

**PLAN DE EXPORTACIÓN CARNES FRÍAS DE CERDO
CERVALLE S.A.
(Salchicha, jamón, chorizo y Mortadela)**

VIVIANA BUITRAGO A

LEIDY JHOANA DIAZ C.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO CALI**

2006

**PLAN DE EXPORTACIÓN CARNES FRÍAS DE CERDO
CERVALLE S.A.**

(Salchicha, jamón, chorizo y Mortadela)

**VIVIANA BUITRAGO A
LEIDY JHOANA DIAZ C.**

**Pasantía para optar por el título de
Profesional en Mercadeo Y Negocios Internacionales**

**Director
RAFAEL ANTONIO MUÑOZ AGUILAR
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO CALI
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

SR. JOSÉ IGNACIO TOVAR

Jurado

SR. MARLON GÓMEZ

Jurado

Santiago de Cali, 12 de Julio de 2006

En primer lugar dedico este trabajo a Dios que me brindo la posibilidad de poder estudiar, estar segura de mis aptitudes y no defraudar a nadie.

A mi familia, mis compañeros de estudio, y docentes que fueron un apoyo durante estos cinco años para culminar esta etapa de mi vida sintiendo un crecimiento personal y profesional para lo que será el comienzo de muchos éxitos en el transcurso de mi vida.

LEIDY JHOANA DÍAZ CARDONA

Quiero dedicar este trabajo a Dios por darme la inteligencia y la oportunidad de adquirir todos aquellos conocimientos que se ven reflejados en el empeño y dedicación con el que cumplí todos mis objetivos en el transcurso de mi carrera
A mi familia por el apoyo y motivación que siempre me han brindado.

A mis compañeros por el trabajo en equipo que siempre formamos y a mis docentes por guiarme en el aprendizaje que adquirí en todo este tiempo.

VIVIANA BUITRAGO ARAGÓN

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por hacer de nosotras las personas que somos hoy sintiéndonos orgullosas de si mismas y teniendo la plena seguridad que supimos aprovechar al máximo todas las oportunidades que nos brindó.

A nuestras familias por ser ese apoyo incondicional que hoy nos permite dedicarles este triunfo que tanto anhelan.

A nuestros amigos por que a demás de ser grandes compañeros de estudio logramos encontrar hermosas amistades que nunca olvidaremos, por tolerar momentos de discordia y por disfrutar junto a nosotros aquellos instantes de diversión y alegría que sin ellos no habrían sido posibles.

A los directivos de Cerdos del Valle S.A. por permitirnos desarrollar en su empresa el proyecto exportador y facilitarnos la información necesaria para la consecución del mismo. Esperamos que este trabajo sea una herramienta y guía fundamental para la ejecución del mismo ofreciéndoles todo el éxito y obtención de los objetivos planteados.

A nuestro director del proyecto de grado Rafael Antonio Muñoz Aguilar que fue un apoyo y nos suministro toda la información y guía necesaria para la realización del trabajo aportando las observaciones y sugerencias oportunas para la elaboración del mismo.

A la Universidad Autónoma de Occidente que nos transmitió su experiencia y nos acobijó en su campus; Nos sentimos orgullosas de haber estudiado esta carrera tan linda y de gran aplicación profesional.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	17
1. PERFIL DE LA EMPRESA	18
1.1 CONCEPTO DE NEGOCIO	18
1.2 MISIÓN	18
1.3 VISIÓN	18
1.4 POLÍTICAS DE CALIDAD	18
1.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	19
1.6 ANÁLISIS DOFA	21
1.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	24
1.7.1 Objetivos a corto plazo	24
1.7.2 Objetivos a mediano plazo	25
1.7.3 Objetivos a largo plazo	25
1.7.4 Objetivos con relación a la organización	26
1.7.5 Objetivos con relación al producto	26
1.8 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	28
2. ANÁLISIS DEL SECTOR - POTENCIAL EXPORTADOR	29
2.1 MACROAMBIENTE	29
2.1.1 OFERTA	
2.1.1.1 Productos sustitutos	30
2.1.1.2 Estacionalidad	31
2.1.1.3 Tasa de crecimiento	31
2.1.1.4 Identificación y localización de la oferta	31
2.1.2 PRODUCCIÓN	32
2.1.2.1 Tecnología	33
2.1.2.2 Materias primas	34
2.1.2.3 Identificación y localización de la producción	35
2.1.3 ESTRUCTURA	
2.1.3.1 Numero de compradores	35
2.1.3.2 Numero de vendedores	36
2.1.3.3 Barreras de entrada de nuevas firmas	38
2.1.4 CONDUCTA	
2.1.4.1 Publicidad	39
2.1.4.2 Investigación y desarrollo	40
2.1.4.3 Tácticas legales	40
2.1.4.4 Opción de productos	41
2.1.4.5 Fusiones y contratos	41

2.1.5 DESEMPEÑO	
2.1.5.1 Precio	42
2.1.5.2 Eficiencia de producción	42
2.1.5.3 Eficiencia de distribución	43
2.1.5.4 Calidad de productos	44
2.1.5.5 Progreso tecnológico	44
2.1.6 FACTORES QUE INCIDEN EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	
2.1.6.1 Regulaciones	45
2.1.6.2 Barreras de entrada	45
2.1.6.2.1 Exención de impuestos y gravámenes	47
2.1.6.3 Incentivos a la inversión	48
2.6.6.4 Políticas macro	49
2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL	50
2.3 TECNOLOGÍA REQUERIDA Y ESTADO DEL EQUIPO	
2.3.1 CAPACIDAD INSTALADA	57
2.3.2 MANTENIMIENTO	57
2.3.3 SITUACIÓN TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA	58
2.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	
2.4.1 NECESIDADES TÉCNICAS Y TECNOLÓGICAS	59
2.4.1.1 Necesidades técnicas	59
2.4.2 ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO	61
2.4.3 ANÁLISIS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	61
2.5 POLÍTICA DE COMPRAS	64
2.5.1 POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES	64
2.5.2 IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PROVEEDORES	64
2.5.3 CAPACIDAD DE ATENCIÓN DE PEDIDOS	64
2.5.4 PLANEACIÓN DE COMPRAS	65
2.5.5 CONTROL DE CALIDAD A LAS COMPRAS	65
2.6 CONTROL DE CALIDAD	65
2.7 COMPETENCIA EN EL MERCADO OBJETIVO	67
2.7.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	67
2.7.2 ANÁLISIS PAÍSES COMPETIDORES	69
2.7.3 ANÁLISIS EMPRESAS COMPETIDORAS EN PAÍS OBJETIVO	71
2.7.4 ANÁLISIS GENERAL DE EMPRESAS COMPETIDORAS	73
2.7.5 ANÁLISIS PRODUCTOS SUSTITUTOS	74
2.7.6 ESTRATEGIA COMPETITIVA	
2.7.6.1 Diferenciación	75
2.7.6.2 Liderazgo en costos	75
2.7.6.3 Enfoque	75
2.7.7 EXPECTATIVAS DE CREACIÓN DE VALOR	76
2.7.8 ESTRATEGIA COMERCIAL ACTUAL	76
2.7.8.1 Logística de entrada	76
2.7.8.2 Operaciones	77
2.7.8.3 Logística de salida	77
2.7.8.4 Mercadeo y ventas	77

2.7.8.5 Servicio	77
2.7.8.6 Infraestructura	77
2.7.9 ESTRATEGIA DE INGRESO Y CRECIMIENTO	78
2.7.10 DIVERSIFICACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LÍNEAS	78
2.7.10.1 Desarrollo de Productos	78
2.7.10.2 Nuevas ideas para ampliar la oferta	79
2.7.10.3 Estrategia ampliación de línea o diversificación	79
2.7.11 PROPUESTA DE VALOR	79
3. ADMINISTRACIÓN	80
3.1 ORGANIGRAMA	80
3.2 EQUIPO DIRECTIVO	83
3.3 PROCESO DECISORIO	84
3.4 MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	84
3.5 ASESORES PROFESIONALES	85
3.6 TRAMITES DE CONSTITUCIÓN	85
3.7 OBTENCIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS	85
4. ESTRATEGIA DE MERCADO	87
4.1 MERCADO OBJETIVO	89
4.2 ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DEL MERCADO	107
4.3 NIVEL DE DESARROLLO EN EL MERCADO COLOMBIANO	111
4.4 OBJETIVO DE VENTAS EN EL SEGMENTO OBJETIVO	114
4.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	115
4.6 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR EN EL MERCADO	115
4.7 SITUACIÓN DEL PRODUCTO EN EL SEGMENTO OBJETIVO	116
5. PLAN DE MERCADEO	117
5.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	117
5.1.1 Descripción producto	117
5.1.2 Atributos producto básico	119
5.2 EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE PRODUCTO	121
5.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	126
5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	130
5.5 ESTRATEGIA DE VENTAS	134
5.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	136
5.7 ESTRATEGIA DE PRECIO	137
6. PLAN FINANCIERO	142
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
8. RECOMENDACIONES	146
9. BIBLIOGRAFÍA	147

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de impactos Análisis DOFA	21
Tabla 2. Sector de los alimentos	29
Tabla 3. Producción de embutidos	32
Tabla 4. Tamaño del mercado colombiano	53
Tabla 5. Proyección de producción destinada a la exportación	62
Tabla 6. Resumen producción carnes frías	63
Tabla 7. Participación de la competencia en el Ecuador	67
Tabla 8. Análisis de países competidores	69
Tabla 9. Productos de la competencia	73
Tabla 10. Matriz de selección del mercado	87
Tabla 11. Resumen información general de Ecuador	89
Tabla 12. Perspectivas económicas de Ecuador 2006	92
Tabla 13. Condiciones laborales socios comerciales del Ecuador	95
Tabla 14. Balanza Comercial en millones de dólares 2000-2005	96
Tabla 15. Población de Ecuador	107
Tabla 16. Población del Ecuador y de la provincia del Guayas	107
Tabla 17. Población de Guayaquil	107
Tabla 18. Número de hogares	108
Tabla 19. Población del Ecuador y de la provincia de Pichincha	109
Tabla 20. Población de Quito	109
Tabla 21. Número de hogares provincia de Pichincha	110
Tabla 22. Ecuador Vs. Colombia	111
Tabla 23. Intercambio comercial Ecuador vs. Colombia	112
Tabla 24. Proyección de ventas	114
Tabla 25. Situación del Mercado Ecuatoriano (Ventas año 2005)	125
Tabla 26. Tipos de carnes que consumen en Ecuador	127
Tabla 27. Tácticas de Producto	130
Tabla 28. Canales de distribución	130
Tabla 29. Tácticas de Distribución	135
Tabla 30. Análisis Competitivo de Precios	138
Tabla 31. Precios Cervalle S.A. con respecto a la competencia	139
Tabla 32. Presupuesto del plan de mercadeo	141
Tabla 33. Plan Financiero	142
Tabla 34. Punto de Equilibrio	144

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Análisis de la oferta	51
Gráfico 2. Organigrama	81
Gráfico 3. Ecuador: Variación Anual de la Inflación	93
Gráfico 4. Balanza Comercial Ecuador en millones de dólares	
Gráfico 5. Exportaciones Colombianas hacia Ecuador	99
Gráfico 6. Datos de población por sexo, edad, estado civil, nivel educativo, ingresos.	108
Gráfico 7. Datos de población por sexo, edad, Estado civil, nivel educativo, ingreso de la provincia de Pichincha.	109

RESUMEN

Para llevar a cabo el plan exportador de la empresa Cervalle se debe tener en cuenta todo el despliegue e información necesario que permita tomar las mejores decisiones.

Este trabajo fue desarrollado por las estudiantes de mercadeo y negocios internacionales de la Universidad Autónoma de Occidente, Leidy Jhoana Díaz y Viviana Buitrago.

Los objetivos del Plan de Negocios Exportador básicamente son:

Objetivo general

Para el año 2008 incursionar las carnes frías de cerdo en el mercado ecuatoriano a través de los dos distribuidores contactados de este sector.

Objetivos específicos

- Para el año 2008 atender el target de hoteles, restaurantes, minimercados de las dos principales ciudades de Ecuador: Quito y Guayaquil.
- Para el año 2009 ampliar la cobertura de canales de distribución, permitiéndonos llegar a otras ciudades importantes del país Ecuatoriano Cuenca, Manta, Santo Domingo y Esmeraldas.

- Para el segundo semestre del año 2009 desarrollar una fuerte campaña de publicidad informativa y persuasiva con respecto a una marca nueva con todos los beneficios que la acompañan.
- Para el año 2010 lograr negociaciones con los principales supermercados del país como “El Rosado (Mi Comisariato), La Favorita (Supermaxi), Mega Santa Maria, Otros y Jacome de Comercio” logrando tener mayor presencia en el mercado ecuatoriano.
- Para el año 2010 extender la línea de productos a exportar y comercializar en Ecuador como lo son la tocineta especial, costilla ahumada y los productos especiales de temporada navideña, jamón ahumado, lomo ahumado, pernil ahumado y pollo relleno.

El mercado ecuatoriano representa una oportunidad para comercializar las carnes frías de cerdo debido a que el consumo per- capita ha ido creciendo teniendo un promedio de consumo de 1.68 Kg. durante los últimos años; si comparamos este consumo frente a otros países como Colombia, México, Venezuela en donde el consumo oscila entre 3.01Kg y 6.23Kg, de esta manera se podría impulsar el consumo por medio de estrategias guiadas a un mercado todavía escéptico generando motivación y momentos de consumo para los hogares de este país.

Además, los productos importados tienen gran aceptación por el sector de restaurantes, hoteles, y grandes supermercados que son canales que están aun muy desatendidos por la industria nacional y no han logrado implementar estrategias de distribución efectivas.

En el presente cuadro se muestran las características más significativas a la hora de determinar la decisión de exportar al país ecuatoriano:

	FACTORES CLAVES DE DECISIÓN	PESO RELATIVO	VR	VR SOPESADO	VR	VR SOPESADO
				ECUADOR		PERÚ
1	Contacto con distribuidores	0.22	4	0.88	1	0.22
2	Acuerdos Comerciales	0.18	4	0.72	3	0.54
3	Flujo de Comercio con Colombia	0.15	3	0.45	4	0.6
4	Aranceles y sobre - tasas	0.14	4	0.56	1	0.14
5	Facilidades de Distribución	0.12	4	0.48	2	0.24
6	Dimensión del Mercado	0.09	3	0.27	4	0.36
7	Proximidad Cultural	0.06	4	0.24	2	0.12
8	Preferencia por carnes frías importadas	0.03	3	0.09	2	0.06
9	Población Millones de habitantes	0.01	2	0.02	3	0.03
		$\Sigma = 1$		$\Sigma = 3.71$		$\Sigma = 2.31$

4 = Alto, 3 = Medio – Alto, 2 = Medio – Bajo, 1 = Bajo

Uno de los principales factores que inciden en realizar la exportación al mercado ecuatoriano es que ya se ha tenido un acercamiento con los distribuidores, pues hemos tenido la presencia de un representante en nuestras instalaciones manifestando su interés por comercializar nuestros productos en el país vecino.

Mientras que en Perú la conversación con posibles distribuidores de carnes frías de cerdo ha sido nula, por lo cual el proceso sería más complejo y lento.

Además la importación de estos dos países de carnes frías de cerdo desde Colombia es nula, lo cual generaría una oportunidad al empezar a realizar negociaciones con los distribuidores para que los productos de este tipo colombianos empiecen a tener presencia en esos mercados.

Con el acuerdo de la Comunidad Andina el intercambio Bilateral de Colombia con los dos países ha sido muy bueno, teniendo en el 2005 una balanza comercial con Ecuador de US \$275 millones y con Perú US \$272 millones.

En Perú existe una sobre-tasa puesta a los embutidos del 10% mas todos los impuestos internos que se deben cubrir al exportar, los cuales harían que los precios de los productos fueran mas altos, en cambio en Ecuador existe 0% de Arancel para este tipo de productos mas un IVA del 12% que es devuelto por el gobierno colombianos al registrarse como exportador, y Fodinfra que es el 0.5% sobre el valor CIF.

La cercanía con el país Ecuatoriano nos permite realizar la exportación por medio terrestre y los costos de explotación son menores, y teniendo en cuenta que la cantidad a exportar es muy pequeña (4 toneladas) y que debe ser refrigerada este es el medio que nos genera la mejor relación costo – beneficio. Si se exportara a Perú el transporte mas utilizado es el marítimo, el cual acarrearía mayores costos de distribución, mayor tiempo de transito y la cantidad a exportar no serviría para llenar los contenedores de 20'. El transporte aéreo de igual forma saldría muy costoso y el terrestre demoraría 20 días de transito y el flete para 30 Toneladas esta alrededor de US\$4.500, el cual seria muy alto.

La ventaja competitiva que Cervalle tiene al entrar en el mercado ecuatoriano es la justa relación calidad – precio de sus productos, siendo estos los atributos más influyentes en la decisión de compra de los consumidores ya que al compararnos con la competencia entraremos con un diferencial en precios y con productos de un sabor natural, 100% cárnicos que respaldan la calidad de los productos.

Se ha estimado tener un crecimiento en las ventas del mercado colombiano del 30% en carnes frías de cerdo. Y de acuerdo a esto se tiene un estimado en ventas

a Ecuador que representa el 15% del total de las ventas de la empresa, con un crecimiento anual del 10%.

Año	Ventas	Ventas Exportación
2006	\$ 1,849,672,001	
2007	\$ 2,404,573,601	
2008	\$ 3,125,945,681	\$ 483.612.696
2009	\$ 4,063,729,386	\$ 531.973.965
2010	\$ 5,282.848.202	\$ 585.171.361

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN DESTINADO A LA EXPORTACIÓN

Capacidad Instalada	Capacidad Productiva	Producción Exportación Año 2008	Producción Exportación Año 2009	Producción Exportación Año 2010
30 Toneladas / mes	20.5 Toneladas / mes	4.4 Toneladas / mes	4.8 Toneladas / mes	5.2 Toneladas / mes
1.200 Kg. / día	800 Kg. / día	176 Kg. / día	192 Kg. / día	208 Kg. / día

Fuente: Propia - Cervalle S. A.

Se tiene un estimado de crecimiento en ventas de exportación anual del 10% por lo tanto la proyección de producción destinada a la exportación crecerá un 10% anual.

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de grado se plantea el conocimiento general acerca de lo que conlleva una exportación desde sus generalidades hasta los pasos necesarios para internacionalizar la empresa.

La inserción de la empresa en los mercados internacionales va más allá de realizar negocios en el exterior con importadores o hacer trámites de exportación.

La internacionalización es un ejercicio que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, que requiere dedicación, entusiasmo y preparación para que la exportación sea exitosa.

Es por eso que este proyecto tiene como objetivo el desarrollar un plan de exportación de carnes frías de cerdo al mercado ecuatoriano y plantear todo su proceso teniendo en cuenta los trámites, aspectos legales y permisos requeridos para la consecución del mismo y así mismo sirva de guía para futuras exportaciones de la empresa.

El trabajo se presenta de una manera teórica y práctica donde se detalla la metodología utilizada para saber como proyectar los mercados, como evaluar nuestro potencial de exportación, como seleccionar nuestro mercado objetivo y finalmente como se plantea un plan de exportación.

1. PERFIL DE LA EMPRESA

1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

CERVALLE produce, procesa y comercializa carne de cerdo de excelente calidad y con ella fabrica carnes frías 100% de carne de cerdo.

1.2 MISIÓN

En CERVALLE producimos, procesamos y comercializamos carne de cerdo y carnes frías, ofreciendo a nuestro consumidor productos altamente nutritivos. Incentivamos el desarrollo integral de nuestros empleados y colaboramos con el bienestar social de la comunidad y el medio ambiente.

1.3 VISIÓN

En el año 2009, CERVALLE será una empresa reconocida por su competitividad e innovación en la línea de carnes frescas y carnes frías de cerdo, para así ser la opción preferida por el consumidor; a su vez ampliando la cobertura geográfica a otros países latinoamericanos.

1.4 POLÍTICAS DE CALIDAD

- Ofrecer productos de calidad con un alto valor nutritivo para los consumidores, que a su vez satisfagan totalmente sus necesidades y deseos.
- Los procesos de producción de nuestros productos son controlados estrictamente para no perjudicar al medio ambiente.
- El éxito de nuestros productos, se deben al conocimiento del mercado y con el desarrollo del producto, nos esforzamos por conocer y por satisfacer las diferentes necesidades y deseos de nuestros clientes y consumidores.

- Emplear nuestras materias primas, los métodos de producción, almacenamiento y distribución idóneos para garantizar en la cadena de producción y comercialización la calidad de nuestros productos.
- Evaluamos y mejoramos permanentemente los procesos de producción y comercialización de nuestros productos, para así ser adecuados a las exigencias del entorno, de los clientes y de los consumidores.
- Nuestro recurso humano conoce muy bien su trabajo, y para facilitararlo, la compañía destina los recursos necesarios para proporcionarle programas de capacitación y mejoramiento.

1.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- **CALIDAD**, CERVALLE ofrece carne de excelente calidad, gracias al control que tiene sobre la inseminación, la alimentación, el levante, el desposte de los cerdos y el procesamiento de las carnes frías. Lo cual le dan una diferenciación en cuanto a estándares de calidad e higiene en la manipulación de la carne.
- **SABOR**, Las carnes frías de cerdo CERVALLE, le ofrecen al consumidor un producto saludable con bajo porcentaje de grasa y con buen sabor, lo cual es importante para contrarrestar la idea que tienen los consumidores acerca de lo perjudicial que es la carne de cerdo.
- **PRECIO**, Los precio que se manejan para la venta de carnes frías, son más bajos y competitivos dentro del mercado, además se manejo una relación de calidad – precio.
- **CANALES DE DISTRIBUCION**, CERVALLE cuenta con tres puntos de venta en la ciudad de Cali, además hemos entrado en los supermercados Olímpica y la 14 y estamos en las principales salsamentarías de la ciudad.
- **INTEGRACION DE LA CADENA PRODUCTIVA**, Cervalle es una empresa que realiza el proceso de prodccion desde la fabricación del concentrado de los animales, cuenta con sus propias granjas manejando los procesos de

inseminación, gestación, lactancia, levante y engorde de los mismos y posee una sala de desposte y de producción de carnes frías, siguiendo un estricto cuidado en la cadena de frío y buenas prácticas de manufactura hasta la comercialización.

1.6 ANÁLISIS DOFA

Tabla 1. MATRIZ DE IMPACTOS ANÁLISIS DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado tiende a exigir mejores condiciones y calidad de productos. • Flujo de personas a restaurantes o puntos de comidas rápidas. • Mayor aceptación de las carnes frías por parte de las nuevas generaciones. • Tendencia a consumir productos de fácil y rápida preparación. • El promedio de consumo de carnes frías de 1.68 Kg. de Ecuador frente a un consumo promedio en Colombia de 3.01Kg, Venezuela 4.9Kg y México de 6.23Kg, De acuerdo a esto se puede generar mayor consumo de carnes frías a través de una estrategia que genere nuevos momentos de consumo en los ecuatorianos. • Se percibe poca innovación en portafolio de productos de la competencia ecuatoriana. • Productos de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de competidores y oligopolio del grupo Zenú en Colombia. • Seguridad y problemas de orden público en transporte terrestre hacia Ecuador. • La entrada de nuevos competidores de gran envergadura, resultado del TLC como del Perú o EE.U.U los cuales tiene mayores niveles de productividad con estrategias sólidas de penetración. • Mayores exigencias de aduana, cierre de frontera, exigencia de visa para los ciudadanos colombianos que quieran ingresar al país. • Obsolescencia de maquinarias actuales, por la implantación de mejor tecnología extranjera. • Pérdida de estrategias creativas frente a la competencia.

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el negocio por parte de los socios y los directivos. • Integración en toda la cadena de producción.. • Producto con altos niveles de calidad. • Productores de la materia prima lo cual nos permite tener precios bajos. • Generación de buenos márgenes de utilidad bruta debido a la dolarización. • La producción a bajo costo en Colombia (pesos) y la venta de producto terminado en dólares permite poder penetrar de manera agresiva en el mercado Ecuatoriano 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia informativa y persuasiva con las bondades y diferentes usos de las carnes de cerdo. • Desarrollo de nuevos productos acorde a las necesidades de los clientes para las temporadas. • Desarrollar un producto dirigido al nicho infantil, mercado decisorio en la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con todos los requerimientos y trámites necesarios. • Organizar y desarrollar procesos que hagan más eficientes las entregas. • Aprovechar la entrada temprana de Cervalle generando una posición competitiva antes del ingreso de competencia extranjera. • Iniciar un programa de investigación y desarrollo dentro de Cervalle.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • La marca de Cervalle no es muy identificada por el consumidor colombiano. • Poco presupuesto para fuerte publicidad que permita dar a conocer lo productos y lograr posicionamiento en el mercado. • Poca inversión en degustaciones y eventos promocionales. • Deficiencia en logística para atender a otros nichos. • Falta de internacionalización de la Empresa. • Dependencia ante las decisiones gubernamentales del país vecino. • Nula experiencia en el sector internacional • Imagen no muy positiva de los ecuatorianos frente a la cultura colombiana. • Gastos de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencias arancelarias por estar en el grupo de la CAN. • Fortalecer el canal institucional, restaurantes, hoteles que le permitan adquirir conocimiento y enfoque para lograr abrirse a otros nichos. • Realizar eventos de merchandising enfocados al nicho seleccionado. • Buenas prácticas de internacionalización en el Ecuador que permitan la entrada de Cervalle a países vecinos. • Buenas relaciones con los distribuidores, en cuanto a los negocios, cumplimiento, tratos etc. logrando que adquieran confianza con Cervalle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con otros grupos del sector. • Eliminación de exigencias de visas para los colombianos. • Cierres de negociaciones o mas barreras de entrada para países como Perú y Estados Unidos. • Aumento de la seguridad en las carreteras.

1.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.7.1 Objetivos a corto plazo:

- Integrar a la cadena productiva nuestro propio frigorífico clase 1 al finalizar el año 2007, autenticando la excelente calidad de los procesos con los que ya cuenta la empresa.
- Para diciembre del 2006 tener presencia en los lineales de almacenes Olímpica y la 14, logrando de esta manera mayor recordación del consumidor.
- Elaborar un plan estratégico de ventas y productos para Agosto de 2006 preparándonos para la temporada decembrina para lograr negociaciones a tiempo.
- Para el año 2007 realizar una fuerte campaña promocional en medios que representen una buena relación costo – beneficio para la marca, permitiéndonos dar a conocer la marca.
- Durante este año brindar mas capacitación a la fuerza de ventas logrando una retroalimentación de las falencias o aspectos a mejorar para atender al mercado.

1.7.2 Objetivos a mediano Plazo:

- Para el año 2008 tener presencia en otros mercados de países latinoamericanos, atendiéndolos de una manera competitiva y con productos de alta calidad.
- A finales del año 2008 mejorar el proceso logístico que permita ser mas eficientes para atacar a otros nichos de mercado como el de tenderos, rapitiendas y minimercados.
- En el año 2009 lograr alianzas estratégicas con empresas del mismo sector generando participación de mercado ofreciendo al cliente carne de res y de cerdo.

1.7.3 Objetivos a largo plazo:

- Para el año 2010 invertir en tecnología de empaque y de producción de carnes frías para lograr ser más competitivos en el mercado.
- En el año 2010 desarrollar un departamento de investigación y desarrollo que nos permita ser más acertados en el momento de lanzar nuevos productos.

1.7.4 Objetivos con relación a la organización:

- Durante los próximos tres años tener un crecimiento en ventas del 30% anual, penetrando más en el mercado colombiano.
- En el año 2010 integrar todas las dependencias en un mismo centro de empresa que nos permita tener mayor comunicación, apoyo, control y resultados.
- Para el año 2009 Invertir en sistemas operativos que nos permitan almacenar información importante para la toma de decisiones.
- En el año 2008 Generar un balance social para la empresa que se vea reflejado en el talento humano.
- Para el año 2011 obtener la certificación de calidad ISO 9000.

1.7.5 Objetivos con relación al producto

- Para el año 2010 mejorar la presentación de los productos por medio de la tecnología de empaque.
- Para el año 2009 basándonos en las tendencias light y saludables del mercado crear una línea de productos gourmet, permitiéndonos satisfacer otro segmento.
- Para diciembre del año 2006 por medio de la temporada atraer al consumidor con estrategias de descuento para que visiten los puntos los meses siguientes.

1.7.6 Objetivos con relación al mercado:

Objetivo general

Para el año 2008 incursionar las carnes frías de cerdo en el mercado ecuatoriano a través de los dos distribuidores contactados de este sector.

Objetivos específicos

- Para el año 2008 atender el target de hoteles, restaurantes, minimercados de las dos principales ciudades de Ecuador: Quito y Guayaquil.
- Para el año 2009 ampliar la cobertura de canales de distribución, permitiéndonos llegar a otras ciudades importantes del país ecuatoriano como Cuenca, Manta, Santo Domingo y Esmeraldas.
- Para el segundo semestre del año 2009 desarrollar una fuerte campaña de publicidad informativa y persuasiva con respecto a una marca nueva con todos los beneficios que la acompañan.
- Para el año 2010 lograr negociaciones con los principales supermercados del país como “El Rosado (Mi Comisariato), La Favorita (Supermaxi), Mega Santa Maria, Ortiz y Jacome de Comercio” logrando tener mayor presencia en el mercado ecuatoriano.
- Para el año 2010 extender la línea de productos a exportar y comercializar en Ecuador como lo son la tocineta especial, costilla ahumada y los productos especiales de temporada navideña, jamón ahumado, lomo ahumado, pernil ahumado y pollo relleno.

1.8 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

- Tipo de Sociedad:

Sociedad Anónima

- Miembros de Junta Directiva:

Principales: Cesar García, Juan Carlos Cardona, Mauricio Valdivieso, Gonzalo Izasa, Ciro Pavolini

Suplentes: Alexander Varona, Liborio Cortes, Jose D. Varela, Jaime González, María del c. Rivero.

- Asesores:

Revisor Fiscal: José Almeiro Salazar Bermúdez

Revisor Fiscal suplente: Darío Padilla Ramírez

- Ubicación / Instalaciones:

Propias: dos puntos de venta y la planta de producción

Arrendadas: Granjas, planta de alimentos, un punto de venta, oficina administrativa.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DEL POTENCIAL EXPORTADOR

2.1 MACROAMBIENTE

2.1.1. Oferta. Debido a la versatilidad y practicidad de los alimentos procesados, la demanda de este tipo de productos usualmente se concentra en las áreas metropolitanas, no solo en el ámbito de Ecuador sino en general en todo el mundo donde se registra consumo de carnes procesadas.

Las variaciones del mercado ecuatoriano producidas por los cambios bruscos a nivel económico y social han incrementado la adopción de nuevos hábitos de consumo de los ecuatorianos. Las amas de casa están trabajando más y se están alejando de los hogares, las fuerzas de las grandes metrópolis hacen que las personas busquen nuevas y más prácticas formas de alimentarse en dirigidas a maximizar su tiempo y sacarle un mayor provecho.

El sector de alimentos Ecuador se divide en once subsectores principales:

Tabla 2. Sector de los alimentos

1. Carnes y comida de mar	7. Productos lácteos
2. Panadería	8. Snack, (incluye chocolates)
3. Ingredientes especializados	9. Comidas preparadas (incluye salchichas)
4. Bebidas	10. Productos de confitería
5. Aceites comestibles	11. Frutas y vegetales preparados
6. Alimentos precocidos y condimentos (incluye alimentos secos)	12. Productos lácteos

Dentro del sector los subsectores de mayor participación son la carne y comida de

mar con 25%, panadería con 22% y los ingredientes especializados con 13%, estos tres productos constituyen el 60% del total de la producción del sector.

La carne, es un alimento considerado básico dentro de la canasta alimenticia de los ecuatorianos. De igual manera, constituye la materia prima principal para la elaboración de embutidos.

Un aspecto para tener en cuenta es que el 94% de los alimentos procesados que se consumen en Ecuador son manufacturados localmente, de lo que se puede inferir que el comercio exterior, actúa de manera notable dentro del proceso de producción de estos bienes, es decir mediante la oferta de insumos.

La industria porcina: se encuentra en todo el país, sin embargo es una actividad poco desarrollada, debiéndose esta situación entre otros a los siguientes factores: altos costos de producción, competencia por las materias primas con la industria avícola, falta de centros de cría de reproductores de razas puras para la venta a nuevos productores, escasa innovación tecnológica y capacitación a pequeños productores; además esta industria esta afectada por la introducción de productos similares de los países vecinos, especialmente del Perú, donde existe preferencias arancelarias a la importación de materias primas, para la elaboración de alimentos balanceados, situación que le resta competitividad a los productos ecuatorianos.

2.1.1.1 Productos Sustitutos. Los sustitutos para esta línea de productos (jamón, chorizo, mortadela y salchichas) abren nuevos huecos en el mercado aumentando la posibilidad de ser reemplazado por diferentes productos alimenticios, especialmente aquellos productos a base de carne de pollo y de res. El huevo igualmente se ha convertido en sustituto de estas carnes pues el precio y la facilidad de preparación le han permitido aumentar considerablemente su demanda.

El atún y las sardinas enlatadas también llegan a ser suplentes por su alto contenido proteínico y fácil preparación.

2.1.1.2 Estacionalidad. Diciembre es la época del año cuando más se venden estos productos, en especial las carnes frías de temporada como el pavo relleno, el jamón ahumado, pollo relleno, pernil ahumado como complemento de las cenas navideñas para la festividad. Pero en si el total de la categoría obtiene su pico de ventas en esta temporada, aunque se venda en otras ocasiones en menores cantidades.

2.1.1.3 Tasa de crecimiento. En contraste a otros sectores de la economía, desde 1999, la producción de carne y elaborados registró incrementos anuales positivos, en el 2002 este Sector creció en 4.25%, superior al del PIB Global de 3.4%, y para el 2004 y en el año 2005 creció un 2.5%, debido a una desaceleración del consumo.

2.1.1.4 Identificación y localización de la oferta. Se puede decir que dentro del sector de los embutidos las marcas americanas y extranjeras ocupan un gran porcentaje con un 33% de participación del mercado, mientras que el 67% pertenece a empresas nacionales que abastecen simultáneamente al mercado; las empresas oferentes más representativas son: La Avelina, Yuris, Promeca, Don Diego, Fedesa, La Suiza, La Europea, Plum Rose.

Los productos preferidos por las familias ecuatorianas son las carnes y los embutidos. En segundo lugar están los cereales y sus derivados. Los lácteos y huevos también tuvieron un consumo elevado.

Las familias de ingresos altos destinaron un 10,3% de su presupuesto para alimentación a estos productos, las de renta media, un 10,4% y las de ingresos bajos, un 9,4%. Las ventas para este sector crecieron un 13% en el primer

trimestre y se proyecta que este porcentaje se eleve a un 15% al cierre del 2006. En el mercado de embutidos operan unas 20 marcas que producen mensualmente unas 2,800 toneladas para el mercado ecuatoriano.

2.1.2 Producción. El alimento básico de la canasta alimenticia de los ecuatorianos es la carne y es la materia prima principal para la elaboración de embutidos, cuya producción nacional se ha ido consolidando en los últimos años.

La fabricación de embutidos se encasilla dentro de la sub-rama de producción, procesamiento y conservación de carnes. A diferencia de la mayor parte de los sectores de la economía, desde 1999, la producción de carne y elaborados registró incrementos anuales positivos.

Tabla 3. Producción de embutidos

Año	Miles de Kilos
2004	21.347
2005	22.201

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Banco Central del Ecuador Informe anual de Industria 2004. Mayo 2006

Según la información disponible en el Instituto de Estadísticas y Censos, en 1999, la **producción nacional de embutidos fue 11.3 millones de kilos**, de los cuales el 95% constituyeron salchichas, salchichones, mortadelas, morcillas, el 4% jamones y el 1% otros.

En el 2000, se registró una disminución de -4% en la producción ecuatoriana de embutidos, debido a los efectos de la crisis que afectó la demanda de estos productos.

De igual manera las salchichas, mortadelas y jamones representan cerca del 97% del total producido. Las cifras de producción de embutidos podrían ser mayores,

debido a la existencia de una importante producción artesanal e informal que no es susceptible de contabilización, según el proyecto SICA en 1995, esta producción representaba el 21% del total nacional.

Luego de verificar la poca representatividad del comercio exterior de embutidos, se concluye que la producción nacional se destina básicamente al consumo interno.

Al 2004, el consumo aparente per-cápita de embutidos fue de 1.5 a 2.5 Kg anual. Como se mencionó anteriormente, al existir una importante producción artesanal no contabilizada, el consumo aparente per-cápita debería ser mayor, pero pese a ello se puede concluir que los embutidos no constituyen un elemento importante en la dieta de los ecuatorianos y a la vez se puede establecer que existirían mercados cautivos que podrían ser aprovechados en la medida que los sistemas de comercialización mejoren y se incremente la capacidad adquisitiva de la población especialmente en los estratos de menor ingreso.

2.1.2.1 Tecnología. Se hace una breve mención de las diferentes máquinas empleadas en la industria de embutidos ecuatoriana. Utensilios para cortar bloques de carne congelada, Guillotina, Sierra, Cortadora de bloques (flaker), Picadoras de carne, Picadora o molino para carne fresca, Picadora o molino de carne congelada, Picaduras – emulsionadoras, cutter, Molino emulsificador o mix master, Mezcladoras, Cortadores de carnes y grasa en cubos, Embutidoras, Engrapadoras (clipeadoras), Porcionadores con torsión, Amarradoras , Hornos de cocción y ahumado, Tanques de cocción en agua, Cámara de cocción para jamones, Túnel de cocimiento, Peladoras de salchichas, cortadora de salchichas, Descueradora, Inyectoras de salmueras y tiernizadoras, Mezcladora de salmuera, Moldeadores de jamones enteros, Cámara de pre-vacío, Cámara de vacío y cierre, cámara de vacío y termosellado.

2.1.2.2 Materias Primas

- ✓ **Carne:** Es el ingrediente principal de los embutido y puede ser carne de cerdo, res o pollo.
- ✓ **Grasa:** Este componente aporta determinadas características al embutido en textura y su calidad sensorial.
- ✓ **Sal:** Además de dar sabor al producto actúa como conservante, solubiliza las proteínas y aumenta la capacidad de retención de agua de las proteínas. También retarda el crecimiento microbiano.
- ✓ **Azúcares:** La lactosa, la dextrosa, la glucosa, el jarabe de maíz y el sorbitol son los principales azúcares, su función es dar sabor, pero principalmente sirven como fuente de energía para las bacterias ácidos lácticos que son indispensables para la elaboración de embutidos fermentados.
- ✓ **Nitratos y Nitritos:** Intervienen en la aparición del color rosado de los embutidos, también dan un sabor y aroma especial al embutido y lo protegen sobre determinados microorganismos.
- ✓ **Condimentos y especias:** Dan sabor y aroma al producto, y son el elemento distintivo en determinados embutidos. Además algunos condimentos como el ajo y el romero, tienen propiedades antioxidantes.
- ✓ **Tripas y envolturas:** Pueden ser naturales o artificiales y son las que contienen el embutido y le permiten dar forma.

2.1.2.3 Identificación y localización de la Producción. A continuación se enumeran los nombres de los principales productores de carnes frías y las marcas que hay en el mercado ecuatoriano:

- ✓ PRONACA (Quito – Pichincha): Mr. Pollo, Mr. Chancho, Mr. Pavo, Fritz, Mr. Cook.
- ✓ EMBUTIDOS JURIS CIA LTDA (Quito – Pichincha)
- ✓ DON DIEGO (Quito – Pichincha)
- ✓ EL ESPAÑOL (Quito – Pichincha)
- ✓ EMBUTIDOS DEL VALLE (Quito – Pichincha)
- ✓ LA SUIZA CIA LTDA (Quito – Pichincha)
- ✓ ECUADASA – PLUMROSE (Guayaquil – Guayaquil)
- ✓ EMBUTIDOS DEL VALLE (Quito –Pichincha)
- ✓ CARNES Y EMBUTIDOS “CASA GUILLO” (Quito –Pichincha)
- ✓ FABRICA DE EMBUTIDOS LA IBERICA CIA.LTDA.
- ✓ PROCESADORA DE ALIMENTOS (Lima – Perú)
- ✓ SOCIEDAD SUIZO PERUANA S.A (Lima- Perú)

2.1.3 Estructura

2.1.3.1 Número de compradores. Dentro de los compradores potenciales para la distribución y comercialización de los embutidos de Cervalle en el País Ecuatoriano encontramos los siguiente y más representativos del sector:

- MULTICARNES LA ALEMANA (MULTICARNES CÍA.
- IÑAQUITO Y PEREIRA (LA ESQUINA VERDE) Pichincha, Quito
- EL BISTEC CARNES SELECTA Guayas, Guayaquil
- EAGRIS S.A. Pichincha, Quito
- EL CORRAL Pichincha, Quito
- AGROCARNES Guayas, Guayaquil
- CARNE EXPRESS Guayas, Guayaquil
- CITTADELLA S.A. Guayas, Guayaquil
- DUNQUIN S.A. MEGACARNE Guayas, Guayaquil
- EL RANCHO Guayas, Guayaquil

- EXPO-CARNES Guayas, Guayaquil
- GAMA CARNES Guayas, Guayaquil
- PARMINCORP S.A. Guayas, Guayaquil

2.1.3.2 Número de vendedores. La demanda de embutidos extranjeros la realizan principalmente hoteles, restaurantes y grandes cadenas de supermercados, su consumo no afecta la producción nacional y apenas es conocido, a pesar que ha crecido en los tres últimos años.

Los principales países de donde se importan los embutidos son: Estados Unidos, Italia, Chile y España.

Las industrias de mayor producción comercializan los embutidos de manera directa y a través de las grandes y medianas cadenas de supermercados.

La comercialización directa vía distribuidores y vendedores propios se la realiza para ampliar la cobertura de los productos y marcas así como para tener una relación más directa con los consumidores frente a la dinámica del mercado, lo cual le permite al productor adoptar medidas ante los cambios en las preferencias y hábitos de consumo. Al respecto se conoce de empresas que estarían intensificando este canal de venta ante las desventajas que presenta la comercialización a través de las cadenas de supermercados quienes imponen condiciones para la compra del producto, lo cual implica mayores costos y/o reducción del margen operacional de las empresas productoras.

La comercialización de los embutidos es un aspecto fundamental debido a las características del producto, ya que una adecuada manipulación en el transporte y la conservación de los mismos garantizan al consumidor un producto sano y de calidad, situación que muchas veces ha sido cuestionada para este tipo de productos.

El escaso conocimiento de gran parte de los consumidores del proceso de elaboración y las medidas adoptadas por las empresas para cumplir con los requisitos de higiene y calidad han hecho que la imagen de los embutidos no sea la más confiable, ante lo cual una campaña publicitaria con información precisa de las bondades de los embutidos sería una alternativa para motivar el consumo de estos productos.

Algunas industrias ecuatorianas procesadores de alimentos compran sus insumos a exportadores foráneos; abriendo así un canal directo con el exportador cuando no hay agente representante o exclusivo de parte de la empresa oferente, o cuando esta última no tiene límites respecto a las cantidades. Algunas de las compañías tienen su propia cadena de distribución, en donde se incluyen desde los distribuidores minoristas hasta los grandes supermercados.

En Ecuador los locales proveedores de alimentos se dividen en seis categorías:

- ✓ Supermercados y comisariatos
- ✓ Almacenes mayoristas
- ✓ Almacenes minoristas y pequeñas tiendas de barrio
- ✓ Tiendas de conveniencia
- ✓ Delicatessen y tiendas especializadas en alimentos
- ✓ Minimercados en estaciones de gasolina.

2.1.3.3 Barreras de entrada de nuevas firmas. Para entrar al país ecuatoriano es necesario tener la previa autorización de varios Ministerios en productos como: alimentos procesados, cosméticos, ampollitas, vendajes, licores, ciertas materias agrícolas equipo de riego, fertilizantes, minerales, y gérmenes vegetales.

Algunos productos agrícolas pertenecen al Sistema Andino de Naciones en donde se busca proteger a los productores locales, y de acuerdo a esto está establecido

una variable adicional establecida para las importaciones de terceros con relación con precios de mercado internacional.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) es el encargado de emitir la normatividad técnica de los productos elaborados en el país y para el caso de los embutidos el Ministerio de Salud a través de las Jefaturas Provinciales de Salud se encarga de verificar el cumplimiento de las normas. El chorizo, jamón, mortadela y salchichas tienen una norma técnica específica cada uno.

Para la inversiones extranjeras no existen limitantes y para la constitución de cualquier empresa en el país ecuatoriano el capital extranjero puede representar hasta el 100%, el único factor a tener en cuenta es que si en la constitución de la compañía invierten personas naturales jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, si es extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 del 13 de mayo de 1991 y deberán declararlo ante el Ministerio de Comercio Exterior, Industrias y Pesca, para que esa secretaría les confiera el oficio en que conste tal declaración.

La superintendencia de compañías permite las siguientes formas básicas de organización:

- ✓ Compañías de Responsabilidad Limitada. (Ltda.)
- ✓ La sociedad Anónima. (S.A.)
- ✓ Economía Mixta.
- ✓ En Comandita por Acciones.
- ✓ Las Asociaciones o Cuentas en Participación.

2.1.4 Conducta

2.1.4.1 Publicidad. En Ecuador la publicidad juega un papel importante en la Conformación de los hábitos de consumo. En el consumo de alimentos básicos, como la carne, existe poca o nula publicidad. Los agricultores y ganaderos no hacen publicidad como lo hace la industria de los alimentos. El destino de los incrementos en los ingresos se dirige principalmente al rubro de alimentos, bebidas y tabaco. En ese sentido, las bebidas y el tabaco generan más consumo por publicidad que los alimentos.

Es muy común observar comerciales sancionados por el llamado “sexismo” que significa el tener como imagen para inducir al consumo a hombre o mujeres; este es un factor importante a tener en cuenta para realizar publicidad ya sea en televisión, radio, vayas o medios impresos.

En conjunto, en Ecuador existen a la venta unos 30.000 productos de marca que se anuncian a nivel nacional. Por ello, las compañías deben liberar una batalla encarnizada, no sólo por posicionarse en la conciencia del público, sino por lograr un espacio en los anaqueles de las tiendas.

2.1.4.1 Investigación y desarrollo. En el país ecuatoriano el flujo de nuevos productos tiende a acortar el ciclo de vida de los existentes, lo que a su vez crea una demanda por más productos nuevos. Por lo cual la respuesta no consiste en producir más de lo mismo, sino en diseñar productos especiales, a la medida de esos clientes objetivos especiales.

Debido al mejoramiento de las condiciones económicas y de igual forma la evolución del mercado, las empresas han optado por estrategias más agresivas, que permitan ganarles a sus competidores en todas las líneas, mejorando los

productos existentes y sacando al mercado nuevos productos respaldándolos con anuncios, cupones, premios y rifas.

2.1.4.3 Tácticas Legales. Es muy normal que en las tiendas, supermercados u otros distribuidores eliminen de sus existencias los productos de lento movimiento y no aceptan algún producto nuevo si no les garantiza un buen margen de utilidad y una adecuada rotación de sus inventarios.

Además, es muy común que soliciten pruebas afirmando que el producto va a ser un éxito auténtico, y para ello las compañías sólo pueden recurrir a más lanzamientos regionales de prueba y más estudios de mercado. Esas pruebas son muy difíciles de conseguir porque la mayor parte de las nuevas ofertas son productos básicamente iguales a los que ya existen en el mercado y pocos son los oferentes.

2.1.4.4 Opción de productos. Como se nombro anteriormente el mercado de los embutidos se abastece de la oferta local y en un porcentaje del mercado extranjero como lo es Estados unidos, Chile y España, introduciendo una serie de productos con mayor trayectoria y muy apetecidos en estos países, por ejemplo Estados Unidos introdujo salchichas rellenas de queso, España una serie de jamones serranos ricos en proteínas y con un porcentaje de grasa mínimo pero a un precio masa alto dirigiéndose a un estrato mayor, el mercado ecuatoriano es mas tradicionalista y dentro del sector de embutidos ellos prefieren productos tales como:

- ✓ Salchicha
- ✓ Jamón
- ✓ Mortadela
- ✓ Longaniza

- ✓ Chorizo
- ✓ Hamburguesa
- ✓ Paté
- ✓ Tocino
- ✓ Salami.

2.1.4.5 Fusiones y contratos. Dentro del sector de embutidos existen dos empresas fuertes en el mercado; por un lado Pronaca con una amplia variedad y desempeño tecnológico en el área de alimentos no solo de cerdo si no de res, pollo y pavo, por otro lado se encuentra el Grupo Molidor que posee el 50% del paquete accionario de GRANPORSA (Granjas Porcinas S.A), compañía que se dedica a la crianza de cerdos de razas puras para la producción de carne. El socio en esta empresa, y único comprador de los cerdos producidos por GRANPORSA es la compañía Ecuadasa, de capital Danés, la misma que, con moderna tecnología, fabrica los productos embutidos con la marca PLUMROSE.

GRANPORSA tiene dos granjas de producción porcina, la una en “La Victoria”, en el límite de las provincias de Guayas, Chimborazo y Bolívar, cerca de Bucay y la otra cerca del Ingenio San Carlos en la provincia del Guayas. Sus granjas tienen una capacidad de producción de aproximadamente 30,000 cerdos de 90 kilos por año. Estos cerdos son 100% alimentados con alimentos balanceados de la marca Wayne, fabricados por su filial MOLINOS CHAMPION.

Los cerdos producidos en sus granjas provienen de razas seleccionadas por la calidad de su carne y salen al mercado a los seis meses de edad. Sus granjas cumplen con los más estrictos requerimientos de crianza animal y, técnicos tanto Daneses como ecuatorianos trabajan diariamente para garantizar la máxima calidad en la carne producida para el mercado.

2.1.5 Desempeño

2.1.5.1 Precio. El consumo de embutidos es muy sensible a cambios de precios, debido a múltiples opciones de consumo de proteína, inclusive de origen vegetal. Esto significa que precios muy altos de este tipo de carne, originan desplazamientos del consumo hacia bienes sustitutos como pescado, carne de res, huevo, quesos, frijoles, etc. No es fácil substituir embutidos por carne de res pollo o pescado, porque son sustitutos imperfectos.

El impacto del incremento en el ingreso per cápita se concentra más que todo en la carne de res porque tiene una mayor elasticidad en ingreso que la carne de cerdo o pollo, excepto pescado.

2.1.5.2 Eficiencia en Producción. La producción nacional se destina básicamente al consumo interno pero teniendo en cuenta que al existir una importante producción artesanal no contabilizada, el consumo aparente per-cápita no registra los índices reales; se puede establecer que existirían mercados cautivos que podrían ser aprovechados en la medida que los sistemas de comercialización mejoren y se incremente la capacidad adquisitiva de la población, especialmente en los estratos de menor ingreso. Reflejando así la necesidad de más oferentes ya sean locales o extranjeros para abastecer esos nichos, además teniendo en cuenta la peste porcina y la restricción de gran cantidad de carne para comercializar se vería una producción que no podría dar abasto satisfactoriamente a las necesidades de los consumidores.

2.1.5.3 Eficiencia en distribución. Dentro de los cambios vertiginosos que ha sufrido el Ecuador en las características de sus mercados sus canales de distribución también han evolucionado. La mayor parte de las compañías distribuían sus productos a los consumidores por medio de uno de los tres canales

de distribución más o menos fijos que existían: detallistas, agentes de ventas o directamente por correo.

Esta fidelidad en los tipos de distribución se mantenía por la poca dinámica que presentaba el mercado y dentro de los planes de mercadeo no se presentaban modificaciones año tras año sobre la forma de llevar al consumidor final los productos. La sociedad Global desmasificada ha logrado que las organizaciones se muevan dentro de otros ámbitos, tratando de mantenerse vigentes y evitando que la competencia se les adelante en innovación de penetración de mercado.

Las empresas ecuatorianas han desarrollado estrategias de distribución en los diferentes canales que conocemos actualmente en todo el mundo, empezando por la distribución a mayoristas, intermediarios, detallistas, vía Internet, por medio de punto directo de venta etc. Ya no se le pueden dar espacios a los competidores “es una premisa que los empresarios ecuatorianos dan como máxima para mantenerse en el mercado”.

2.1.5.4 Calidad de productos. En general Ecuador no afronta un gran momento en cuanto a lo que concierne la calidad de su carne porcina y por consiguiente a los embutidos ya que este ha presentado en los últimos tiempos altos índices de la Peste Porcina, enfermedad que ataca a los cerdos causando mortalidad y en otras secuelas.

Desde que se detectó esta patología, ha restringido enormemente el desarrollo de la industria porcina en el país ecuatoriano afectando la imagen dentro de su grupo de consumidores y simultáneamente ocasionando la restricción sus productos a países como Colombia y Venezuela.

2.1.5.5 Progreso tecnológico. El desarrollo tecnológico se puede destacar dentro de las 2 marcas líderes dentro de las que se destaca las influencias y técnicas de otros países ya que son multinacionales que se han establecido en el mercado

ecuatoriano, como Plum Rose por otra parte la marca local y líder Pronaca se destaca con productos con el resultado de procesos que emplean tecnología de punta y que han sido certificados por las normas INEN, Buenas Prácticas de Manufactura y las reglas de inocuidad alimentaria HACCP (Análisis y Control de Puntos Críticos). Los procesos cumplen además con estrictas normas ambientales.

Para garantizar que la calidad obtenida en los procesos se mantenga hasta llegar al consumidor final, se conserva una cadena inalterable de frío que garantiza la temperatura adecuada de sus productos hasta cualquier punto de comercialización del país. El resto de las otras productoras emplean tecnología similar y en ocasiones igual al del sector colombiano.

2.1.6 Factores que inciden la actividad económica

2.1.6.1. Regulaciones. Ecuador prohíbe la importación de cualquier sustancia psicotrópica (y/o controlada) como consta en una lista publicada por el MCE. Las sustancias controladas de uso médico únicamente pueden ser importadas con la expresa autorización del MCE.

Recientemente el Ecuador prohibió la importación de desechos tóxicos y nucleares.

Ecuador requiere la autorización previa de varios Ministerios para un número de mercancías incluyendo: alimentos procesados; cosméticos; licores; ampollas; jeringuillas; vendajes; ciertas materias agrícolas; equipo del juego; pienso; fertilizantes minerales; y gérmenes vegetales.

Las importaciones de armas, municiones, explosivos, vehículos armados, helicópteros, aeroplanos, naves y otros productos relacionados, requieren la autorización previa del Ministerio de la Defensa.

2.1.6.2. Barreras de entrada (Legales o Arancelarias). En general no existen restricciones legales para ingresar al mercado ecuatoriano, sin embargo, el vecino país presenta restricciones de tipo informal muy importantes que deben tenerse en cuenta.

La percepción que los empresarios ecuatorianos tienen de los colombianos, sólo el 32% de los empresarios entrevistados en Quito y Guayaquil tienen una buena imagen de Colombia. Y el 90% de los industriales de Quito y el 62% de Guayaquil desconfían de los empresarios colombianos. (Según encuesta realizada por investigadores del Banco Interamericano de Desarrollo –BID- y Proexport).

La mala imagen de Colombia en ese país está asociada a factores como el Plan Colombia, programa que ha sido duramente cuestionado en la prensa de esa nación y que, según ellos, ha generado la gran ola migratoria de colombianos a sus ciudades. La balanza comercial que durante años ha favorecido notablemente a Colombia, sumado a que los colombianos son los que usualmente se quedan con los empleos calificados en las empresas ecuatorianas, son circunstancias que han ayudado a que se presente una desconfianza generalizada.

Los colombianos no solo tienen que sobrepasar el rechazo de algunos empresarios ecuatorianos sino también se ven afectados por los altos trámites que hay que realizar para poder comercializar, siendo víctimas, en muchos casos, de demoras injustificadas para retrasar el ingreso de mercancías y en algunos casos hay que pagar, “por debajo de cuerda” para lograr el paso de las mercancías.

De igual forma por ejemplo, si un exportador está interesado en introducir en ese

mercado alimentos procesados, farmacéuticos, material quirúrgico, cosméticos o productos de aseo personal, debe sacar un registro sanitario pero este procedimiento puede demorarse hasta un año. Además, aunque ese país acepta la homologación de certificaciones este proceso es aún más largo.

Consecuentemente, los aranceles promedio en Latinoamérica en la agricultura y los productos alimenticios van de 39% a 54%, si los comparamos con los de EE UU que aproximadamente son del 12% son muy altos y los del Caribe son aún mayores promediando 86 %.

Como parte del proceso de integración económica de la comunidad andina, Ecuador actualmente mantiene aranceles de importación que varía entre el 5% y el 20%, con excepción de la importación de automóviles que esta sujeta a un arancel del 40% cuando son importados de países que no pertenecen a la región andina.

Los países de la Comunidad Andina que han reducido aranceles con Ecuador son: Colombia desde Octubre de 1992, Bolivia y Venezuela desde Febrero de 1993. Así mismo, en Febrero de 1993 Ecuador fue admitido como observador en el grupo de Los Tres (México, Colombia y Venezuela), en Marzo de 1993 el Acuerdo de Cartagena estableció un arancel externo común que fluctúa desde el 5% para materias primas hasta el 20% para productos terminados para Ecuador, Colombia y Venezuela, y que fluctúa desde el 5% al 10% para Bolivia. Perú, está excluido y continuará estableciendo aranceles de importación del 15% al 25%, este arancel común entró en vigencia desde Enero de 1994.

Los importadores deben registrarse con el Banco Central del Ecuador a través de las instituciones bancarias aprobadas para obtener una licencia de importación. Las licencias de importación se conocen como DUI - Documento Único de Importación – (autorización del documento de la importación) y se obtienen antes

de que las mercancías entrantes se envíen desde el puerto de origen.

La siguiente es la documentación requerida para obtener un permiso de importación:

- La factura comercial
- El número de la importación asignado por el Banco Central, y el número del registro del impuesto sobre la renta.

2.1.6.2.1. Exención de impuestos y gravámenes arancelarios. La importación y exportación de mercancías, bienes, materias primas, insumos, equipos, maquinarias, materiales y demás implementos, que realicen los usuarios de las zonas francas de conformidad con la autorización de operación gozarán de la exoneración total de los impuestos, derechos y gravámenes arancelarios.

La denominada sobre-tasa arancelaria o cláusula de salvaguardia, que se aplica a todas las importaciones, con excepción de las originadas de la comunidad andina que han sido eliminadas paulatinamente.

2.1.6.3. Incentivos a la Inversión. Los propietarios de una inversión extranjera directa, subregional o neutra, tiene el derecho a transferir al exterior en divisas libremente convertibles, las utilidades netas que provengan de su inversión registrada.

Las empresas extranjeras definidas en los términos de la decisión 291 del Acuerdo de Cartagena, tienen acceso a todos los mecanismos de promoción en las mismas condiciones previstas para los empresarios nacionales o mixtos.

El estado Ecuatoriano no exigirá el cumplimiento de los convenios de transformación suscritos por empresas extranjeras sujetas a las regulaciones del Pacto Andino.

Ecuador garantiza incentivos adicionales señalados en forma de subsidio, facilidades de crédito, garantías crediticias, depreciaciones especiales, exenciones y deducciones para el pago del impuesto a la renta y otros tributos.

Existen Incentivos a las exportaciones colombianas por medio del crédito de fomento a las exportaciones, esta misión en Colombia la tiene el Banco de Comercio Exterior BANCOLDEX que es una sociedad de economía mixta vinculada al Ministerio de Comercio Exterior, como Banco de segundo piso, canaliza líneas de crédito externo a través de las instituciones financieras que operan en el país.

- **Sector agropecuario**

Para los programas de importación de materias primas e insumos, bienes de capital y repuestos para exportación de bienes del sector agropecuario, se autorizan un cupo anual en dólares americanos.

- **Reposición**

Se llama también Plan Vallejo Júnior. Es un programa mediante el cual una persona natural o jurídica puede importar materia primas e insumos en una cantidad igual de aquellas que haya importado con el pago de aranceles y que fueron utilizadas en la elaboración de productos que fueron destinados a la exportación. Este sistema lo puede utilizar la empresa dentro del año siguiente al embarque de la exportación.

2.6.6.4. Políticas macro. La ley antimonopolios ha hecho realidades para los consumidores ecuatorianos, que otros veían imposible, por ejemplo:

- ✓ Canales de televisión y las radioemisoras pelean con los grandes invasores

extranjeros por la sintonía de los clientes.

- ✓ El poderoso Petroecuador haciendo alianzas estratégicas con las petroleras internacionales para no quedar obsoleta y reducir sus costos.
- ✓ Ver cómo las líneas aéreas gastan millones de dólares en anuncios para reclutar nuevos miembros para sus clubes de viajes frecuentes.
- ✓ Advertir como los bancos locales tratan de atraer clientes nacionales, empresas no bancarias tratan de competir con ellos, y compañías como Supermaxi y Fybeca se enfrentan a los bancos en pos de los dólares de un mismo consumidor.

Estas son unas cuantas consecuencias de la ley antimonopolios que trajo consigo una competencia feroz. Nunca antes de que se aplicara esta ley los consumidores habían tenido tal variedad de opciones en áreas como productos para la alimentación, servicios financieros, los viajes, el servicio telefónico, entre otros. Realmente en el Ecuador la mercadotecnia ha jugado un papel importante, por cuanto se ha desarrollado de una mejor forma la competencia.

Las empresas empiezan a consolidar bases de datos de los hábitos de los consumidores ecuatorianos, analizan la información y van mas allá del proceso de venta y postventa, generando un mayor valor agregado en los productos.

La recuperación de los Bancos ha dinamizado el uso de las tarjetas de crédito y esto ha hecho que el consumo vuelva a surgir, mejorando el panorama económico de las organizaciones.

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL

El sector de los embutidos en Colombia es un sector con una importante producción local y con trayectoria en el mercado, la cual es muy protegida por el Gobierno a través por ejemplo de los aranceles variables que presentan los productos importados.

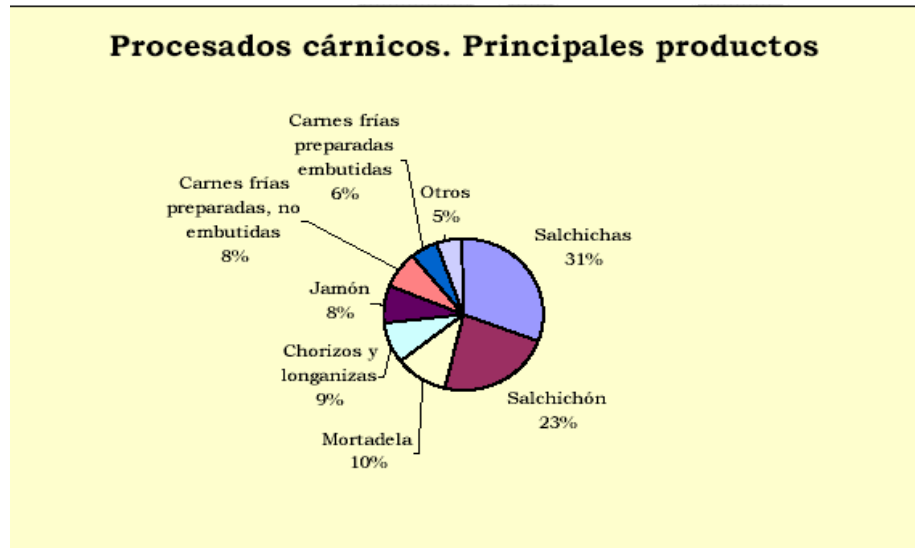
Sin embargo, los productos cárnicos colombianos son unos productos de calidad inferior a los de otros países como los provenientes de España, y que los importados en general.

Entre las principales tendencias del sector de las carnes frías en Colombia se destacan:

- Tendencia hacia las porciones pequeñas y de poco gramaje.
- El consumo general de las carnes frías es hacia la búsqueda de productos a bajo precio, primando sobre la calidad.
- La demanda de los clientes de estratos altos continuará hacia los productos bajos en grasa, saludables, y de calidad.
- Aumentará la cantidad de productos disponibles a los clientes, se diversificará la oferta.
- Los productos populares, de calidad muy inferior a los productos importados, continuarán abasteciendo a los consumidores con menores recursos económicos.

La distribución de las carnes frías en Colombia está limitada exclusivamente a las zonas delicatessen de ciertas cadenas de distribución y tiendas delicatessen, aunque estos minoristas no realizan una importación directa de los productos, los adquieren a través de importadores distribuidores especializados en este tipo de productos.

Grafico 1. Análisis de la oferta



Fuente: Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Cámara de la Industria de Alimentos Balanceados. [www. Andi.com.co/balanceados](http://www.Andi.com.co/balanceados). Julio de 2006.

El sector cárnico en Colombia es un sector en notable crecimiento, con una producción anual aproximada de 1 millón de dólares.

En los últimos años, el sector se ha caracterizado por su creciente importancia en la producción industrial del país. Entre 1.997 y 2.005, su participación en la producción de la industria pasó de 2,3% a 4,3%.

En el período 1.990-2.005, el crecimiento promedio de la producción real del sector fue de 9,8%, superior a la tasa de crecimiento anual de 2,7% del total de la industria. El sector de cárnicos emplea a 16.837 personas, generando 3,5% del empleo industrial. Entre 1.992 y 2.005, el empleo de la actividad aumentó un 3.5% anual.

Analizando la producción local, el grupo Zenú con las marcas Rica, Suizo, Zenú y Cunit definen un claro liderazgo en este sector, si se tiene en cuenta que INDUSTRIAS NOEL y la Nacional de chocolates dueñas de las anteriores y

CAMAGÜEY también le pertenecen al GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO (GEA).

Para limitar el control monopólico del mercado por parte del grupo, la Superintendencia de Sociedades le exigió mantener la puja por los consumidores, a través de las distintas marcas.

Otros productores de procesados cárnicos importantes en Colombia son:

- COLANTA
- FRIGORÍFICO CONTINENTAL S.A.
- SALSAMENTARIA SANTANDER
- VILASECA

Tabla 4. Tamaño del mercado colombiano

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
TAMAÑO DEL MERCADO	566415	644194	701519	752626	806745	871285
VENTAS:						
ZENU	231619	260544	293081	329681	370852	417164
RICA	82142	93149	105910	120419	137036	155946
DAN	10433	11347	12334	13407	14574	15842
FRIKO	9341	10415	11612	12947	14436	16097
% DEL MERCADO						
ZENU	40.89%	40.44%	41.78%	43.80%	45.97%	47.88%
RICA	14.50%	14.46%	15.10%	16.00%	16.99%	17.90%
DAN	1.84%	1.76%	1.76%	1.78%	1.81%	1.82%
FRIKO	1.65%	1.62%	1.66%	1.72%	1.79%	1.85%

Fuente: Raddar S.A. Dinámica del consumo en Colombia en 2005. Edición electrónica, Herrera y Vallés (2006). Texto completo en www.eumed.net/libros/2006a/chm-cons/. Mayo 2006.

▪ ARANCELES E IMPUESTOS

La ley 16 de enero de 1.991 introduce una serie de aranceles variables para productos agropecuarios o agroindustriales. Dependiendo de los precios internacionales.

Los aranceles variables afectan a las siguientes partidas arancelarias del sector de los procesados cárnicos: 1601000000, 1602410000 y 1602420000. Según la circular de la DIAN de fecha 27 de abril de 2.004, el arancel vigente a añadir al gravamen general para esas partidas arancelarias durante la quincena del 1 al 15 de Mayo es del 11%.

Las otras partidas incluidas en esta nota sectorial: 0209001000 y 1602200000 tienen un arancel fijo del 20%.

Antes de la expedición de la mercancía es importante tener en cuenta la cuantía del arancel variable.

Una vez la mercancía esté en Colombia, el importador también podrá desaduanar la mercancía cuando quiera, siempre dentro del plazo máximo legal de 3 meses. Por tanto deberá intentar elegir el mejor momento dependiendo de la tendencia del arancel variable.

La mayoría de los procesados cárnicos en Colombia cuentan con un Impuesto sobre el Valor Añadido del 7%, con la excepción del tocino, con un IVA del 16%.

REGISTROS

El ICA se reserva la posibilidad de aceptar dicha importación con la presentación de la documentación, o exigir la visita de un funcionario de dicho organismo para que certifique las instalaciones y mataderos de la empresa exportadora.

Una vez recibido el visto bueno del ICA, se le concede a la empresa un permiso de exportación válido por dos años. Transcurrido este período, se deberá proceder nuevamente a la solicitud de exportación al ICA.

Posteriormente a este trámite, se debe solicitar el registro sanitario correspondiente al INVIMA.

- **Registro sanitario**

Los alimentos de origen animal que hayan sido sometidos a un proceso de transformación (por ej. embutidos) deberán obtener el registro sanitario para poder importar y vender sus productos en Colombia.

El coste por cada registro sanitario para derivados cárnicos es de aprox. 700 dólares y se puede consultar la tarifa vigente en la página Web del INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (www.invima.gov.co)).

Los trámites para el registro los puede hacer el interesado o el importador o un abogado. En todo caso, se recomienda que como titular del Registro Sanitario se inscriba al fabricante y no al importador, ya que en este último caso se pueden presentar problemas en caso de querer rescindir la relación con el importador.

El formulario de solicitud de Registro Sanitario se debe presentar en el, INVIMA, adscrito al Ministerio de Salud de Colombia, debiendo constar en el mismo, nombre o razón social de la persona física o jurídica a cuyo nombre solicita el registro sanitario y su domicilio, nombre o razón social del fabricante, nombre y marca del producto y descripción del producto.

Además de debe anexar lo siguiente:

- Certificado de existencia y representación legal del interesado.
- Certificado expedido por la autoridad sanitaria española en el cual conste que el producto está autorizado para el consumo humano y es de venta libre en ese país.
- Constancia de que el producto proviene de un fabricante o distribuidor autorizado, salvo cuando el titular del registro sea el mismo fabricante.
- Recibo de pago por los derechos del registro sanitario.

Si se cumple todos estos requisitos de forma adecuada, la expedición del registro sanitario es inmediata y válida por un período de diez años.

▪ **Obstáculos al comercio y la inversión**

El principal obstáculo comercial a la hora de comercializar procesados cárnicos en Colombia es la importante producción local de estos productos y la protección que ésta tiene por parte de las autoridades colombianas.

Esta protección, representada por el arancel variable que muchos de estos procesados cárnicos tienen en Colombia, crea una gran inseguridad en el exportador y en el importador, ya que estos aranceles se fijan quincenalmente, creando una gran incertidumbre en los planes de negocios y contratos a largo plazo de las empresas.

La producción local está concentrada en pocas empresas que controlan un gran porcentaje del mercado de procesados cárnicos colombiano, lo que les proporciona un poder de negociación importante frente a los proveedores.

Otro obstáculo comercial importante en Colombia es el reducido consumo de los procesados cárnicos importados en Colombia, ya que como se ha comentado en repetidas ocasiones en el estudio, su precio es realmente elevado para la mayoría de los colombianos, teniendo en cuenta la estructura socioeconómica del país.

Este bajo consumo limita en gran medida las oportunidades comerciales de las empresas interesadas en introducir sus productos en el mercado colombiano, ya que impide la existencia de economías de escala en la distribución.

Otro gran obstáculo comercial que se aprecia en el mercado de los procesados cárnicos importados es que su distribución se realiza casi exclusivamente en las grandes cadenas de distribución: supermercados e hipermercados. Estos formatos comerciales están controlados por 5 grandes compañías: CARREFOUR, CARULLA-VIVERO, ALKOSTO, ÉXITO y OLÍMPICA, por lo que se trata de un sector muy concentrado y en manos de pocas empresas.

2.3 TECNOLOGÍA REQUERIDA Y ESTADO DEL EQUIPO

2.3.1 Capacidad instalada. El volumen de producción que se puede obtener en la planta de producción de acuerdo al espacio y maquinaria empleada son en promedio 30.000 toneladas mensuales, actualmente en la planta se cuenta con una tecnología híbrida, ya que combina la estandarización de métodos y procesos con la producción en serie y la comunicación.

Se maneja un esquema de integración vertical en los procesos de producción, por lo que cuenta con equipos tecnológicos necesarios para tener un control de calidad sobre la elaboración de las carnes frías de cerdo.

Entre la tecnología utilizada para la fabricación de las carnes frías tenemos: sala de cuartos fríos, Molino, Embutidora, Tombler, Cutre, Mezcladora, Tajadora manual y automática, Empacadora al vacío, Moldes, Tanques de cocción, Hornos, Amarradota, clepiadora, inyectora.

Sin embargo es necesario adquirir nuevas tecnologías que permitan mejorar en el proceso de producción de las carnes frías, en cuanto empaque, tiempo de producción, terminado de los productos, etc. las cuales son bastantes costosas.

3.3.2 Mantenimiento. En Cervalles se realiza un adecuado mantenimiento preventivo del equipo industrial no sólo para preservarlo y de esta forma prolongar su vida útil garantizando la producción, sino que también garantizando la calidad de los procesos de elaboración y de los productos terminados.

La rotura de una máquina en plena producción obliga a parar la producción momentáneamente, por algunos minutos u horas o por mayor período de tiempo, a veces días, lo cual puede llevar a desviaciones en la calidad de producción, desviaciones que inciden en la calidad final del producto terminado.

Por lo tanto, en el plan de gestión total de la calidad, se realiza la planificación y ejecución del mantenimiento preventivo de todas las máquinas de producción y los equipos de frío, las calderas de vapor, las de producción de hielo, etc.

La persona responsable de mantenimiento elabora y pone por escrito un plan de mantenimiento preventivo. Esto significa que no se debe esperar a que se rompan las máquinas para repararlas. Y este plan llevado a cabo con disciplina y orden, prolonga la vida útil de las maquinarias y reduce sensiblemente los desperfectos inesperados en plena etapa de producción y ayuda a reducir los gastos de producción.

2.3.3 Situación tecnológica de la empresa dentro del mercado. Es claro que el grupo Zenú es el principal competidor en la industria colombiana en carnes frías, se caracteriza por tener en sus instalaciones alta tecnología en empaque, proceso de producción y logística.

No somos pioneros en Tecnología, pero consideramos que es una mediana fortaleza en la que día a día debemos seguir trabajando para ser más competitivos en el mercado.

2.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

2.4.1 Necesidades técnicas y tecnológicas

2.4.1.1 Necesidades técnicas:

- **MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS.** Los productos serán fabricados en la planta de producción en Colombia y distribuidos por terceros en Ecuador; por lo tanto la maquinaria requerida para fabricarlos es la misma con la que contamos mencionada anteriormente.
- **PERMISOS Y LICENCIAS EN EL MERCADO ECUATORIANO**

Documentos para Registro Sanitario De Alimentos Importados Al Ecuador

- Nombre o razón social del fabricante y solicitante del registro sanitario
- Ubicación de la fabrica
- Certificado de libre venta del país de origen
- Registro sanitario del País de origen
- Certificado de Buenas practicas de Manufactura del fabricante.
- En caso de no tenerlo debe ser otorgado por la autoridad de salud competente manifestando que la empresa reúne las buenas practicas de manufactura G.M.P. documento que deberá ser legalizado ante el cónsul de Ecuador.
- Poder otorgado por el fabricante a favor de la firma de abogados para solicitar el registro sanitario.
- Fórmula cualitativa y cuantitativa del producto.
- Número de lote.
- Fecha de fabricación
- Fecha de expiración o fecha de vencimiento

- Forma de presentación del producto
 - Interpretación del código del lote
 - Certificado de análisis del código del lote
 - Ficha o estudio de estabilidad
 - En caso de usar colorante enviar frasco ámbar de 500gm. De cada uno de los colorantes.
 - Especificaciones del producto.
 - Especificaciones del material de empaque del producto.
 - Método de manufactura.
 - Muestras del producto.
 - Envío de 8 etiquetas que se utilizaron para rotular el producto a registrar.
 - Cheque certificado a nombre del Instituto Nacional de Higiene por productos extranjeros: US \$121 dólares por cada producto.
 - **Instrutivo general para alimentos importados en Ecuador**
- a) La solicitud deberá ser individual para cada producto sujeto a presupuesto sanitario.
 - b) Los datos de solicitud deben coincidir con las etiquetas o documentos adjuntados
 - c) Las etiquetas de los productos que solicitan inscripción pueden o no estar impresas (pero debe presentar facsímile)
 - d) EL registro sanitario tendrá una vigencia de siete (7) años contados a partir de la fecha de expedición. Vencida la vigencia, el Director General de Salud procederá a cancelarlo.
 - e) En caso de productos rechazados por resultados de análisis, el fabricante deberá remitir nuevas muestras y el certificado de análisis respectivo, adjuntando el valor de la tasa correspondiente.
 - f) Cuando un producto alimenticio, durante el trámite para la inscripción en el registro sanitario fuere objetado, el fabricante deberá hacer una solicitud de reconsideración en un lapso no mayor a I (tres) meses.

- g) Los alimentos registrados para mantener la vigencia de sus registros deberán pagar anualmente la tasa fijada para tal objeto, cantidad que se depositará en la cuenta única del Ministerio de Salud Pública.
- h) El pago deberá efectuarse hasta el 31 de marzo de cada año.
- i) La persona responsable de todo alimento procesado inscrito en el registro sanitario, que lo retire del mercado, deberá comunicarlo a la Dirección General de Salud.

2.4.2 Análisis y determinación de localización y tamaño. La idea es exportar las carnes frías de cerdo al mercado ecuatoriano a distribuidores ya localizados y establecidos en ese mercado, pues consideramos que no tenemos la logística adecuada ni eficiente para entrar a distribuir directamente.

Además, primero se entraría a analizar los resultados y beneficios económicos obtenidos en el negocio y si existe la necesidad de establecer una sucursal en el país se procedería a evaluar.

2.4.3 Análisis de costos de producción

▪ **Volumen de producción**

De acuerdo a las conversaciones realizadas con los dos distribuidores en Ecuador, quienes serían nuestros principales clientes; la cantidad a producir de acuerdo a su consumo mensual de cada una de las 4 referencias aproximadamente sería:

* Volumen de Producción para el distribuidor PARMINCORP S.A. Guayas, Guayaquil

<input type="checkbox"/>	Chorizo de Cerdo:	1000Kg.	}	MENSUAL
<input type="checkbox"/>	Jamón Sándwich:	1.463 Kg.		
<input type="checkbox"/>	Salchicha perro:	60 Kg.		
<input type="checkbox"/>	Mortadela:	35 Kg.		
2.558 Kg.				

* Volumen de Producción para el distribuidor EAGRIS S.A .de Pichincha - Quito

<input type="checkbox"/> Chorizo de Cerdo:	804.8 Kg.	} MENSUAL
<input type="checkbox"/> Jamón Sándwich:	1.000Kg.	
<input type="checkbox"/> Salchicha perro:	40.4 Kg.	
<input type="checkbox"/> Mortadela:	25.6 Kg.	
<u>1.870,8 Kg.</u>		

Total Volumen de Producción = 4.428.8 Kg.

Tabla 5. Proyección de producción destinada a la exportación

Capacidad Instalada	Capacidad Productiva	Producción Exportación Año 2008	Producción Exportación Año 2009	Producción Exportación Año 2010
30 Toneladas / mes	20.5 Toneladas / mes	4.4 Toneladas / mes	4.8 Toneladas / mes	5.2 Toneladas / mes
1.200 Kg. / día	800 Kg. / día	176 Kg. / día	192 Kg. / día	208 Kg. / día

Fuente: Propia - Cervalle S. A. Junio 2006

Se tiene un estimado de crecimiento en ventas de exportación anual del 10% por lo tanto la proyección de producción destinada a la exportación crecerá un 10% anual.

Tabla 6. Resumen producción carnes frías

PRODUCTOS	KILOS	COSTO X KILO	VLR TOTAL	LISTA OFICIAL	VLR TOTAL	MARGEN BRUTO	%
JAMON SANDWICH	2,463.0	6,854	16,882,582	8,944	22,029,072	5,146,490	23.4%
MORTADELA ECONÓMICA	60.6	4,962	300,709	7,916	479,710	179,000	37.3%
CHORIZO DE CERDO	1,804.8	7,264	13,109,928	9,458	17,069,798	3,959,871	23.2%
SALCHICHA PERRO	100.4	5,184	520,492	7,196	722,478	201,986	28.0%
TOTAL	4,428.8		30,813,711		40,301,058	9,487,348	23.5%

- **Costo Mano de Obra** \$12'077.139

Este valor son los costos en los que incluye la planta de producción mensualmente en sueldos, auxilios de transporte, cesantías, dotaciones y suministros a los operarios, aportes a la ARP, a las entidades promotoras de salud, al fondo de pensiones, a la caja de compensación y al I.C.B.F.

Gastos de Fabricación

- **Gastos Variables totales de Fabricación**

\$3'262.900

Este valor es el gasto mensual en mantenimiento y reparaciones, en adecuaciones e instalaciones, en las depreciaciones, y en diversos gastos como elementos de aseo y cafetería, utensilios de papelería y fotocopias, implementos de empaque, casino, etc.

- **Gastos Fijos totales de Fabricación**

\$3'974.493

Este valor es el gasto mensual de la planta en servicios, impuestos anuales, etc.

- **Costo por kilo**

Nota: Como política de la empresa se ha estipulado \$2.000 por total de kilo producido para cubrir los gastos y costos totales de producción; los gastos mencionados anteriormente corresponden al total de la producción mensual de Cervalte.

2.5 POLÍTICA DE COMPRAS

La política de Compras de Cervalle está basada en una serie de principios básicos con el objetivo de fomentar una relación sólida y duradera con nuestros proveedores.

2.5.1 Política de pago a Proveedores. Las Compras son gestionadas de forma descentralizada por cada una de las Unidades de Negocio de Cervalle y el pago es efectuado en la oficina administrativa. El pago se realiza de acuerdo al tiempo negociado con lo proveedores, generalmente están programados entre 8, 15, 20 y 30 días o de contado.

2.5.2 Importancia relativa de los proveedores. En Cervalle se procura manejar las relaciones con proveedores dentro de un marco profesional honesto y abierto; además, concebimos la calidad como la plena satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, por lo tanto si contamos con muchos proveedores que nos permiten ofrecer los productos en las mejores condiciones. Contamos con empresas que nos proveen de: Empaques, etiquetas, condimentos, alimentos, artículos desinfectantes, de aseo y papelería, etc. con los cuales nos hemos comprometido por varios años.

Si cambiáramos de proveedores se correrían muchos riesgos, pues perseguimos minimizar el coste íntegro de las compras, garantizando la calidad y la continuidad del suministro. Además, posiblemente se verían afectados los precios, los plazos definidos de entrega, la comunicación y colaboración, el nivel de servicio, etc.

2.5.3. Capacidad de atención de pedidos. En la planta de producción existe un espacio reservado para la recepción de pedidos, realizado por dos personas encargadas de tomar los pedidos y retroalimentarlo a producción para que procedan a la producción al despacho. En temporada normal si contamos con la mayor disponibilidad para atender todos los pedidos, pero en etapas de

estacionalidad como la de diciembre si es necesario aumentar el personal para poder cumplir con todos los despachos de productos.

Entre nuestros proveedores no existe ninguno dedicado al sector de los procesados cárnico, el único proveedor dedicado a la producción de la carne de cerdo pertenece a nuestro grupo llamado Cerdos del Valle S.A.

2.5.4 Planeación de compras. En la planta también se cuenta con un cuarto – bodega de todos los insumos que se utiliza en producción, esta bodega es manejada por un operario encargado de mantener los stocks necesarios.

Para la materia prima de carne de cerdo contamos con los cuartos fríos y de congelación para mantenerlos en las mejores condiciones.

Cuando aumenta la producción estos cuartos fríos llegan a su mayor capacidad y toca buscar proveedores de almacenamiento en cuartos fríos para evacuar la mercancía.

2.5.5 Control de calidad a las compras. Siempre se ha manejado un histórico de pedidos realizados a los proveedores manejado por el director administrativo, quien se encarga de verificar y controlar las cantidades, el tiempo, el precio y proveedor de todas las compras que se realizan.

2.6 CONTROL DE CALIDAD

En la planta de producción de carnes frías hay una persona encargada del control de calidad, seguimiento a las Buenas Prácticas de Manufactura y de establecer las políticas y normas referentes a la higiene personal, quienes deben llevar su uniforme, tapabocas, botas, gorro, guantes y demás implementos necesario para realizar la producción, pues se elaboran productos perecederos cuyo estado sanitario influirá decididamente sobre la vida útil de los mismos; que de no cumplir con las normas de higiene establecidas, pondrán en peligro la salud de los

consumidores con la consecuente pérdida de imagen de calidad y confianza de la empresa, la cual corre el peligro de salir del mercado competitivo.

Cada empleado tiene dos juegos de ropa para estar siempre higiénicamente aceptable. Las botas de los operarios deben mantenerse limpias. El personal femenino y los hombres con pelo largo tienen que usar obligatoriamente el pelo recogido y que sujeten el pelo dejando las nuca libres. No se permite el uso de barbas, anillos, uñas pintadas cortas y limpias.

Siempre se realiza un reconocimiento médico al personal para conocer su estado de salud, antes de ingresar a la empresa y cada seis meses al personal fijo.

A diario se verifica heridas en las manos de los operarios, obligando a usar guantes a aquellos que presenten infección aguda, susceptible de contaminar los productos elaborados con estafilococos.

Se ponen en condiciones sanitarias los vestuarios y servicios higiénicos, hay papel higiénico, abundante disponibilidad de jabón y elementos para la desinfección de manos y utensilios, toallas de papel. Hay una persona encargada de realizar una visita a los baños por lo menos cuatro veces al día, para mantenerlos limpios e higiénicos.

Mensualmente se programa una jornada de desinfección de bacterias en utensilios, maquinaria para prevenir contaminación en los productos. Además se realiza inspección por parte de la secretaria de salud pública en donde se verifica que la empresa si cumple con las normas de higiene.

2.7 COMPETENCIA EN EL MERCADO OBJETIVO

2.7.1 Análisis de la competencia. La competencia no se configura solamente como las empresas de productos cárnicos procesados, también se presentan competidores de otras categorías muy importantes a la hora del consumo y dependiendo del desarrollo de las mismas, se pueden identificar el nivel de dinamismo de la categoría y los frentes por los cuales se puede penetrar con mayor efectividad.

Según los hábitos y consumos de Ecuador, los productos que compiten directamente en los momentos de consumo y que se consideran como directos competidores de la categoría de carnes frías son: Otras carnes frías (Variedades europeas), carnes rojas, carnes blancas, atún, cereales, huevo, queso.

Las marcas de carnes frías que más se consumen en las dos ciudades Quito y Guayaquil

Tabla 7. Participación de la competencia en Ecuador

MARCA	VOLUMEN EN VENTAS	PARTICIPACIÓN
DON DIEGO	560	20
MR POLLO	560	20
PLUM ROSE	420	15
JURIS	420	15
LA EUROPEA	280	10
GUT	140	5
OTRAS MARCAS	420	15
TOTAL	2,800	100

Dentro de una análisis general sobre la competencia de embutidos en el país Ecuatoriano podemos notar que es un mercado básicamente liderado por empresas nacionales con marcas de tradición y trayectoria donde es muy relevante el factor calidad y precios, en los supermercados de estratos mas altos y market de gasolineras se pueden encontrar otras marcas importadas de Estados

Unidos, España, Perú y Chile, utilizando una estrategia más selectiva de acuerdo al mercado al que ellos se dirigen. Casi todas las marcas competidoras cuentan con un portafolio básico de los embutidos más consumidos por los ecuatorianos, caracterizándose más por sabores tradicionales y en los últimos 10 años dándole más importancia al valor saludable y no dañino de sus productos, se puede establecer que las marcas importadas juegan un papel importante para estratos más altos que buscan quizás marcas reconocidas en otros países guiándose de la confiabilidad y el amparo de una marca extranjera.

2.7.2 Análisis países competidores

Tabla 8. Análisis de países competidores

PAIS	EMPRESA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	VENTAJA COMPETITIVA
Perú	Dillman S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Comparado con marcas extranjeras su precio es menor. • Buena Imagen de producto. • Tiene una buena cobertura en la costa y Guayaquil. • Su mayor fuerte y productos mas reconocidos son las salchichas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cobertura en supermercados y comisariatos. • No son fuertes en la otra línea de embutidos como chorizos, jamones. 	Pueden competir en precios debido a las preferencias de Exportación de Perú hacia Ecuador.
Estados Unidos.	Piggis S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Se perciben como una marca de alta calidad. • Su producto mas apetecido son las salchichas y la tocineta. • Cuentan con trayectoria en USA. • Preferencias arancelarias con Ecuador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la imagen de producto. • Falta posicionarse en otros mercado del País como Guayaquil y la zona costa 	<ul style="list-style-type: none"> • Poseen altos estándares de calidad viéndose reflejado en su producto. • Han logrado establecer buenas negociaciones con las cadenas de supermercados.

		<ul style="list-style-type: none"> • Su planta cuenta con un amplio desarrollo tecnológico. • Se han logrado ubicar en las rapitiendas, supermercados y markets de gasolineras con uno de las mejores lineales. 		
España	La Ibérica	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un amplio portafolio de productos. • Sus productos son percibidos como de alta calidad y un sabor único. • Las presentaciones de sus productos es muy llamativa al consumidor. • Son fuertes en degustaciones y muestra de sus productos. • Han logrado introducir diferentes tipos de jamones distintos al de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • sus precios se perciben como altos. • No realizan casi descuentos al consumidor. • Falta posicionar mas la línea de salchichas y chorizos. 	* Variedad en sabores y tipos de jamones que manejan.

2.7.3 Análisis de empresas competidoras en los países objetivo (I)

PRONACA (Quito – Pichincha): LOS NARANJOS N44-15 Y AV. DE LOS GRANADOS, EDF. INVERNA Teléfono:(593)(2)2263651 Fax:(593)(2)2263767 Línea Gratuita: 1-80, dirigido a estratos Medio-Alto, Medio, medio Bajo. Su empaque es bastante llamativo y el logo refleja la misión del producto



Los cerdos de MR. CHANCHO son sometidos a una estricta alimentación de cereales y a un riguroso trabajo en genética, lo que permite obtener el mayor porcentaje de carne y el menor de grasa.

La producción de carne de cerdo cuenta con alta tecnología en todas sus fases: modernas y novedosas técnicas de crianza, basadas en bienestar animal, tecnificados procesos de faenamiento y variedad de cortes y productos.

El consumidor tiene la garantía de un producto "deliciosamente confiable".

Marcas:

- ✓ . POLLO
- ✓ MR. CHANCHO
- ✓ MR. PAVO
- ✓ FRITZ
- ✓ MR. COOK

- **EMBUTIDOS JURIS CIA LTDA (Quito – Pichincha)** DOMINGO SEGURA N64-36 Y BELLAVISTA (COTOCOLLAO) Teléfono: (593) (2) 2598921 Fax: (593) (2) 2590860, dirigido a estratos medio y medio bajo y su empaque es con colores básicos y poco llamativo hacia el consumidor, este maneja además de embutidos carne de cerdo también la línea de pollo.

- **DON DIEGO (Quito – Pichincha)** SBTE. GUARDERAS N47-118 (LA CONCEPCIÓN) es el segundo en ventas y participación, se dirige a estratos medio alto, Medio y medio bajo con un empaque poco llamativo y colores verdes, pero se ha logrado posicionar a través de la experiencia y el sabor de sus productos. Teléfono: (593) (2) 2453430 Fax: (593) (2) 2254367.

- **LA IBERICA** JUAN LEÓN MERA Y WILSON Teléfono: (593) (2) 2553995, se dirige a estratos altos, medio altos y medio ya que su precio es mas elevado y maneja productos mas elaborados como diferentes tipos de jamones.

- **LA SUIZA CIA LTDA (Quito – Pichincha)** JUAN BARRAZUETA Y TADEO BENITEZ, CARCELEN Teléfono: (593) (2) 2478017 Fax: (593) (2) 2478398, dirigido a estratos medio bajo medio

- **ECUADASA – PLUMROSE (Guayaquil – Guayaquil)** Av P. Menéndez Gilbert. Teléfono: (593) (4) 285500, es la empresa con mayor top of mind y es la tercera en ventas sus estratos son medio altos y medio caracterizándose por una imagen fresca y reconocida, también posee las marcas de embutidos de pollo.

Tabla 9. Productos de la competencia

<u>EMPRESA</u>	<u>TIPOS DE CARNE FRÍAS</u>
PRONAZA	Pollo, Pavo, Res, Cerdo.
PLUM ROSE	Pollo, Cerdo.
DON DIEGO	Cerdo.
JURIS	Cerdo.
LA IBERICA	Res, Cerdo, Pollo
LA SUIZA	Cerdo.

Productores carnes frías de cerdo: 3 Vs productores diferentes carnes: 3

2.7.4 Análisis general de empresas competidoras

- La empresa con mayores ventas en general y con mayores ventas de productos procesados es PRONACA. Posee una integración vertical y horizontal de gran poder, esto le da un gran nivel de competitividad. Bajo sus marcas comercializa los diferentes tipos de carnes frías como son: Pollo, Pavo, Res, Cerdo. Es de anotar que PRONACA, está ingresando en el mercado Colombiano y actualmente está poniendo en marcha una planta procesadora de pollos.
- Plum Rose, es una marca con gran posicionamiento después de PRONACA, es la segunda marca con mayores ventas en productos procesados, su posicionamientos corresponde a una marca costosa de calidad, la distribución de sus productos se lleva a cabo principalmente en supermercados y algunos minimercados.
- Don Diego por su parte se perfila como una marca de calidad y especializada, su distribución se encuentra en un 80% en supermercados y su mercado principalmente se encuentra en la sierra o en la ciudad de Quito.
- La empresa de embutidos Juris, es una marca con importantes adelantos tecnológicos y con una amplia proyección su mercado se esta extendiendo a estratos de tipo medio alto y medio bajo, su distribución se encuentra en supermercados, minimercados y en tiendas de barrio, teniendo mayor participación en la costa, Guayaquil.

2. 7.5 Análisis productos sustitutos

Cuando hablamos de sustitutos directos de los embutidos de carne de cerdo en primer lugar y el más representativo son los de pollo ya que constan con características similares de sabor, forma y preparación, básicamente la función o forma en que se consume es igual que con los de cerdo como para el desayuno, almuerzo, snack, etc.... por otra parte esta lo que es el atún y sardinas que son productos muy apetecidos y consumidos por el mercado ecuatoriano, pero este se convertiría en un sustituto imperfecto ya que su funcionalidad no es tan amplia como la de cerdo, esta es un poco mas limitada siendo así un sustituto imperfecto y por ultimo esta el huevo que es un producto de vital importancia en la canasta familiar y ha ganado mas participación por la diferencia de precios comprándolo con los embutidos, el consumidor lo percibe como un alimento saludable, rico en proteínas y de fácil preparación, las empresas mas representativas de estos productos son:

Producto Sustituto: Embutidos carne de Pollo

MR. POLLO es una marca ya tradicional que forma parte de la alimentación básica de los hogares ecuatorianos.

La elaboración de este producto, inicia con proyectos de investigación y desarrollo, y cuenta con las mejores técnicas de crianza y alimentación avícola, en los que se utiliza materia prima seleccionada, lo que asegura el sabor reconocido por los consumidores.

Producto Sustituto: Enlatados Atún y Sardinas

- Oportec S A - Oportec S.A.: ofrece para el mercado Andino, atún enlatado en aceite y agua.
- Packed Foods S A :produce alimentos empacados al vacío – Son comercializadores de productos enlatados de Pescado.

- ENVAGRIF C A - : Elaboración y comercialización de conservas y productos naturales.
- Importadora Chamesa - Son Productores y Comercializadores de Conservas De Atún y Sardinias.

2.7.6 Estrategia competitiva

2.7.6.1 Diferenciación. Por el momento no podemos decir que nuestros productos tienen un carácter diferenciador, pero si con un sabor agradable, saludable y sobre todo no artificial debido a que ese es uno de los inconvenientes que el cliente percibe de este tipo de productos y el Precio.

2.7.6.2 Liderazgo en costos. Al realizar el análisis de precios y la diferencia del dólar al peso podemos darnos cuenta que podemos entrar a competir con un precio más económico del líder, eso si teniendo en claro que nuestra idea no es que nos perciban como el más económico si no como un producto importado de excelente calidad a un precio razonable pudiéndonos mantener por debajo de los dos lideres del mercado.

2.7.6.3 Enfoque. Como se nombro anteriormente el mercado de Ecuador se abastece principalmente del mercado local, el 94% que se produce se consume y el 6% restante lo atienden marcas importadas, por consiguiente vamos atacar el nicho con una estrategia de penetración de mercado que esta muy desatendido que es el de los comercializadores para ser ellos el medio y canal por el cual se llegara al consumidor final, teniendo en claro que el enfoque debe estar muy dirigido a la parte de logística y capacidad de respuesta de nuestros productos.

2.7.7 Expectativas de creación de valor

Hacer de Cervalle una empresa con visión exportadora, de ampliación del mercado, crecimiento y con mayor responsabilidad al atender mercados exigentes que le generen experiencia, reconocimiento y mayor trayectoria en el sector.

2.7.8 Estrategia comercial actual

Objetivo

- Las actividades básicas: Cervalle cuenta con la integración de la cadena productiva cerciorándose de la calidad y eficiencia de sus productos.
- Las interrelaciones entre actividades: desde la crianza hasta la entrega del producto al consumidor final todas las actividades de Cervalle están interrelacionadas una a una y el éxito de cada paso es fundamental para el desarrollo y eficacia del proceso.

Actividades Primarias

2.7.8.1. Logística de entrada. Cervalle cuenta con un proceso organizado direccionado en primer lugar con la fuerza de ventas que es la que tiene contacto directo con el cliente, este al realizar su pedido debe comunicarse con producción, departamento encargado de la elaboración y procesamiento de los embutidos, este de acuerdo a la producción habitual que tenga, dispone un proceso organizado de elaboración de pedidos, simultáneamente el producto elaborado se lleva al almacenamiento donde los productos manejan temperaturas de 0 a 4 grados y necesarias para la conservación efectiva de estos, posteriormente se encuentra el encargado de los despachos y de esta manera dependiendo de la fecha de entrega se realiza un enrute de los productos en los camiones de la empresa.

2.7.8.2 Operaciones. Cervalle cuenta con instalaciones y maquinarias propias permitiéndoles realizar la transformación de las materias primas para dar como resultado a los embutidos.

2.7.8.3. Logística de salida. En la planta de producción se cuenta con el personal encargado de la distribución de los productos este como todos los departamentos deben llevar un control de mercancía despachada ya sea de carne en desposte o producto totalmente terminado, de acuerdo a la parte de los empaques Cervalle cuenta con su maquinaria aunque no es la más adelantada se complementan con la parte de la marca que es adhesiva y la maquila la empresa Etiflex.

2.7.8.4. Mercadeo y ventas. Cuenta con un departamento encargado de direccionar a su grupo de ventas formulando estrategias mensuales y por temporadas para cada punto de venta, es el encargado de la autorización de descuentos especiales y promociones al consumidor todo esto basado en las necesidades del consumidor logrando ofrecer de manera efectiva el portafolio de productos con el que se cuenta teniendo mejores referencias y creando ante todo con el cliente una especie de fidelización a la marca.

2.7.8.5 Servicio. Se formó hace poco el Departamento del servicio al cliente con el fin de tener un registro de posventa y retroalimentar hasta que punto está satisfecho el consumidor y realizar un plan de acción y seguimiento a los errores presentados.

2.7.8.6 Infraestructura. Como nombramos anteriormente Cervalle será un ente exportador hacia comercializadores de alimentos cárnicos al por mayor en Ecuador, no abrirá planta en este país, pero sí hará contactos con los distribuidores y comercializadores de las principales ciudades del país Quito y

Guayaquil, queriendo satisfacer un nicho importante para llegar a grandes consumidores como lo son hoteles, restaurantes por supuesto minimarkets.

2.7.9 Estrategia de ingreso y crecimiento. Nuestra estrategia principal será la de distribución y enfocarnos en un nicho de mercado, claro esta sin dejar aun lado el de estimular el uso de una marca nueva y con calidad; De acuerdo a la información recolectada se pudo dar cuenta que el sector comercializador no estaba totalmente abarcado, las marcas competidoras se enfocan mas por entrar a los canales de supermercados, dejando un hueco en el sector de empresas que trabajan con diferentes marcas de embutidos ya sea de pollo, cerdo, carnes en general y este lo que hace es encargarse de los subnichos como restaurantes, hoteles, pequeños sitios de comida que tienen como necesidad variedad, precio, producto en volumen y obviamente de buena calidad, por tal motivo consideramos que la manera en primer lugar de entrar a este mercado es por este canal, sin dejar aun lado el de penetrar en el de supermercados y mini mercados.

2.7.10 Diversificación y ampliación de líneas

2.7.10.1 Desarrollo de Producto. Las carnes frías de cerdo de Cervalle se encuentran en una etapa de crecimiento en el mercado colombiano en especial el caleño y eje cafetero ya que se ha podido responder al mercado de manera eficiente en cuanto a sabor, calidad, disponibilidad y sobre todo precio, ya que es un producto que cuenta con unos insumos altos en contenido no solo proteínico si no con los mejores estándares de excelencia que hacen de todo un proceso productivo un resultado final con todas las características necesarias para atender a un mercado exigente y preocupado por la alimentación familiar.

2.7.10.2 Nuevas ideas para ampliar la oferta. Constantemente se están en la búsqueda de encontrar las maneras más eficaces para ampliar la demanda detectando necesidades específicas de cada cliente dependiendo del punto de venta por tal motivo el departamento de mercadeo esta constantemente

impulsando ofertas, promociones, descuentos y regalos para el mercado objetivo y haciendo conocer por medio de la promoción y merchandising degustaciones de productos.

2.7.10.3 Estrategia de ampliación de línea o diversificación. Invirtiendo mas en investigación y desarrollo de nuevos productos, ya que se considera y sé esta consciente de la importancia de seguir avanzando y estar en la vanguardia, debidos que el consumidor Ecuatoriano todavía tiene una percepción no muy positiva de la carne de cerdo en especial de las carnes frías, la estrategia seria de información hacia este mercado demostrándole de los beneficios y el porque no es dañino consumir este tipo de productos, además es un mercado cada vez mas preocupado por lo saludable y seria buena poder ampliar la línea de productos con productos mas bajos en grasas y amparados por alguna asociación o un ente que certifique La calidad de las carnes frías de Cervalle.

2.7.11 Propuesta de valor

- Producto: Demostrando que es un producto de alta calidad con un sabor especial, y sobre todo a un precio justo y por debajo de los dos lideres del mercado.
- Proceso: Una herramienta de gran ayuda y de contacto es el e-bussines permitiendo tener un contacto oportuno con nuestros clientes, este es un punto en el que se tiene que especializar Cervalle ya que comparado con la competencia se debe ser igual de eficientes en los periodos de entrega del producto y realización de pedidos.
- Cliente: Tener una relación basada en compromiso y responsabilidad en los negocios ya que estamos siendo un proveedor nuevo para ellos y se debe generar la mejor confianza posible.

3. ADMINISTRACIÓN

3.1 ORGANIGRAMA

Teniendo en cuenta que la empresa ya se encuentra establecida y será desde donde se guíen y ejecuten todas las operaciones de internacionalización, su organigrama esta formado de la siguiente manera:

Grafico 2. Organigrama



▪ RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Cargo: Director Mercadeo y Ventas

Funciones:

- Coordinación y venta de los productos producidos en planta.
- Rotación rápida de inventarios
- Velar por la calidad de los productos.
- Eficiencia y cumplimiento en el proceso logístico
- Atención oportuna a los clientes.
- Recibo de inquietudes y quejas de los clientes
- Responder ante gerencia por los parámetros productivos de la planta.

Cargo: Asistente de Mercadeo

Funciones:

- Apoyar en todas las actividades y proyectos que se realicen en el departamento.
- Analizar la competencia para responder rápidamente a sus estrategias.
- Diseño de campañas promocionales.
- Diseño de material promocional.
- Ejecución de estrategias de mercadeo.

Cargo: Director de Planta

Funciones:

- Desarrollar y gestionar todos los parámetros necesarios para logran rendimiento óptimos.
- Evitar evasión de mercancías por mal manejo.
- Asegurar el cumplimiento en logística, entrega y control.
- Manejo de disciplina de los operarios en la planta.

Cargo: Director Producción carnes Frías

Funciones:

- Desarrollar, coordinar y llevar a cabo todas las actividades encaminadas a producir carnes frías.
- Administrar el recurso humano a cargo de todos los elementos de producción, empaque, almacenamiento de carnes frías.
- Gestionar los parámetros necesarios para lograr el aseguramiento de calidad.
- Realizar Informes acerca de rotación de inventarios, controles, rentabilidad, y los que se estimen necesarios para el análisis periódico de la gestión realizada.

Cargo: Coordinadora de Calidad

Funciones:

- Capacitar permanentemente a los operarios.
- Manejar los indicadores de gestión de aseguramiento de calidad, con respecto a la planta.
- Implementar, gestionar y velar para que los procesos de aseguramiento de BPM y HCCP se apliquen como cultura permanente en la empresa.

3.2 EQUIPO DIRECTIVO

➤ **Nombre:** Juan Carlos Cardona

Cargo: Director Mercadeo y Ventas

Instituto Superior de Educación:

Veterinario, Universidad del Valle

Diplomado en Mercadeo, Universidad Autónoma de Occidente

Experiencia en el Sector: 6 años

➤ **Nombre:** Viviana Buitrago

Cargo: Asistente de Mercadeo

Formación Académica:

Bachiller Clásico – Colegio Católico

Instituto Superior de Educación:

Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Autónoma de Occidente

Experiencia en el Sector: 1 año.

➤ **Nombre:** Federico Cardona

Cargo: Director de Planta

Experiencia en el Sector: 5 años.

➤ **Nombre:** Andrés Grisales

Cargo: Director Producción carnes Frías

Formación Académica

Bachiller Clásico – Colegio champagñat

Instituto Superior de Educación:

Ingeniería Industrial, Universidad del Valle

Experiencia en el Sector: 6 años.

➤ **Nombre:** Nhora Cecilia Buitrago

Cargo: Coordinadora de Calidad

Formación Académica:

Bachillerato Clásico, Instituto Tulio Enrique Tascon.

Instituto Superior de Educación:

Ingeniero Agroindustrial, Universidad Nacional.

Experiencia en el Sector: 4 años.

3.3 PROCESO DECISORIO

Los encargados de tomar cualquier decisión importante en la empresa es la junta directiva, compuesta por el presidente, gerente, director de granjas, mercadeo,

puntos de venta y administrativo y el proceso sobre el cual se basan es el siguiente:

- 1) Percepción de las necesidades.
- 2) Formulación de alternativas.
- 3) Evaluación de proyectos.
- 4) Selección, tomar la decisión.

No se puede tomar ninguna decisión sin que sea aprobada por la junta directiva, o de acuerdo a su importancia por el gerente de la empresa.

3.4 MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

El manejo de los Recursos Humanos en Cervalle es manejado por el jefe de gestión humana, encargada de reclutar, seleccionar, capacitar y socializar al nuevo personal. Además, el director de planta se encarga de realizar un entrevista antes de que la persona sea seleccionada.

A los operarios de la planta se les paga un salario mínimo, mas transporte y se les reconocen las horas extras.

Al equipo directivo su salario esta entre \$650.000 y \$2.000.000 mas auxilio de transporte.

3.5 ASESORES PROFESIONALES

En la actualidad se esta realizando un servicio de consultoría en calidad, quien nos esta asesorando para lograr la certificación ISO 9000.

Además tenemos un asesor quien nos esta asesorando para introducir una nueva línea de producto a la empresa.

También nos estamos asesorando de un experto en el sector sobre el manejo eficiente en producción y en desarrollo de nuevos productos.

3.6 TRAMITES DE CONSTITUCIÓN

Cervalle esta constituida desde hace 6 años, con su certificación de existencia representación ante la cámara y comercio de Cali y tiene entre su objeto social, fabricación, elaboración, distribución, importación y exportación de toda clase de productos derivados de la comercialización del cerdo.

3.7 OBTENCIÓN DE PERMISOS Y LICENCIAS

La norma técnica colombiana NTC 512-1 (cuarta actualización) y la Resolución 8688 de 1.979 señala que los rótulos de los envases y embalajes de los productos alimenticios elaborados deberán llevar las siguientes leyendas de acuerdo con su clasificación:

- Nombre del producto.
- Nombre y dirección de la casa fabricante.
- Contenido neto en el sistema métrico A Unidades del Sistema Internacional, SI. Se deberá expresar el contenido neto en volumen.
- Lista de ingredientes, con nombre específico. Se permite emplear títulos genéricos para aceites de origen animal o vegetal, excepto para el aceite de oliva.
- Número de registro sanitario.
- Condiciones de conservación y modo de empleo si el producto lo requiere.
- Fecha de caducidad y número de lote, este último grabado de forma indeleble.
- Nombre y dirección de la casa importadora.

Registro sanitario:

Los alimentos de origen animal que han sido sometidos a un proceso de transformación deben obtener el registro sanitario. El coste por cada registro sanitario para derivados cárnicos es de aproximadamente 700 dólares y en la actualidad todos nuestros productos tienen su respectivo registro INVIMA, en donde lleva nombre o razón social de la persona física o jurídica a cuyo nombre solicita el registro sanitario y su domicilio, nombre o razón social del fabricante, nombre y marca del producto y descripción del producto.

4. ESTRATEGIA DE MERCADO

SELECCIÓN DEL MERCADO

En el presente cuadro se muestran las características más significativas a la hora de determinar la decisión de exportar al país ecuatoriano:

Tabla 10. Matriz de selección del mercado

	FACTORES CLAVES DE DECISIÓN	PESO	VR	VR	VR	VR
		RELATIVO		SOPESADO		SOPESADO
				ECUADOR		PERÚ
1	Contacto con distribuidores	0.22	4	0.88	1	0.22
2	Acuerdos Comerciales	0.18	4	0.72	3	0.54
3	Flujo de Comercio con Colombia	0.15	3	0.45	4	0.6
4	Aranceles y sobre - tasas	0.14	4	0.56	1	0.14
5	Facilidades de Distribución	0.12	4	0.48	2	0.24
6	Dimensión del Mercado	0.09	3	0.27	4	0.36
7	Proximidad Cultural	0.06	4	0.24	2	0.12
8	Preferencia por carnes frías importadas	0.03	3	0.09	2	0.06
9	Población Millones de habitantes	0.01	2	0.02	3	0.03
		$\Sigma= 1$		$\Sigma= 3.71$		$\Sigma=2.31$

4 = Alto, 3 = Medio – Alto, 2 = Medio – Bajo, 1 = Bajo

Uno de los principales factores que inciden en realizar la exportación al mercado ecuatoriano es que ya se ha tenido un acercamiento con los distribuidores, pues hemos tenido la presencia de un representante en nuestras instalaciones manifestando su interés por comercializar nuestros productos en el país vecino. Mientras que en Perú la conversación con posibles distribuidores de carnes frías de cerdo ha sido nula, por lo cual el proceso sería más complejo y lento.

Además la importación de estos dos países de carnes frías de cerdo desde Colombia es nula, lo cual generaría una oportunidad al empezar a realizar negociaciones con los distribuidores para que los productos de este tipo colombianos empiecen a tener presencia en esos mercados.

Con el acuerdo de la Comunidad Andina el intercambio Bilateral de Colombia con los dos países ha sido muy bueno, teniendo en el 2005 una balanza comercial con Ecuador de US \$275 millones y con Perú US \$272 millones.

En Perú existe una sobre-tasa puesta a los embutidos del 10% mas todos los impuestos internos que se deben cubrir al exportar, los cuales harían que los precios de los productos fueran mas altos, en cambio en Ecuador existe 0% de Arancel para este tipo de productos mas un IVA del 12% que es devuelto por el gobierno colombianos al registrarse como exportador, y Fodinfra que es el 0.5% sobre el valor CIF.

4.1 MERCADO OBJETIVO

Tabla 11. Resumen de información general de Ecuador

ECUADOR	
NOMBRE OFICIAL	República del Ecuador
CAPITAL	Quito D. M.
EXTENSION	283.560 Km. Cuadrados
POBLACION	13.215.000
	Hombres: 49.5%
	Mujeres: 50.5%
	Urbana: 61%
	Rural: 39%
ESTRUCTURA DE EDAD	0 a 14 años: 34.9%
	15 a 64 años: 60.6%
	Más de 65 años: 4.5%
EXPECTATIVA DE VIDA AL NACER	72 años
	Hombres: 69 años
	Mujeres: 75 años
GRUPOS ETNICOS PRINCIPALES	Mestizos (39%), Blancos (15%), Indígenas (41%), Negros (4%) y Guayaquil, Cuenca
DIVISION	21 provincias
REGIONES	Costa, Sierra, Oriente e Insular
INDUSTRIAS	El petróleo, la industria alimenticia, el textil, el trabajo metálico,
INGRESO PER PRINCIPALES	2.400 Dólares Petróleo, plátanos, camarón, café, cacao, flores de corte, pescado
SOCIOS COMERCIALES (Destino Exportaciones)	Los EE.UU. el 39 %, Colombia el 5.6 %, Corea del Sur el 5.1 %, Alemania el 5 %, Italia el 4.4 %
MONEDA	Dólar Norteamericano
IDIOMA	Español - Dialectos Indígenas (Quechua)
RELIGION	90% Católicos
CLIMA	Tropical a lo largo de la costa y tierras bajas de la Amazonia, Templado hacia el interior

INEC (Instituto Nacional de Estadística del Ecuador) "Reporte estadísticas sociales año 2005". Censo de población 2001 (nov) y proyecciones (2005). Banco Central del Ecuador Informe anual de Industria 2004. Junio 2006.

- **Rasgos geográficos**

La República del Ecuador está situada en el Hemisferio Occidental, al Noroeste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico.

La ciudad de Guayaquil tiene 2'117.553 habitantes aproximadamente, constituye el centro industrial, financiero-comercial y de servicios de más desarrollo del país. La ciudad maneja la mayor parte de las importaciones y exportaciones, excepto las de petróleo, que se realizan a través de Puerto Balao, ubicado en la costa norte, en la provincia de Esmeraldas. La mayor parte de la producción agropecuaria regional está dirigida al mercado interno, aunque en los últimos años existen zonas dedicadas a la producción no tradicional para la exportación como las flores, frutas y algunos vegetales.

A 2.800 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio anual de 17° C y con una población de 1'615.809 habitantes se encuentra la ciudad de **Quito, Distrito Metropolitano y Capital de la República del Ecuador**. Es la sede del gobierno y centro de la administración pública. Por su valor histórico, cultural y artístico fue declarada "Patrimonio Arquitectónico y Cultural de la Humanidad" por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, en 1978.

- **Evolución de la economía ecuatoriana**

Desde comienzos del 2001, el desarrollo de la actividad económica Ecuatoriana empezó a desacelerarse, hasta adquirir una tendencia recesiva que se evidenció en la reducción de las expectativas de crecimiento del 4% al 3%, que se plantearon para el 2003. Sin embargo gracias a un nuevo aire de confianza en la economía, ésta tendencia negativa se detuvo y la economía presentó un crecimiento del 6.9%, comportamiento que no se dio al terminar el 2005, pues hubo un cierre en la variación del PIB del 3.3%, pero que sin embargo es muy

positivo.

Luego de un prolongado período de estancamiento desde 1982, al año 1999 se le recordará por registrar la mayor caída del PIB y como el año en el que se agudizó el deterioro institucional del país. El PIB declinó en 7,3% medido en sucres constantes y en dólares en 30,1%, de 19.710 millones pasó a 13.769 millones de dólares.

El PIB por habitante se redujo en casi 32%, al desplomarse de 1.619 a 1.109 dólares. El país experimentó uno de los empobrecimientos más acelerados en la historia de América Latina: entre el año 1995 y el año 2000, el número de pobres creció de 3,9 a 9,1 millones, en términos porcentuales de 34% al 71%; la pobreza extrema dobló su número de 2,1 a 4,5 millones, el salto relativo fue del 12% a un 31%.

En estas condiciones se registró un deterioro acelerado de los índices de bienestar. El ingreso por habitante del Ecuador alcanzó apenas un 43% del promedio latinoamericano. Lo anterior vino acompañado de una mayor concentración de la riqueza. Así, mientras en 1990 el 20% más pobre recibía el 4,6% de los ingresos, en el 2000 captaba menos de 2,5%; entre tanto el 20% más rico incrementaba su participación del 52% a más del 61%.

La consecuencia lógica de esta evolución económica fue el masivo desempleo y subempleo; la caída de los ingresos; la reducción de las inversiones sociales: salud, educación, desarrollo comunitario, vivienda; la creciente inseguridad ciudadana; el deterioro de la calidad de vida; y, la reducción vertiginosa de la confianza en el país.

Tabla 12. Perspectivas económicas de Ecuador 2006

Indicadores económicos claves	2002	2003	2004	2005	2006
Crecimiento del PIB	3.4	2.7	6.9	3.9	2.0- 3.8
Inflación (fin de)	9.3	6.1	1.9	2.2 – 4.0	2.1– 4.6
Exportaciones (US\$ bn)	5.2	6.2	7.8	9.4	9.9
Importaciones (US\$ bn)	-6.2	-6.3	-7.5	-8.4- 9.6	-8.8 – 9.8
Balanza comercial (US\$ bn)	0.9	0.9	0.9	0.3- 0.9	1.0 – 0.5
Cuenta Corriente (% del PIB)	-5.8	-1.7	-0.5	1.0	0.6
Inversión Extranjera Directa (US\$ bn)	1.27	1.55	1.16	1.25	1.15
Balance Fiscal (% del PIB)	0.8	1.2	2.3	2.1	2.1

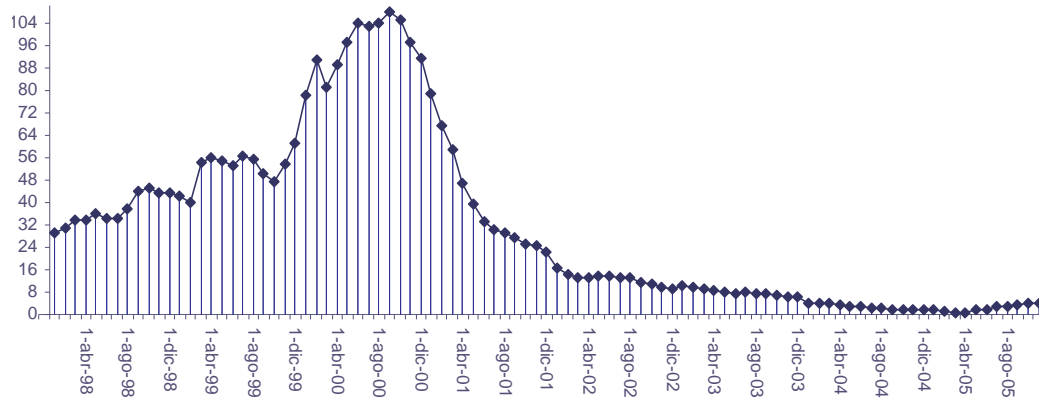
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) Informe proyecciones económicas del país 2006. Junio 2006.

El Banco Central del Ecuador prevé que la economía en el año 2005, medida por el PIB, creció alrededor de 3,9% mientras que en el 2004 fue 6,9% (considerado el mejor resultado de la economía nacional en los últimos 50 años). La tasa de crecimiento del PIB corresponde a un PIB (en términos constantes) de US \$ 19.643,8 millones de los cuales el PIB petrolero presenta un crecimiento de 3.10% y el no petrolero de 3.50%, los valores del PIB implican que el Ecuador tenga un PIB per cápita en términos corrientes para el año 2005 de US \$ 2.502.

- Evolución de los precios y de la canasta básica

La inflación mantiene una tendencia a la baja, ésta se explica por los bajos precios de los productos importados, frente a una producción interna encarecida por altos costos de producción, resultado de la escasa competitividad y la rigidez cambiaria.

Gráfico 3. Ecuador: Variación Anual de la Inflación 1998 - 2005



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Banco Central del Ecuador Informe anual de Industria 2004. **BBC** Mundo | AMÉRICA LATINA | Radiografía de Ecuador. Febrero 2006.

Como lo muestra la anterior gráfica, la medida de dolarización de la economía ecuatoriana surtió efectos positivos sobre la estabilidad de los índices de precios al consumidor, ya que después de comportar efectos de hiperinflación ésta se estabilizó y hoy por hoy mantiene una tendencia estable en niveles relativamente saludables para la el desarrollo de la economía.

La dolarización ha logrado una relativa estabilización de precios, la inflación mensual registró porcentajes menores al uno por ciento durante cinco de los siete meses del 2003, aspecto que era inimaginable en periodos anteriores donde la hecatombe económica presionaba el País. Ahora bien el panorama de estos índices es mucho mejor en los meses subsiguientes de los años 2004 y 2005 donde las cifras se han mantenido y analizando al detalle mes a mes su comportamiento podemos observar su evolución en términos relativos.

Dado que la caída de los precios al consumidor bajó, se ha presentando un fenómeno bastante particular en el sector empresarial del Ecuador, pues ante esto, se ha venido reflejando que: si bien la caída de la inflación beneficia a los consumidores, mata a ciertos segmentos del sector productivo nacional

imposibilitados de reducir costos, y por tanto de competir, ya sea con productos devaluados del resto del mundo o con productos altamente competitivos provenientes de Estados Unidos y particularmente de Colombia.

- Proceso de Dolarización de Ecuador

Los factores económicos que llevaron a adoptar la dolarización son varios: la inestabilidad macroeconómica, escaso desarrollo de los mercados financieros, falta de credibilidad en los programas de estabilización, globalización de la economía, países con historial de alta inflación. Además se considera que los factores como la eliminación de las restricciones a la tenencia de moneda extranjera en el sistema financiero, y la reducción de los controles de movimiento de capital, entre otros, juegan un papel importante en los procesos de dolarización en los países menos desarrollados.

La razón del cambio de moneda en el Ecuador se dio porque el sucre se devaluó a un ritmo superior al 200% debido a la crisis financiera, el congelamiento de depósitos y una elevada emisión monetaria para responder a los problemas bancarios y a la devolución de recursos a los depositantes. Este proceso generó la pérdida de confianza en la moneda.

Beneficios concretos que tiene la dolarización para el país:

- a) La inflación (es decir, el ritmo del incremento de precios = se redujo a un solo dígito – por debajo del 10% - a mediano plazo.
- b) Las tasas de interés internas se ajustarán a los niveles internacionales; se ubicaron en el 13,43% para los créditos y en el 9,9% para los depósitos¹.
- c) Se ha recuperado el ahorro, porque se eliminó el riesgo de la devaluación y el financiamiento porque es más factible acceder a créditos en el sistema financiero.
- d) Mejoró la credibilidad Internacional y generó un buen entorno para atraer

inversión extranjera.

- **Ámbito laboral: salarios y empleo**

Actualmente se manejan muchos mitos en torno al ámbito laboral. Se afirma que el Ecuador dolarizado tiene un salario mínimo que, con base a la remuneración por hora trabajada es superior al de sus socios andinos, Colombia, Perú y Venezuela (como se enseña en la presente tabla), así como de aquellos de las tres economías más competitivas de la región: Chile, México y Brasil.

Tabla 13. Condiciones laborales de algunos socios comerciales de Ecuador

País	Salario mínimo en dólares	Semana laboral	Salario por hora trabajada	Reparto de utilidades
Ecuador	150	40 horas	0,93	El 15% de las ganancias de las compañías se reparten: 10% para empleados y 5% por sus cargas familiares
Colombia	178,56	**48 horas	0.93	No existe ese beneficio
Perú	*135,69	48 horas	0.70	Escala descendente del 15%, según tipo de empresas
Venezuela	***188	44 horas	1,0681	La empresa debe distribuir al final del año al menos un 15% de sus beneficios líquidos; en la práctica, esto supone pagar un mínimo de quince días y un máximo de cuatro meses de salario.

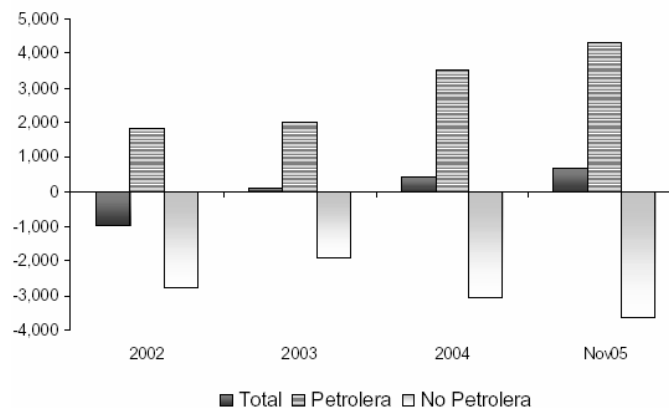
Fuente:. Consulado del Ecuador Revista Exports 2004, Tomo 1 Pág. 2:15. Galápagos (ICBP, 1992). Marzo 2006.

- Comercio Exterior

Tabla 14. Balanza comercial en millones de dólares 2000-2005

Exportaciones FOB Importaciones FOB Balanza Comercial									
Año	Exportaciones FOB			Importaciones FOB			Balanza Comercial		
	Petroleras	No Petroleras	Total	Petroleras	No Petroleras	Total	Petroleras	No Petroleras	Total
2000	2,442	2,484	4,927	256	3,213	3,469	2,187	-729	1,458
2001	1,900	2,778	4,678	250	4,731	4,981	1,650	-1,953	-302
2002	2,055	2,981	4,678	232	5,773	6,006	1,823	-2,792	-969
2003	2,060	3,432	6,039	597	5,501	6,098	2,010	-2,069	-59
2005	4,234	3,319	7,553	723	6,570	7,293	3,511	-3,249	262

Gráfico 4. Balanza Comercial Ecuador en millones de dólares 2000-2005



Fuente: Boletín mensual del Banco del Ecuador. Informe balanza comercial con los principales socios comerciales 2005. Junio 2006.

En el 2002, según las Cuentas Nacionales del Banco Central, la balanza comercial tuvo un saldo negativo US \$ -969 millones de dólares, el más bajo de los últimos cuatro años. Sólo en 1998 se registró un valor negativo mayor US \$ - 995 millones de dólares como consecuencia del gran déficit de la balanza comercial de productos no petroleros que llegó a US \$-1.644,17 millones de dólares, la misma razón afecta el saldo de la balanza del 2002.

El saldo acumulado de balanza comercial entre enero y noviembre 2005 fue US \$ 681.4 millones, lo que representa un crecimiento del 24.5% comparado al saldo en el mismo período de tiempo del 2004. Este resultado está sustentado en un importante crecimiento de las exportaciones de crudo. La balanza comercial petrolera presentó un superávit de US \$ 4,304.2 millones, mientras la no petrolera fue negativa en US \$ -3,622.8 millones.

El valor de las exportaciones acumuladas a noviembre 2005 ascendió a US \$ 8,875.5 millones, constituyéndose en un record histórico y representando un crecimiento del 24.6% respecto al saldo a noviembre 2004. El incremento del valor exportado se explica básicamente al crecimiento de las exportaciones petroleras y en menor grado a las exportaciones tradicionales y no tradicionales. Las exportaciones de petróleo representan aproximadamente el 60% de las ventas totales al exterior, situación en la cual se puede observar claramente la importancia de este sector en el ingreso de divisas al país y por lo tanto, en sus equilibrios macroeconómicos.

No obstante el crecimiento de las exportaciones petroleras se ha dado principalmente debido al incremento en el precio internacional de este bien más que al crecimiento del volumen exportado. Salvo en el 2004, año en el cual el volumen de exportación aumentó en el 40%, la cantidad de petróleo vendido al exterior se ha mantenido relativamente constante.

Además de ser uno de nuestros principales socios comerciales, la necesidad de exportar es que hemos tenido conversaciones con distribuidores del país quienes están muy interesados de comercializar nuestros productos y de establecer una fuerte relación comercial.

- Exportaciones

En el acumulado enero – noviembre 2005 las exportaciones de productos primarios constituyeron el 78.5% del total y registraron una tasa de crecimiento del

25.4% respecto a igual período del 2004. Entre los principales productos que destacan por su participación dentro de esta categoría, a parte del petróleo, están: el banano, camarón, flores y cacao, en ese orden. Los productos industrializados representaron el 21.5% restante, entre los cuales destacan, a parte de los derivados del petróleo: elaborados del mar y manufacturas de metales. Todos los productos citados, tanto primarios como industrializados, registraron incrementos de sus ventas: manufacturas de metales (46.1% de crecimiento), camarón (32.9%), elaborados del mar (19.2%), cacao (8.3%), banano (4.9%) y flores.

- Importaciones

Las importaciones del Ecuador están compuestas en gran medida por materias primas y productos con alto nivel de valor agregado proveniente de las grandes potencias en producción de masivos.

Las importaciones del período enero - noviembre 2005 alcanzaron un máximo histórico (USD 8,181.3 millones). Que comparando con las importaciones de igual período del 2004 representa un crecimiento del 24.7%. De este total, las importaciones de materias primas constituyeron el 33.2%, las de bienes de capital el 28.6%, las de bienes de consumo el 26.1%, las de combustibles y lubricantes el 12% y otras el restante 0.1%.

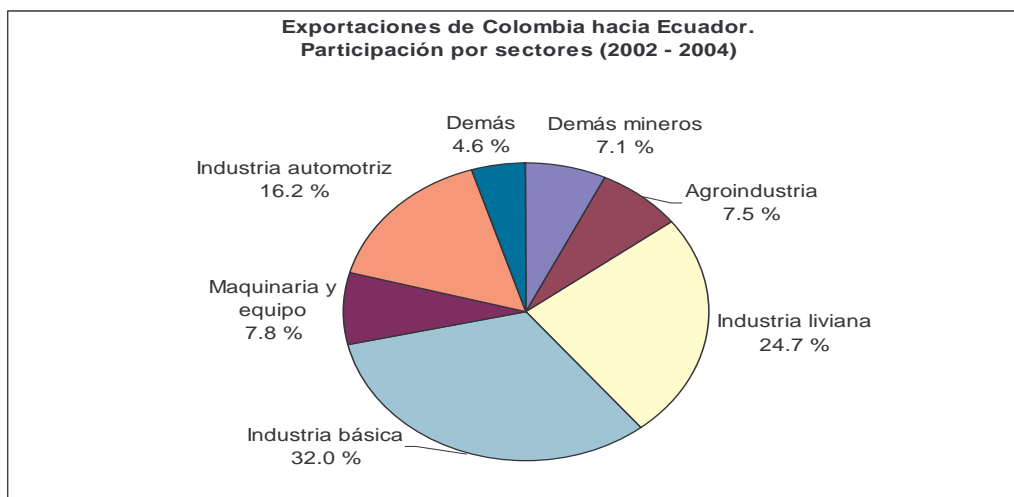
Entre estas clasificaciones de importaciones cabe destacar el crecimiento en el último año de combustibles y lubricantes (45.5% de incremento). Este crecimiento se dio principalmente por el incremento de los precios internacionales de estos bienes. Las otras clasificaciones crecieron así: bienes de capital 35.4%, materias primas 17.1% y bienes de consumo 16.5%

- Importancia del mercado ecuatoriano

El mercado ecuatoriano siempre ha sido importante para Colombia y ahora mucho más teniendo en cuenta que la economía del vecino país avanza hacia su recuperación, con base en el incremento de su producción de hidrocarburos, y la reducción de la inflación. Las exportaciones de bienes no tradicionales de Colombia a Ecuador, durante el primer semestre de este año crecieron 17 por ciento al pasar de 361 millones de dólares en los primeros seis meses de 2003 a 423 millones en igual período de 2004.

Las exportaciones de Colombia hacia Ecuador crecieron un 28.4% al pasar de US\$ 779 millones entre enero – diciembre del 2003 a US\$ 999.9 millones en el mismo período del 2004 y para el primer semestre del 2006 crecieron un 19%. La principal contribución a la variación positiva fue gracias al aumento en las exportaciones de derivados del petróleo, energía eléctrica, la industria automotriz, y la química básica.

Gráfico 5. Exportaciones colombiana hacia Ecuador



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Banco Central del Ecuador Informe anual de Industria 2004. Mayo 2006.

Cervalle se enfocara en este mercado ya que al realizar el análisis se pudo determinar que de acuerdo a las costumbres, capacidad adquisitiva y sobre todo consumo este target esta dispuesto a probar un producto nuevo fijándose por dos variables importante como la calidad y el precio, al saber esto y viendo que son dos nuestras ventajas competitivas se determinó que este mercado tendrá la aceptación del producto siempre y cuando sea una cadena eficiente ya que como intermediador esta los distribuidores de las carnes frías, encargados de llegar al consumidor final y su eficiencia en cuanto a entregas y servicio posventa también ser un factor determinante para el éxito de exportación de Cervalle.

- Conocimiento del Consumidor

La mujer es la principal compradora de los productos de la canasta familiar, y de los embutidos. No dista mucho de parecerse a las amas de casa Colombianas, sin embargo, se presentan algunas diferencias al estudiarlas a profundidad segmentándolas a nivel geográfico, dividiéndola en dos grupos: Las mujeres de la Costa (Guayaquileñas) y las de la Sierra (Quiteñas).

- a) Las mujeres Guayaquileñas son alegres, amorosas radiantes, cordiales, amigueras dinámicas, practicas, cariñosas, pendientes del hombre, extrovertidas, económicas y amables. Son mujeres más sociables que las de la sierra, menos desconfiadas. Son más directas y no dudan en manifestar lo que no les gusta.
- b) Las mujeres Quiteñas son conservadoras, educadas, formales, hogareñas, tímidas desconfiadas, introvertidas, calculadoras, cultas y familiares. Son mujeres muy sumisas difíciles de convencer y muy fieles a las marcas que compran.

Las mujeres ecuatorianas tienen una actitud frente a la cocina muy interesante pues se sienten expertas y apasionadas frente a la labor de cocinar, preparar platos es una de sus principales responsabilidades y se sienten orgullosas de

cumplir con excelencia esta labor.

A la hora de preparar los alimentos ellas son prácticas, funcionales, rápidas, buscan que los alimentos sean nutritivos, sanos y balanceados. Su labor la asumen desde tempranas horas de la mañana para poder ocuparse de otras tareas el resto del día.

Sobresale el consumo de carne de cerdo y de res, así como el de carnes curadas, maduras, procesadas y semi - procesadas, los snaks también tienen un representatividad destacando el consumo de dulces y galletas.

No hay una cultura light definida y por ello a la hora de consumir no piensan en los niveles de calorías o grasa que van a consumir.

En los estratos altos y medio el uso de la tienda es nulo, sin embargo en el estrato medio bajo hay una tendencia al uso del minimarket, En los estratos bajos el mercado se realiza en las tiendas y este se hace parcialmente con ajustes continuos en la semana.

- Actitud frente a la alimentación

Teniendo en cuenta que las carnes procesadas hacen parte de los hábitos alimenticios de las familias es bueno reconocer la actitud que tienen las mujeres frente a la cocina, factor que ha sido determinante para entrar en mercados similares, usándolos como marco de acción para crear los planes de mercadeo y de publicidad, adaptando los productos, imagen y comunicación a la cultura en la que se desea ingresar.

- Conformación de los alimentos principales de los ecuatorianos

La conformación de un plato corriente en el desayuno y en el almuerzo es similar al colombiano, presentando una gran oportunidad para entrar con similares argumentos de venta.

- a) Desayuno: Está compuesto por batidos de jugo, sándwich, lácteos, cereal, huevos, chorizo, mortadela, jamón, bistec, plátano cocido.
- b) Almuerzo: Está compuesto por sopa, caldo, arroz, ensalada, granos (frijoles, lentejas) carne.
- c) Merienda: La comida de la noche es llamada merienda, ésta se compone de lo mismo que el almuerzo o de un pequeño sándwich y batido de frutas.

- Percepción de los embutidos

Los embutidos son considerados por la mayoría de los consumidores como golosinas o snacks, las personas manifiestan que este tipo de productos es restringido por los médicos, de igual forma que no son saludables, hacen subir de peso, no son naturales, traen muchos químicos y solamente son una comida rápida que no puede reemplazar las comidas principales.

Por otro lado ven en este tipo de productos ventajas por su forma de preparar, en el sabor, la practicidad de su consumo y la facilidad con que se consiguen en cualquier punto de venta.

- Cultura de negocios

Los ecuatorianos son formales cuando se encuentran en relaciones de negocios. El traje de corbata es lo usual en reuniones de negocios. Las reuniones de

negocio se llevan a cabo en las oficinas o los restaurantes, este último usado a menudo para conseguir un socio potencial de negocios.

Las horas de oficina normales son 9:00 a 1:00 P.M. y 3:00 a 6:00 P.M. La charla pequeña precede generalmente la discusión del negocio.

Con respecto a cortesías sociales, los ecuatorianos son muy corteses y de trato amable. A los superiores se les trata de una manera sencilla pero respetuosa, y el uso de un título (tal como doctor, economista o ingeniero) antes del nombre es muy común. El negocio se dirige en español. Para las invitaciones a los hogares de un ecuatoriano, un regalo tal como flores se aprecia.

- Ética de Negocios

- El ecuatoriano enfatiza la importancia de las relaciones personales algunas veces por encima de las relaciones profesionales.
- Se acostumbra el vestido de corbata para los hombres en los encuentros de negocios; en el caso de las mujeres el sastre.
- Aunque la mujer ocupa generalmente posiciones secundarias dentro de las empresas debe brindárseles un trato profesional y respetuoso y nunca confundir su comportamiento amistoso con un acercamiento personal.
- Los ecuatorianos presentan un frente unido dentro de las organizaciones dejando en cabeza del superior todas las decisiones referentes al tema.

- Reuniones

- Estrechar las manos tanto a hombres como mujeres es usual al conocerse, sin embargo en los encuentros siguientes no se acostumbra.
- Cuando existe confianza se acostumbra los besos y abrazos entre hombres y mujeres.
- Los títulos son indicadores del status personal y se usan comúnmente.

- El anfitrión de una reunión generalmente presenta cada invitado individualmente a los demás invitados.

- Costumbres

Si es invitado a cenar en casa de personas adineradas, es recomendable que deje algo de comida en el plato. Si la invitación es hecha por un hogar más humilde, no debe dejar la comida ofrecida.

- Ejemplos de Proceder Incorrecto

Evite temas como la religión política y economía ó cualquier otro tema que implique la inferioridad del ecuatoriano.

Evite hacer malos comentarios acerca de la tauromaquia, la cual es considerada un arte.

Ejemplos de Proceder Correcto

Los visitantes de Quito deben llegar al país con un día de anticipación para acostumbrarse a la altitud.

- Justificación del Mercado

Después de analizar el crecimiento y la estabilización de su economía, las preferencias que existen por estar en la CAN y sobre todo viendo la necesidad del mercado se considera que Ecuador es un País potencial para la exportación y por supuesto la aceptación de las carnes frías de cerdo dentro de los consumidores encontramos una gran oportunidad de entrar a ese país como empresa comercializadora y distribuidora de estos productos, además en cuanto a

costumbres de la región encontramos que Colombia y Ecuador tiene muchas similitudes teniendo de alguna manera la experiencia con la que se cuenta hasta ahora en Colombia; Además encontramos que los productos importados tienen gran aceptación por el sector de restaurantes, hoteles, y grandes supermercados atrayendo no solo al consumidor ecuatoriano si no también a la gran fluencia de turistas que visitan ese país. Cervalle está en las condiciones y deseos de ampliar su mercado al Ecuador demostrando sobre todo el fruto de integrar toda una cadena de producción dando como resultado un producto respaldado con una alta calidad y compromiso con el consumidor.

- Preferencias arancelarias

Cuando Ecuador se unió a la OMC en enero de 1996, el país fijó la mayoría de sus tarifas en 30 por ciento ó menos. La tarifa media aplicada por Ecuador es cerca de 13 por ciento de ad-valorem.

De acuerdo con la Decisión 507 de la Comisión de la Comunidad Andina, Ecuador adecuó su arancel nacional de importaciones al nuevo texto único de la NANDINA que es la nomenclatura arancelaria común utilizada por los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

La NANDINA está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y su última versión se halla actualizada hasta la Enmienda N° 3 del sistema.

Su código numérico tiene una extensión de 8 dígitos pero en Ecuador, al igual que en los restantes países andinos, se utilizan 2 dígitos adicionales para clasificar mercancías a un nivel nacional más detallado.

La tarifa externa común de la comunidad andina (AEC) tiene una estructura con cuatro niveles de 5 por ciento para la mayoría de las materias primas y de bienes de capital, 10 o 15 por ciento para bienes intermedios, y 20 por ciento para la mayoría de los bienes de consumo.

La tarifa del Arancel externo común se aplica a los productos provenientes de terceros países.

- Mercado Andino

Como parte del proceso de integración económica de la Comunidad andina, Ecuador actualmente mantiene aranceles de importación que varían entre el 5% y el 20%, con excepción de la importación de automóviles que está sujeta un arancel del 40% cuando son importados de países que no pertenecen a la región andina.

Los países de la Comunidad Andina que han reducido aranceles con Ecuador son: Colombia desde octubre de 1992, Bolivia y Venezuela desde febrero de 1993. Así mismo en febrero de 1993 Ecuador fue admitido como observador al grupo de los tres (México, Colombia y Venezuela).

En marzo de 1993 el acuerdo de Cartagena estableció un arancel externo común que fluctúa desde 5% para materias primas hasta 20% para productos terminados para Ecuador, Colombia y Venezuela, y que fluctúa desde 5% al 10% para Bolivia.

4.2 ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DEL MERCADO

o GUAYAQUIL

Tabla 15. Población de Ecuador

Población (2001)	12.156.608
Población Urbana-rural (2001)	urbana 61% rural 39%
Distribución por sexo (2001)	Masculino: 49,5% (6.018.353) femenino: 50,5% (6.138.255).
Tasa de crecimiento anual (2001)	2.1%
Analfabetismo 2001	8.4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Junio 2006.

Tabla 16. Población del Ecuador y de la provincia del Guayas

AÑO	ECUADOR	GUAYAS	%
2001	12,156,608	3,309,034	27.2

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Junio 2006.

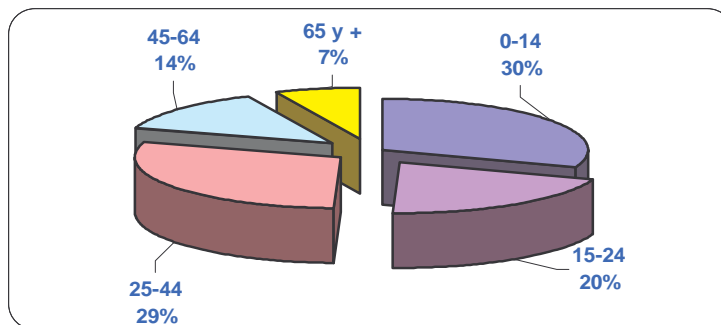
Tabla 17. Población de Guayaquil

CANTONES	P O B L A C I Ó N					
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%	MUJERES	%
TOTAL	3,309,034	2.5	1,648,398	49.8	1,660,636	50.2
GUAYAQUIL	2,039,789	2.4	999,191	49.0	1,040,598	51.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Junio 2006.

Gráfico 6. Datos de población por sexo, edad, estado civil, nivel educativo, ingresos.

Población por grandes grupos de Edad (Censo 2001)
Provincia de Guayas



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Junio 2006.

Tabla 18. Número de hogares

PROVINCIA DEL GUAYAS							
TOTAL DE VIVIENDAS, OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES, PROMEDIO DE OCUPANTES Y DENSIDAD POBLACIONAL, SEGÚN CANTONES. Censo 2001							
CANTONES	TOTAL	VIVENDAS PARTICULARES OCUPADAS			POBLA-	EXTEN-	DENSI-
	DE	CON PERSONAS PRESENTES			CIÓN	SIÓN	DAD
	VIVIENDAS	NÚMERO	OCUPANTES	PROMEDIO	TOTAL	Km2	Hab / Km2
PROVINCIA	865,562	766,705	3,296,837	4.3	3,309,034	20,566.0	160.9
GUAYAQUIL	520,789	480,587	2,030,874	4.2	2,039,789	5,237.0	389.5

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Junio 2006.

Población de Guayaquil: El total de la población en guayaquil es de 2, 039,789 de habitantes de los cuales 1, 040,598 son mujeres que representan el 51% de la población.

El 40% de toda la población esta entre la edad de 25 a 64 representando 1.323.613 millones de habitantes.

Con un promedio de ocupación de vivienda de 2.030.874.

○ **QUITO**

Tabla 19. Población del Ecuador y de la provincia de Pichincha

AÑO	ECUADOR	PICHINCHA	%
2001	12,156,608	2,388,817	19.7

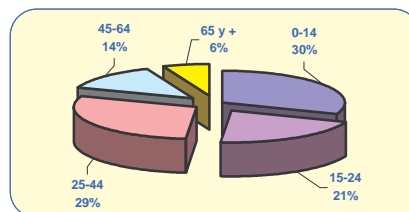
Tabla 20. Población de Quito

CANTONES	P O B L A C I Ó N					
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%	MUJERES	%
TOTAL PROVINCIA	2,388,817	2.8	1,167,332	48.9	1,221,485	51.1
QUITO	1,839,853	2.7	892,570	48.5	947,283	51.5

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Junio 2006.

Gráfico 7. Datos de población por sexo, edad, estado civil, nivel educativo, ingreso de la provincia de Pichincha

**Población por grandes grupos de Edad (Censo 2001)
Provincia de Pichincha**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Junio 2006.

Tabla 21. Número de hogares provincia de Pichincha

PROVINCIA DE PICHINCHA							
TOTAL DE VIVIENDAS, OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES, PROMEDIO DE OCUPANTES Y DENSIDAD POBLACIONAL, SEGÚN CANTONES. Censo 2001							
CANTONES	TOTAL	VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS			POBLA-	EXTEN-	DENSI-
	DE	CON PERSONAS PRESENTES			CIÓN	SIÓN	DAD
	VIVIENDAS	NÚMERO	OCUPANTES	PROMEDIO	TOTAL	Km2	Hab / Km2
PROVINCIA	709,088	610,668	2,370,525	3.9	2,388,817	13,270.1	180.0
QUITO	555,928	484,074	1,825,586	3.8	1,839,853	4183.0	439.8

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Junio 2006.



Población de Quito: El total de la población en Quito es de 1.839.853 de habitantes de los cuales 947.283 son mujeres que representan el 51.5% de la población.

El 40% de toda la población esta entre la edad de 25 a 64 representando 955.526 millones de habitantes.

Con un promedio de ocupación de vivienda de 1.825.586

4.3 NIVEL DE DESARROLLO CON RESPECTO AL MERCADO COLOMBIANO

Tabla 22. Ecuador Vs. Colombia

 Información Ecuador		 Información Colombia	
Superficie:	256.370 Km2	Superficie:	1.141.784 Km2
División Administrativa:	21 Provincias (Costa, Sierra, Región Amazónica e Insular)	División Administrativa:	32 Departamentos y un distrito Capital
Capital:	Quito (1.839.853 habitantes censo 2001) Situada a 2.800 metros sobre el nivel del mar	Capital:	Bogotá (7.185.889 habitantes) Situada a 2.600 metros sobre el nivel del mar
Ciudades Principales:	Guayaquil (2.039.789 habitantes 2001) Cuenca (417.632 habitantes 2001)	Ciudades Principales:	Cali (4.532.378 habitantes) Medellín (5.761.175 habitantes) Barranquilla (2.370.753 habitantes)
Población (censo 2001):	12.156.608 habitantes aproximadamente	Población (2005):	44.266.000 habitantes aproximadamente
Unidad monetaria:	Dólar	Unidad monetaria	Peso colombiano
Idioma Oficial:	Español	Lengua:	Español
Partidos Políticos:	Izquierda Democrática ID, Social Cristiano PSC, Democracia Popular DP, Pachacutik, Roldosista Ecuatoriano PRE Movimiento Popular Democrático MPD, Socialista.	Partidos Políticos:	Partido Liberal; Partido Conservador; Polo democrático; Partido Verde Oxígeno
Ejecutivo:	Presidente de la República, Vicepresidente, Ministerios y Secretarías	Ejecutivo:	Presidente de la República, Vicepresidente, Ministros y Jefes de Departamentos Administrativos.
Días Festivos:	Enero 1, 10, Febrero 7, 8, Marzo 24, 25, Mayo 24, Agosto 10, Octubre 12, Noviembre 2, Diciembre 25, 31	Días Festivos:	Enero 1, 10, Marzo 21, 24, 25, Mayo 1, 9, 30, Junio 6, Julio 4, 20 Agosto 7, 15, Octubre 17, Noviembre 7, 14, Diciembre 8, 25
PIB:	3,60%	PIB:	3,9%
Inflación:	2,48%	Inflación:	5,5%
Tasas de Interés:	7,77%	Tasas de Interés:	7,5%
Devaluación:	10,99%	Devaluación:	14,48%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Banco Central del Ecuador Informe anual de Industria 2004. Marzo 2006

Tabla 23. Intercambio comercial Ecuador vs. Colombia

<p>BALANZA COMERCIAL</p> <p>Balanza comercial ecuatoriana entre Enero y Abril del 2005 de USD 275 millones, el más alto si se lo compara con los registrados de igual periodo de los años anteriores. Este resultado está explicado fundamentalmente por la tendencia ascendente de los precios del crudo en el mercado internacional.</p>	<p>BALANZA COMERCIAL</p> <p>La reducción de trámites de exportación e importación, por medio de la creación de una ventanilla única, reducirá hasta en 20 días los requisitos para exportación de bienes e insumos, eliminación del registro de importación para productos que no necesitan licencia previa y preferencias para exportar al MERCOSUR y Ruedas de Negocios.</p>
<p>COMERCIO EXTERIOR:</p> <p>El primer semestre del 2004, el PIB se incrementó un 8,2% con respecto a igual período de 2003, lo que obedeció principalmente el aumento de la producción de petróleo, que compensó con creces el descenso de las exportaciones no petroleras, entre las exportaciones no petroleras que se incrementaron destacan las de camarones (11,2%) y flores naturales (9,5%).</p>	<p>COMERCIO EXTERIOR</p> <p>En el año 2004 el crecimiento económico de Colombia fue positivo, con una considerable reducción de la inflación y contracción del nivel de desempleo. Adicionalmente las políticas de "seguridad democrática" favorecieron a la inversión y reactivación de exportaciones.</p>
<p>EXPORTACIONES: En el 2004 las exportaciones ecuatorianas alcanzaron un monto de USD 7.655,4 millones FOB, esta cifra representa un crecimiento del 27% con respecto al 2003 cuando fueron USD 6.038,5 millones FOB.</p>	<p>EXPORTACIONES: En 2004 las exportaciones colombianas fueron las más altas desde 1916, alcanzando un monto de US\$ 16.483,1 millones FOB. Esta cifra representa un crecimiento del 25,9% con respecto al 2003, cuando fueron de US\$ 13.092,2 millones FOB.</p>
<p>IMPORTACIONES: En el 2004 las importaciones ecuatorianas alcanzaron un monto de USD 7.272,5 millones FOB, esta cifra representa un crecimiento del 20% con respecto al 2003 cuando fueron USD 6.071,10 millones FOB.</p>	<p>IMPORTACIONES: Colombia registró en el 2004 importaciones por un monto de US\$ 16.744,8 millones CIF. Lo que representa un crecimiento del 20,6% en comparación con lo registrado en el 2003 cuando las compras de productos en el exterior se ubicaron en US\$ 13.880,6 millones</p>
<p>CIF. PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR A COLOMBIA Las exportaciones Ecuatorianas a Colombia entre los años 1999 hasta 2004 se han concentrado básicamente en vehículos, arroz, sardinas, fréjoles, atún, neumáticos, maíz duro y crudo.</p> <p>PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR COLOMBIA A ECUADOR Las importaciones de Ecuador a Colombia entre los</p>	<p>CIF. ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES: En el 2004 el 28,9% de las importaciones colombianas provinieron de Estados Unidos, en donde se compraron principalmente las demás aeronaves (helicópteros y aviones), maíz, y derivados halogenados de los hidrocarburos.</p> <p>PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR A COLOMBIA:Las exportaciones ecuatorianas a Colombia, se</p>

<p>años 1999 hasta 2004 se han concentrado básicamente en químicos industriales, textiles, caucho, metálicas básicas de hierro y acero, imprentas y editoriales y derivados del petróleo</p>	<p>concentraron principalmente en los sectores de agroindustria, industria automotriz, agropecuario, química básica y petróleo, entre otros. Los principales productos importados por Colombia desde Ecuador en 2004, fueron vehículos automotores, aceites crudos de petróleo, conservas de sardinas y atunes, calzado y neumáticos.</p>
	<p>PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR COLOMBIA A ECUADOR: Las exportaciones colombianas crecieron 28,4% al pasar de USD 779 millones en 2003 a USD 999,9 millones en el año 2004. La principal contribución a la variación fue el aumento en las exportaciones de derivados del petróleo, energía eléctrica, la industria automotriz, y la química básica</p>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo de población 2001 (nov.), y proyecciones (2005). Banco Central del Ecuador Informe anual de Industria 2004.

Otras similitudes:

- El mercado predominante y decisorio se centra en la madre, interesada por la alimentación de la familia.
- Las principales compras de estos productos se centra en supermercados, mini mercados y rapitiendas.
- Sus actividades de promoción e impulso son similares a las de Colombia.
- Los principales sustitutos de las carnes frías de cerdo en Ecuador son los mismos de Colombia.
- Las prácticas de fabricación de la cadena de producción de los embutidos es muy similar.
- Los hábitos de consumo de los embutidos es muy parecido al de Colombia.
- Ambos son mercados que tiene gran influencia por la calidad y el precio de los productos.

Principales diferencias:

- El mercado Colombiano tiene más adelantos en tecnología y estrategias de distribución.
- La mujer ecuatoriana es mas fiel a las marcas y se deja llevar por marcas reconocidas mientras que la tendencia en Colombia se esta yendo mas por las ofertas y las marcas propias.
- El mercado ecuatoriano aun tiene una percepción no muy buena de los embutidos mientras que en Colombia gracias a información y adelantos se ha ido demostrando lo contrario.

El mercado de Colombia realiza grandes compras en las tiendas de barrio pero en Ecuador este canal no es aun muy fuerte.

4.4 OBJETIVOS DE VENTAS EN EL SEGMENTO OBJETIVO

El pronóstico de ventas se realizara con base al método de decisión ejecutiva en la que anualmente se ha estimado tener un crecimiento en las ventas del 30% en carnes frías de cerdo.

Y de acuerdo a esto se tiene estimado tener unas ventas en Ecuador del 15% del total de las ventas de la empresa, con un crecimiento anual del 10%

Tabla 24. Proyección de ventas

Año	Ventas	Ventas Exportación
2006	\$ 1,849,672,001	
2007	\$ 2,404,573,601	
2008	\$ 3,125,945,681	\$ 483.612.696
2009	\$ 4,063,729,386	\$ 531.973.965
2010	\$ 5,282.848.202	\$ 585.171.361

4.5 SEGMENTACION DEL MERCADO

El Target o grupo objetivo al que queremos llegar son amas de casa decisorias en la compra de estos alimentos de estratos 2, 3 y 4 entre edades de 25 a 40 años.

Las amas de casa que se encuentran en el mercado objetivo, deberán vivir con sus familias, tener hijos entre 6 y 21 años y como característica actitudinal se destaca el gusto por cocinar. Es una persona dinámica y amigüera y son conscientes de la alimentación diaria de su familia. Todo esto teniendo en cuenta que el segmento del mercado que más consume productos de la canasta de alimentos es el de los estratos 2-3-4 y los mayores compradores son amas de casa, por ello éste será nuestro principal foco de desarrollo de marca.

4.6 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR EN EL MERCADO SEGMENTO O NICHOS

- NICHOS: de acuerdo al estudio se pudo dar cuenta que uno de los obstáculos o limitaciones del crecimiento del sector de embutido en el Ecuador es que se enfocan básicamente en los canales de grandes supermercados y mini mercados dejando a un lado el sector de tiendas, restaurantes y hoteles, siendo canales con una gran fluidez de mercado meta y es un medio para dar a conocer una marca ya que son canales que exigen un producto de alta calidad y gran sabor por tal motivo Cervalle por medio de sus distribuidores que tiene cobertura en las 2 principales ciudades Quito y Ecuador se enfocara en estrategias de comercialización y distribución teniendo en cuenta que estas 2 empresas tienen el conocimiento del mercado y ya poseen con una base de clientes y espera poder ampliar su mercado por medio de las carnes frías de cerdo de Cervalle.
- Que sea accesible: este tipo de nicho si es accesible ya que son mercados que exigen productos en su gran mayoría importados, con un precio justo y una alta calidad teniendo en cuenta estos factores Cervalle cuenta con las

características necesarias para entrar en este mercado además no existen empresas especializadas que se enfoquen en ellos y los términos de negociación son menos engorrosos y sin tantos tramites comparándolo con el canal de supermercados, permitiendo dejar una margen de rentabilidad para toso sus participantes(Cervalle, y distribuidor)

4.7 SITUACIÓN DEL PRODUCTO EN EL SEGMENTO OBJETIVO

- Política de Fijación de Precios: ¿Existe control de precios?

Para el sector agropecuario opera el Sistema Andino de Franja de Precios (SAFP Decisión 371) que consiste en la aplicación de un arancel variable adicional para algunos bienes, distribuidos en 13 franjas, cuyos productos principales son aceite crudo de palma, aceite crudo de soya, arroz, azúcar crudo, azúcar blanco, cebada, leche, maíz amarillo, maíz blanco, soya, trigo, trozos de pollo y carne de cerdo. El objeto del SAFP fue estabilizar los precios de los bienes cubiertos por este mecanismo.

Ecuador requiere la autorización previa de varios Ministerios para un número de mercancías incluyendo: alimentos procesados; cosméticos; licores; ampollas; jeringuillas; vendajes; ciertas materias agrícolas; equipo del juego; pienso; fertilizantes mineral; y gérmenes vegetales.

Varias mercancías agrícolas están conforme al sistema andino a la venta con precios que protegen a productores locales. Bajo este sistema una variable adicional se establece para las importaciones de terceros en la relación con precios de mercado internacional.

- Que información se requiere en la etiqueta?

La informacion debe estar en castellano y debe comprender el nombre del producto, la marca con la cual se comercializa, el numero de lote en que se realizo

el producto, el contenido neto en unidades del sistema internacional, el número de registro sanitario asignado en el Ecuador, fecha de elaboración y vencimiento, razón social de la empresa, los ingredientes utilizados, forma de uso y de conservación, nombre de la ciudad- país de origen, y el precio de venta al público.

5. PLAN DE MERCADEO

5.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

5.1.1 Descripción producto. Los productos cárnicos procesados se clasifican de acuerdo al nivel de carne que contengan, en tres grupos: carnes procesadas de tipo estándar, seleccionada y Premium.

Para el desarrollo del presente Plan Exportador hacia Ecuador, se tendrán en cuenta los productos cárnicos procesados tipo estándar y seleccionado de la variedad de crudos escaldados, es decir salchichas, Mortadelas, jamones y chorizos.

Usos de las Carnes Procesadas

Las carnes frías son usadas alrededor del mundo, como componente principal de: comidas rápidas y pasabocas y como acompañantes del desayuno y algunas comidas. Sin embargo, debido a la gran transformación del mercado, sus usos se han extendido, acoplándose a las necesidades y momentos de consumo de las personas. Es así como se pueden encontrar carnes procesadas en:

- ✓ **Desayuno:** Salchichas, Jamón, Mortadela, Tocineta, Salchichón.
- ✓ **Almuerzo:** Salchichas, Mortadela, Chorizo, Morcilla, Salchichón.
- ✓ **Comidas:** Jamón, Mortadela, Cábanos, Cervecedores, Chorizos, Paté.
- ✓ **Refrigerio:** Jamón, Salchichas, Salchichón, Patés, Salamis, Cervecedores, Paré. Mortadelas, Chorizos.
- ✓ **Snack's:** Carne ahumada, Salchichas de sabores, Mortadelas de sabor salsas de carne, carne deshidratada en paquete, cremas de carne, enlatados,

salchichas con rellenos (queso, salsas, verduras), salchichas apanadas, carnes frías con salsas.

- ✓ **Productos de Temporadas:** Productos de temporadas especial, Pavo ahumado, Jamón Ahumado, Pavo Relleno.

- Características Físicas del Producto

Regularmente las características físicas de los productos cárnicos (forma, tamaño y color), son bien conocidas por todas las personas, pues de una u otra forma, hacen parte de su cotidianidad en cualquiera de los momentos de consumo del día. Es importante resaltar que estas cualidades se amoldan a las necesidades del consumidor, de acuerdo a los hábitos de consumo que en su región prevalezcan.

Las características más relevantes del producto son:

- ✓ **Color:** El color de las carnes frías, como se mencionó anteriormente, es dado en gran medida, por agentes externos, los cuales se modifican de acuerdo a la percepción del consumidor. El color es un factor importante en la decisión de compra, debe tener un nivel rozado para que el consumidor la acepte y tenga disposición de comprarla. De igual forma, ésta variable se aplica para todos los productos, ya que se amoldan a las necesidades del mercado y no al de la empresa. Así se encuentran en el mercado productos con características de color muy similares que varían entre: *rosados*, para salchichas, jamones y mortadelas; *rojos*, utilizados para la variedad de costillas y chorizos.
- ✓ **Tamaño:** Al igual que en el aspecto anterior, el tamaño se amolda a las necesidades del consumidor, pero éste, en muchos casos, también debe amoldarse al tamaño del cliente. En el mercado pueden encontrarse salchichas desde 6cm. y 9' de grosor, hasta de 30cm. y 12' de grosor, también se

encuentran mortadelas con diámetros que varían entre 10cm y 15cm, con moldes diferentes: cuadrados, redondos, ovalados, etc. En la variedad de jamones puede encontrarse un estándar en el molde utilizado por todos los productores, empero se destaca la diferencia que se puede encontrar en el grosor de sus tajadas, las cuales van de la mano a la calidad de la carne y del producto terminado.

- ✓ **Sabor:** Si bien es cierto que en el mercado hay un sin número de carnes frías con sabores diferentes, éstas apuntan, en gran medida, a atinarle al gusto del consumidor. Es por esto que los sabores de las carnes frías son constantemente modificados, ya que los gustos de las personas cambian y es necesario mantenerse acorde a este cambio y es necesario que conserven el sabor de su esencia carne de cerdo.

- ✓ **Textura:** La textura de las carnes frías está dada por el tipo de proceso de cocción y el tiempo de cocción al que esta haya sido sometida, clasificando la carne en: cruda, semidura, escaldada dura y cocida semiblanda. Es importante mencionar que la textura puede modificarse en búsqueda de un mayor acercamiento al gusto del consumidor, teniendo en cuenta las necesidades organolépticas de este.

5.1.2 Atributos producto básico

- **Diseño:**

Dentro del análisis del sector, Cervalle encontró que el diseño de sus productos puede llegar a ser competitivos en el mercado, pues cuenta con los parámetros necesarios, gramaje, peso, empaque, unidades para ser comercializados en el mercado meta.

Sin embargo, existe una falencia no solo con los productos de Cervalle sino con los de la competencia, ya que el empaque no genera la practicidad esperada al momento de abrirlo, debido a que ninguno ofrece un diseño de abre fácil o de sello hermético que haga más funcional el abrir los productos.

Pero sabemos que el implementar este sistema implicaría el comprar maquinaria especial, capacitación que harían que el costo de producción y el costo de los productos aumentarían.

- **Calidad:**

Como mencionamos anteriormente una de las fortalezas con las que entraría Cervalle al mercado ecuatoriano sería la calidad de sus productos, ya que al contar con una integración en su cadena productiva puede garantizar un manejo eficiente y controlado de cada proceso e insumos que permitan hacer de este producto natural en su sabor, que es una de las variables determinantes al momento de compra en el mercado ecuatoriano.

De igual manera, la empresa en su planta de producción es muy consciente del cuidado del ambiente y no genera daños ambientales ya que los desechos son controlados por la coordinadora de calidad.

- **Empaque:**

En el caso de todos los alimentos, es esencial la extracción del aire para evitar que su deterioro los haga no aptos para el consumo hasta la fecha de vencimiento marcada en el empaque. También debe identificar su contenido y composición con etiquetas y dibujos explicativos, incluyendo instrucciones de uso y advertencias.

En aspectos de empaque, se presentan un sin número de opciones, encontrándose: empaques al vacío, en tripas sencillas termo formadas o termo encogidos, en atmósferas modificadas, empaques rígidos y semirígidos; con opciones de abre fácil y con diferentes tipos de moldes para la conservación del producto. Actualmente uno de los aspectos de innovación más importante de las empresas de este sector se está dando en esta materia, allí están generando características de diferenciación, entregándole al consumidor un valor agregado en practicidad y conservación, entre otros.

Rotulo o etiquetado para alimentos importados

Los envases deberán llevar un rótulo visible, impreso o adherido escrito en castellano con caracteres legibles y deberán llevar la información mínima siguiente:

- a) Nombre del producto
- b) Marca comercial
- c) Número de lote
- d) Razón social de la empresa
- e) Contenido neto en unidades del sistema internacional
- f) Informar si se trata de un alimento artificial
- g) Número de registro sanitario que asigne el Ecuador
- h) Fecha de elaboración y tiempo máximo de consumo
- i) Lista de ingredientes
- j) Forma de conservación
- k) Precio de venta al público
- l) Nombre de la ciudad - país de origen.

5.2 EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE PRODUCTO

En transcurso de los 3 años produciendo carnes frías, se puede afirmar que Cervalle ha sido consecuente con el objetivo de la empresa y con lo quiere llegar a ser, ya que ha logrado satisfacer de una manera creciente a un consumidor exigente por este tipo de productos.

Aparte la aceptación en cuanto al precio comparado con la competencia es menor, siendo una variable influyente en el reconocimiento de la marca; sin embargo se es consiente que existe debilidades como la poca publicidad, investigación y desarrollo de nuevos productos y la implementación de nuevas tecnologías de empaque que son oportunidades que se podría aprovechar y así mismo obtener una participación más alta.

Se espera que este proyecto de exportación sea una guía para entrar a nuevos mercados y ver la exigencia y los cambios internos que debe afrontar la empresa para satisfacer el mercado.

- **Posición Arancelaria**

De la especie porcina

- **Jamones y trozos de Jamón: 1602410000**

IVA = 12%

Gravamen = 0%, hay que presentar el certificado de origen

CORPEI= 0.025%

FODINFA = 0.5%

Tasa moderación = 0.05%

- Las demás incluidas las mezclas: 1602490000**

IVA = 12%

Gravamen = 0%, hay que presentar el certificado de origen

CORPEI= 0.025%

FODINFA = 0.5%

Tasa moderación = 0.05%

HOJA DE CALCULO Y ANALISIS DE COSTO PARA EXPORTACION

NOMBRE DEL PRODUCTO: CARNES FRIAS DE CERDO CERVALLE S.A.
 CANTIDAD: 4.428 Kg.
 POSICION ARANCELARIA: 1602410000
 1602490000

TRM
 \$2,819.95 31 Dic. 2007

PAIS: ECUADOR

1. COSTO DEL PRODUCTO		costo total	costo directo por unidad	%
Fabricación: mano de obra, costos fijos y variables, etiqueta, bolsa, embalaje		\$ 30,813,711	\$ 6,959	64.19%
		costo franco fabrica venta directa (EXW)	\$ 6,959	
margen de utilidad 35% sobre precio de venta			\$ 9,394.42	86.66%
		PRECIO DE VENTA(EXW)		
2. COSTOS DE TRANSPORTE EXPORTACION				
Seguro y Transporte		\$ 1,300,000	\$ 293.59	2.71%
Embalaje		\$ 442,500	\$ 99.93	0.92%
Comision Aduanera SIA		\$ 160,000	\$ 36.13	0.33%
Gastos Operativos de SIA		\$ 40,000	\$ 9.03	0.08%
Elaboracion de Formularios		\$ 40,000	\$ 9.03	0.08%
Certificado de Origen		\$ 10,000	\$ 2.26	0.02%
Visto Bueno		\$ 47,000	\$ 10.61	0.10%
		\$ 2,039,500	\$ 461	4.25%
		COSTO VALOR DAF	\$ 9,855	90.91%
margen de utilidad del ejercicio de exportacion 10%			\$ 10,841	100.00%
DAF	VALOR TOTAL EN PESOS COLOMBIANOS	\$ 32,853,211	POR UNIDAD \$ 7,419	
	VALOR TOTAL DOLARES	US\$ 11,650	POR UNIDAD US\$ 2.63	
EWX	VALOR TOTAL EN PESOS COLOMBIANOS	\$ 30,813,711	POR UNIDAD \$ 6,959	
	VALOR TOTAL EN DOLARES	US\$10927	US\$ 2.46	

- **Responde a oportunidades del mercado**

Actualmente no se han realizado exportaciones a Ecuador de estos productos, sin embargo vemos una oportunidad de mercado ya que comparándonos con las marcas locales y las extranjeras el precio de los productos de Cervalle serian menores, debido a que la competencia no es fuerte en la producción de insumos para el proceso productivo, obligándolos a importar la materia prima de otros países haciendo que el precio sea mas alto.

Además, existen canales de distribución que están aun muy desatendidos ya que las marcas locales se han enfocado mas al canal de supermercados y tiendas y no han visto la gran dimensión y oportunidad en otros sectores de consumo como restaurantes, hoteles, etc. Y teniendo en cuenta que el consumidor Ecuatoriano tiene gran aceptación por las marcas importadas teniendo la percepción que son marcas de calidad.

Además, el promedio de consumo de carnes frías de 1.68 Kg. en el 2005 de Ecuador frente a un consumo promedio en Colombia de 3.01Kg, Venezuela 4.9Kg y México de 6.23Kg, De acuerdo a esto se puede generar mayor consumo de carnes frías a través de una estrategia que genere nuevos momentos de consumo en los hogares de este país y aproveche ésta dinámica de consumo para penetrar el mercado.

Tabla 25. Situación del Mercado Ecuatoriano (Ventas año 2005)

MARCA	PARTICIPACIÓN	VOLUMENES TONELADAS	VOLUMENES KILOS	VALOR EN \$
DON DIEGO	20%	4,440	4,440,200	65,746,041,400
PRONACA	20%	4,440	4,440,200	65,746,041,400
PLUMROSE	15%	3,330	3,330,150	49,309,531,050
JURIS	15%	3,330	3,330,150	49,309,531,050
LA EUROPEA	10%	2,220	2,220,100	32,873,020,700
GUT	5%	1,110	1,110,050	16,436,510,350
OTRAS MARCAS	15%	3,330	3,330,150	49,309,531,050
Total Mercado	100%	22,201	22,201,000	328,730,207,000

Fuente: Publicación Revista Pulso Ecuador Publicaciones No 9 Pág. 10:13 2004. Mayo 2006

Como podemos ver en el anterior cuadro suministrado por la revista PULSO, podemos ver las ventas de las empresas, dándonos como resultado el total de las ventas del sector y la participación que tiene cada empresa en el mercado.

5.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Las características de la marca Cervalle, más importantes y que perceptualmente tienen mayor recordación en el consumidor son:

El color Rosado y Blanco mas el contraste del personaje que es un chancho en un ambiente natural reflejan el posicionamiento que la empresa quiere lograr “Carnes frías 100% carne de cerdo” y la calidad que ofrecen los productos por la integración en la cadena productiva.

La estrategia de comunicación de la marca deberá resaltar estos atributos con el objetivo de construir valores reales de marca en el Ecuador.

Personalidad de marca: La comunicación en cualquier tipo de medio –escrito, televisivo, radial, grafico, etc.- deberá transmitir alegría, familiaridad, dinamismo, recursividad y naturalidad. Éstos estarán encaminados hacia la construcción de una personalidad de marca que pueda ser aceptada por las amas de casa.

Beneficio diferenciador: La estrategia de marca estará dirigida a resaltar el beneficio diferenciador: “**carnes frías 100% carne de cerdo**”.

Agentes decisores de Compra: De acuerdo a la edición número 14 de comportamiento ecuatoriano de la revista PULSO. Los principales aspectos que influyen en la decisión de compra de carnes frías son:

- ✓ Precio
- ✓ Promociones
- ✓ Calidad
- ✓ Variedad
- ✓ Fecha de expiración/caducidad
- ✓ Marca
- ✓ Publicidad
- ✓ Empaque/Presentación
- ✓ Degustaciones/impulsadoras

Estos aspectos son de gran importancia ya que en la estrategia se deben tener en cuenta estos atributos, buscando captar la atención de los consumidores.

Tabla 26. Tipo de carnes que consumen en Ecuador

TIPO DE CARNE	TOTAL GUAYAQUIL	TOTAL QUITO	TOTAL
SALCHICHAS	33	27	60
MORTADELAS	35	24	59
CHORIZOS	23	9	32
JAMÓN	7	22	29
JAMON DE POLLO	8	4	12
SALAMI	4	2	6
JAMON DE PIERA	6	1	7

Fuente: Publicación Revista Pulso Ecuador Publicaciones No. 9 Pág. 10:13 2004. Mayo 2006.

De acuerdo a lo anterior se propone el siguiente portafolio de productos, los cuales garantizarán un nivel de volúmenes importante para mantener la exportación hacia el Ecuador.

- Salchichas
- Jamón
- Mortadela
- Chorizo

Posteriormente se puede ampliar la línea de productos exportables, que mejoren el portafolio, una vez se mantenga un nivel de volúmenes importante.

Haciendo un comparativo con las marcas de la competencia en Ecuador se puede notar que ninguna marca esta apoyada por un logotipo que sea alusivo al origen animal del cual provienen sus productos, por tal motivo se considera que Cervalle contiene un diferenciador haciendo de sus productos más llamativos en cuanto a marca y a empaque; ya que como se mencionó anteriormente Cervalle con su chanco apoya su eslogan y a si mismo esta informando el contenido de las carnes frías. De igual manera la competencia no maneja empaque ni marca llamativos que le transmitan de alguna manera los atributos de sus productos al consumidor.

Requisitos para registrar marcas en Ecuador

- a. Poder otorgado por el solicitante a la firma de abogados encargada de tramitar el registro de marcas, debidamente notariado ante el cónsul del Ecuador en Colombia.
- b. Nombre, Dirección, Nacionalidad
- c. Productos o servicios que protegen la marca
- d. Clase Internacional de acuerdo Niza
- e. De tener logotipo o diseño deberá enviar a la firma que realiza el trámite 6 etiquetas de la marca (dimensión 4 x 4 cm.) en caso que la misma sea en colores.
- f. En el caso de un nombre comercial, deberá indicarse las actividades a las que se dedicará el nombre
- g. Para los lemas comerciales, es necesario que estos estén ligados a una marca o a un nombre comercial

- h. Si se va a reclamar prioridad la empresa de abogados debe recibir el documento de prioridad debidamente certificado junto con una certificación de la ofician correspondiente sobre la fecha de presentación.

Las solicitudes presentadas en un país miembro de la Comunidad Andina confieren una prioridad de 6 meses desde la fecha de su presentación. Si las solicitudes se presentan sin el poder correspondiente se concederá a la firma de abogados un plazo de 60 días hábiles para presentarlo, finalizando este término se entenderá que la solicitud ha sido abandonada.

El trámite para obtener el registro de una marca demora aproximadamente 12 meses, debido a que existen muchos trámites de registro atrasados en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial. Las marcas son otorgadas por periodos de 10 años renovables indefinidamente.

Ciclo de Vida del Producto

El sector de las carnes frías en Ecuador se encuentra en una etapa de crecimiento que constituye un factor determinante para la formulación de las estrategias; al encontrarse este sector en esta etapa las estrategias estarán encaminadas hacia la marca, la publicidad y la distribución que mas adelante las explicaremos ampliamente.

Tabla 27. Tácticas de Producto

Actividades	Responsable
- Colocar el logotipo del chanco en todas las etiquetas de las carnes frías	Diseñador Gráfico y Producción
- De acuerdo a las necesidades del consumidor entrar a evaluar el desarrollo de un nuevo empaque con sello hermético o abre fácil que le permita a los productos ser más prácticos y atractivos para el consumidor.	Producción y departamento de Mercadeo.
- Después de realizar las primeras exportaciones y analizar el crecimiento en ventas en el país ecuatoriano, realizar una investigación de mercados para ampliar el portafolio con productos que el mercado ecuatoriano desee consumir.	Departamento de mercadeo

5.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Tabla 28. Canales de distribución

Cantidad de clientes	2 Distribuidores
Cubrimiento geográfico	Quito y Guayaquil

Quito y Guayaquil son los centros de distribución principales para los productos importados por eso nuestra estrategia de distribución estará centrada en un principio en estas ciudades.

Nuestros principales clientes serán dos distribuidores mencionados anteriormente en estas dos ciudades que son firmas de medio o gran tamaño que representan a compañías extranjeras y que importan cantidades grandes de productos

Distribución Física Internacional

El Distribuidor deberá hacer su pedido directamente a la planta de producción donde se encuentra las dos personas encargadas de la toma de pedidos, se debe dictar los pedidos como mínimo con 10 días de anticipación, esto teniendo en cuenta el tiempo de producción, de tránsito y nacionalización de la mercancía; Como se nombro anteriormente este tipo de productos exige una temperatura de 0 a 4 grados para la perfecta conservación y la entrega al consumidor final sea satisfactoria, por tal motivo el transporte en que se despache la mercancía deberá prestar el servicio de refrigeración.

Antes de realizar un contrato con el distribuidor es recomendable asesorarse jurídicamente para asegurarse de que sus acuerdos de distribución les den la protección apropiada e incluir una cláusula de arbitraje como medio de resolver cualquier conflicto que pueda presentarse.

Para la primera exportación es recomendable que Cervalle establezca con los distribuidores que el pago de la mercancía sea 100% pago anticipado debido a que no conocemos financieramente a los distribuidores.

Para las siguientes exportaciones el pago de la mercancía será 50% anticipado y el otro 50% cuando llegue la mercancía que podrá ser financiado a 30 días, pero tendrá que presentar todos los documentos necesarios a la empresa para que el crédito sea aprobado por el director financiero y el departamento de cartera.

▪ Medio de Transporte

Transporte terrestre

Los flujos de comercio con Ecuador se movilizan preferiblemente vía terrestre. La oferta de servicios es amplia y permite el traslado de todo tipo de productos. De acuerdo a la cantidad (4.428 kg) que se exportara el medio que resulta más

favorable en cuanto a costos es el terrestre; además por ser un país tan cercano el tiempo de tránsito es prácticamente corto debido a que las carreteras han mejorado mucho, sin embargo siguen existiendo dificultades en cuanto a la inseguridad en las carreteras colombianas.

El término de negociación que es conveniente manejar es el DAF Delivered at Frontier - Entregado en Frontera que consiste en que Cervalle entregara la mercancía en la frontera Colombia – Ecuador (Rumichaca) pagando el transporte desde Cali hasta la frontera soportando todos los riesgos y gastos hasta dicho punto, por lo tanto deberá contratar el transporte y el seguro.

De igual manera los clientes de Ecuador soportaran todo tipo de riesgo inherente y gasto de transporte, desde que la mercancía se ponga a su disposición, en el lugar convenido que es la Frontera. También efectuara el despacho de importación de la mercancía.

Es necesario contratar los servicios de una SIA, que este caso se contacto a ADUANAS SIGLO XXI, quien será el encargado de realizar todos los trámites y procesos inherentes a la exportación.

Cervalle debe diligenciar la factura comercial estipulando la fecha, término de negociación y el tipo de moneda en que se hará la negociación, que en este caso es el dólar.

También debe sacar la lista de empaque donde deberá ir la cantidad de producto, el valor unitario, el peso neto y bruto y el embalaje.

Deben sacar el certificado de origen expedido en las oficinas de MINCOMEX y el visto bueno expedido por el ICA, pero antes de sacar este permiso el importador deberá sacar el permiso de entrada de la mercancía en Ecuador.

Se debe realizar la autorización de embarque solicitando la selectividad a la DIAN para que nos indique el tipo de inspección a realizar. Y después de que la Aduana revise la mercancía la autorice la entrega el documento único de exportación (DEX) ala SIA.

Todos estos documentos se le deben enviar al cliente – importador o al transportista si el cliente lo requiere para que la mercancía pase sin ningún problema por la Aduana de Ecuador.

Empaque y Embalaje

Los productos van en bolsa de polietileno empacados al vacío y el tipo de embalaje a utilizar son cajas de cartón con dimensiones de 55 * 33.6 *18.3 cm con capacidad de 25 Kilos aproximadamente con una resistencia de 1.160 K.

Para exportar los 4428 Kilos es necesario utilizar 177 cajas de cartón que cuestan \$2.500 cada una, para un total de \$442.500.

- **Otros cuidados u observaciones al manipular los productos.**

Es necesario que toda la cadena logística cumpla con los requerimiento que se deben tener para no romper la cadena de frío, desde el despacho con el transportista contratado hasta que le llegue al distribuidor en cada ciudad, pues por ser estos productos perecederos es indispensable que se conserven las características que le permiten mantener la calidad ofrecido en los productos.

5.5 ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de ventas durante el primer año estará centrada en los dos distribuidores de Quito y Guayaquil, teniendo en cuenta que son reconocidos por comercializar diferentes tipos de carnes a diferentes mercados.

Son empresas que cuentan con experiencia en el sector y dentro de sus principales clientes se encontraran restaurantes, hoteles, delikatessen, minimarkets, y algunos supermercados, los cuales le entregaran los productos al consumidor final.

En ésta fase el principal objetivo es hacer presencia en estos canales, con el portafolio completo de productos cárnicos.

Para ofrecer los productos en el mercado ecuatoriano se realizaran diferentes actividades de promoción para impulsar las ventas.

- Se ofrecerán descuentos especiales a los distribuidores en fechas especiales del año que se los puedan trasmitir a los diferentes clientes y que la promoción le llegue al consumidor final:

- Ofertas de docenas de 14 unidades de chorizo de cerdo.
- Por la compra de una 1 libra de jamón se le obsequiara 100 gr. de mortadela.
- Por la compra de las salchichas se les dará 150 gr. de chorizo de cerdo.

Con estas actividades se espera motivar al cliente a una compra y simultáneamente a que consuman otro producto del portafolio, además de que las personas empiecen a tener conocimiento de Cervalle.

Cervalle esta consciente de la importancia de las ferias que realizan las agremiaciones y asociaciones que convocan a empresas del sector no solamente locales sino internacionales y es una oportunidad para adquirir conocimiento y abrir nuevos contactos comerciales, por tal motivo Cervalle estará dispuesta asistir en caso de que estas sean realizadas.

- **Política de compensación**

Teniendo en cuenta que el distribuidor debe tener un margen de ganancia el precio que se le dará a ellos estará un 30% por debajo del precio de los competidores, teniendo en cuenta que se espera estar por debajo de los dos líderes del mercado los distribuidores pueden trabajar con un 10% de diferencia de la competencia y a sí permitirles obtener una ganancia al venderlo al consumidor final.

Tabla 29. Tácticas de Distribución

Actividades	Responsable
- Por ser una marca nueva en el mercado Ecuatoriano se le ofrecerá al consumidor la mayor comunicación sobre los beneficios y virtudes de los productos de Cervalle por medio de volantes informativos de los productos.	Departamento de Mercadeo y distribuidores
- En fechas especiales se darán recetarios de comidas de Ecuador, que sean innovadoras y que le ofrezcan al consumidor una alternativa y guía para preparar sus comidas.	Departamento de mercadeo y distribuidores
- Se harán ofertas de productos como los mencionados anteriormente que nos permitan motivar la compra del consumidor y así fidelizarlos.	Departamento de mercadeo
- Tener nuestra propia fuerza de ventas en las ciudades principales que nos permitan aumentar el cubrimiento del mercado, y así poder aumentar las ventas y obtener un porcentaje del mercado del 1%.	Departamento de ventas.
Entrar a otros mercados como Cuenca y Santo Domingo de Los Colorados que son las terceras y cuartas ciudades más grandes.	Departamento de mercadeo y ventas
- Además se tendrá una línea disponible gratuita del servicio al cliente en la ciudad de Cali, para que las personas puedan realizar sus comentarios,	Servicio al cliente

presentar las quejas e inconformidades sobre los productos que nos permita y ayude a mejorar.	
---	--

5.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

- SELECCIÓN DE MEDIOS

El plan de medios estará dirigido principalmente a generar noticia dentro del mercado, siendo coherentes con la estrategia de penetración del producto, ofreciéndole al consumidor una nueva opción para consumir.

Principalmente se recomienda realizar publicidad en los siguientes medios de comunicación que ofrecen una buena relación costo – beneficio:

- Televisión regional (Canales de Quito y Guayaquil) en horarios con pautas dirigidas a las amas de casa y niños, que sean llamativos y que le brinden una alternativa de consumo.
- Periódicos y Revistas de alta circulación cuyos lectores sean adultos entre 25 y 45 años, especialmente dirigidos a lectores que sean cabezas de familia.
- Cuando los distribuidores hayan logrado entrar en los supermercados más importantes de las ciudades, tener avisos promocionales en revistas de supermercados como Supermaxi, Mi Comisariato, Almacenes Tía, ofreciéndole a los clientes descuentos de precios para motivar la compra.
- Vallas publicitarias en paraderos de principales vías de circulación de las ciudades de Quito y Guayaquil que tengan una buena frecuencia en fechas especiales o de promociones.

Se recomiendan estos medios de publicidad, sin embargo es necesario entrar a realizar un buen análisis de medios viajando a las respectivas ciudades para conocer los costos y así determinar cuáles son los mejores medios que garanticen la mejor relación costo – beneficio.

5.7 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Tabla 30. Análisis Competitivo de Precios

MARCA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD GR	PRECIO EN US\$	No. UNIDADES	\$ x GRAMOS	PESOS (\$)
MORTADELA						
DON DIEGO	MORTADELA FAMILIAR	500	2.2	30	227.3	6,203
PLUMROSE	MORTADELA EXTRA	500	6.6	27	75.7	18,611
MR. CHANCHO	MORTADELA BOLOGNA	500	2.97	15	168.1	8,375
JURIS	MORTADELA EXTRA	500	2.67	27	186.9	7,529
CERVALLE	MORTADELA	500	1.72	20	261.7	4,851
CHORIZO						
MR. CHANCHO	CHORIZO	500	1.35	6	369.7	3,806
PULMROSE	CHORIZOS	500	5.2	13	95.5	14,663
FRITZ	CHORIZO	500	3.3	10	150.8	9,305
JURIS	CHORIZO ESPAÑOL	500	3.97	10	125.9	11,195
CERVALLE	CHORIZO DE CERDO	500	2.02	10	227.2	5,696
SALCHICHA						
DON DIEGO	SALC. FRANKFURTER	500	3.17	10	157.7	8,939
EMBUTIDOS ORO	SALCHICHA FRANKFURTER	500	2.73	8	182.9	7,698
PLUMROSE	SALCHICHA WIENERS	500	2.89	17	173.0	8,149
PIGGIS	FRANKFURT HOT DOG	500	2.48	20	201.6	6,993
CERVALLE	SALCHICHA	500	1.57	15	318.47	4,427
JAMON						
DON DIEGO	JAMON FAMILIAR	500	2.5	30	200	7,049
MR. CHANCHO	JAMON ESPECIAL	500	3.18	15	157.2	8,967
JURIS	JAMON EXTRA	500	2.88	27	173.6	8,121
CERVALLE S.A.	JAMON SANDWICH	500	1.92	25	260.4	5,415

Fuente: Cervalle investigación de campo con distribuidores de Ecuador. TRM: 2.819, 31 de Diciembre de 2007, según proyecciones de la Corporación Financiera de Colombia S.A. (CORFIVALLE).

De acuerdo a estos datos, los productos de las marcas más conocidas y de

mayor posicionamiento, se encuentran con precios por encima de un 40% respecto a los precios reales en pesos Colombianos.

Por lo tanto nuestra estrategia de precios estará encaminada a posicionar la marca CERVALLE, como una marca de alta calidad, con precios asequibles a los mercados de ingresos medios.

El precio EXW al distribuidor en Colombia ya esta obteniendo un margen de rentabilidad de 35% en promedio; al notar la diferencia de precio con la competencia Ecuatoriana existe la posibilidad de ganarle un 10% mas en el ejercicio de exportación.

Tabla 31. Precios Cervalle S.A. con respecto a la competencia

Producto	Gramos	Costo	Precio de Venta Pesos	Precio de Venta Dólares	Margen Bruto
Salchichas	500	2,592	4,455	1.57	42%
Jamón	500	3,427	5,416	1.92	36%
Mortadela	500	2,481	4,851	1.72	48%
Chorizo	500	3,632	5,699	2.02	36%
PROMEDIOS TOTALES	500	3,033	5,130	1.80	41%
PROMEDIOS TOTALES	1,000	6,066	10,260	3.60	41%

TRM: \$2.819, 89; 31 de Diciembre de 2007, según proyecciones de la Corporación Financiera de Colombia S.A. (CORFIVALLE).+

Con el establecimiento de estos precios de venta se obtendrá un margen de utilidad bruto del 41%. Estos precios de ventas no son al consumidor final, son al distribuidor y sobre éstos se ha estimado un incremento en el precio final al consumidor del 10%, y aun teniendo un diferencia del 30% con los precios de los competidores, permitiéndole ubicarse por debajo de las dos marcas líderes.

Será conveniente para el distribuidor entrar con un diferencial del 10% por debajo de los precios de la competencia con mayor posicionamiento en las 4 referencias de producto, esto con el fin de que en la etapa de introducción podamos ser atractivos para el consumidor, siendo una marca importada pero con una buena relación precio -calidad.

Condiciones De Pago

Cervalle considera que para realizar el proyecto exportador no necesita de ninguna financiación, ya que cuenta con una liquidez oportuna que le permite invertir en el proyecto.

Pero en determinado caso de ampliarse el mercado y llegar a más canales de distribución sería necesario obtener créditos de financiación que se harían por medio de las entidades bancarias con las que ya se tiene experiencia crediticia, teniendo en cuenta que y que harían que el precio de los productos fueran mayores.

Costos De Transporte

- Seguro y transporte =	\$ 1.300.000
- Embalaje =	\$ 442.500
- Comisión aduanera SIA =	\$ 160.000
- Gastos operativos SIA =	\$ 40.000
- Elaboración de los formularios	\$ 40.000
- Certificado de origen =	\$ 10.000
- Visto bueno =	\$ 47.000
TOTAL =	\$ 2.039.500

Estos gastos de transporte se dividirán entre los 4.428 Kilos a exportar y se le asignaran \$460 pesos más en el precio EXW para cubrir estos gastos.

Riesgo Cambiario

Cubrir el riesgo cambiario es muy difícil de controlar ya que situaciones externas del negocio pueden hacer que hayan una devaluación o reevaluación del peso. En este caso para realizar la exportación a Ecuador se hará pensando en el TRM actual esperando que este se mantenga o aumente viéndose beneficiada la empresa al realizar el cambio a pesos. Pero en caso tal de que haya una caída del dólar la exportación se vera directamente afectada generando perdidas, por lo tanto es recomendable vender a un precio un poco mas alto del proyectado.

Tabla 32. Presupuesto del plan de mercadeo

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Línea gratuita de servicio al cliente en oficina administrativa	\$1.500.000
(1) Investigación de mercado en Ecuador	\$ 2.000.000
Asistir a ferias comerciales en Ecuador	\$ 1.500.000
(1) Fuerza de ventas	\$ 1.500.000
(1000) Volantes	\$116.000
(1000) Plegables	\$ 2.050.000
(15) Pendones	\$1.250.000
(3000) Sticker promocionales	\$265.000
Impulsadoras	\$1.250.000
TOTAL	\$11.431.000

US\$4.509

6. PLAN FINANCIERO

Tabla 33. Plan Financiero

CERVALLE S.A.						
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO						
PERIODO AÑO 2005-2007						
	AÑO 2005		AÑO 2006		AÑO 2007	
Ventas Netas	\$ 7,425,635,000	100.00%	\$ 8,910,762,000	100.00%	\$ 10,692,914,400	100.00%
Costo de venta	\$ 5,548,754,325	74.72%	\$ 6,658,505,190	74.72%	\$ 7,990,206,228	74.72%
Utilidad Bruta (MC)	\$ 1,876,880,675	25.28%	\$ 2,252,256,810	25.28%	\$ 2,702,708,172	25.28%
Gastos de Admón. Y Ventas	\$ 664,582,784	8.95%	\$ 701,134,837	7.87%	\$ 739,697,253	6.92%
EBIT	\$ 1,212,297,891	16.33%	\$ 1,551,121,973	17.41%	\$ 1,963,010,919	18.36%
Interes	\$ 23,875,423	0.32%	\$ 25,188,571	0.28%	\$ 26,573,943	0.25%
Depreciacion	\$ 78,985,456	1.06%	\$ 83,329,656	0.94%	\$ 87,912,787	0.82%
EBITDA	\$ 1,109,437,012	14.94%	\$ 1,442,603,746	16.19%	\$ 1,848,524,189	17.29%
Impuestos 38,5%	\$ 427,133,250	5.75%	\$ 555,402,442	6.23%	\$ 711,681,813	6.66%
Utilidad Neta	\$ 682,303,762	9.19%	\$ 887,201,304	9.96%	\$ 1,136,842,376	10.63%

CERVALLE S.A.
BALANCE GENERAL PROYECTADO
PERIODO AÑO 2005-2007

ACTIVOS	AÑO 2005		AÑO 2006		AÑO 2007	
Efectivo	\$ 10,589,780	0.37%	\$ 11,172,218	0.29%	\$ 11,674,968	0.23%
Bancos	\$ 100,584,566	3.50%	\$ 782,888,328	20.36%	\$ 1,670,089,632	33.18%
Cuentas x Cobrar (1)	\$ 901,589,752	31.41%	\$ 1,098,587,096	28.57%	\$ 1,336,614,300	26.55%
Inventarios (2)	\$ 90,560,888	3.15%	\$ 110,975,087	2.89%	\$ 133,170,104	2.65%
Total Activo Corriente	\$ 1,103,324,986	38.43%	\$ 2,003,622,729	52.10%	\$ 3,151,549,003	62.61%
Propiedad, planta y equipo	\$ 400,856,325	13.96%	\$ 440,941,958	11.47%	\$ 460,784,346	9.15%
Terreno (5)	\$ 1,446,944,709	50.40%	\$ 1,526,582,445	39.70%	\$ 1,594,564,012	31.68%
Vehiculos (3)	\$ 140,589,785	4.90%	\$ 154,648,764	4.02%	\$ 170,113,640	3.38%
Depreciacion (4)	-\$ 220,879,123		-\$ 280,438,195		-\$ 343,527,994	
Total Activos Fijos No Corrientes	\$ 1,767,511,696	61.57%	\$ 1,841,734,971	47.90%	\$ 1,881,934,004	37.39%
TOTAL ACTIVOS	\$ 2,870,836,682	100.00%	\$ 3,845,357,700	100.00%	\$ 5,033,483,007	100.00%
PASIVOS	AÑO 2005		AÑO 2006		AÑO 2007	
Proveedores (6)	\$ 690,875,622	24.07%	\$ 832,313,149	21.64%	\$ 998,775,779	19.84%
Cuentas x pagar (6)	\$ 50,896,453	1.77%	\$ 87,641,855	2.28%	\$ 92,462,157	1.84%
Total Pasivo Corriente	\$ 741,772,075	25.84%	\$ 919,955,003	23.92%	\$ 1,091,237,935	21.68%
Obligaciones bancarias	\$ 250,863,215	8.74%	\$ 160,000,000	4.16%	\$ 40,000,000	0.79%
Cesantias consolidadas	\$ 30,589,652	1.07%	\$ 32,272,082.86	0.84%	\$ 33,885,687	0.67%
TOTAL PASIVOS	\$ 992,635,290	34.58%	\$ 1,079,955,003	28.08%	\$ 1,131,237,935	22.47%
PATRIMONIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Capital	\$ 450,000,000	15.67%	\$ 450,000,000	11.70%	\$ 450,000,000	8.94%
Utilidades acumuladas	\$ 745,897,630		\$ 1,428,201,392	37.14%	\$ 2,315,402,696	46.00%
Utilidades en el ejercicio	\$ 682,303,762	23.77%	\$ 887,201,304	23.07%	\$ 1,136,842,376	22.59%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1,878,201,392	65.42%	\$ 2,765,402,696	71.92%	\$ 3,902,245,072	77.53%
TOTAL PAS. Y PAT	\$ 2,870,836,682	100.00%	\$ 3,845,357,699	100.00%	\$ 5,033,483,007	100.00%

NOTAS:

- (1) Las cuentas por cobrar equivalen a 45 días de ventas
- (2) El inventario equivale a 6 días de compras
- (3) Estimamos que anualmente se realizarán inversiones equivalentes al 10% de la planta y equipos
- (4) La tasa de depreciación es del 10% anual
- (5) El valor de los terrenos se ajusta anualmente a la tasa de inflación
- (6) Las cuentas por pagar a proveedores equivalen a 45 días de compras.

Tabla 34. Punto de Equilibrio

		KILOS
Kilos vendidos		4428
Ventas totales	\$ 44,713,944	\$ 10,098
Costos fijos	\$ 2,673,879	\$ 1,337
Precio de Venta promedio	\$ 10,098	
Costo variable	\$ 26,860,248	\$ 6,066
Margen de contribucion	\$ 17,853,696	\$ 4,032
Punto de equilibrio		663
Punto de equilibrio ventas	\$ 6,694,974	

7. CONCLUSIONES

- Con el presente proyecto de exportación hemos podido identificar las oportunidades reales de entrar a mercados internacionales como Ecuador para el desarrollo de las exportaciones de las carnes frías de cerdo.
- Así mismo establecemos que la exportación brinda enormes oportunidades de desarrollo a los pequeños y medianos productores, ya que no solo incrementa sus ventas sino que mejora su competitividad al satisfacer los requerimientos de los importadores del exterior con calidad y servicio.
- El sector agroindustrial de carnes frías se encuentra en un crecimiento constante y su contribución a las exportaciones colombianas podría llegar a ser muy significativo, debido a que existen muchos mercados insatisfechos y desatendidos hasta por los productores nacionales.
- Los precios de Cervalle son realmente competitivos con diferenciales de hasta un 30%.
- Los países miembros de la comunidad andina representan un mercado muy interesante debido al eficiente intercambio comercial que se puede generar entre los países miembros.
- La idea de Exportar a Ecuador es muy atractiva pues existe el gusto por parte de las amas de casa quienes dedican buen tiempo a la cocina por consumir estos productos para la alimentación de su familia. Además nuestro país posee buenas relaciones con este país, y la cultura es muy similar y su moneda se encuentra fortalecida frente al peso colombiano.
- Desde abril del 2006 el ICA ha prohibido durante 6 meses la prohibición de importación de carne de cerdo y res a Colombia debido a la aparición en el vecino país de la fiebre aftosa siendo un punto crítico para los productores de cerdo del Ecuador y a su vez una ventaja para Colombia.

8. RECOMENDACIONES

- El estudio permitió darnos cuenta de la falta de información estadística existente en el país, esta debe estar al alcance de todos, ser actualizada y lo mas veraz posible.
- Es necesario realizar trabajo de campo viajando al país Ecuatoriano para hacer más efectivo el estudio y tener mayor acercamiento con más contactos.
- El compromiso por parte de la empresa si piensa iniciarse en la exportación deberá ser decisiva para el éxito de su gestión, así mismo contar con un personal experto y profesional en el Comercio Internacional.

BIBLIOGRAFÍA

CARTHY, Mc E. J. y Perrault, W. Jr. ***Marketing: un enfoque global.*** 13 ed. México: Mc Graw Hill interamericana editores. S.A de c.v. 2001. 12 p.

Mercadeo Internacional [en línea]. ***Plan de negocios para la exportación.*** [Consultado 06 de mayo, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.ibce.org.bo/documentos/mercadeoint.htm>

OGLEY, B. ***Exporting: step by step to success.*** Londres: Harper & Row Publishers, 1987. 200 p.

World Economic Forum. ***Committed to improving the state of the world.*** [en línea]. [Consultado 09 de junio, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.weforum.org>.