de doce horas, el mismo que está conformado por 8 horas diarias regulares y 4 horas suplementarias según lo que manda la legislación laboral actualmente vigente. Durante este turno se produce un mínimo de 650 kg diario, incluido el empaclado y el despacho de los mismos.

1.2 Antecedentes de la empresa:

Embuandes S.A. nació ante la necesidad de ofrecer embutidos de alta calidad dentro de los Hipermercados “CORAL”; que pertenecen al mismo grupo empresarial. Al ver la positiva respuesta de los consumidores finales se decidió extender los canales de distribución para realizar una cobertura dentro de la ciudad de Cuenca, ofreciendo a los consumidores productos poco comunes y a precios muy accesibles.

El nombre de Embuandes Cia.Ltda.; surgió ya que dentro del Ecuador los embutidos fabricados en la Sierra o en la Región Andina son considerados de mejor calidad por su ascepcia y sabor, de esta forma nació el nombre de “Embutidos de los Andes”.



Para poder diferenciar nuestro producto en el mercado utilizaremos la marca “Embutidos del Fraile” ya que en la antigüedad los mejores alimentos eran producidos por los Frailes o Sacerdotes y la zona donde está ubicada la fábrica era antiguamente propiedad de los sacerdotes salesianos.

1.3 Objetivos de la empresa:

1.3.1 Objetivo General:

Satisfacer la necesidad de los consumidores de paladar exigente, con productos 100% naturales y con un sabor inigualable.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Presentar productos de calidad en los Hipermercados “CORAL” pertenecientes al mismo grupo empresarial que la fábrica en estudio para así ganar mayor prestigio antes nuestros consumidores.
- Aumentar la demanda de embutidos y productos cárnicos ya que el portafolio existente en el mercado es muy limitado para los consumidores.
- Conseguir el reconocimiento de los consumidores para “Embutidos del Fraile” como su primera opción de compra para este tipo de productos.
- Cambiar la mentalidad de los consumidores acerca de los beneficios nutricionales que nuestros embutidos ofrecen a diferencia de los tradicionales.



1.4 Situación Actual de la Empresa:

EmbuAndes Cia.Ltda. al ser una empresa nueva al momento se encuentra en una etapa de crecimiento y ha logrado cubrir importantes clientes en el mercado local, los cuales nos ayudan para que día a día adquiriera prestigio y reconocimiento en el mercado de Cuenca.

Actualmente la empresa cubre el 50% de su capacidad máxima, lo que representa un promedio de 4 toneladas mensuales, siendo el principal producto la “salchicha desayuno” y “tocino” y que representan el 40% de la producción mensual.

EmbuAndes; al momento fabrica productos que la competencia no, tales como: Cervelat, salchicha desayuno, pastel de hígado, pastel de carne, queso de chanco, tocino ahumado natural, chimpolatas, paté de ganso, salami milano, jamón praga y pastel mexicano.

- 1.4.1 Cervelat: Tiene la misma fórmula que una salchicha frankfurt pero es embutida en una tripa calibre 35mm, luego pasa por un proceso de ahumado durante dos horas. Es muy utilizada en hoteles para recetas especiales.
- 1.4.2 Salchicha desayuno: Su formulación consta 100% carne de chanco, su principal ingrediente es el cardamomo que es una especia que le da su característico sabor, posteriormente es embutida en una tripa natural y cocinada en vapor.
- 1.4.3 Pastel de Hígado: Su formulación tiene un 80% de hígado de chanco y un 20% carne de chanco, la masa se coloca directamente en moldes para ser horneados a alta temperatura.
- 1.4.4 Pastel de carne: Su formulación tiene un 50% de carne de res, y un 50% de carne de chanco, de igual manera la masa es colocada directamente en moldes para hornearse en alta temperatura.



- 1.4.5 Queso de chanco: Se toma del cerdo: un 30% de cuero cocinado, 60% de carne y un 10% de grasa, lo cual se cocina en vapor y una vez frío se lo embute en tripas de mortadela.
- 1.4.6 Tocino ahumado natural: El tocino es parte de la carne de costilla conectada con el lomo de falda, el cual se le aliña y se le somete a 3 días de curación y luego pasa por un proceso de ahumado durante 4 horas.
- 1.4.7 Chimpolatas: Su formulación tiene un 30% de carne de res y un 70% de carne de chanco se lo embute en tripa de colágeno y se lo cocina a baño maría.
- 1.4.8 Paté de ganso: Se utiliza pechuga de ganso se lo mezcla con condimentos posteriormente se lo embute en tripa de paté para luego cocinarlo a baño maría.
- 1.4.9 Salami milano: Está compuesto por un 40% de carne de res, 40% de carne de chanco y un 20% de grasa, todo esto congelado se lo somete a un proceso de curación luego de haber sido embutido y luego de 20 días entra en un proceso de ahumado.
- 1.4.10 Jamón Praga: Se extrae la nuez de la pulpa de la pierna de chanco se la aliña y luego se somete a un proceso de ahumado.
- 1.4.11 Pastel Mexicano: Se le añade a la fórmula de la mortadela especial pimienta roja, verde y amarillo; un poco de chile y se procesa de igual manera que una mortadela.

1.5 Misión y Visión:

Misión: ““Embuandes Cia.Ltda.” contribuye a la satisfacción de sus clientes, ofreciendo productos carnicos de altísima calidad para satisfacer los más exigentes paladares y a la vez garantizar salubridad e higiene.”

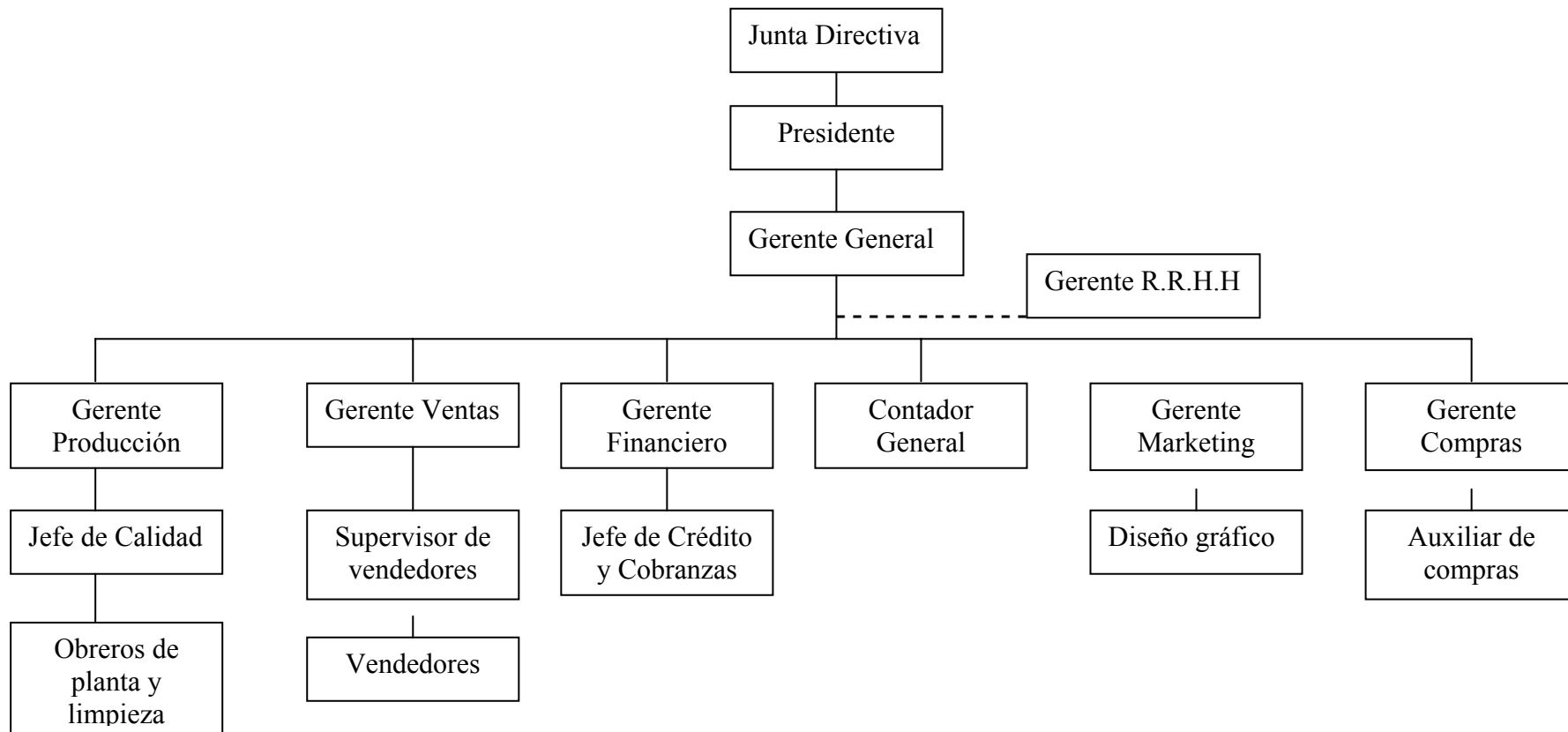


Visión: “Consolidarnos como un empresa líder en el Ecuador con proyección a mercados internacionales y ser la opción preferida de productos carnicos para todos los hogares del país.”



1.6 Estructura Organizacional:

Gráfico: #1
Organigrama



Elaborado por: Los autores.



1.6.1 Descripción de la estructura organizativa

1.6.1.1 Junta Directiva: Está conformada por todos los socios que aportaron con su capital para la formación de la empresa, en este caso son dos socios.

1.6.1.2 Presidente: Se encarga de representar a la junta directiva en la empresa, el que tomará las decisiones financieras y verificará el desenvolvimiento de las actividades y el cumplimiento de los objetivos y metas previamente planteados.

1.6.1.3 Gerente general: Está a cargo de la administración de la empresa, coordina directamente con los jefes departamentales y su obligación es informar la marcha al presidente para hacer un trabajo conjunto y en equipo.

1.6.1.4 Gerente de recursos humanos: Es el encargado de manejar a todo el personal de la empresa, imprimir roles, pagar sueldos, planificar la capacitación, elaborar planes de motivación, y en general todos los aspectos relacionados con los empleados.

1.6.1.5 Gerente de producción: Es el responsable de la planta de producción, quién planea, controla y ejecuta toda la producción de acuerdo a los requerimientos de ventas. Se encarga de entregar los requerimientos de materias primas para el departamento de compras.

1.6.1.6 Jefe de calidad: Está encargado netamente del control de calidad tanto en materias primas, producción, empaques, materiales e insumos para que estos den como resultado un producto terminado en óptimas condiciones.

1.6.1.7 Obreros de planta y limpieza: Es todo el personal que se dedica a la producción bien sea de desposte, desarme de ganado; selección, pesaje, cuto, embutidor, etc.; incluye a los rebanadores, empacadores y despachadores. Así como también los obreros de limpieza tienen la obligación de mantener la limpieza e higiene de la fábrica para que no existan bacterias que puedan afectar la calidad de los productos.



1.6.1.8 Gerente de ventas: Es el encargado de elaborar los planes de venta, presupuestos, entregas, enviar pedidos a producción, controlar la atención al cliente y el buen desenvolvimiento de los vendedores.

1.6.1.9 Supervisor de vendedores: Verifica el cumplimiento de los vendedores con los clientes y a su vez con la empresa.

1.6.1.10 Vendedores: Son los encargados de tratar directamente con los clientes y se encargan de buscar nuevas plazas de apertura para los productos.

1.6.1.11 Gerente financiero: Es el encargo de revisar las finanzas de la empresa, analizando las inversiones y la forma de financiación para las mismas. Es un cargo muy importante dentro de la empresa ya que de él dependen las recaudaciones e inversiones de la misma.

1.6.1.12 Jefe de crédito y cobranzas: Hace las investigaciones de crédito de los clientes para determinar el cupo de venta a otorgarse. Y en cuánto a cobranzas se encarga de exigir a los vendedores la cobranza de la cartera vencida.

1.6.1.13 Contador general: Se encarga de realizar los estados financieros, costos y la contabilidad general de toda la empresa.

1.6.1.14 Gerente de marketing: Esta netamente vinculado a lo que se refiere de promociones, presentaciones de los productos y la imagen de toda la empresa.

1.6.1.15 Diseñadores gráficos: Están encargados de realizar los artes para las presentaciones de los productos, de los empaques y de los artes para los medios de comunicación.

1.6.1.16 Gerente de compras: Se encarga de buscar las mejores ofertas para las materias primas o de materiales y suministros con los proveedores, tiene siempre que justificar sus actos ante el Gerente General.

1.6.1.17 Auxiliares de compras: Son quienes directamente tratan con los proveedores, se encargan de entregar toda la información suficiente al Gerente de Compras para su decisión.

1.7 Producción:

Embutidos del Fraile utiliza maquinaria alemana de punta para la elaboración de los mismos que se detalla de la siguiente manera:

Molino: Realiza la molienda de la carne para la elaboración de la pasta de embutidos.

Foto: # 1

Molino



Foto tomada por: Los autores

Cutter: Homogeniza todos los condimentos con la carne de chancho y emulsifica la pasta.

Foto: # 2

Cutter



Foto tomada por: Los autores

Embutidora: Embute la pasta de embutido en las tripas.

Foto: # 3

Embutidora



Foto tomada por: Los autores

Thumblar: Homogeniza la pasta de jamón en el congelador.

Foto: # 4

Thumblar



Foto tomada por: Los Autores

Horno: Cocina y ahuma los productos.

Foto: # 5

Horno



Foto tomada por: Los autores

Lo más importante son las recetas de los condimentos y la forma de producción ya que cada producto tiene su manera distinta de producción ya que algunos productos son crudos o no necesitan cocción mientras que otros necesitan un proceso de ahumado.

Foto: # 6

Ahumador



Foto tomada por: Los autores

El área de empaque esta totalmente aislada de producción para evitar contaminaciones y existe muy poca manipulación humana para procurar mantener una excelente calidad.

La mayoría de productos son empacados al vacío lo cual asegura una mayor duración de los mismos.

Foto: # 7

Perchas de horno



Foto tomada por: Los autores

Foto: # 8

Rebanadora



Foto tomada por: Los autores

Actualmente tenemos nuestra producción al 50% de su capacidad máxima que significa 4 toneladas por mes, mientras que nuestra capacidad máxima es de unos 8.2 toneladas por mes.

Al momento la empresa va a expandirse en el área de desarme de reses ya que estamos aprobando con el Ministerio de Salud Pública para comenzar a operar un camal propio, lo que contribuye a disminuir costos; y por otra parte habría como ejercer un control más profundo de la calidad del producto ya que se haría el seguimiento desde que el animal está en pie.

Foto: # 9

Bodega de materia prima



Foto tomada por: Los autores

Foto: # 10
Materia prima



Foto tomada por: Los autores

Todo el proceso de la elaboración de embutidos se rige a la Norma INEN 1388, que consiste en la correcta formulación de proteínas para los embutidos así como un manual de gestión de calidad en base a una estricta asepsia, como también el uso de ligantes que ayuden a mantener el producto fresco.

Foto: # 11

Bodega frigorífica



Foto tomada por: Los autores

Foto: # 12

Desinfección de tripas



Foto tomada por: Los autores

Foto: # 13

Inyección de materia prima



Foto tomada por: Los autores

Foto: # 14

Preparación de un jamón



Foto tomada por: Los autores

Según el Instituto Izquieta Pérez del Ministerio de Salud Pública del Ecuador nos exige el uso de Registros Sanitarios para cada producto; esta entidad realiza controles constantes para el fiel cumplimiento de las normas exigidas en la formulación.

Logotipo:

Como lo mencionamos anteriormente sobre el nombre de nuestra marca también lo reflejamos en nuestro logotipo en donde aparece un fraile con el color rojo de la carne que denota calidad y exquisito sabor.



Empaque:

Casi todos nuestros productos son empacados al vacío y colocados etiquetas dependiendo del tipo de producto bien sea jamones, salchichas, mortadelas, chorizos, salami, etc.

Este tipo de empaque asegura que los productos se mantengan mayor tiempo frescos y con su inigualable sabor.

Foto: # 15

Empaque de salchicha



Foto tomada por: Los autores



1.8 Compra de Materias Primas:

Las realiza el Gerente de compras en coordinación directa con el Gerente General, la elección se la realiza en base a pruebas realizadas en el departamento de calidad en lo que se refiere a condimentos y proteínas; que por el momento éstos insumos se los compra localmente; pero se espera que el próximo año se pueda importar dichos insumos si es que las cantidades de consumo incrementan.

La carne de chanco es comprada a Pronaca S.A. por su certificada calidad y rendimiento; la carne de res es comprada a Plumrose S.A.

Las tripas naturales de igual manera son compradas a Pronaca; mientras que las tripas sintéticas (mortadela, jamón y salchicha) las importamos directamente desde Alemania.

Al momento en lo que se refiere en costillares y tocinetas estamos importando directamente de Chile ya que el consumo amerita su importación.

1.9 Conclusiones:

Este primer capítulo nos ha servido para realizar una introducción de la empresa, comenzando con los motivos de su creación desde el punto de vista de los accionistas como de los consumidores, ante la necesidad de embutidos y productos cárnicos de calidad. De igual forma indicamos el estado actual de la empresa así como todos los departamentos y funciones de los colaboradores de la empresa.

Hemos mencionado todos los objetivos para facilitar el estudio y entendimiento de esta tesis y al mismo tiempo para tener un camino bien delimitado de lo que queremos lograr con este trabajo ya que puede ser de gran ayuda para los directivos de la empresa como para nosotros como estudiantes.



CAPITULO II

EL MERCADO

2.1 Sondeo del mercado actual.

La empresa Embutidos del Fraile por ser una empresa nueva en el mercado, los consumidores y clientes no están muy familiarizados con la marca y complementario a esto en la ciudad existen ya otras empresas que se han vuelto una tradición entre los consumidores de esta industria: por lo que deberemos desplegar estrategias bastante agresivas de competitividad para captar más mercado.

Para realizar todo lo mencionado comenzaremos con un análisis FODA de nuestra competencia y posteriormente utilizaremos una matriz de ponderación de factores para determinar el grado de competitividad que tenemos frente a nuestra competencia.



Cuadro: # 1
Análisis FODA de Embutidos del Fraile

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1) Alto estado de ánimo de los empleados. 2) Participación y capacitación a los empleados. 3) Excelente calidad en la producción. 4) Capacidad Gerencial de los Ejecutivos. 5) Eficaz Investigación y Desarrollo. 6) Creatividad e Innovación permanente. 7) Buena Estructura Organizacional. 8) Exigente control de asepsia e higiene. 9) Portafolio amplio de productos. 10) Productos Especiales. 11) Puntos de Venta y Distribución propios. 12) Calidad de Atención al cliente. 13) Competitividad del Precio. 14) Equipos con tecnología de punta que permiten mantener la calidad y naturaleza de los productos.	1) Espacio físico insuficiente. 2) Posicionamiento en el mercado. 3) Personal calificado escaso en el mercado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1) Necesidad de los consumidores por productos naturales.	1) Condición Económica del Consumidor



2) Desconfianza en marcas actuales de embutidos. 3) Crecimiento del mercado de embutidos debido al alto precio de la carne 4) Necesidad de los consumidores por productos naturales. 5) Crecimiento de la población urbana 6) Crecimiento del mercado de embutidos debido al alto precio de la carne.	2) Posicionamiento en el mercado de las empresas de la competencia 3) Hábitos de consumo de los clientes. 4) Al ser productos de calidad los costos son más altos que los de la competencia.
---	--

Elaborado por: Los autores

Estrategias FODA

Concepto.- “El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios a las empresas proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso del análisis FODA se consideran los factores económicos, políticos y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno” (http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda; 2)

Hemos utilizado este concepto con el fin de establecer una introducción hacia los conceptos de análisis FODA para una mejor comprensión del tema.

Estrategias para usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades:

1.- Con la buena preparación y el amplio conocimiento del mercado por parte de los ejecutivos de la empresa, esperamos aprovechar la oportunidad que nos brinda el mercado de posicionarnos, lanzando así una estrategia de retador a la competencia.



2.- Utilizando la capacidad gerencial de los ejecutivos, la estructura organizacional, la investigación y el desarrollo y el alto estado de ánimo de los empleados, esperamos fabricar productos que satisfagan las exigencias de los consumidores.

3.- Utilizando la buena estructura organizacional y el exigente control de asepsia e higiene fabricaremos una amplia gama de productos, siendo algunos poco comunes y novedosos.

Estrategias para usar las fortalezas y evitar las amenazas:

1.- Utilizando la creatividad y capacidad del gerente de producción, esperamos generar procesos productivos, en los que se desarrollen estrategias que permitan la disminución de costos de producción.

2.- Utilizando eficazmente la investigación, el desarrollo y la creatividad, esperamos lograr un fuerte posicionamiento en el mercado.

Estrategias para vencer las debilidades y aprovechar las oportunidades:

1.-Teniendo en cuenta que poseemos puntos de venta y distribución propios que tienen gran concurrencia podemos posicionarnos cada día mas en el mercado de Cuenca y que los hogares conozcan nuestros productos.

2.- Gracias a la experiencia que tiene el gerente de producción puede brindar una constante capacitación a los empleados.

Estrategias para reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas:

1.- Los clientes están acostumbrados a ciertas marcas y tipos de productos los mismos que dificultan el posicionamiento de embutidos del Fraile en el mercado cuencano es por esta razón por la cual presentamos nuevos productos no comunes en el mercado.



FODA de la competencia

Para llegar a determinar el FODA de la competencia nos hemos basado en la percepción que tenemos acerca de la misma, además realizamos entrevistas verbales a un gran número de empleados que antes trabajaban para dichas empresas y que hoy están bajo nuestro servicio.

FODA de la competencia:

Cuadro: # 2

La Europea

Fortalezas:	Oportunidades:
• Planta de producción muy amplia. • Personal antiguo muy capacitado. • Empresa solidamente organizada.	• Presencia en el mercado por mucho tiempo. • Costumbre de los consumidores. • Productos económicos de consumo masivo.
Debilidades:	Amenazas:
• Tecnología desactualizada. • Falta de innovación en la producción. • Pagos tardíos a los empleados y proveedores.	• Desprestigio de la empresa por la calidad del producto. • Presencia de varios competidores.

Elaborado por: Los autores



Cuadro: # 3
FODA de la competencia:
La Italiana

Fortalezas	Oportunidades
• Tecnología de punta para los procesos productivos. • Personal de producción altamente capacitado. • Integración vertical de la producción basada en la crianza de las reses.	• Prestigio de la empresa. • Canales de distribución de la competencia deficientes.
Debilidades	Amenazas
• Servicio al cliente deficiente. • Deficiencia en el departamento de marketing.	• Presencia de varios competidores. • Poca promoción y publicidad. • Precios de la competencia más bajos.

Elaborado por: Los autores.



Cuadro: # 4

Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave para el éxito	Ponderación expresada en porcentaje.	El Fraile		La Europea		La Italiana	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Tecnología utilizada	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Innovación	0,10	5	0,50	3	0,03	3	0,30
Ubicación	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16
Proceso de producción	0,13	4	0,52	5	0,65	5	0,65
Portafolios de Productos	0,14	5	0,70	3	0,42	2	0,28
Puntos de Venta	0,11	3	0,33	5	0,55	4	0,44
Materias Primas Utilizadas	0,15	5	0,75	3	0,45	1	0,15
Competitividad en el precio	0,10	2	0,20	4	0,40	5	0,50
Calidad Atención Cliente	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
TOTALES	1,00		4,07		3,70		3,55

Elaborado por: Los autores.



Los valores que hemos utilizado para la ponderación de factores van en el siguiente rango:

1. Malo
2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente

* Los valores que se dan de puntuación en las empresas de la competencia se basan en el FODA de la competencia, es decir en los criterios que se exponen en dicho análisis y de acuerdo a la importancia de cada factor clave de éxito basándonos en nuestra opinión de la industria.

Competencia Indirecta:

Concepto.- Competencia indirecta o diferente, según Philip Kotler en su libro “Marketing”; es aquella competencia que si bien ofrece un mismo bien y/o servicio este es de menor o mayor calidad y/o de menor o mayor precio. (Kotler, 2004, 601).

Este concepto es fundamental dentro de nuestro análisis para tener un concepto claro de lo que significa la competencia dentro de esta industria.

Para embutidos del Fraile los competidores indirectos potenciales son aquellas marcas que tienen productos “de combate” o de una calidad baja o deficiente ya que los precios son muy bajos en comparación a los nuestros.

Los consumidores siempre buscan nuevas alternativas y productos novedosos. En economías desarrolladas se hacen innovaciones continuas que luego son introducidas en economías como la nuestra, si aparece una nueva forma de satisfacer la necesidad de consumo que no pueda ser abarcada con la innovación y desarrollo de la fábrica, disminuiría la demanda de nuestro producto.



En la medida de nuestras posibilidades nos proponemos realizar un nuevo estudio de mercado para poder saber cuales son las nuevas preferencias de los consumidores.

Estrategias Competitivas:

Con la finalidad de que los consumidores prefieran adquirir nuestros productos, y no los de la competencia nos hemos planteado las siguientes estrategias competitivas:

→ Para poder diferenciarnos de la competencia hemos decidido crear un gran portafolio de productos (más de 40 productos), siendo éstos no comunes en el mercado.

→ Con la experiencia del técnico de la planta fabricamos productos que son 100% naturales por lo que genera una gran diferencia con los productos de la competencia que son fabricados todos bajo el mismo estándar.

2.2. Investigación y Análisis de Mercado:

Concepto.- Según el libro “Investigación Integral de Mercados un enfoque para el siglo XXI”, “Investigación de Mercados es un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercados, concerniente a la transferencia y venta de productos y servicios del productor al consumidor, sin involucrar directamente ningún otro departamento de la compañía” (Jany, 2000, 11).

Basados en este concepto podemos claramente iniciar nuestra investigación de mercados con sólidos fundamentos y poder sustentar plenamente esta tesis.

Línea de Productos:

Concepto.- “Una línea de productos es un grupo de productos relacionados entre sí por funcionar de un modo similar, por venderse a los mismos grupos de consumidores, por



comercializarse en el mismo tipo de establecimientos o por estar dentro de la misma escala de precios.” (Kotler, 2004, 297)

La línea de productos es fundamental dentro de “Embutidos del Fraile” ya que de esto depende el éxito del negocio.

- Embutidos

Mezcla de Productos:

Concepto.-“Una mezcla de productos consiste en todas las líneas de productos y demás artículos que un vendedor pone a la venta, y debe cumplir con cuatro dimensiones importantes que son: amplitud, longitud, profundidad y consistencia” (Kotler, 2004, 303).

La mezcla es un complemento de la línea de productos ya que a través de esta podemos tener un variado portafolio para ofrecer más opciones de compra a nuestros consumidores.



Cuadro: # 5
Mezcla de Productos

Salchichas	Jamones	Chorizos	Longanizas	Mortadelas	Horneados	Ahumados
• Frankfurt • Cocktail • Olmas • Pollo	• Pierna • Espalda • Americano • Res • Especial • Praga	• Español • Colombiano • Cuencano • Paisa • Choricillo • Morcilla	• Serrana • Praga • Típica	• Bologna • Especial • Extra • Pastel mexicano • Jamonada	• Pastel de carne • Pernil	• Chorizo • Lomo • Pollo • Chuletas • Tocino • Costillas

Elaborado por: Los autores.



Análisis del Ciclo de Vida.

Concepto.- “Es la trayectoria que un producto tiene sobre sus ventas y sobre los beneficios que estas tienen en el tiempo, se divide en cinco fases: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y declive.” (Kotler, 2004, 344).

Como la empresa está recién naciendo nos encontramos en la etapa de introducción pero estamos listos para hacer frente a la competencia, esperamos entrar dentro de poco en la etapa de desarrollo en donde pueda existir un claro crecimiento del mercado.

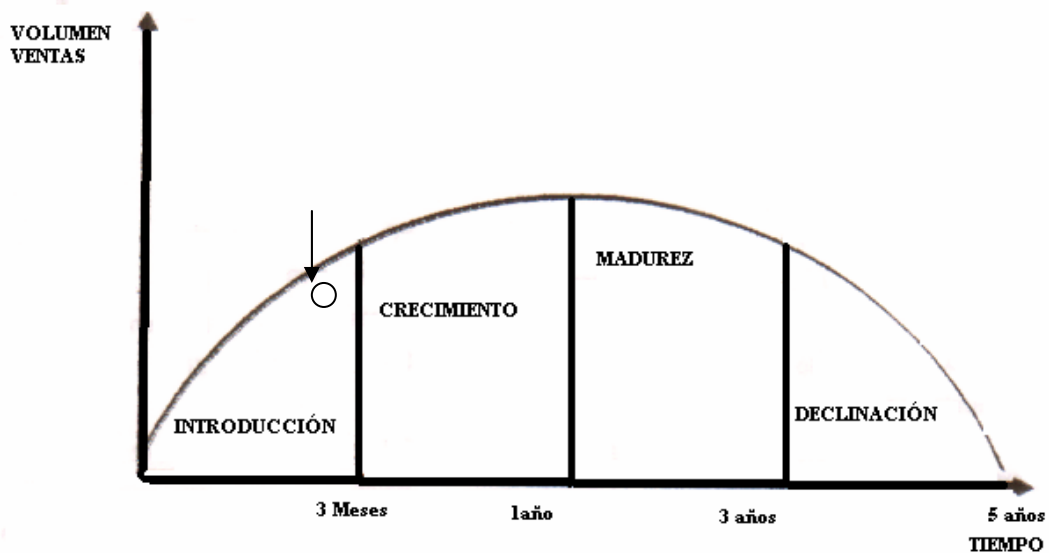
Características Básicas de la etapa de Introducción:

- Es una empresa nueva en el mercado.
- El índice de ventas a partir del lanzamiento de Embutidos del Fraile tiene un crecimiento alto.
- Requiere fuertes y atractivos campañas publicitarias y promociones para la captación de un mayor número de clientes.
- Como resultado de la introducción es posible que se presenten problemas técnicos no definidos en estudios previos, los cuales se preverían para lograr solucionarlos a tiempo. Algunos problemas técnicos que se pueden presentar y que se previnieron planteando una solución anticipada son:
 - ◆ La formulación de los embutidos con la compra de *mixers* de condimentos y balanzas de alta precisión.
 - ◆ El *stock* de las materias primas no debe ser para un tiempo menor de un mes para evitar atrasos con la producción.
 - ◆ Un correcto mantenimiento de las maquinarias para así evitar paros de las mismas.

- ♦ Para evitar la baja producción por causa del ausentismo hemos capacitado a los obreros para que puedan reemplazar uno u otro cargo gracias a la rotación preventiva que se realiza.
- ♦ En el caso del Fraile la etapa de introducción representa una buena oportunidad para atraer clientes gracias a los eventos de lanzamiento que vamos a hacer.

Gráfico: # 2

Gráfico del ciclo de vida del producto:



Elaborado por: Los autores.



Mercado:

Concepto.- “Mercado es un conjunto de compradores y vendedores que por medio de sus interacciones reales o potenciales determinan el precio de un producto o de un conjunto de productos” (<http://merlin.fae.ua.es/grimm/microI/slides>; 14)

Embutidos del Fraile está en un mercado de oferta debido a que, se dirige al mismo segmento del mercado, tiene varios competidores que podrían sustituir el producto que brindamos; por lo que, los precios se juegan libremente dependiendo de los consumidores quienes ponen las condiciones y deciden donde van a comprar.

Cuadro: # 6

Evolución del poder de los clientes en los mercados de consumo.

Factor	Efecto	Consecuencias en el Cliente
Información aumenta	Sabe más	Más Exigente
Abren nuevas fabricas	Más opciones	Más selectivo
Poder adquisitivo baja	Menos capacidad de compra	Disminuye la Demanda

Elaborado por: Los autores.

- Después de varias visitas a los locales donde se comercializa nuestra marca, los consumidores ya conocen las características de los productos que brinda Embutidos del Fraile, por lo tanto exigen cada vez: mejor sabor, productos de calidad, disminución en el precio.
- A medida que aumentan las opciones de compra con la gran variedad de fábricas de embutidos, los clientes se vuelven más selectivos dependiendo de las opciones y de los precios que estos ofrecen.



- El nivel de demanda depende en gran medida del poder adquisitivo de los consumidores, en caso de crisis económica este poder se ve afectado y la demanda de nuestro producto disminuye.

2.3 Obtención de la muestra:

Dimensionamiento del mercado:

Concepto.- “Se refiere a sus límites tanto desde el punto de vista geográfico como desde el punto de vista de la variedad de productos que comprende este mercado. En el caso de algunos bienes tiene sentido hablar de un mercado delimitado por consideraciones geográficas solamente así como también en otros casos únicamente se toma el punto de vista de la variedad de productos. (<http://merlin.fae.ua.es/grimm/microI/slides>; 19).

Para el dimensionamiento del mercado hemos tomado en cuenta dos variables:

- Población comprendida entre los 5 a 84 años de edad.
- Nivel de ingresos.

Nuestro mercado está dirigido a los clientes del sector urbano y rural de la ciudad de Cuenca de todas las clases sociales, con el objetivo primordial de satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores.

Embutidos del Fraile al ser un negocio que brinda productos de calidad y compite en un mercado que no posee una buena imagen y en el que el consumidor se siente limitado, tiene la posibilidad de marcar una diferenciación y ganar prestigio con productos innovadores de excelente calidad.

Lo que ofrecemos a nuestros clientes son productos de calidad, elaborados con la más alta tecnología y sobre todo con los controles de calidad y asepsia, con la finalidad de que el consumidor se sienta a gusto con el producto que consume. Ponemos a elección de los consumidores diferentes productos para que pueda escoger el que mas le guste.



Tamaño del mercado:

En base a las encuestas realizadas a nuestros posibles consumidores obtuvimos los datos necesarios para encontrar el tamaño de nuestro mercado, como son el volumen de consumo y la frecuencia de ventas.

Para determinar el tamaño del mercado tenemos las siguientes variables:

- Dato proporcionado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
Hogares e ingresos corrientes anuales por quintiles (un quintil representa el 20% de una población determinada) del hogar, según sexo y grupos de edad del jefe económico: 56.810
- Volumen de consumo: 2 Kg.
- Frecuencia: 2 veces a la semana.

Tamaño del mercado:

(Numero de consumidores por segmento tipo)(Volumen de consumo)(Frecuencia)

Reemplazando la fórmula tenemos:

$56810 \text{ personas} * 2 \text{ Kg.} * 2 \text{ veces a la semana} = 227240 \text{ consumidores potenciales.}$

Segmentación del mercado:

Concepto.-“Es la división del mercado en grupos individuales con necesidades, características y comportamiento comunes que podrían requerir productos o combinaciones de marketing específicas.” (Kotler, 2004, 249).

Variables de segmentación:



Hemos tomado como variables de segmentación a la edad e ingresos de las familias que residen en la provincia del Azuay.

Estrategias:

La segmentación es un punto importante para nuestro proyecto pues si bien tenemos un número de potenciales consumidores; analizando de una manera real nos damos cuenta de que no todos ellos lo son ya que pueden existir otros gustos y preferencias.

Debemos tener presente que el objetivo que perseguimos es brindar una mejor calidad y sabor en los embutidos con la finalidad de obtener un reconocimiento de todos los consumidores.

- Mercado Potencial: el mercado potencial para nuestro proyecto es la población de la provincia del Azuay, comprendida entre los 5 y 84 años pues consideramos que en este *target* encontramos una necesidad insatisfecha de productos de excelente calidad y de un sabor exquisito. El total de esta población es 278.453 según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Mercado objetivo: nuestro mercado objetivo son todos los hogares que se encuentran localizados en la provincia del Azuay.
- Mercado Meta: Nuestro mercado meta es el mercado nacional, lo que buscamos es satisfacer sus necesidades y exigencias para que ellos se sientan complacidos y contentos de consumir nuestros productos.

Cálculo de la muestra:

Para calcular el tamaño de la muestra nos hemos apoyado en una prueba piloto y a través de la misma llegamos a determinar la encuesta definitiva que nos servirá para completar el estudio de mercado planteado.



Población urbana de la provincia del Azuay:

Según datos obtenidos del INEC; nuestros consumidores que están comprendidos entre los 5 y 84 años representan el 89.01% del total de la población del Azuay. El siguientes paso está en determinar la población que tiene ingresos mayores a 400 dólares, determinamos que desde el segundo quintil las personas tienen ingresos mayores a 400 dólares lo que representa un 91.6% de la población. Tenemos entonces que nuestro universo va a estar representado de la siguiente manera:

$$278.453 * 91.6\% = 255.063 = N$$

Luego de haber determinado nuestro universo procedemos a determinar la muestra de la siguiente manera:

Datos empleados en el cálculo de la muestra:

Como mencionamos anteriormente nos basamos en una prueba piloto para determinar el tamaño de la muestra de la siguiente manera:

Tomamos una muestra de 20 encuestas piloto para lo cual nos basamos en el método de planteamiento de hipótesis “*T STUDENT*”, el cual plantea una hipótesis (debe considerarse la hipótesis como nula para luego proceder a su comprobación) con 2 alternativas para llegar a determinar si cumple o no con dicha hipótesis.

La encuesta piloto (ver anexo # 1, página # 65) consta de 6 hipótesis, dentro de cada hipótesis la opción más importante para nosotros tiene un puntaje igual a 2 y la opción menos importante un puntaje igual a 1 así: (ver anexo # 2; cuadros: #9 - #14; página # 66 - 77)

Ejemplo:

¿Consume usted embutidos?

Si _____ No _____



Entonces:

La hipótesis planteada es la pregunta formulada (debe considerarse la pregunta como una hipótesis nula) y al aplicar la distribución “*t student*” colocamos 2 alternativas que en este caso sería SI y NO para llegar a comprobar si la hipótesis planteada como nula es verdadera.

Formulas utilizadas:

$$n_0 = \frac{Z^2 S^2}{e^2} \qquad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Datos:

$Z = 1,96$ (95% de confianza)

S = Desviación estándar por pregunta (ver anexo)

e = Error del 5% (0.05)

$n_0 = 311$

$N = 255.063$ personas

Los datos para este análisis fueron tomados del resultado más alto ya que el cálculo de la muestra se hizo por cada pregunta, por lo que colocamos el resultado más alto el mismo que va a ser utilizados para el análisis del estudio de mercado.

Lo que nos dio como resultado un total de 311 encuestas ($n = 311$).

Participación actual en el mercado:

En base a las encuestas realizadas a 384 personas, podemos analizar que el 77% de la población consume embutidos y podemos ver que nuestra participación en el mercado es de apenas el 16% tomando en cuenta que tenemos 9 meses de funcionamiento.



Estrategias de segmentación

Macro segmentación:

Concepto. “Consiste en seleccionar dentro del mercado de referencia los productos mercado con los que se va a competir. La macro segmentación es una división "a priori" del mercado, que puede hacerse en base a datos estadísticos sin conocer el comportamiento de compra.” (<http://www.uc3m.es/marketing/segmto/segmento1.htm>)

Para realizar la macro segmentación hemos tomado a la población del área urbana de Cuenca comprendida entre los 5 y 84 años de edad en base a datos estadísticos de la Instituto Nacional de Estadísticas y Censos según los datos del último censo el número de habitantes del área rural es de 278.453.

Nuestros clientes son básicamente las amas de casa y nuestros consumidores son todos los miembros del hogar que en busca de satisfacer sus necesidades y exigencias de consumo de productos de muy buena calidad y sabor. Para que adquieran nuestros productos ofrecemos, a más de una excelente calidad, precios accesibles y diversidad de productos nuevos en el mercado.

Micro segmentación:

Concepto.- “Consiste en descubrir segmentos de interés en el interior de cada uno de los productos-mercado seleccionados, y establecer una estrategia de marketing específica para cada segmento. Es la segmentación propiamente dicha, ya que consiste en descubrir segmentos de comportamiento homogéneo en el interior de cada uno de los productos-mercado seleccionados, requiere generalmente el análisis del comportamiento de compra.” (<http://www.uc3m.es/marketing/segmto/segmento1.htm>).

Realizamos la micro segmentación en base a datos estadísticos del INEC; de acuerdo al último censo tomando en cuenta rangos de ingresos de más de \$400 (cuatrocientos dólares americanos) de una población comprendida entre los 5 y 84 años de edad el dato obtenido fue de 56.810 personas.

**Nicho de mercado:**

Nuestro nicho de mercado son todos los hogares de la provincia del Azuay que buscan calidad y sabor inigualable en los embutidos que consumen.

Consumidor.**Psicología del consumidor:**

Para el Análisis de nuestros consumidores hemos realizado una previa investigación del mercado mediante una encuesta (Ver anexo #1, página # 65)

Perfil psicográfico:

Los clientes de embutidos del Fraile son personas entre los rangos ya mencionados anteriormente y que buscan un producto de calidad y sobre todo que esté al gusto de su paladar, cuando los consumidores acuden al producto del Fraile tienen actitudes positivas por que saben lo que consumen. Para esto embutidos se ha creado diversos tipos de productos en los que los clientes pueden escoger de acuerdo a sus gustos y preferencias.

De acuerdo a la encuesta podemos establecer que existe un alto índice de personas que estarían dispuestas a consumir nuestros productos (44%) y lo harían por que buscan una excelente calidad y sabor.

De igual manera pudimos constatar que existe hasta un 12% de consumidores que estarían dispuestos a consumir productos nuevos tales como: jamón praga, cervelat, pastel mexicano, salami milano, butifarra, longaniza serrana, jamonada; mientras que el producto ya conocido o tradicional tales como: jamón, mortadela y chorizo tienen un porcentaje máximo de 19%.



Cuadro: # 7

Perfil Demográfico

PERFIL DEMOGRÁFICO

Edad:	5 – 29 años	30 - 54 años	55 años en adelante
	47.71%	30.96%	12.17%
Sexo:	Masculino y Femenino		
Nivel de Ingreso:	De \$400 mensuales en adelante.		
Clase Económico:	Media – alta		
Clase Social:	Indistinto		
Estado Civil:	Indistinto		

Elaborado por: Los autores.

Necesidades:

Embutidos del Fraile se lanza al mercado con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores cumpliendo con todas las normas de calidad e higiene.

Las necesidades de nuestros consumidores, son necesidades adquiridas de acuerdo al medio en el que vivimos y por lo mismo exigen un producto de estricta calidad, buen gusto y con precios accesibles.



Luego de haber explicado las características de las necesidades del consumidor que embutidos del Fraile pretende satisfacer les indicaremos las características de nuestro producto, que contribuyen a satisfacer las necesidades del consumidor.

- Variedad de productos que buscan satisfacer las necesidades del consumidor
- Un producto de calidad, cumpliendo con normas de asepsia
- Un producto que este al alcance de todos los consumidores sin ninguna restricción.
- Un producto con materias primas de proveedores de calidad.
- Productos variados para satisfacer los distintos paladares.
- Un producto nuevo e innovador para llamar la atención del consumidor, y de esta manera inducir a la compra.
- Con una atención eficaz en la entrega del producto evitando disgustos al consumidor.

Para profundizar en el análisis de las necesidades del consumidor utilizaremos la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Concepto.- “Conocida también como la pirámide de las necesidades en donde Maslow partió de la hipótesis de que cada humano tiene una jerarquía de cinco necesidades que son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Todas estas cinco necesidades están divididas en orden superior e inferior. Las necesidades fisiológicas y de seguridad quedaron dentro del orden inferior y las necesidades sociales de estima y de autorrealización dentro del orden superior. La diferencia entre los órdenes partió de la premisa de que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna (en el interior de una persona) mientras que las de orden inferior se satisfacen sobre todo de manera externa.” (Robbins, 1999, 209).

Expectativa:

Analizando las encuestas realizadas previamente podemos especificar que la expectativa de clientes que consumirían nuestros productos, podemos delimitar lo siguiente: nuestros consumidores dentro de un rango de productos proporcionados por embutidos del Fraile esperan en mayor porcentaje calidad del producto, sabor y buenos precios.



Motivos de compra:

Motivos racionales:

Dentro de esta categoría se puede agrupar a los consumidores en tres tipos: los que priorizan el precio de acuerdo a su presupuesto, los que priorizan el valor de acuerdo a los beneficios y los que priorizan la calidad buscando siempre lo mejor.

De acuerdo a la encuesta podemos advertir que la mayoría de los consumidores que adquirirían nuestros productos, lo harían basándose en motivos de calidad, sabor y precio.

Motivos Fisiológicos:

Los motivos principales por los que las personas concurrirían a consumir nuestro producto son de carácter fisiológico, el mismo que se deriva de la alimentación y en este caso con un producto de calidad y sobre todo que agrade a tan exigentes paladares.

¿Cuándo compran los consumidores?

Las personas que consumen embutidos de Fraile desean adquirir un producto nuevo de calidad, de acuerdo a la encuesta podemos darnos cuenta que los consumidores adquieren los productos siempre basándose en el gusto del mismo, si el resultado es positivo su frecuencia de adquisición sería de una a dos veces por semana

¿Dónde adopta la necesidad de compra?

Nuestros consumidores pueden sentir necesidad de compra de nuestros embutidos una vez que prueben y sientan el esquivo sabor que estos tienen, o también cuando conozcan a través de la publicidad que realizamos.



¿Cómo compran los consumidores?

Primero reconoce la necesidad de adquirir un producto que ofrece calidad, consulta con las personas que va a consumir, toma la decisión y luego acude a los puntos de venta para adquirir el producto.

¿Quién compra?

Las personas que acuden a los puntos de venta para adquirir los productos son a la vez clientes y consumidores, influyen en la decisión de escoger nuestros productos y toman la decisión de consumir.

Cuadro: # 8
Factores que influyen en el consumidor.

Sociales	Psicológicos	Situacionales de compra	Personales
Medio donde se desenvuelve	Aceptación	Momento de adquisición	Edad
Cultura	Pertenencia	Lugar de adquisición	Situación Económica
Grupos de referencia	Actitud Positiva	Forma de adquisición	Estilo de Vida

Elaborado por: Los autores.

El consumidor que adquiere embutidos el fraile se ve influenciado por los siguientes factores que le impulsan a tomar la decisión de compra:

1. **Sociales:**

Los principales motivos sociales impulsores para la toma de decisión son:

- a. Medio donde se desenvuelve: Hace referencia a la sociedad y el medio en el que el consumidor coexiste ya que se verá planamente marcado por las tendencias de consumo de dicha sociedad.



- b. Cultura: En Cuenca y en general las personas adquieren embutidos por costumbre más no por que saben de la calidad.
- c. Grupos de referencia: Los amigos, familia y los grupos de trabajo y sociales son alentadores para la toma de decisión de consumir productos como los que brinda embutidos del Fraile.

2. Psicológicos:

Factores como la actitud positiva y la necesidad de aceptación y pertenencia influyen en gran medida para la disposición a consumir los productos que ofrecemos embutidos del Fraile.

3. Situación de compra:

Cuando los clientes se encuentran en los puntos de venta que ofrece embutidos del Fraile siente la curiosidad de saber que bondades tienen los diferentes productos pero sobre todo lo que los clientes en su mayoría lo que buscan es el buen sabor e higiene de los mismos. Las facilidades de pago, al aceptar diferentes formas de pago dan mayor posibilidad de consumo para ciertos clientes.

4. Personales:

Los consumidores de embutidos del Fraile son personas de todas las edades, con posibilidades de compra, cabe destacar que nuestro producto esta dirigido a personas con ingresos medios y altos ya que dichos productos tienen un valor considerable.

Factores de riesgo en la decisión.

Embutidos del Fraile al ofrecer productos con una tecnología sumamente avanzada y un proceso de producción un poco más largo pero que garantiza la duración y buen cuidado del mismo está sujeto a una incertidumbre por parte de los consumidores, ya que estos solo se fijan en la fecha de elaboración y no conocen del tiempo real de duración por lo



que existe una duda en la compra si la fecha de elaboración no es cercana a la fecha en la que realiza la compra.

Este es un aspecto que esperamos contrarrestar con las diversas campañas publicitarias e imprimiendo en la etiqueta del producto la fecha de caducidad del mismo; también de alguna manera dando a conocer todo el proceso de producción en las diferentes degustaciones que hagamos.

Funcionalidad:

Los consumidores tendrán la incertidumbre de saber si las características del producto van o no a satisfacer su necesidad de consumo.

Para esto embutidos del Fraile hará campañas publicitarias en las que indicará las características del producto y su funcionalidad, los consumidores también tienen incertidumbre sobre la calidad del producto, todo el personal de la empresa tiene que estar plenamente capacitado para poder sacar al mercado productos de calidad, sabiendo que la satisfacción del cliente es lo primero.

Financiero:

Los consumidores del Fraile no podrían conocer anticipadamente si el dinero que gastarán estará acorde a la satisfacción que obtendrán con el producto que van a consumir, esta incertidumbre se disipará cuando ya hayan consumido y encontrado o no una satisfacción.

Social:

Las expectativas de los consumidores del producto que brinda del Fraile concernientes a aspectos sociales se lograrán satisfacer al máximo por las características de nuestro producto ya enunciadas anteriormente.



Psicológico:

Nuestro producto está diseñado especialmente para satisfacer sus gustos, es por eso que ofrecemos productos novedosos no los típicos embutidos conocidos actualmente en nuestro mercado.

Tiempo:

El tiempo que los consumidores emplean para comprar sus productos no es un tiempo mal gastado si al consumir el producto alcanza una buena satisfacción, sobre todo por que los productos son de excelente calidad.

2.4. Formulación de las Encuestas: (Ver Anexo # 1, página # 65)

En este caso por la efectividad de la encuesta piloto se tomó esta como encuesta definitiva.

2.5. Tabulación de Datos (Ver: Anexo #3, págs: 78 - 80)

2.6 Conclusiones de la Investigación de Mercados:

De acuerdo a la Investigación de Mercados realizada hemos podido determinar que la mayoría de los consumidores un 54% del total de encuestados compran embutidos de una a dos veces por semana, aunque un 23% dijeron que nunca consumían embutidos lo que nos hace suponer que se debe a una falta de confianza en estos productos y por lo que pretendemos cambiar esa mentalidad de la gente introduciendo embutidos 100% naturales y de altísima calidad.

Con el consumo semanal encuestado pudimos determinar que el 43% de los encuestados consumen de una vez a la semana y un 32% respondió que consume dos veces a la semana.

De acuerdo a los factores que más influyen en la decisión de compra de los consumidores podemos ver que el precio representa un 46% y el sabor un 32% del total



de encuestados, lo que nos indica que la gente busca sobre todo precio en los embutidos y un buen sabor siendo las características principales de nuestros embutidos.

En relación a la preferencia de composición de los embutidos podemos ver que la gente prefiere embutidos de res y chanco en un 54% mientras que el 46% restante prefiere embutidos compuestos por carne de pollo, lo que nos indica que la diferencia no es mucha entre estas dos características.

Los resultados obtenidos en la encuesta sobre los motivos de compra nos refleja nuevamente que el sabor del producto es un factor muy importante así como también los productos nuevos ya que la gente siente curiosidad hacia éstos.

Como conclusión general podemos darnos cuenta que Embutidos del Fraile va por buen rumbo ya que tiene un nivel de participación bastante aceptable a pesar del poco tiempo que se encuentra en funcionamiento, brindando sobre todo productos que cumplen exigentes estándares de calidad, todo esto acompañado por el buen asesoramiento externo se ha logrado obtener un producto con un sabor exquisito y que por sus propios méritos ha penetrado en el mercado local con gran fuerza, lo que nos da una buena señal para continuar expandiendo las fronteras de producción y llegando a tener un crecimiento sostenible a través del tiempo.

2.7 Estrategias de Marketing y Publicidad para el posicionamiento de la marca

Radio:

Contratando el servicio de cuñas publicitarias por las emisoras FM W Radio, Radio La Voz del Tomebamba, Cosmos.

Prensa:

Diario el Mercurio y Diario El Tiempo

Internet: Página web

www.embutidosfraile.com

*** En la imprenta IMPRERTIZ CIA LTDA, se realizará:**

- ◆ Tarjetas de presentación.
- ◆ Fliers.
- ◆ Trípticos.
- ◆ Vallas publicitarias.

Degustaciones:

En los puntos de venta más importantes de la ciudad para impulsar la marca a través de la degustación directa de nuestro productos hacia los consumidores y clientes.

Foto: # 16

Degustación en “Fullmarket Cia.Ltda.”



Foto tomada por: Los autores.



2.8 Conclusiones:

Como conclusiones de este capítulo podemos acotar que las decisiones de compras de los consumidores están basados en muchos factores psicológico y que sólo a través de este análisis podemos darnos cuenta de que manera aprovechar dichos factores para beneficio de la empresa.

Además con el tamaño de mercado hemos llegado a la conclusión de que los productos de “Embutidos del Fraile” gozan de una gran aceptación del público y por lo tanto puede llegar a convertirse en una de las principales preferencias a nivel local, lo cual es un indicador positivo para la administración de la empresa porque se puede apreciar que en el área productiva la fábrica ha despuntado más de lo esperado y complementado a la buena administración se ha logrado obtener buenos resultados.



CAPITULO III

ANÁLISIS FINANCIERO

3.1 Análisis de los Estados Financieros de la empresa:

3.1.1 Estados Financieros de la empresa (Ver Anexo #4; Cuadro #15 y Cuadro #16; págs: 81 - 82)

3.1.2 Ratios de la empresa:

Concepto de Ratio: Cualquier relación que pueda ser utilizada para calificar o determinar la situación financiero de una empresa. (Diccionario Enciclopédico Océano).

Concepto de Liquidez: Capacidad de convertirse rápidamente en dinero. Normalmente los activos de una empresa son considerados como líquidos cuando están en las partidas de caja o valores cotizables. (Diccionario Enciclopédico Océano).

$$3.1.2.1 \text{ Índice de Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{931.158,81}{804.052,23} = 1,16 \text{ veces.}$$

Este índice evalúa la solvencia a corto plazo, y representa la proporción de activos que se suponen van a convertirse en efectivo para cancelar las deudas a los proveedores a corto plazo, en este caso el resultado es de 1,16 dólares en activos para cubrir 1 dólar de deuda a proveedores lo que denota gran solvencia en la empresa y activos altamente líquidos.

$$3.1.2.2 \text{ Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{537.097,10}{804.052,23} = 0,67 \text{ veces.}$$

Este índice mide de igual forma la liquidez a corto plazo solo que deja de lado los inventarios por considerar que son los activos que más tardan en hacerse efectivo, además son más propensos a sufrir pérdidas en caso de una liquidación, en este caso el resultado es de 0,67 dólares en activos para cubrir 1 dólar de deuda a corto plazo.



$$3.1.2.3 \text{ Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} = \frac{804.052,23}{1'212.091,43} = 66,34\%.$$

Este índice mide el porcentaje de fondos totales que han proporcionado los acreedores, por lo tanto ellos prefieren que este resultado sea moderado ya que mientras menor es el porcentaje de endeudamiento mayor es la protección de pérdida en caso de una liquidación, además un valor muy alto fomentaría la despreocupación de los propietarios ya que en caso de pérdida los acreedores serían los más afectados. En este caso el valor es de 66,34% lo cual está un poco sobre el límite de valor moderado que se estima en 50%.

$$3.1.2.4 \text{ Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{1'941.319,20}{394.061,20} = 4,93 \text{ veces.}$$

Este índice compara las ventas con los inventarios, ya que estos últimos en cantidades excesivas son considerados como improductivos ya que su rendimiento es muy bajo o en ocasiones es igual a cero. Un valor muy bajo en rotación de inventarios nos indicaría que hay mercaderías obsoletas, dañadas o que simplemente no han rotado en un determinado período, en este caso el resultado es de 4,93 veces lo cual es un valor bastante aceptable ya que nos indica que el inventario rota casi 5 veces en el período contable.

$$3.1.2.5 \text{ Período Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\frac{\text{Ventas por día}}{360}} = \frac{492.546,20}{\frac{9.244,38}{360}} = 53,28 \text{ días.}$$

Este índice indica el número de días que la empresa debe esperar después de la venta para recibir el cobro de la misma, en el mercado actual de Cuenca un promedio moderado está entre 45 y 60 días, en caso de “Embutidos del Fraile” el resultado es de 53,28 días, es decir la empresa debe esperar 53 días para recibir cobrar el valor de una factura.

$$3.1.2.6 \text{ Rotación Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}} = \frac{1'941.319,20}{280.932,62} = 6,91 \text{ veces.}$$



Este ratio ayuda a determinar la rotación de los activos fijos en relación a las ventas, en palabras más simples este índice indica que tan productivos han sido los activos fijos relacionándolos directamente con las ventas, en este caso el resultado es de casi 7 veces lo que indica que los activos fijos están siendo bien utilizados y han contribuido en las ventas de la empresa.

$$3.1.2.7 \text{ Rotación Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{1'941.319,20}{1'212.091,43} = 1,60 \text{ veces.}$$

Al igual que el ratio anterior este índice mide la rotación de los activos totales de la empresa y a través de este resultado se puede interpretar que tan productivos son dichos activos, en este caso el resultado es de 1,60 veces el total de los activos lo que indica un utilización bastante productiva de los mismos.

$$3.1.2.8 \text{ Margen de Utilidad} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas}} = \frac{621.499,84}{1'941.319,20} = 32\%$$

Este índice nos indica el margen de utilidad que la empresa maneja, en este caso tenemos un 32% siendo el índice estándar de la industria un 30% lo que nos indica que la rentabilidad está un poco por encima de lo esperado.

3.1.3 Informe a la gerencia sobre la situación actual de la empresa:

En la opinión hemos establecido que a pesar de ser una empresa joven (menos de un año), se puede observar que las cifras obtenidas en ventas, si bien no están de acuerdo la planificación de los propietarios de la empresa, pero así mismo constituyen una cifra con apenas el 3% menos para llegar a los valores presupuestados.

La utilidad bruta de la empresa es el 40% sobre las ventas totales lo que así mismo es un porcentaje que le permitirá a la empresa competir en el mercado y cubrir sus costos operacionales.



La utilidad operacional está reflejada en un 32%, lo que significa que en cuanto a los gastos operacionales que son el 8% neto, cifra que muestra una correcta administración y sobre todo un control apegado al no desperdicio de recursos de la empresa.

Al observar el balance de resultados vemos que en la cuenta de depreciaciones esta gran parte de los gastos operacionales, las mismas que están calculadas con el método lineal de acuerdo a nuestra legislación.

Los activos de la empresa como se observa en el balance general, nos da varias reflexiones como por ejemplo: en la cuenta de clientes tenemos un valor relativamente alto comparado con las ventas, por lo que es fundamental el análisis de la administración sobre las políticas de ventas que se están aplicando; es decir, que los plazos para la cancelación de facturas es muy alto y al no cambiar dichas políticas en el futuro se podría tener complicaciones para cubrir obligaciones a corto plazo.

El inventario de productos terminados tiene una cifra totalmente manejable, ya que en los actuales momentos la empresa con el esfuerzo de su departamento de ventas han abierto nuevas plazas en el mercado local, y los productos por su excelente calidad tienen muy buena aceptación.

La enorme capacidad de negociación por parte de la administración de la compañía, todos los activos fijos han sido adquiridos a precios realmente buenos siendo estos de excelente calidad.

En cuanto a las obligaciones que se tiene en los actuales momentos con los proveedores son totalmente fáciles de cubrir, por lo que no representan una mayor dificultad al momento.

En definitiva la empresa para el poco tiempo que lleva en funcionamiento se encuentra en muy buena posición financiera y administrativa.



3.2 Capital neto de trabajo (Ver Anexo # 5; Cuadro #17; página # 83).

Concepto de capital de trabajo.- Exceso de activos sobre las cuentas del pasivo, que constituye el capital de disposición inmediata necesario para continuar las operaciones de un negocio. (Diccionario Enciclopédico Océano).

El capital de trabajo fue calculado en base a las ventas y los gastos operativos de la empresa, que son datos obtenidos de fuentes de la empresa y que están reflejados en el cuadro # 12 de los anexos, página # 64

3.3 Determinación de flujos de caja y efectivo: (Ver Anexo #6; Cuadro #18, Cuadro #19 y Cuadro #20; págs: 84 - 86).

Concepto de flujos de efectivo.- Renta neta de una organización más amortizaciones, mermas, provisiones y dotaciones para reservas, que constituyen deducciones contable no pagadas, de hecho, por caja. El conocimiento de todos estos factores permite hacerse una idea bastante buena de la capacidad de una sociedad para pagar dividendos. (Diccionario Enciclopédico Océano).

Los flujos de efectivo los manejamos en tres distintos escenarios a fin de prever cualquier situación fuera de lo normal que pueda presentarse y observar el comportamiento de la empresa en dichos casos; aquellos tres escenarios son los siguientes:

Escenario Pesimista: Hemos decidido considerar un escenario pesimista por muchas razones en especial de tipo macroeconómico y que por lo tanto afectarán a las empresas; como por ejemplo: al estar a vísperas de un cambio de gobierno no sabemos qué políticas o con qué ideología se maneje el nuevo gobierno, pero con tónica de los últimos años ha sido la de posesionar y luego derrocar al presidente por lo que en este escenario proyectaremos lo peor que pueda pasar, que exista una inestabilidad política, jurídica, social y económica por lo que los costos de las materias primas y los insumos se disparan un 15% cada año, mientras que la débil situación económica hace que la gente pierda poder adquisitivo y las ventas apenas disminuyen en un 2% anual.



Escenario Normal: Este escenario es una proyección de la situación actual del mercado es decir si no ocurriera nada fuera de lo común como sería el desarrollo de la empresa, y es aquí donde aplicaremos lo estudios realizados por la empresa en la que nos anuncia un crecimiento en las ventas de un 8% anual y en cuánto a costos un aumento de los mismos debido a la inflación que al momento bordea el 3% y otro 3% se asume de aumentos en la materia prima, mano de obra y gastos de fabricación, lo que da un total de 6% en el crecimiento de los costos.

Escenario Optimista: En este escenario se intenta proyectar una situación muy inusual en la que todos los eventos macro y micro económicos favorecen a la productividad de la empresa y según estudios realizados en un escenario muy optimistas el crecimiento de las ventas de la empresa bordean el 15% anual mientras que los costos solo se ven afectados por la inflación que es un fenómeno que no se puede omitir en ningún tipo de proyección por lo que asumimos que es un 3% anual.

3.4 Determinación del presupuesto de compra: (Ver Anexo # 7; Cuadro #21; página # 88).

Concepto de presupuesto.- Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos. (Diccionario Enciclopédico Océano).

Los presupuestos de compras fueron obtenidos de la empresa, ya que existía una previa planificación en cuánto a estos rubros.

Concepto de Período de Recuperación.- Es la vida depreciable del activo en años. Con frecuencia, existen diferentes valores para las depreciaciones en libros y para efecto de impuesto. Estos valores pueden ser diferentes de la vida productiva estimada del activo. (BLANK, L y TARQUIN, A; 549, 2004).



3.5 Cálculos de la VAN y la TIR: (Ver Anexo #8; Cuadro #22, Cuadro #23 y Cuadro #24; página # 88)

Concepto de VAN.- El valor actual neto de un proyecto de inversión es la diferencia entre su valor actual, es decir, el valor de una cartera de instrumentos financieros que replica los de caja futuros del proyecto, y el coste de llevar a cabo dicho proyecto. (GRINBLATT, M y TITMAN, S; 247; 2003).

Concepto de TIR.- La tasa interna de rendimiento de una corriente de flujos de caja que responde a períodos de tiempo, es el tipo de interés para el cual el valor actual neto del proyecto se hace cero. (GRINBLATT, M y TITMAN, S; 256, 2003).

Para el cálculo de la VAN y TIR, se tomó como referencia una TMAR del 30% que es la que prima en el mercado de embutidos según fuentes e investigaciones de la empresa, partiendo de este punto los cálculos se hicieron a partir de los flujos de caja para determinar que tan beneficioso o perjudicial puede ser para la empresa la consecución de la cualquiera de los tres escenarios mencionados en los flujos de caja.

3.6 Conclusiones:

El estudio financiero de la empresa es un complemento de todo lo analizado ya que a través de este podemos ver en cifras lo que en palabras estudiamos en los dos capítulos anteriores.

Manejando los tres escenarios diferentes llegamos determinar que sucedería financieramente hablando a la empresa es aquellas situaciones poco usuales, y podemos apreciar que en los tres escenarios encontramos un valor de TIR (Tasa Interna de Retorno) mayor a la TMAR lo que indica que aún en una situación extrema de mala economía en el país la empresa por su productividad podría aguantar y obtener rentabilidad, además el sistema flexible de producción permite que ésta se acople a los requerimientos del mercado sin incurrir en pérdidas.



En cuánto a los otros dos escenarios tenemos un TIR y un VAN positivo y con cifras realmente llamativas lo que confirma la viabilidad del negocio y por lo tanto confirma todo el análisis hecho en los capítulos anteriores con lo que hemos logrado establecer ya una conexión entre lo subjetivo y lo objetivo llegando a la única conclusión de que el negocio es completamente viable y muy rentable por todo lo expuesto anteriormente.

Como punto final hemos realizado el cálculo del valor esperado promedio (ver anexo #9; Cuadro # 25; página 91) que es un valor basado en las probabilidades de ocurrencia de cada escenario, se asume que cada escenario tiene el mismo nivel de probabilidad es decir 33.33% de posibilidades para cada escenario, y obtuvimos un valor promedio de un poco más de \$2'000.000,00 lo que confirma lo analizado anteriormente acerca de la viabilidad y rentabilidad del negocio.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4.1 Nivel de ventas:

Durante nuestro estudio de Embutidos del Fraile al ser una empresa nueva vemos que existe cada vez un aumento más significativo en las ventas por lo que podríamos acotar que la empresa esta en muy buen camino, además esto se confirma con los datos de las ventas históricas mas los pronósticos que esta empresa tiene.

Uno de los mayores rubros de ventas son: la salchicha frankfurt y jamones por ser productos de consumo masivo.

4.2 Análisis de rentabilidad:

Concepto de rentabilidad.- Conjunto de ingresos por ventas menos los costes variables de producción de las unidades vendidas. (Diccionario Enciclopédico Océano).

En el estudio financiero se logró determinar que la rentabilidad del negocio está fuera de los estándares normales manejados en productos alimentaciones y al manejar una moneda como el dólar, pero esto es debido a la gran productividad de la empresa y al propio mercado que está en constante evolución y crecimiento para esta industria y que ha permitido manejar dicha rentabilidad.

Considerando la inversión inicial la rentabilidad es muy atractiva para los inversionistas y puede contribuir a que la empresa esté en constante cambio y evolución de acuerdo a las tendencias que impone el mercado y complementario a los canales de distribución se logra cerrar un círculo económico perfecto en el que la implementación de esta fábrica sea un acierto muy positivo no solo en aspectos monetarios sino también social para el grupo comercial al cual pertenece.



4.3 Resultados de la investigación de mercados:

En vista de que Cuenca tiene el mayor número de fábricas de embutidos en el país de acuerdo a estudios realizados por la empresa; se ha generado una tradición y costumbre por parte de los consumidores hacia estos productos lo que dificulta la entrada de marcas nuevas en el mercado.

Pese a todas estas expectativas y gracias a los valores agregados que reflejamos en nuestros productos hemos logrado captar un gran número de consumidores principalmente motivados por la curiosidad de productos novedosos y gracias a los canales de distribución que son los autoservicios coral – hipermercados han generado una fidelidad y conocimiento de nuestra marca.

Dentro de lo que es el estudio de mercado y a través de las encuestas realizadas llegamos a determinar que Embutidos del Fraile al momento se encuentra en posición de pelear los primeros puestos de preferencia de consumo a nivel local; y además nos orientamos más al análisis de la psicología del consumidor cuencano que con sus sugerencias y recomendaciones motiva a seguir innovando y mejorando los productos,

De igual manera a través de este estudio obtuvimos pautas para la determinación de los pronósticos de ventas debido a que una de las preguntas de la encuesta estaba orientada a la determinación del consumo semanal de las familias y complementado con el estudio psicológico antes mencionado se pudo llegar a determinar y predecir las futuras ventas de la empresa.

4.4 Resultados del análisis financiero:

Concepto de análisis financiero.- Estudio de la situación financiera de una empresa para controlar los flujos de fondo, productos y servicios, tanto internos como externos a dicha empresa. (Diccionario Enciclopédico Océano).

Como resultado del estudio financiero realizado podemos decir que la empresa se encuentra en un mercado muy atractivo debido a las grandes expectativas de compra y



el rápido crecimiento del consumo de estos productos por parte de los consumidores de la ciudad de Cuenca.

Cabe mencionar que la TMAR (Tasa Marginal) que esta industria promete es de un 30% que es un valor alto en los estándares de utilidad que se maneja en dólares, y vemos que la empresa en un escenario pesimista registra un TIR de 32% y un VAN de poco más de \$64.000, lo que nos indica que debido al amplio margen de rentabilidad la empresa podría aguantar ciclos económicos de recesión, esto acompañado de la evidente productividad de la empresa podemos apreciar que el proyecto es muy viable desde cualquier punto de vista.

Dentro del escenario normal tenemos un TIR de 72% y un VAN de poco más de \$3'000.000,00 que son cifras extremadamente buenas y que si revisamos los estados financieros de la empresa están muy sujetos de la realidad actual del negocio.

Y en el escenario optimista hay un TIR de 85% y un VAN de poco más de \$4'700.000,00 aquí hay que resaltar algo muy importante si vemos la diferencia entre el escenario pesimista y el normal hay un margen de cifras muy amplio, mientras que entre un escenario normal y un escenario optimista la brecha no es un grande, esto se debe a que al tamaño de mercado de Cuenca, por lo que podemos suponer que al momento se tiene una gran aceptación dentro del mercado local y que el crecimiento si bien es considerable debido al limitado número de consumidores actuales y potenciales el crecimiento cada vez es menor sin que esto signifique que la empresa pierda dinero sino debe entenderse como un tope de consumo considerando el tamaño de *target* y de número de consumidores actuales y potenciales como ya se mencionó.

En conclusión el proyecto tiene una imagen muy aceptable y por lo tanto a nuestro criterio es viable desde cualquier punto de vista.

4.5 Recomendaciones a la junta directiva:

Desde la perspectiva de nuestro análisis sugerimos a la junta directiva de “Embutidos del Fraile” trabajar en la ampliación de la logística de ventas a nivel nacional ya que de



acuerdo a los resultados obtenidos en nuestro estudio podemos apreciar que son muy positivos y optimistas localmente.

De igual manera podemos acotar en la parte productiva, lograr una certificación de calidad de tipo ISO para así captar un segmento de mercado que exige certificados de calidad.

Desde el aspecto financiero se debería aprovechar la buena rentabilidad que otorga el negocio en la remodelación del área administrativa ya que es muy primaria y básica; basándonos en este mismo aspecto la empresa debería pensar en inversión de más técnicos extranjeros para mejorar aún más su calidad y técnica.

En cuanto a las políticas de cobro se debería tratar de reducir los días de recuperación de cartera ya que son producto de consumo masivo e inmediato por lo que un estándar ideal sería un período de cobro máximo de 30 días para así poder cubrir a tiempo todas las deudas a corto plazo con los proveedores.

En definitiva las recomendaciones van más hacia el área administrativa en donde regulando ciertos procedimientos se puede lograr una mayor optimización de los recursos de la empresa, que acompañado de la excelente productividad de la fábrica se puede mejorar los ingresos y continuar expandiéndose a nuevos mercados no solo a nivel nacional sino internacional.



BILBIOGRAFIA GENERAL:

LIBROS:

- 1.- BLANK, Leland y TARQUIN, Anthony; Ingeniería Económica, 5ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill S.A. México 2002, 796 págs.
2. - BREALLY, Richard y MAYERS, Stewart; Principios de Finanzas Corporativas, 7ma. Edición, Editorial Mc Graw Hill S.A. España 2003, 764 págs.
- 3.- EMERY, Douglas y FINNERTY John; Administración Financiera Corporativa, 1ra. Edición. Editorial Pearson Educación. México 2000, 999 págs.
- 4.- GRINBLATT, Mark y TITMAN, Sherindan; Mercados Financieros y Estrategia Empresarial, 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill S.A. España 2003, 695 págs.
- 5.- JANNY N, José; Investigación Integral de Mercados: Un enfoque para el siglo XXI, 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill S.A. Colombia 2003, 414 págs.
- 6.- KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James; Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado, 5ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill S.A. Colombia 2003, 290 págs.
- 7.- KOTLER, Philip; Marketing, 10ma. Edición. Editorial Pearson Educación. Madrid 2004, 790 págs.
- 8.- PARKIN, Michael, Microeconomía: Visión para Latinoamérica, 5ta. Edición. Editorial Pearson Educación. México 2001, 541 págs.
- 9.- ROBBINS, Stephen; Comportamiento Organizacional, 10ma. Edición. Editorial Pearson Educación. México 2004, 675 págs.

DICCIONARIO:



10.- Diccionario Electrónico Enciclopédico Administrativo/Financiero Océano

INTERNET:

11.- [http:// www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda/](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda/)

12.- <http://merlin.fae.ua.es/grimm/microI/slides/>

13.- <http://www.uc3m.es/merketing/segmto/segmento1.htm/>

ANEXOS



ENCUESTA PILOTO PARA EMBUTIDOS

1.-¿ CONSUME EMBUTIDOS?

SI _____ NO _____

2.- ¿CADA CUANTO CONSUME EMBUTIDOS?

UNA VEZ A LA SEMANA _____

DOS VECES A LA SEMANA _____

3.- ¿QUE LE MOTIVA A COMPRAR EMBUTIDOS?

PRECIO _____

SABOR _____

4.- ¿ QUE COLOR ES MAS SUGESTIVO EL MOMENTO DE COMPRA?

ROJO CARNE _____

ROJO PALIDO _____

5.- ¿ QUE LE INCITA A COMPRAR NUEVOS PRODUCTOS?

CURIOSIDAD _____

NO LE GUSTA PRODUCTOS TRADICIONALES _____

6.- ¿ DE QUE PREFIERE QUE UN EMBUTIDO ESTE COMPUESTO?

CARNE ROJA (Res, Chanco) _____

CARNE BLANCA (Pollo) _____



Cuadro # 10

2.- ¿CADA CUANTO CONSUME EMBUTIDOS?

* Se supone un Hipótesis Nula es decir que ambas opciones tienen la misma preferencia:

UNA VEZ A LA SEMANA _____ HIPOTESIS 1: μ_1 Punto = 1

DOS VECES A LA SEMANA _____ HIPOTESIS 2: μ_2 Punto = 2

	1 v	2 v	d	d2
	0	2	-2	4
	1	0	1	1
	1	0	1	1
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	1	0	1	1
	1	0	1	1
	1	0	1	1
	0	2	-2	4
	1	0	1	1
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	1	0	1	1
	0	2	-2	4
	1	0	1	1
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	1	0	1	1
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	1	0	1	1
	0	2	-2	4
TOTAL	10	20	-10	50

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS PLANTEADA:

$$\mu_1 = \mu_2$$

Tenemos una hipótesis nula ya que de 20 personas, 10 respondieron la opción 1 y 10 la opción 2 por lo que utilizaremos un $\alpha = 0.01$ que corresponde a un nivel bajo de significancia.

El valor "t" para 20 datos se toma (n - 1) es decir con 19 grados de libertad el valor en la tabla es = 2.539

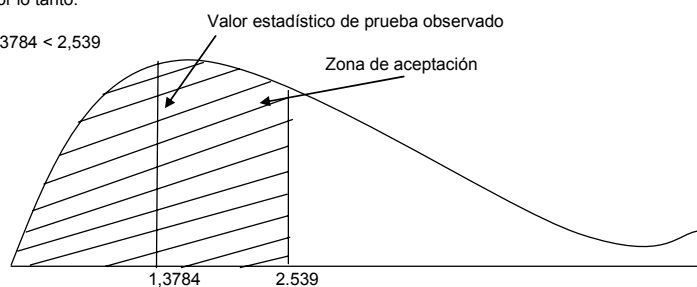
El valor crítico observado se calcula así:

$$\frac{Md}{S} \quad \text{donde:} \quad Md = \frac{\sum d}{n} \quad Md = \frac{10}{20} \quad Md = 0,5$$

$$t \text{ de la muestra} = \frac{Md}{S} = \frac{0,5}{0,36273813} \quad t \text{ de la muestra} = 1,37840488$$

Por lo tanto:

$$1,3784 < 2,539$$



Se comprueba la Hipótesis Nula ya que las dos opciones tienen la misma preferencia y esto se comprueba en el gráfico ya que el valor estadístico de prueba observado cae dentro de la zona de aceptación de una Hipótesis Nula.

Cuadro # 11

3.- ¿QUE LE MOTIVA A COMPRAR EMBUTIDOS?

* Se supone un Hipótesis Nula es decir que ambas opciones tienen la misma preferencia:

PRECIO _____

HIPOTESIS 1: μ_1

Punto = 1

SABOR _____

HIPOTESIS 2: μ_2

Punto = 2

	Precio	Sabor	d	d2
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	1	0	1	1
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
	0	2	-2	4
TOTAL	1	38	-37	77

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS PLANTEADA:

$$\mu_2 > \mu_1$$

Tenemos una hipótesis alternativa porque los encuestados respondieron en su mayoría que prefieren el sabor antes que el precio. Por lo que utilizaremos un $\alpha = 0.01$ que corresponde a un nivel bajo de significancia ya que la una opción es mayor que la otra

El valor "t" para 20 datos se toma (n - 1) es decir con 19 grados de libertad el valor en la tabla es = 2.539

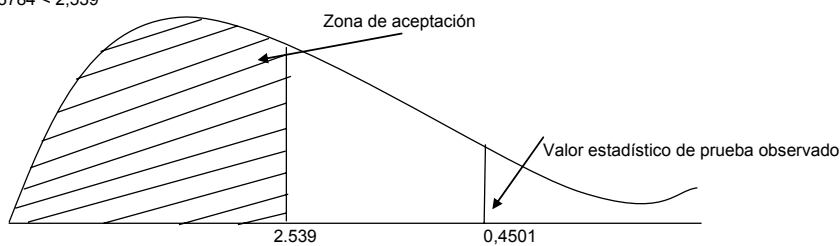
El valor crítico observado se calcula así:

$$\frac{\text{Md}}{S} \quad \text{donde:} \quad \text{Md} = \frac{\sum d}{n} \quad \text{Md} = \frac{37}{20} \quad \text{Md} = 1,85$$

$$t \text{ de la muestra} = \frac{Md}{S} \frac{1,85}{0,450146175} \quad t \text{ de la muestra} = 4,10977612$$

Por lo tanto:

$$1,3784 < 2,539$$



Se rechaza la Hipótesis Nula ya que el valor estadística de prueba observado está fuera de la zona de aceptación de la Hipótesis y se comprueba lo expresado arriba de que se trata de un Hipótesis Alternativa.

Cuadro # 12

4.- ¿ QUE COLOR ES MAS SUGESTIVO EL MOMENTO DE COMPRA?

* Se supone un Hipótesis Nula es decir que ambas opciones tienen la misma preferencia:

ROJO CARNE

HIPOTESIS 1: μ_1

Punto = 2

ROJO PALIDO

HIPOTESIS 2: μ_2

Punto = 1

	Rojo Carne	Rojo Pálido	d	d2
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
TOTAL	28	6	22	62

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS PLANTEADA:

$$\mu_1 > \mu_2$$

Tenemos una hipótesis alternativa porque los encuestados respondieron en su mayoría que prefieren el sabor antes que el precio. Por lo que utilizaremos un $\alpha = 0.01$ que corresponde a un nivel bajo de significancia ya que la una opción es mayor que la otra

El valor "t" para 20 datos se toma (n - 1) es decir con 19 grados de libertad el valor en la tabla es = 2.539

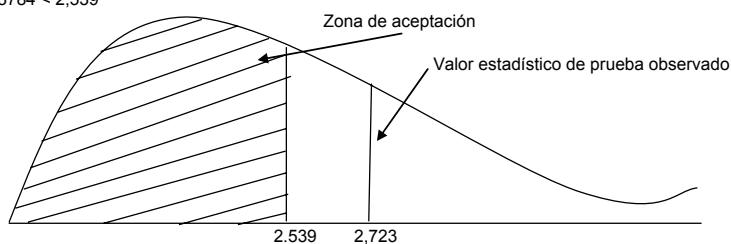
El valor crítico observado se calcula así:

$$\frac{\text{Md}}{S} \quad \text{donde:} \quad \text{Md} = \frac{\sum d}{n} \quad \text{Md} = \frac{22}{20} \quad \text{Md} = 1,1$$

$$t \text{ de la muestra} = \frac{Md}{S} = \frac{1,1}{0,403928081} \quad t \text{ de la muestra} = 2,72325706$$

Por lo tanto:

$$1,3784 < 2,539$$



Se rechaza la Hipótesis Nula ya que el valor estadística de prueba observado está fuera de la zona de aceptación de la Hipótesis y se comprueba lo expresado arriba de que se trata de un Hipótesis Alternativa.



Cuadro # 13

5.- ¿ QUE LE INCITA A COMPRAR NUEVOS PRODUCTOS?

* Se supone un Hipótesis Nula es decir que ambas opciones tienen la misma preferencia:

CURIOSIDAD _____

HIPOTESIS 1: μ_1

NO LE GUSTA PRODUCTOS TRADICIONALES _____

HIPOTESIS 2: μ_2

	Curiosidad	NGPT	d	d2
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
TOTAL	28	7	21	63

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS PLANTEADA:

$$\mu_1 > \mu_2$$

Tenemos una hipótesis alternativa porque los encuestados respondieron en su mayoría que prefieren el sabor antes que el precio. Por lo que utilizaremos un $\alpha = 0.01$ que corresponde a un nivel bajo de significancia ya que la una opción es mayor que la otra

El valor "t" para 20 datos se toma (n - 1) es decir con 19 grados de libertad el valor en la tabla es = 2.539

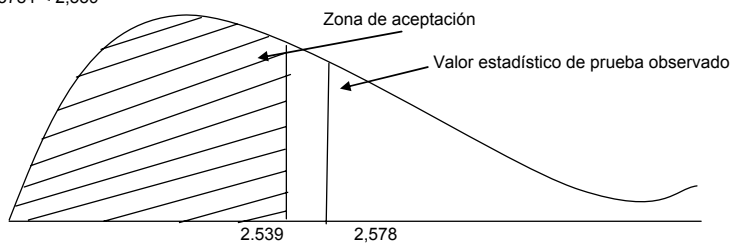
El valor crítico observado se calcula así:

$$\frac{Md}{S} \quad \text{donde:} \quad Md = \frac{\sum d}{n} \quad Md = \frac{21}{20} \quad Md = 1,05$$

$$t \text{ de la muestra} = \frac{Md}{S} = \frac{1,05}{0,407172536} \quad t \text{ de la muestra} = 2,57875939$$

Por lo tanto:

$$1,3784 < 2,539$$



Se rechaza la Hipótesis Nula ya que el valor estadística de prueba observado está fuera de la zona de aceptación de la Hipótesis y se comprueba lo expresado arriba de que se trata de un Hipótesis Alternativa.



Cuadro # 14

6.- ¿ DE QUE PREFIERE QUE UN EMBUTIDO ESTE COMPUESTO?

* Se supone un Hipótesis Nula es decir que ambas opciones tienen la misma preferencia:

CARNE ROJA (Res, Chanco) _____

HIPOTESIS 1: μ_1

CARNE BLANCA (Pollo) _____

HIPOTESIS 2: μ_2

	Carne Roja	Carne Blanca	d	d2
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	0	1	-1	1
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	0	1	-1	1
	2	0	2	4
	2	0	2	4
	2	0	2	4
TOTAL	26	8	18	60

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS PLANTEADA:

$$\mu_1 > \mu_2$$

Tenemos una hipótesis alternativa porque los encuestados respondieron en su mayoría que prefieren el sabor antes que el precio. Por lo que utilizaremos un $\alpha = 0.01$ que corresponde a un nivel bajo de significancia ya que la una opción es mayor que la otra

El valor "t" para 20 datos se toma (n - 1) es decir con 19 grados de libertad el valor en la tabla es = 2.539

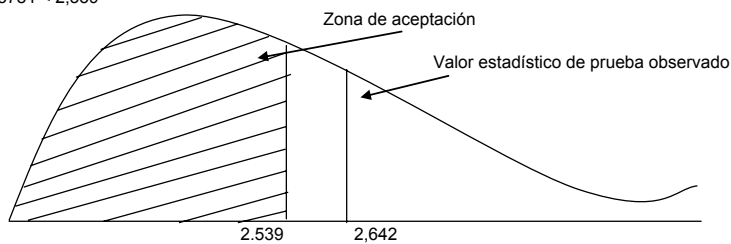
El valor crítico observado se calcula así:

$$\frac{Md}{S} \quad \text{donde:} \quad Md = \frac{\sum d}{n} \quad Md = \frac{18}{20} \quad Md = 0,9$$

$$t \text{ de la muestra} = \frac{Md}{S} = \frac{0,9}{0,397359707} \quad t \text{ de la muestra} = 2,64244205$$

Por lo tanto:

$$1,3784 < 2,539$$



Se rechaza la Hipótesis Nula ya que el valor estadística de prueba observado está fuera de la zona de aceptación de la Hipótesis y se comprueba lo expresado arriba de que se trata de un Hipótesis Alternativa.



TABULACION DE LAS ENCUESTAS:

1.- ¿Consume embutidos?

Si	259
No	52

Elaborado por: Los autores.

Este resultado nos ayuda a sustentar la gran cultura de consumo de embutidos que se ha generado en la ciudad de Cuenca, además industrialmente es la ciudad donde más fábricas de embutidos funcionan hoy en día, superando aún a Quito y Guayaquil lo que nos ayuda de forme concreta a determinar que existe mercado y por lo tanto necesidades no satisfechas que podemos captar con nuestros productos.

2.- ¿Cada cuánto consume embutidos?

Una vez a la semana	259
Dos veces a la semana	52

Elaborado por: Los autores.

Con este resultado podemos confirmar lo acotado en el análisis de la pregunta anterior y además podemos determinar que tan frecuente sería el consumo de embutidos con el fin de hacer una planificación minuciosa para la producción de los distintos productos que la fábrica procura elaborar. Además la frecuencia de consumo nos puede dar una pauta muy clara para determinar una posible demanda de productos y desde este punto hacer un análisis un poco más numérico del posible comportamiento de los consumidores hacia nuestros productos.



3.- ¿Qué le motiva a comprar embutidos?

Precio	95
Sabor	216

Elaborado por: Los autores.

Esta pregunta fue orientada hacia determinar si la gente prefiere calidad o precio, ya que los embutidos que el Fraile fabrica son de altísima calidad y 100% naturales lo que encarece el costo de los productos y va enfocando hacia un *target* más objetivo, aunque con este pregunta pudimos llegar a la conclusión de que la mayoría de la personas prefiere el sabor, calidad y otros aspectos antes que el precio, por lo que podemos predecir que los productos van a tener muy buena acogida a pesar de su precio.

4.- ¿Qué color es más sugestivo al momento de comprar?

Rojo Carne	163
Rojo Pálido	148

Elaborado por: Los autores.

Con esta pregunta lo que se pretende averiguar es otro aspecto relacionado con la calidad del producto ya que el color de los embutidos depende mucho del tipo de carne que se esté utilizando para realizarlos, es por esto que un color rojo carne indica que la carne que se utiliza es de chanco mientras que si es pálido puede dar una imagen diferente, todo depende del tipo de consumidor y del producto que se esté estudiando pero en general un color rojo carne es un sinónimo de calidad porque se sugestivamente indica a la gente que es 100% de carne, lo que ayuda a confirmar que hoy en día la gente prefiere calidad antes que precio.



5.- ¿Qué le incita a comprar nuevos productos?

Curiosidad	208
No le gusta productos tradicionales	103

Elaborado por: Los autores.

La curiosidad es el mayor motivante para la gente, ya que los productos tradicionales se encuentran muy trillados y sobre todo la gente ahora se está preocupando más por su salud entonces empieza a probar nuevas alternativas alimenticias, es por eso que “Embutidos del Fraile” ha querido apuntar a productos 100% naturales que motiven curiosidad en la gente y sobre todo que le brinden una satisfacción total y que cubra todas sus expectativas de compra.

6.- ¿De qué prefiere que un embutido esté compuesto?

Carne Roja (Res, Chanco)	163
Carne Blanca (Pollo)	148

Elaborado por: Los autores.

Como pregunta final tenemos otro aspecto que hace referencia a la calidad del producto ya que como se mencionó en el análisis de la pregunta 4, el tipo de carne que se utilice determinará no solo el sabor sino la calidad de los productos, es por esto que para nosotros es muy importante conocer que tipo de carne prefiere la gente vemos, que la diferencia entre carnes rojas y carne blanca no es mucha, más que todo hoy en día en que la gente busca productos saludables y según muchos estudios médicos han demostrado que la carne blanca es mucho más sana que la carne roja, aunque vemos que la cultura de consumo de la gente de Cuenca prefiere la carne roja más por costumbre que por otras razones.



Cuadro # 15
EMBUTIDOS DE CARNE DE LOS ANDES EMBUANDS CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE JULIO DEL 2006

A C T I V O				P A S I V O		804052,23
CORRIENTE			931158,81	CORRIENTE		
DISPONIBLE			30891,84	CORTO PLAZO	804052,23	
CAJA	1205,63			PROVEEDORES	786124,87	
CAJA CHICA	185,63			PROVEEDORES EXTRANJER	0	
BANCOS	29686,21			SUELDOS X PAGAR	11604,58	
				IESS X PAGAR	1409,96	
				INTERESES X PAGAR	0	
EXIGIBLE		506205,77		CUENTAS X PAGAR	0	
CUENTAS X COB. CLIENTES	492546,2			ACREEDORES VARIOS	0	
ANTICIPOS DE SUELDOS	1005,47			PROV.SOC.X PAGAR	4521,63	
ANTICIPOS A PROVEEDORES	12654,1			RETENCIONES FTE. X PAG	391,19	
				IMPUESTO RENTA X PAG.	0	
				15% TRABA. X PAGAR	0	
REALIZABLE		394061,2				
INVENTARIO DE MAT. PRIMAS	185621,68					
INVENTARIO DE PROD. TERM.	208439,52					
TRANSITORIO		0		PATRIMONIO		
RETENCIONES EN LA FUENTE	0			CAPITAL SOCIAL	2000	
RETENCIONES FUENTE PAGADAS	1263,78			RESERVA LEGAL	0	
12% I.V.A. PAGADO COMPRAS	0			RESERVA VOLUNTARIA	0	
				RESERVA FACULTATIVA	0	
				APORTES FUTURA CAPITALIZ.	406039,2	
OTROS ACTIVOS		0		RESERVA PATRIMON.	0	
OTROS ACTIVOS CORRIENTE	0			UTIL..ADOS ANTERIOR	0	
				UTIL. DEL EJERCICIO	0	
ACTIVOS FIJOS		280932,62				
MUEBLES Y ENSERES	354,63					
MAQUINARIA Y EQUIPO	275982,1			TOTAL DEL PATRIMONIO	408039,2	
EQUIPO DE OFICINA	945,74					
EQUIPO ELECTRONICO	3650,15					
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	0					
TOTAL DEL ACTIVO		1212091,43				1212091,43

GERENTE

CONTADOR

Fuente: Datos de la empresa.



Cuadro # 16
EMBUTIDOS DE CARNE DE LOS ANDES EMBUANDES CIA. LTDA.
BALANCE DE RESULTADOS
AL 31 DE JULIO DEL 2006

VENTAS NETAS		1.941.319,20
-COSTO DE VENTAS		1.164.791,52
INVENTARIO INICIAL	112.560,00	
COMPRAS NETAS	1.446.292,72	
M.D.V.	1.558.852,72	
INVENTARIO FINAL	394.061,20	
UTILIDAD BRUTA		776.527,68
GASTOS TOTALES		121.989,22
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	121.989,22	
SUELDOS	81.232,06	
GASTOS DE REPRESENTACION	2.000,00	
MANTENIMIENTOS VARIOS	6.202,81	
IMPUESTOS-CUOTAS-CONTRIBUCIONE	5.330,08	
TELEFONOS-TELEX-TELEFAX	451,48	
ELECTRICIDAD Y AGUA POTABLE	3.774,03	
SERVICIOS PROFESIONALES	1.426,58	
ANUNCIOS PUBLICITARIOS Y PERIODICOS	383,55	
OTROS GASTOS	15.384,95	
TRANSPORTE EN COMPRAS	758,00	
SERVICIOS PRESTADOS	3.797,69	
GASTOS SERVICIOS BANCARIOS	147,99	
GASTOS REEMBOLSOS	1.100,00	
UTILIDAD OPERACIONAL		654.538,46

ING. MARIO JUCA CABRERA
GERENTE

CPA. ELIZABETH MONTESDEOCA B.
CONTADOR

Fuente: Datos de la empresa.



Cuadro # 17
"Embuandes Cia.Ltda"
Capital de trabajo
ENE - DIC 06

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	97065,96	213545,1	194131,9	252371,5	349437,46	407677,03	427090,22	254363,01	305235,62	432417,13	737652,75	785161,65
Costo Operacional	194131,92	194131,92	194131,92	194131,92	194131,92	194131,92	194131,92	194131,92	194131,92	194131,92	194131,92	194131,92
Saldo	-97065,96	19413,19	0,00	58239,58	155305,54	213545,11	232958,30	60231,09	111103,70	238285,21	543520,83	591029,73
Saldo Acumulado	-97065,96	-77652,77	-77652,77	-19413,19	135892,35	349437,46	582395,76	642626,85	753730,55	992015,76	1535536,59	2126566,32

Elaborado por: Los autores

Cuadro # 18
"Embuandes Cia.Ltda."
Flujo de caja en escenario pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	4456149,36	4243951,771	4041858,83	3849389,362	3666085,107	3491509,625
Costo Operacional	2329583,04	2679020,496	3080873,57	3543004,606	4074455,297	4685623,591
Beneficio Bruto	2126566,32	1564931,28	960985,26	306384,76	-408370,19	-1194113,97
Depreciacion	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43
Valor libro Maquinaria						0
Valor libro Equipo Eléctrico						0
Valor libro Equipo de oficina						0
Valor Libro Muebles/Enseres						0
(=) UAI	2069961,89	1508326,85	904380,83	249780,33	-464974,62	-1250718,40
25% Impuesto a la Renta	517490,4725	377081,7114	226095,2074	62445,08147	-116243,6551	-312679,599
(=)Utilidad Neta	1552471,42	1131245,13	678285,62	187335,24	-348730,97	-938038,80
Depreciacion	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43
Valor libro Maquinaria						0
Valor libro Infraestructura						0
Valor libro Equipo de computación						0
Valor Libro Muebles/Enseres						0
Flujo General de Operación	1609075,85	1187849,56	734890,05	243939,67	-292126,54	-881434,37
Capital de Trabajo	-2212566,32					2212566,32
Inversion Activos Fijos	-280832,82	0	0	0	0	0
Flujo de Caja General Operación	-2493399,14	1609075,85	734890,05	243939,67	-292126,54	1331131,95

Elaborado por: Los autores

NOTA: Las ventas se disminuyan un 5% de acuerdo a estudios realizados por la fábrica por la inestabilidad política, económica y social del país
NOTA: Los cotos operacionales se incrementaran en un 15% por efecto de inflación y la no firma del TLC (la materia prima e insumos sube de precio)



Cuadro # 19
"Embuandes Cia.Ltda."
Flujo de caja en escenario normal

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	4456149,36	4812641,309	5197652,614	5613464,823	6062542,008	6547545,369
Costo Operacional	2329583,04	2469358,022	2617519,504	2774570,674	2941044,914	3117507,609
Beneficio Bruto	2126566,32	2343283,29	2580133,11	2838894,15	3121497,09	3430037,76
Depreciacion	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43
Valor libro Maquinaria						0
Valor libro Infraestructura						0
Valor libro Equipos de computación						0
Valor Libro Muebles/Enseres						0
(=) UAI	2069961,89	2286678,86	2523528,68	2782289,72	3064892,66	3373433,33
25% Impuesto a la Renta	517490,4725	571669,7141	630882,1699	695572,4297	766223,166	843358,3324
(=)Utilidad Neta	1552471,42	1715009,14	1892646,51	2086717,29	2298669,50	2530075,00
Depreciacion	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43
Valor libro Maquinaria						0
Valor libro Infraestructura						0
Valor libro Equipo de computación						0
Valor Libro Muebles/Enseres						0
Flujo General de Operación	1609075,85	1771613,57	1949250,94	2143321,72	2355273,93	2586679,43
Capital de Trabajo	-2212566,32					2212566,32
Inversion Activos Fijos	-280832,82	0	0	0	0	0
Flujo de Caja General Operación	-2493399,14	1609075,85	1771613,57	1949250,94	2355273,93	4799245,75

Elaborado por: Los autores.

NOTA: Las ventas se incrementarán un 10% de acuerdo a estudios realizados por la fábrica

NOTA: Los costos operacionales se incrementarán en un 6% por efecto de inflación y devaluación del dólar frente al Euro (encarecimiento de materia prima)

Cuadro # 20
"Embuandes Cia.Ltda. "
Flujo de caja en escenario optimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	4456149,36	5124571,764	5893257,529	6777246,158	7793833,082	8962908,044
Costo Operacional	2329583,04	2399470,531	2471454,647	2545598,287	2621966,235	2700625,222
Beneficio Bruto	2126566,32	2725101,23	3421802,88	4231647,87	5171866,85	6262282,82
Depreciacion	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43
Valor libro Maquinaria						0
Valor libro Infraestructura						0
Valor libro Equipo de computación						0
Valor Libro Muebles/Enseres						0
(=) UAI	2069961,89	2668496,80	3365198,45	4175043,44	5115262,42	6205678,39
25% Impuesto a la Renta	517490,4725	667124,2007	841299,6129	1043760,86	1278815,604	1551419,598
(=)Utilidad Neta	1552471,42	2001372,60	2523898,84	3131282,58	3836446,81	4654258,79
Depreciacion	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43	56604,43
Valor libro Maquinaria						0
Valor libro Infraestructura						0
Valor libro Equipo de computación						0
Valor Libro Muebles/Enseres						0
Flujo General de Operación	1609075,85	2057977,03	2580503,27	3187887,01	3893051,24	4710863,22
Capital de Trabajo	-2212566,32					2212566,32
Inversion Activos Fijos	-280832,82	0	0	0	0	0
Flujo de Caja General Operación	-2493399,14	1609075,85	2057977,03	2580503,27	3187887,01	6923429,54

Elaborado por: Los autores

NOTA: Las ventas se incrementarán un 15% de acuerdo a estudios realizados por la fábrica

NOTA: Los costos operacionales se incrementarán en un 3% por efecto de inflación



Cuadro # 21

**PRESUPUESTO DE COMPRAS
"EMBUANDES CIA. LTDA."
2006**

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL PARCIAL 1
39.306,24	86.473,74	78.612,49	102.196,23	141.502,48	165.086,22	172.947,47	786.124,87

AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL PARCIAL 2
82.676,22	99.211,46	140.549,57	239.761,03	264.563,89	826.762,17

Fuente: Datos de la empresa
Elaborado por: Los autores.

TOTAL AÑO 2006: 1.612.887,04

PRESUPUESTO POR TIPO

	PORCENTAJE	MONTO
TRIPAS	36%	580.639,33
CARNES	41%	661.283,69
CLIPS	4%	64.515,48
CONDIMENTOS	17%	274.190,80
FUNDAS	2%	32.257,74
TOTAL	100%	1.612.887,04

Fuente: Datos de la empresa.
Elaborado por: Los autores.

Cuadro # 22

"Embuandes Cia.Ltda."

Cálculo de VAN y TIR del proyecto en escenario pesimista

INVERSION INICIAL	-2493399,14
FLUJO AÑO 0	1609075,85
FLUJO AÑO 1	1187849,56
FLUJO AÑO 2	734890,05
FLUJO AÑO 3	243939,67
FLUJO AÑO 4	-292126,54
FLUJO AÑO 5	1331131,95
TMAR	30%
VAN	64.228,91
TIR	32%

Elaborado por: Los autores.



Cuadro # 23
"Embuandes Cia.Ltda."
Cálculo de VAN y TIR del proyecto en escenario normal

INVERSION INICIAL	-2493399,14
FLUJO AÑO 0	1609075,85
FLUJO AÑO 1	1771613,57
FLUJO AÑO 2	1949250,94
FLUJO AÑO 3	2143321,72
FLUJO AÑO 4	2355273,93
FLUJO AÑO 5	4799245,75
TMAR	30%
VAN	3.058.946,39
TIR	72%

Elaborado por: Los autores.

Cuadro # 24
"Embuandes Cia.Ltda."
Cálculo de VAN y TIR del proyecto en escenario optimista

INVERSION INICIAL	-2493399,14
FLUJO AÑO 0	1609075,85
FLUJO AÑO 1	2057977,03
FLUJO AÑO 2	2580503,27
FLUJO AÑO 3	3187887,01
FLUJO AÑO 4	3893051,24
FLUJO AÑO 5	6923429,54
TMAR	30%
VAN	4.735.696,74
TIR	85%

Elaborado por: Los autores.



Cuadro: # 25

Valor Esperado Promedio
"Embutidos del Fraile Cia. Ltda".

	Valor en \$	Probabilidad de ocurrencia
Escenario Pesimista	64.228,91	33,33%
Escenraio Normal	3.058.946,39	33,33%
Escenario Optimista	4.735.696,74	33,33%
TOTAL	7.858.872,04	100,00%

Elaborado por: Los autores.

Cálculo:

Valor esperado promedio= $(64,228.91 \cdot 0.3333) + (3,058,946.39 \cdot 0.3333) + (4,735,696.74 \cdot 0.3333)$

Valor esperado promedio = 2.593.427,77