



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ingeniería en Electricidad y  
Computación**

**Licenciatura en Sistemas de Información**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FÁBRICA DE EMBUTIDOS  
SALSAMENTARIA SUIZA S.A. SALSUISA**

**Proyecto previo a la obtención del Título de :  
Licenciado en Sistemas de Información**

**Presentado por:  
Blanca Alexandra Lucín Jervis**

**GUAYAQUIL-ECUADOR  
2001-2002**

## *Agradecimiento*

*Quiero expresar mi agradecimiento principalmente a mi Señor, por su infinito amor, a mis padres por su apoyo incondicional y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para alcanzar este objetivo.*

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La Responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, me corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL)

---

Blanca Alexandra Lucín Jervis

---

Ing. Rodrigo Moscoso  
Director de Tesis

---

Ing. Mónica Villavicencio  
Presidente del Tribunal

---

Ing. Arturo Santana  
Miembro del Tribunal

---

Ing. Edgar Izquierdo  
Miembro del Tribunal

## PRÓLOGO

*Entre otros factores, la constante evolución de la tecnología ha obligado a las organizaciones a mejorar día a día, este logro solamente se lo podrá conseguir a través de importantes cambios. Pero no significa simplemente cambiar, sino cómo realizarlo, pues los métodos administrativos estándares utilizados a lo largo de los años no satisfacen los actuales procesos de los negocios, los cuales cada día exigen más a las organizaciones.*

*Desde hace ya varios años se está aplicando un enfoque denominado **Planeación estratégica**, el mismo que ha permitido a importantes empresas alcanzar logros significativos a través de lo que se denomina "**Ventaja competitiva**".*

*La planeación estratégica constituye una forma de decisión anticipada para establecer objetivos y medios, teniendo en cuenta los recursos y restricciones de la organización.*

*El trabajo que se desarrollará a continuación con el nombre **Planeación estratégica de la Fábrica de Embutidos Salsamentaria Suiza S.A**, es un estudio del proceso general de una pequeña empresa fabricante y comercializadora de embutidos. A través de este estudio se pretende desarrollar cada uno de los pasos definidos dentro del proceso de planeación para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se ve expuesta la empresa, dentro de la industria a la que pertenece.*

*Este trabajo es el resultado de varios meses de investigación, especialmente en lo que se refiere al negocio. Para ello se ha utilizado encuestas, entrevistas, observación, consultas de obras importantes de planeación estratégica , entre otros.*

*El objetivo de este proyecto es ofrecer a los administradores de la empresa SALSAMENTARIA SUIZA S.A. SALSUISA, el enfoque necesario para el crecimiento del negocio, en los próximos años. De igual forma proporcionarle al lector, especialmente pequeño empresario una visión que le permita aplicar planeación estratégica, sin ser un experto en el tema.*

## INDICE

**AGRADECIMIENTO**

**DEDICATORIA**

**DECLARACIÓN EXPRESA**

**TRIBUNAL**

**PROLOGO**

### **1.PLANEANDO ESTRATÉGICAMENTE**

1.1 CONCEPTO .....	1
1.2 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA .....	1
1.2.1 Misión.....	1
1.2.2 La Visión.....	2
1.2.3 Análisis del entorno.....	3
1.2.3 Análisis del ámbito interno.....	4
1.2.4 ITSGA.....	4
1.2.5 Formulación de los objetivos estratégicos.....	5
1.2.6 Unidades de acción estratégicas.....	6
1.2.7 Elección de las estrategias.....	6
1.2.7.1 Liderazgo en costos .....	6
1.2.7.2 Diferenciación .....	7
1.2.7.3 Enfoque .....	7
1.2.8 Implementación y evaluación .....	7
1.2.9 Retroalimentación y control.....	8

### **2.RESUMEN EJECUTIVO**

2.1 INTRODUCCION.....	9
2.2 ENFOQUE DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	9
2.3 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	10
2.3.1 La Industria de los embutidos.....	11
2.3.1.1 Materias primas para productos cárnicos procesados.....	11
2.3.1.2 Envoltura de los embutidos.....	12
2.3.2 EL Mercado.....	12
2.3.2.1 Productores de embutidos.....	12
2.3.2.2 El Mercado de embutidos en Guayaquil.....	14
2.3.2.3 Canales de distribución.....	18

2.3.2.4	Los Consumidores.....	18
2.3.2.5	Los proveedores.....	19
2.3.3	La Empresa.....	20
2.3.3.1	Antecedentes.....	20
2.3.3.2	Misión y la Visión.....	22
2.3.3.3	Análisis Interno.....	23
2.3.3.3.1	Logística de entrada.....	24
2.3.3.3.2	Operaciones.....	25
2.3.3.3.3	Logística de salida.....	25
2.3.3.3.4	Marketing y Ventas.....	26
2.3.3.3.5	Precio.....	26
2.3.3.3.6	Canales de distribución.....	26
2.3.3.3.7	Comunicación.....	27
2.3.3.3.8	Service.....	27
2.3.3.3.9	Unidades estratégicas.....	27
2.3.3.3.10	Tecnología.....	27
2.3.3.3.11	Registros Sanitarios.....	28
2.3.3.4	Resumen del análisis interno.....	28
2.3.3.5	Análisis del Entorno.....	30
2.3.3.5.1	Situación Económica.....	31
2.3.3.5.2	Situación Política.....	35
2.3.3.5.3	Situación Social.....	36
2.3.3.5.4	Indicadores Demográficos.....	38
2.3.3.5.5	Division Política del Ecuador.....	38
2.3.3.5.6	Situacion Tecnológica.....	39
2.3.3.5.7	La Competencia.....	39
2.3.3.5.8	Marco Legal Regulatorio (Anexo).....	40
2.3.3.6	Resumen del Análisis Externo.....	40
2.3.3.7	Plan Estratégico.....	43
2.3.3.7.1	Objetivos Especificos Y Desarrollo De Actividades.....	44

### **3. EL MERCADO DE EMBUTIDOS**

3.1 QUÉ SON LOS EMBUTIDOS?.....	49
3.2 CLASIFICACION DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS.....	49
3.2.1 Productos cárnicos cocidos.....	49
3.2.2 Productos cárnicos curados.....	49
3.2.3 Productos cárnicos curados y cocidos.....	51
3.2.4 Productos cárnicos curados, emulsionados y cocidos: .....	51
3.2.5 Productos cárnicos curados y madurados.....	51
3.2.6 Productos cárnicos salados.....	51
3.2.7 Productos cárnicos troceados:.....	51
3.3 MATERIAS PRIMAS PARA PRODUCTOS CARNICOS PROCESADOS.....	52
3.4 INGREDIENTES NO CARNICOS USADOS EN CARNES PROCESADAS.....	52
3.5 ENVOLTURA DE LOS EMBUTIDOS.....	53
3.6 EL MERCADO.....	55
3.6.1 PRODUCTORES DE EMBUTIDOS.....	55
3.6.2 EL MERCADO DE EMBUTIDOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....	61
3.6.2.1 Marcas existentes.....	61
3.6.2.2 Productos por marcas.....	65
3.6.2.3 Preferencias por marcas.....	65
3.6.2.4 Posición de marcas según precios.....	65
3.6.2.5 Preferencia de los consumidores por tipo de materia prima.....	66
3.6.2.6 Consumo de embutidos por sector.....	66
3.6.2.7 Consumo de embutidos por sexo.....	66
3.6.2.8 Consumo de embutidos según edad.....	66
3.6.2.9 Frecuencia de consumo de embutidos.....	66
3.6.2.10 Forma de consumo.....	67
3.6.2.11 Lugar de compra del producto.....	67
3.6.2.12 Marcas preferidas en el mercado.....	67
3.6.2.13 Por qué se prefieren las marcas?.....	68
3.6.2.14 Tipo de materia prima preferida.....	68
3.6.2.15 Tipos de embutidos preferidos.....	68
3.6.2.16 Volumen de compra.....	69
3.6.2.17 Lugar de compra de los productos para preparar.....	69
3.6.2.18 Lugar de compra de productos para consumir.....	69
3.6.3 Canales de distribución.....	69
3.6.4 Los consumidores.....	70
3.6.5 Los proveedores.....	71



## 4 LA EMPRESA

4.1 INTRODUCCION .....	74
4.2 VISIÓN Y MISIÓN.....	76
4.3 ANALISIS INTERNO.....	77
4.3.1 Ubicación de la planta.....	77
4.3.2 Horario de atención .....	77
4.3.3 Equipos principales con los que cuenta la fábrica.....	77
4.3.4 Recurso Humano.....	77
4.3.5 Proveedores.....	79
4.3.6 Materia prima utilizada en la elaboración de los productos.....	79
4.3.7 Logística de entrada.....	79
4.3.7.1    Aprovisionamiento de materias primas y demás productos... 79	
4.3.7.2    Proceso de recepción y almacenamiento de materias primas79	
4.3.8 Operaciones.....	80
4.3.8.1 Productos que se fabrican.....	81
4.3.8.1.1 Chorizo ahumado cervecero.....	81
4.3.8.1.2 Salchicha Texana.....	82
4.3.8.1.3 Salchicha Parrillera.....	83
4.3.8.1.4 Salchichas para hot dog.....	84
4.3.8.1.5 Jamón planchado.....	84
4.3.9 Almacenamiento.....	84
4.3.10 Logística de salida.....	85
4.3.10.1 Pedidos solicitados por los clientes.....	85
4.3.10.2Transporte.....	85
4.3.10.3Cobranzas.....	86
4.3.11 Marketing y Ventas.....	86
4.3.11.1 Precio.....	86
4.3.11.2 Canales de distribución.....	86
4.3.11.3 Comunicación.....	87
4.3.11.4 Service.....	87
4.3.12 Situación financiera.....	87
4.3.13 Unidades estratégicas.....	89
4.3.14 Tecnología.....	89
4.3.14.1 Tecnología informática y de comunicaciones.....	89
4.3.14.2 Tecnología en el proceso de producción.....	89

4.3.15 Registros Sanitarios.....	89.
4.3.15.1 Registros oficiales obtenidos por la empresa.....	89
4.3.15.2 Proceso de obtención de registros sanitarios (Anexo).....	90
4.4 Resumen del análisis interno.....	91
4.5 ANALISIS EXTERNO.....	92
4.5.1 Situación Económica .....	92
4.5.2 Situación Política.....	98
4.5.3 Situación Social.....	100
4.5.4 Indicadores Demográficos.....	102
4.5.5 División Política Del Ecuador.....	102
4.5.6 Situación Tecnológica.....	103
4.5.7 La Competencia.....	104
4.5.8 Marco Legal Regulatorio (Anexo).....	104
4.6 Técnicas para analizar industria y competidores (cinco fuerzas de PORTER).	105
4.7 RESUMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO.....	107
4.8 ANALISIS FODA.....	109

## **5.PLAN ESTRATÉGICO**

5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	111
5.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS A UTILIZAR.....	112
5.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA A UTILIZAR:.....	112
5.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES.....	112

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFIA**

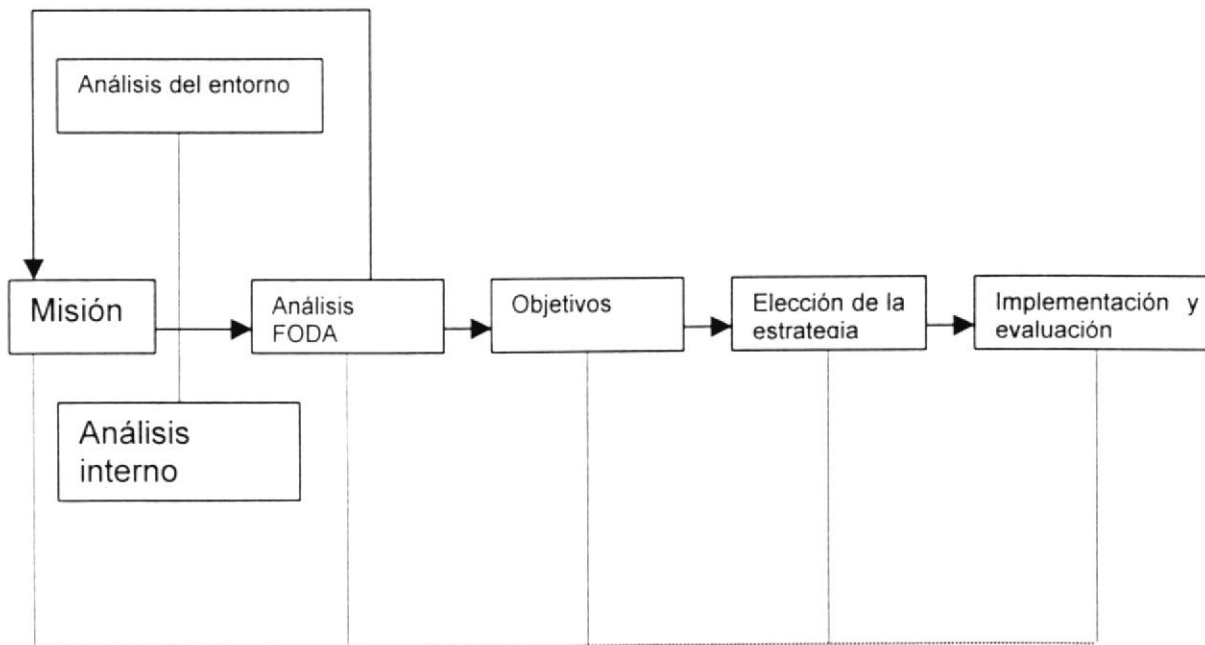
## CAPÍTULO 1

### 1.1 CONCEPTO

El concepto de planeación estratégica hace referencia a un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos, por tanto, desarrollar estrategias adecuadas para el futuro, permitiendo a la organización alcanzar los objetivos planeados y la misión.

### 1.2 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

El siguiente cuadro muestra el proceso de planeación:



#### 1.2.1 Misión

La misión es un mecanismo para alinear los objetivos y valores de los empleados con los objetivos y valores de la organización y sirve para desarrollar un compromiso efectivo de los empleados con la misma. Sin embargo, más importante es la declaración de la misión como medio de comunicar interna y externamente, los aspectos fundamentales y permanentes de la estrategia de la organización.

Representa el modelo para toda la organización, los valores que la impulsan y la opinión que la organización tiene de sí misma y de lo que puede llevar a cabo.

Debe ser motivadora y proporcionar una visión y dirección para los próximos 10 a 20 años. Las misiones no se evalúan después de algunos años como respuesta a cada cambio en la economía. La organización deberá definir de nuevo su misión si ya no establece el curso óptimo para la organización.

Al completarse el análisis FODA, puede revisarse la declaración de la misión.

La misión debe contemplar, entre otros, los siguientes elementos:

- Ambito de productos/servicios: Hace referencia explícita a los principales productos o servicios ofertados
- Ambito de mercados: Identifica los principales grupos de clientes
- Ambito tecnológico: Relaciona las características básicas de las tecnologías empleadas
- Compromiso con la sociedad
- Filosofía: Recoge el conjunto de valores, creencias y aspiraciones que guían el comportamiento de los empleados
- Capacidades singulares: Relaciona los principales rasgos distintivos o características idiosincrásicas que las diferencian de sus competidores

### **1.2.2 La Visión**

La visión empresarial es un estado permanente para comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito, alcance y liderazgo competitivo; provee el marco que regula tanto las relaciones de la empresa con sus principales clientes y proveedores, como con el establecimiento de los principales objetivos estratégicos en términos de crecimiento y rentabilidad.

No parte de una proyección física del presente hacia el futuro; sino que una vez identificado el presente, se "elabora" el futuro y se planifica hacia atrás: Inventar un futuro para hacerlo realidad.

La visión constituye la fuerza que hala a la organización para alcanzar el estado deseado. Es dinámica lo cual implica un rediseño constante.

Los siguientes son los principios considerados para delinear la visión:

- Es una simple y concisa declaración de un ideal deseado para la organización
- Las visiones son establecidas en un lenguaje noble, franco y abierto
- Si las personas crean su visión, la poseerá y se tendrá la tendencia de ser autoimplementada
- Las visiones deben tener presente a los implicados clave para maximizar su resultado
- El cambio que se requiere es el que se tiene que establecer. El compromiso de la organización viene con la creación de su propio futuro.
- El proceso donde se desarrolla la visión es tan importante como la propia visión
- Se debe imponer lo informal, lo formal hace que se pierda el sentido
- La visión se redacta en presente

El concepto de estrategia se une con el de misión y visión cuando la organización define donde desea estar en el futuro. Dicho escenario objetivo sirve no solo para establecer una dirección que guíe la formulación de la estrategia de la organización sino también para fijar sus aspiraciones.

### **1.2.3 Análisis del entorno**

El entorno de la organización está integrado por todos aquellos factores externos que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados. Estos factores se pueden agrupar bajo ciertas dimensiones y definen dos segmentos de influencia. El primero, integrado por las variables de carácter general que afectan a todas las organizaciones (entorno general). El segundo, conformado por las variables propias del sector donde compete la empresa (entorno específico).

El objetivo de la evaluación del entorno consiste en identificar las oportunidades y amenazas que sirven de base para la formulación de estrategias.

### 1.2.3 Análisis del ámbito interno

El objetivo del análisis del ámbito interno de la organización consisten en identificar, por un lado cuáles son los puntos fuertes y débiles y, por otro, obtener una estimación aproximada de la posición competitiva de la organización. Los resultados de estos análisis pueden ser considerados como los puntos básicos sobre los que se fundamenta el proceso de formulación de estrategias.

### 1.2.4 ITSGA

El Concepto denominado "Information Technology Strategic Generic Actions" – ITSGA – (Acciones estratégicas genéricas basadas en la aplicación de las tecnologías de la información), trata de transmitir la idea de acciones "estándar" a través de cuya aplicación pueden conseguirse ventajas competitivas sostenibles a base de atacar distintos puntos de las relaciones de las empresas con sus clientes, o con sus proveedores, o en el diseño de nuevos productos, o en la ejecución de actividades internas. Estas pueden hacer referencia tanto en las relaciones de la empresa con su entorno como en las actividades internas de la cadena de valor.

La siguiente es la lista de ITSGA clasificada por conceptos:

- ITSGA relacionadas con producto:
  - o Incrementar el contenido de la información del producto
  - o Personalizar el producto
  - o Crear nuevos productos
  - o Cambiar productos
  
- ITSGA relacionada con clientes:
  - o Trabajar para el cliente
  - o Conseguir que el cliente trabaje con nosotros
  - o Seleccionar clientes potenciales para determinados productos
  - o Incrementar los costes de cambio de proveedor por parte de nuestros clientes
  - o Facilitar a los clientes acceso a nuestro sistema de transacciones
  - o Acceder al sistema de transacciones de nuestros clientes

- ITSGA relacionada con los canales de distribución
  - o Controlar el canal de distribución
  - o Desarrollar nuevos canales de distribución
  - o Utilizar canales existentes para otros propósitos
  
- ITSGA relacionada con proveedores
  - o Incrementar la efectividad de nuestras relaciones con los proveedores
  - o Facilitar a los proveedores acceso a nuestro sistema de transacciones
  - o Conseguir que el proceso trabaje con nosotros
  - o Acceder al sistema de transacciones de nuestros proveedores
  
- ITSGA relacionadas con actividades de la cadena de valor
  - o Incrementar eficiencia de actividades
  - o Acoplar actividades
  - o Reestructurar la cadena de valor, explotando vínculos e interrelaciones
  
- ITSGA de carácter general:
  - o Establecer nuevas prácticas (estándar) en el sector, llegando a cambiar su estructura
  - o Considerar los sistemas transaccionales como fuentes de ventajas competitivas

### **1.2.5 Formulación de los objetivos estratégicos**

Después que se ha definido la misión, examinado los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas y formulado la visión a la que aspira la organización, debe procederse a desarrollar los objetivos y metas específicas para el período de planificación.

Las transformación de los objetivos en metas mensurables facilita a la gerencia la planificación, ejecución y control. La organización debe establecer metas listas y los

niveles de estos deben surgir de un análisis de oportunidades y de las fortalezas de la organización, y no de los deseos. Las metas indican lo que la organización o cada unidad estratégica desea lograr; y la estrategia ofrece las respuestas para lograrlo.

### **1.2.6 Unidades de acción estratégicas**

La correcta delimitación de las unidades estratégicas ha sido reconocida por la mayoría de los expertos como el pilar básico de los nuevos sistemas de dirección estratégica. Haxt Majluf consideran una UAE como una unidad operativa que vende un conjunto definido de productos o servicios a un grupo identificable de clientes en competencia con un conjunto determinado de competidores.

Según estos autores, sus características principales se concretan en los siguientes puntos:

- Una UAE se entiende como un servidor del mercado externo, no del interno. Debería tener un conjunto externo de clientes y no servir únicamente como un suministrador interno.
- Una UAE debería tener un conjunto bien definido de competidores externos, con respecto a los que buscan la obtención de ventajas sostenibles.
- El director de la UAE debería contar con suficiente independencia al decidir las acciones estratégicas críticas
- Una UAE no tiene que ser forzosamente una unidad organizativa bien definida

### **1.2.7 Elección de las estrategias**

Porter propone las siguientes estrategias genéricas:



### 1.2.7.1 Liderazgo en costos

Las organizaciones que adoptan esta estrategia tratan de ser el productor de menor costo en el sector, y se dirigen a muchos segmentos del mercado. Ello permite ofrecer productos y servicios inferiores a los de los competidores. No obstante el líder en costos no puede ignorar como comparable o aceptable, la organización tendría que reducir los precios muy por debajo del de sus competidores y, por tanto, podría ver anulados los beneficios de su posición favorable en costos.

### 1.2.7.2 Diferenciación

Implica que los clientes perciban a la organización como única en el sector. Para ello, la organización tendría que elegir uno o varios de los atributos que los consumidores perciben como importantes, y tratar de satisfacer dichas necesidades mejor que las demás organizaciones del sector.

Sin embargo, una organización diferenciada tampoco puede ignorar su posición en costos, ya que el valor adicional que se proporciona al cliente no deber ser compensado por un excesivo precio derivado de los elevados costos en los que incurre la organización. Por consiguiente, la diferenciación conlleva controlar los costos en todas las áreas que no afectan a la diferenciación.

### 1.2.7.3 Enfoque

Las organizaciones que adoptan estrategias de enfoque pretenden lograr una ventaja competitiva, ya sea en costos o en diferenciación, entrando su atención en un segmento específico del mercado.

## 1.2.8 Implementación y evaluación

Hasta una estrategia definida y programas de apoyo bien concebidos pueden ser insuficientes, ya que la organización puede fracasar en la implementación. Los empleados de una organización comparten una forma común de comportamiento y pensamiento. Necesitan entender y creer en la estrategia de

la organización. Esta deber comunicar su estrategia a los empleados y lograr que comprendan el papel que desempeñan en su ejecución. Para llevar a cabo la estrategia, la organización debe contar con los recursos adecuados, incluyendo a empleados con las habilidades necesarias para ejecutar la estrategia.

### **1.2.9 Retroalimentación y control**

Conforme se ejecuta la estrategia, la organización necesita seguir los resultados y vigilar la presencia de nuevos elementos en el entorno. Algunos entornos son bastante estables año tras año, Otros entornos evolucionan lentamente en forma muy predecible, mientras otros cambian rápidamente. La organización puede estar segura de una coas: el entorno cambiará.

## CAPÍTULO 2

### **2.1 INTRODUCCIÓN**

La presión, que el nuevo ambiente de negocios genera a causa de los fenómenos de globalización, desregulaciones y orientación hacia el cliente obliga a las organizaciones a realizar cambios que le permitan mantenerse competitivos dentro del mercado.

Las organizaciones requieren adquirir, desarrollar y utilizar de una manera más efectiva los medios que se requieren para hacer los cambios necesarios.

El enfoque de planeación estratégica le permite a las empresas administrar los recursos existentes con la finalidad de maximizar las utilidades y facilitar el financiamiento del capital.

### **2.2 ENFOQUE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Planeación estratégica es la forma de vislumbrar como el futuro de las decisiones actuales. Representa un proceso, una filosofía, un conjunto de planes interrelacionados.

No existe un modelo de planeación estratégica formal, la planeación estratégica debe ser diseñada para satisfacer las características únicas de cada compañía con sistemas sencillos.

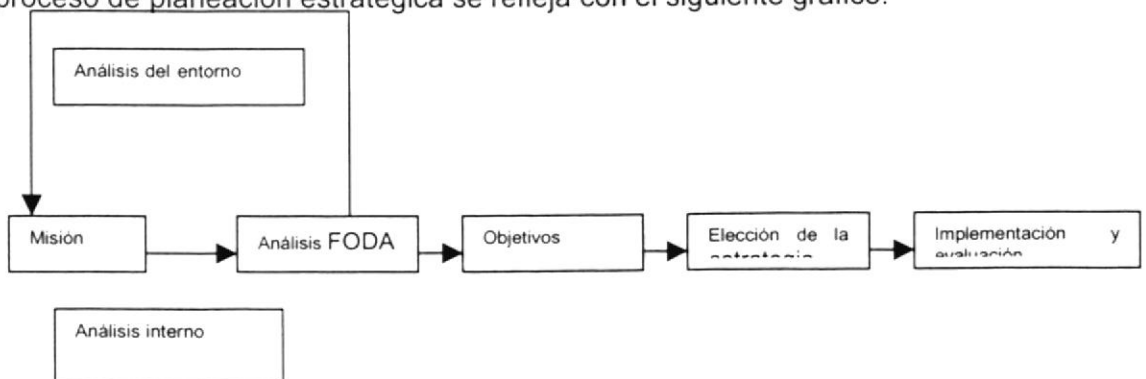
Ventajas que se obtienen con planeación estratégica:

- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de los recursos
- Reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro

- Intenta alcanzar en relación con sus competidores una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios
- Pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno y las fortalezas y debilidades internas de la organización
- Define, en relación con sus agentes de riesgo o grupos de interés con los que se relaciona, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser
- Comprende de forma integrada y coherente, a todos los niveles jerárquicos de la organización
- Impresionar e influenciar a los colaboradores de la organización
- Ofrece mayor oportunidad de incrementar ganancias
- Ahorra tiempo y trabajo. Ayuda a los directivos de la organización anticiparse a los problemas , de tal manera que se conviertan en ventajas antes que en ataques para la empresa
- Brinda a la empresa la oportunidad de aplicar de manera constructiva fuerzas, habilidades e intereses
- Da un camino a seguir de forma que todos los integrantes vean en donde están, hacia donde van la dirección que quieren tomar. Esto permite enfocar las necesidades de mediano y largo plazo del negocio , en lugar de solamente ver la operación diaria
- Permite establecer prioridades y saber cuáles son los siguientes pasos a tomar, siendo más factible el éxito al aplicar todas las habilidades y conocimientos en un solo paso en lugar de ocuparse de muchos a la vez

### 2.3 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica se refleja con el siguiente gráfico:



El presente documento tiene como objetivo reflejar los resultados del proceso de planeación estratégica. Para ello el tipo de negocio elegido es una pequeña fábrica de embutidos llamada Salsamentaria Suiza S.A. SALSUISA., previo al proceso de planeación, se hará un enfoque general a la industria de embutidos en el país.

### **2.3.1 La Industria de los embutidos**

Los embutidos están considerados como un producto comestible percedero sustituto de la carne.

Entre ellos podemos mencionar:

- Productos cárnicos cocidos
- Productos cárnicos curados
- Productos cárnicos curados y cocidos
- Productos cárnicos curados, emulsionados y cocidos
- Productos cárnicos curados y madurados
- Productos cárnicos salados
- Productos cárnicos troceados:

Para su elaboración, las fábricas productoras deberán cumplir con ciertos requisitos sanitarios, exigidos por el Ministerio de Salud a través del Instituto de Higiene, como es el caso de nuestro país. De igual forma para la comercialización, es necesario, que cada producto tenga su respectivo registro sanitario y que antes de ser comercializado pase por el canchón municipal(Anexo).

#### **2.3.1.1 Materias primas para productos carnicos procesados**

El músculo es la principal fuente de proteínas funcionales. Está compuesto por tres categorías de proteína:

- Miofibrilar compuesto de proteínas contráctiles y las proteínas reguladoras de la contracción)
- Sarcoplásmico compuesto de pigmentos y enzimas
- Proteínas de Estroma componentes del tejido conjuntivo del músculo

Entre los ingredientes no cárnicos podemos mencionar:

**Sal:**

**Edulcorantes:** Mejoran el sabor del producto

**Compuestos curantes:** Usados como agentes curantes

**Los nitritos** Desarrollan el color rosado de la carne

**Fosfatos:** Aumentan la capacidad ligante del agua. También sirven como antioxidante.

**Conservadores:** Retarda el enmohecimiento en embutidos

**Espicias, sazónadores, saborizantes** son usados para crear productos únicos de carnes procesadas.

Reductores de grasas: La carragina, almidones, proteínas de soya

### 2.3.1.2 Envoltura de los embutidos

La envoltura de los embutidos puede ser de dos clases:

Natural, se utiliza especialmente la tripa de cerdo

Artificial (Sintética).

## 2.3.2 El Mercado

### 2.3.2.1 Productores de embutidos

Entre los principales productores de embutidos del país podemos mencionar las siguientes empresas agrupadas por ciudad:

#### CUENCA

- Elaboradora de Carnes S.A.
- Embutidos La Italiana
- Fábrica de embutidos ENE
- Embutidos Don Diego
- Embutidos Pigg'i's
- Industria de Alimentos La Europea

#### GUAYAQUIL

- Embutidos Americana
- Embutidos Juris
- Embutidos San Nicolás
- Embutidos Don Diego
- Embutidos Mr. Pollo
- Embutidos Fritz, PRONACA

- Embutidos PLUMROSE, ECUADASA
- Embutidos El Pampero
- Embutidos La Vienesas
- Embutidos La Española

### **LATACUNGA**

Embutidos Don Diego

### **LOJA**

- Cafilosa
- INAPESA S.A.
- Camar frigorífico LOJA S.A.

### **QUITO**

- Ecarri S.A. Don Diego
- Embutidos PLUMROSE
- Fábrica de embutidos La Suiza
- PRONACA Mr. Chancho
- Fábrica de embutidos FEDERER

### **RIOBAMBA**

- Embutidos Don Diego
- La Ibérica

Los embutidos de estas fábricas satisfacen necesidades de clase alta y clase media. Entre sus tipos podemos mencionar :

Embutidos al granel y embutidos con empaque al vacío.

Sus principales productos están agrupados en: salchichas, mortadelas, jamones, ahumados, entre otros

Utilizan para su elaboración todo tipo de carnes: pollo, res, cordero, cerdo.

Existen otros tipos de empresas que cubren los mercados de clase media y baja, como son:

- Embutidos La Española
- Embutidos El Pampero
- Embutidos Fernández
- Embutidos La Vienesas
- Embutidos La Europea

Dentro de su producción utilizan carne de res y carne de cerdo. Ellos no producen embutidos de carne de pollo. Su mayor venta se encuentra en la costa, especialmente en la ciudad de Guayaquil.

Sus principales embutidos son:

Chorizo alemán, chorizo argentino, chorizo praga, longaniza, mortadela especial, mortadela bologna, jamón prensado, jamón glaciado, hot dog, especial, hot dog extra especial, chorizo colombiano, chorizo libanez, chorizo cuencano, chorizo parrillero, jamón de pierna, salammi, salchichón cervecero, chorizo de cocktail, tocino.

Existen otras empresas cuya actividad principal no es la elaboración de embutidos como por ejemplo los hoteles 5 estrellas. Ellos elaboran embutidos especialmente de tripa natural. Su orientación es hacia clientes de clase media y clase alta.

Existen también los informales o fábricas clandestinas, aquellos que elaboran embutidos sin normas de calidad ni permisos sanitarios.

Sus productos están orientados a cubrir necesidades de un mercado de clase baja. Parte de la materia prima utilizada es harina y colorantes. Estos últimos son empleados para que el embutido tenga un color semejante al elaborado a base de carne de res.

Sus productos son comercializados especialmente en los mercados. Debido a la poca cantidad utilizada de carne de res, pueden permanecer varias horas sin refrigeración. Es por esto que son colgados a la vista del cliente .

### **2.3.2.2 El Mercado de embutidos en Guayaquil**

Como referencia se ha tomado una muestra de 1000 personas de diferentes sectores de la ciudad. y los principales centros de comercialización de embutidos, obteniendo los siguientes resultados:

#### **EMBUTIDOS FEDERER**

Salamis, Mortadelas, Jamones



**Empaque al vacío**

Jamones, Mortadelas, Salchichas, Chorizos, Morcilla, Paté

**EMBUTIDOS DON DIEGO**

Mortadelas, Salamis, Tocinos, Jamones

**Empaque al vacío**

Mortadelas, Jamones, Salamis, Chorizos, Salchichas, Parrilladas, Morcillas Longaniza, Mix curados, Paté, Ahumados

**EMBUTIDOS PLUMROSE**

Mortadelas, Mortadelas tacos, Jamones, Tocinos

**Empaque al vacío**

Chorizos, Salchichas, Ahumados, Pates, Mortadelas tacos, Tocinos

**EMBUTIDOS MR. POLLO**

Mortadelas, Jamones, Ahumados

**EMBUTIDOS JURIS**

Mortadelas, Salamis, Jamones, Tocinos, Paté

**Empaque al vacío**

Mortadelas, Jamones, Salamis, Chorizos, Salchichas, Parrilladas, Morcillas Longanizas

**EMBUTIDOS LA EUROPEA**

Mortadelas, Jamones, Salami

**Empaque al vacío (Presentación especial)**

Jamones, Mortadelas, Salchichas, Salamis, Chorizo

**EMBUTIDOS LA CASTILLA (DON DIEGO- ECONÓMICO)**

Mortadelas, Jamones

**EMBUTIDOS FRITZ**

Mortadelas, Jamones, Tocinos

**Preferencias por marcas**

- Embutidos Plumrose
- Embutidos Mr. Pollo

- Embutidos Don Diego
- Embutidos Juris

#### Posición de marcas según precios

- Embutidos Don Diego
- Embutidos Plumrose
- Embutidos Juris
- Embutidos La Europea
- Embutidos Federer

#### Preferencia de los consumidores por tipo de materia prima

Tipo de materia prima	Marca
Cerdo	Plumrose
Pollo	Mr. Pollo

#### Consumo de embutidos por sector

Sector	% de consumo
Norte	64
Centro	17
Sur	6
Este	1
Oeste	1
Fuera de la ciudad	11

#### Consumo de embutidos por sexo

Sexo	% de consumo
Masculino	76
Femenino	24

#### Consumo de embutidos según edad

Rango de edad (años)	% de consumo
20-29	12
30-39	47
40-49	41

#### Frecuencia de consumo de embutidos

Frecuencia	% de consumo
Diariamente	6
Semanalmente	41
Mensualmente	24
Rara vez	29

Frecuencia	# de veces (promedio)
Semanalmente	2
Mensualmente	2

#### Forma de consumo

Forma de consumo	% de consumo
------------------	--------------

Sanduche de mortadela	18
Sanduche de jamón	30
Chorizo asado	15
Hot dog	21
Chuzo	3
Salchipapa	1
Otros	12

### Lugar de compra del producto

Lugar de compra	% de consumo
Centro de expendio para prepararlo en casa	63
Preparado listo para consumir	37

### Marcas preferidas en el mercado

Marca	% de consumo
Embutidos Don Diego	40
Embutidos Juris	4
Embutidos Mr. Pollo	11
Embutidos Fritz	5
Embutidos Plumrose	35
Embutidos Federer	5

### Por qué se prefieren las marcas?

Preferencias	%
Buena calidad	68
Economía	6
Promociones continuas	5
Facilidad para adquirir	16
Publicidad	5

### Tipo de materia prima preferida

Materia prima	%
Carne de res	38
Carne de cerdo	27
Carne de pollo	33
Carne de ternera	2

### Tipos de embutidos preferidos

Tipos de embutidos	%
Chorizo de asar (tripa natural)	10
Chorizo de asar (tripa sintética)	5
Hot dog	20
Mortadela	30
Jamón	35

### Lugar de compra de los productos para preparar

Lugar	%
Comisariato	80
Mercado	6
Frigorífico	10
Deli	4

### Lugar de compra de productos para consumir

Lugar	%
-------	---

Restaurante de comida rápida	14
Carretilla	18
Parrillada	28
Bar del colegio/universidad	15
Otros	25

### 2.3.2.3 Canales de distribución

Las empresas grandes por lo general utilizan 5 canales de distribución para hacer que el producto llegue al consumidor final, estos son:

**Autoservicios**, más conocidos como cadenas de comisariatos y supermercados

**Distribuidores zonales**, son aquellos propietarios de negocios que poseen la infraestructura necesaria para poder instalar un negocio de distribución.

**Canal institucional**, los comisariatos de empresas, hoteles, los convenidos de franquicias, hospitales, comedores de empresa, clubes, resorts, restaurantes triple A.

**Canal de cobertura**, los hoteles pequeños, tiendas, tercenas, carretillas, mercado

**Canal de exportación**, maneja exclusivamente la cobertura a nivel internacional

En el caso de las empresas pequeñas, ellas prefieren los canales de cobertura. No poseen una fuerza de ventas numerosa.

### 2.3.2.4 Los Consumidores

Existen dos tipos de consumidores, los que adquieren el producto para consumirlo directamente y los que adquieren el producto para prepararlo para la venta.

Cuando se trata de consumidores que adquieren el producto para negocio, como es el caso de las carretillas de hot dog y los que venden chuzos, ellos prefieren productos económicos de buena calidad, de los cuales puedan obtener un margen de rentabilidad considerable en el momento de llevarlos a la venta como producto de consumo final.

Según estudio efectuado, las carretillas que venden hot dog y/o chuzos en la ciudad de Guayaquil, prefieren los embutidos producidos por las fábrica La Vienesa, La

Española y en menor grado por la fábrica El Pampero. Adquieren los productos directamente en los puntos de venta al público ó en el Mercado Central.

Los compradores de embutidos para consumo del hogar prefieren productos PRONACA, PLUMROSE, DON DIEGO. Ellos adquieren el producto especialmente en comisariatos. Estas líneas generalmente presentan promociones frecuentes.

Este tipo de consumidores observa la calidad el precio y la publicidad. Sus mayores niveles de consumo están concentrados en la mortadela, el jamón y el hot dog. Las cantidades de consumo varían entre  $\frac{1}{4}$  y 2Kg.

El nivel de cuidado de la salud de los habitantes de la sierra, hace que el embutido de pollo tenga muy buena acogida en esa región, a diferencia de los habitantes de la costa que prefieren los embutidos elaborados a base de carne de res y cerdo.

#### **2.3.2.5 Los Proveedores**

Esta materia prima básica( la carne que puede ser de res, pollo, cerdo, ternera), es adquirida directamente con el productor, porque se obtiene un producto fresco y a un menor costo. Generalmente la carne de res es adquirida en los camales (municipales o privados) o en muchas ocasiones se establece canje con grandes carnicerías. La carne de cerdo y pollo en las misma empresas que se dedican a la crianza de estos animales.

Muchas veces los productores de ganado especialmente vacuno, prefieren comercializarlo a países vecinos como es el caso de Perú, donde se puede obtener un mejor margen de utilidad en la transacción y esto hace que en ciertos periodos del año, especialmente en los meses de invierno sea más conveniente adquirir el brazo de res a las carnicerías grandes, que son las que se encuentran en condiciones de comprar el animal entero y con las que se puede establecer un precio fijo según volumen de compra y por un buen periodo de tiempo.

Para la elaboración de chorizos, se necesita de una envoltura, ya sea esta natural o artificial. En nuestro país no existe ninguna empresa que se dedique a la elaboración de este tipo de producto. Todas las empresas proveedoras son

representantes de firmas cuyas fábricas se encuentran especialmente en Estados Unidos, España, Alemania. La mayoría de las fábricas de embutidos prefieren el producto originario de Estados Unidos, por ser representativo en costo y calidad. En el país existen pocos proveedores de tripa de origen americano y se encuentra localizados en la ciudad de Quito

Cuando la envoltura es sintética o artificial se puede contratar con la firma proveedora la impresión del logo de la empresa, esto es algo muy costoso y solamente puede ser realizado por las empresas que tienen un volumen considerable de producción.

La envoltura natural proviene principalmente de la tripa natural de cerdo. A pesar de que el Ecuador es un país productor de cerdo, no existe una empresa que se dedique a procesar la tripa. Por ejemplo PRONACA que es una empresa de este tipo, vende la tripa del cerdo, el cuero y parte de la grasa a personas que tengan algún negocio.

El Ecuador tampoco es productor de todos los condimentos utilizados para la elaboración de embutidos, especialmente los que son para jamones. De la misma forma que las tripas, ciertos condimentos son comercializados por representantes de firmas extranjeras.

Cabe destacar que la mayoría de estas empresas se encuentran en la ciudad de Quito. Existen también importadores locales que comercializan el producto a empresas pequeñas. Las empresas grandes compran los componentes de la materia prima y las envolturas a los proveedores extranjeros o a sus representantes locales.

### **2.3.3 La Empresa**

#### **2.3.3.1 Antecedentes**

La empresa Salsamentaria Suiza S.A. SALSUISA es una sociedad anónima que se constituyó el 16 de diciembre de 1998, según resolución # 5773 de la Superintendencia de Compañías. Cuenta con un total de 4 socios.

---

Se encuentra localizada en el Km. 35 vía a Daule, junto al Camal Frigorífico Nobol.. Cuenta con una pequeña pero adecuada infraestructura, que dispone de lo necesario para la elaboración y conservación de embutidos. Cumple con todas las normas exigidas por el Ministerio de Salud.

Entró en operación el 26 de abril de 1999, tiempo en el cual el país atravesaba por una difícil situación económica política y social, lo que originó una inestabilidad en todos los sectores.

Unos de los sectores más afectados fue justamente el de los alimentos, porque la puesta en marcha de la dolarización en el país, dio lugar a un desequilibrio especialmente en el precio de los comestibles.

Al inicio de su operación la empresa contaba únicamente con 4 personas, 2 dedicadas a la parte operativa del proceso, el gerente de producción (nacionalidad suiza) y el gerente general (nacionalidad ecuatoriana). A la fecha el personal ha sido incrementado.

El sistema de producción utilizado actualmente no es un sistema completamente automático. Esto permite satisfacer particularmente ciertos requerimientos especiales de los clientes.

Los productos están fabricados con materias primas de muy buena calidad y dirigidos a cubrir las necesidades de un mercado de clase media baja. Los productos no contienen colorantes.

La distribución se la realiza directamente a los clientes, cuyos grupos principales son: frigoríficos, distribuidores de productos varios, tercenas, distribuidores de productos cárnicos. También es comercializado a clientes que expenden productos comestibles de consumo final. La empresa no posee centros de distribución propios.

La materia prima utilizada es adquirida dentro del país, contando para ello con proveedores varios.

Los productos son comercializados con forma de pago de contado, dependiendo del volumen puede otorgarse un crédito que no pase de una semana.

El hecho de que sus administradores piesen en aplicar planeación estratégica representa ya para la empresa un ventaja competitiva.

### **2.3.3.2 Misión y Vision**

La misión es un mecanismo para alinear los objetivos y valores de los empleados con los objetivos y valores de la organización y sirve para desarrollar un compromiso efectivo de los empleados con la misma. La misión planteada de la Salsamentaria es:

*Somos una empresa joven, dedicada a la elaboración y comercialización de productos cárnicos. Nuestra sólida formación nos ha permitido entrar en el mercado en un tiempo de difícil situación económica para el país, e ir creciendo con pasos firmes. Nuestro desafío actual es incrementar el mercado nacional y muy pronto comercializar con el país vecino de Perú. Contamos con un recurso humano calificado y con la capacidad instalada necesaria para optimizar los procesos de producción que disminuyan los costos y nos permita ofrecer a nuestros clientes productos de calidad a un menor precio. Reconocemos la riqueza que el Ecuador posee y nos sentimos comprometidos en ser parte activa de su reactivación económica y la conservación de sus recursos.*

La visión es un estado permanente para comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito, alcance, y liderazgo competitivo; provee el marco que regula tanto las relaciones de la empresa con sus principales clientes y proveedores, como con el establecimiento de los principales objetivos estratégicos en términos de crecimiento y rentabilidad.

El deseo de los administradores de Salsamentaria Suiza S.A. es:

*Conocer y satisfacer las necesidades de los paladares, que disfrutan del buen sabor de productos cárnicos, es nuestro compromiso con el país. Para esto se requiere maximizar la calidad de nuestra producción cada día, minimizar los costos y ofrecer los mejores precios del mercado.*



### 2.3.3.3 Análisis Interno

El objetivo del análisis del ámbito interno de la organización consiste en identificar, por un lado cuáles son los puntos fuertes y débiles y, por otro, obtener una estimación aproximada de la posición competitiva de la organización.

#### Ubicación de la planta

La fábrica se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, en el Km. 35 vía a Daule, junto al Camal Frigorífico Nobol.

#### Horario de atención

Lunes a viernes de 8:00-16:00

#### Equipos principales con los que cuenta la fábrica

- Molino de carne calibre 32 de 5HP(Para moler la materia prima)
- Cutter de 60 litros de 22HP(Para obtener el tipo de masa, fina o gruesa)
- Embudidora de 30 litros, hidráulica(Para colocar la masa dentro de la tripa)
- Horno de 80 Kg. de capacidad(Para cocción, secado y ahumado de productos)
- Sierra cortadora(Para cortar carne congelada, huesos, etc.)

#### Recurso Humano

Por ser una empresa pequeña, el recurso humano con que cuenta la empresa es el siguiente:

- |                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| - Gerente General    | - Gerente de Producción    |
| - Operario del cúter | - Operario del molino      |
| - Amarrador          | - Asistente administrativa |
| - Contador           |                            |

## Proveedores

EMPRESA	PRODUCTO
Serdela Ecuatoriana	Tripa sintética
IMPOALMEIDA	Condimentos, tripa sintética
ALITECNO	Tripa natural de cerdo
CINTAS TEXTILES	Piola de algodón
Camal frigorífico Nobol	Carne de res(brazo)
HOLANDESA CARNES	Carne de res
CITADELLA	Grasa de cerdo
ICECORP S.A.	Hielo tritutado
COMERCIAL PLUAS	Harina
Mercados	
CASA COMERCIAL ALMEIDA	Vitamina C
MULTICARNES	Carne de res

## Materia prima utilizada en la elaboración de los productos

Carne de ganado vacuno	Vitamina C
Manteca de cerdo	Sal de cura
Hielo	Nitrito de sodio
Fosfato	Condimentos: Pimienta, glutamato, monosódico

### 2.3.3.3.1 Logística de entrada

Comprende todas las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de la materia prima, control de inventarios y pagos a proveedores.

### Aprovisionamiento de materias primas y demás productos

La materia prima básica para la elaboración de la línea de embutidos que la fábrica produce es la carne de res (pierna). Se lo adquiere localmente y las compras son efectuadas según el plan de producción diario. Sus principales proveedores son : Multicarnes y el Camal Frigorífico Nobol.

La tripa para embutir, es un producto importado, adquirido a través de distribuidores dentro del país. Los niveles de consumo de esta materia prima no justifican la compra directa a los productores extranjeros, por este motivo y por ser un producto de fácil conservación puede ser adquirido para proyecciones de producción de hasta un mes.

Los condimentos y demás productos necesarios para el proceso de fabricación se adquieren localmente y según proyección de producción.

Cabe mencionar que todas las compras son realizadas bajo programación de producción. Ningún producto permanece almacenado por largos periodos.

### **Proceso de recepción y almacenamiento de materias primas**

Toda materia prima recibida es pesada y luego almacenada en los frigoríficos o perchas, según sea el caso.

#### **2.3.3.3.2 Operaciones**

Las operaciones corresponden a las actividades relacionadas a la conversión de la materia prima en producto terminado. Como referencia se puede decir que el proceso de producción de 100 libras de un producto, es de aproximadamente 1 hora con 30 minutos. Ninguno de los productos contiene colorantes ni saborizantes, los cuales son perjudiciales para la salud. La producción actual no incluye empaque al vacío.

### **Productos que se fabrican**

La fábrica produce los siguientes tipos de embutidos:

Chorizos para asar en carne de res y carne de cerdo

- Tripa natural: Salchicha parrillera
- Tripa sintética: Chorizo ahumado cervecero, Salchicha texana, Hot dog  
Jamón planchado

#### **2.3.3.3.3 Logística de salida**

En este punto se detallarán las actividades relacionadas a la forma en que los productos salen de la fábrica para llegar al cliente; además se hará énfasis a la recuperación de la inversión(cobranzas).

La fábrica no dispone de un establecimiento para venta al público. Todas las ventas que se efectúan son bajo pedido y sus clientes generalmente son mayoristas.

### **Pedidos solicitados por los clientes**

Los pedidos son realizados , vía telefónica o mediante un mensaje enviado a través de beeper. Generalmente 1 día antes de la entrega.

Las entregas se realizan según itinerario, dando prioridad a los pedidos que han sido solicitados por clientes de fuera de la ciudad.

### **Transporte**

El único vehículo de la fábrica es utilizado para las diferentes actividades que comprenden la operación del negocio. Los productos son entregados en la tarde, en el lugar solicitado por el cliente, mientras que para clientes que se encuentran fuera de Guayaquil se utiliza transporte público de carga.

### **Cobranzas**

Por ser un producto comestible, éste debería ser pagado en el momento en que se realiza la entrega, pero dependiendo del cliente el tiempo máximo de pago puede ser uno o dos días después de la entrega. Para los clientes de fuera de la ciudad los pagos son realizados a través de depósitos bancarios y para hacer efectiva la entrega el cliente envía la copia del depósito por fax.

#### **2.3.3.3.4 Marketing y Ventas**

Esta empresa no cuenta con un departamento o persona que se encargue específicamente a esta función, lo cual muestra una tendencia hacia la venta.

#### **2.3.3.3.5 Precio**

Los costos obtenidos después del proceso de fabricación permiten ofrecer al mercado precios competitivos en relación a otras marcas existentes. No existe diferenciación de precios ni descuentos por volúmenes de compras.

#### **2.3.3.3.6 Canales de distribución**

La empresa no posee almacenes propios de distribución. La manera como el producto llega al consumidor final es a través de los clientes mayoristas, quienes hacen sus pedidos varias veces durante la semana según sea su necesidad.

#### **2.3.3.3.7 Comunicación**

El nivel de comunicación que la empresa mantiene con el mercado, es bajo. No posee un presupuesto destinado a la publicidad. Tampoco realiza promociones en ventas ni posee un equipo de ventas encargado de comercializar el producto y abrir nuevos clientes. No todo el mercado de embutidos conoce los productos de la fábrica.

La mayoría de los clientes son contactos directos de los administradores.

#### **2.3.3.3.8 Service**

No se está empleando servicio de post venta. Sin embargo se podría colocar aquí el servicio que la empresa proporciona a los clientes en cada uno de sus pedidos. Por ejemplo el número de embutidos por libras

#### **2.3.3.3.9 Unidades estratégicas**

Actualmente la administración se está llevando a través de una sola unidad estratégica de negocio. Está orientado hacia los productos de mayor comercialización, descuidando aquellos que como el jamón podrían representar mayor utilidad para la empresa.

La cobertura de mercado ubica a la empresa al nivel de las fábricas La Vienesa, La Española, El Pampero.

### 2.3.3.3.10 Tecnología

#### Tecnología informática y de comunicaciones

Ninguna de las fases de los procesos que comprenden la operación del negocio se realizan utilizando tecnología moderna; todo es efectuado a mano.

#### Tecnología en el proceso de producción

Los equipos para la fabricación de los embutidos, no son muy modernos. Se encuentran en buenas condiciones y permiten trabajar sin retrasos. Pero por ejemplo el amarrado o distribución de la masa una vez que se encuentra dentro de la tripa, es realizado a mano.

### 2.3.3.3.11 Registros Sanitarios

#### Registros oficiales obtenidos por la empresa

El Ministerio de Salud a través del Instituto de Higiene ha proporcionado los siguientes números de permisos:

Nombre del producto	Registro/Permiso
Salchichas escaldadas para hot dog	02113AN-AC-05-00
Chorizo ahumado cervecero	02110AN-AC-05-00
Salchicha texana	documento previo registro
Salchicha parrillera	documento previo registro

El proceso de obtención puede ser observado en el anexo.

### 2.3.3.4 Resumen del análisis interno

La empresa Salsamentaria Suiza S.A. SALSUISA entró en operación en un periodo de difícil situación económica para el país, a pesar de eso, la capacidad de sus administradores ha sido demostrada, pues logró pasar una prueba bastante difícil para una empresa que inicia sus operaciones y cuyo producto a comercializar no era justamente un producto considerado como primera necesidad y con una competencia muy bien establecida dentro de la industria.

---

Su producción inicial ha sido incrementada considerablemente. A pesar de que no posee un establecimiento de comercialización, el producto ha ingresado al mercado sin inconvenientes, esto se debe a la buena calidad y al precio competitivo.

El producto es vendido en su mayoría a distribuidores de productos cárnicos, se utiliza un sistema de venta de contado y dependiendo del volumen de venta, se puede otorgar un crédito máximo de una semana.

Uno de los inconvenientes que se ha presentado en varias ocasiones ha sido el abastecimiento de la materia prima, debido a que muchos ganaderos habían decidido vender la reces al vecino país de Perú.

La distancia de la ubicación de la fábrica en relación a la ciudad de Guayaquil hace que la entrega de los embutidos se realice mayormente en las tardes y en pocas ocasiones en las noches.

Todavía la empresa no tiene un mercado objetivo bien definido, pues lo más importante para los administradores era conocer la aceptación general del producto. Conforme pasa el tiempo, se están estableciendo las directrices de comercialización, pues el producto ha tenido acogida en varios sectores de la costa ecuatoriana.

La experiencia en la elaboración de embutidos, por parte del Gte. de Producción hace que los costos se mantengan bajos y por ende el precio al público pueda ser competitivo.

Los proveedores de tripas, generalmente otorgan créditos en las ventas, lo cual permite administrar mejor el dinero.

La empresa no tiene crédito con ninguna institución financiera del país. El dinero que se obtiene de las ventas, sirve para cubrir el costo de las materias primas, los gastos básicos de la fábrica, el sueldo de los colaboradores. Por el momento la rentabilidad obtenida es baja, pero se proyecta la apertura de nuevos mercados dentro del país.

---

De este análisis se puede deducir las siguientes fortalezas y debilidades:

### **Fortalezas**

- Conocimiento y experiencia administrativa
- La empresa no presenta endeudamiento
- La empresa logró atravesar la crisis económica del país del año 1999
- Otorgamiento de crédito por parte de proveedores
- El costo de la materia prima básica disminuye al encontrarse la empresa junto al camal y al mantener buenas relaciones con distribuidores de productor cárnicos
- La empresa fue constituida legalmente y los productos se comercializan con el respectivo registro sanitario. Diariamente la empresa cumple con el requisito del canchón municipal
- El producto comercializado por la empresa es comestible y tiene buena aceptación dentro del mercado

### **Debilidades**

- La empresa no se encuentra en condiciones económicas de imprimir en la tripa sintética el logo
- La empresa no tiene un almacén de distribución del producto
- Tiene una cobertura mínima dentro de la industria
- La ubicación de la fábrica incrementa los costos de la transportación
- La planta de producción con poco espacio físico
- No tiene personal suficiente
- No posee un vehículo propio de transportación del producto para establecimientos fuera de la ciudad
- El producto no tiene presentación de empaque al vacío
- La falta de publicidad hace que la marca no sea conocida dentro del mercado
- Algunos equipos disponibles atrasan el proceso de producción
- Poco control en la materia prima utilizada
- No poseen stock de productos
- No existe un standard de producción



### 2.3.3.5 Análisis del entorno

El entorno de la organización está integrado por todos aquellos factores externos que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados. Estos factores se pueden agrupar bajo ciertas dimensiones y definen dos segmentos de influencia: Variables de carácter general que afectan a todas las organizaciones (entorno general), Variables propias del sector donde compete la empresa (entorno específico).

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas que sirven de base para la formulación de estrategias.

#### 2.3.3.5.1 Situación Económica

El comportamiento de la economía ecuatoriana en el año 2000 presentó cambios radicales en su estructura. A partir de la implantación del esquema de dolarización se registraron notables cambios en la economía ecuatoriana.

En efecto, la expansión del PIB del 1.9% en el 2000 es un importante avance comparado con el -7.3% registrado en 1999, lo que indicaría que la estabilización que es propiciada en la economía por el sistema de dolarización ha generado flujos de capital, retorno de la confianza, una reactivación del crédito bancario y un repunte efectivo del crecimiento en algunos sectores importantes y estratégicos del país.

Según las cifras proporcionadas por el Banco Central, el crecimiento productivo fue liderado por la industria de la construcción que experimentó una expansión del 9.1% durante el segundo trimestre del 2000, diametralmente opuesta a la contracción del -7% registrada en el primer trimestre de ese año. La reanimación de este sector ha sido estimulada por la tendencia del sistema bancario a conceder créditos a largo plazo, con tasas razonables, en clara contradicción positiva a las tendencias bancarias predolarización que caracterizaron la volátil economía de las devaluaciones.

La construcción fue seguida en el sector eléctrico a una tasa del 6.9%, la manufactura 5.5% y el comercio creció al 4%. La agricultura se expandió un 2.3% y

el transporte 2.4%. El repunte productivo coincidió con el mejoramiento de la confianza empresarial.

El crecimiento del PIB ha sido apuntalado por el mejoramiento de la Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad, que sobrepasó los US\$ 1000 millones, con lo cual el proceso de dolarización está suficientemente respaldado con reservas en dinero líquido, lo cual garantiza un ordenado proceso de transición y atender con holgura las demandas de liquidez del sistema financiero, de los agentes económicos y de la ciudadanía en general. Parte de este dinero es utilizado en el sistema financiero, para la compra en el exterior de gas licuado de petróleo, para la cancelación de intereses y amortización de la deuda externa.

Uno de los resultados más importantes luego de un año de la vigencia de la dolarización, es la racionalización de las tasas de interés. La tasa activa referencial que en diciembre de 1999 se ubicó en 75% para el 2000 descendió a 18%. La tasa pasiva descendió de 47.6% a 8% en el 2000.

En cuanto a la inflación, la dolarización moderó el tipo de cambio y el incremento de este índice. En el año 2000 la inflación llegó a 96.1%. Para el 2001 la expectativa inflacionaria según el Banco central del Ecuador es finalizar el período con una inflación entre el 29 y el 32%.

Con respecto al riesgo país, también se redujo notablemente este indicador entre 1999 y el 2000. En dicho período disminuyó 1847 puntos porcentuales. En este momento el Embi, índice que mide el riesgo soberano está en 14.6%. La principal causa para esta calificación es la exitosa renegociación, de la deuda externa, en lo referente a Bonos Brady y eurobonos que permitió un alivio del 39%.

El comercio Exterior por su parte registró un repunte en el 2000 con un saldo positivo, las exportaciones crecieron en 8.3%, al pasar de US\$ 4.451 millones a US\$ 4.822 millones,

Lo preocupante es que el saldo positivo, se debe fundamentalmente al sector petrolero, según las estadísticas del Banco central del Ecuador los ingresos por exportaciones petroleras alcanzaron 65%, mientras que las no petroleras decrecieron en 20% con respecto a 1999, lo cual indica que se ha producido un decrecimiento del sector real de la economía, debido a la reducción del volumen y el precio del banano, café y camarón, productos que también tienen una alta influencia en las exportaciones ecuatorianas.

Las importaciones mostraron durante el 2000 un comportamiento hacia la recuperación con un ligero crecimiento del 14%, lo cual podría ser un indicativo de una mejoría del poder adquisitivo de la población.

En los que se refiere al sector fiscal, frente a las metas establecidas con el FMI, el resultado del manejo de las finanzas públicas en el año 2000 fue positivo, el déficit fiscal no llegó a superar el 2%, debido especialmente a los ingresos petroleros de fines de año.

DATOS ECONOMICOS DEL ECUADOR	
Indicador	2000
PIB US\$ millones	13.921
PIB per cápita US\$ miles	1.100
PIB Crecimiento %	1.3
Desempleo %	14
Inflación %	96.8
Tipo de cambio	no existe *
Deuda Externa US\$ millones	16.196
Tasa activa % (promedio)	18
Tasa pasiva % (promedio)	8
Salario Mínimo Vital US\$(promedio)	81

Fuente: Banco Central del Ecuador

### Perspectivas para el 2001

Los altos precios de crudo, junto con una mayor recaudación de impuestos y la construcción de un oleoducto que será clave para aumentar la capacidad de transporte de crudo, favorecerán la balanza fiscal ecuatoriana, sin embargo, los mercados de capitales internacionales y locales estarán cerrados para Ecuador al menos hacia el mediano plazo, por lo que el país tendrá que recurrir o al aumento de los ingresos mediante una mejor recaudación fiscal, o al recorte de gastos.

Las perspectivas inflacionarias de Ecuador también son más benignas este año, gracias a los efectos positivos que está surtiendo la dolarización de la economía. Ecuador registró en el 2000 una tasa inflacionaria de 90 por ciento, y se estima que ésta bajará en el presente año a 29 por ciento. En esta cifra están incorporados el aumento de las tarifas públicas y la reducción de los subsidios a la gasolina y el gas.

Con respecto a los precios, la tasa de cambio de 25.000 sucres por dólar que el gobierno eligió, subvaluó en alguna medida el sucre, con la finalidad de empezar con una tasa de cambio subvaluada que una sobrevaluada. Una tasa altamente

sobrevaluada requiere deflación como un medio de ajuste, lo cual puede ser difícil para un país acostumbrado a alta inflación. En el 2000 los precios han crecido más que en los Estados Unidos luego de la dolarización, eliminando la subvaluación, sin embargo, estos se elevaron en forma mucho más lenta que durante 1999.

El sector comercial aprovechó de la conversión de la moneda para aumentar los precios, pero la estabilidad del dólar ha permitido que estos intentos sean más transparentes y con menos posibilidades de éxito que bajo las condiciones de una moneda inestable. Además, artículos caros y muchos productos de mediano valor ya estaban marcados en dólares o indexados a la tasa de cambio antes del anuncio de la dolarización.

### **Comercio Exterior**

La dolarización no ha afectado las exportaciones. Cerca del 75 por ciento de las exportaciones del Ecuador son bienes primarios (petróleo, banano, camarones, etc.) y otro 10 por ciento lo constituyen bienes primarios procesados. Además, los precios ya están determinados en dólares en los mercados mundiales. Los exportadores de productos manufacturados usan bienes importados como materia prima para sus productos, sin embargo, en este tema los créditos todavía mantienen tasas de interés muy altas teniendo en cuenta que nos encontramos en una economía dolarizada

En el corto plazo, el Ecuador tenderá a exportar menos bienes producidos por trabajadores con bajos salarios y más bienes hechos por trabajadores con salarios más altos.

Las fluctuaciones en la tasa de cambio del dólar en relación con otras monedas tendrán efecto a corto plazo en la competitividad, pero en el largo plazo la competitividad depende de una economía eficiente de manera que los intentos de mejorar la competitividad manipulando la tasa de cambio crea más problemas que los que resuelve.

### **Salarios y mercados laborales**

Bajo el esquema de dolarización los salarios se convirtieron de sucres a dólares, sin embargo como se arrastraban los efectos de fuertes devaluaciones, los trabajadores fueron los más afectados porque su poder adquisitivo disminuyó significativamente. Sin embargo, a largo plazo se estima que los salarios no sufrirán erosión persistente de su poder de compra causada por la inflación

Ecuador tiene un alto nivel de desempleo. Oficialmente es el 14 por ciento pero esta cifra es más alta si se incluye el sector informal. El desempleo creció durante la depreciación acelerada del sucre y la recesión económica del último año. En sí los niveles de desempleo se mantendrán de no reactivarse el sector productivo.

Básicamente, el desempleo depende de factores distintos que la política monetaria y no es posible comparar esquemas de dolarización o de convertibilidad en países que no registran tasas de interés altas como en los Estados Unidos, Argentina, Panamá o Hong Kong.

### **Tasas de Interés**

Las tasas de interés seguirán registrando altos niveles por varios factores entre los que se destacan el riesgo país y riesgos crediticios. (El riesgo país es el riesgo de que eventos de carácter político interfieran con la capacidad de cobrar los préstamos a los usuarios. Riesgo crediticio es el riesgo de que los prestatarios no paguen sus préstamos y de que el sistema legal no los obligue a pagar.)

#### **2.3.3.5.2 Situación Política**

Después de la guerra fronteriza con Perú, Ecuador ha tenido 4 presidentes: Abdalá Bucaram, destituido por un Congreso que lo declaró mentalmente incapaz de gobernar, Fabián Alarcón, cuyo paso por el poder fue breve y administrativo, Jamil Mahuad, quien fue derrocado, y actualmente Gustavo Noboa, lo que demuestra claramente que la nación no tiene un líder y que los partidos políticos no han sabido encabezar a la sociedad civil.

En el año 99 el Ecuador vivió la peor crisis económica de su historia republicana. La combinación de shocks externos y problemas estructurales internos fueron las principales causas de esta profunda crisis, de la que no escapó ningún sector de la economía. A comienzos del 1999 el gobierno congeló las cuentas bancarias y declaró una moratoria en los pagos de su deuda externa.

Como una medida de protección para la economía del país el domingo 11 de enero de 1999 el presidente Jamil Mahuad anunció su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana después de anclar el precio de la divisa en un nivel de 25.000 sucres.

Según Mahuad las ventajas serían varias: el precio del dólar se mantendría fijo y estable, permitiría que las tasas de interés se ubiquen al nivel de las internacionales y que la inflación se reduzca a niveles inferiores del 10%.

El sistema de dolarización fue implementado al país sin previa preparación. Para que este sistema pueda generar un clima propicio para la inversión extranjera es necesario realizar reformas fiscales y estructurales.

La ley trole II se ejecuta una vez fijado el plazo de la misma, esta ley entre otras cosas eliminó el pago del ICC. Se está estudiando la ley trole III que entraría en ejecución a fines del 2000.

El Plan Colombia entra en ejecución, las poblaciones fronterizas ecuatorianas viven una drástica caída en el intercambio comercial debido a las repercusiones del mismo (fumigaciones y al excesivo control militar). Según estimaciones, el comercio en la zona cayó hasta en 65%, de igual forma la parte social ha sido afectada por un brote de enfermedades.

Se están haciendo evaluaciones a las ofertas económicas presentadas por varias empresas para la construcción del oleoducto para crudos pesados.

El gobierno pretende hacer del turismo un rubro que represente importantes ingresos en divisas para el país, para ello se proyecta la construcción de un nuevo aeropuerto en Quito.

#### **2.3.3.5.3 Situación Social**

Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), Ecuador actualmente tiene una población de 12.646.095 hab. (6.295.668 mujeres y 6.350.427 hombres).

En los últimos 11 años se ha venido observando la partida de los ecuatoriano en busca de una forma de vida normal, un trabajo digno, un techo, una mejor calidad de enseñanza, una vida menos maltratada y más llevadera.

El creciente desplazamiento reflejan el maltrato social, el agotamiento físico y psíquico, la dureza de la vida y el desamparo y se plantea como una alternativa el

duro camino de la emigración. Según los datos proporcionados por INEC y la oficina central de Migración Ecuatoriana, hasta el año 1995 habían salido del país 270.512 hab., 144.764 hombres y 125.748 mujeres, cifras que se incrementan diariamente.

Según las Jefaturas de Migración del Ecuador, las mayores movilizaciones se registraron en las en la ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Tulcán. Huaquillas. Quito, Guayaquil, Cuenca y Machala son consideradas las ciudades más importantes del país, por su número de población y por la actividad comercial que en éstas se concentra.

Según fuentes proporcionadas por el INEC los índices laborales en el país en el 2000 fueron:

Ocupados plenos: 25.1 %  
 Subempleados: 65.9 %  
 Desocupados: 9.0 %

El salario mínimo unificado de un trabajador actualmente es de \$117,65. El costo de transporte público es de \$0,20.

Como resultado de la falta de empleo, la delincuencia también forma parte de la crisis social.. La principales ciudades son las más afectadas con este factor.

Como si fuera poco, las manifestaciones de protesta no se hacen esperar, la huelgas, paros son parte de la rutina de días hábiles.

De todo esto podemos concluir que los problemas sociales del país están concentrados en:

- El desempleo
- La prostitución
- Los asaltos
- El alcoholismo
- LA POBREZA
- La delincuencia
- Las violaciones
- Los asesinatos
- La drogadicción y sobre todo

Los cuales se han originado especialmente por:

- La pérdida de valores éticos y morales
- La mala administración de los gobiernos
- La falta de aplicación de las leyes y corrupción de la función judicial
- La falta de Legislación a favor del pueblo en el Congreso Nacional

- La generalizada corrupción que se encuentra en todos los estratos sociales
- La crisis económica
- El desempleo masivo
- La migración campesina
- La inflación de los últimos años
- La falta de alimentación, vivienda, salud, educación, entre otras

#### 2.3.3.5.4 Indicadores Demográficos

La República del Ecuador se encuentra ubicada en la parte Occidental de Sudamérica, entre Colombia y Perú con una superficie de 270.667 km<sup>2</sup>.

**Población:** 12'700,628 habitantes.

**Densidad:** 49.6 habitantes por km<sup>2</sup>.

**Natalidad:** 22.7 por 1,000 habitantes.

**Mortalidad:** 4.4 por 1,000 habitantes.

**Crecimiento anual:** 2.2%.

**Ciudades importantes:**

- Guayaquil: 1,973,880 habitantes.
- Quito: 1,487,513 habitantes.
- Cuenca: 255,028 habitantes.
- Machala: 197,350 habitantes.

**Población urbana:** 59%.

**Tasa de analfabetismo** 11.7%.

#### 2.3.3.5.5 División Política del Ecuador

PROVINCIA	POBLACION (Habitantes)	CAPITAL	POBLACION (Habitantes)	CANTONES	Parroquias Urbanas	Parroquias Rurales
AZUAY	626.857	CUENCA	278.035	14	27	60
BOLIVAR	183.665	GUARANDA	20.474	7	10	19
CAÑAR	217.020	AZOGUES	33.321	7	10	26
CARCHI	167.175	TULCAN	52.169	6	9	26
COTOPAXI	303.489	LATACUNGA	53.441	7	11	33
CHIMBORAZO	425.207	RIOBAMBA	126.101	10	16	45
EL ORO	559.846	MACHALA	216.901	14	28	47
ESMERALDAS	433.984	ESMERALDAS	125.914	7	10	56
GALAPAGOS	16.917	PIFERTO	5.340	3	3	5
GUAYAS	3.421.051	GUAYAQUIL	2.117.553	28	50	35
IMBABURA	329.755	IBARRA	136.558	6	12	36
LOJA	429.010	LOJA	127.200	16	24	74
LOS RIOS	662.844	BABAHOYO	79.393	12	23	15
MANABI	1.267.844	PORTOVIEJO	180.641	21	35	53
MORONA SANTIAGO	143.348	MACAS	30.177	10	11	46
NAPO	91.775	TENA	20.215	5	5	18
ORELLANA	70.009	FRANCISCO DE	16.743	4	4	17
PASTAZA	62.110	PUYO	25.362	4	4	16
PICHINCHA	2.466.245	QUITO	1.615.809	9	34	56
SUCUMBIOS	144.774	NUEVA LOJA	23.874	7	7	26
TUNGURAHUA	447.017	AMBATO	174.261	9	19	44



### 2.3.3.5.6 Situación Tecnológica

Las denominadas Nuevas Tecnologías de Información (NTI) y el crecimiento y ampliación de los servicios de Telecomunicaciones han traído varias consecuencias importantes para el mundo de las finanzas, el comercio y los negocios:

- La interconexión de las economías
- La dependencia de factores como transacciones en tiempo real y distancia cero.
- El surgimiento de necesidades como medios electrónicos de pago y seguridades de alto nivel.
- La demanda constante y creciente de información y servicios garantizados como confiables 100% del tiempo al 100% de la capacidad.
- Clientes y usuarios muy bien informados
- Acceso a mercados sin limitaciones geográficas
- Demandas por nuevos esquemas legales y comerciales, entre otras.

El nuevo esquema de los Negocios Internacionales es el Comercio Electrónico. El mismo que muestra básicamente nuevos enfoques comerciales, rediseño de estrategias de marketing, nuevos sistemas de administración de los negocios, cambios en la logística de distribución, diversificación en los enfoques de las relaciones con los clientes y proveedores, marcos legales renovados, esquemas de seguridad diversos, etc.

Estamos viviendo un interesante período en Internet en el país. Existen hechos como la página web de Lotería Nacional, el anunciado ingreso de varios ISP, la banca virtual los cuales demuestran que el Ecuador también camina con tecnología.

### 2.3.3.5.7 La Competencia

Después de evaluar el mercado de embutidos, se ha determinado como competencia directa a las fábricas: La Vienesita, La Española, El Pampero, Avícola Fernández.

#### **2.3.3.5.8 Marco Legal Regulatorio (Anexo)**

El gobierno del país a través del Ministerio de Salud obliga a la industria alimenticia a cumplir con ciertas normas. Desde el artículo 100 hasta el artículo 111 del registro oficial del 18 de agosto del 2000, habla al respecto.

Las empresas de la industria alimenticia deberán tener su correspondiente permiso de funcionamiento, el mismo que será renovado cada año.

De igual forma cada uno de los productos comercializados, deberán tener un registro sanitario, el mismo que será otorgado por el Ministerio de Salud a través del Instituto de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez, una vez que se hagan todos los exámenes correspondientes a cada una de las muestras. Si la empresa cambiara de razón social, o el producto sufriera alguna variación en su composición se solicitará otro registro sanitario.

El registro sanitario tendrá una vigencia de 10 años siempre y cuando se mantengan los estándares de calidad exigidos por el Ministerio de Salud. Para ello el Instituto de Higiene realizará visitas de inspección a las instalaciones de la fábrica para verificar que los productos son elaborados cumpliendo los requisitos establecidos.

#### **2.3.3.6 Resumen del Análisis Externo**

##### **En relación a los factores económico, político y social**

La puesta en marcha de la dolarización ha generado efectos positivos en la economía del país. Es notoria la reactivación, existe mayor confianza para invertir, los bancos ya empiezan nuevamente a operar y a ofrecer créditos. La inflación empieza a ceder y se incrementa la reserva monetaria del país.

El incremento en el precio del petróleo, la disminución de la deuda externa y la negociación con el Club de París son factores positivos.

Sin embargo el efecto del plan Colombia ya se hace sentir especialmente en las poblaciones fronterizas donde se vive una drástica caída del intercambio comercial.

El índice elevado de desempleo se refleja en la salida de la población hacia Europa, especialmente España e Italia, de igual forma la delincuencia se ha incrementado en todo el país.

### **En relación a la competencia**

El mercado industrial a nivel general se ha visto afectado por la dura situación que el país atravesó en 1999. A pesar de que uno de los sectores más afectados fue justamente el alimenticio, por la inestabilidad de los precios de las materias primas hay que destacar que su consumo no disminuyó como el de otras industrias.

En lo que va del año 2000 el nivel de la industria ha mejorado. El Ecuador posee fábricas de elaboración de embutidos en las principales ciudades. La importación de embutidos es realizada en menor escala por hoteles y restaurantes gourmet.

Existen fábricas de embutidos que por su infraestructura, solvencia y solidez, se encuentran en condiciones de elaborar productos de diferentes tipos. Las fábricas de embutidos como Don Diego y Federer elaboran embutidos orientados a cubrir las necesidades de clase alta, mientras que La Vienesa, La Española cubren un mercado de consumo popular.

Todas las fábricas de embutidos, desde las más grandes hasta las más pequeñas elaboran productos similares. Esto es un factor importante de considerar, tomando en cuenta que en otros países como es el caso de España, la producción de embutidos es más variada.

Las principales fábricas de embutidos del país se encuentran en la ciudad de Quito, algunas de las más pequeñas están localizadas en la ciudad de Guayaquil.

La producción de embutidos en el país no se encuentra preparada para ingresar en mercados internacionales. Entre los países vecinos un mercado atractivo podría ser el de Perú, por la cultura de su pueblo. No sucede así con Colombia, porque su

producción es de mejor calidad que la de Ecuador; adicionalmente en la ciudad de Medellín existe ya desde hace varios años una planta piloto de elaboración de embutidos. Colombia posee también fábricas de condimentos y preservantes,

### **En relación a los consumidores**

El Ecuador es un país con promedio de 12'000.0000 de habitantes. Los mayores consumidores de embutidos se encuentran entre las edades de 12 años hasta los 40 años.

El consumo es variado, dependiendo del gusto. Según estudios, los consumos mayores a nivel general se encuentran en los chuzos y el hot dog.

El consumidor se encuentra en condiciones de poder elegir, entre varias marcas. La difícil situación económica hace importante el factor precio, sin dejar de lado la calidad.

### **En relación a los proveedores**

Parte de la materia prima utilizada para la elaboración de los productos cárnicos, no es elaborada en el país. Tampoco existen tantos proveedores que la ofrezcan.

Siendo el mercado de Perú atractivo para la comercialización de carne de res, algunos de los proveedores han preferido ese mercado, y antes de que el ganado sea sacrificado, es negociado.

De este análisis se puede obtener las siguientes oportunidades y amenazas:

#### **Oportunidades**

- El IVA disminuye 2%
- Existe mayor capacidad adquisitiva de los consumidores
- Existen muchos mercados que todavía no han sido explotados
- La apertura del mercado de Perú ofrece la oportunidad de introducción del producto
- La población ecuatoriana disfruta del entretenimiento

**Amenazas**

- Competencia fuerte con buen nivel de posicionamiento en el mercado
- Avance tecnológico continuo
- Pocos proveedores de tripa sintética
- Incremento delincriminal sin control

**2.3.3.7 Plan Estratégico**

Después de haber revisado los resultados del análisis del contexto y del ANÁLISIS FODA, SALSAMENTARIA SUIZA S.A., definió sus objetivos generales:

**Objetivos Estratégicos****Marketing y Ventas**

- Cubrir el territorio nacional en un 80%, lograr un índice de posicionamiento del mercado en un 50%, conseguir un índice de posicionamiento en el mercado de Perú de un 20%
- Aumentar la participación en el mercado
- Maximizar las ventas
- Satisfacer la demanda del mercado, ofreciendo alternativas para los diferentes paladares
- Incrementar la calidad en el servicio al cliente hasta obtener un índice de satisfacción del consumidor de un 80%

**Finanzas**

- Aumentar el margen de rentabilidad de los productos
- Mantener un nivel de precios que permita elevar el volumen de ventas
- Analizar posibilidades para incremento de capital, liquidez y solvencia de la empresa

**Producción**

- Incrementar la capacidad de producción
- Optimizar el sistema de producción

**Administración e Informática**

- Sistematización y automatización de procesos

### Recursos Humanos

- Convertir al colaborador en un socio más

Estrategias genéricas a utilizar:

- Liderazgo enfocado en costos
- Liderazgo enfocado en diferenciación

Estrategia competitiva a utilizar:

- Barrera de entrada (economía de escala)

#### 2.3.3.7.1 Objetivos específicos y desarrollo de actividades

##### Objetivo: Posicionamiento del mercado

Actividades:

- Implementar un programa para mejorar la penetración dentro del mercado nacional
  - o Implementar puntos de distribución propios a nivel local
  - o Buscar dentro del mercado negocios que deseen distribuir el producto
  - o Establecer alianzas con negocios de productos cárnicos, cuyas ventas sean realizadas a nivel de empresas
- Familiarizar a los consumidores con el producto
  - o Los productos deberán llevar el logo en la envoltura con su respectivo número de registro sanitario
- Realizar un estudio de mercado en Perú(Lima), para determinar el posicionamiento del producto

Resultados a obtenerse:

- Se dará a conocer el producto con mayor amplitud, el cliente podrá adquirirlo con mayor facilidad

Reacción de terceros:

- Algunos competidores tratarán de abaratar el precio del producto que va al consumidor final

### **Objetivo: Incrementar y mantener la línea de productos**

#### Actividades:

- Medir el mercado para determinar el tipo o los tipos de nuevos embutidos
  - o Realizar muestras varias de embutidos de diferentes tipos y entregar a los distribuidores o grandes clientes cantidades mínimas en calidad de prueba
  - o En los almacenes de distribución propios de la empresa, ofrecer degustación a los clientes(muestra preparada)
  - o Enseñar al cliente las alternativas para consumir el producto
- Hacer muestreos periódicos en los puntos de venta (producto preparado) para captar el concepto del cliente
- Ofrecer al mercado el paquete "Parrillada" con productos variados para preparar una parrillada a bajo costo; los paquetes podrán variar dependiendo del número de personas, pero no menor de 2 personas ni mayor de 5 personas.

#### Resultados a obtenerse:

Introducir nuevos productos al mercado a un menor precio. Ofrecer al consumidor final la posibilidad de preparar una parrillada , sin necesidad de moverse de su domicilio

#### Reacción de terceros

La competencia podría intentar sacar productos similares o mejorar los existentes

### **Objetivo: Maximizar las ventas**

#### Actividades:

- Generar estrategias para épocas donde las ventas sean bajas o disminuyan por factores ajenos a la empresa
- Realizar innovaciones a bajo costo y al alcance de todo bolsillo
- Ofrecer regalías por las compras en volumen

- Aprovechar las épocas festivas para la instalación de locales o stands en las ferias
- Siendo la única empresa productora y comercializadora del jamón planchado, este debe ser ofrecido a hoteles, restaurantes, locales de comidas rápidas.

Resultados a obtenerse:

Obtener ventas uniformes e incrementar las ventas especialmente del jamón

**Objetivo: Ofrecer un mejor servicio de atención al cliente**

Actividades:

- Mejorar el sistema de comunicación a través del uso de radio, fax, teléfono
- Facilitar a los clientes de lugares para la adquisición del producto
  - o Ubicar en sitios estratégicos de la ciudad (norte, centro, sur) almacenes de distribución de los productos
- Hacer seguimientos periódicos para determinar el grado de satisfacción de los clientes

Resultados a obtenerse:

Fidelidad de los clientes hacia la empresa

Reacción de terceros

Es posible que la competencia no tome ninguna medida o que trate de mejorar sus servicios

**Objetivo: Desarrollo de negocios en el extranjero**

Actividades:

- Comercializar los productos SALSUISA, debidamente registrados y cumpliendo con las leyes peruanas
- Buscar socios estratégicos intermediarios en la comercialización
- Dividir el negocio en unidades estratégicas

Resultados a obtenerse:

Se incrementará la producción y se conseguirá la disminución de costos

Reacción de terceros



Es probable que la competencia trate de ingresar al mismo mercado, utilizando productos similares o nuevos productos.

### **Objetivo: Incrementar la rentabilidad**

Actividades:

- Disminuir los costos de producción
  - o Buscar dentro del mercado insumos de excelente calidad a bajo costo
  - o Negociar con los proveedores para fijar los precios por periodos de tiempo considerables
  - o Adquirir equipos de producción que ofrezcan un mejor tiempo de respuesta
- Disminuir los costos de transportación de los productos
- Incrementar el volumen de producción
- Eliminar procesos repetitivos

Resultados a obtenerse:

Obtener producciones a menor costo, lo cual permitirá mejorar el precio de venta

### **Reacción de terceros**

Mejorar la infraestructura de producción

### **Objetivo: Incrementar la capacidad de producción**

Actividades:

- Disponer de espacio físico adecuado
- Cambiar o actualizar los equipos de producción principales
- Buscar dentro del mercado local e internacional, accesorios que faciliten el proceso de producción

Resultados a obtenerse:

Facilitar el trabajo de producción, permitiendo obtener mejores tiempos de producción

Reacción de terceros

Ninguna

**Objetivo: Eficientar el abastecimiento de materia prima**

Actividades:

- Realizar convenios de abastecimiento con proveedores de materia prima
- Procurar que los productos sean llevados a la fábrica y el costo asumido por el proveedor, para disminuir gastos en transportación
- Elaborar un programa de control para el abastecimiento de productos para evitar desperdicios y compras excesivas

Resultados a obtenerse:

Disminución de los costos de producción

Reacción de terceros

Ninguna

**Objetivo: Mejorar las condiciones de trabajo**

Actividades:

- Ampliar las instalaciones
- Dividir el área de producción en secciones
  - o Desposte
  - o Preparación y conservación materia prima
  - o Preparación de embutidos (embutir y hornear)
  - o Almacenamiento y entrega de productos
- Contar con área de comercialización
- Contar con área de limpieza
- Contar con área de seguridad

Resultados a obtenerse:

Poder realizar las labores de producción con mayor comodidad, evitar accidentes

Reacción de terceros

Ninguna

---

**Objetivo: Optimizar procesos y conseguir la eficiencia de los mismos a través de la automatización**

Actividades:

- Evaluar y actualizar los procesos existentes, con el fin de hacerlos eficientes y efectivos
- Adquirir sistemas que permitan automatizar y controlar los procesos, especialmente: compras-inventarios, producción, comercialización, contabilización, cobranzas, facturación
- Dar a conocer la empresa y sus productos a través de una página web

Resultados a obtenerse:

Obtener resultados en un menor tiempo

**Objetivo: Asegurar logro de los objetivos a través del recurso humano**

Actividades:

- Ofrecer incentivos monetarios por logro de objetivos
- Capacitar al personal
- Ofrecer un seguro para el colaborador y la familia
- Otorgar un porcentaje de descuento en la compra de los productos
- Implementar un sistema que garantice la seguridad del colaborador en relación a accidentes de trabajo
- Realizar reuniones continuas dirigidas a escuchar las inquietudes del colaborador
- Buscar alternativas relacionadas al horario de trabajo y la época para evitar saturación del colaborador

Resultados a obtenerse:

Fidelidad de los colaboradores

## CAPÍTULO 3

### **3.1 QUÉ SON LOS EMBUTIDOS?**

Los embutidos están considerados como un producto comestible perecedero sustituto de la carne. Puede ser elaborado en carne de res, carne de cerdo, carne de pollo.

Existen algunos tipos de embutidos. Cuando se trata de productos para asar, estos pueden ser elaborados utilizando envoltura natural (tripa natural) o envoltura artificial (sintética). Los productos como jamones pueden ser elaborados procesando la carne hasta obtener un producto compacto, es decir sin tejido animal. También existen los jamones con tejido.

Es muy común, especialmente por la grandes fábricas, la producción de embutidos elaborados con tripas sintéticas y jamones de carnes procesadas.

Para la elaboración de embutidos, las fábricas productoras deberán cumplir con ciertos requisitos sanitarios, exigidos por el Ministerio de Salud a través del Instituto de Higiene, como es el caso de nuestro país. De igual forma para la comercialización, es necesario, que cada producto tenga su respectivo registro sanitario y que antes de ser comercializado pase por el canchón municipal(Anexo)

### **3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS**

#### **3.2.1 Productos cárnicos cocidos**

Elaborados a base de carne de animales considerados aptos para consumo humano, sometidos a un tratamiento térmico hasta alcanzar una temperatura mínima de 68°C en su centro térmico.

#### **3.2.2 Productos cárnicos curados**

Elaborado a base de carne de animales considerados aptos para consumo humano, sometidos a la acción de los agentes de curación.

### **3.2.3 Productos cárnicos curados y cocidos:**

Elaborados a base de carne de animales considerados aptos para consumo humano, sometido a la acción de los agentes de curación y a un tratamiento térmico hasta alcanzar una temperatura mínima de 68°C en su centro térmico.

### **3.2.4 Productos cárnicos curados, emulsionados y cocidos:**

Elaborado con carne, vísceras y subproductos de animales considerados aptos para consumo humano que ha sido sometido a la acción de agentes de curación mezclado con agua , hielo y otros aditivos para alimentos e ingredientes hasta lograr la dispersión homogénea y estable, así como a un tratamiento térmico hasta alcanzar una temperatura mínima de 68°C en su centro térmico. Puede embutirse en tripa natural o sintética.

### **3.2.5 Productos cárnicos curados y madurados**

Elaborados con cortes definidos de animales considerados aptos para consumo humano, sometidos a la acción de agentes de curación y madurados por cierto tiempo.

### **3.2.6 Productos cárnicos salados**

Elaborados con carnes de animales considerados aptos para consumo humano, que son desecados por la acción de la sal.

### **3.2.7 Productos cárnicos troceados:**

Elaborados a base de carne de animales considerados aptos para consumo humano, que han sido cortados o picados hasta lograr trozos no menores de 2 mm y no sometidos a la acción de los agentes de curación.

### 3.3 MATERIAS PRIMAS PARA PRODUCTOS CARNICOS PROCESADOS

Una variedad de fuentes cárnicas son usadas para la elaboración de embutidos. El músculo es la principal fuente de proteínas funcionales. Está compuesto por tres categorías de proteína:

Miofibrilar

Sarcoplásmico

Proteínas de Estroma

Las proteínas miofibrilares contienen las proteínas contráctiles y las proteínas reguladoras de la contracción. Son los componentes proteínicos más funcionales. Estas proteínas son muy importantes en la capacidad de retención de agua y en las propiedades de ligamiento en los embutidos.

Las proteínas sarcoplásmicas son los pigmentos y enzimas. Estas proteínas tienen una pobre funcionalidad.

Las proteínas del estroma son compuestas por componentes del tejido conjuntivo del músculo (colágeno y elastina). Estas proteínas tienen algunas propiedades funcionales, pero deben ser usadas en cantidades limitadas o se formarán grumos.

### 3.4 INGREDIENTES NO CARNICOS USADOS EN CARNES PROCESADAS

**Sal:** El ingrediente más importante usado en el procesamiento de carnes. Extrae proteínas funcionales, incrementa la capacidad de retención de agua, tiene efectos bacteriostáticos. Los niveles normales de inclusión son 2-2.5% del peso de la fórmula cárnica.

**Edulcorantes:** Una gran variedad de hidratos de carbono pueden ser usados (dextrosa, azúcar, sorbitol, sólidos de almidón, etc). Se emplean con el objeto de mejorar el sabor del producto, para contrarrestar el sabor fuerte de la sal, e incrementar las propiedades ligantes del agua.

**Compuestos curantes:** Típicamente el nitrato de sodio o nitrito de sodio son usados como agentes curantes. El nivel de adición de estos compuestos pueden restringirse (156ppm para carnes curadas y embutidos y 120 ppm en tocino).

**Los nitritos** sirven para una variedad importante de funciones: desarrollar el color rosado de la carne, prevenir sabores de sobre calentado, características antimicrobiológicas, efectos antioxidantes.

**Fosfatos:** Son usados para resaltar la capacidad de retención de carne de productos cárnicos. Los fosfatos alcalinos incrementan el PH y aumentan la capacidad ligante del agua. También sirven como antioxidante.

**Conservadores:** El uso de sorbato de potasio es usado para retardar el enmohecimiento en embutidos. Antioxidantes (BHA, BHT, profil galato, etc) son usados a fin de limitar la oxidación de lípidos.

**Espicias, sazonadores, saborizantes** son usados para crear productos únicos de carnes procesadas.

Muchos ingredientes han sido desarrollados a fin de reducir la grasa en los productos cárnicos. La carragina, almidones, proteínas de soya son usados para aumentar la retención de humedad de los productos.

Hay que tener especial cuidado con los condimentos, considerando que la cantidad de especia, hierba aromática, esencia o extracto que se utilice es la que predominará sobre el conjunto.

### 3.5 ENVOLTURA DE LOS EMBUTIDOS

La envoltura de los embutidos puede ser de dos clases:

Natural

Artificial (Sintética).

Las tripas naturales son las fundas más antiguas para envolver carnes frías. El único método de conservar los productos cárnicos, era salando, embutiendo en tripas naturales y secando. Aun se usa este método.

Las tripas naturales funcionan como una piel, protegen contra la alta humedad o evitando que se seque muy rápido el producto. Por esto, todos los productos finos se embuten en tripas naturales.

Otra de las grandes características de las tripas naturales es su poder osmótico. Durante el ahumado, el humo penetra a través de la tripa natural dándole al producto un sabor natural ahumado.

Lo mejor de las tripas naturales es que son naturales y no hacen daño a la salud.

Las tripas de cerdo son las más usadas. Sirven para productos cocinados, frescos, ahumados, curados, maduros, etc.

Las tripas naturales se venden en unidades que se conocen con el nombre de madejas, mazos, moños, etc. Como regla general, se permiten 16 piezas, la pieza mínima de 2 yardas de longitud para hacer una madeja.

Existen otros productos como los "cortos". Aquí las piezas tienen una longitud entre 1 a 2 yardas y se clasifican entre angostas y anchas.

La tripa natural viene en las siguientes presentaciones:

Salada:

- Mejor método de presentación
- Ocupa menor espacio
- Se puede transportar y mantener sin refrigeración por más tiempo

En malla con salmuera

- Generalmente vienen tres madejas por red plástica
- Sumergida en salmuera para uso rápido



- Fácil uso en plantas de alta producción
- Menor consumo de agua

#### Empaque individual

- Una madeja en salmuera por bolsa plástica
- Fácil manejo
- Lista para ser usada

#### Tripa entubada o corrugada

- Tripa corrugada sobre un tubo plástico
- Lista para usarse
- Rápida transferencia de la tripa al cuerno del embutidor

#### Tripa coloreada

- Tripa para usarse especialmente en ahumadores
- Da un color uniforme en menor tiempo
- Puede presentarse en empaque individual y corrugada

La selección de la tripa dependerá en gran medida del tipo de equipo, el proceso y el producto final. La emulsión gruesa, semi gruesa o fina y otras características determinan el tipo de tripa, lo mismo que el proceso. Productos cocinados, ahumados, madurados frescos, atados con hilo, grapa, etc. Hacen la selección final de la tripa a usarse.

Las tripas sintéticas, son envolturas especiales que reemplazan a la tripa natural. Debe ser retirada en el momento de la preparación el producto.

## **3.6 EL MERCADO**

### **3.6.1 Productores de embutidos**

Entre los principales productores de embutidos del país podemos mencionar las siguientes empresas agrupadas por ciudad:

**CUENCA**

- Elaboradora de Carnes S.A.
- Embutidos La Italiana
- Fábrica de embutidos ENE
- Embutidos Don Diego
- Embutidos Piggì's
- Industria de Alimentos La Europea

**GUAYAQUIL**

- Embutidos Americana
- Embutidos Juris
- Embutidos San Nicolás
- Embutidos PLUMROSE, ECUADASA
- Embutidos El Pampero
- Embutidos Don Diego
- Embutidos Mr. Pollo
- Embutidos Fritz, PRONACA
- Embutidos La Vienesá
- Embutidos La Española

**LATACUNGA**

Embutidos Don Diego

**LOJA**

- Cafilosa
- INAPESA S.A.
- Camar frigorífico LOJA S.A.

**QUITO**

- Ecarri S.A. Don Diego
- Embutidos PLUMROSE
- Fábrica de embutidos La Suiza
- PRONACA Mr. Chancho
- Fábrica de embutidos FEDERER

**RIOBAMBA**

- Embutidos Don Diego
- La Ibérica

El mercado de los embutidos está orientado a satisfacer la demanda de las diferentes clases sociales: baja, media, alta.

Debido a la difícil situación económica por la que pasó el país en el año 1999, algunas de estas empresas se vieron en la necesidad de que redefinir su cobertura del mercado, dando lugar a crear productos que no solamente satisfacen necesidades de paladares exigentes, dispuestos a pagar un valor considerable al adquirir un embutido, sino que han creado productos que por su composición, permiten que los costos sean más bajos y por lo tanto sus precios más competitivos.

Así tenemos por ejemplo el caso de PRONACA, cuya misión es ser una empresa líder en la industria alimenticia nacional e internacional, satisfaciendo a los consumidores y clientes con óptima calidad y excelente servicio.

Ellos elaboran dos tipos de líneas de embutidos:

**Embutidos Mr. Pollo**, cuya materia prima es netamente de pollo. Para su producción utilizan las partes del pollo que no pueden ser comercializadas independientemente.

En esta línea de embutidos el embutido especial y el embutido normal.

Entre los productos de embutido especial, cuya elaboración es realizada especialmente con pechugas de pollo, se pueden mencionar los siguientes:

**Al granel:**

Chorizo, Jamón Mr. Pollo 4.5Kg., Jamón de Pechuga 3.5Kg., Mortadela Mr. Pollo 2.5Kg., Salchicha Mr. Pollo No. 18, Salchicha Mr. Pollo No. 24, Salchicha Mr. Pollo No. 26X22

**Empaque al vacío**

Jamón Mr. Pollo 200Gr., Jamón de pechuga 200Gr., Mortadela Mr. Pollo 200Gr., Salchicha Mr. Pollo cocktail 500Gr. Salchicha Mr. Pollo Hot pollo 500Gr., Salchicha Mr. Pollo No. 16 400Gr., Salchicha Mr. Pollo No. 18 500Gr., Salchicha Mr. Pollo No. 24 500Gr., Salchicha Mr. Pollo No. 24 300Gr.

En la línea de embutidos normales, cuya materia prima básica es el muslo de pollo, se pueden mencionar:

**Al granel:**

Mortadela económica 2.5Kg, Salchicha económica No. 26X22, Salchicha económica No. 24, Salchicha económica No. 22, Salchicha económica No. 18, Salchicha económica No. 16.

**Empaque al vacío:**

Mortadela económica 200Gr., Salchicha económica No. 18 300Gr., Salchicha económica No. 18 500Gr., Salchicha económica No. 16 200Gr.

**Embutidos Fritz**, preparados con tocino de cerdo y carne de res y en algunos casos con carne de pavo. En esta línea los productos también se clasifican en clase primera y económica.

Entre los embutidos de clase primera podemos mencionar:

**Jamones al granel:**

- Jamon de pierna 5Kg., Jamón de pierna a la pimienta (3Kg.), Jamón sandwichero (3,5Kg.) Jamón York (4,5Kg.), Jamón glaseado (1,5Kg.) Jamón de pierna de pavo (5Kg.), Jamón de pechuga de pavo (4,5Kg.), Jamón ahumado de pavo (2Kg.), Pechuga ahumada de pavo (1,5Kg)

**Mortadelas al granel**

- Mortadela especial (3Kg.), Mortadela extra(3Kg.), Mortadela extra(5Kg.), Mortadela extra rebanada

**Salchichas al granel**

- Salchicha frankfurt, Salchicha hot dog, Salchicha jumbo dog, Salchicha ranchera

**Especiales al granel**

- Chorizo granel
- Longaniza granel
- Salami granel

**Horneados**

- Costilla BBQ (500gr.)
- Pernil Horneado (3Kg.)
- Lomo del falda horneado (600-800gr.)
- Pechuga horneada de pavo (2-2.8Kg.)

**Ahumados**

- Chuleta de chanco ahumada
- Tocineta ahumada (2Kg.)
- Tocineta ahumada rebanada (2Kg.)

**Jamones al vacío**

- Jamón de pierna
- Jamón de pierna a la pimienta
- Jamón sandwichero
- Jamón York

**Mortadelas al vacío**

- Mortadela especial
- Mortadela extra

**Salchichas al vacío**

- Salchicha Frankfurt
- Salchicha hot dog
- Salchicha jumbo dog
- Salchicha ranchera

**Especiales al vacío**

- Chorizo
- Tocineta rebanada

Entre los embutidos de clase económica podemos mencionar:

**Al granel:**

Chorizo parrillero (2Kg.), Jamón rebanado 1Kg., Jamón (3,5Kg.), Mortadela rebanada extra (2Kg.), Mortadela extra (2Kg.), Salchicha cocktail (2Kg.), Salchicha

colombiana (2Kg.), Salchicha gigante (1Kg.), Salchicha jumbo (2Kg.), Salchicha perro caliente (1Kg.), Salchicha perro caliente (4Kg.), Salchicha salchi-pop (4Kg.), Salchicha salchi-pop (1Kg.).

**Empaque al vacío :**

Chorizo parrillero 300Gr.m, Jamón 200Gr., Mortadela extra 200Gr., Mortadela extra taco 500Gr., salchicha perro caliente 500Gr., Salchicha perro caliente 300 Gr., Salchi pop-500Gr. Salchicha vienesa 16 200Gr.

La producción semanal de embutidos en esta empresa es aproximadamente de 8 a 10 toneladas.

La fábrica de embutidos ECUADASA, que produce PLUMROSE, conocidos productos dentro del mercado nacional, tiene una producción similar a la de PRONACA, en cantidad y tipo de producto.

Hay que destacar que los embutidos producidos por estas dos empresas, son embutidos en los que se utiliza envoltura sintética.

Existen otros tipos de empresas que cubren los mercados de clase media y baja, como son:

Embutidos La Española

Embutidos La Vienes

Embutidos El Pampero

Embutidos La Europea

Embutidos Fernández

Cabe mencionar que dentro de su producción utilizan carne de res y carne de cerdo. Ellos no producen embutidos de carne de pollo. Su mayor venta se encuentra en la costa, especialmente en la ciudad de Guayaquil.

Entre los embutidos que producen podemos mencionar los siguientes:

- Chorizo alemán, chorizo argentino, chorizo praga, longaniza, mortadela especial, mortadela bologna, jamón prensado, jamón glaciado, hot dog, especial, hot dog extra especial, chorizo colombiano, chorizo libanez, chorizo cuencano, chorizo parrillero, jamón de pierna, salammi, salchichón cervecero, chorizo de cocktail, tocino.

Es importante mencionar también como competencia aquellas empresas como los hoteles que tienen locales de venta al público, mejor conocidos como DELIS, los cuales entre otras cosas venden embutidos, elaborados por ellos mismos. Sus embutidos son especialmente de tripa natural y están orientados hacia clientes de clase media y alta.

Existen también los informales o fábricas clandestinas, aquellos que elaboran embutidos sin normas de calidad ni permisos sanitarios.

Sus productos están orientados a cubrir necesidades de un mercado de clase baja. Parte de la materia prima utilizada es harina y colorantes. Estos últimos son empleados para que el embutido tenga un color semejante al elaborado a base de carne de res.

Estos productos son comercializados especialmente en los mercados. Debido a la poca cantidad utilizada de carne de res, pueden permanecer varias horas sin refrigeración. Es por esto que son colgados a la vista del cliente .

### **3.6.2 El Mercado de embutidos en la ciudad de Guayaquil**

Se ha considerado a la ciudad de Guayaquil, por ser el puerto principal del país y por lo tanto una de las más importantes. Cuenta con un total de habitantes de 2'117.553 aproximadamente.

Los resultados que se indicarán a continuación han sido obtenidos de la muestra:

### 3.6.2.1 Marcas existentes

- Embutidos Plumrose
- Embutidos La Danesa
- Embutidos Don Diego
- Embutidos Mr. Pollo
- Embutidos Fritz
- Embutidos Juris
- Embutidos La Europea
- Embutidos Federer

### 3.6.2.2 Productos por marcas

#### Embutidos Federer

<b>Salamis</b>	ahumado, suizo
<b>Mortadelas</b>	especial, económica, bologña
<b>Jamones</b>	praga (pierna), de espalda, americano (económico)

#### Empaque al vacío

<b>Jamones</b>	Pierna	200 gramos
<b>Mortadelas</b>	Especial	200 gramos
<b>Salchichas</b>	Cervelac	500 gramos
	Peladas	500 gramos
	Vienesas	300, 500, 1000 gramos
	Cocktail	300 gramos
<b>Chorizos</b>	Botones	500 gramos
	Choricillo	300, 1000 gramos
<b>Morcilla</b>		500, 1000 gramos
<b>Paté</b>	Hígado, jamón	

#### Embutidos Don Diego

<b>Mortadelas</b>	Especial, especial con dados (grasa), super bologña, pastel mexicano, pastel de jamón
<b>Salamis</b>	De ajo, Milán, Italiano
<b>Tocinos</b>	
<b>Jamones</b>	York (pierna), americano (espalda/económico), delantero



## Empaque al vacío

<b>Mortadelas</b>	Pastel mexicano	200 gramos
	Super bologna, especial	
	Tacos	200 gramos
<b>Jamones</b>	americano, delantero (York)	200 gramos
<b>Salamis</b>	De ajo	200 gramos
	Milán	200 gramos
<b>Chorizos</b>	Rioja, extra	
<b>Salchichas</b>	Ternera, cervelac	500 gramos
	Roja	250 gramos
	Blanca	250 gramos
	Vienesas	250,500,1000 gramos
	Frankfurter	250,500 gramos
<b>Parrilladas</b>	Morcilla, salchicha blanca, chorizo extra, cervelac, longaniza	270 gramos
<b>Morcillas</b>		300 gramos
<b>Longaniza</b>		200 gramos
<b>Mix curados</b>	Jamón serrano, salami milán, chorizo vela	115 gramos
<b>Paté</b>	Hígado con champignones, hígado de ave	
<b>Ahumados</b>	Pollo	

## Embutidos Plumrose

<b>Mortadelas</b>	Bologna, extra(grasa), pollo, mortadelas con jamón :fiambre de cerdo ahumado, fiambre sin ahumar
<b>Mortadelas tacos</b>	Extra, bologna
<b>Jamones</b>	Pierna, espalda, pollo, fiambre de cerdo ahumado, ahumado, tender (ahumado de espalda), visking (pierna ahumado), pastel mexicano (pimiento rojo y verde)
<b>Tocinos</b>	Bayonne

## Empaque al vacío

<b>Chorizos</b>	Ternera	300, 375 gramos
	salchichas con queso	500
	frankfur,	1000
	Cocktail	200
	perros calientes	200
	salchichón cervecero	
<b>Salchichas</b>	Ahumadas	13 unidades
	Perros calientes plumbo	26 unidades
	Perros calientes especiales	30 unidades
<b>Ahumados</b>	Chuletas	
<b>Pates</b>	Hígado, jamón	125
<b>Mortadelas</b>	Extra	400gramos

<b>tacos</b>		
	Bologna	400 gramos
<b>Tocinos</b>	Tocineta	200 gramos

**Embutidos Mr. Pollo**

<b>Mortadelas</b>	Especial de pollo (sin grasa), económica (con grasa)	
<b>Jamones</b>	Pechuga de pollo, pollo (pierna)	
<b>Ahumados</b>	Pollo	

**Embutidos Juris**

<b>Mortadelas</b>	Pastel mexicano, queso de chancho	
<b>Salamis</b>	Ajo, cervecero(pimienta), italiano, peperoni	
<b>Jamones</b>	Jamonada (mortadela, jamón), americano, espalda, pierna, bologna, extra	
<b>Tocinos</b>	Ahumado	
<b>Paté</b>	Hígado, jamón	

**Empaque al vacío**

<b>Mortadelas</b>	Pastel mexicano, extra, bologna	200 gramos
<b>Jamones</b>	Espalda, jamonada, americano	200 gramos
<b>Salamis</b>	Salami de ajo	200 gramos
	Italiano	100 gramos
<b>Chorizos</b>	Super hot dog	350 gramos
	Español	300, 1000 gramos
	Botones para asado	300, 1000 gramos
<b>Salchichas</b>	Para freir	300 gramos
	(cerdo, res)	1000 gramos
	Frankfurter	300, 1000 gramos
	Cocktail	300, 1000 gramos
	Blanca	1000 gramos
	Vienesas	200, 300, 500, 1000 gramos
<b>Parrilladas</b>	Longaniza praga, salchicha blanca, morcilla, botón para asado, chorizo extra	300 gramos
<b>Morcillas</b>		300, 1000 gramos
<b>Longanizas</b>	Praga	200, 1000 gramos

**Embutidos La Europea**

<b>Mortadelas</b>	Extra, bologna, especial	
<b>Jamones</b>	Espalda, pierna, americano	
<b>Salami</b>	Milanés	

**Empaque al vacío (Presentación especial)**

<b>Jamones</b>	Pierna	200 gramos
	Espalda (grasa)	200 gramos
	Pierna (sin grasa)	200 gramos
<b>Mortadelas</b>	Bologna	200 gramos
	Extra	200 gramos
<b>Salchichas</b>	Ranchera(tocino, carne de res, carne de cerdo)	500 gramos
	Ahumada	200, 500 gramos
	Ahumada de pollo	500 gramos
<b>Salamis</b>		100 gramos
<b>Chorizo</b>	Cocktail	300 gramos
	Jumbo	500 gramos
	Perros calientes	200, 500 gramos

**Embutidos La Castilla (Don Diego- Económico)**

<b>Mortadelas</b>	Familiar
<b>Jamones</b>	Familiar, jamonada

**Embutidos Fritz**

<b>Mortadelas</b>	Especial (bologna), económica
<b>Jamones</b>	Espalda (línea económica)
<b>Tocinos</b>	Tocineta

**3.6.2.3 Preferencias por marcas**

- Embutidos Plumrose
- Embutidos Mr. Pollo
- Embutidos Don Diego
- Embutidos Juris

**3.6.2.4 Posición de marcas según precios**

- Embutidos Don Diego
- Embutidos Plumrose
- Embutidos Juris
- Embutidos La Europea
- Embutidos Federer

### 3.6.2.5 Preferencia de los consumidores por tipo de materia prima

Tipo de materia prima	Marca
Cerdo	Plumrose
Pollo	Mr. Pollo

### 3.6.2.6 Consumo de embutidos por sector

Sector	% de consumo
Norte	64
Centro	17
Sur	6
Este	1
Oeste	1
Fuera de la ciudad	11

### 3.6.2.7 Consumo de embutidos por sexo

Sexo	% de consumo
Masculino	76
Femenino	24

### 3.6.2.8 Consumo de embutidos según edad

Rango de edad (años)	% de consumo
20-29	12
30-39	47
40-49	41

### 3.6.2.9 Frecuencia de consumo de embutidos

Frecuencia	% de consumo
------------	--------------

Diariamente	6
Semanalmente	41
Mensualmente	24
Anualmente	
Rara vez	29

<b>Frecuencia</b>	<b># de veces (promedio)</b>
Semanalmente	2
Mensualmente	2
Anualmente	

### 3.6.2.10 Forma de consumo

<b>Forma de consumo</b>	<b>% de consumo</b>
Sanduche de mortadela	18
Sanduche de jamón	30
Chorizo asado	15
Hot dog	21
Chuzo	3
Salchipapa	1
Otros	12

### 3.6.2.11 Lugar de compra del producto

<b>Lugar de compra</b>	<b>% de consumo</b>
Centro de expendio para prepararlo en casa	63
Preparado listo para consumir	37

### 3.6.2.12 Marcas preferidas en el mercado

<b>Marca</b>	<b>% de consumo</b>
Embutidos Don Diego	40
Embutidos La Italiana	

Embutidos Pigg'i's	
Embutidos La Europea	
Embutidos Americana	
Embutidos Juris	4
Embutidos Mr. Pollo	11
Embutidos Fritz	5
Embutidos San Nicolás	
Embutidos Plumrose	35
Embutidos La Vienesá	
Embutidos La Española	
Embutidos Federer	5

### 3.6.2.13 Por qué se prefieren las marcas?

<b>Preferencias</b>	<b>%</b>
Buena calidad	68
Economía	6
Promociones continuas	5
Facilidad para adquirir	16
Publicidad	5

### 3.6.2.14 Tipo de materia prima preferida

<b>Materia prima</b>	<b>%</b>
Carne de res	38
Carne de cerdo	27
Carne de pollo	33
Carne de ternera	2

### 3.6.2.15 Tipos de embutidos preferidos

<b>Tipos de embutidos</b>	<b>%</b>
Chorizo de asar (tripa natural)	10
Chorizo de asar (tripa sintética)	5

Hot dog	20
Mortadela	30
Jamón	35

### 3.6.2.16 Volumen de compra

<b># de kilos</b>	<b>%</b>
2	40
1/4	60

### 3.6.2.17 Lugar de compra de los productos para preparar

<b>Lugar</b>	<b>%</b>
Comisariato	80
Mercado	6
Frigorífico	10
Tienda	
Carnicería	
Deli	4

### 3.6.2.18 Lugar de compra de productos para consumir

<b>Lugar</b>	<b>%</b>
Restaurante de comida rápida	14
Carretilla	18
Parrillada	28
Bar del colegio/universidad	15
Otros	25

### 3.6.3 Canales de distribución

Las empresas grandes por lo general utilizan 5 canales de distribución para hacer que el producto llegue al consumidor final, estos son:

**Autoservicios**, más conocidos como cadenas de comisaratos y supermercados

**Distribuidores zonales**, son aquellos propietarios de negocios que poseen la infraestructura necesaria para poder instalar un negocio de distribución. En este caso la empresa productora una vez establecido a través de un contrato, le ofrece al establecimiento la asesoría correspondiente. De igual forma el dueño o la empresa representante del establecimiento se compromete a cumplir con los estándares del producto.

**Canal institucional**, a este grupo corresponden, los comisaratos de empresas, hoteles, los convenidos de franquicias, hospitales, comedores de empresa, clubes, resorts, restaurantes triple A.

**Canal de cobertura**, en este nivel se agrupan, los hoteles pequeños, tiendas, tercenas, carretillas, mercado

**Canal de exportación**, maneja exclusivamente la cobertura a nivel internacional

En el caso de las empresas pequeñas, ellas prefieren los canales de cobertura. No poseen una fuerza de ventas numerosa.

### 3.6.4 Los consumidores

Existen dos tipos de consumidores, los que adquieren el producto para consumirlo directamente y los que adquieren el producto para prepararlo para la venta.

Cuando se trata de consumidores que adquieren el producto para negocio, como es el caso de las carretillas de hot dog y los que venden chuzos, ellos prefieren productos económicos de buena calidad, de los cuales puedan obtener un margen



de rentabilidad considerable en el momento de llevarlos a la venta como producto de consumo final.

Según estudio efectuado, las carretillas que venden hot dog y/o chuzos en la ciudad de Guayaquil, prefieren los embutidos producidos por las fábricas La Vienesa, La Española y en menor grado por la fábrica El Pampero. Adquieren los productos directamente en los puntos de venta al público ó en el Mercado Central.

Los compradores de embutidos para consumo del hogar prefieren productos PRONACA, PLUMROSE, DON DIEGO. Ellos adquieren el producto especialmente en comisariatos. Estas líneas generalmente presentan promociones frecuentes.

Este tipo de consumidores observa la calidad el precio y la publicidad. Sus mayores niveles de consumo están concentrados en la mortadela, el jamón y el hot dog. Las cantidades de consumo varían entre  $\frac{1}{4}$  y 2Kg.

El nivel de cuidado de la salud de los habitantes de la sierra, hace que el embutido de pollo tenga muy buena acogida en esa región, a diferencia de los habitantes de la costa que prefieren los embutidos elaborados a base de carne de res y cerdo.

### **3.6.5 Los proveedores**

Dependiendo del tipo de embutido a elaborarse, la materia prima básica es la carne, la misma que puede ser de res, pollo, cerdo.

Dentro del grupo de embutidos para preparar a la parrilla o freír, se utiliza como materia prima básica la carne de res y la carne de cerdo.

Los jamones pueden ser elaborados utilizando carne de cerdo y carne de pollo. La misma carne es utilizada para la elaboración de hot dog.

Para la fabricación del embutido de res, se utiliza el brazo por su consistencia musculosa. Cuando se trata de embutidos de cerdo y pollo, varias partes del animal pueden ser utilizadas.

Esta materia prima básica, es adquirida directamente con el productor, porque se obtiene un producto fresco y a un menor costo. Generalmente la carne de res es adquirida en los camales (municipales o privados) o en muchas ocasiones se establece canje con grandes carnicerías. La carne de cerdo y pollo en las mismas empresas que se dedican a la crianza de estos animales.

Muchas veces los productores de ganado especialmente vacuno, prefieren comercializarlo a países vecinos como es el caso de Perú, donde se puede obtener un mejor margen de utilidad en la transacción y esto hace que en ciertos periodos del año, especialmente en los meses de invierno sea más conveniente adquirir el brazo de res a las carnicerías grandes, que son las que se encuentran en condiciones de comprar el animal entero y con las que se puede establecer un precio fijo según volumen de compra y por un buen periodo de tiempo.

Para la elaboración de chorizos, se necesita de una envoltura, ya sea esta natural o artificial. En nuestro país no existe ninguna empresa que se dedique a la elaboración de este tipo de producto. Todas las empresas proveedoras son representantes de firmas cuyas fábricas se encuentran especialmente en Estados Unidos, España, Alemania. La mayoría de las fábricas de embutidos prefieren el producto originario de Estados Unidos, por ser representativo en costo y calidad. En el país existen pocos proveedores de tripa de origen americano y se encuentra localizados en la ciudad de Quito

Cuando la envoltura es sintética o artificial se puede contratar con la firma proveedora la impresión del logo de la empresa, esto es algo muy costoso y solamente puede ser realizado por las empresas que tienen un volumen considerable de producción.

La envoltura natural proviene principalmente de la tripa natural de cerdo. A pesar de que el Ecuador es un país productor de cerdo, no existe una empresa que se dedique a procesar la tripa. Por ejemplo PRONACA que es una empresa de este tipo, vende la tripa del cerdo, el cuero y parte de la grasa a personas que tengan algún negocio.

El Ecuador tampoco es productor de todos los condimentos utilizados para la elaboración de embutidos, especialmente los que son para jamones. De la misma forma que las tripas, ciertos condimentos son comercializados por representantes de firmas extranjeras.

Cabe destacar que la mayoría de estas empresas se encuentran en la ciudad de Quito. Existen también importadores locales que comercializan el producto a empresas pequeñas. Las empresas grandes compran los componentes de la materia prima y las envolturas a los proveedores extranjeros o a sus representantes locales.

## CAPÍTULO 4

### 4.1 INTRODUCCION

La empresa Salsamentaria Suiza S.A. SALSUISA es una sociedad anónima que se constituyó el 16 de diciembre de 1998, según resolución # 5773 de la Superintendencia de Compañías. En ese entonces el capital social de la empresa estaba formado por la emisión de 1000 acciones de S/. 5000 cada una (S/. 5'000.000). Con un total de 4 socios y una inversión inicial de S/. 20.000.000

Se encuentra localizada en el Km. 35 vía a Daule, junto al Camal Frigorífico Nobol, de propiedad de uno de los socios. Cuenta con una pequeña pero adecuada infraestructura, que dispone de lo necesario para la elaboración y conservación de embutidos. Cumple con todas las normas exigidas por el Ministerio de Salud.

Entró en operación el 26 de abril de 1999, justamente cuando el país atravesaba por una difícil situación económica política y social, lo que originó una inestabilidad en todos los sectores.

La caótica situación que el país arrastraba generó en 1999 el cierre de muchas empresas, las cuales se habían mantenido en operación por años. Otras se vieron obligadas a disminuir considerablemente sus costos optando por el despido de los colaboradores, el cierre de puntos de ventas, la suspensión de producción, o el retiro del mercado de productos que no representaba rentabilidad para la empresa.

Unos de los sectores más afectados fue justamente el de los alimentos, porque la puesta en marcha de la dolarización en el país, dio lugar a un desequilibrio especialmente en el precio de los comestibles.

Al inicio de su operación la empresa contaba únicamente con 4 personas, 2 dedicadas a la parte operativa del proceso, el gerente de producción(nacionalidad suiza) y el gerente general (nacionalidad ecuatoriana). A la fecha ha sido necesario incrementar personal para la labor de producción, y una persona que se encarga de la asistencia administrativa.

El sistema de producción utilizado actualmente no es un sistema completamente automático. Esto permite satisfacer particularmente ciertos requerimientos especiales de los clientes.

Los productos están fabricados con materias primas de muy buena calidad y dirigidos a cubrir las necesidades de un mercado de clase media baja. Los productos no contienen colorantes.

La distribución se la realiza directamente a los clientes, cuyos grupos principales son: frigoríficos, distribuidores de productos varios, tercenas, distribuidores de productos cárnicos. También es comercializado a clientes que expenden productos comestibles de consumo final. La empresa no posee centros de distribución propios.

La materia prima utilizada es adquirida dentro del país, contando para ello con proveedores varios.

Los productos son comercializados con forma de pago de contado, dependiendo del volumen puede otorgarse un crédito que no pase de una semana.

Siendo una empresa joven, es importante una planificación adecuada que le permita alcanzar logros a corto y largo plazo. Quienes conforman la empresa están dispuestos a asumir el reto de convertirla en una empresa reconocida dentro del medio, que ofrezca una alternativa de desarrollo dentro del país.

## 4.2 VISIÓN Y MISIÓN

### VISION

Conocer y satisfacer las necesidades de los paladares, que disfrutan del buen sabor de productos cárnicos, es nuestro compromiso con el país. Para esto se requiere maximizar la calidad de nuestra producción cada día, minimizar los costos y ofrecer los mejores precios del mercado.

### MISION

Somos una empresa joven, dedicada a la elaboración y comercialización de productos cárnicos. Nuestra sólida formación nos ha permitido entrar en el mercado en un tiempo de difícil situación económica para el país, e ir creciendo con pasos firmes. Nuestro desafío actual es incrementar el mercado nacional y muy pronto comercializar con el país vecino de Perú. Contamos con un recurso humano calificado y con la capacidad instalada necesaria para optimizar los procesos de producción que disminuyan los costos y nos permita ofrecer a nuestros clientes productos de calidad a un menor precio. Reconocemos la riqueza que el Ecuador posee y nos sentimos comprometidos en ser parte activa de su reactivación económica y la conservación de sus recursos.

### **4.3 ANALISIS INTERNO**

#### **4.3.1 Ubicación de la planta**

La fábrica se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, en el Km. 35 vía a Daule, junto al Camal Frigorífico Nobol, siendo este uno de los proveedores de la carne necesaria para la elaboración de embutidos.

#### **4.3.2 Horario de atención**

Lunes a viernes de 8:00-16:00

#### **4.3.3 Equipos principales con los que cuenta la fábrica**

- Molino de carne calibre 32 de 5HP: Es utilizado para moler la materia prima principal como es la carne ya sea de res o cerdo y la grasa de cerdo.
- Cutter de 60 litros de 22HP: Este equipo es utilizado para la obtención del tipo de masa, la misma que puede ser fina o gruesa, ésta variará dependiendo del tipo de producto. Las masas finas son utilizadas para la elaboración de hot dog y mortadela, mientras que las masas gruesas para el salami y el chorizo cervecero.
- Embutidora de 30 litros, hidráulica: Una vez que la masa es sacada del cutter, este equipo es utilizado para embutirla en la tripa de diferentes calibres y tipos .
- Horno de 80 Kg. de capacidad: Sus principales funciones son cocción, secado y ahumado de productos.
- Sierra cortadora: Utilizada para cortar carne congelada, huesos, etc.

#### **4.3.4 Recurso Humano**

Por ser una empresa pequeña, el recurso humano con que cuenta la empresa es el siguiente:

**Gerente General**

Representante legal de la empresa, amplia experiencia en el medio administrativo y financiero de empresas de elaborados cárnicos. Entre sus principales funciones podemos mencionar la comercialización de los productos, la negociación con proveedores para la obtención de la materia prima y la administración del dinero.

**Gerente de Producción**

Nacionalidad suiza, se encarga de la producción de los embutidos. Sus profundos conocimientos en elaboración de embutidos, le permiten realizar una producción minimizando los costos de fabricación.

**Operario del cutter**

Se encarga principalmente de poner a disposición del Gerente de Producción de las medidas necesarias de materia prima para las diferentes etapas del proceso de producción.

**Operario del molino**

Su función principal es la preparación de la carne para el proceso de producción

**Amarrador**

Se encarga de amarrar los embutidos y de la limpieza de las máquinas

**Asistente administrativa**

Controla el ingreso de la materia prima, elabora reportes, maneja cuentas por cobrar, cuentas por pagar, controla inventarios.

**Contador**

Trabaja a nivel de servicios prestados



#### 4.3.5 Proveedores

EMPRESA	CONTACTO	PRODUCTO	CIUDAD
Serdela Ecuatoriana	Neptali Merizalde	Tripa sintética	Quito
IMPOALMEIDA	Juan Carlos Carrión	Condimentos, tripa sintética	Cuenca
ALITECNO	Helmut Yanke	Tripa natural de cerdo	Quito
CINTAS TEXTILES		Piola de algodón	Guayaquil
Camal frigorífico Nobol	Gustavo Andrade	Carne de res (brazo)	Nobol
HOLANDESA CARNES	Tyron Rojas	Carne de res	Guayaquil
CITADELLA	Jaime Carmigniani	Grasa de cerdo	Durán
ICECORP S.A.		Hielo triturado	
COMERCIAL PLUAS		Harina	Nobol
Mercados			
CASA COMERCIAL ALMEIDA		Vitamina C	
MULTICARNES		Carne de res	Guayaquil

#### 4.3.6 Materia prima utilizada en la elaboración de los productos

- Carne de ganado vacuno
- Hielo
- Vitamina C
- Nitrito de sodio
- Condimentos: Pimienta, glutamato, monosódico
- Manteca de cerdo
- Fosfato
- Sal de cura

#### 4.3.7 Logística de entrada

Comprende todas las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de la materia prima, control de inventarios y pagos a proveedores.

##### 4.3.7.1 Aprovisionamiento de materias primas y demás productos

La materia prima básica para la elaboración de la línea de embutidos que la fábrica produce es la carne de res (pierna). Este producto es adquirido localmente y las compras son efectuadas según el plan de producción diario. Los principales proveedores de esta materia prima son : Multicarnes y el Camal Frigorífico Nobol.

La tripa para embutir, que ocupa un lugar de importancia al igual que la carne de res, es un producto importado, adquirido a través de distribuidores dentro del país. Los niveles de consumo de esta materia prima no justifican la compra directa a los productores extranjeros, por este motivo y por ser un producto de fácil conservación

puede ser adquirido para proyecciones de producción de hasta un mes. Este producto es enviado por los distribuidores a través de avión o transporte terrestre.

Los condimentos y demás productos necesarios para el proceso de fabricación se adquieren localmente y según proyección de producción.

Cabe mencionar que todas las compras son realizadas bajo programación de producción. Ningún producto permanece almacenado por largos periodos.

#### **4.3.7.2 Proceso de recepción y almacenamiento de materias primas**

Toda materia prima recibida es pesada antes de ser almacenada. En el caso de la carne cuyo proveedor principal es el Camal Nobol, es recibida por la persona encargada del horno, quien la pesa mientras la asistente administrativa controla que el peso corresponda a lo registrado en la factura.

Una vez pesado el producto es almacenado en el frigorífico hasta su utilización.

Cabe destacar que la carne utilizada para la elaboración de los embutidos es el brazo de la vaca, producto fresco, con previo proceso de preparación.

El almacenamiento que se realiza de la carne es por poco tiempo, porque debido a la cantidad de producción y a la ubicación de la fábrica no es necesario el almacenamiento de grandes volúmenes por periodos largos.

Existen otros proveedores alternos que ofrecen el producto en el caso de que el camal no disponga del mismo, sin hacer que esto incremente el costo de producción.

#### **4.3.8 Operaciones**

Las operaciones corresponden a las actividades relacionadas a la conversión de la materia prima en producto terminado. Los puntos a continuación indican la descripción y el procedimiento de producción de cada uno de los productos elaborados por la fábrica. Como referencia se puede decir que el proceso de

producción de 100 libras de un producto, es de aproximadamente 1 hora con 30 minutos.

Cabe mencionar que la materia prima utilizada para la elaboración de los embutidos es correctamente seleccionada procurando obtener un buen resultado en el producto final. Ninguno de los productos contiene colorantes ni saborizantes, los cuales son perjudiciales para la salud. La producción actual no incluye empaque al vacío.

#### **4.3.8.1 Productos que se fabrican**

La fábrica produce los siguientes tipos de embutidos:

Chorizos para asar en carne de res y carne de cerdo

- Tripa natural
  - o Salchicha parrillera
- Tripa sintética
  - o Chorizo ahumado cervecero
  - o Salchicha texana

Hot dog

Jamón planchado

##### **4.3.8.1.1 Chorizo ahumado cervecero**

Producto de consumo popular, utilizado especialmente para chuzos. Es un producto ahumado. Es embutido en tripa sintética.

#### **Procedimiento de elaboración**

Se muele por separado la carne de res y la manteca de cerdo, empleando para ello un disco de 2 mm. Se introduce al cutter la carne de vacuno y se lo revoluciona agregando la sal de cura, fosfato y demás condimentos a intervalos regulares, posteriormente se mezcla el hielo poco a poco, después la manteca de cerdo, permitiéndose que la masa esté lista hasta su completa homogenización. Una vez que la masa esté consistente, y no deslíe al tacto, a una temperatura de proceso máximo entre 14 y 15°C, estará lista para ser embutida.

A continuación se lleva la masa a la embutidora, utilizando tripa sintética calibre 36. Se colocan los chorizos en un carro que es introducido al horno, posteriormente secándose por espacio de 20 minutos a 60°C, sin humo, luego se agrega humo denso por espacio de una hora a 70°C, hasta que la temperatura interna del núcleo sea alrededor de 68-70°C.

Finalmente, durante 10 minutos se duchan los chorizos con agua de llave para su enfriamiento, dejándolas escurrir a temperatura ambiente para después almacenar en la cámara de refrigeración hasta su expendio. Se comercializa al granel.

#### **4.3.8.1.2 Salchicha Texana**

Producto para asar, ahumado, con envoltura sintética.

##### **Procedimiento de elaboración**

Se muele carne de res, grasa de cerdo en el disco de 9mm, los cuales serán utilizados posteriormente. Se muele carne de vacuno y grasa de cerdo en el disco de 5mm, se las lleva al cutter y se procede a revolucionarlas agregando la sal de cura, fosfato, vitamina C y condimentos. Se introduce el hielo poco a poco, dejándose picar la masa hasta su completa homogenización, esta debe adquirir consistencia y no deslía al tacto, a una temperatura de proceso máxima de 13°C, ahora se agrega la carne y grasa que se había molido en el disco de 9mm y se la mezcla lentamente en el cutter hasta alcanzar una temperatura de 15°C.

A continuación se lleva la masa a la embutidora utilizando tripa de calibre 30, se lleva al horno y se seca sin humo por 20 minutos, luego por 1 hora a 65°C con humo denso hasta que la temperatura del núcleo alcance 68-70°C.

Se enfría en una ducha de agua fría por 10 minutos, se deja escurrir a temperatura ambiente para después almacenar en la cámara de refrigeración hasta su expendio. Se comercializa al granel.

#### **4.3.8.1.3 Salchicha Parrillera**

Producto crudo, para asar o freír.

##### **Procedimiento de elaboración**

La carne de vacuno, carne de cerdo y manteca de cerdo se muelen en el disco de 4mm. Y se las lleva al cutter agregando sal de cura, fosfato, condimentos y vitamina C, el hielo poco a poco hasta conseguir una masa consistente y la temperatura del proceso esté sobre los 10°C.

Se embute la masa en tripa de cerdo y se la cuelga para dejarla secar al ambiente por 2 horas, luego se la almacena en la cámara frigorífica.

El tiempo máximo de consumo de los productos es de 30 días. Actualmente no se realiza empaque al vacío. El producto se expende en volúmenes de acuerdo a la necesidad del cliente. Tampoco la envoltura del producto está impresa con la marca del mismo, debido a los altos costos que esto representaría para la producción, puesto que el trabajo de impresión de la tripa sintética es hecho fuera del país.

Se han realizado pruebas ya con otros productos, que han sido bien acogidos por el mercado, como son la mortadela , el jamón, la hamburguesa precocida, sin que se los esté comercializando por el momento.

#### **4.3.8.1.4 Salchichas para hot dog**

Producto ahumado, envoltura en tripa sintética. Utilizado comúnmente para salchipapas y hot dog.

##### **Procedimiento de elaboración**

Se muele por separado la carne de res y la lonja de cerdo, empleando para ello un disco de 2 mm. Luego se introduce al cutter la carne de vacuno y se lo revoluciona agregando sal de cura, fosfato y condimentos a intervalos regulares; se mezcla el hielo poco a poco, en seguida la lonja de cerdo; permitiéndose que la masa esté

lista hasta su completa homogenización. Una vez que la masa esté consistente, y lo deslía al tacto, a una temperatura de proceso máximo entre 14 y 15°C, estará lista para ser embutida.

A continuación se lleva la masa a la embutidora utilizando tripa sintética calibre 22. Se colocan las salchichas en un carro que es introducido al horno, secándose por 20 minutos a 60°C, sin humo, luego se agrega humo denso por espacio de una hora a 70°C hasta que la temperatura interna del núcleo sea alrededor de 68-70°C.

Finalmente, durante 10 minutos se duchan las salchichas con agua de llave para su enfriamiento, dejándolas escurrir a temperatura ambiente para después almacenar en la cámara de refrigeración hasta su expendio. Se comercializa al granel.

#### **4.3.8.1.5 Jamón planchado**

Pernil de cerdo ahumado desde 10 hasta 14 libras, con preparación mixta (sal y dulce). Puede ser conservado hasta un mes bajo congelación sin peligro de deterioro. Es especialmente utilizado en sandwiches, aunque puede ser muy bien apreciado en buffets.

#### **Procedimiento de elaboración**

A la pierna de pernil se le inyectan los condimentos requeridos. Luego es colocado en la máquina masageadora por espacio de una hora, con el propósito de eliminar fibra. Después de esto es colocado en el horno para el proceso de cocción y ahumado; el tiempo máximo variará dependiendo de la cantidad de libras, pero no podrá ser menor de 7 horas. Cuando la pierna ha cumplido la mitad del tiempo de cocción, es retirado del horno y colocado en una película transparente especial y llevado nuevamente al horno para que cumpla el tiempo total de cocción.

#### **4.3.9 Almacenamiento**

La elaboración de los diferentes tipos de embutidos es realizada bajo pedido de clientes mayoristas. El producto es elaborado e inmediatamente entregado a los clientes. Por esta razón los productos no necesitan estar almacenados por mucho

tiempo. Al no tener un sistema de trabajo bajo stock la producción debe ser realizada a diario.

La cámara frigorífica de conservación disponible para el almacenamiento de los embutidos es alquilada al camal.

#### **4.3.10 Logística de salida**

En este punto se detallarán las actividades relacionadas a la forma en que los productos salen de la fábrica para llegar al cliente; además se hará énfasis a la recuperación de la inversión(cobranzas).

Es importante considerar que la fábrica no dispone de un establecimiento para venta al público. Todas las ventas que se efectúan son bajo pedido y sus clientes generalmente son mayoristas.

##### **4.3.10.1 Pedidos solicitados por los clientes**

El pedido es realizado por el cliente, vía telefónica o mediante un mensaje enviado a través de beeper, indicando la fecha de entrega, casi siempre se lo realiza con un día de anticipación.

Cuando el producto es procesado y se encuentra listo para ser llevado al cliente, es entregado según itinerario, dando prioridad a los pedidos que han sido solicitados por clientes de fuera de la ciudad.

##### **4.3.10.2 Transporte**

La fábrica cuenta únicamente con un vehículo, el mismo que es utilizado para las diferentes actividades que comprenden la operación del negocio. Los productos son entregados a los diferentes clientes en la tarde, en el lugar solicitado por ellos, que generalmente es el establecimiento donde funciona el negocio que vende el producto. El tratamiento es diferente con las entregas de los pedidos a los clientes que se encuentran ya sea fuera de Guayaquil o del perímetro de la fábrica. En este caso se utiliza transporte público de carga.

#### **4.3.10.3 Cobranzas**

Por ser un producto comestible, éste debería ser pagado en el momento en que se realiza la entrega, pero dependiendo del cliente, de la cantidad pedida y de la frecuencia semanal de compra esto varía.

Casi siempre los clientes pagan uno o dos días después de que se ha entregado el producto, que es el tiempo en que ellos pueden comercializar el producto a sus respectivos clientes.

El cobro es efectuado en el mismo lugar donde se entrega el producto. Cuando se trata de pedidos realizados por clientes fuera de la ciudad, se realizan los depósitos a la cuenta corriente y la copia de la papeleta de depósito es enviada por transporte o fax. Si la frecuencia de compra del cliente es alta, el envío de la papeleta no obstaculiza la entrega del pedido por parte de la empresa. No sucede así con clientes nuevos o con los que tienen frecuencia de compra baja, a los cuales se les entrega el producto una vez que se verifica el depósito.

#### **4.3.11 Marketing y Ventas**

La satisfacción de las necesidades de los consumidores, es el principal objetivo de toda organización. Importante es indicar los mecanismos utilizados para el logro de este fin, en el cual no puede faltar un estudio de mercado.

Esta empresa no cuenta con un departamento o persona que se encargue específicamente a esta función, lo cual muestra una tendencia hacia la venta.

##### **4.311.1 Precio**

Los costos obtenidos después del proceso de fabricación permiten ofrecer al mercado precios competitivos en relación a otras marcas existentes. No existe diferenciación de precios ni descuentos por volúmenes de compras.



#### **4.3.11.2 Canales de distribución**

La empresa no posee almacenes propios de distribución. La manera como el producto llega al consumidor final es a través de los clientes mayoristas, quienes hacen sus pedidos varias veces durante la semana según sea su necesidad.

#### **4.3.11.3 Comunicación**

El nivel de comunicación que la empresa mantiene con el mercado, es bajo. No posee un presupuesto destinado a la publicidad. Tampoco realiza promociones en ventas ni posee un equipo de ventas encargado de comercializar el producto y abrir nuevos clientes. No todo el mercado de embutidos conoce los productos de la fábrica.

La mayoría de los clientes son contactos directos de los administradores.

#### **4.3.11.4 Service**

No se está empleando servicio de post venta. Sin embargo se podría colocar aquí el servicio que la empresa proporciona a los clientes en cada uno de sus pedidos. Por ejemplo el número de embutidos por libras

#### **4.3.12 Situación financiera**

**ESTADO DE SITUACIÓN**  
**AL 31 DE AGOSTO DEL 2001**

<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Caja y Bancos	6,380.00	Proveedores	6,500.00
Cuentas por Cobrar (Clientes)	1,630.00	Otras cuentas por pagar	2,100.00
Otras cuentas por cobrar	60.00	<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>8,600.00</b>
Inventarios de materia prima	8,170.00		
Inventarios de productos terminados	260.00	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
Otros activos corrientes	1,200.00	Préstamo a largo plazo	149,000.00
<b>Total activo corriente</b>	<b>17,700.00</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>157,600.00</b>
<u>ACTIVO FIJO</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
Maquinarias y equipos	140,000.00	Capital social	14,900.00
Vehículos	18,000.00	Resultados	8,300.00
Instalaciones	3,000.00	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>23,200.00</b>
<b>Total Activo fijo</b>	<b>161,000.00</b>		
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>180,800.00</b>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			
Gastos de organización y constitución	2,100.00		
<b>Total activo no corriente</b>	<b>2,100.00</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>180,800.00</b>		

**Costo del producto de mayor venta (Chorizo cervecero)**

Para la producción de 100 libras

<b>Materia prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>
Carne y tocino	70 libras	50.50
Condimentos	5 libras	8
Otros	25	5
Material de empaque		3
Mano de obra		6.20
Gastos de fabricación		3.10
Gastos administrativos		9.67
<b>TOTAL</b>		<b>85.47</b>

### **4.3.13 Unidades estratégicas**

Por ser un negocio pequeño y con pocos productos, actualmente la administración se está llevando a través de una sola unidad estratégica de negocio. Su énfasis está orientado hacia los productos de mayor comercialización, descuidando aquellos que como el jamón podrían representar mayor utilidad para la empresa.

Los productos comercializados por esta empresa están orientados en mayor grado a cubrir las necesidades de un mercado de clase media. Ubicando a la empresa al nivel de las fábricas La Vienesita, La Española, El Pampero.

### **4.3.14 Tecnología**

#### **4.3.14.1 Tecnología informática y de comunicaciones**

Ninguna de las fases de los procesos que comprenden la operación del negocio se realizan utilizando tecnología moderna; todo es efectuado a mano.

Debido a la ubicación de la fábrica no se dispone de una línea telefónica para comunicarse. Cualquier persona que desee enviar un mensaje debe utilizar el servicio de busca personas o hacer una llamada a celular.

#### **4.3.14.2 Tecnología en el proceso de producción**

Los equipos para la fabricación de los embutidos, no son muy modernos. Se encuentran en buenas condiciones y permiten trabajar sin retrasos. Sin embargo en el caso de los chorizos, el amarrado o distribución de la masa una vez que se encuentra dentro de la tripa, es realizado a mano.

### 4.3.15 Registros Sanitarios

#### 4.3.15.1 Registros oficiales obtenidos por la empresa

Los productos que la empresa comercializa, mencionados con anterioridad, tienen procesados sus registros sanitarios. El Ministerio de Salud a través del Instituto de Higiene ha proporcionado los siguientes números de permisos:

Nombre del producto	Registro/Permiso
Salchichas escaldadas para hot dog	02113AN-AC-05-00
Chorizo ahumado cervecero	02110AN-AC-05-00
Salchicha texana	documento previo registro
Salchicha parrillera	documento previo registro

#### 4.3.15.2 Proceso de obtención de registros sanitarios (Anexo)

Se eleva una solicitud al director del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez", para el otorgamiento del permiso. Esta solicitud deberá estar firmada por el representante legal de la empresa en conjunto con un profesional de derecho. La tasa de inscripción será adjuntada a la solicitud.

La solicitud deberá ser presentada con la muestra del producto, la misma que deberá reunir los requisitos exigidos por el instituto de higiene. La muestra del producto deberá ser sometida previamente a un análisis físico y químico efectuado por un laboratorio debidamente autorizado. El instituto condiciona que el profesional químico farmacéutico del laboratorio patrocine a la empresa, para seguir los pasos y el cumplimiento de las normas del trámite.

El instituto realiza sus propios análisis del producto presentado, para luego establecer un comparativo con los presentados por el laboratorio particular.

Si existiera alguna distorsión entre los exámenes del laboratorio con los exámenes del instituto, se volverán a presentar otras muestras y exámenes.

Una vez que las muestras son aprobadas, el instituto de higiene envía los análisis correspondientes a Quito, para que en dicha ciudad se procese el número de registro oficial.

Cada registro sanitario obtenido tiene vigencia por 7 años.

#### **4.4 Resumen del análisis interno**

La empresa Salsamentaria Suiza S.A. SALSUISA entró en operación en un periodo de difícil situación económica para el país, a pesar de eso, la capacidad de sus administradores ha sido demostrada, pues logró pasar una prueba bastante difícil para una empresa que inicia sus operaciones y cuyo producto a comercializar no era justamente un producto considerado como primera necesidad y con una competencia muy bien establecida dentro de la industria.

Su producción inicial ha sido incrementada considerablemente. A pesar de que no posee un establecimiento de comercialización, el producto ha ingresado al mercado sin inconvenientes, esto se debe a la buena calidad y al precio competitivo.

El producto es vendido en su mayoría a distribuidores de productos cárnicos, se utiliza un sistema de venta de contado y dependiendo del volumen de venta, se puede otorgar un crédito máximo de una semana.

Uno de los inconvenientes que se ha presentado en varias ocasiones ha sido el abastecimiento de la materia prima, debido a que muchos ganaderos habían decidido vender la reces al vecino país de Perú.

La distancia de la ubicación de la fábrica en relación a la ciudad de Guayaquil hace que la entrega de los embutidos se realice mayormente en las tardes y en pocas ocasiones en las noches.

Todavía la empresa no tiene un mercado objetivo bien definido, pues lo más importante para los administradores era conocer la aceptación general del producto. Conforme pasa el tiempo, se están estableciendo las directrices de comercialización, pues el producto ha tenido acogida en varios sectores de la costa ecuatoriana.

La experiencia en la elaboración de embutidos, por parte del Gte. de Producción hace que los costos se mantengan bajos y por ende el precio al público pueda ser competitivo.

Los proveedores de tripas, generalmente otorgan créditos en las ventas, lo cual permite administrar mejor el dinero.

La empresa no tiene crédito con ninguna institución financiera del país. El dinero que se obtiene de las ventas, sirve para cubrir el costo de las materias primas, los gastos básicos de la fábrica, el sueldo de los colaboradores. Por el momento la rentabilidad obtenida es baja, pero se proyecta la apertura de nuevos mercados dentro del país.

## 4.5 ANALISIS EXTERNO

### 4.5.1 Situación Económica

A pesar de que todavía existen muchas reformas fiscales y estructurales por crear, que generen un clima propicio especialmente para la inversión extranjera en el país, la siguiente información económica proporcionada por el Banco Central del Ecuador, y el Instituto de Estadísticas y Censos, refleja el efecto producido por la dolarización en el país:

<b>INDICADORES DE COYUNTURA</b>	
<b>Indice de Precios al Consumidor Urbano - Agosto 2000</b>	
Variación mensual:	1.36 %
Variación anual:	104.01 %
En lo que va del año:	71.36 %
Canasta familiar básica:	USD 229.46
Canasta familiar vital:	USD 169.29
<b>Indice de Precios al Productor IPP - Julio 2000</b>	
Variación mensual:	0.78 %
Variación anual:	179.79 %
En lo que va del año:	76.55 %

### Indice De Precios Al Productor (Informe Analítico Julio 2000)

Para medir la incidencia de los costos de producción en la formación de los precios al productor de bienes, el INEC investiga y calcula el **INDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR (IPP)** con Año Base 1995=100; y, para medir la incidencia de los márgenes del productor y de la intermediación de bienes y servicios en la formación de los precios al consumidor final, el INEC investiga y calcula el **INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR URBANO (IPCU)** con Año Base: Septiembre 1994-Agosto 1995=100.

En el mes de Julio del 2000, en términos mensuales, la variación general del Indice de Precios al Productor IPP (0.78 %) fue menor que la del Indice de Precios al Consumidor Urbano IPCU (2.4 %); en tanto que, en términos anuales, dicha variación del IPP (179.79 %) fue mayor que la del IPCU (102.3 %).

Con la formación de estos Indices (IPP e IPCU) el INEC coadyuva a la explicación de la naturaleza y dinámica de la Inflación en el país, fenómeno económico que se manifiesta a través de un incremento incesante en el nivel general de precios.

**El Indice de Precios al Productor (IPP)** correspondiente al mes de Julio del 2000 es de 1275.58; si este índice es comparado con el mes anterior 1265.77 se establece que los precios al productor de bienes han aumentado en (0.78 %); en cambio, si el mismo índice es relacionado con el de Julio de 1999 455.91 se tiene que los precios al productor de bienes han aumentado en (179.79 %). En lo que va del año, los precios señalados han aumentado en (76.55 %).

Según la Clasificación Central de Productos (CCP), la mayoría de las secciones de bienes producidos en el país, que el IPP investiga han contribuido al incremento mensual del **Indice de Precios al Productor** de Julio del 2000 (0.78 %) principalmente:

CCP	DESCRIPCION	CONTRIBUCION
SECCIONES		(%)
2	Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero	0.97

3	Otros bienes transportables, excepto productos metálico, maquinaria y equipo	0.14
4	Productos metálicos, maquinaria y equipo	0.06

	ago-2000	jul-2000	may-2000
<b>Precios</b>			
Inflación Mensual (%)	1.4	2.4	5.1
Inflación Anual (%)	104.0	102.4	96.9
Inflación acumulada en el año (%)	71.4	69.0	56.8
<b>Tipo de Cambio</b>			
Tipo de Cambio Nominal	25000	25000	25000
Devaluación Mensual (%)	0.0	0.0	0.0
Devaluación Anual (%)	129.1	114.6	166.6
Devaluación acumulada en el año (%)	23.5	23.5	23.5
Tipo de Cambio Real (Prom. 1997=100)	141.7	144.6	154.2
<b>Tasas de Interés Nominales<sup>1</sup></b>			
Tasa de Interés Activa US\$ (%)	16.7	15.8	14.2
Tasa de Interés Pasiva US\$ (%)	8.4	7.5	8.8
Tasa Interbancaria US\$ (%)	4.6	5.5	6.0
<b>Indicadores Monetarios y Bancarios<sup>2</sup></b>			
Crecimiento Anual de Base Monetaria (%)	-7.0	-4.5	51.9
Crecimiento Anual de la Cartera (%) <sup>3</sup>	-3.9	-9.2	-21.2
Cartera Vencida/Cartera Total (%)	49.8	49.7	47.3
<b>Indicadores Externos</b>			
Precio del barril de petróleo ecuatoriano	26.6	25.5	24.6
Reservas Internacionales Netas RINLD <sup>4</sup> (US\$ Millones)	835	874	890
RINLD / Base Monetaria	3.1	2.9	2.0
RINLD en meses de importaciones de bienes	3.4	3.6	3.7



<b>Mercado de Capitales</b>			
Indice Bursátil en Dólares (1997=100)	19.3	18.4	17.9
Precio Bonos Brady PDI (Global 30' desde Ago/2000)	37.3	33.1	21.4
Spread Bonos Brady PDI (Global 30' desde Ago/2000)	1464.0	2881.0	4274.0
<b>Sector Real</b>			
Indice de producción IDEAC (1990=100)	nd	nd	121.3

### Análisis Inflacionario (Según Fuente Proporcionada Por El Banco Central)

	sep-99	oct-99	nov-99	dic-99	ene-00	feb-00	mar-00	abr-00	may-00	jun-00	jul-00
Valor Inflación Mensual	1.8%	4.0%	6.6%	5.8%	14.2%	9.9%	7.6%	10.5%	5.2%	5.3%	2.4%
Alimentos Bebidas y Tabaco	6%	23%	40%	47%	47%	42%	55%	38%	36%	32%	18%
Hoteles, Cafeterías y Rest.	8%	5%	4%	9%	9%	9%	13%	9%	20%	15%	11%
Alquiler, Agua, Gas, Elect.	7%	5%	5%	4%	2%	3%	3%	1%	8%	7%	22%
Vestido y Calzado	17%	17%	17%	14%	9%	18%	13%	5%	12%	15%	21%
Transporte	2%	20%	5%	0%	11%	3%	1%	25%	4%	12%	2%
Muebles, Equip, Mantenim.	5%	8%	12%	8%	10%	9%	4%	4%	6%	5%	12%
Educación	44%	5%	1%	0%	0%	0%	0%	10%	2%	1%	0%
Bienes y Servicios Misc.	4%	2%	6%	6%	5%	10%	3%	3%	6%	6%	6%
Esparcimiento y Cultura	0%	11%	8%	7%	5%	4%	1%	2%	2%	2%	4%
Salud	5%	5%	3%	5%	2%	3%	6%	3%	5%	5%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Según la muestra el cuadro comparativo anterior, se puede deducir lo siguiente:

En el período octubre-99 hasta junio-00 cuando la inflación mensual registró consistentemente niveles elevados sobre el 4%, se aprecia que el grupo alimentos (incluye bebidas y tabaco) es el principal aportante a la inflación, con un promedio de 40% de aporte en el período. Esto se explica en parte porque es el que más

peso tiene (32%) de los diez grupos, pero además sus cambios son los más pronunciados. Asimismo, la menor inflación de julio se explica en gran parte por el comportamiento de los precios de los alimentos, que aportó el 18% de la inflación, comparado con 32% un mes antes.

Casi todos los picos de la inflación mensual en octubre-98 (6,5%) marzo-99 (13,5%), enero-00 (14,2%) y abril-00 (10,5%), se debieron a picos en el grupo alimentos y el último pico al grupo transporte, que a su vez reacciona a la elevación en los precios de los combustibles. Nótese que entre estos grupos también hay relación, pues la elevación del transporte se traduce en mayores precios para los alimentos.

En resumen, el principal componente inflacionario es el grupo alimentos, seguido por transporte, hoteles y vestido. Lo anterior no es de sorprender, pues estos grupos también son los que más pesan en el cálculo de la inflación (64%), mientras el 36% se distribuye entre seis componentes restantes. No obstante, los aportes de los cuatro primeros componentes han sido superiores a su peso el último año, lo que indica variaciones más fuertes en sus precios que en el resto de grupos, marcando por tanto el comportamiento inflacionario. En julio los precios de casi todos los grupos empieza a ceder: la inflación fue 2,9 puntos porcentuales inferior a la de junio, caída que se debe en un 39% a alimentos y 19% a transporte.

La deuda externa pública de Ecuador decreció en 1,12 por ciento durante julio de 2000. Con esto, el peso de la deuda pública llegó en el séptimo mes de este año al 79,35 por ciento del Producto Interior Bruto. La reducción en la deuda externa pública se debe a que el país aumentó el flujo de desembolsos y amortizaciones a sus acreedores.

La Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad (RMLD) del Ecuador alcanzó el nivel más alto en lo va del año. Se situó en USD 971 millones, de acuerdo a los informes del BCE. El alza se relaciona con los altos precios del petróleo en el ámbito internacional.

### **Perspectivas para el 2001**

Los altos precios de crudo, junto con una mayor recaudación de impuestos y la construcción de un oleoducto que será clave para aumentar la capacidad de

transporte de crudo, favorecerán la balanza fiscal ecuatoriana, sin embargo, los mercados de capitales internacionales y locales estarán cerrados para Ecuador al menos hacia el mediano plazo, por lo que el país tendrá que recurrir o al aumento de los ingresos mediante una mejor recaudación fiscal, o al recorte de gastos.

Las perspectivas inflacionarias de Ecuador también son más benignas este año, gracias a los efectos positivos que está surtiendo la dolarización de la economía. Ecuador registró en el 2000 una tasa inflacionaria de 90 por ciento, y se estima que ésta bajará en el presente año a 29 por ciento. En esta cifra están incorporados el aumento de las tarifas públicas y la reducción de los subsidios a la gasolina y el gas.

Con respecto a los precios, la tasa de cambio de 25.000 sucres por dólar que el gobierno eligió, subvaluó en alguna medida el sucre, con la finalidad de empezar con una tasa de cambio subvaluada que una sobrevaluada. Una tasa altamente sobrevaluada requiere deflación como un medio de ajuste, lo cual puede ser difícil para un país acostumbrado a alta inflación. En el 2000 los precios han crecido más que en los Estados Unidos luego de la dolarización, eliminando la subvaluación, sin embargo, estos se elevaron en forma mucho más lenta que durante 1999.

El sector comercial aprovechó de la conversión de la moneda para aumentar los precios, pero la estabilidad del dólar ha permitido que estos intentos sean más transparentes y con menos posibilidades de éxito que bajo las condiciones de una moneda inestable. Además, artículos caros y muchos productos de mediano valor ya estaban marcados en dólares o indexados a la tasa de cambio antes del anuncio de la dolarización.

### **Comercio Exterior**

La dolarización no ha afectado las exportaciones. Cerca del 75 por ciento de las exportaciones del Ecuador son bienes primarios (petróleo, banano, camarones, etc.) y otro 10 por ciento lo constituyen bienes primarios procesados. Además, los precios ya están determinados en dólares en los mercados mundiales. Los exportadores de productos manufacturados usan bienes importados como materia prima para sus productos, sin embargo, en este tema los créditos todavía mantienen tasas de interés muy altas teniendo en cuenta que nos encontramos en una economía dolarizada

En el corto plazo, el Ecuador tenderá a exportar menos bienes producidos por trabajadores con bajos salarios y más bienes hechos por trabajadores con salarios más altos.

Las fluctuaciones en la tasa de cambio del dólar en relación con otras monedas tendrán efecto a corto plazo en la competitividad, pero en el largo plazo la competitividad depende de una economía eficiente de manera que los intentos de mejorar la competitividad manipulando la tasa de cambio crea más problemas que los que resuelve.

### **Salarios y mercados laborales**

Bajo el esquema de dolarización los salarios se convirtieron de sucres a dólares, sin embargo como se arrastraban los efectos de fuertes devaluaciones, los trabajadores fueron los más afectados porque su poder adquisitivo disminuyó significativamente. Sin embargo, a largo plazo se estima que los salarios no sufrirán erosión persistente de su poder de compra causada por la inflación

Ecuador tiene un alto nivel de desempleo. Oficialmente es el 14 por ciento pero esta cifra es más alta si se incluye el sector informal. El desempleo creció durante la depreciación acelerada del sucre y la recesión económica del último año. En sí los niveles de desempleo se mantendrán de no reactivarse el sector productivo.

Básicamente, el desempleo depende de factores distintos que la política monetaria y no es posible comparar esquemas de dolarización o de convertibilidad en países que no registran tasas de interés altas como en los Estados Unidos, Argentina, Panamá o Hong Kong.

### **Tasas de Interés**

Las tasas de interés seguirán registrando altos niveles por varios factores entre los que se destacan el riesgo país y riesgos crediticios. (El riesgo país es el riesgo de que eventos de carácter político interfieran con la capacidad de cobrar los préstamos a los usuarios. Riesgo crediticio es el riesgo de que los prestatarios no paguen sus préstamos y de que el sistema legal no los obligue a pagar.)

#### **4.5.2 Situación Política**

Después de la guerra fronteriza con Perú, Ecuador ha tenido 4 presidentes: Abdalá Bucaram, destituido por un Congreso que lo declaró mentalmente incapaz de gobernar, Fabián Alarcón, cuyo paso por el poder fue breve y administrativo, Jamil

Mahuad, quien fue derrocado, y actualmente Gustavo Noboa, lo que demuestra claramente que la nación no tiene un líder y que los partidos políticos no han sabido encabezar a la sociedad civil.

En el año 99 el Ecuador vivió la peor crisis económica de su historia republicana. La combinación de shocks externos y problemas estructurales internos fueron las principales causas de esta profunda crisis, de la que no escapó ningún sector de la economía. A comienzos del 1999 el gobierno congeló las cuentas bancarias y declaró una moratoria en los pagos de su deuda externa.

Como una medida de protección para la economía del país el domingo 11 de enero de 1999 el presidente Jamil Mahuad anunció su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana después de anclar el precio de la divisa en un nivel de 25.000 sucres.

Según Mahuad las ventajas serían varias: el precio del dólar se mantendría fijo y estable, permitiría que las tasas de interés se ubiquen al nivel de las internacionales y que la inflación se reduzca a niveles inferiores del 10%.

El sistema de dolarización fue implementado al país sin previa preparación. Para que este sistema pueda generar un clima propicio para la inversión extranjera es necesario realizar reformas fiscales y estructurales.

La ley trole II se ejecuta una vez fijado el plazo de la misma, esta ley entre otras cosas eliminó el pago del ICC. Se está estudiando la ley trole III que entraría en ejecución a fines del 2000.

El Plan Colombia entra en ejecución, las poblaciones fronterizas ecuatorianas viven una drástica caída en el intercambio comercial debido a las repercusiones del mismo (fumigaciones y al excesivo control militar). Según estimaciones, el comercio en la zona cayó hasta en 65%, de igual forma la parte social ha sido afectada por un brote de enfermedades.

Se están haciendo evaluaciones a las ofertas económicas presentadas por varias empresas para la construcción del oleoducto para crudos pesados.

El gobierno pretende hacer del turismo un rubro que represente importantes ingresos en divisas para el país, para ello se proyecta la construcción de un nuevo aeropuerto en Quito.

#### **4.5.3 Situación Social**

Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), Ecuador actualmente tiene una población de 12.646.095 hab. (6.295.668 mujeres y 6.350.427 hombres).

En los últimos 11 años se ha venido observando la partida de los ecuatoriano en busca de una forma de vida normal, un trabajo digno, un techo, una mejor calidad de enseñanza, una vida menos maltratada y más llevadera.

El creciente desplazamiento denuncia en silencio y mediante la acción, el maltrato social, el agotamiento físico y psíquico, la dureza de la vida y el desamparo y se plantea como una alternativa el duro camino de la emigración. Según los datos proporcionados por INEC y la oficina central de Migración Ecuatoriana, hasta el año 1995 habían salido del país 270.512 hab., 144.764 hombres y 125.748 mujeres, cifras que se han incrementado considerablemente en lo que va del año 2000.

Según las Jefaturas de Migración del Ecuador, las mayores movilizaciones se registraron en las en la ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Tulcán. Huaquillas.

Quito, Guayaquil, Cuenca y Machala son consideradas las ciudades más importantes del país, por su número de población y por la actividad comercial que en éstas se concentra.

Resulta fácil de entender que las mayores masas migratorias partan de las principales ciudades ya que son los lugares donde menos posibilidades existen para conseguir un empleo, donde el costo de la vida es mucho más elevado en comparación con los pequeños poblados.

Según fuentes proporcionadas por el INEC los índices laborales en el país en el 2000 fueron:

Ocupados plenos: 25.1 %  
Subempleados: 65.9 %  
Desocupados: 9.0 %

El salario mínimo unificado de un trabajador actualmente es de \$117,65. El costo de transporte público es de \$0,20.

Según informes del mes de septiembre el 30% de la población estudiantil se ha retirado, porque el alto costo de la vida les ha impedido asistir a centros de enseñanza.

Como resultado de la falta de empleo, la delincuencia también forma parte de la crisis social. Es muy común escuchar diariamente el robo de vehículos, el asalto a mano armada. Las principales ciudades son las más afectadas con este factor.

Como si fuera poco, las manifestaciones de protesta no se hacen esperar, las huelgas, paros son parte de la rutina de días hábiles.

De todo esto podemos concluir que los problemas sociales del país están concentrados en:

- El desempleo
- La delincuencia
- La prostitución
- Las violaciones
- Los asaltos
- Los asesinatos
- El alcoholismo
- La drogadicción y sobre todo
- LA POBREZA

Los cuales se han originado especialmente por:

- La pérdida de valores éticos y morales
- La mala administración de los gobiernos
- La falta de aplicación de las leyes y corrupción de la función judicial
- La falta de Legislación a favor del pueblo en el Congreso Nacional
- La generalizada corrupción que se encuentra en todos los estratos sociales

- La crisis económica
- El desempleo masivo
- La migración campesina
- La inflación de los últimos años
- La falta de alimentación, vivienda, salud, educación, entre otras

#### 4.5.4 INDICADORES DEMOGRAFICOS

La República del Ecuador se encuentra ubicada en la parte Occidental de Sudamérica, entre Colombia y Perú con una superficie de 270.667 km<sup>2</sup>.

**Población:** 12'700,628 habitantes.

**Densidad:** 49.6 habitantes por km<sup>2</sup>.

**Natalidad:** 22.7 por 1,000 habitantes.

**Mortalidad:** 4.4 por 1,000 habitantes.

**Crecimiento anual:** 2.2%.

**Ciudades importantes:**

- Guayaquil: 1,973,880 habitantes.
- Quito: 1,487,513 habitantes.
- Cuenca: 255,028 habitantes.
- Machala: 197,350 habitantes.

**Población urbana:** 59%.

**Tasa de analfabetismo** 11.7%.

#### 4.5.5 DIVISION POLITICA DEL ECUADOR

PROVINCIA	POBLACION (Habitantes)	CAPITAL	POBLACION (Habitantes)	CANTONES	Parroquias Urbanas	Parroquias Rurales
AZUAY	626 857	CUENCA	278 035	14	27	60
BOLIVAR	183 665	GUARANDA	20 474	7	10	10
CANAR	217 020	AZOGUES	22 221	7	10	26
CARCHI	167 176	TILIGANI	52 160	6	0	26
COTACACHI	303 480	ATACUNGA	52 441	7	11	22
CHIMBORAZO	425 207	BIGUARRA	126 101	10	16	45
EL ORO	550 846	MACHALA	216 001	14	28	47
ESMERALDAS	423 084	ESMERALDAS	125 014	7	10	56
GALAPAGOS	16 017	PUERTO	5 240	3	2	5
GUAYAS	2 421 051	GUAYAQUIL	2 117 552	28	60	25
IMBABURA	220 755	IBARRA	126 558	6	12	28
LOJA	428 010	LOJA	127 200	16	24	74
LOS RIOS	662 844	BARAHONA	70 202	12	22	15
MANABI	1 267 844	PORTOVIEJO	180 641	21	25	52
MORONA	423 248	MACAS	20 177	10	11	46
NAPO	61 776	TENA	20 215	5	5	18
ORIELANA	70 000	EDMUNDO	16 742	4	4	17
PASTAZA	62 110	BUENO	25 262	4	4	16
QUITO	2 466 246	QUITO	1 615 800	0	24	56
SUCUMBIOS	144 774	NEVADA	22 874	7	7	26
TUNGURAHUA	447 017	AMBATO	174 261	0	10	44



#### 4.5.6 Situación Tecnológica

Las denominadas Nuevas Tecnologías de Información (NTI) y el crecimiento y ampliación de los servicios de Telecomunicaciones han traído varias consecuencias importantes para el mundo de las finanzas, el comercio y los negocios:

- La interconexión de las economías
- La dependencia de factores como transacciones en tiempo real y distancia cero.
- El surgimiento de necesidades como medios electrónicos de pago y seguridades de alto nivel.
- La demanda constante y creciente de información y servicios garantizados como confiables 100% del tiempo al 100% de la capacidad.
- Clientes y usuarios muy bien informados
- Acceso a mercados sin limitaciones geográficas
- Demandas por nuevos esquemas legales y comerciales, entre otras.

La primera gran consecuencia que observamos en este nuevo orden combinado de negocios y tecnología, es el surgimiento de nuevas oportunidades de negocios y nuevas formas de enfrentarlos.

El nuevo esquema de los Negocios Internacionales es el Comercio Electrónico. El Comercio Electrónico no es solamente comercio apoyado en tecnologías como Internet. Son básicamente nuevos enfoques comerciales, rediseño de estrategias de marketing, nuevos sistemas de administración de los negocios, cambios en la logística de distribución, diversificación en los enfoques de las relaciones con los clientes y proveedores, marcos legales renovados, esquemas de seguridad diversos, etc.

Estamos viviendo un interesante período en Internet en el país. Es muy fácil observar los cambios que está produciendo la febril generación de actividades en todos los aspectos de la red en Ecuador.

Existen hechos como el lanzamiento de la completa página de Lotería Nacional, el anunciado ingreso de varios ISP. El cambio de imagen de varios desarrolladores, el evento puntual Ecuador Internet-Conectividad 2000, el publicitado y feliz emprendimiento de Kamaleon, la incubadora reallyaccess, en fin, son muchos los

hechos generados por ecuatorianos y que muestran un país que camina junto con la tecnología.

Internet es piedra angular en un mundo interconectado y los empresarios y las muchas entidades gubernamentales dedicadas al incremento de la producción de bienes y servicios deben estar atentos a las oportunidades que ahora se presentan.

#### **4.5.7 La Competencia**

Después de evaluar el mercado de embutidos, se ha determinado como competencia directa a las fábricas: La Vienesca, La Española, El Pampero, Avícola Fernández.

#### **4.5.8 Marco Legal Regulatorio (Anexo)**

El gobierno del país a través del Ministerio de Salud obliga a la industria alimenticia a cumplir con ciertas normas. Desde el artículo 100 hasta el artículo 111 del registro oficial del 18 de agosto del 2000, habla al respecto.

Las empresas de la industria alimenticia deberán tener su correspondiente permiso de funcionamiento, el mismo que será renovado cada año.

De igual forma cada uno de los productos comercializados, deberán tener un registro sanitario, el mismo que será otorgado por el Ministerio de Salud a través del Instituto de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez, una vez que se hagan todos los exámenes correspondientes a cada una de las muestras. Si la empresa cambiara de razón social, o el producto sufriera alguna variación en su composición se solicitará otro registro sanitario.

El registro sanitario tendrá una vigencia de 10 años siempre y cuando se mantengan los estándares de calidad exigidos por el Ministerio de Salud. Para ello el Instituto de Higiene realizará visitas de inspección a las instalaciones de la fábrica para verificar que los productos son elaborados cumpliendo los requisitos establecidos.

#### 4.6 Técnicas para analizar industria y competidores (cinco fuerzas de PORTER)

##### Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las economías de escala pueden ser consideradas dentro de un nivel medio, ayudan pero no son determinantes.

Las marcas dentro del mercado, están bien identificadas y los clientes les ofrecen lealtad.

Para iniciar un negocio de fabricación de embutidos hay que disponer de una considerable cantidad de dinero, la misma que será utilizada principalmente en la infraestructura, legalización, compra e instalación de equipos, introducción del producto al mercado, entre otros.

Los principales canales de distribución, mantienen lazos estrechos con los productores de embutidos, sin embargo su sistema de trabajo radica principalmente en recibir los embutidos bajo consignación, es decir que si el producto no es vendido, deberá ser recibido por el productor; lo cual no es conveniente para una empresa dedicada a la elaboración de productos comestibles perecederos; mucho menos si inicia sus operaciones.

Aunque la materia prima básica (carne), puede ser adquirida localmente, no siempre se la consigue a precios razonables, porque en muchos casos los productores de ganado, prefieren comercializarlos ya sea enteros o en partes a países vecinos, como es el caso de Perú, donde el mercado les permite obtener mayor rentabilidad.

La tripa para embutir, otra materia prima importante, es un producto importado, lo cual incrementa el costo del producto final.

Los requisitos exigidos por el gobierno pueden ser cumplidos sin mayores problemas aunque al ser necesario un permiso por producto, se limita a las empresas pequeñas a ofrecer pocos productos al mercado.

Ante la presencia de nuevos competidores, las empresas existentes podrían presentar una reacción pasiva, cada una de ellas tiene su lugar dentro del mercado y la demanda es lo suficientemente amplia y se encuentra considerablemente satisfecha.

### **Rivalidad entre los competidores**

El crecimiento de la industria es medio, tanto la oferta como la demanda tienden a balancearse.

Los competidores existentes son semejantes, sus objetivos están orientados a tener una participación dentro del mercado.

Los productos ofrecidos por los competidores tienen ciertas diferencias en calidad, pero su influencia más importante se encuentra en el precio.

No existen acuerdos entre competidores. Cada uno trabaja en forma independiente.

### **Poder de negociación de los proveedores**

No hay inconvenientes en la adquisición de carne ni con los condimentos. Sin embargo la tripa de embalaje debe ser adquirida al representante en el Ecuador. Este es un insumo importante y no es posible utilizar productos sustitutos.

Es necesario que los proveedores ofrezcan buenos precios porque esto afectará directamente al costo.

La calidad de los productos es alta, no puede haber diferenciación.

### **Poder de negociación de los compradores**

La compra de grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor es baja. Los clientes compran volúmenes pequeños.

Existe una intensa negociación de precios.

Es fácil que el cliente cambie de proveedor, porque existen varios que venden el mismo producto. Por lo tanto el nivel de cambio del proveedor es alto.

Los clientes conocen parcialmente los costos, demandas y precios de la industria.

Los productos adquiridos tienen un grado medio de diferenciación y la calidad requerida es estándar.

#### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

No existen sustitutos.

### **4.7 RESUMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO**

#### **En relación a los factores económico, político y social**

La puesta en marcha de la dolarización ha generado efectos positivos en la economía del país. Es notoria la reactivación, existe mayor confianza para invertir, los bancos ya empiezan nuevamente a operar y a ofrecer créditos. La inflación empieza a ceder y se incrementa la reserva monetaria del país.

El incremento en el precio del petróleo, la disminución de la deuda externa y la negociación con el Club de París son factores positivos.

Sin embargo el efecto del plan Colombia ya se hace sentir especialmente en las poblaciones fronterizas donde se vive una drástica caída del intercambio comercial.

El índice elevado de desempleo se refleja en la salida de la población hacia Europa, especialmente España e Italia, de igual forma la delincuencia se ha incrementado en todo el país.

#### **En relación a la competencia**

El mercado industrial a nivel general se ha visto afectado por la dura situación que el país atravesó en 1999. A pesar de que uno de los sectores más afectados fue

justamente el alimenticio, por la inestabilidad de los precios de las materias primas hay que destacar que su consumo no disminuyó como el de otras industrias.

En lo que va del año 2000 el nivel de la industria ha mejorado. El Ecuador posee fábricas de elaboración de embutidos en las principales ciudades. La importación de embutidos es realizada en menor escala por hoteles y restaurantes gourmet.

Existen fábricas de embutidos que por su infraestructura, solvencia y solidez, se encuentran en condiciones de elaborar productos de diferentes tipos. Las fábricas de embutidos como Don Diego y Federer elaboran embutidos orientados a cubrir las necesidades de clase alta, mientras que La Vienesa, La Española cubren un mercado de consumo popular.

Todas las fábricas de embutidos, desde las más grandes hasta las más pequeñas elaboran productos similares. Esto es un factor importante de considerar, tomando en cuenta que en otros países como es el caso de España, la producción de embutidos es más variada.

Las principales fábricas de embutidos del país se encuentran en la ciudad de Quito, algunas de las más pequeñas están localizadas en la ciudad de Guayaquil.

La producción de embutidos en el país no se encuentra preparada para ingresar en mercados internacionales. Entre los países vecinos un mercado atractivo podría ser el de Perú, por la cultura de su pueblo. No sucede así con Colombia, porque su producción es de mejor calidad que la de Ecuador; adicionalmente en la ciudad de Medellín existe ya desde hace varios años una planta piloto de elaboración de embutidos. Colombia posee también fábricas de condimentos y preservantes,

#### **En relación a los consumidores**

El Ecuador es un país con promedio de 12'000.0000 de habitantes. Los mayores consumidores de embutidos se encuentran entre las edades de 12 años hasta los 40 años.

El consumo es variado, dependiendo del gusto. Según estudios, los consumos mayores a nivel general se encuentran en los chuzos y el hot dog.

El consumidor se encuentra en condiciones de poder elegir, entre varias marcas. La difícil situación económica hace importante el factor precio, sin dejar de lado la calidad.

### **En relación a los proveedores**

Parte de la materia prima utilizada para la elaboración de los productos cárnicos, no es elaborada en el país. Tampoco existen tantos proveedores que la ofrezcan.

Siendo el mercado de Perú atractivo para la comercialización de carne de res, algunos de los proveedores han preferido ese mercado, y antes de que el ganado sea sacrificado, es negociado.

## **4.8 ANALISIS FODA**

### **Fortalezas**

- Conocimiento y experiencia administrativa
- La empresa no presenta endeudamiento
- La empresa logró atravesar la crisis económica del país del año 1999
- Otorgamiento de crédito por parte de proveedores
- El costo de la materia prima básica disminuye al encontrarse la empresa junto al camal y al mantener buenas relaciones con distribuidores de productor cárnicos
- La empresa fue constituida legalmente y los productos se comercializan con el respectivo registro sanitario. Diariamente la empresa cumple con el requisito del canchón municipal
- El producto comercializado por la empresa es comestible y tiene buena aceptación dentro del mercado

### **Debilidades**

- La empresa no se encuentra en condiciones económicas de imprimir en la tripa sintética el logo
- La empresa no tiene un almacén de distribución del producto
- Tiene una cobertura mínima dentro de la industria
- La ubicación de la fábrica incrementa los costos de la transportación
- La planta de producción con poco espacio físico
- No tiene personal suficiente
- No posee un vehículo propio de transportación del producto para establecimientos fuera de la ciudad
- El producto no tiene presentación de empaque al vacío
- La falta de publicidad hace que la marca no sea conocida dentro del mercado
- Algunos equipos disponibles atrasan el proceso de producción
- Poco control en la materia prima utilizada
- No poseen stock de productos
- No existe un standard de producción
- Los clientes no tienen facilidades de comunicación con la planta de producción

### **Oportunidades**

- El IVA disminuye 2%
- Existe mayor capacidad adquisitiva de los consumidores
- Existen muchos mercados que todavía no han sido explotados
- La apertura del mercado de Perú ofrece la oportunidad de introducción del producto
- La población ecuatoriana disfruta del entretenimiento

### **Amenazas**

- Competencia fuerte con buen nivel de posicionamiento en el mercado
- Avance tecnológico continuo
- Pocos proveedores de tripa sintética
- Incremento delincriminal sin control



## CAPÍTULO 5

Después de haber revisado los resultados del análisis del contexto y del Análisis FODA, SALSAMENTARIA SUIZA S.A., definió sus objetivos generales.

### **5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **Marketing y Ventas**

- Cubrir el territorio nacional en un 80%, lograr un índice de posicionamiento del mercado en un 50%, conseguir un índice de posicionamiento en el mercado de Perú de un 20%
- Aumentar la participación en el mercado
- Maximizar las ventas
- Satisfacer la demanda del mercado, ofreciendo alternativas para los diferentes paladares
- Incrementar la calidad en el servicio al cliente hasta obtener un índice de satisfacción del consumidor de un 80%

#### **Finanzas**

- Aumentar el margen de rentabilidad de los productos
- Mantener un nivel de precios que permita elevar el volumen de ventas
- Analizar posibilidades para incremento de capital, liquidez y solvencia de la empresa

#### **Producción**

- Incrementar la capacidad de producción
- Optimizar el sistema de producción

#### **Administración e Informática**

- Sistematización y automatización de procesos

#### **Recursos Humanos**

- Convertir al colaborador en un socio más

## 5.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS A UTILIZAR

- Liderazgo enfocado en costos
- Liderazgo enfocado en diferenciación

## 5.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA A UTILIZAR:

- Barrera de entrada (economía de escala)

## 5.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES

### Objetivo: Posicionamiento del mercado

Descripción: Cubrir el territorio nacional en un 80%, lograr un índice de posicionamiento del mercado en un 50%, conseguir un índice de posicionamiento en el mercado de Perú de un 20%

### Actividades:

- Implementar un programa para mejorar la penetración dentro del mercado nacional
  - o Implementar puntos de distribución propios a nivel local
  - o Buscar dentro del mercado negocios que deseen distribuir el producto
  - o Establecer alianzas con negocios de productos cárnicos, cuyas ventas sean realizadas a nivel de empresas
- Familiarizar a los consumidores con el producto
  - o Los productos deberán llevar el logo en la envoltura con su respectivo número de registro sanitario
- Realizar un estudio de mercado en Perú(Lima), para determinar el posicionamiento del producto

### Resultados a obtenerse:

- Se dará a conocer el producto con mayor amplitud, el cliente podrá adquirirlo con mayor facilidad

### Reacción de terceros:

---

- Algunos competidores tratarán de abaratar el precio del producto que va al consumidor final

**Objetivo: Incrementar y mantener la línea de productos**

Descripción: Satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores

Actividades:

- Medir el mercado para determinar el tipo o los tipos de nuevos embutidos
  - o Realizar muestras varias de embutidos de diferentes tipos y entregar a los distribuidores o grandes clientes cantidades mínimas en calidad de prueba
  - o En los almacenes de distribución propios de la empresa, ofrecer degustación a los clientes(muestra preparada)
  - o Enseñar al cliente las alternativas para consumir el producto
- Hacer muestreos periódicos en los puntos de venta (producto preparado) para captar el concepto del cliente
- Ofrecer al mercado el paquete "Parrillada" con productos variados para preparar una parrillada a bajo costo; los paquetes podrán variar dependiendo del número de personas, pero no menor de 2 personas ni mayor de 5 personas.

Resultados a obtenerse:

Introducir nuevos productos al mercado a un menor precio. Ofrecer al consumidor final la posibilidad de preparar una parrillada , sin necesidad de moverse de su domicilio

Reacción de terceros

La competencia podría intentar sacar productos similares o mejorar los existentes

**Objetivo: Maximizar las ventas**

Descripción: Obtener ventas uniformes de los diferentes productos durante el año, sin importar la época.

Actividades:

- Generar estrategias para épocas donde las ventas sean bajas o disminuyan por factores ajenos a la empresa
- Realizar innovaciones a bajo costo y al alcance de todo bolsillo
- Ofrecer regalías por las compras en volumen
- Aprovechar las épocas festivas para la instalación de locales o stands en las ferias
- Siendo la única empresa productora y comercializadora del jamón planchado, este debe ser ofrecido a hoteles, restaurantes, locales de comidas rápidas.

Resultados a obtenerse:

Obtener ventas uniformes e incrementar las ventas especialmente del jamón

**Objetivo: Ofrecer un mejor servicio de atención al cliente**

**Descripción:** Incrementar la calidad en el servicio al cliente hasta obtener un índice de satisfacción del consumidor de un 80%

Actividades:

- Mejorar el sistema de comunicación a través del uso de radio, fax, teléfono
- Facilitar a los clientes de lugares para la adquisición del producto
  - o Ubicar en sitios estratégicos de la ciudad (norte, centro, sur) almacenes de distribución de los productos
- Hacer seguimientos periódicos para determinar el grado de satisfacción de los clientes

Resultados a obtenerse:

Fidelidad de los clientes hacia la empresa

Reacción de terceros

Es posible que la competencia no tome ninguna medida o que trate de mejorar sus servicios

**Objetivo: Desarrollo de negocios en el extranjero**

**Descripción:** Comercializar los productos en el mercado de Perú hasta alcanzar un índice de posicionamiento del 20%

Actividades:

- Comercializar los productos SALSUISA, debidamente registrados y cumpliendo con las leyes peruanas
- Buscar socios estratégicos intermediarios en la comercialización
- Dividir el negocio en unidades estratégicas

Resultados a obtenerse:

Se incrementará la producción y se conseguirá la disminución de costos

Reacción de terceros

Es probable que la competencia trate de ingresar al mismo mercado, utilizando productos similares o nuevos productos.

**Objetivo: Incrementar la rentabilidad**

**Descripción:** Obtener productos de calidad a precios muy competitivos dentro del mercado ofreciendo a su vez un incremento substancial en la utilidad de los productos a su vez que en la rentabilidad del negocio

Actividades:

- Disminuir los costos de producción
  - o Buscar dentro del mercado insumos de excelente calidad a bajo costo
  - o Negociar con los proveedores para fijar los precios por periodos de tiempo considerables
  - o Adquirir equipos de producción que ofrezcan un mejor tiempo de respuesta
- Disminuir los costos de transportación de los productos
- Incrementar el volumen de producción
- Eliminar procesos repetitivos

Resultados a obtenerse:

Obtener producciones a menor costo, lo cual permitirá mejorar el precio de venta

### **Reacción de terceros**

Mejorar la infraestructura de producción

### **Objetivo: Incrementar la capacidad de producción**

**Descripción:** Mejorar los equipos de producción para disponer de una capacidad de producción que permita cubrir los requerimientos de la demanda local y extranjera

Actividades:

- Disponer de espacio físico adecuado
- Cambiar o actualizar los equipos de producción principales
- Buscar dentro del mercado local e internacional, accesorios que faciliten el proceso de producción

Resultados a obtenerse:

Facilitar el trabajo de producción, permitiendo obtener mejores tiempos de producción

Reacción de terceros

Ninguna

### **Objetivo: Eficientar el abastecimiento de materia prima**

**Descripción:** Buscar dentro del mercado proveedores que ofrezcan principalmente materia prima de calidad a bajo costo y cuyas entregas sean realizadas en la planta de producción

Actividades:

- Realizar convenios de abastecimiento con proveedores de materia prima
- Procurar que los productos sean llevados a la fábrica y el costo asumido por el proveedor, para disminuir gastos en transportación

- Elaborar un programa de control para el abastecimiento de productos para evitar desperdicios y compras excesivas

Resultados a obtenerse:

Disminución de los costos de producción

Reacción de terceros

Ninguna

**Objetivo: Mejorar las condiciones de trabajo**

**Descripción:** Mejorar las instalaciones físicas y proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo

Actividades:

- Ampliar las instalaciones
- Dividir el área de producción en secciones
  - o Desposte
  - o Preparación y conservación materia prima
  - o Preparación de embutidos (embutir y hornear)
  - o Almacenamiento y entrega de productos
- Contar con área de comercialización
- Contar con área de limpieza
- Contar con área de seguridad

Resultados a obtenerse:

Poder realizar las labores de producción con mayor comodidad, evitar accidentes

Reacción de terceros

Ninguna

**Objetivo: Optimizar procesos y conseguir la eficiencia de los mismos a través de la automatización**

**Descripción:** Eliminar tareas repetitivas y actividades que no agreguen valor.

Actividades:

- Evaluar y actualizar los procesos existentes, con el fin de hacerlos eficientes y efectivos
- Adquirir sistemas que permitan automatizar y controlar los procesos, especialmente: compras-inventarios, producción, comercialización, contabilización, cobranzas, facturación
- Dar a conocer la empresa y sus productos a través de una página web

Resultados a obtenerse:

Obtener resultados en un menor tiempo

**Objetivo: Asegurar logro de los objetivos a través del recurso humano**

**Descripción:** Cambiar el concepto de colaborador por el de socio de la empresa

Actividades:

- Ofrecer incentivos monetarios por logro de objetivos
- Capacitar al personal
- Ofrecer un seguro para el colaborador y la familia
- Otorgar un porcentaje de descuento en la compra de los productos
- Implementar un sistema que garantice la seguridad del colaborador en relación a accidentes de trabajo
- Realizar reuniones continuas dirigidas a escuchar las inquietudes del colaborador
- Buscar alternativas relacionadas al horario de trabajo y la época para evitar saturación del colaborador

Resultados a obtenerse:

Fidelidad de los colaboradores



## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio para la determinación de estrategias que le permitan a la empresa Salsamentaria Suiza S.A. desempeñarse exitosamente dentro de la industria alimenticia, podemos concluir de la siguiente manera:

- El mayor beneficio que obtiene una empresa al aplicar planeación estratégica es que le permite administrar los recursos disponibles con la finalidad de maximizar las utilidades y facilitar el financiamiento de capital
- Las principales limitantes de la planeación estratégica son: los pronósticos en los cuales se basa pueden estar equivocados, la resistencia interna puede reducir la eficacia, y en muchos casos resulta costosa.
- Uno de los puntos más importante de la planeación es establecer objetivos a largo plazo, los cuales deben ser adecuados, mensurables después de cierto tiempo, factibles, motivadores y entendibles
- Existen dos elementos importantes en la planeación estratégica: La planeación de contingencia, que es la preparación para tomar acciones específicas cuando surge un evento o condición que no está planeado; y la exploración de futuros alternativos , que permite tener un panorama amplio de las situaciones que pueden suceder en el futuro.
- Hay que considerar la implementación, la misma que se relaciona con el control sobre el comportamiento individual para asegurar el logro de los planes y metas.
- A pesar de la situación económica del país, una de las ventajas más importantes que tiene la empresa es el respaldo en el tipo de producto que comercializa (alimenticio). Sin embargo no es un producto de primera necesidad, por lo tanto debe ser muy competitivo.

- La mayoría de las empresas de embutidos, tienen años dentro del mercado y sus productos están bien posicionados.

## RECOMENDACIONES

- Para que un proceso de planeación estratégica tenga éxito debe ser aplicado por los niveles más altos de la organización
- Debe existir compromiso especialmente por los directivos de la organización.
- El proceso de planeación estratégica debe ser cumplido en su totalidad, no se pueden obviar los pasos, por muy insignificantes que parezcan.
- Es importante para la empresa incrementar la producción con el objeto de mejorar los costos para ofrecer precios competitivos dentro del mercado, lo que le representará un incremento en las utilidades.
- La empresa deberá considerar la importancia de hacer conocer el producto en el mercado, caso contrario por muy bueno que sea, la empresa no tendrá el crecimiento apropiado en la industria.

**ANEXOS**

# REGLAMENTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

## Capítulo IX DE LOS ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES Y OTROS

**Art. 54.-** Toda persona que desee realizar trabajos de edificación, reparación o modificación de un inmueble para instalar un establecimiento industrial, debe solicitar permiso previo, y presentar los planos correspondientes. Terminada la obra y antes de su funcionamiento debe obtener la autorización que acredite que se ha cumplido con todos los requisitos que motivaron la concesión del permiso.

**Art. 55.-** Se ordenará el traslado de aquellas industrias, depósitos de explosivos o materiales que constituyan un peligro para la salud, seguridad y bienestar de la población, si técnicamente dichos peligros no pueden subsanarse.

**Art. 56.-** Los lugares de trabajo deben reunir las condiciones de higiene y seguridad para su personal.

La autoridad de salud dispondrá también que se adopten las medidas sanitarias convenientes en beneficio de los trabajadores que se empleen durante la construcción de una obra.

**Art. 57.-** Los trabajos de extracción, elaboración y utilización de materias nocivas, deben realizarse adoptando las medidas adecuadas de protección y seguridad de la vida humana. El personal está obligado a usar equipos de protección.

**Art. 58.-** Los médicos en general y, en especial los que laboran en establecimientos industriales o en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, notificarán a la autoridad de salud, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales de que tuvieren conocimiento.

## Título IV DEL REGISTRO SANITARIO

(Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000)

**Art. 100.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- Los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el Ecuador o en el exterior, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo. El incumplimiento a esta norma será sancionado de conformidad con la ley, sin perjuicio de la responsabilidad del culpable de resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal incumplimiento.

**Art. 101.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- El Registro Sanitario para alimentos procesados o aditivos, productos naturales procesados, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, o para las empresas que los produzcan, será otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías y las Direcciones Provinciales que determinare el reglamento correspondiente y a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez.

El Registro Sanitario para medicamentos en general, medicamento genéricos, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, se regirá por lo dispuesto en la Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano.

**Art. 102.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- El Registro Sanitario será otorgado cuando se hubiese emitido previamente un informe técnico favorable, o mediante homologación conforme a lo establecido en esta ley.

El Registro Sanitario podrá también ser conferido a la empresa fabricante para sus productos, sobre la base de la aplicación de buenas prácticas de manufactura y demás requisitos que establezca el reglamento al respecto.

**Art. 103.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- El informe técnico favorable para el otorgamiento del Registro Sanitario podrá ser emitido por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, universidades, escuelas politécnicas y laboratorios, públicos o privados, previamente acreditados para el efecto por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación, de conformidad con lo que establezca el reglamento al respecto.

**Art. 104.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- El Registro Sanitario se entenderá concedido en caso de que, existiendo el informe técnico favorable, el Ministerio de Salud Pública a través de las dependencias o subsecretarías correspondientes no hubiese otorgado el Registro Sanitario en el plazo de treinta días a partir de la recepción del informe, o no lo hubiere negado justificadamente. En este caso, el número del Registro Sanitario será el que conste en el informe del instituto o laboratorio acreditado al que deberá preceder el nombre del referido instituto o laboratorio, sin perjuicio de la facultad del Ministerio de Salud Pública para cancelar el Registro Sanitario de conformidad con la ley.

**Art. 105.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- El Registro Sanitario será concedido por homologación a los alimentos procesados o aditivos, productos naturales procesados, cosméticos, productos higiénicos o perfumes y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola importados, que cuenten con certificados de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura, otorgados por autoridad competente acreditada, de conformidad con lo que establezca el reglamento correspondiente.

El Presidente de la República determinará mediante el reglamento que dicte para el efecto la lista de las autoridades competentes de otros Estados o de organizaciones internacionales especializadas cuyos certificados de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura, pueden ser objeto de homologación directa conforme a este artículo.

**Art. 106.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- El Registro Sanitario por homologación se entenderá concedido en caso de que el Ministerio de Salud Pública no lo hubiese otorgado, o negado justificadamente, en el plazo de treinta días a partir de la recepción de la solicitud correspondiente, siempre que se tratare de certificados de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura otorgados por las autoridades previstas en el respectivo reglamento. En este caso, el número del Registro Sanitario será el número o referencia del certificado de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura original al que deberá preceder el nombre de la autoridad competente otorgante, sin perjuicio de la facultad del Ministerio de Salud Pública para cancelar el Registro Sanitario de conformidad con la ley.

**Art. 107.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- El Registro Sanitario tendrá una vigencia de diez años contados a partir de la fecha de su otorgamiento.

**Art. 108.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- El Ministerio de Salud Pública podrá cancelar el Registro Sanitario en caso de que estableciere que un producto o su fabricante, según sea el caso, no cumple con los requisitos y características establecidos por la ley y normas correspondientes o que el producto pudiere, por cualquier causa, provocar perjuicios a la salud de los consumidores, siempre que las condiciones del producto no fueren imputables a circunstancias ajenas al control del titular del Registro Sanitario. En todo caso, la persona natural o jurídica responsable deberá resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal incumplimiento, sin perjuicio de otras responsabilidades civiles o penales a que hubiere lugar.

Para este propósito, el Ministerio de Salud Pública realizará, directamente o a través de terceros debidamente acreditados, inspecciones y análisis de control de los productos sujetos a Registro Sanitario, en forma periódica o aleatoria de oficio, o como consecuencia de denuncia presentada por cualquier persona, natural o jurídica, o por iniciativa de cualquier organismo o

dependencia estatal, conforme al reglamento correspondiente. Las muestras necesarias podrán ser obtenidas en aduanas, en las instalaciones de producción o almacenamiento o en los canales de distribución al consumidor, incluyendo medios de transporte y lugares de exhibición y venta.

**Art. 109.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- En caso de cambios en la presentación, marca, o empaque u otras modificaciones similares de un producto que contare con Registro Sanitario, solamente se requerirá de un nuevo Registro Sanitario si el cambio fuere de tal naturaleza que pudiere tener efecto en la calidad y seguridad del producto o su aptitud de uso, conforme a lo que establezca el reglamento correspondiente.

**Art. 110.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- El otorgamiento del Registro Sanitario por parte del Ministerio de Salud Pública estará sujeto al pago de una tasa de inscripción para cubrir los costos administrativos involucrados, así como al pago de una tasa anual a favor del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez. La falta de pago oportuno podrá dar lugar a la cancelación del Registro Sanitario.

El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, las universidades, escuelas politécnicas y laboratorios, públicos o privados, acreditados para el efecto, tendrán derecho al pago por los servicios prestados por los análisis y la emisión de los informes técnicos correspondientes.

**Art. 111.-** (Sustituido por el Art. 99 del Decreto Ley 2000-1, R.O. 144-S, 18-VIII-2000).- La construcción, instalación, transformación, y funcionamiento de plantas industriales procesadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y biológicos, de cosméticos y plaguicidas, requieren permiso previo de la autoridad de salud, que verificará que se ajusten a los requisitos establecidos y realizará el control periódico de los locales en funcionamiento. La falta de esta autorización, así como el incumplimiento de las normas de salud y normas técnicas aplicables de conformidad con lo que establezca el reglamento correspondiente, será causal para la cancelación del registro sanitario de los productos que allí fabricaren o procesaren o del registro sanitario de la empresa, según sea el caso.

## **Título V DE LOS ALIMENTOS**

### **Capítulo I**

#### **DEFINICIONES**

**Art. 112.-** Alimento es todo producto natural o artificial, que ingerido, aporta al organismo del hombre o de los animales, los materiales y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos.

**Art. 113.-** Alimento Procesado es toda materia alimenticia natural o artificial, que ha sido sometida a las operaciones tecnológicas necesarias, que la transforma, modifica y conserva para el consumo humano, que es puesto a la venta en envases rotulados, bajo marca de fábrica determinada.

**Art. 114.-** Sólo podrá venderse leche higienizada para el consumo humano, es decir, aquella que ha sido sometida a un proceso industrial autorizado con el objeto de destruir los gérmenes patógenos que pudiera contener, sin alterar sus condiciones organolépticas y estructura físico-química. En aquellos lugares donde no pudiere cumplirse con esta disposición, la venta de leche cruda cumplirá las disposiciones reglamentarias.

**Art. 115.-** La Dirección General de Aduanas, no podrá autorizar el remate de alimentos, medicamentos, cosméticos, plaguicidas y en general todo producto sujeto a registro sanitario, que haya sido introducido clandestinamente o declarados en abandono por las autoridades aduaneras, si éstos no estuvieren inscritos en el Registro Sanitario y se encuentren aptos de acuerdo al informe del Instituto Nacional de Higiene.

No cumpliendo esas exigencias, las autoridades aduaneras procederán a entregar los productos a la Dirección Nacional de Salud para su uso o destrucción según fuere el caso.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 116.-** La autoridad de salud dictará los reglamentos sobre producción, fabricación, almacenamiento, transporte o comercialización de alimentos, y fijará las normas de calidad, pureza, composición, potencia y características organolépticas, de limpieza, biológicos, químicas, nutritivas y comerciales.

**Art. 117.-** Se requiere registro sanitario, cuando bajo una denominación determinada, comercial o genérica, un alimento procesado varíe sustantivamente los aditivos, su proceso de conservación, el tipo de envase o su estado físico. No se considerará haber tal variación cuando se modifique únicamente el peso o el volumen.

## **Capítulo II DEL CONTROL**

**Art. 118.-** El control de los alimentos corresponde directamente a la autoridad de salud, que la ejercerá por sí o en coordinación con las autoridades establecidas por leyes especiales.

Las plantas industriales procesadoras de alimentos estarán sujetas exclusivamente al control de la autoridad de salud.

**Art. 119.-** Son infracciones en materia de alimentos, las siguientes:

1.- La inclusión en los alimentos de sustancias nocivas que los vuelvan peligrosos o potencialmente perjudiciales para la salud.

2.- La elaboración, empaques o mantenimiento de alimentos en condiciones no higiénicas.

3.- La adopción de procedimientos que alteren o encubran el empleo de materiales alimenticios de inferior calidad.

4.- La utilización de materia prima no apta para consumo humano.

5.- La importación de materia prima con fines no alimentarios, pero que puedan utilizarse en la elaboración de alimentos, tales como los cebos siempre que no se le haya agregado una sustancia química estable y fácilmente detectable.

6.- La oferta de un alimento procesado, con etiqueta en la que se haga aseveración falsa u omisión de datos, con la finalidad de confundir al consumidor.

7.- El empleo fraudulento de envases o marcas pertenecientes a productos similares procesados por otras industrias.

8.- Los que no cumplan con los requisitos exigidos en consideración a su naturaleza y a la adecuada preservación del alimento.

9.- La tenencia indiscriminada en locales donde se manipulen, vendan o procesen alimentos, de sustancias nocivas a la salud, o que puedan contaminar accidentalmente a los mismos.

10.- Cualquier otra forma de falsificación, contaminación, alteración o adulteración de alimentos, o cualquier procedimiento que produzca el efecto de volverlos nocivos.

**Art. 120.-** Los animales destinados al consumo humano deben ser sacrificados en los establecimientos aprobados por la autoridad de salud.

**Art. 121.-** El tráfico y expendio de carnes faenadas o procesadas y su transporte entre dos o más poblaciones, requerirá permiso previo de la autoridad de salud.

**Art. 122.-** Los propietarios de establecimientos y de fábricas de alimentos procesados son responsables de los defectos de elaboración o deficiencia en el envase de sus productos.



**Art. 123.-** Los propietarios de puestos transitorios o ambulantes, o de vehículos en que se expendan, transporten o manipulen alimentos, deben obtener permiso previo.

**Art. 124.-** Los manipuladores de alimentos deben obtener previamente el certificado de salud, el que será renovado periódicamente. Los manipuladores de alimentos y los propietarios de los respectivos establecimientos, son responsables del incumplimiento de esta disposición.

## **FUENTES DE LA PRESENTE EDICIÓN DEL CÓDIGO DE LA SALUD**

- 1.- Decreto Supremo 188 (Registro Oficial 158, 8-II-71)
- 2.- Ley 114 (Registro Oficial 396, 24-XII-82)
- 3.- Ley 64 (Registro Oficial 707, 15-VI-87)
- 4.- Ley 95 (Registro Oficial 945, 30-V-88)
- 5.- Ley 100 (Registro Oficial 506, 23-VIII-90)
- 6.- Ley 58 (Registro Oficial 492, 27-VII-94)
- 7.- Ley 65 (Registro Oficial 509, 22-VIII-94)
- 8.- Ley s/n (Registro Oficial 828, 23-XI-95)
- 9.- Ley 132 (Registro Oficial 1002, 2-VIII-96)
- 10.- Ley 8 (Registro Oficial 60, 8-V-97)
- 11.- Ley 60 (Registro Oficial 264, 26-II-98)
- 12.- Ley 99-37 (Registro Oficial 245, 30-VII-99)
- 13.- Ley 2000-12 (Registro Oficial 59, 17-IV-2000)
- 14.- Decreto Ley 2000-1 (Registro Oficial 144-S, 18-VIII-2000).

### **REGLAMENTO DE ALIMENTOS (Decreto No. 4114)**

León Febres-Cordero Ribadeneyra,  
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA,

Considerando:

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 142, publicado en el Registro Oficial No. 35 de 21 de octubre de 1968, se expidió el Reglamento al Título III de la Ley de Control Sanitario de Alimentos, Cosméticos y Medicamentos;

Que en los Títulos IV y V del Libro II del Código de la Salud, se establecen las disposiciones sobre Registro Sanitario, producción, comercialización, almacenamiento, transportación y control de alimentos;

Que es necesario disponer de normas reglamentarias actualizadas que hagan aplicables las disposiciones del mencionado Código de la Salud y a fin de proteger la salud de la población ecuatoriana que las consume; y,

En uso de las facultades que le concede el literal c) del Art. 78 de la Constitución de la República,

Decreta:

Expedir el REGLAMENTO DE ALIMENTOS.

## Título I

### Capítulo I ÁMBITO DE APLICACIÓN

**Art. 1.-** Las disposiciones del presente Reglamento, rigen para todo el territorio nacional, en lo concerniente a:

- a) Producción, fabricación, almacenamiento, transporte y/o comercialización de alimentos y materias primas para el consumo humano; y,
- b) Control e inspección que ejercen las autoridades sanitarias, en el área de alimentos.

### Capítulo II DEFINICIONES

**Art. 2.-** Alimento, es todo producto natural o artificial, que ingerido aporta al organismo del hombre o de los animales, los materiales y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos.

Comprende por extensión sustancias y/o mezclas de las mismas, que se ingieren por hábito o costumbre, tengan o no valor nutritivo.

**Art. 3.-** Alimento natural, es aquel que se utiliza como se presenta en la naturaleza sin haber sufrido transformación en sus caracteres o en su composición, salvo las prescritas por la higiene, o las necesarias para la separación de partes no comestibles.

**Art. 4.-** Alimento procesado, es toda materia alimenticia, natural o artificial, que ha sido sometida a las operaciones tecnológicas necesarias que la transforma, modifica y conserva para el consumo humano, que es puesto a la venta en envases rotulados bajo marca de fábrica determinada.

El término alimento procesado se aplica por extensión a bebidas alcohólicas, no alcohólicas, condimentos y especias que se elaboren o envasen bajo nombre genérico o específico y a los aditivos alimentarios.

**Art. 5.-** Alimento artificial, es aquel alimento procesado en el cual los ingredientes que lo caracterizan son artificiales.

**Art. 6.-** Alimento enriquecido, es aquel alimento al cual se le han agregado aminoácidos esenciales, vitaminas, sales minerales, ácidos grasos indispensables u otras sustancias nutritivas en forma pura o como componentes de algún otro ingrediente con el propósito de:

- a) Aumentar la proporción de los componentes propios, ya existentes en el alimento; o,
- b) Agregar nuevos valores ausentes del alimento en su forma natural.

**Art. 7.-** Alimento dietético, es aquel que ha sufrido en su elaboración alguna modificación química, física o biológica, que lo hace apto para regímenes alimenticios especiales.

**Art. 8.-** Alimento irradiado, es aquel alimento que ha sido tratado con radiaciones ionizantes.

**Art. 9.-** Alimento perecedero, es aquel alimento que por sus características, exige condiciones especiales de conservación, en sus períodos de almacenamiento y transporte.

**Art. 10.-** Alimento alterado, es aquel alimento que por acción de agentes físicos, químicos y/o biológicos, ha sufrido variaciones o deterioro en sus características organolépticas, composición intrínseca o valor nutritivo, en tal forma que su aptitud para la alimentación haya quedado anulada o sensiblemente disminuida, aunque se mantenga inocuo.

**Art. 11.-** Alimento adulterado, es aquel que sus ingredientes han sido reemplazados total o parcialmente por otras sustancias extrañas o han sido tratados con agentes diversos para encubrir deficiencias de calidad, defectos de elaboración o causar daño.

**Art. 12.-** Alimento falsificado, es aquel alimento que ha sido preparado o rotulado para simular otro conocido y se denomina como éste sin serlo o que no procede de su verdadero fabricante, lugar de producción conocido y/o declarado.

**Art. 13.-** Alimento contaminado, es aquel alimento que contiene agentes vivos (virus, microorganismos o parásitos), sustancias químicas o radioactivas minerales u orgánicas extrañas a su composición normal, capaces de producir o transmitir enfermedades, o que contenga componentes naturales tóxicos o gérmenes banales en concentración mayor a las permitidas por las disposiciones reglamentarias.

**Art. 14.-** Ingredientes, cualquier sustancia, incluidos los aditivos alimentarios, que se empleen en la fabricación o preparación de un alimento y esté presente en el producto final, aunque posiblemente en forma modificada.

**Art. 15.-** Aditivos alimentarios, son sustancias o mezclas de sustancias de origen natural o artificial, de uso permitido que se agregan a los alimentos modificando directa o indirectamente sus características físicas, químicas y/o biológicas con el fin de preservarlos, estabilizarlos o mejorar sus características organolépticas sin alterar su naturaleza y valor nutritivos.

**Art. 16.-** Materia prima, sustancia natural o artificial procesada o no; apta para el consumo humano, empleada en la elaboración de un alimento.

**Art. 17.-** Producto intermedio o semielaborado, es la sustancia o mezcla de sustancias sometidas a un proceso parcial de fabricación.

**Art. 18.-** Producto terminado, es aquel producto apto para el consumo humano, en su forma de presentación definitiva que se obtiene como resultado del procesamiento de materias primas.

**Art. 19.-** Manipulación de alimentos, todas las operaciones de cultivo, recolección, selección, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y consumo de alimentos.

**Art. 20.-** Plantas industriales procesadoras de alimentos, establecimientos donde se procesan materias primas y/o productos intermedios para la elaboración de alimentos. El proceso comprende la selección, purificación, transformación, etiquetado y/o embalaje del producto.

**Art. 21.-** Área, espacio físico con características específicas de acuerdo a la etapa del proceso al cual se destina.

**Art. 22.-** Sección, parte de un área donde se lleva a cabo una etapa del proceso.

**Art. 23.-** Proceso, etapas sucesivas a las cuales se somete la materia prima y los productos intermedios para obtener el producto terminado.

**Art. 24.-** Equipo, el conjunto de instrumentos, maquinarias, utensilios y demás accesorios que se empleen en la producción, control, distribución, comercialización y transporte de alimentos.

**Art. 25.-** Envase, es todo recipiente que contiene un producto que se encuentra en contacto directo con el mismo y está destinado a protegerlo del deterioro, contaminación y facilitar su manipulación.

**Art. 26.-** Embalaje, es la protección al envase y al producto alimenticio mediante un material adecuado con el objeto de resguardarlos de daños físicos y agentes exteriores, facilitando de este modo su manipulación durante el transporte y almacenamiento.

**Art. 27.-** Lote, es una cantidad determinada de envases de productos alimenticios, con características similares obtenidas en un mismo ciclo de fabricación, bajo condiciones de producción uniformes que se someten a inspección como un conjunto unitario y que se identifican por tener un mismo código o clave de producción.

**Art. 28.-** Identificación del lote, es la designación del producto alimenticio, mediante un código, número y/o letra que permite identificar el lote de producción y la fecha de fabricación.

**Art. 29.-** Código de lote, un modo simbólico acordado para identificación de un lote.

**Art. 30.-** Rótulo, es toda expresión escrita o gráfica impresa o grabada directamente sobre el envase o embalaje de un producto, que está expuesto al público o adherida a los mismos mediante una etiqueta, y que identifica y caracteriza al producto.

**Art. 31.-** Marca comercial, es todo signo, emblema, palabra, frase o designación especial y caracterizada, usada para distinguir artículos y demostrar su procedencia.

**Art. 32.-** Tiempo máximo para el consumo, tiempo límite durante el cual, bajo condiciones adecuadas de conservación, el alimento mantiene sus propiedades organolépticas, bromatológicas y microbiológicas.

**Art. 33.-** Fecha de elaboración, día, mes y año de fabricación de un lote.

**Art. 34.-** Fecha de elaboración, día, mes y año en las cuales un producto mantiene sus características originales durante un lapso de tiempo superior al que es dable esperar cuando no ha sido sometido a ese tratamiento.

**Art. 35.-** Depósitos de alimentos, es el establecimiento destinado exclusivamente para el almacenamiento de materias primas y alimentos para el consumo humano.

**Art. 36.-** Expendio de alimentos, comprende las operaciones de comercialización de alimentos para consumo humano.

**Art. 37.-** Protección de alimentos, medidas necesarias para garantizar la inocuidad y salubridad del alimento en todas las fases.

**Art. 38.-** Inspección alimentaria, se entiende por tal, aquella destinada a comprobar el cumplimiento de las disposiciones técnicas y legales vigentes.

**Art. 39.-** Muestra (muestra representativa), parte o unidad de un producto extraído de un lote mediante un plan y método de muestreo establecido, que permite determinar las características de un lote.

**Art. 40.-** Muestreo, procedimiento mediante el cual, de un lote se selecciona una muestra representativa.

**Art. 41.-** Permiso de funcionamiento, documento expedido por la autoridad de salud competente al establecimiento que cumple con buenas prácticas de manufactura y previo el cumplimiento de las disposiciones establecidas en este Reglamento.

**Art. 42.-** Certificado de Registro Sanitario, es el documento otorgado por el Director General de Salud a los alimentos procesados y aditivos, mediante solicitud de una persona natural o jurídica y sometidos al trámite correspondiente, previo el cumplimiento de los requisitos contemplados en el Código de la Salud y en este Reglamento.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 43.-** Número de Registro Sanitario, es el número asignado por la Dirección General de Salud a un producto para el que se ha emitido un certificado de Registro Sanitario.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 44.-** Norma alimentaria, conjunto de requisitos técnicos, legales y administrativos que deben satisfacer los alimentos previa a su comercialización.

**Art. 45.-** Consumidor, toda persona o grupo de personas que procuren alimentos para el consumo propio.

**Art. 46.-** Publicidad, acciones destinadas a fomentar o promover el conocimiento de un producto, mediante cualquier medio de difusión.

## **Título II**

### **DE LAS PLANTAS INDUSTRIALES PROCESADORAS DE ALIMENTOS**

#### **Capítulo I**

#### **GENERALIDADES**

**Art. 47.-** Todas las plantas industriales procesadoras de alimentos que funcionen en el territorio nacional deberán contar con el respectivo permiso de funcionamiento.

**Art. 48.-** Los permisos de funcionamiento tendrán una validez de un año, a partir de la fecha que fueron otorgados.

**Art. 49.-** Previo a la concesión del permiso de funcionamiento, se realizará una inspección a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones del Código de la Salud, de este Reglamento y demás regulaciones vigentes.

**Art. 50.-** La concesión del permiso de funcionamiento se realizará previo al pago de la tasa respectiva establecida en el Reglamento de Tasas por Permisos de Funcionamiento.

**Art. 51.-** La construcción, transformación, ampliación o cambio del local, la apertura y funcionamiento de plantas industriales procesadoras de alimentos requieren de permiso previo de la autoridad de salud, la misma que verificará que se ajusten a los requisitos establecidos.

**Art. 52.-** Para efectos del presente Reglamento se considera también como plantas industriales procesadoras de alimentos las envasadoras de alimentos.

**Art. 53.-** Los establecimientos dedicados al empaque de alimentos que no son sometidos a proceso de transformación, sin marca comercial, requieren permiso para su funcionamiento.

**Art. 54.-** Para otorgar el permiso de funcionamiento a una planta industrial procesadora de alimentos que procesa dos o más productos de diferentes tipos, ésta deberá contar con áreas para cada uno de ellos, los mismos que se sujetarán a la reglamentación respectiva, particular que se hará constar en el permiso de funcionamiento.

**Art. 55.-** Cuando una planta industrial procesadora de alimentos, disponga de un local destinado al expendio de sus productos, se requerirá permiso de funcionamiento para cada una de las actividades.

**Art. 56.-** La Dirección General de Salud y las Direcciones Provinciales llevarán un registro de las plantas industriales procesadoras de alimentos, en el que se hará constar la clase, características, ubicación, nombre del propietario, nómina de productos que se procesan y demás requisitos que la autoridad de salud estime convenientes.

## **Capítulo II**

### **DE LA ORGANIZACIÓN Y SANEAMIENTO AMBIENTAL**

**Art. 57.-** Las plantas industriales procesadoras de alimentos, deberán cumplir con las siguientes condiciones sanitarias:

a) Estar ubicadas en zonas donde su funcionamiento no ocasione molestias a la comunidad, alejadas de áreas de vivienda y focos de insalubridad.

b) Sus alrededores se mantendrán limpios, libres de hacinamientos de cualquier naturaleza.

c) El edificio e instalaciones serán de construcción sólida debidamente protegidos del medio exterior por cerramiento y dispondrán de espacio suficiente para cumplir de manera satisfactoria todas las operaciones que involucren la elaboración del producto.

d) Los locales deberán estar debidamente protegidos para evitar el ingreso de roedores e insectos.

e) Las vías de acceso y zonas utilizadas por la planta industrial procesadora de alimentos y sus inmediaciones deberán tener una superficie dura, apta para el tráfico rodado, dotándolas de los sistemas de desagüe adecuados.

f) Los pisos de las diferentes áreas serán construidos con materiales resistentes que cumplan con las siguientes características: lisos, impermeables, lavables, no resbaladizos, con pendiente mínima del 2% que permita un buen drenaje hacia los sifones de desagüe, que se conserven en buen estado de mantenimiento e higiene.

g) El cielo raso debe ser liso, construido con materiales que no se agrieten ni desprendan partículas al ambiente, de color claro y mantenerse limpios, debe evitarse los techos falsos por el riesgo que tienen de convertirse en albergue de roedores y otros animales.

h) Las paredes serán de material impermeable, no poroso, lavable, lisas, y pintadas de color claro, revestidas con material de superficie vítrea hasta la altura de 1.80 metros cuando el proceso lo requiera. Las uniones entre las paredes y el piso, y entre las paredes y el techo, deberán ser redondeadas.

i) Las puertas deberán ser de superficie lisa e impermeable, de cierre automático y los exteriores protegidos con malla de dieciséis hiladas por pulgada cuadrada.

j) Las ventanas y otras aberturas serán en número suficiente y protegidas con malla de dieciséis hiladas por pulgada cuadrada.

El alfeizar de las ventanas deberá estar en pendiente para que no se use como estante y se facilite la limpieza.

k) Tendrán una adecuada iluminación, con luz natural siempre que sea posible, y cuando se necesite luz artificial, ésta será lo más semejante a la luz natural que garantice que el trabajo se lleve a cabo eficientemente.

l) El sistema de ventilación será adecuado a la superficie del edificio, directamente proporcional al número de empleados.

m) Las instalaciones eléctricas estarán empotradas o protegidas convenientemente.

n) Dispondrán de un adecuado abastecimiento de agua potable así como de instalaciones apropiadas para su almacenamiento. Todas las instalaciones deberán estar convenientemente distribuidas y en estado satisfactorio.

n) Deberán disponer de instalaciones para la eliminación de aguas negras, aguas industriales y sistemas independientes de tratamiento de desechos industriales a fin de asegurar que el ambiente de la comunidad no se contamine;

ñ) Dispondrán de un adecuado sistema de recolección, almacenamiento, protección y eliminación de basuras;

o) Las líneas de fluido (tuberías de agua potable, agua no potable, tuberías de vapor, tuberías de combustible, aire comprimido, aguas de desecho, etc.) se identificarán con un color distintivo para cada una de ellas, de acuerdo al Código Internacional de Colores y debe colocarse un mural con la simbología correspondiente.

p) Los servicios sanitarios estarán ubicados de manera tal que mantengan independencia de las otras áreas de la planta.

Estarán separados por sexo y constarán, por lo menos de: un inodoro, un urinario, un lavamanos y una ducha por cada diez empleados.

Estos sitios se mantendrán permanente limpios, ventilados y provistos de papel higiénico, jabón (preferentemente líquido), toallas desechables o secado automático. No se permitirán recipientes abiertos para depósitos de papeles usados.

q) El personal de las plantas industriales procesadoras de alimentos, deberá contar con un local apropiado para vestuario con capacidad suficiente; ubicados en lugares de fácil acceso e independientes de las otras áreas de la fábrica.

Dispondrán de gabinetes individuales y en número suficiente, con las debidas seguridades.

r) Deberán disponer de un botiquín de primeros auxilios que contará, como mínimo de los siguientes elementos:

- Agua oxigenada de diez volúmenes
- Suero fisiológico
- Gasa esterilizada en paquetes separados
- Vendas
- Algodón hidrófilo
- Esparadrapo
- Analgésicos
- Antidiarreicos
- Antiespasmódicos
- Antipiréticos
- Gotas ópticas y oculares
- Equipo de cirugía menor
- Alcohol potable
- Alcohol yodado
- Reverbero
- Palanganas
- Hilos de sutura

El botiquín deberá estar ubicado en un lugar de fácil acceso.

s) Contarán con un adecuado sistema de protección contra incendios. Los extinguidores se colocarán en las proximidades de los lugares de mayor riesgo y en sitios de fácil acceso.

### **Capítulo III DE LA SEGURIDAD E HIGIENE**

**Art. 58.-** Todas las áreas deben ser separadas con letreros que indiquen claramente su respectiva función y avisos alusivos a higiene y seguridad industrial. No deben ser utilizados para otros fines que los asignados.

**Art. 59.-** En toda fábrica de alimentos se instalarán avisos visibles mediante señales, marcas, carteles, etc., para alertar a los trabajadores, personal en general y visitantes sobre la forma de prevenir posibles riesgos y peligros, especialmente en lo referente a:

- a) Electricidad: avisos de cargas eléctricas o equipos peligrosos y voltajes;
- b) Vapor: avisos sobre el uso y peligrosidad de líquidos calientes, posibles escapes de vapor;
- c) Maquinaria: avisos sobre manipulación, uso y mantenimiento de los equipos de producción, envases y control;
- d) La localización y uso de equipos de extinción de incendios;
- e) Talleres: instrucciones para el mantenimiento de equipos y uso adecuado de los dispositivos de protección;
- f) Bodegas y depósitos: avisos relativos a la ubicación dentro del área de las materias primas, productos elaborados, productos para despacho, productos que se encuentren en cuarentena; y,
- g) Limpieza: avisos relativos a incentivar el orden y la limpieza en todas las áreas de trabajo de la fábrica.

## **Capítulo IV DE LA ORGANIZACIÓN**

**Art. 60.-** (Sustituido por el Art. 1 del D.E. 3329, R.O. 853, 2-I-96).- Las plantas procesadoras o industrias de alimentos, aditivos alimentarios y bebidas deberán contar dentro de su personal con un Bioquímico Farmacéutico o Químico Farmacéutico de Alimentos o un Ingeniero en Alimentos con título registrado en el Ministerio de Salud Pública y en los Colegios respectivos.

**Art. 61.-** Las plantas industriales procesadoras de alimentos, dispondrán básicamente de las siguientes áreas:

- 1.- Recepción y selección de materia prima
- 2.- Elaboración
- 3.- Envase y embalaje
- 4.- Almacenamiento
- 5.- Control de calidad
- 6.- Departamento administrativo y de servicios
- 7.- Mantenimiento.

**Art. 62.-** El área de recepción y selección de materia prima estará separada convenientemente del área de procesamiento.

La materia prima será seleccionada y clasificada desechando materias descompuestas, en mal estado o contaminadas con parásitos, microorganismos o sustancias tóxicas, y se mantendrá en condiciones de higiene y conservación.

**Art. 63.-** El área de elaboración estará subdividida en diferentes secciones de acuerdo a los alimentos que procesen y deberá cumplir con disponibilidades técnicas, requisitos de saneamiento básico general, de seguridad e higiene industrial y una sección de higienización de envases y utensilios.

**Art. 64.-** Cada una de las secciones serán suficientemente amplias para permitir la ubicación adecuada y funcional de los equipos, los que estarán de acuerdo a la producción.

**Art. 65.-** Durante el proceso de elaboración definitiva, se prohíbe la entrada a personas no autorizadas, desprovistas de medios de protección.

**Art. 66.-** El producto elaborado se colocará sobre mesas o estantes y en ningún caso sobre el piso, previo a su almacenamiento.

**Art. 67.-** El envasado, etiquetado y embalaje de alimentos se realizará en áreas destinadas para dicho fin y ordenadas de tal forma que garanticen el flujo regular del proceso sin dar lugar a confusiones.

**Art. 68.-** Las áreas destinadas a almacenar materias primas, materiales de envase, materiales de embalaje, productos en cuarentena y productos terminados, deben disponer de espacio suficiente, poseer buena iluminación, ventilación y contar con estantes o tarimas que tendrán una altura mínima de 0.15 metros y colocadas de tal manera que permitan una fácil limpieza y rotación de los productos y materiales almacenados. Además, si la naturaleza de los mismos así lo requiere, se considerará los requisitos de temperatura, humedad y otros factores que permitan mantener la calidad de los mismos.

**Art. 69.-** El área de control de calidad contará con una sección de control físico químico y de control microbiológico.

**Art. 70.-** (Sustituido por el Art. 2 del D.E. 3329, R.O. 853, 2-I-96).- El área de laboratorio de control de calidad deberá estar dirigido por un profesional Bioquímico, Químico Farmacéutico de Alimentos o Ingeniero en Alimentos, con título registrado en el Ministerio de Salud y en el Colegio respectivo, quien será el responsable de la calidad del alimento procesado, el que llevará un protocolo de análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los lotes fabricados y mantendrá un archivo de los análisis de la materia prima que se emplea, del producto en proceso, del producto terminado y del ambiente.

**Art. 71.-** Se entiende por equipo el conjunto de maquinarias, implementos, utensilios y vajillas que se empleen en la selección, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y expendio de los alimentos.



**Art. 72.-** Los equipos y utensilios que intervienen en el proceso de fabricación de alimentos, cumplirán con los siguientes requisitos:

- a) Deben ser de material inalterable, inoxidable y de superficies interiores lisas;
- b) Ser diseñados de tal manera que facilite su inspección y limpieza.
- c) Permanecer en buen estado de funcionamiento durante todo el proceso y evitar que cualquier sustancia utilizada en el mismo, tales como lubricantes y otros, no constituyan riesgo de contaminación para el producto alimenticio;
- d) Las instalaciones estarán ordenadas de acuerdo con una línea funcional de producción y distribución;
- e) El equipo se mantendrá permanentemente limpio y desinfectado antes y después de cada proceso, utilizando sustancias permitidas;
- f) Las cubiertas de las mesas de trabajo serán lisas con bordes redondeados de material impermeable, inalterable y/o inoxidable, que permita una fácil limpieza;
- g) El equipo fijo deberá instalarse de tal modo que permita un acceso ágil y limpieza adecuada;
- h) Las vitrinas, estantes o muebles destinados a almacenar, mantener o exhibir alimentos deberán ser de material inalterable y fácilmente lavable.

## **Capítulo V**

### **DEL PERSONAL DE LAS PLANTAS INDUSTRIALES PROCESADORAS DE ALIMENTOS**

**Art. 73.-** En una planta industrial procesadora de alimentos, el personal manipulador de alimentos cumplirá con los siguientes requisitos y normas sanitarios:

- a) Certificado de salud conferido por la autoridad de salud correspondiente, el mismo que tendrá la validez de un año. El Ministerio de Salud o las Direcciones Provinciales de Salud, podrán exigir exámenes complementarios con la periodicidad que el caso lo requiera.
- b) Equipo de trabajo, que constará de uniforme de material apropiado: delantales, botas, gorro, mascarillas, protectores auditivos limpios y en buen estado.
- c) El personal que labora en las áreas de proceso, envase, empaque y almacenamiento de productos alimenticios, no podrá comer, fumar o escupir en esas áreas.
- d) El personal que labora en las plantas industriales de procesamiento de alimentos, deberá tener el cabello recogido, uñas cortadas, y sin esmalte, no portar anillos, pulseras, aretes, se dará énfasis a esta disposición, en especial al personal que realiza tareas de elaboración, envase y embalaje de alimentos.
- e) Toda persona que presente afecciones cutáneas, heridas infectadas o enfermedades infecto contagiosas, deberá ser excluida de las tareas de la manipulación de alimentos mientras no demuestre que está recuperada de su salud.
- f) Se incrementará por parte de la administración de la fábrica, los sistemas de educación para la salud mediante avisos alusivos a la higiene personal, en sitios visibles y en las diferentes secciones de la fábrica.

**Capítulo VI**  
**CLASIFICACIÓN DE LAS PLANTAS INDUSTRIALES PROCESADORAS DE ALIMENTOS**

**Art. 74.-** Las plantas industriales procesadoras de alimentos para efectos de pago de tasas, se clasificarán de acuerdo a su capacidad física instalada en Industria, Pequeña Industria y Artesanía.

**Capítulo VII**  
**DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**

**Art. 75.-** Para obtener el permiso de funcionamiento, el interesado deberá presentar los siguientes documentos:

1. Solicitud dirigida al Director Provincial de Salud, el original en papel sellado con un valor de timbres fiscales de acuerdo a la tasa vigente con una copia en papel simple y la misma contendrá la siguiente información:

Nota:

El numeral 10 del Art. 126 de la Ley de Régimen Tributario Interno (R.O. 341, 22-12-89) derogó la Ley de Timbres y Tasas Postales y Telegráficas.

1.1. Razón social de la fábrica.

1.2. (Reformado por el Art. 3 del D.E. 3329, R.O. 853, 2-I-96) Nombre del propietario o representante legal, del representante Bioquímico o Químico Farmacéutico de Alimentos o Ingeniero en Alimentos y su respectivo número de Registro en el Colegio profesional.

1.3. Ubicación de la fábrica, especificando ciudad, calle, número y teléfono.

1.4. Detalle de los productos a fabricarse.

1.5. Información referente al edificio en base a las características fijadas en el presente Reglamento.

2. (Reformado por Art. 28 de la Ley 12, R.O. 82-S, 9-VI-97) Certificado de categoría de la fábrica, conferido por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca.

3. Planos de la planta industrial procesadora de alimentos en escala 1:50 con la distribución de las áreas correspondientes.

4. Planos de la planta industrial procesadora de alimentos con ubicación de los equipos, siguiendo el flujo del proceso.

5. Señalar los métodos y procesos que se van a emplear, para la elaboración de cada uno de los productos, en base a los siguientes puntos:

5.1. Adquisición de las materias primas, señalando su procedencia.

5.2. Descripción del método de fabricación.

5.3. Sistema de envasado y especificaciones del material de envase.

5.4. Sistema de almacenamiento y conservación de los productos terminados.

6. Indicar el número de empleados por sexo y ubicación:

6.1. Administración

6.2. Técnico

6.3. Operarios.

**Art. 76.-** La autoridad de salud, de acuerdo al tipo de productos a elaborarse, solicitará cualquier otro requisito.

**Art. 77.-** La autoridad de Salud, una vez que ha recibido la respectiva documentación, procederá a realizar una inspección al establecimiento, con la finalidad de verificar si las condiciones físicas, requisitos técnicos y sanitarios, están de acuerdo con la solicitud presentada.

Como constancia de esta inspección se levantará un Acta en la que se hará constar a más de las condiciones físicas, técnicas y sanitarias encontradas, las recomendaciones, concediendo para su cumplimiento un plazo determinado; este informe será presentado dentro del lapso de quince (15) días hábiles contados a partir de la fecha de inspección.

**Art. 78.-** La emisión del permiso de funcionamiento estará sujeta al pago de la tasa correspondiente y el cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento.

**Art. 79.-** En el permiso de funcionamiento se hará constar los nombres genéricos de los productos que están autorizados para elaborar.

**Art. 80.-** El cambio de propietario y/o razón social de una planta industrial procesadora de alimentos, requieren de la aprobación de la autoridad competente, adjuntando los documentos legales que lo acrediten y la devolución de los permisos emitidos originalmente.

**Art. 81.-** El propietario de una planta industrial procesadora de alimentos que decida suspender temporal o definitivamente el proceso parcial o total, deberá comunicarlo a la autoridad de salud correspondiente.

**Art. 82.-** Cuando en una planta industrial procesadora de alimentos se decida elaborar o envasar otros productos diferentes a los autorizados, el fabricante deberá solicitar ampliación del permiso de funcionamiento, previa presentación de una solicitud con los siguientes datos, según el caso:

- Nombre genérico del alimento a elaborar
- Descripción del proceso de producción
- Descripción del equipo utilizado
- Cualquier otro dato que la autoridad de salud considere pertinente.

La autorización estará sujeta a una visita de inspección a fin de verificar los datos consignados en la solicitud.

**Art. 83.-** El Director General de Salud podrá suspender o cancelar el permiso de funcionamiento de una planta industrial procesadora de alimentos, cuando no cumpla con las disposiciones legales vigentes.

**Art. 84.-** El número que se asigne para identificar el permiso de funcionamiento provendrá de la secuencia numérica establecida.

### Título III

#### Capítulo Único

##### DEL ALMACENAMIENTO Y EXPENDIO DE ALIMENTOS

**Art. 85.-** Los lugares de almacenamiento y expendio de alimentos, requieren permiso de funcionamiento otorgado por la autoridad de salud, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos.

**Art. 86.-** Los lugares destinados al almacenamiento y expendio de alimentos deberán cumplir con condiciones físicas, higiénico-sanitarias que permitan mantener la calidad de los productos, dispondrán de adecuada ventilación e iluminación y condiciones óptimas de temperatura y humedad, de acuerdo a la naturaleza del producto.

**Art. 87.-** Los lugares de almacenamiento y expendio de alimentos, deberán destinarse exclusivamente para dicho fin. No se almacenarán materiales o productos rechazados o recogidos del mercado.

**Art. 88.-** Para la colocación de los productos se utilizará estantes, vitrinas o tarimas con una altura mínima de 15 cm.

**Art. 89.-** El personal que labora en este tipo de establecimientos, debe poseer el certificado de salud, buenos hábitos higiénicos, provisto de ropa adecuada como: delantales u overoles, botas y gorro. No debe presentar afecciones cutáneas, heridas infectadas o enfermedades infectocontagiosas.

**Art. 90.-** Los equipos y utensilios de los expendios de alimentos, deben mantenerse en buenas condiciones higiénicas, sanitarias y de mantenimiento.

**Art. 91.-** Los lugares de almacenamiento y expendios de alimentos, cumplirán las disposiciones señaladas para plantas industriales procesadoras de alimentos.

## Título IV

### Capítulo I

#### DEL REGISTRO SANITARIO

**Art. 92.-** El Ministerio de Salud Pública, por intermedio de la Dirección General de Salud, es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender o cancelar el Registro Sanitario y disponer su reinscripción.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 93.-** (Sustituido por el Art. 11 del D.E. 651, R.O. 156, 19-IX-97).- El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez", conforme lo dispone el Art. 103 del Código de la Salud, es el Organismo técnico encargado de la verificación de los análisis y evaluaciones requeridos para la concesión del registro sanitario.

Notas:

- En el Art. 108 de este Reglamento, en el último numeral agregado por el Art. 11 del D.E. 651, R.O. 156, 19-IX-97, se menciona que tendrá plena validez el control de calidad realizado por uno de los laboratorios acreditados por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, sin embargo de la facultad de verificación y evaluación que podría realizar el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez", tal como lo señala el presente Artículo.

- Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 94.-** El Registro Sanitario se concederá cuando en los análisis realizados previamente a su inscripción, el informe técnico del Instituto Nacional de Higiene no señale objeción alguna.

**Art. 95.-** Las especificaciones físico-químicas, bromatológicas, microbiológicas de los alimentos procesados serán determinadas por la Dirección General de Salud a propuesta del Instituto Nacional de Higiene.

**Art. 96.-** Los productos registrados deben conservar las especificaciones aceptadas en el trámite, durante la vigencia del Registro Sanitario, cualquier cambio al respecto deberá ser autorizado por la Dirección General de Salud, adjuntando a la solicitud los requisitos que se estimen necesarios.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 97.-** Todo alimento procesado, nacional o extranjero deberá obtener el Registro Sanitario previo a su comercialización.

**Art. 98.-** Requerirán Registro Sanitario todos los aditivos utilizados en la industria alimentaria.

**Art. 99.-** Deberán también registrarse tales productos cuando sean destinados a instituciones públicas o cuando sean donados.

**Art. 100.-** Se requiere nuevo Registro Sanitario cuando bajo una denominación determinada, comercial o genérica, el alimento procesado se presente con las siguientes variaciones:

- a) Modificación de la fórmula de composición;
- b) Proceso de conservación diferente;
- c) Modificación sustantiva de los aditivos;
- d) Cambio de fabricante responsable;
- e) Cambio de la ciudad y/o país de origen; y,
- f) Cambio de la naturaleza del envase.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 101.-** No requerirán nuevo Registro Sanitario la variación consistente en volumen o peso, de la forma de presentación del alimento, siempre que conserven igual fórmula de composición, naturaleza del envase y requisitos de etiqueta aprobados en el trámite de Registro Sanitario; para el efecto, solicitarán autorización al Director General de Salud, adjuntando documentos técnicos, que acrediten lo solicitado, certificado emitido originalmente y pago de la tasa correspondiente.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 102.-** Los productos alimenticios naturales, empacados que no han sido sometidos a procesos de transformación, y se presentan sin marca comercial, no requieren Registro Sanitario, pero sí están sujetos al control sanitario que ejercen las autoridades de salud.

**Art. 103.-** El Registro Sanitario tendrá una vigencia de siete años, contados a partir de la fecha de expedición y podrá renovarse por períodos iguales en los términos establecidos en el Código de la Salud y en el presente Reglamento.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 104.-** Si al término de la vigencia del Registro Sanitario se desea continuar comercializando un producto alimenticio, se procederá a reinscribirlo y la solicitud podrá presentarse tres meses antes de su vencimiento.

Vencida la vigencia del Registro Sanitario, el Director General de Salud procederá a cancelarlo.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 105.-** Se considerará reinscripción, cuando el producto cumple con las especificaciones aceptadas en la inscripción del Registro Sanitario.

**Art. 106.-** En el trámite de reinscripción se cumplirán los mismos requisitos señalados para la inscripción en el Registro Sanitario.

**Art. 107.-** Para otorgar el Registro Sanitario a un producto alimenticio, se deberán reunir las siguientes condiciones:

a) Demostrar que los procesos de elaboración cumplen con los requisitos generales y específicos de acuerdo al permiso de funcionamiento concedido a la fábrica;

b) Que el producto cumpla con los requisitos de calidad requeridos según el tipo de alimento de acuerdo a las normas técnicas vigentes; y,

c) Que las condiciones de almacenamiento, conservación, envase, empaque y etiquetado, se ciñan a las regulaciones vigentes.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

## **Capítulo II TRÁMITE DE REGISTRO SANITARIO**

**Art. 108.-** Para los productos de fabricación nacional, el interesado deberá presentar lo siguiente:

1. (Agregado inc. final por el Art. 11 del D.E. 651, R.O. 156, 19-IX-97) Solicitud dirigida al Director General de Salud, el original en papel sellado con un valor de timbres fiscales de acuerdo a las tasas vigentes, y seis copias en papel simple.

Notas:

- El numeral 10 del Art. 126 de la Ley de Régimen Tributario Interno (R.O. 341, 22-12-89) derogó la Ley de Timbres y Tasas Postales y Telegráficas.

- Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

La solicitud deberá ser individual para cada producto sujeto a Registro Sanitario y la misma contendrá la siguiente información:

1.1. Nombre o razón social del solicitante.

1.2. Nombre completo del producto.

1.3. Ubicación de la fábrica, especificando ciudad, calle, número y teléfono.

1.4. Lista de ingredientes utilizados en la formulación (incluyendo aditivos).

Los ingredientes deben declararse en orden decreciente de las proporciones usadas. En caso de utilizar aditivos debe informarse el número de Registro Sanitario correspondiente para cada uno y sus nombres genéricos.

1.5. Número de lote.

1.6. Fecha de elaboración.

1.7. Forma de presentación del producto: envase y contenido en unidades del sistema internacional, de acuerdo a la Ley de Pesas y Medidas.

1.8. Condiciones de conservación.

1.9. Tiempo máximo para el consumo.

1.10. (Reformado por el Art. 4 del D.E. 3329, R.O. 853, 2-I-96) Firma del representante Químico Farmacéutico de Alimentos o Ingeniero en Alimentos responsable con su correspondiente número de registro en el Ministerio de Salud Pública, la firma del abogado con su respectivo número de matrícula y el representante legal de la Empresa.

La solicitud se presentará en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical o en sus oficinas regionales.

2. Permiso de funcionamiento actualizado y otorgado por la autoridad de salud competente;
3. Certificación otorgada por la autoridad de salud competente de que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para fabricar el producto;
4. Información técnica relacionada con el proceso de elaboración y descripción del equipo utilizado;
5. Fórmula cuali-cuantitativa;
6. Certificado de análisis del producto;
7. Especificaciones químicas del material utilizado en la manufactura del envase del producto, aprobado para alimentos y con firma del técnico responsable;
8. Proyecto de rótulo a usar por cuadruplicado;
9. Interpretación del código de lote;
10. Muestras de aditivos utilizados con sus respectivos Registros Sanitarios, si los requieren;
11. Pago de la tasa por el análisis de control de calidad, valor fijado en el Reglamento respectivo (cheque certificado);
12. Documentos que prueben la constitución, existencia y representación legal de la entidad solicitante;

... (Agregado por el Art. 11 del D.E. 651, R.O. 156, 19-IX-97) El peticionario podrá acompañar a su solicitud el análisis de control de calidad realizado por uno de los laboratorios acreditados por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca; en este caso, el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical no analizará el producto y el informe de laboratorio de análisis y control de calidad acreditado, tendrá plena validez; sin embargo de la facultad de verificación y evaluación señaladas en el Art. 93 que precede. De no adjuntarse dicho análisis, corresponderá realizarlo al Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical.

**Art. 109.-** Para los productos de fabricación extranjera, además de los requisitos determinados en el artículo anterior, deberán presentar:

1. Certificado de Registro Sanitario o su equivalente;
2. Certificado de su venta libre en el territorio del país de origen;
3. Certificado de análisis de control de calidad del lote del producto que está sometido a trámite, expedido por un laboratorio oficial del país de origen y vigente por seis meses; y,
4. Autorización legal del fabricante extranjero al representante nacional para tramitar el Registro Sanitario.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 110.-** Todo certificado emitido en el exterior, deberá ser legalizado por el Cónsul del Ecuador en el país de origen y la Cancillería, si el caso lo requiere.

**Art. 111.-** En caso de productos envasados por una firma distinta al fabricante, debe declararse el nombre de cada una de las firmas, indicando la condición de ellas.

**Art. 112.-** Se adjuntarán tres muestras del producto envasado en su presentación final. En caso de envases o empaques muy grandes, cuya presentación sea mayor de quinientos gramos, se aceptará muestras representativas de quinientos gramos cada una.

**Art. 113.-** Si la solicitud de Registro Sanitario y sus anexos no reunieran los requisitos establecidos anteriormente, se informará al interesado en un término no mayor de cuarenta y ocho horas.

**Art. 114.-** (Agregado inc. 2 por el Art. 11 del D.E. 651, R.O. 156, 19-IX-97).- En caso de productos rechazados por resultados de análisis, el fabricante deberá remitir nuevas muestras de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 112, adjuntando el valor de la tasa de análisis correspondiente.

Las disposiciones de este artículo no serán aplicables a las solicitudes presentadas con el análisis elaborado por un laboratorio de análisis y control de calidad acreditado.

**Art. 115.-** El Registro Sanitario no da derecho exclusivo al uso de la fórmula.

**Art. 116.-** 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.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 117.-** La Dirección General de Salud autorizará la importación de muestras de alimentos procesados y de materias primas para alimentos para fines de Registro Sanitario; así como de muestras con fines de promoción de productos que tengan Registro Sanitario.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 118.-** 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.

El pago deberá efectuarse hasta el 31 de marzo de cada año.

No se autorizará la importación, distribución o venta de los productos inscritos en el Registro Sanitario, si se omite el pago de la tasa de mantenimiento.

**Art. 119.-** No se permitirá la comercialización de un producto alimenticio con la leyenda "Registro Sanitario en trámite".

**Art. 120.-** Cuando en un mismo envase, por razones de índole comercial, se incluyan productos de un mismo tipo, con diferente número de Registro Sanitario, se hará constar los Registros Sanitarios de cada uno de ellos.

**Art. 121.-** Para efecto de emisión de Registro Sanitario, se considera la siguiente clasificación por tipo de alimento.

1. Aditivos alimentarios;
2. Alimentos dietéticos;
3. Azúcares y derivados;



4. Bebidas alcohólicas;
5. Bebidas no alcohólicas;
6. Cacao y derivados;
7. Café, té, derivados y otros estimulantes;
8. Carne y derivados;
9. Cereales y derivados;
10. Especias y condimentos;
11. Frutas y derivados;
12. Gelatinas, preparaciones para postres y refrescos;
13. Leche y derivados;
14. Grasas y aceites comestibles;
15. Productos de la pesca; y,
16. Vegetales procesados.

**Art. 122.-** La emisión de copias o certificados de Registro Sanitario causará una tasa establecida, de acuerdo a las disposiciones pertinentes, cuyo valor se depositará en la Cuenta Única del Ministerio de Salud Pública.

**Art. 123.-** El certificado de Registro Sanitario de Alimentos procesados y aditivos, autorizado por el Director General de Salud, constituye el único documento que avaliza la calidad de los mismos, para la comercialización interna y como base para la concesión de los certificados de libre venta con fines de exportación.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 124.-** La certificación de Registro Sanitario con fines de exportación deberá solicitarse individualmente, previo informe técnico emitido por el Instituto Nacional de Higiene.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 125.-** El certificado de análisis de control de calidad de un producto con fines de exportación, tendrá un costo del 50% de la tasa de Registro Sanitario.

**Art. 126.-** 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 de tres meses, debiendo dar cumplimiento a las observaciones emitidas en el informe técnico de objeción.

Si se trata de objeción a la calidad del producto, se deberán enviar nuevas muestras para los análisis respectivos.

**Art. 127.-** Se establece la siguiente nomenclatura para identificar los Registros Sanitarios de productos nacionales o importados en el trámite de inscripción: un número que corresponde a la secuencia numérica, establecida, seguido de los dos últimos dígitos del año en el cual se expidió la inscripción.

**Art. 128.-** En caso de reinscripción en el Registro Sanitario, se conservará el número correspondiente a la secuencia numérica asignada en la inscripción más un dígito que indique el número de la reinscripción y luego los dos últimos dígitos del año en el que se expidió la reinscripción en el Registro Sanitario.

### Capítulo III

#### DE LA SUSPENSIÓN O CANCELACIÓN DEL REGISTRO SANITARIO

**Art. 129.-** La suspensión o cancelación del Registro Sanitario de un alimento procesado y aditivo alimentario, se dispondrá cuando no se cumplan los requisitos exigidos, sin perjuicio de comiso o destrucción y otras sanciones, según el caso.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

## **Título V DE LOS ALIMENTOS**

### **Capítulo I DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ALIMENTOS**

**Art. 130.-** Los alimentos que se ofrezcan al público deberán ser aptos para el consumo humano y cumplir con lo dispuesto en las leyes, reglamentos y normas técnicas vigentes.

**Art. 131.-** Para efectos de este Reglamento, se consideran como códigos normativos, el conjunto de normas y regulaciones contenidas en el Código de la Salud vigente, normas técnicas INEN, Códex Alimentarius, Código de Regulaciones de la Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos (FDA), y otros, que a juicio de la autoridad de salud se estimen convenientes.

**Art. 132.-** Se consideran alimentos no aptos para consumo humano los siguientes:

- a) Los alterados;
- b) Los adulterados;
- c) Los contaminados;
- d) Los falsificados; y,
- e) Los que por cualquier característica anormal pueden convertirse en causa de riesgo para el consumidor.

### **Capítulo II DE LA ELABORACIÓN**

**Art. 133.-** Para la elaboración de alimentos se utilizarán ingredientes cuyas características se ajusten a las leyes, reglamentos y normas técnicas vigentes.

**Art. 134.-** Se empleará la tecnología adecuada que garantice la calidad del producto.

**Art. 135.-** Los productos elaborados con defectos de fabricación, conservación, que estén alterados o con fecha de expiración vencida, no podrán reprocesarse, ni utilizarse en otros procesos. Deberán ser destruidos o desnaturalizados irreversiblemente.

### **Capítulo III DEL ENVASADO Y EMBALAJE**

**Art. 136.-** Los envases de los alimentos deben reunir las siguientes condiciones:

- a) De forma, capacidad y cierre adecuados al alimento que contienen;
- b) De material acorde a la naturaleza físico-química del contenido y a la forma de presentación del alimento;
- c) Deben garantizar la protección, conservación e identificación del producto durante su vida útil; y,
- d) Deben garantizar su inviolabilidad.

**Art. 137.-** El envasado de alimentos se ajustará a prácticas tecnológicas adecuadas con la finalidad de garantizar la estabilidad y calidad del producto.

**Art. 138.-** Los materiales utilizados en los envases y embalajes de un alimento procesado deben cumplir con las especificaciones establecidas por las leyes, reglamentos y normas vigentes.

**Art. 139.-** Los envases, cubiertas, tapas o cierres deberán ser de primer uso, excepto los de vidrio, siempre que sea posible efectuar una correcta limpieza y desinfección de los mismos.

# de kilos: 1 Kilo por semana

13) Dónde compra el producto?

d. Comisariato

e. Mercado

f. Frigorífico

g. Tienda

h. Carnicería

i. Deli

Respuesta: d

**Art. 140.-** Todo envase de primer uso y los destinados a ser reusados, deben mantenerse en perfectas condiciones de higiene y deberán ser lavados y desinfectados, previo a su uso.

**Art. 141.-** Se prohíbe emplear recipientes o envases con leyendas y marcas de otros productos que circulen en el comercio o que hayan servido con anterioridad para contener productos que aunque sean del mismo fabricante, los utiliza con otros fines.

**Art. 142.-** Los establecimientos procesadores de alimentos no podrán tener almacenados envases sucios o deteriorados.

**Art. 143.-** El embalaje de los alimentos procesados debe ser adecuado a su función, resistir a la acción de los agentes externos derivados de la manipulación y transporte y garantizar la conservación del producto.

#### **Capítulo IV DEL ROTULADO**

**Art. 144.-** El rotulado de los productos alimenticios procesados, se regirá por lo establecido en leyes, reglamentos y normas vigentes.

**Art. 145.-** Los envases deberán llevar un rótulo visible, impreso o adherido, con caracteres legibles e indelebles, redactados en castellano; permitiéndose con propósito de exportación la redacción en otro idioma y llevará la información mínima siguiente:

- a) Nombre del producto;
- b) Marca comercial;
- c) Identificación de lote;
- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto en unidades del Sistema Internacional;
- f) Indicar si se trata de un alimento artificial;
- g) Número de Registro Sanitario;
- h) Fechas de elaboración y de tiempo máximo de consumo;
- i) Lista de ingredientes;
- j) Forma de conservación;
- k) Precio de venta al público (P.V.P.);
- l) Ciudad y país de origen; y,
- m) Otros que la autoridad de salud estime convenientes.

**Art. 146.-** Para productos de importación se permitirá la redacción del rotulado en idioma extranjero, junto a su respectiva traducción en idioma castellano, en la forma y caracteres iguales, y sujetándose a las disposiciones del artículo 45.

**Art. 147.-** El nombre del producto deberá indicar la verdadera naturaleza del alimento y normalmente deberá ser específico y no genérico.

**Art. 148.-** En la etiqueta, junto al nombre del alimento o muy cerca del mismo, en forma destacada, aparecerán las palabras o frases adicionales necesarias para evitar que se induzca a error o engaño al consumidor con respecto a la naturaleza y condición auténticas del alimento, que incluyen, pero no se limitan al tipo de medio de cobertura, forma de presentación o su condición, o el tipo de tratamiento al que ha sido sometido, por ejemplo, deshidratación, concentración, reconstitución, ahumado.

**Art. 149.-** No se permitirán representaciones gráficas que induzcan a confusión, error, engaño o exageración.

**Art. 150.-** No se permitirá que los rótulos lleven indicaciones que atribuyen al producto acción curativa o preventiva.

**Art. 151.-** Si cada unidad del producto fuera de un tamaño muy pequeño o que, por la naturaleza del mismo, no se pueda o no se deba poner toda o parte de la información que se exige en los rótulos, dicha información deberá declararse en el paquete multiunitario que contenga varias unidades del producto.

**Art. 152.-** No podrá alterarse el texto y la forma de las etiquetas, ni la presentación que distingue a los alimentos registrados, sin previa autorización de la Dirección General de Salud.

## **Capítulo V DE LA PROPAGANDA**

**Art. 153.-** El texto de la propaganda de todo alimento a difundirse por cualquier medio, debe ser autorizado por la Dirección General de Salud, ante la cual se presentará por cuadruplicado el proyecto integral.

**Art. 154.-** La propaganda debe ceñirse a la verdadera naturaleza, composición, calidad, origen o cantidad del alimento envasado.

**Art. 155.-** No se utilizará como medio de propaganda designaciones de países, regiones o denominaciones comerciales acreditadas para distinguir productos similares de otro origen o naturaleza. No se permitirá incluir dentro del mismo ningún objeto con fines de promoción o propaganda.

**Art. 156.-** La propaganda de productos alimenticios no debe hacer referencia a propiedades medicinales.

## **Capítulo VI DE LOS ADITIVOS ALIMENTARIOS**

**Art. 157.-** Se permitirá el uso de aditivos cuando:

- a) Sean inocuos para la salud humana; y,
- b) Cuando estén debidamente autorizados por la Dirección General de Salud.

## **Título VI TRANSPORTE, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

### **Capítulo I DEL TRANSPORTE**

**Art. 158.-** Los alimentos y materias primas serán transportadas en condiciones higiénico-sanitarias y de temperatura que garanticen la conservación de la calidad del producto.

**Art. 159.-** Los vehículos destinados al transporte de alimentos y materias primas serán adecuados a la naturaleza del alimento y contruidos con materiales apropiados y de tal forma que protejan al producto de toda contaminación.

**Art. 160.-** El área del vehículo que almacena el alimento, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Estar construida de materia fácilmente lavable, inoxidable;
- b) Que pueda mantenerse convenientemente cerrado para evitar contaminaciones;
- c) Su construcción permitirá una adecuada ventilación e iluminación;
- d) Se mantendrá en condiciones higiénico-sanitarias óptimas;
- e) La parte externa del vehículo deberá llevar impreso el nombre de la razón social de la empresa y/o la frase "Transporte de Alimentos";

f) Cualquier otra especificación que la autoridad de Salud considere conveniente dictaminar.

**Art. 161.-** Los vehículos destinados al transporte de alimentos y materias primas que requieren conservarse a baja temperatura, poseerán los equipos que garanticen el buen estado de los mismos hasta su destino final.

**Art. 162.-** Los vehículos destinados al transporte de alimentos y materias primas, no deberán utilizarse para otros fines que los asignados. Se prohíbe transportar alimentos junto con productos considerados tóxicos, peligrosos o que por sus características puedan significar un riesgo de contaminación o alteración de los productos alimenticios.

**Art. 163.-** Se prohíbe el transporte de personas y animales en el compartimiento destinado a los alimentos.

**Art. 164.-** Los productos alimenticios y materias primas no podrán estar en contacto directo con el piso del vehículo para lo cual se dispondrá de recipientes, embalajes, ganchos u otros que eviten los riesgos de contaminación o deterioro.

**Art. 165.-** Los propietarios de vehículos que transportan alimentos o materias primas deben obtener un permiso previo de la autoridad de salud.

**Art. 166.-** El transporte de carne o sus derivados, entre dos o más poblaciones requerirá permiso previo de la autoridad de salud.

**Art. 167.-** El personal que trabaja en contacto directo con el transporte de alimentos deberá contar con el respectivo certificado de salud.

## **Capítulo II DE LA COMERCIALIZACIÓN**

**Art. 168.-** Toda persona natural o jurídica no podrá comercializar alimentos procesados, sin contar con el permiso de funcionamiento actualizado, Registro Sanitario y permiso sanitario de transporte, vigentes.

## **Título VII DE LA IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE ALIMENTOS**

### **Capítulo I DE LAS IMPORTACIONES**

**Art. 169.-** Todos los alimentos procesados y aditivos para alimentos que sean importados, deben obtener Registro Sanitario.

**Art. 170.-** (Reformado por el Art. 5 del D.E. 3329, R.O. 853, 2-I-96).- Los permisos de importación de alimentos procesados, aditivos y bebidas llevarán la firma de un profesional Químico-Farmacéutico de Alimentos o Ingeniero en Alimentos, registrado en el Ministerio de Salud Pública y en el respectivo Colegio y serán autorizados por el Ministerio de Salud Pública a través de los organismos técnicos correspondientes.

**Art. 171.-** Cada lote de alimentos procesados y aditivos para alimentos a importarse, debe adjuntar el certificado de análisis de calidad en el cual constará que el producto es apto para el consumo humano y será expedido por la autoridad competente del país de origen, debidamente legalizado.

**Art. 172.-** Cada lote importado de materia prima, alimentos procesados y aditivos para alimentos, estará sujeto al control de calidad de parte de la autoridad de salud correspondiente, previo a su comercialización.

### **Capítulo II DE LAS EXPORTACIONES**

**Art. 173.-** Todo producto destinado a la exportación deberá contar con el certificado de Registro Sanitario.

**Art. 174.-** El Ministerio de Salud otorgará el certificado de libre venta al producto a exportarse, previo los análisis correspondientes.

## Título VIII DEL RÉGIMEN DE CONTROL

### Capítulo Único

**Art. 175.-** El control de los alimentos corresponde directamente a la autoridad de salud, que lo ejercerá por sí o en coordinación con las autoridades establecidas por leyes especiales.

**Art. 176.-** Las plantas industriales procesadoras de alimentos estarán sujetas exclusivamente al control de la autoridad de salud.

**Art. 177.-** Los alimentos procesados y aditivos y sus certificados de Registro Sanitario, las plantas industriales procesadoras de alimentos, publicidad y otros, estarán sujetos exclusivamente al control de la autoridad de salud.

**Art. 178.-** El Ministerio de Salud Pública por intermedio del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, organismo técnico oficial, realizará análisis de control de calidad de los alimentos procesados y aditivos alimentarios sujetos al Registro Sanitario, en forma periódica, para lo cual se tomarán muestras en las aduanas, plantas industriales procesadoras de alimentos, lugares de almacenamiento, lugares de expendio y transporte.

Nota:

Actualmente el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez es el organismo encargado de autorizar, mantener, suspender, cancelar o reinscribir el Registro Sanitario (Ley 2000-12, R.O. 59, 17-IV-2000).

**Art. 179.-** Los alimentos procesados y aditivos alimentarios deberán conservar las características y demás requisitos aceptados en el trámite de Registro Sanitario y en el presente Reglamento.

**Art. 180.-** Las plantas industriales procesadoras de alimentos, los lugares de almacenamiento, de expendio y transporte de alimentos procesados, deberán mantener las características y requisitos determinados para el trámite de permiso de funcionamiento y permiso de transporte, respectivamente.

**Art. 181.-** La autoridad de salud podrá entrar libremente en los lugares cerrados o abiertos, en cumplimiento de sus funciones, sin que este hecho dé lugar a la acción por violación de domicilio. No se requerirá por lo tanto, orden previa de autoridad alguna y únicamente se exigirá la presentación de la credencial correspondiente, los propietarios o representantes están en la obligación de proporcionar cualquier información que les sea requerida.

**Art. 182.-** Los funcionarios de salud autorizados, encargados de la inspección de alimentos, deberán portar un documento de identidad expedido por el Ministerio de Salud Pública. Si una vez acreditada su condición les fuera negada y obstaculizada la función inspectora, el funcionario podrá recurrir al apoyo de la fuerza pública, para lograr el efectivo cumplimiento de su misión.

**Art. 183.-** Se tomarán tres muestras representativas que serán selladas y numeradas del uno al tres, de las cuales, una será entregada al fabricante o representante, otra quedará en depósito en el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, y la tercera será sometida al análisis respectivo.

**Art. 184.-** Son infracciones en materia de alimentos, las señaladas en el Art. 119 del Código de la Salud:

1. La inclusión en los alimentos de sustancias nocivas, que los vuelvan peligrosos o potencialmente perjudiciales para la salud.
2. La elaboración, empaque o mantenimiento de alimentos en condiciones no higiénicas.
3. La adopción de procedimientos que alteren o encubran el empleo de materiales alimenticios de inferior calidad.
4. La utilización de materia prima no apta para consumo humano.

5. La importación de materia prima con fines no alimenticios, pero que puedan utilizarse en la elaboración de alimentos, tales como los cebos, siempre que no se haya agregado una sustancia química estable y fácilmente detectable.
  6. La oferta de un alimento procesado con etiqueta en la que se haga aseveración falsa u omisión de datos con la finalidad de confundir al consumidor.
  7. El empleo fraudulento de envases o marcas pertenecientes a otros productos similares procesados por otras industrias.
  8. Los que no cumplan con los requisitos exigidos en consideración a su naturaleza y a la adecuada preservación del alimento.
  9. La tenencia indiscriminada en locales donde se manipulen, vendan o procesen alimentos, de sustancias nocivas a la salud, o que puedan contaminar accidentalmente a los mismos.
  10. Cualquier otra forma de falsificación, contaminación, o adulteración de alimentos, o cualquier procedimiento que produzca el efecto de volverlos nocivos.
- Art. 185.- Las infracciones en materia de alimentos, serán sancionadas de conformidad con lo dispuesto en los artículos 428, 429, 430 y 431 del Código Penal y a lo que establece el Código de la Salud, según el caso.

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

- Art. 186.-** Los colegios de Químico-Farmacéuticos enviarán a la Dirección General de Salud, cada seis meses, un listado de todos los miembros activos con su respectiva firma y rúbrica, a fin de controlar que estos profesionales serán los únicos que legalicen con sus firmas, las actuaciones que se señalan en las disposiciones de este Reglamento y del Código de la Salud.
- Art. 187.-** Los propietarios, gerentes o representantes legales de las plantas industriales procesadoras de alimentos, deberán solicitar la renovación del permiso anual de funcionamiento en las Direcciones Provinciales de Salud de la respectiva jurisdicción, dentro de los tres meses anteriores a su expiración.
- Art. 188.-** De conformidad con el Art. 118 del Código de la Salud, el control de alimentos y plantas industriales procesadoras de las mismas le corresponde, solamente a la autoridad de salud, por lo tanto, será la responsable de garantizar la calidad del producto y su idoneidad.
- Art. 189.-** El Director General de Salud, el Director Nacional de Control Sanitario o sus delegados, debidamente autorizados; y otras autoridades de salud, dentro de su competencia, tendrán libre acceso a las plantas procesadoras de alimentos, lugares de expendio y distribución, estando obligados los propietarios, gerentes, representantes legales y el personal auxiliar, a prestar todas las facilidades requeridas para la inspección y control correspondientes.
- Art. 190.-** Las disposiciones de este Reglamento prevalecerán sobre otras de igual naturaleza y prevalecerán sobre éstas en caso de hallarse en oposición.

Dado, en el Palacio Presidencial, en Quito a 13 de Julio de 1988.

#### **FUENTES DE LA PRESENTE EDICIÓN DEL REGLAMENTO DE ALIMENTOS**

- 1.- Decreto Ejecutivo 4114 (Registro Oficial 984, 22-VII-88)
- 2.- Decreto Ejecutivo 3329 (Registro Oficial 853, 2-I-96)
- 3.- Ley 12 (Suplemento del Registro Oficial 82, 9-VI-97)
- 4.- Decreto Ejecutivo 651 (Registro Oficial 156, 19-IX-97).



**REGLAMENTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA**  
(Decreto No. 1039)

Fabián Alarcón Rivera  
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL INTERINO DE LA REPÚBLICA

Considerando:

Que, la Seguridad Alimentaria se define como el acceso de toda la población en todo momento, a los alimentos que necesita para llevar una vida sana y activa;

Que, en el Ecuador, como en otros países, las condiciones inherentes a la Seguridad Alimentaria son muy precarias, afectando a la tercera parte de su población, que vive condiciones de pobreza y padece elevados índices de desnutrición, con las consiguientes secuelas negativas en la salud de la misma;

Que, entre las principales causas de la desnutrición y de la inseguridad alimentaria figuran las siguientes:

- La baja productividad de la agricultura, asociada a restricciones de naturaleza estructural, política, institucional y tecnológica.
- La insuficiencias y variabilidad de los ingresos, tanto en las zonas rurales como en las urbanas, que dificultan el acceso en forma apropiada a los alimentos a un apreciable porcentaje de la población;

Que, la escasa productividad agrícola tiene, entre otras, como causa el inadecuado empleo de los recursos naturales, humanos y tecnológicos, por cuya razón el Gobierno Nacional ha declarado prioritaria la actividad agropecuaria;

Que, la insuficiencia y variabilidad de los ingresos se debe al desempleo, subempleo y remuneraciones inadecuadas en los puestos de trabajo de las clases más pobres, provenientes de las deficiencias estructurales en la distribución del Ingreso Nacional;

Que, la Seguridad Alimentaria fue declarada como una acción prioritaria por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO);

Que, en virtud de lo antedicho, el Gobierno del Ecuador está obligado a solucionar los problemas relacionados con la producción, estabilidad y acceso de alimentos, con miras a lograr un mejor nivel nutricional y sanitario de su población; y,

En uso de las atribuciones que le confiere la Ley,

Decreta:

Art. 1.- Declarar la Seguridad Alimentaria de la Población Ecuatoriana y, en consecuencia, a los Programas Especiales a establecerse al efecto en el país como política de Estado.

Art. 2.- Para efectos de su aplicación y en conformidad con la realidad socio-económica del país, se clasifican a las medidas de política y sus consiguientes estrategias y acciones de apoyo y de desarrollo.

Art. 3.- Se entiende como medidas de apoyo a la dotación de bienes y servicios gratuitos, destinados a satisfacer las necesidades básicas, alimenticias y nutricionales, de la población marginal.

Se entiende como medidas de desarrollo aquellas acciones tendientes a lograr el autoabastecimiento familiar y generar excedentes comercializables en beneficio de otros grupos de pobladores.

Art. 4.- Entre las principales medidas de apoyo, que favorecerán a los estratos más deprimidos de la población, se tomarán en cuenta las siguientes:

- La provisión de alimentos sin costo alguno o con precios de subsidio, que cubran los gastos de distribución.

- La capacitación productiva y nutricional gratuita.

Art. 5.- Entre las principales medidas de desarrollo se incluye la intensificación y diversificación de los sistemas productivos, la generación y transferencia de tecnología apropiada, la recuperación de tecnologías tradicionales, la dotación de crédito dirigido y la capacitación administrativa y comercial, acciones sujetas a un proceso gradual de autogestión.

Art. 6.- El Gobierno, a través de los Comités y Grupos de Trabajo pertinentes y la Política de Seguridad Alimentaria, establecerá mecanismos y procedimientos destinados a la creación y mantenimiento de Reservas Alimentarias estratégicas.

Art. 7.- Las estrategias a utilizar son las siguientes:

#### 7.1. Generales:

- Canalizar preferentemente los recursos no reembolsables provenientes de la cooperación internacional a sectores, grupos y familias menos favorecidos, dando preferencia a los más vulnerables y con opciones de mejorar sus procesos productivos y de acceso a los alimentos.

- Canalizar los recursos financieros provenientes de créditos internacionales para el sector alimentario, a programas y proyectos que dinamicen las Políticas de Seguridad Alimentaria.

- Canalizar las donaciones relacionadas con la Seguridad Alimentaria a los estratos más deprimidos de la población tanto rural como urbanos.

- Impulsar la organización y capacitación de productores y consumidores, con fines de Seguridad Alimentaria.

- Optimizar y coordinar el empleo de los recursos del sector público (humanos, técnicos, logísticos y financieros) y motivar la participación del sector privado en los Programas Especiales de Seguridad Alimentaria.

- Establecer y agilizar el funcionamiento de Comités Ejecutivos y Grupos de Trabajo con fines de Seguridad Alimentaria, a nivel nacional, provincial, cantonal y local con participación del sector público y el sector privado.

- Promover la utilización y canalización de los remanentes no comercializables de la producción, a través de mecanismos apropiados, que deberán ser identificados e implementados por los Comités Ejecutivos y los Grupos de Trabajo.

- El Gobierno utilizará sus propios recursos, motivará y logrará el apoyo de los medios de comunicación social en campañas promocionales y educativas relativas a los diversos componentes de la Seguridad Alimentaria.

#### 7.2. Para la disponibilidad y estabilidad en el suministro de los alimentos:

- Orientar la producción de alimentos, según su potencial agroeconómico y nutricional con las diversas regiones y localidades del país, utilizando metodologías participativas.

- Utilizar los estudios disponibles de Regionalización Agraria y otros similares, para optimizar los rendimientos de la producción en función del potencial agroclimático.
- Utilizar las diversas tecnologías, tradicionales y generadas, cuya validación haya evidenciado su éxito.
- Dar mayor énfasis al enfoque de sostenibilidad productiva y ecológica a través de un mejor manejo de los recursos naturales, tecnológicos, humanos y financieros.
- Aplicar el enfoque de género y las técnicas de capacitación de adultos, para dinamizar los procesos de producción y acceso inherentes a la Seguridad Alimentaria.
- Generar y utilizar información sobre disponibilidades de la producción y el respectivo comportamiento de los precios.
- Suministrar asistencia técnica al rango de productores cuyos rendimientos e ingresos son insuficientes en función de su potencial productivo.
- Organizar y capacitar a los productores con fines de obtención, prestación de servicios, entre otros, de mecanización, dotación de equipos, herramientas e insumos, almacenamiento y comercialización.

### 7.3. Para el acceso a los alimentos:

- Utilizar los mapas actualizados de pobreza y de potencialidades, como herramientas que faciliten la identificación y selección de zonas y beneficiarios.
- Propiciar la creación de Centros y Comités de Acopio y Comercialización de Alimentos entre la población marginal beneficiaria en los centros rurales y urbanos marginales.
- Utilizar la infraestructura nacional, regional, provincial y local disponible, del sector público, con fines de producción, almacenamiento, distribución y capacitación nutricional.
- Identificar, propiciar e implementar mecanismos de distribución de alimentos donados, de tal suerte que lleguen sin contratiempos a la población con escasa o nula capacidad de compra.
- Impulsar la identificación y ejecución de proyectos productivos que demanden una mayor utilización de mano de obra y trabajo colectivo comunitario, con el propósito de incorporar a un mayor número de familias en el acceso a los alimentos.
- Dar énfasis a la capacitación nutricional, basada en las opciones productivas de cada localidad.

Art. 8.- Los beneficiarios de las políticas de apoyo serán aquellos grupos vulnerables, cuyos ingresos y recursos, actuales y potenciales, no les permitan acceder a los alimentos en la cantidad y calidad establecidas por los parámetros y estándares formulados por el Ministerio de Salud para efectos de una nutrición adecuada.

Art. 9.- Los beneficiarios de las políticas de desarrollo serán aquellos sectores, organizaciones, familias e individuos que puedan lograr niveles aceptables de producción, que les permitan acceder a los alimentos en forma suficiente, en función de su autogestión, previa capacitación y dinamización de sus recursos productivos y/o laborables.

Art. 10.- Para efectos de la calificación y clasificación de los beneficiarios, se acudirá a estudios realizados y actualizados, a través de una labor sincronizada entre los Ministerios de Agricultura y Ganadería, Bienestar Social y Salud Pública bajo la orientación y asesoramiento de la Secretaría General de Planificación, con el apoyo del Consejo de Seguridad Nacional y del Consejo de Planificación y Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros. Los tres primeros

organismos se encargarán de establecer e instituir los parámetros e índices de productividad, pobreza y nutrición y sus respectivas correlaciones con los niveles de ingreso.

Art. 11.- Para efectos de la dirección y ejecución de la política de Seguridad Alimentaria, se crea el Comité Ejecutivo Nacional de Seguridad Alimentaria, presidido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería e integrado por los Ministerios de Salud, Bienestar Social, Educación y Relaciones Exteriores, la Secretaría General de Planificación, el Consejo de Seguridad Nacional, el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, el Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros.

Los integrantes del Comité Nacional, en concordancia con lo anteriormente expuesto son los siguientes:

- El Subsecretario Técnico Administrativo del Ministerio de Agricultura y Ganadería o su delegado, que lo presidirá.
- El Subsecretario de Desarrollo Rural Integral del Ministerio de Bienestar Social o su delegado.
- El Subsecretario General de Salud del Ministerio de Salud Pública o su delegado.
- El Subsecretario Económico del Ministerio de Relaciones Exteriores o su delegado.
- El Subsecretario de Educación del Ministerio de Educación y Cultura o su delegado.
- El Subsecretario General de Planificación, de la Secretaría General de Planificación o su delegado.
- El Secretario General del Consejo de Seguridad Nacional, o su delegado.
- El Secretario del Consejo Nacional de Recursos Hídricos o su delegado.
- El Secretario del Consejo de Desarrollo y Planificación de los Pueblos Indígenas y Negros (CONPLADE IN), o su delegado.

Notas:

- El Decreto 133 (R.O. 25, 18-III-97) que creó el Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador CONPLADE IN ha sido derogado por el Decreto No. 386 (R.O. 86, 11-XII-98) que creó el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador, CODENPE.

- Por disposición del Art. 255 de la Constitución Política vigente, el Sistema Nacional de Planificación estará a cargo de un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República, por lo que desaparece el CONADE. Hasta que se expida su ley regulatoria y en virtud de lo dispuesto por la trigésima novena disposición transitoria de la Constitución, ha sido creada la Oficina de Planificación (D.E.120, R.O. 27, 16-IX-98).

Art. 12.- Para su aplicación en el espacio provincial, se crean los Comités Ejecutivos Provinciales, en los cuales sus integrantes serán los Directores Provinciales o Representantes de los Organismos que constituyen el Comité Ejecutivo Nacional y que aplicarán en el espacio de su jurisdicción las políticas y estrategias impartidas por éste.

Art. 13.- Para instrumentalizar los diagnósticos y formular y actualizar políticas, estrategias y planes de acción se establecen el Grupo Nacional y los Grupos Provinciales de Trabajo, conformados por funcionarios de planta idóneos de las Entidades que conforman el Comité Ejecutivo Nacional.

Los Grupos Nacional y Provinciales tienen como finalidad efectuar los estudios del caso y los correspondientes planes, para someterlos a la consideración y aprobación de los Comités, y para implementarlos una vez aprobados.

Art. 14.- Los Comités y los Grupos de Trabajo tienen la opción de Formular y Ejecutar Programas Especiales de Seguridad Alimentaria, en los que se considere uno o más de sus componentes, en conformidad a las exigencias de las situaciones determinadas en los diagnósticos y a la disponibilidad de los recursos necesarios para el efecto.

Art. 15.- Los Comités y los Grupos de Trabajo en virtud a los contenidos de los Programas están en capacidad de convocar a todos los organismos y entidades del sector público y privado que estimaren necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

Art. 16.- El Comité Ejecutivo Nacional, en conformidad a las regulaciones establecidas por la Secretaría General de Planificación y el Ministerio de Finanzas y Crédito Público, presentará anualmente a éstos, en forma consolidada los proyectos y planes operativos con su respectiva proforma presupuestaria, a cargo de las diversas instituciones públicas ejecutoras, vinculadas con los Programas de Seguridad Alimentaria para conseguir y asegurar su financiamiento En consecuencia los Comités Provinciales, con sus respectivos Grupos de Trabajo, deberán elevar sus propuestas al Comité Ejecutivo Nacional, en lo que concierne a los rubros o actividades de los planes y proyectos relacionados con la Seguridad Alimentaria, a cargo de los organismos públicos, para su presentación y aprobación a la Secretaría General de Planificación y al Ministerio de Finanzas y Crédito Público.

Notas:

- Por disposición del Art. 255 de la Constitución Política vigente, el Sistema Nacional de Planificación estará a cargo de un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República, por lo que desaparece el CONADE. Hasta que se expida su ley regulatoria y en virtud de lo dispuesto por la trigésima novena disposición transitoria de la Constitución, ha sido creada la Oficina de Planificación (D.E.120, R.O. 27, 16-IX-98).

- El Ministerio de Finanzas y Crédito Público es actualmente el Ministerio de Economía y Finanzas (D.E. 366, R.O. 81, 19-V-2000)

Art. 17.- La Dirección en la ejecución de los Programas Especiales de Seguridad Alimentaria relacionados con la disponibilidad y estabilidad de los alimentos, estará a cargo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el apoyo y asesoría de los Ministerios de Salud, Bienestar Social, Educación y el Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros.

La Dirección en la ejecución de los Programas Especiales de Seguridad Alimentaria, relacionados con el acceso a los alimentos, correrá a cargo del Ministerio de Bienestar Social, con el respaldo de los Ministerios de Salud Pública, Educación, Agricultura y Ganadería y el Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros.

El Comité Ejecutivo Nacional determinará las responsabilidades en la Dirección y Ejecución de otros Programas Especiales no directamente orientados a la disponibilidad, estabilidad y acceso a los alimentos.

Art. 18.- La Secretaría del Frente Social apoyará todas las acciones señaladas en éste Decreto y que caen en el marco de su competencia.

Art. 19.- De la ejecución del presente Decreto que entrará en vigencia a partir de la fecha de publicación en el Registro Oficial, encárgase a los Ministros de Relaciones Exteriores, de Agricultura y Ganadería, de Bienestar Social y de Salud Pública.

Dado, en el Palacio Nacional, en Quito, a 9 de enero de 1.998.

1.- Decreto Ejecutivo 1039  
(Suplemento del Registro  
Oficial 234, 13-I-98).

REGLAMENTO PARA EL  
CONTROL SANITARIO DE  
ALIMENTOS QUE SE  
EXPENDEN EN LA VÍA  
PÚBLICA

FUENTES DE LA PRESENTE EDICIÓN DEL  
REGLAMENTO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

From: "Chiuckay Chaw Chang" <cchaw@ecua.net.ec  
To: Alexandra Lucin <alucinj@hotmail.com  
Subject: RE: Estudio de embutidos  
Date: Tue, 5 Dec 2000 21:28:33 -0500

Subject: Estudio de embutidos

He aqui mi respuesta, espero se sirva de mucho, chao.

1) En qué ciudad vive Ud.?

Respuesta: Guayaquil

2) En qué parte de la ciudad vive Ud?

- a) Norte
- b) Centro
- c) Sur
- d) Fuera de la ciudad

Respuesta: a

3) Tipo de sexo al que pertenece:

- a) Femenino
- b) Masculino

Respuesta: b

4) Su edad está comprendida entre:

- a) 20-29 años
- b) 30-39 años
- c) 40-49 años

Respuesta: c

5) Con cuánta frecuencia consume embutidos?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Anualmente
- e) Rara vez

Respuesta: b # de veces: 2

6)Cuál es su forma de consumo? (Seleccione una o varias)

- a) Sanduche de mortadela
- b) Sanduche de jamón
- c) Chorizo asado
- d) Hot dog
- e) Chuzo
- f) Salchipapa
- g) Otros

Respuesta(s): a, b, c

7) Dónde compra el producto?

- a) En algún centro de expendio para prepararlo en casa?

b) Preparado listo para consumir

Respuesta: a

Si la respuesta de la pregunta 7 es a, conteste las siguientes preguntas, caso contrario dirijase a la pregunta 14:

8) Qué marca de embutidos prefiere y por qué?

- a) Embutidos Don Diego
- b) Embutidos La Italiana
- c) Embutidos Piggli's
- d) Embutidos La Europea
- e) Embutidos Americana
- f) Embutidos Juris
- g) Embutidos Mr. Pollo
- h) Embutidos Fritz
- i) Embutidos San Nicolás
- j) Embutidos Plumrose
- k) Embutidos La Vienesita
- l) Embutidos La Española
- m) Fereeder

Respuesta marca 1: j

Motivos:

- a) Es de buena Calidad
- b) Es económica
- c) Tiene promociones continuas
- d) Es fácil de adquirir
- e) Tiene buena publicidad

Respuesta motivos: a

9) Qué tipo de embutidos prefiere?

- a) Chorizo de asar (tripa natural)
- b) Chorizo de asar (tripa sintética)
- c) Hot dog
- d) Mortadela
- e) Jamón

Respuestas: c, d, e

10) De qué clase de materia prima los prefiere?

- a) Carne de res
- b) Carne de cerdo
- c) Carne de pollo

Respuestas: a, b

11) En cuáles de estos grupos se ubica Ud.?

- a. Comprador del producto
- b. Comprador/Consumidor
- c. Consumidor del producto

Respuesta: b

12)Cuál es su volumen de compra?

# SALSAMENTARIA SUIZA S.A

## SALSUISA



[Inicio](#)

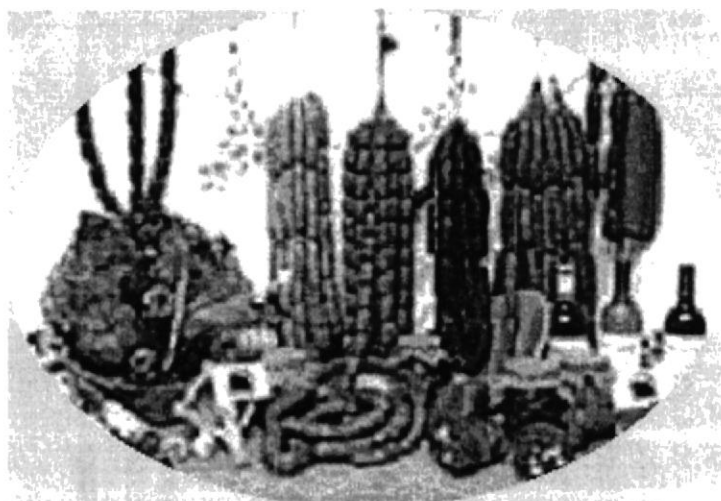
[Empresa](#)

[Productos](#)

[Registro](#)

[E-mail](#)

Combinando tecnología suiza y mano de obra ecuatoriana ponemos a su disposición €



Km. 35 vía a Nobol (Ecuador)

Telfs: 348135, 204377

Fax: 348135

[vlucin@salsamentaria.com](mailto:vlucin@salsamentaria.com)





# LA EMPRESA

[Inicio](#)[Misión](#)[R. Humano](#)[Planta](#)[E-mail](#)

## MISION

Somos una empresa joven, dedicada a la elaboración y comercialización de productos cárnicos. Nuestra sólida formación nos ha permitido entrar en el mercado en un tiempo de difícil situación económica para el país, e ir creciendo con pasos firmes. Nuestro desafío actual es incrementar el mercado nacional y muy pronto comercializar con el país vecino de Perú. Contamos con un recurso humano calificado y con la capacidad instalada necesaria para optimizar los procesos de producción que disminuyan los costos y nos permita ofrecer a nuestros clientes productos de calidad a un menor precio. Reconocemos la riqueza que el Ecuador posee y nos sentimos comprometidos en ser parte activa de su reactivación económica y la conservación de sus recursos.



# LA EMPRESA

[Inicio](#)[Misión](#)[R. Humano](#)[Planta](#)[E-mail](#)

## RECURSO HUMANO

La empresa cuenta con un profesional en elaboración de embutidos de origen suizo. Su amplia experiencia dentro de esta industria ha sido demostrada en la excelente producción con la que actualmente el mercado puede disfrutar.



La Gerencia General está dirigida por un profesional de reconocida trayectoria administrativa en empresas de elaboración de productos cárnicos.

El personal de la parte operativa es el reflejo de sus administradores.



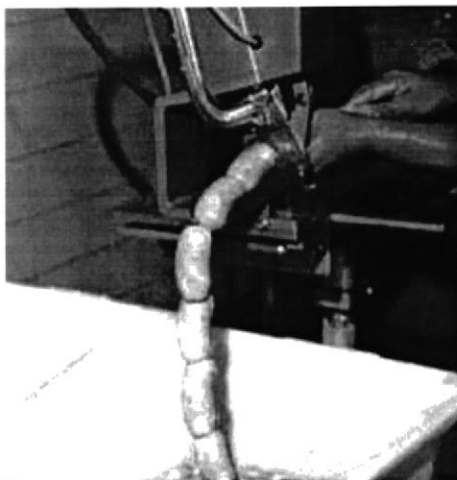
# LA EMPRESA

[Inicio](#)[Misión](#)[R. Humano](#)[Planta](#)[E-mail](#)

## PLANTA INDUSTRIAL



La planta de fabricación de embutidos, se encuentra ubicada en el Km. 35 de la vía a Nobol, junto al camal frigorífico Nobol.



Dispone de los equipos necesarios para la elaboración de los diversos productos cárnicos. Debido a la ubicación, la materia prima básica utilizada en la elaboración de los embutidos es de excelente calidad y preservación.



# PRODUCTOS

[Inicio](#)

[Empresa](#)

[Registro](#)

[E-mail](#)



Tripa Sintética



Tripa Natural



Jamón



# TRIPA SINTÈTICA

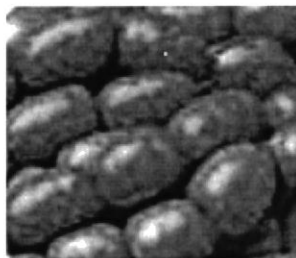
Antes

E-mail

## Chorizo cervecero

### Características

- Producto ahumado
- Tripa sintética calibre 36



### Materia prima básica

- Carne de res
- Manteca de cerdo

### Uso

Puede ser utilizado para asar en carbón ó parrilla. Especialmente para chuzos de carne acompañados con alguna salsa

---

## Salchicha Texana

### Características

- Producto ahumado
- Tripa sintética calibre 30

### Materia prima básica

- Carne de res
- Grasa de cerdo



**Antes****E-mail**

# TRIPA NATURAL

## Parrillero

### Características

- Producto crudo
- Tripa natural de cerdo



### Materia prima básica

- Carne de res
- Carne de cerdo
- Manteca de cerdo

### Uso

Asado o frito. Especialmente para parrilladas. Considere que al ser un producto no cocido, deberá recibir el cocimiento adecuado.



# REGISTRO

[Inicio](#)[Empresa](#)[Productos](#)[E-mail](#)

Nombres:

Apellidos:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

E-mail:

Tipo de negocio:

Ingrese el tipo de negocio si no está en la lista anterior:

Tipo de Venta:

Mayorista

Minorista

## BIBLIOGRAFIA

- Datos estadísticos, Fuente del Banco Central del Ecuador (Guayaquil, Banco Central del Ecuador, 2000-2001)
- Autores varios, Material Tópico de Planeación Estratégica (Guayaquil Licenciatura en Sistemas de Información, 2000)
- Angélica Bretado Ramírez y Anapaula Corral Guajardo, Planeación estratégica para pequeños negocios (México D.F., Junio 2000)
- Archivo SALSAMENTARIA SUIZA S.A. SALSUISA