

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **ESCUELA DE CIENCIAS**

### **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS.**

**CASO: “CARNES Y PARRILLA DEL VALLE” CANTÓN QUITO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**RAÚL ROBERTO FUERTES MARTÍNEZ**

**DIRECTOR: ING. VINICIO REINOSO MBA**

2007.

### DEDICATORIA:

*A Dios por todas las bendiciones y su infinito amor que me ha regalado.*

*A mis padres, que con su cariño y comprensión han sabido darme ánimos para seguir adelante.*

*A mis hermanos y mi novia Karina, de quienes siempre he recibido su cariño y comprensión incondicional.*

*Para mis amigos con quienes he compartido momentos agradables e inolvidables, y que han llenado mi vida de alegrías.*

## AGRADECIMIENTOS

*A mi director de tesis Ing. Vinicio Reinoso, por la guía y conocimientos brindados en la realización del presente proyecto.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Carnes y Parrilla del Valle es una empresa que se encuentra elaborando productos cárnicos procesados de uso exclusivo para restaurantes. En el Distrito Metropolitano de Quito y sus valles existen aproximadamente 233 restaurantes interesados en adquirir los productos que elabora la empresa, dicho segmento de mercado representa más de 1.600.000 dólares anuales por demandas insatisfechas.

La empresa incrementará su participación en el segmento de mercado de los restaurantes del 8 por ciento al 16 por ciento durante los próximos tres años del proyecto, lo que le significará utilidades adicionales de 19.000 dólares anuales a partir del año 2010.

El crecimiento de la empresa se conseguirá mediante el direccionamiento estratégico de la empresa lo que incluye la aplicación de un enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos del cliente, servicios de venta y pos-venta, publicidad enfocada a restaurantes, contratación y capacitación de los vendedores directos.

Para cumplir con los objetivos de ventas, la capacidad productiva deberá incrementarse en el 25 por ciento consecutivamente durante los próximos 3 años, para ello se deberá elevar cuellos de botella y mejorar el flujo del proceso productivo, efectuándose inversiones mínimas en equipos y maquinarias que permitirán mejorar la calidad del producto.

La empresa presentará una mejor imagen a sus clientes y realizará eficientemente su gestión interna y externa, con la reestructuración de las principales actividades que producen valor a la empresa, para ello se ha diseñado una nueva estructura organizativa capaz de responder a dichos requerimientos.

Para el inicio del proyecto, la empresa deberá realizar inversiones previas de 8.000 dólares, e inversiones de trabajo de 3.378 dólares. El total de la inversión será auto financiada por el propietario de la empresa, quien recuperará su inversión durante doceavo mes del primer año del proyecto. El **VAN** del proyecto será de 32. 500 dólares, superando en 12.000 dólares al VAN sin proyecto, con lo que se concluye que el proyecto viable y rentable.

<b>CONTENIDO</b>	<b>INDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>		
<b>CAPITULO I</b>		
<b>INTRODUCCION</b> .....		1
1.1 ANTECEDENTES.....		1
1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....		2
1.2.1 UBICACIÓN.....		2
1.2.2 MARCO LEGAL.....		2
1.2.3 INVERSIÓN INICIAL.....		2
1.2.4 PRODUCTOS.....		2
1.2.5 SERVICIOS.....		4
1.2.6 FORMA DE ORGANIZACIÓN.....		4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....		4
1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....		6
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....		6
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....		7
1.6 HIPÓTESIS DEL TRABAJO.....		7
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>MARCO TEORICO</b> .....		8
2.1 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....		8
2.1.1 CONCEPTO		
2.1.2 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....		9
2.1.2.1 IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....		9
2.1.2.1.1 TAREAS IMPLICADAS EN LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....		10
2.1.2.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....		10
2.1.2.1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....		11
2.1.2.1.4 HIPÓTESIS.....		11
2.1.2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....		12
2.1.2.2.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....		12
2.1.2.2.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....		12
2.1.2.3. DISEÑO DE LA MUESTRA.....		12
2.1.2.4 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....		13
2.1.2.4.1. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....		13
2.1.2.4.2. RECOPIACIÓN DE DATOS.....		13
2.1.2.4.3. PROCESAMIENTO DE DATOS.....		13
2.1.2.4.4. ANÁLISIS DE DATOS.....		13

2.2.	PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	14
2.2.1.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	14
2.2.1.1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	15
2.2.1.2.	ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (Fuerzas de Porter).....	16
2.2.1.2.1.	AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.....	16
2.2.1.2.2.	AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	16
2.2.1.2.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	16
2.2.1.2.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	17
2.2.1.2.5.	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	17
2.2.1.3.	ANÁLISIS INTERNO.....	17
2.2.1.3.1.	ENTORNO PROPIO DE LA EMPRESA.....	18
2.2.1.3.2.	ENTORNO PRÓXIMO A LA EMPRESA.....	18
2.2.2.	ANÁLISIS FODA Y LÍNEAS DE ESTRATEGIAS.....	19
2.2.3.	MISIÓN.....	19
2.2.4.	VISIÓN.....	19
2.2.5.	VALORES EMPRESARIALES.....	20
2.2.6.	OBJETIVOS.....	20
2.3	PLAN DE MERCADEO.....	20
2.3.1	SITUACIÓN DEL MERCADO.....	21
2.3.1.1	MERCADO META.....	21
2.3.1.2	PRODUCTOS EN EL SECTOR.....	21
2.3.1.3	PRECIOS EN EL SECTOR.....	21
2.3.1.4	PLAZA EN EL SECTOR.....	22
2.3.1.5	PROMOCIÓN EN EL SECTOR.....	22
2.3.1.6	PERFIL DEL CLIENTE.....	22
2.3.1.7	LA DEMANDA EN EL MERCADO OBJETIVO.....	22
2.3.1.8	OFERTA EN EL SECTOR.....	23
2.3.2	SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	23
2.3.3	OBJETIVOS DE MERCADEO.....	23
2.3.4	ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	24
2.3.5	MARKETING MIX.....	24
2.3.6	PLAN OPERATIVO DE MERCADEO.....	25
2.3.7	PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO.....	25
2.4	SISTEMA DE ACTIVIDADES.....	26
2.4.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	26
2.4.1.1	CLASES DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.....	27
2.5	PLANEACIÓN FINANCIERA.....	27
2.5.1	FLUJO DE CAJA.....	28
2.5.2	VALOR PRESENTE NETO (VAN).....	28

### **CAPÍTULO III**

<b>INVESTIGACION DE MERCADOS.....</b>	<b>30</b>
3.1 IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.1.1 DISCUSIÓN CON TOMADORES DE DECISIÓN.....	30

3.1.2	ENTREVISTAS CON EXPERTOS.....	31
3.1.3	FUENTES DE DATOS INTERNAS.....	32
3.1.3.1	INVESTIGACIONES PREVIAS.....	32
3.1.4	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	35
3.1.4.1	ENCUESTA EXPLORATORIA PREVIA.....	35
3.1.4.2	RESULTADOS DE LA ENCUESTA EXPLORATORIA PREVIA.....	36
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	37
3.2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA INVESTIGATIVO.....	37
3.2.2	OBJETIVO.....	37
3.2.3	INFORMACIÓN REQUERIDA.....	37
3.2.4	HIPÓTESIS.....	38
3.2.5	INVESTIGACION EXPLORATORIA.....	38
3.2.6	ANÁLISIS DE INFORMACION OBTENIDA POR INVESTIGACION EXPLORATORIA PILOTO.....	38
3.2.7	INVESTIGACION DESCRIPTIVA.....	39
3.2.8	DETERMINACION DE LA MUESTRA.....	39
3.2.9	DIFICULTADES EN LA RECOPIACIÓN.....	42
3.3	RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	42
3.3.1	RECOPIACIÓN DE DATOS.....	42
3.3.2	ANÁLISIS DE DATOS.....	44
3.3.2.1	<b>PREGUNTA 1:</b> ..... ¿CUÁNTOS KILOGRAMOS, APROXIMADAMENTE, COMPRA SEMANALMENTE DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS CÁRNICOS	47
3.3.2.2	<b>PREGUNTA 2</b> ..... ¿DE QUE CALIDAD CONSIDERA QUE SON LOS PRODUCTOS QUE ADQUIERE EN LA ACTUALIDAD?	55
3.3.2.3	<b>PREGUNTA 3:</b> ..... ¿QUE PESO LE AGRADARÍA QUE CONTENGA CADA PRESENTACIÓN?	57
3.3.2.4	<b>PREGUNTA 4:</b> ..... ¿QUE TIPO DE EMPAQUE EXIGEN?	59
3.3.2.5	<b>PREGUNTA 5:</b> ..... MARQUE EL TIPO DE ASESORAMIENTO QUE USTED RECIBE SOBRE EL MANEJO DE PRODUCTOS CÁRNICOS	60
3.3.2.6	<b>PREGUNTA 6:</b> ..... ¿CADA CUANTO TIEMPO SE ABASTECE DE PRODUCTOS CÁRNICOS?	62
3.3.2.7	<b>PREGUNTA 7:</b> ..... ¿QUÉ PRECIO, EN PROMEDIO, SE ENCUENTRA PAGANDO POR CADA KILOGRAMOS EN CADA PRODUCTO CÁRNICOS?	65
3.3.2.8	<b>PREGUNTA 8:</b> ..... ¿CADA CUANTO TIEMPO PAGAPOR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS QUE ADQUIERE?	66
3.3.2.9	<b>PREGUNTA 9:</b> ..... SEÑALE EL NOMBRE DE SUS PROVEEDORES	69
3.3.2.10	<b>PREGUNTA 10:</b> ..... ¿CÓMO CONOCIÓ A SU PROVEEDOR?	72



3.3.2.11	<b>PREGUNTA 11</b> .....	72
	¿CUAN INTERESADO ESTARÍA EN ADQUIRIRÍA ALGÚN PRODUCTOS CÁRNICOS DE UN NUEVO PROVEEDOR?	
3.3.2.12	<b>PREGUNTA 12</b> .....	73
	¿QUE RECOMENDACIONES DARÍA PARA PODER SATISFACER A UN CLIENTE CON PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD?	
3.4.	RESUMEN DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS.....	74

## **CAPITULO IV**

	<b>PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA</b> .....	76
4.1	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	76
4.1.1	<b>ANÁLISIS DE FACTORES SOCIALCULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES</b> .....	76
	• Alta concentración de la población.....	76
	• Crecimiento de la población.....	77
	• Incorporación de la mujer en la actividad económica.....	77
	• Distribución de los ingresos.....	77
	• Migración y divisas de emigrantes.....	78
	• Alta Congestión Vehicular.....	78
	• Factores ambientales.....	79
4.1.2	<b>ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICO Y LEGAL</b> .....	80
	• Reformas arancelarias.....	80
	• Patente de productos cárnicos mejorados.....	80
	• Inestabilidad política.....	80
	• Políticas socialistas del nuevo gobierno.....	81
4.1.3	<b>ANÁLISIS DE LOS FACTORES ECONÓMICOS</b> .....	81
	• Producto interno bruto (PIB).....	82
	• Tasas de interés elevadas.....	82
	• Inflación en materias primas cárnicas.....	83
4.1.4	<b>ANÁLISIS DE LOS FACTORES TECNOLÓGICOS</b> .....	83
	• Disponibilidad de maquinarias Nacionales.....	83
	• Disponibilidad de maquinarias extranjeras.....	84
	• Maquinarias empleadas por los proveedores de materias primas Cárnicas.....	84
	• Incremento en el precio de la Energía Eléctrica.....	84
4.1.5	<b>EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS</b> .....	85
	• Análisis de los resultados obtenidos en la matriz EFE.....	86
4.2.	<b>ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO EN EL SECTOR INDUSTRIAL</b> .....	86
4.2.1	<b>AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES</b> .....	87
	• Pocas regulaciones municipales a nuevos competidores.....	87
	• Altas barreras de entrada por exigencias sanitarias.....	87
	• Altas barreras financieras a nuevos competidores.....	87
4.2.2	<b>AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b> .....	88
	• Productos cárnicos a base de soya.....	88

•	Calidad preferida en restaurantes.....	88
4.2.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	89
•	Alto número de proveedores de materias primas cárnicas para el sector.....	89
•	Alto número de proveedores de materias primas no cárnicas para el sector.....	89
4.2.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	90
•	Plazos de crédito a clientes.....	90
•	Descuentos por altos volúmenes de compra.....	90
4.2.5	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	91
4.2.6	EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO.....	92
•	Análisis de los resultados obtenidos en la matriz.....	93
4.3	ANÁLISIS INTERNO.....	93
4.3.1	ANÁLISIS PROPIO DE LA EMPRESA.....	93
4.3.1.1	CAPACIDAD DIRECTIVA.....	93
•	Falta de Planeación empresarial.....	93
•	Estructura organizacional flexible.....	94
•	Sistemas de Control inexistentes.....	94
4.3.1.2	CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	95
•	No disposición de vendedores directos.....	95
•	Bajos Costos de Distribución y Ventas.....	95
•	Participación moderada en el segmento de mercado de los restaurantes.....	95
4.3.1.3	CAPACIDAD FINANCIERA.....	96
•	Inadecuado manejo de liquidez.....	96
•	Capacidad de respuesta a Demandas Cíclicas.....	96
•	Precios ajustados a la demanda.....	96
•	Elevado Margen de utilidad.....	97
4.3.1.4	CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	97
•	Moderado nivel tecnológico.....	97
•	Valor agregado en el producto.....	98
4.3.1.5	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	99
•	Habilidad técnica del recurso humano.....	99
•	Elevadas remuneraciones a trabajadores.....	99
•	Bajos niveles de Accidentalidad.....	99
•	Bajo sentido de pertenecía del recurso humano.....	99
4.3.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO PRÓXIMO A LA EMPRESA (MICROENTORNO).....	100
4.3.2.1	BAJA COMPETENCIA DIRECTA EN RESTAURANTES.....	100
4.3.2.2	SELECCIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS.....	101
•	Cartera de productos ajustada a su segmento.....	101
4.3.2.3	CLIENTES.....	102
•	Cumplimiento de las exigencias de los clientes.....	102
•	Disponibilidad de liquidez de sus clientes.....	102
•	Bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente.....	103
4.3.3	PROVEEDORES.....	103
•	Alto número de proveedores de la empresa.....	103

4.3.4	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS .....	104
•	Análisis de los resultados obtenidos en la matriz EFI.....	105
4.4	ANÁLISIS DEL FODA Y LINEAS ESTRATEGICAS.....	105
4.5	ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	108
4.6	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	109
4.6.1	MISIÓN.....	109
4.6.2	VISIÓN.....	109
4.6.3	PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES.....	109
4.6.3.1	PRINCIPIOS EMPRESARIALES.....	109
4.6.3.2	VALORES EMPRESARIALES.....	110
4.6.4	OBJETIVO EMPRESARIAL.....	110

## **CAPÍTULO V**

<b>PLAN DE MERCADEO.....</b>	<b>115</b>
5.1. ANÁLISIS DE MERCADO.....	111
5.1.1 MERCADO OBJETIVO.....	111
5.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS EN EL SECTOR.....	112
5.1.3 PRECIOS EN EL SECTOR.....	113
5.1.4 LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR .....	114
5.1.5 PROMOCIÓN EN EL SECTOR DE LOS RESTAURANTES.....	115
5.1.6 PERFIL DEL CLIENTE DEL MERCADO META.....	115
5.1.7 LA DEMANDA EN EL SECTOR.....	116
5.1.8 LA OFERTA DE LOS COMPETIDORES.....	117
5.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	119
5.3 OBJETIVOS DEL MERCADO.....	120
5.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	120
5.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	120
5.4 ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	124
5.5 PLAN OPERATIVO DE MERCADEO.....	124
5.6 PLAN DE CONTINGENCIA.....	131
5.7 PLAN DE VENTAS DIRECTAS.....	133

## **CAPITULO VI**

6.1 SISTEMA DE ACTIVIDADES.....	134
6.1.1 PROCESO DE COMPRAS.....	135
6.1.2 LOGÍSTICA DE ENTRADA.....	135
6.1.3 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	138
6.1.4 PROCESO PRODUCTIVO.....	136
6.1.5 INCREMENTO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	139
6.1.6 LOGISTICA DE DESPACHOS.....	140
6.1.7 SERVICIO DE VENTAS Y POSVENTAS.....	140
6.1.8. VENTA DE REPARTIDORES.....	141
6.1.9 VENTAS PERSONALIZADAS.....	141
6.1.10 PRE VENTAS TELEFÓNICAS.....	141
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA.....	141

## **CAPÍTULO VII**

<b>ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>143</b>
7.1 INTRODUCCIÓN.....	143
7.2 OBJETIVO FINANCIERO.....	143
7.3 PERSPECTIVA ACTUAL DE INVERSIONES.....	144
7.4 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	145
7.5 EGRESOS PROYECTADOS.....	147
7.6 INGRESOS PROYECTADOS.....	149
7.7 FLUJOS DE CAJA.....	152
7.8 INDICADORES FINANCIEROS.....	155
7.9 PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL.....	157
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Carnes y Parrilla del Valle es una empresa que se encuentra elaborando todo tipo de productos cárnicos procesados; casi el total de su producción es vendida en los principales restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles. Según la investigación de mercados efectuada en el proyecto, se identificó que en el Distrito Metropolitano de Quito y sus valles existen aproximadamente 233 restaurantes interesados en adquirir productos cárnicos procesados de un nuevo proveedor, identificándose el potencial para el desarrollo de la empresa que posee dicho segmento de mercado, puesto que actualmente representa más de 1.600.000 dólares anuales por demandas insatisfechas.

Para la identificación de la situación actual de la empresa, se efectuó un análisis interno y externo a la empresa, con lo cual se pudo diseñar estrategias para el aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades y la minimización de las debilidades y amenazas. Posteriormente se le dio un direccionamiento estratégico, enfocando todos los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de su objetivo empresarial que es el de incrementar su producción en un 25% anualmente hasta el año 2010.

Dentro de su plan de mercadeo se contempla el incremento de la participación de la empresa en el segmento de mercado de los restaurantes del 8 % al 16 % en el transcurso de los próximos tres años, lo que le significará utilidades adicionales de aproximadamente 19.000 dólares anuales; para ello la capacidad productiva de la planta se incrementará en el 25 % durante el mismo periodo, mediante el mejoramiento del flujo del proceso productivo, efectuándose inversiones inferiores a 20.000 dólares, las mismas que estarán dirigidas a la estandarización de los procesos productivos, el mejoramiento de la calidad de los productos, y el ofrecimiento de un mejor servicio de venta y posventa.

Para la obtención de nuevos clientes, la empresa aplicará un enfoque de calidad del producto ajustada sus requerimientos, un diseño de un servicio de venta y pos-venta, una publicidad enfocada a restaurantes, una contratación de la cartera

de productos y una capacitación de de la fuerza de ventas. Al ser las ventas directas el principal medio de obtención de nuevos clientes (según los resultados obtenidos en la investigación de mercados), se reestructurará la fuerza de ventas y se diseñará un plan de ventas directas caracterizada por su enfoque en restaurantes.

La empresa presentará una mejor imagen ante sus clientes y realizará eficientemente su gestión tanto interna y como externa, con la reestructuración de las principales actividades que producen valor a la empresa; para ello se ha diseñado una nueva estructura organizativa capaz de responder a dichos requerimientos.

Para el inicio del proyecto, la empresa deberá realizar inversiones previas de 8.000 dólares para la compra de activos fijos, e inversiones de trabajo de aproximadamente 3.400 dólares. El total de la inversión será auto financiada por el propietario de la empresa, y se estima que se recuperará la inversión al doceavo mes del primer año del proyecto. La viabilidad financiera se observa por el **VAN** del proyecto que será de 32. 500 dólares a 36 meses, superando en 12.000 dólares al VAN sin proyecto, con lo que se concluye que el proyecto es viable y rentable.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. ANTECEDENTES

Fundada por el Lic. Raúl Fuertes, en el año de 1998, la empresa Carnes y Parrilla del Valle inicia su actividad comercial en una planta provisional en el Valle de los Chillos, dedicándose en primera instancia a la producción de chorizos parrilleros.

Para la elaboración de sus productos fue necesario el diseño y construcción de maquinaria, inventada por su fundador y que se ajustaba plenamente a los requerimientos de producción de esos tiempos.

Conforme la demanda se incrementaba, las necesidades de trasladar la planta a un lugar mas espacioso crecían, es así que en el año 2000 sus instalaciones son ubicadas en su actual sede en San Rafael, de igual forma las demandas de los clientes dieron paso a la ampliación de la línea de productos, para lo cual fue necesario renovar sus maquinarias en el mismo año.

Siendo una micro empresa desde sus orígenes, la empresa “Carnes y Parrilla del Valle” no ha descuidado en ningún momento, la importancia de trabajar con calidad, lo que ha generado confianza y fidelidad de sus clientes.

En la actualidad “Carnes y Parrilla del Valle” opera bajo la dirección de su dueño-fundador y representante legal de la empresa, con el trabajo de obreros de planta y un administrador. Sus productos, de elaboración semiartesanal, son distribuidos en los principales restaurantes de la ciudad de Quito, los cuales han tenido una gran aceptación por su alto nivel de calidad, precios accesibles y por el buen servicio que brinda a sus clientes.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

La empresa pertenece al sector industrial cárnico, siendo su principal actividad la elaboración de embutidos.

### **1.2.1. UBICACIÓN**

La fábrica se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos en la calle “Los Arupos No 189 y Gonzáles Suárez”.

### **1.2.2. MARCO LEGAL**

“Carnes y Parrilla del Valle” es una empresa de un solo propietario, la misma que cumple con todos los requisitos legales de funcionamiento como son los siguientes:

- REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE No 1000597235001.
- PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO No 0158258.
- CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO DEL CUERPO DE BOMBEROS No 43483.

### **1.2.3. INVERSIÓN INICIAL**

La empresa inició sus actividades en el año 1998 con un capital inicial de tres mil dólares americanos.

### **1.2.4. PRODUCTOS**

La empresa fabrica sus productos, a base de carnes selectas de res y de cerdo (a excepción de la morcilla en la que se emplea plasma de res y de cerdo), para lo cual se emplean diferentes mezclas, entre estas dos materias primas, según el producto que se desee fabricar, adicionalmente se incorporan ingredientes,



aditivos y especias que darán una característica especial a cada tipo de producto. Por exigencias de calidad, los principales proveedores de la empresa son Supermaxi, Magda Espinosa y Pronaca.

En la actualidad la empresa dispone de 7 productos principales que son los siguientes:

- Chorizo Español
- Botón
- Olma (botón de ternera)
- Morcilla Negra.
- Longaniza
- Salchicha Frankfurt
- Choricillo

Adicionalmente, con el objetivo de darle valor agregado a sus productos, se ha incorporado la venta de tres productos adicionales que son: las parrilladas completas, parrilladas extras y pinchos. Dichos productos constan de lo siguiente:

**Tabla 1**

<b>PRODUCTO</b>	<b>CONTENIDO</b>
Parrillada Completa.	Filete de res, chuleta de cerdo, chorizo, botón, olma, longaniza y morcilla negra.
Parrillada Extra.	Filete de res, chuleta de cerdo, pierna de pollo, chorizo, botón, olma, longaniza y morcilla.
Pinchos.	Filete de res, chorizo, botón, pimienta y cebolla

**Fuente:** Propia del autor.

Todos los productos han sido diseñados pensando en la poca disponibilidad de tiempo que pueda poseer el cliente, por lo que son de fácil y rápida preparación, y en el caso de las parrilladas y los pinchos, son aliñados y precocidos, listos para asar.

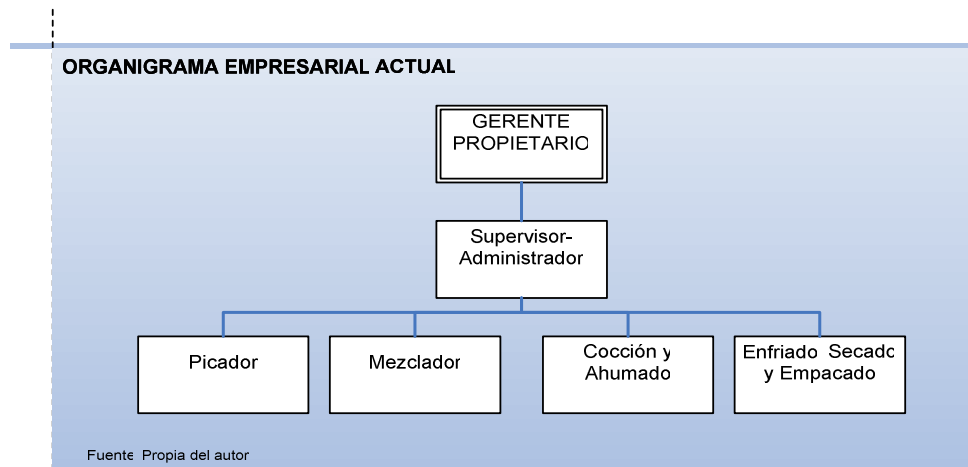
### 1.2.5. SERVICIOS

Al ser la venta personalizada, el dueño o administrador del restaurante que adquieren el producto dispone de asesoramiento continuo sobre el uso y tratamiento de los productos cárnicos, así como también de servicio de entrega inmediata.

### 1.2.6. FORMA DE ORGANIZACIÓN

La estructura organizativa es lineal, propia de una empresa artesanal, los trabajadores reciben órdenes directamente de su superior.

Gráfico 1



Los trabajadores son poli funcionales, aunque cada obrero tiene asignada una responsabilidad, el trabajo es conjunto en ciertas actividades en las que se requiere una mayor participación de la mano de obra.

## 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada día los esfuerzos de la industria ecuatoriana por ofrecer productos y servicios que cumplan con las exigencias de los clientes se ha vuelto una carrera vital para su sobrevivencia, y mas aún con la participación del Ecuador en el

proceso de globalización, siendo de gran importancia el diseño de un Plan de Negocios que permita encaminar a cualquier empresa, sea esta grande, mediana o pequeña, a un éxito interno.

Con el fin de demostrar competitividad en el mercado, es necesario brindar productos con un alto nivel de calidad, y ofrecer un excelente servicio, en la venta como en la postventa, esto implica que las actividades tanto internas como externas de la empresa funcionen de forma sistémica, de modo que no pase desapercibido ningún detalle que pueda afectar su buen desempeño.

Los cambios en las tendencias de consumo y la importante participación de la mujer en las actividades económicas como en las decisiones de compra familiar han traído como consecuencia una preferencia a consumir productos saludables con un alto nivel nutricional y de fácil preparación, por lo que el consumo de embutidos y carnes frías ha tenido incrementos en sus demandas, como se evidencia en la publicación de la Revista “Dinero” del Diario Hoy del 17 de enero del 2005, donde se dice que: *“Durante el último trimestre del año anterior, el gasto promedio mensual de las familias en alimentos y bebidas no alcohólicas ascendió a \$ 280,3 millones de dólares, siendo los productos más demandados las carnes y los embutidos”*; y en la publicación del 10 de febrero del 2005 de la misma revista, se manifiesta que: *“el gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas en los hogares urbanos en el Ecuador, alcanza \$ 280 millones de dólares mensuales siendo el sector con mayor participación el de las carnes y embutidos con \$ 40 millones de dólares por mes (14,29 %)”*. Por supuesto, uno de los mayores mercados urbanos, lo constituyen los sectores que forman la ciudad capital y su periferia, con una población que bordea los dos millones de habitantes.

La disponibilidad de capacidad productiva dentro de la planta, ha generado interés en el propietario de la empresa, quien desea aprovechar dicha capacidad, de la forma más adecuada, enfocando los recursos de la empresa, junto con estrategias claramente definidas, a una mayor participación en el mercado de Quito y su periferia.

## **1.4. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

El desarrollo del presente proyecto deberá responder a la siguiente interrogante:

¿Como la empresa “Carnes y Parrilla del Valle” podrá incrementar su participación en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito y su periferia generando condiciones adecuadas de competitividad?

Una serie de preguntas específicas surgen con el planteamiento de dicha interrogante, las cuales se pretende responder con la elaboración del presente proyecto de tesis. Dichas interrogantes son:

- ¿Cómo obtener información que permita identificar nuevas oportunidades de ingreso en el mercado local, y que a su vez facilite la toma de decisiones sobre la línea de acción a seguir?
- ¿Que objetivos y metas buscará alcanzar la empresa y como los conseguirá?
- ¿Cómo llevar el producto indicado al punto de venta preciso, a que precios, y cómo se lo dará a conocer?
- ¿Que estructura organizativa será necesaria para llevar a cabo dicho proyecto?
- ¿Cómo evidenciar la viabilidad financiera y rentabilidad que obtendrá la empresa?

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan de Negocios para una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos cárnicos, que genere nuevas oportunidades de

negocio dentro de su mercado, creando así condiciones para sostener su competitividad, mejorando los rendimientos financieros, y a la vez que se satisfaga de mejor manera a sus clientes.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar una Investigación de Mercado que permita analizar la situación de oferta y demanda del mercado en su zona de influencia.
- Elaborar la estrategia del negocio.
- Elaborar la estrategia de mercadeo y planes de acción.
- Diseñar la estructura organizacional adecuada a la estrategia.
- Presentar un estudio de factibilidad financiera.

### **1.6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

El diseño de un plan de negocios presenta un escenario que permite evidenciar su aplicación a una empresa en marcha de tal forma que canalice adecuadamente sus recursos para mejorar sus rendimientos sosteniendo su posición competitiva en el mercado local.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 3.1 ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La finalidad de la investigación de mercados en el plan de Negocios, es suministrar información para la toma de decisiones sobre el curso de acción que deberá seguir la empresa.

Gran parte del éxito que tenga la empresa en un determinado segmento de mercado dependerá de la investigación de mercados. La investigación de mercados permitirá detectar necesidades insatisfechas, brindando productos y servicios a potenciales clientes justo en el lugar y momento que ellos lo requieran, por tal motivo no se debe pasar desapercibida esta herramienta de análisis y toma de decisiones.

##### 3.1.1 CONCEPTO

“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones “<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> PETER, D. Dictionary of Marketing Terms. Bennett (Ed.). Chicago-E.E.U.U. 1988.

### **3.1.1 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

“El proceso de la investigación de mercados esta formado por el seguimiento de mínimo tres pasos necesarios para la elaboración eficaz de una investigación de mercados; dichos pasos son los siguientes”<sup>2</sup>:

- Identificación y Planteamiento del Problema de Investigación.
- Diseño de la investigación de Mercados.
- Recopilación y Análisis de Datos.

#### **3.1.5.2 IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La identificación y planteamiento del problema de investigación, contiene una serie de pasos previos al diseño del problema, necesarios para poder identificar el problema específico de la investigación.

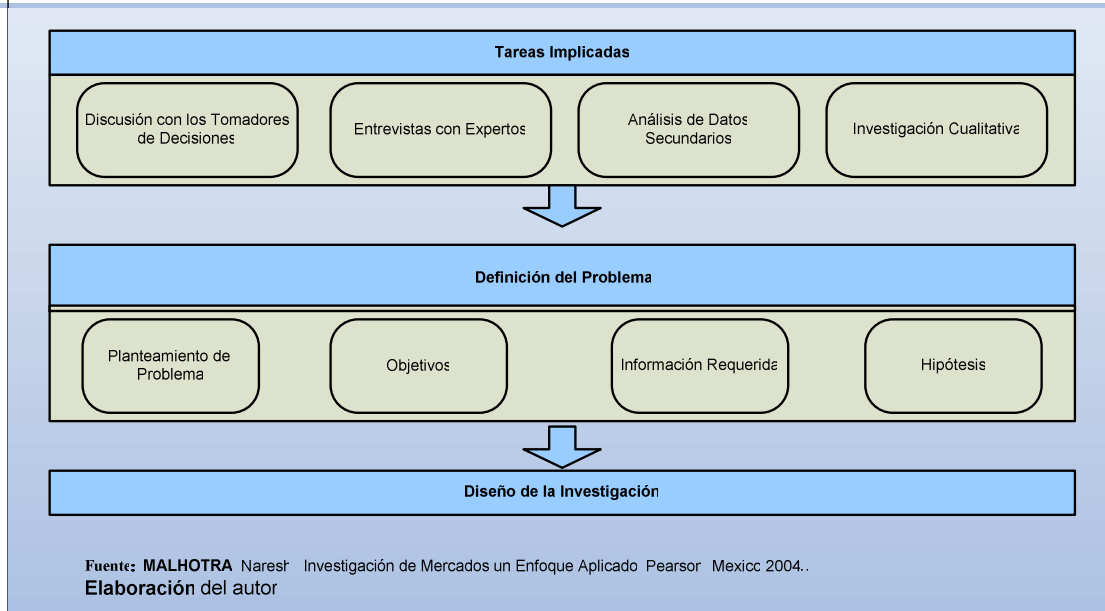
En el siguiente gráfico se muestra los pasos a seguir en esta etapa:

---

<sup>2</sup> **MALHOTRA** Naver, INNEAR, Thomas; **TAYLOR**, James. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. McGraww-Hill. Colombia. 1998.

Gráfico 2

### TAREAS IMPLICADAS EN LA DEFINICIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN



#### 3.1.5.3.1 TAREAS IMPLICADAS EN LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En esta etapa se incluye un análisis con las personas que toman las decisiones de la empresa, se realizan entrevistas con expertos, se efectúan análisis de datos secundarios y si es necesario se puede incluir investigaciones cualitativas como son las entrevistas a profundidad, las entrevistas de grupo o asociación de palabras.

#### 3.1.5.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En esta fase ya se tiene una idea clara sobre la visión que tienen los propietarios del negocio, se habrá comprendido el funcionamiento del negocio, además se conocerá sobre la competencia y sobre el desenvolvimiento del cliente en el mercado, por lo que será mas sencilla la tarea de definir el problema de investigación.



El planteamiento del problema, es la etapa más crítica de la investigación de mercados ya que de ello dependerá que se encuentren soluciones a problemas de mercadeo según la capacidad financiera con la que cuenta la empresa. Por tal motivo es de gran importancia tener una idea clara sobre las razones por la que se desea realizar la investigación de mercados, y que información se desea obtener, de otro modo al concluir todo el proceso investigativo, se obtendrá información inadecuada para la toma de decisiones trayendo como consecuencia la pérdida de tiempo, esfuerzos, y recursos, y aun mas grave, la selección de una estrategia innecesaria o errónea para el adecuado desarrollo de la empresa en el mercado.

#### *3.1.5.3.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN*

Una vez definida la razón por la que se desea realizar la investigación de mercados, se especificarán los objetivos de la investigación propuesta como también se detallarán las necesidades de información. “Los objetivos de la investigación responden a la pregunta: Porqué se realizará este proyecto?. Las necesidades de información responde a la pregunta: Que información especifica se requerirá para lograr los objetivos?”<sup>3</sup>.

#### *3.1.5.3.4 HIPÓTESIS*

“La hipótesis es un enunciado o propósito que no se ha probado acerca de un factor o fenómeno que interesa al investigador. Con frecuencia una hipótesis es una respuesta posible a la pregunta de la investigación. Las hipótesis son mas que preguntas de investigación, puesto que son declaraciones de relaciones o proposiciones, más que meras interrogantes para las que se busca una respuesta”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> **KINNEAR**, Thomas; **TAYLOR**, James. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. McGraww-Hill. Colombia. 1998..

<sup>4</sup> **MALHOTRA**, Naresh ; Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. Pearson. Mexico 2004..

### **3.1.5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de la investigación de mercados. Especifica los detalles de los procedimientos necesarios a fin de obtener la información que se necesita para estructurar o resolver los problemas de la investigación de mercados. Existen dos tipos de investigaciones dentro del diseño de la investigación:

- Investigación exploratoria.
- Investigación descriptiva.

#### *3.1.5.4.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA*

La investigación exploratoria es un “tipo de diseño de investigación que tiene como objetivo primordial proporcionar conocimientos y comprensión del problema que enfrenta el investigador”<sup>5</sup>.

#### *3.1.5.4.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA*

“La investigación descriptiva es una investigación diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y seleccionar el mejor camino a seguir en una investigación dada. Tiene por objetivo la descripción de algo y por lo general esta relacionada con las características del mercado”<sup>6</sup>.

### **3.1.5.2 DISEÑO DE LA MUESTRA**

Lo primero que se debe hacer es seleccionar el universo del cual se determinará la muestra. El segundo paso consiste en seleccionar el método mas conveniente para obtener la muestra. Por último se obtendrá el tamaño de la muestra de

---

<sup>5</sup> MALHOTRA, Naresh ; Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. Pearson. Mexico 2004..

<sup>6</sup> Tomado de referencia del libro de: MALHOTRA, Naresh ; Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado

acuerdo al presupuesto asignado para ello se deberá asignar un porcentaje de error como un nivel de confianza.

### **3.1.5.2 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

#### *3.1.5.6.1 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS*

La redacción de las preguntas deben guardar una relación con las necesidades de información. La redacción de las preguntas deben ser claras y de fácil comprensión para el entrevistado y cada pregunta debe guardar una secuencia con la siguiente pregunta. En definitiva la encuesta debe ser redactada de forma que se obtenga solo la información necesaria, sin que resulte muy extensa y cansada para el entrevistado.

#### *3.1.5.6.2 RECOPIACIÓN DE DATOS*

En caso de contratar entrevistadores, es necesario seleccionar personas preparadas o con experiencia en encuestas, se recomienda capacitarlos y controlarlos durante el proceso de encuestas, de otro modo puede que se obtenga información errónea para el estudio.

#### *3.1.5.6.3 PROCESAMIENTO DE DATOS*

“Una vez que se han registrado los datos, comienza su procesamiento. Esto incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de los datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad. La codificación implica el establecimiento de categorías para respuestas o grupos de respuestas, de manera que en los números puedan utilizarse numerales para representar las categorías”<sup>7</sup>.

#### *3.1.5.6.4 ANÁLISIS DE DATOS*

---

<sup>7</sup> **KINNEAR**, Thomas; **TAYLOR**, James. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. McGraww-Hill. Colombia. 1998.

Los datos ordenados se los analiza utilizando métodos estadísticos, lo que facilitará la exposición de los resultados que se han obtenido y con lo que se podrá elaborar un resumen de los principales hallazgos que servirán a su vez para la elaboración de los siguientes capítulos que comprenden el plan de Negocios.

### **3.2 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

El plan estratégico, juega un papel muy importante en el desempeño futuro de la empresa, ya que es la base para la toma de decisiones.

Al elaborarse el plan estratégico, las probabilidades de que la empresa tenga un mejor desempeño, mejorarán, mediante la formulación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos empresariales, sin que se desvíe de su misión.

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones<sup>8</sup>.

La planificación estratégica entonces, es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadeo (suponiendo una integración coherente entre empresa y mercado)<sup>9</sup>.

#### **3.2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL**

---

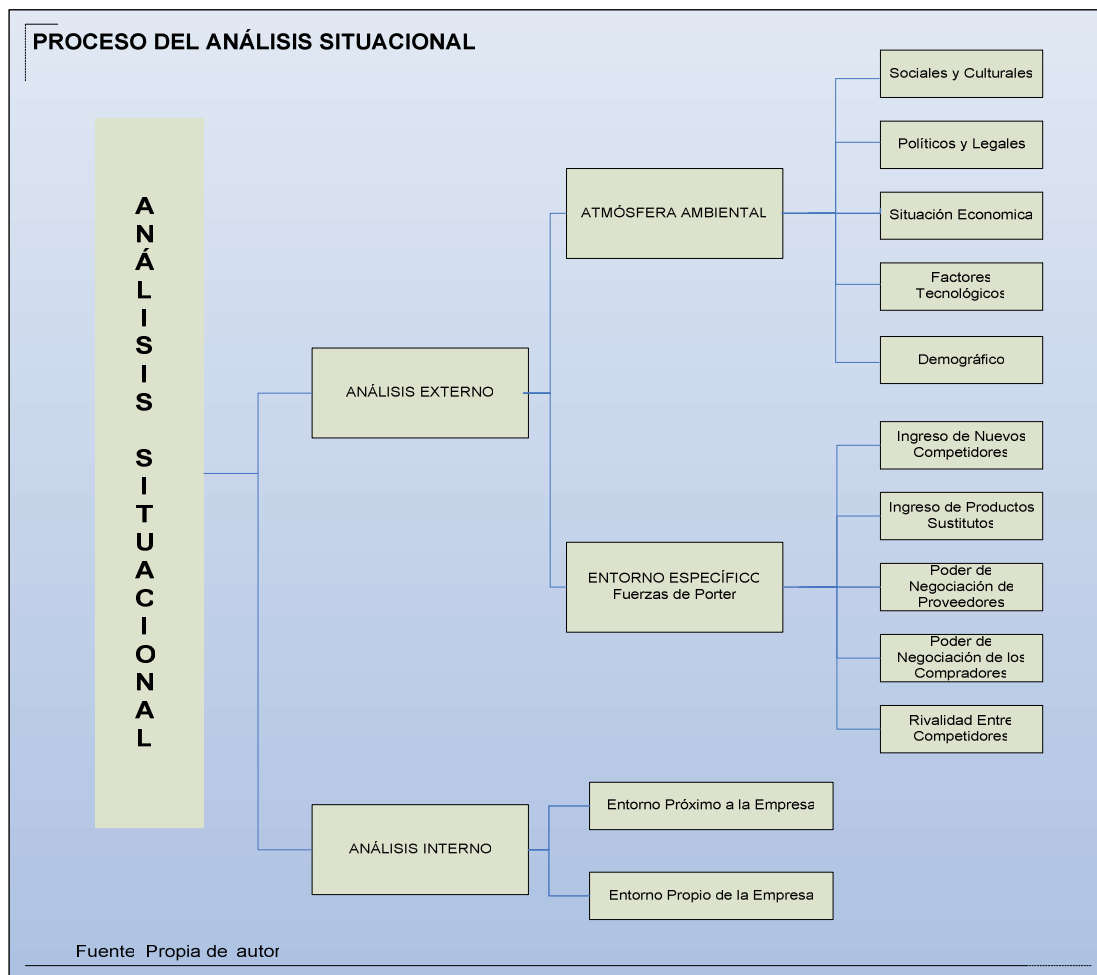
<sup>8</sup> <http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>

<sup>9</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/21/planestcorp.htm>

Mediante el análisis situacional se efectúa una exploración interna y externa de la empresa, para determinar que variables influenciarán en el logro de nuestros objetivos empresariales.

Es recomendable estructurar el análisis en 2 niveles, externo e interno como se representa a continuación:

**Gráfico 3**



### 3.2.4.2 ANÁLISIS EXTERNO

Se refiere a la identificación de los factores exteriores a la empresa, que condicionan su funcionamiento y operación tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). **Ver Gráfico No 3.**

### **3.2.4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (FUERZAS DE PORTER)**

#### *3.2.4.4.1 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES*

“Un segmento de mercado puede ser atractivo o no, dependiendo de las barreras que se impongan para el ingreso de nuevos negociantes, dichos negociantes pueden ingresar con nuevos recursos y capacidad que les permitiría posicionarse en un segmento de mercado determinado.

#### *3.2.4.4.2 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS*

Todo segmento de mercado tiene un límite de precios, por lo que la rentabilidad del negocio se puede ver afectada por el ingreso de productos sustitutos a precios más bajos.

Se debe considerar principalmente los siguientes aspectos:

- Si las tendencias de los productos sustitutos se dirigen a mejorar su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.
- Si los productos sustitutos producidos por sectores industriales obtienen elevados rendimientos.

#### *3.2.4.4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES*

Los proveedores de un sector industrial pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, donde se impongan condiciones de pedidos y precios. Dicha situación se puede presentar si:

- Se encuentran bien organizados gremialmente.
- Se encuentran formados por pocas empresas y más concentrados en el sector que atienden.

#### *3.2.4.4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES*

Generalmente los compradores participan en el sector industrial forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior, o mayores cantidades de servicios y haciendo que los oferentes compitan entre ellos, afectando a los márgenes de utilidad de las empresas que forman el sector industrial.

#### *3.2.4.4.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES*

Para una empresa será dificultoso competir en segmentos de mercado donde:

- Los competidores se encuentren bien posicionados.
- Existan muchos competidores.
- Posean costos fijos altos
- El sector industrial crezca lentamente

Como consecuencia a fuerte competencia en el sector industrial, se reducirán los precios, se lanzarán promociones, se efectuarán fuertes campañas publicitarias y se lanzarán nuevos productos, favoreciendo a los compradores y a otros sectores industriales”<sup>10</sup>.

### **3.2.4.2 ANÁLISIS INTERNO**

---

<sup>10</sup> Tomado de referencia del libro de: **KOTLER** Philip, Mercadotecnia

Todas las organizaciones poseen fuerzas y debilidades, pero ninguna empresa posee las mismas fuerzas o debilidades, en ese sentido es necesaria la realización de una evaluación sobre las operaciones internas de la empresa, a fin de que una vez acopladas con sus oportunidades y amenazas, sirvan de bases para el establecimiento de objetivos y estrategias empresariales que les permitan ser mas competitivas en su mercado.

#### *3.2.4.5.1 ENTORNO PROPIO DE LA EMPRESA*

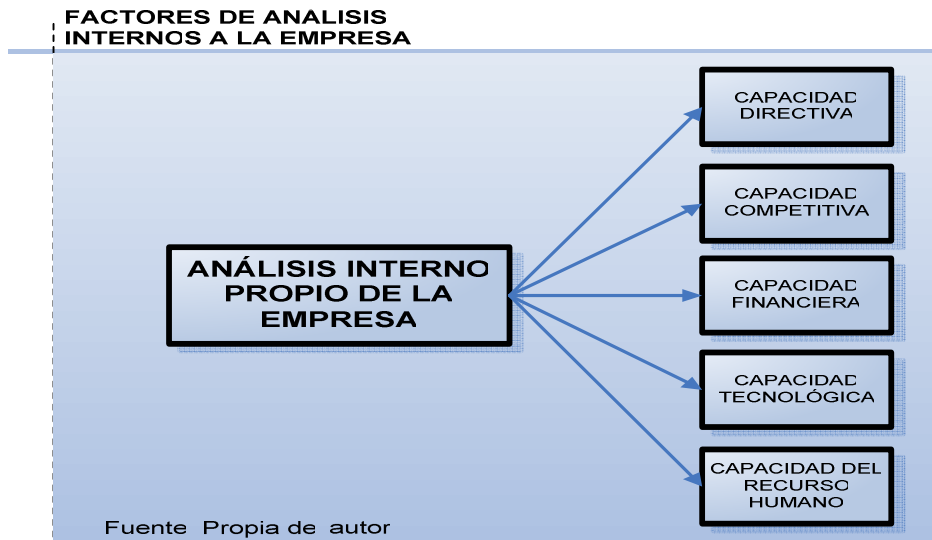
Mediante el análisis interno se podrá comprender el interior de la empresa donde se encontrarán sus fortalezas y debilidades.

Es indispensable que la empresa sea vista sistemáticamente como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes que la que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado.

En el gráfico No 4, se presenta las variables que se deben considerar dentro del análisis interno propio de la empresa:

#### **Gráfico 4**





#### 3.2.4.5.2 ENTORNO PRÓXIMO A LA EMPRESA

Dentro del análisis interno, es preciso analizar el entorno próximo a la empresa en el que se relaciona a la empresa con sus proveedores, intermediarios, sus propios clientes y el consumidor final.

#### 3.2.1 ANÁLISIS FODA Y LÍNEAS DE ESTRATEGIAS

El análisis FODA es el resultado de los análisis internos, externos y de perfil competitivo de la empresa. En el análisis FODA, constan las principales variables que afectan en el buen desempeño de la empresa, en el entorno en que se desenvuelve, determinándose si la empresa esta en capacidad de desempeñarse idóneamente en su medio, y de ello aplicar estrategias que permitan aprovechar y potencializar las fortalezas y oportunidades que tenga la empresa o la aplicación de estrategias que permitan disminuir y contrarrestar los riesgos internos y externos a la empresa.

#### 3.2.1 MISIÓN

“La misión señala la razón de ser de la organización y su manera particular de hacer las cosas expresadas en términos de producto, mercado y cobertura”<sup>11</sup>.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes de la empresa.
- Productos y servicios que ofrecen.
- Mercados en los que compete.
- Imagen pública que proyecta o que desea proyectar.

### **3.2.1 VISIÓN**

Es la visualización de la empresa en el futuro, en ella se declara lo que quiere llegar a ser la empresa en un lapso de hasta cinco años.

En la visión se resumen, los valores y aspiraciones de la empresa en términos muy generales, sin especificar las estrategias a emplearse para hacerla realidad.

### **3.2.1 VALORES EMPRESARIALES**

Los valores son los principios y creencias bajo los cuales se rige la gestión empresarial. Los valores se constituyen en la filosofía de trabajo diaria de la empresa.

### **3.2.1 OBJETIVOS**

Los objetivos exponen lo que la empresa quiere alcanzar en un periodo de tiempo con determinados recursos. Mediante los objetivos se direccionan los esfuerzos empresariales.

---

<sup>11</sup> HAX, A; MAJLUF N., Gestión de Empresas con una Visión Estratégica, Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1993.

Los objetivos acercan a la organización a su razón de ser y guían las tareas específicas hacia este fin. Los objetivos deben buscar:

- Direccionar a la empresa.
- Optimizar recursos materiales y humanos.
- Ser Coherentes o Consistentes.
- Ser Realistas.
- Ser Concretos y precisos.
- Ser enfocados a la misión empresarial.
- Ser controlables o medibles.

## **2.3 PLAN DE MERCADEO**

“Los planes de mercadotecnia se centran en el producto o mercado y constan de los programas y estrategias de mercadotecnia detallados para lograr los objetivos del producto en el mercado meta u objetivo, además, son el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de la mercadotecnia”<sup>12</sup>.

### **2.3.1 SITUACIÓN DEL MERCADO**

En el análisis de la situación del mercado, se identifica el mercado objetivo al que atenderá la empresa: su tamaño de crecimiento, los productos de mayor demanda, los precios de venta, los medios de distribución, los medios de promocionar los productos y un análisis de la oferta y la demanda, como se detallan a continuación:

#### **2.3.1.1 MERCADO META**

“Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Tampoco puede realizar una buena labor dentro de un mercado extenso. Las empresas funcionan mejor cuando definen con cuidado sus

---

<sup>12</sup>KOTLER, Philip; TAYLOR, Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. Mexico. 2000.

mercados meta, y realizan su mejor labor cuando preparan un programa de mercadotecnia a la medida de cada mercado meta<sup>13</sup>.

#### **2.3.1.2 PRODUCTOS EN EL SECTOR**

La selección de la cartera de productos debe ser la adecuada para el mercado seleccionado, para ello se deberá definir la calidad y los productos de mayor aceptación en el mercado, los servicios brindados por los competidores, y todas las características inherentes del producto.

#### **2.3.1.3 PRECIOS EN EL SECTOR**

En el análisis de los precios del sector se identifican los niveles de precios que se aplican en el mercado, las políticas de descuento y créditos, entre otras estrategias aplicadas para el mercado objetivo por los principales competidores.

#### **2.3.1.4 PLAZA EN EL SECTOR**

En el análisis de la plaza del sector, se presentan los métodos de venta y distribución utilizados en el sector, identificándose los mecanismos colación del bien en el mercado, y los medios para que el consumidor tenga un acceso fácil y directo al bien.

#### **2.3.1.5 PROMOCIÓN EN EL SECTOR**

Con los análisis de la promoción en el sector, se identifican las estrategias de promoción que utiliza la competencia en el mercado de interés, para dar a conocer el producto.

#### **2.3.1.6 PERFIL DEL CLIENTE**

---

<sup>13</sup> KOTLER, Philip; TAYLOR, Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. Mexico. 2000.

La decisión de compra para cada grupo de clientes, varía según el fin de uso del producto o servicio, por tal motivo es indispensable identificar las características que presenta cada grupo de compradores, las mismas que se relacionan con su decisión de compra.

### **2.3.1.7 LA DEMANDA EN EL MERCADO OBJETIVO**

“En el análisis de la demanda se estiman las ventas de un producto por un determinado periodo futuro. En la mayor parte de los mercados la demanda total y la demanda de la empresa no son estables, por lo que una buena predicción se convierte en factor clave para el éxito de la empresa. Una predicción deficiente puede conducir o tener inventarios en extremo grandes, reducciones de precios costosas, o pérdida de ventas por falta de existencias”<sup>14</sup>.

### **2.3.1.8 OFERTA EN EL SECTOR**

La oferta en el sector se refiere al “número de unidades de un producto que será puesto en el mercado durante un periodo de tiempo”<sup>15</sup> por el productor.

El atractivo de un mercado dependerá del número de oferentes que compitan en el, entre mayor sea el número de oferentes mayor será su rivalidad, lo que podría afectar al atractivo del mercado.

Desde el punto de vista del productor, este estará dispuesto a incrementar o disminuir la producción para atender un determinado mercado, dependiendo del precio.

### **2.3.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

---

<sup>14</sup> KOTLER, Philip; TAYLOR, Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. Mexico. 2000

<sup>15</sup> [www.marketingPower.com](http://www.marketingPower.com)

“La segmentación del mercado, es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos.

El mercado está integrado por compradores, y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de compra. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar un mercado”<sup>16</sup>.

### **2.3.3 OBJETIVOS DE MERCADEO**

En este punto, se deciden los objetivos del plan de mercadeo, los mismos que deben ser establecidos en dos rubros: el financiero y el de mercadotecnia. Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de mercadotecnia.

“Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, por cuanto, todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos.”<sup>17</sup>.

### **2.3.4 ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

“Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada en base al inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y

---

<sup>16</sup> **KOTLER** Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Marketing, Prentice Hall, decimal edición

<sup>17</sup> **MUÑIZ GONZÁLEZ**, Rafael, Marketing en el siglo XXI

externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa”<sup>18</sup>.

### 2.3.5 MARKETING MIX

Mediante el Plan de Marketing se desarrolla una mezcla de las variables de precio, plaza, promoción y publicidad, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes dentro de los mercados objetivo, maximizando el desempeño de la organización en su mercado. A continuación se presentan los principales aspectos a considerarse para cada una de las variables mencionadas:

Tabla 2

VARIABLE	PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalidad</li> <li>• Diseño</li> <li>• Calidad</li> <li>• Presentación</li> <li>• Marcas</li> <li>• Empaques</li> <li>• Servicios</li> <li>• Garantías</li> </ul>
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de precio</li> <li>• Precios por sectores</li> <li>• Precios y calidad</li> <li>• Descuentos</li> <li>• Plazos de crédito</li> </ul>
PLAZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicaciones</li> <li>• Logística</li> <li>• Miembros del canal</li> <li>• Motivación del canal</li> <li>• Cobertura de mercado</li> <li>• Niveles de servicio</li> </ul>
PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• Relaciones públicas</li> <li>• Mensaje.</li> <li>• Ventas directas</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>

Fuente: KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, CÁMARA Dionisio y CRUZ Ignacio, Marketing, Prentice Hall, decimal edición.

Elaboración: del autor.

<sup>18</sup> MUÑOZ GONZÁLEZ, Rafael, Marketing en el siglo XXI

### **2.3.6 PLAN OPERATIVO DE MERCADEO**

El plan operativo de mercadeo, es un programa de trabajo, en el que se detallan las acciones a realizarse para el cumplimiento de las estrategias de mercadeo, previamente definidas. Para cada actividad definida, se deberá asignar un responsable y grupo de personas que lo respalden, para cumplimiento de la actividad en un determinado plazo de tiempo; también se le asignarán recursos físicos y financieros necesarios para su consecución.

### **2.3.6 PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO**

El plan operativo es una herramienta de gestión en el que se describe todos los procesos, recursos y mejoras requeridas para generar valor en la venta de un bien o servicio.

## **2.4 SISTEMA DE ACTIVIDADES**

“La función de la empresa es analizar los costos y desempeños en cada una de las actividades que generan valor y buscar la forma de mejorarlos”<sup>19</sup>

En el sistema de actividades se analizan todas las actividades primarias y secundarias que efectúan en la empresa (cadena de valor), con el objetivo de identificar, en cual de ellas existen falencias.

“El éxito de la compañía depende no sólo de que tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales”<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> **KOTLER** Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Marketing, Prentice Hall, decimal edición

<sup>20</sup> **KOTLER**, Philip; **TAYLOR**, Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. Mexico. 2000



En el caso de las empresas que producen bienes, es preciso realizar un análisis de las capacidades del proceso productivo, para verificar si las capacidades productivas permitirán el logro de los objetivos empresariales. Si las capacidades productivas no permitirán el logro de los objetivos empresariales será preciso incrementar las capacidades productivas.

#### **2.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Es necesario un ajuste entre la estrategia y la estructura, de manera que la estructura permita coordinar e integrar las distintas tareas para conseguir los objetivos organizativos”.

“Mediante el análisis del sistema de actividades se podrá diseñar la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. Las actividades tiene similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento; al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias. Esta separación de actividades se llama “diferenciación”. Con esta separación viene la necesidad de coordinarlas (integración). Los mecanismos integradores deben establecerse en una empresa para asegurar que la coordinación requerida se lleve a cabo. La estructura organizacional balancea los beneficios de la separación e integración.

Una estructura organizacional que corresponde a la cadena de valor mejorará la capacidad de una empresa para crear y mantener la ventaja competitiva”<sup>21</sup>.

##### **2.4.1.1 CLASES DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**

###### **a) Primarias:**

- Estructura simple o empresarial.
- Estructura funcional.
- Estructura divisional.

---

<sup>21</sup> PORTER, Michael, Ventaja Competitiva, Continental 2001.

- Estructura matricial.

**b) Estructura operativa:**

- Mecánica.
- Orgánica.

## **2.5 PLANEACIÓN FINANCIERA**

“La planeación financiera establece la manera como se lograrán las metas financieras. Un plan financiero es un planteamiento de lo que se hará en el futuro”<sup>22</sup>.

### **2.5.1 FLUJOS DE CAJA**

“Es una estimación de la cantidad de dinero que ingresa y egresa en un período de tiempo determinado. En esta proyección, se desarrollará el flujo de caja para un determinado número de años (horizonte de tiempo). Entre otras, esta información le servirá para calcular cuánto dinero necesita antes de que su negocio comience a tener flujos positivos (ingresos mayores a egresos), cuándo va a recuperar la inversión. También le será muy útil para saber cuándo y cómo el dinero ingresará, cómo y cuándo saldrá en los meses siguientes. Así, podrá estimar cuánto dinero tendrá en caja y los posibles “baches” financieros.

La proyección del flujo financiero le permite adoptar las medidas correspondientes, en caso de que los tiempos reales de cobranzas y pagos no se ajusten a los estimados en las proyecciones”<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> ROSS, Sthen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, México, 2000

<sup>23</sup> BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA, Guía para empresarios PYMEs para elaborar un Plan de Negocios

Los pasos lógicos para obtener los datos necesarios y elaborar el conjunto de planillas indicadas precedentemente entre otros son:

- a) Estimación de ventas de sus productos y servicios.
- b) Estimación del costo de producción de sus ventas.
- c) Estimación de gastos de administración, comercialización, e impositivos.
- d) Determinación de otras fuentes de financiamiento vinculadas, servicios de la deuda y otros usos de los recursos.

### **2.5.2 VALOR PRESENTE NETO (VAN)**

“Es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo.

Para su calculo se debe estimar lo flujos futuros de efectivo que producirá el nuevo negocio. Posteriormente se debe estimar el flujo de efectivo descontando para estimar el valor presente de dichos flujos. Una vez que se tenga dicha estimación, se determina el VAN como la diferencia entre el valor presente de los flujos futuros de efectivo y el costo de la inversión (FED).

Una inversión debe ser aceptada si su VAN es positivo y debe ser rechazada si es negativo”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> ROSS, Sthen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, México, 2000.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACION DE MERCADOS**

#### ***3.1 IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN***

Con la identificación y planteamiento del problema de investigación se determinaran los requerimientos de información sobre el mercadeo de interés para la empresa; posteriormente se diseñará la investigación de mercados.

##### **3.1.1 DISCUSIÓN CON TOMADORES DE DECISIÓN**

Se realizó una entrevista con el propietario de la empresa, quien desea incrementar sus utilidades, mediante el empleo de la capacidad productiva no utilizada con la que cuenta la planta de producción a través del incremento de su actual cartera de productos. Entre los productos que puede elaborar la empresa están: los jamones, las mortadelas, los pollos ahumados, las costillas BBQ, las chuletas ahumadas, los tocinos.

Adicionalmente hizo hincapié en las siguientes observaciones:

- A partir del año 2002 se observa una constante disminución de las ventas de los restaurantes, quienes son los principales clientes que cuenta la empresa, debido a la proliferación de nuevos negocios de comidas. Las ventas de la empresa se han logrado mantener estables en los últimos cinco años gracias a que la empresa ha captado nuevos clientes de restaurantes.
- La empresa se encuentra produciendo productos de calidad Premium.

- Mediante la creación de una fuerza de ventas, los productos se podrían promocionar a potenciales clientes, lo que produciría el incremento de la rentabilidad del negocio.

### 3.1.2 ENTREVISTAS CON EXPERTOS

a) Se entrevistó a un representante de la empresa Alitecno, empresa líder a nivel nacional en la venta de productos para la industria cárnica y uno de los principales proveedores de la empresa Carnes y Parrilla del Valle. El objetivo de esta entrevista, fue localizar a la competencia que vende sus productos en el mercado de Quito; la popularidad de la empresa competidora y la calidad de los productos que elaboran ya sean Premium, selecto o estándar (alta calidad, calidad moderada, calidad económica correspondientemente). Los resultados que se obtuvieron se presentan en el **anexo No 1**.

Con los resultados presentados se concluye que existen un gran número de empresas que compiten dentro del mercado de Quito, legalmente funcionando. Adicionalmente existen algunas empresas no identificadas por ser clandestinas; la mayoría de empresas elaboran productos del tipo estándar, cumpliendo muy pocas con las exigencias de calidad de los dueños y administradores de restaurantes prestigiosos.

Del total de las 28 empresas que venden sus productos cárnicos en la ciudad de Quito, 10 se encuentran dentro de la ciudad y 5 empresas más, incluida Carnes y Parrilla del Valle, en sus alrededores; las 13 empresas restantes están en otras provincias.

Del total de las 28 empresas, 7 venden sus productos en restaurantes de categoría (La Suiza, El Artesano, Suisse Corner, Federer, Casa Guillo, La Europea, Carnes y Parrilla del Valle), el resto de empresas elaboran productos dirigidos a otros segmentos de mercado.

**b)** También se entrevistó al Ing. Mauricio Buitrón, experto en la producción de embutidos y elaboración de condimentos. Quien manifestó que la empresa se encuentra bien posicionada en el segmento de mercado de los restaurantes, a pesar de no atender a segmentos de mercados populares, como son las ferias libres, en donde existe gran demanda de productos procesados. Según el criterio del Ing. Buitrón, los mercados populares se encuentran en deterioro, continuamente los productores tratan de atraer clientes con la disminución de precios, esto significa que el productor cada día percibe un menor porcentaje de utilidades; en consecuencia tiene que producir más para obtener las mismas utilidades o en su defecto sacrificar la calidad del producto para disminuir los costos de producción, con la adición de insumos poco saludables para el consumidor.

Señaló que las tiendas de barrio son otro segmento de mercado muy atractivo para el productor, en donde se perciben altos porcentajes de utilidad. Pero se debe tener en cuenta que el proveedor de tenderos debe reponer el producto que esté a punto de caducar por un producto fresco, por lo que se descarta dicho mercado, ya que al no ser muy conocida la marca, se corre el riesgo de que el producto no rote.

Igual suerte corre el fabricante al vender sus productos en supermercados, donde existe una gran variedad de marcas y también se exigen reposición de productos cerca de caducarse.

Las características de cada segmento de mercado identificadas por el entrevistado se las puede observar en el **anexo No 2**.

### **3.1.3 FUENTES DE DATOS INTERNAS**

#### **3.1.3.1 INVESTIGACIONES PREVIAS**

La empresa se encuentra atendiendo principalmente al segmento de mercado de los restaurantes, clientes que concentran casi la totalidad de sus ingresos.

Entre los principales productos demandados por sus clientes se encuentran: chorizos, botones, olmas, longanizas, morcillas, y en menor cantidad salchichas de hot-dog y mortadelas.

En la siguiente tabla se muestra el número de restaurantes por categoría que actualmente atiende la empresa.

**Tabla 3**

CATEGORÍA	NÚMERO DE RESTAURANTES	PORCENTAJE REPRESENTADO
Lujo	3	13,6 %
Primera	3	13,6 %
Segunda	3	13,6%
Tercera	7	31,8%
Cuarta	6	27,4%
<b>TOTAL</b>	22	100 %

**Fuente:** Calificación de los restaurantes por categorías otorgadas por el municipio del DMQ – Turismo (Distrito Metropolitano de Quito).

**Elaboración:** Del autor.

Observamos que los restaurantes de tercera y cuarta categoría tienen mayor representación, seguidos de las otras categorías, Lujo, primera y segunda respectivamente.

En los meses de Septiembre y Octubre del año 2005, se realizó una prueba de incursión en tiendas de barrio ubicadas en el sur de Quito, con toda la línea de productos que cuenta la empresa, donde se presentaron los siguientes problemas:

- Devoluciones:

El mínimo relativo de los productos fueron devueltos y repuestos por productos nuevos debido a las siguientes causas:

- Deficiente cadena de frío en el traslado de los productos.
- Mala refrigeración en el lugar de expendio.
- Poca rotación de productos.
- Empaques al vacío defectuosos.
- Falta de antioxidantes y refrescantes en el producto.
- Falta de retenedores de agua en el producto. (proteína de soya).
- Pérdidas Económicas.

Algunas fábricas emplean el reprocesamiento de las devoluciones para disminuir el porcentaje de la pérdida, en el caso de Carnes y Parrilla del Valle, esta técnica no es empleada en ningún caso, obteniéndose pérdidas totales en las devoluciones.

- Cambio de maquinaria

Se evidenció la necesidad de adquirir una nueva rebanadora de mortadela, por que el rebanado no era uniforme y las rodajas presentaban defectos en sus bordes.

Además se concluyó que en los hornos de ahumado se requiere incorporar flautas de quemado lo que permitirá un ahumado más uniforme.

#### **De lo anterior podemos deducir lo siguiente:**

- La empresa debe concentrarse en la atención de sus clientes de restaurantes.
- La imagen presentada de los productos eran atractivos para los clientes, percibiéndose un mayor valor agregado a un bajo precio. Los productos incluían empaque al vacío, logotipo, códigos de barras, registro sanitario, fechas de elaboración y caducidad. Las presentaciones empleadas fueron de 200 g, 300 g, 500 g y 1Kg.



- “La mortadela fue el producto de mayor consumo, donde se constató que es el producto con mayor demanda tanto en el Ecuador como en la ciudad de Quito, ocupando el puesto treinta y cinco en la canasta básica familiar Ecuatoriana de 75 productos”<sup>25</sup>.
- Las morcillas fueron los productos de menor demanda, además mostraron tener una mayor vida útil; este producto no tuvo ninguna devolución.
- Se determinó que los chorizos, botones, longanizas, morcillas y olmas, no eran muy conocidos por los consumidores de tiendas de barrio y duraban mucho tiempo en expendedores, como consecuencia los productos perdían su vida útil.
- Los productos fueron diseñados para clientes que usen cadenas de refrigeración adecuadas. Si se desea conseguir nuevos clientes que no sean los restaurantes, como son las tiendas de barrio, se siente la necesidad de agregarle mayor tiempo de vida útil a los productos.

### **3.1.4 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

#### **3.1.4.1 ENCUESTA EXPLORATORIA PREVIA**

Para competir dentro del segmento de mercado de los restaurantes, se deberá ofrecer un producto de iguales o mejores características sensoriales (olor, color, sabor, suavidad y tamaño) que los ofrecidos por la competencia en el mercado. A través de la encuesta exploratoria previa se densificarán las principales características que busca el consumidor en cada clase de embutido, es así como se realizó una encuesta exploratoria centrada en la detección de los atributos esperados por los consumidores de embutidos, la misma que se realizó en el club social Castillo de Amaguaña donde acudieron personas de estratos sociales medio y alto como ocurren en los restaurantes. Se efectuaron 10 encuestas por cada clase de producto; comparándose los productos que la empresa elabora

---

<sup>25</sup> INEC, Alimentos de Mayor Consumo Ecuatoriano 2003-2004

frente a los productos de tres competidores del mismo tipo de las marcas más reconocidas en el mercado de Quito (Federer, Juris, Don Diego). Se presentó a los entrevistados los cuatro productos del mismo tipo en su estado original para definir si el color, tamaño y aroma del producto eran los adecuados. A continuación el entrevistado degustaba los cuatro productos del mismo tipo asados a la parrilla, con ello se determinaron las preferencias de sabor, jugosidad y sensación de mordida que más le agradaban para cada clase de producto.

Finalmente el entrevistado respondía la encuesta (**ver anexo No 3**).

En total se realizaron 60 entrevistas, suficientes para determinar las características sensoriales que deben ser incorporados a los productos que produce la empresa.

#### **3.1.4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA EXPLORATORIA PREVIA**

La investigación exploratoria realizada demostró la necesidad de cambiar algunos aspectos dentro del proceso productivo para poder mejorar las cualidades sensoriales del producto. Al comparar los productos de la empresa Carnes y Parrilla del Valle frente a tres marcas muy conocidas en el mercado, se constató que los productos de la empresa Carnes y Parrilla del Valle se encuentran en la capacidad de competir en el mercado de los restaurantes.

En la evaluación final, la empresa ocupó el tercer lugar no muy distante de las dos marcas preferidas por los degustadores y en las olmas (botón de ternera) ocuparon el primer lugar.

Las características sensoriales a ser mejoradas en los distintos embutidos de la empresa Carnes y Parrilla del Valle se presentan en los **anexos No: 4, 5, 6, 7, 8 y 9**).

Se deben tener en cuenta que es necesario incorporar flautas de quemado a los hornos de ahumado que permita mejorar el control de la temperatura y la

uniformidad del ahumado; adicionalmente los productos terminados deben ser almacenados empacados al vacío, con el objetivo de conservar el aroma del producto.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

#### **3.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA INVESTIGATIVO**

Desde el inicio de sus actividades comerciales, la empresa “Carnes y Parrilla del Valle”, produce productos cárnicos enfocados a satisfacer las necesidades de los restaurantes.

Se consideró que cualquier actividad fuera de la venta de embutidos a restaurantes y la venta directa al cliente, resultaría un enfoque inadecuado al negocio, los productos que la empresa elabora han sido diseñados específicamente para dichos clientes, quienes buscan productos frescos de alta calidad a un precio conveniente. Con la investigación exploratoria previa, se identificó las mejoras sensoriales a efectuarse en el producto, no obstante es preciso efectuar una investigación descriptiva enfocada al marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) que permita obtener información para la generación de estrategias y se pueda mejorar la competitividad de la empresa en el mercado de los restaurantes.

#### **3.2.2 OBJETIVO**

Obtener información técnicamente calificada que permita la identificación de los requerimientos de mercadeo de la empresa.

#### **3.2.3 INFORMACIÓN REQUERIDA**

- Tamaño del mercado.
- Demanda del mercado.

- Número de competidores.
- Productos de mayor demanda.
- Niveles de precios.
- Canales de distribución.
- Presentaciones preferidas por el cliente de restaurantes.
- Medios publicitarios y promociones.
- Servicios ofrecidos por la competencia.

### **3.2.4 HIPÓTESIS**

El diseño de la investigación descriptiva permitirá que la empresa “Carnes y Parrilla del Valle” obtenga información para el diseño de estrategias empresariales y de mercadeo, mejorando la posición competitiva de la empresa en el segmento de mercado de los restaurantes.

### **3.2.5 INVESTIGACION EXPLORATORIA**

Por su característica de ser exploratoria y no estadística se realizó una encuesta piloto, para mejorar el instrumento exploratorio a través de entrevistas minuciosas a los dueños y/o administradores de 10 de los clientes de restaurantes con los que cuenta la empresa, cantidad suficiente para obtener criterios mercadológicos en el desarrollo de la investigación estadística descriptiva.

### **3.2.6 ANALISIS DE INFORMACION OBTENIDA POR INVESTIGACION EXPLORATORIA PILOTO**

Al realizar las encuestas a ciertos dueños y/o administradores de restaurantes como investigación exploratoria con preguntas abiertas, se pudo identificar las siguientes variables:

#### **a) No controlables:**

- Variación en las ventas por temporadas, durante el año se incrementan o disminuyen las ventas en los restaurantes, se consideran temporadas altas los meses de febrero, mayo, junio y diciembre, y temporadas bajas los meses de enero, agosto y septiembre, el resto de meses se los considera como meses de una demanda estable.
- Inestabilidad de los precios de las materias primas cárnicas, en especial de la carne de res, debido a que en temporadas de sequías en la región costa los precios de la materia prima aumentan.

**b) Controlables:**

- Requerimiento de un mejor servicio de los restaurantes en temporadas de mayor demanda, en especial durante el mes de diciembre.

### **3.2.7 INVESTIGACION DESCRIPTIVA**

Luego de la investigación exploratoria piloto, se diseñó una encuesta descriptiva concluyente, dicha investigación se diseñó utilizando formularios para entrevistas personalizadas (**ver anexo No 10**) a una muestra estadísticamente representativa para la obtención de información primaria cualitativa confiable.

### **3.2.8 DETERMINACION DE LA MUESTRA**

Para la investigación descriptiva concluyente se aplicó un muestreo aleatorio estratificado geográficamente, considerándose el tamaño de la población neta, para lo cual se usó proporciones para cada subuniverso.

Los datos se obtuvieron a través de la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito, utilizándose una base de datos del año 2006, la misma que contenía el nombre, número telefónico y dirección de todos los restaurantes que operan en la ciudad de Quito, identificándose que se encuentran operando 1212 establecimientos dentro de la categoría de restaurantes y legalmente funcionando; se depuró la base de datos considerando únicamente a los

establecimientos que empleen productos cárnicos dentro de sus menús, y en el caso de establecimientos que poseen varias sucursales se tomó en cuenta únicamente al restaurante principal, lo que redujo el universo a 331 restaurantes. De los 331 restaurantes que adquieren productos cárnicos: 235 (71 %), se encuentran en el norte de Quito, 37 (11 %) se ubican en el centro de Quito, 27 (8 %) están en el sur de Quito, 19 (6 %) se encuentran en los valles de Cumbayá y Tumbaco y 13 (4 %) de los restaurantes respectivamente se hallan en el Valle de Los Chillos.

Para el diseño del tamaño de la muestra se consideró un nivel de confianza del 95 %, con un error del 7 % y proporciones iguales del 50 % cada una del universo, por cuanto no existen estudios semejantes que señalen la proporción de restaurantes dispuestos a la adquisición o no de productos cárnicos.

A continuación se presentan los resultados de los cálculos realizados:

N = Tamaño de la población (331 restaurantes).

p = Grado de aceptación (0,5).

q = Grado de rechazo (1-p = 0,5).

B = Porcentaje de error (7 %).

Z  $\alpha/2$  = Valor de la curva estandarizada (para un nivel de confianza del 95 %).

**Cuadro 1**

<b>MUESTRA SIN CONSIDERAR EL MERCADO DE LA EMPRESA</b>		
<b>DATOS:</b>		
N= 331	$B = z \frac{\alpha}{2} \sqrt{\frac{pq}{n} \frac{N-n}{N-1}}$	$n = \frac{0,5*0,5*331}{\frac{0,07^2*(331-1)}{1,96^2} + 0,5*0,5}$
p= 0 5	$n = \frac{pqN}{\frac{B^2(N-1)}{\left(z \frac{\alpha}{2}\right)^2} + pq}$	$n = 123,3$
q= 0 5		$n \approx 123$ Tamaño de la Muestra
B= 7%		
$\gamma = 95\%$		
$z \frac{\alpha}{2} = 1,96$		

**Fuente:** STEVENSON, William, Estadística para la Administración y Economía.

**Elaboración:** Del autor.

Con el objetivo de obtener información de la empresa “Carnes y Parrilla del Valle” en el segmento de mercado de los restaurantes que adquieren productos cárnicos en la ciudad de Quito, se incluyó en la investigación por encuestas, una parte de la muestra de los clientes propios de la empresa 7,3 % y el resto para la competencia 92,7 %, a continuación se presenta el reajuste estadístico efectuado.

$N_1$ = Tamaño de la población.

$N_2$ = Tamaño de la población de Carnes y Parrilla del Valle.

$n$ = Tamaño de la muestra.

$N_1 - N_2$ = Tamaño de la población servida por la competencia.

Adicionalmente se consideró agregar un 3 % a las muestras obtenidas, como un amortiguador ante imprevisto.

**Cuadro 2**

<b>MUESTRA CONSIDERANDO EL MERCADO DE LA EMPRESA</b>		
<b>DATOS:</b>	PARA EL MERCADO DE LA COMPETENCIA	PARA EL MERCADO DE CARNES Y PARRILLA DEL VALLE
$N_1 = 331$		
$N_2 = 23$		
$n = 117$		
$N_1 - N_2 = 308$		
	$P_1 = \frac{N_1 - N_2}{N_1}$	$P_2 = \frac{N_2}{N_1}$
	$P_1 = \frac{331 - 23}{331} = 93,5\% \approx 93\%$	$P_2 = \frac{23}{331} = 6,9\% \approx 7\%$
	$n_1 = P_1 * n$	$n_2 = P_2 * n$
	$n_1 = 93\% * 123 = 114,39 \approx 114$	$n_2 = 7\% * 123 = 8,61 \approx 9$
	$n_1 = 114 + 3\% = 117,42 \approx 117$	$n_2 = 9 + 3\% = 9,27 \approx 9$
	-	-
	$n_1 + n_2 = 126$	
<b>Encuestas a Realizar para la competencia:</b>	<b>Encuestas a Realizar para Carnes y Parrilla del Valle:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norte de Quito            <math>0,7 \times 17 = 8,07 = 8</math></li> <li>• Centro de Quito        <math>0,11 \times 17 = 1,87 = 2</math></li> <li>• Sur de Quito            <math>0,08 \times 17 = 1,36 = 1</math></li> <li>• Valles de Tumbaco y Cumbayá <math>0,06 \times 17 = 1,02 = 1</math></li> <li>• Valle de los Chillos    <math>0,04 \times 17 = 0,68 = 1</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norte de Quito            <math>0,38 \times 9 = 3,42 = 3</math></li> <li>• Centro de Quito        <math>0,04 \times 9 = 0,36 = 0</math></li> <li>• Sur de Quito            <math>0,22 \times 9 = 1,98 = 2</math></li> <li>• Valles de Tumbaco y Cumbayá <math>0,04 \times 9 = 0,36 = 0</math></li> <li>• Valle de los Chillos    <math>0,30 \times 9 = 2,70 = 3</math></li> </ul>	

**Fuente:** HINES, William; MONTGOMERY, Douglas. Probabilidad y Estadística. Editorial Continental tercera edición. México. 1997.

**Elaboración:** del autor.

Con los cálculos planteados se pretende obtener muestras proporcionales tanto de la competencia como del mercado cautivo propio.

- **Diseño del instrumento**

Para la recopilación de datos se diseñó un cuestionario conformado por doce preguntas, las mismas que responden a las principales necesidades de información que tiene la empresa “Carnes y Parrilla del Valle” (**ver anexo 10**). Las encuestas se realizaron de manera aleatoria en los restaurantes que adquieren productos cárnicos en el norte, centro y sur de Quito como también en los valles de Cumbayá, Tumbaco y Los Chillos, según los cálculos obtenidos por muestreo.

### **3.2.9 DIFICULTADES EN LA RECOPIACIÓN**

**a. Dispersión:** La ubicación es distante entre restaurantes (por su naturaleza el mercado de restaurantes debe ser disperso).

**b. Horarios:** Hubo limitación en horarios para efectuar la encuesta, debido a que desde el 12H00 horas hasta las 15H00 horas, los restaurantes tienen gran afluencia de clientes.

**c. Cooperación:** Los encuestados carecían de tiempo, no tenían la autoridad suficiente para revelar información o desconfiaban del encuestador.

## **3.3. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

### **3.3.1 RECOPIACIÓN DE DATOS**

El estudio investigativo se lo efectuó en los meses de agosto, septiembre y octubre del años 2006 en el Norte, Centro y Sur de la ciudad Quito, como también en los valles de Tumbaco, Cumbayá y Los Chillos.

En el Norte de Quito, la consecución de las encuestas en restaurantes no presentó mayores inconvenientes puesto que la mayoría de ellos se concentraban



en lugares de gran afluencia como es la zona que comprende el Batán, zona en la que prácticamente se concentra la mayoría de restaurantes que operan en el Norte de Quito.

Los valles de Cumbayá, Tumbaco y Los Chillos, tampoco presentaron dificultades en la recolección de datos, la mayoría de restaurantes se concentraban en lugares muy específicos y también el tamaño de las muestras no era muy significativo en comparación al Norte de Quito.

En el Centro y Sur de Quito se presentaron la mayoría de inconvenientes para la recolección de datos puesto que las muestras estaban muy dispersas, siendo muy demoroso el traslado de un lugar a otro, generalmente la atención al encuestador era en las mañanas de 10H00 a 11H30, en las tardes de 3H30 a 5H00, dando como resultado realizar muy pocas encuestas por día.

Algunos encuestados proporcionaron información adicional a la del cuestionario, a continuación se presentan los principales hallazgos encontrados:

- Los administradores y/o dueños de restaurantes prefieren adquirir productos cárnicos de calidad y de marcas muy conocidas en el mercado puesto que muchas veces un nuevo proveedor le ofrece muestras de productos de alta calidad pero con el transcurso del tiempo el proveedor disminuye paulatinamente la calidad del producto inicialmente ofrecido.
- En ocasiones el comprador prefiere ir a comprar personalmente a un supermercado el producto, dado que no son atendidos puntualmente o en ocasiones el proveedor les impone volúmenes mínimos de compra o simplemente porque no han sido bien atendidos.

Una vez finalizado el proceso de recolección de datos por encuestas se procedió a editar y codificar los resultados, asignándole a cada pregunta y respuesta un código para facilitar el procesamiento de los datos (**ver anexos No 11 y 12**).

### 3.3.2 ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de datos se diseñaron tablas y gráficos estadísticos, los mismos que permitieron la obtención de información de interés para la empresa Carnes y Parrilla del Valle. Se emplearon entre otros, criterios de calidad, de uso del producto, de volúmenes de compra, de contenido en presentación y nivel de precios, criterios que de acuerdo a la naturaleza y objetivo de cada pregunta se aplicarán en los análisis de datos.

#### a) Por criterio de calidad

En el criterio de calidad se clasificó a los productos según la legislación nacional de charcutería, tal y como se presenta a continuación:

Tabla 4

CATEGORÍA DE LOS PRODUCTOS SEGÚN LA CALIDAD	
CALIDAD	COMENTARIO
Premium	Son productos cárnicos de alta calidad.
Selecto	Son productos cárnicos de calidad moderada.
Estándar	Son productos cárnicos populares y de baja calidad.

Fuente: Propia del autor.

#### b) Por categoría de uso

En los restaurantes, los diferentes productos cárnicos tienen distintos usos en la elaboración de los menús ya sea por el costo del producto o por las características distintivas que presenta un determinado producto, a continuación se presenta una clasificación de acuerdo a la experiencia del negocio en los restaurantes:

Tabla 5

CATEGORÍA DE LOS PRODUCTOS POR EL USO EN RESTAURANTES		
USO	PRODUCTOS	COMENTARIO
Para elaboración de parrilladas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chorizo español</li> </ul>	Son productos cárnicos de uso en los restaurantes para la elaboración de parrilladas los mismos que son elaborados

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morcilla</li> <li>• Longaniza</li> <li>• Botón</li> <li>• Ternera</li> <li>• Choricillo</li> </ul>	de distintas calidades (premium. Selecto, estándar).
Para decorativos e ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salchicha Frankfurt</li> <li>• Jamón</li> <li>• Mortadela</li> </ul>	Generalmente este tipo de productos cárnicos son de uso, para la decoración o como ingredientes en la elaboración de algunos platos. Este tipo de productos son elaborados de diferentes calidades (premium. selecto, estándar).
Para elaboración de platos especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tocino</li> <li>• Chuleta ahumada</li> <li>• Costilla BBQ</li> </ul>	Estos productos se caracterizan por ser empleados en la elaboración de menús muy costosos dado que son productos elaborados únicamente en calidad Premium.

Fuente: Propia del autor.

### c) Por categoría de volúmenes de compra

Dependiendo de la ubicación y el tamaño de los restaurantes, demandarán mayores o menores cantidades de productos cárnicos, por tal motivo se clasifica a la demanda en kilogramos, en tres categorías, las mismas que se presentan a continuación:

Tabla 6

CATEGORIA POR VOLUMENES DE COMPRA		
VOLUMEN	INTERVALO DE LA DEMANDA (en Kilogramos)	COMENTARIO
Pequeños	Menores a 5 Kg.	Son restaurantes que adquieren volúmenes pequeños de productos cárnicos y en ocasiones son mal atendidos por su proveedor.
Moderados	Menores a 20 Kg. Y mayores a 5 kg.	Son restaurantes de interés para el productor, los restaurantes de demanda moderada son atendidos por todo tipo de empresa (grandes, medianas, pequeñas)
Grandes	Mayores a 20 Kg.	Son restaurantes de gran interés para el productor, en restaurantes que adquieren grandes volúmenes se puede observar compitiendo a grandes empresas.

Fuente: Propia del autor.

### d) Por contenido en presentación

El criterio por contenido en presentación, se refiere al peso que contiene cada unidad. En la siguiente tabla se describe las presentaciones comúnmente empleadas en la industria cárnica:

**Tabla 7**

<b>CATEGORÍA POR CONTENIDOS EN PRESENTACIÓN</b>		
<b>PRESENTACION</b>	<b>Kilogramos contenidos</b>	<b>COMENTARIO</b>
Poco Contenido	Menores a 1 Kg.	Productos de venta en supermercados y tiendas, ideales para pequeños restaurantes sin capacidad de almacenamiento.
Contenidos Regulares	De 1 Kg. hasta 5 Kg.	Presentaciones ideales para restaurantes que posean una moderada capacidad de almacenamiento.
Altos Contenidos	Mayores de 5Kg. hasta 10 Kg.	Son preferidas en grandes restaurantes que poseen una gran capacidad de almacenamiento, normalmente ofrecidas por el productor

**Fuente:** Propia del autor.

#### **e) Por niveles de precios**

Los niveles de precios se los diseñó en relación a los precios de la empresa Carnes y Parrilla del Valle en el segmento de mercado de los restaurantes.

**Tabla 8**

<b>CATEGORÍA POR NIVELES DE PRECIOS</b>
---

PRECIO	PRODUCTO	INTERVALO DE PRECIOS	COMENTARIO
Inferiores	Chorizo E.	Inferiores a 3,30 UDS.	Son productos de calidad estándar vendidos a restaurantes como productos grandes, medianos o pequeños. En el caso de los grandes productores, venden sus productos de calidad popular bajo otro nombre como marca.
	Morcilla N.	Inferiores a 3,30 UDS.	
	Longaniza	Inferiores a 3,30 UDS.	
	Botón	Inferiores a 3,30 UDS.	
	Ternera	Inferiores a 3,30 UDS.	
	Choricillo	Inferiores a 3,30 UDS.	
	Salchicha F.	Inferiores a 2,50 UDS.	
Mortadela	Inferiores a 250 UDS		
Semejantes	Chorizo E.	Entre 3,30 UDS y 3,50 UDS.	Son productos de calidad premium o selecta, con productos y precios semejantes a los de la Empresa Carnes y Parrilla del Valle.
	Morcilla N.	Entre 3,30 UDS y 3,50 UDS.	
	Longaniza	Entre 3,30 UDS y 3,50 UDS. 3	
	Botón	Entre 3	
	Ternera	Entre 3,30 UDS y 3,50 UDS.	
	Choricillo	Entre 3,30 UDS y 3,50 UDS.	
	Salchicha F.	ENTRE 2,50 UDS y 2,70 UDS	
Mortadela	ENTRE 2,50 UDS y 2,70 UDS		
Superiores	Chorizo E.	Superiores a 3,50 UDS	Son productos de calidad premium, y por lo general los restaurantes están provistos de productos de empresas muy reconocidas.
	Morcilla N.	Superiores a 3,50 UDS	
	Longaniza	Superiores a 3,50 UDS	
	Botón	Superiores a 3,50 UDS	
	Ternera	Superiores a 3,50 UDS	
	Choricillo	Superiores a 3,50 UDS	
	Salchicha F.	Superiores a 2,70 UDS.	
Mortadela	Superiores a 2,70 UDS.		

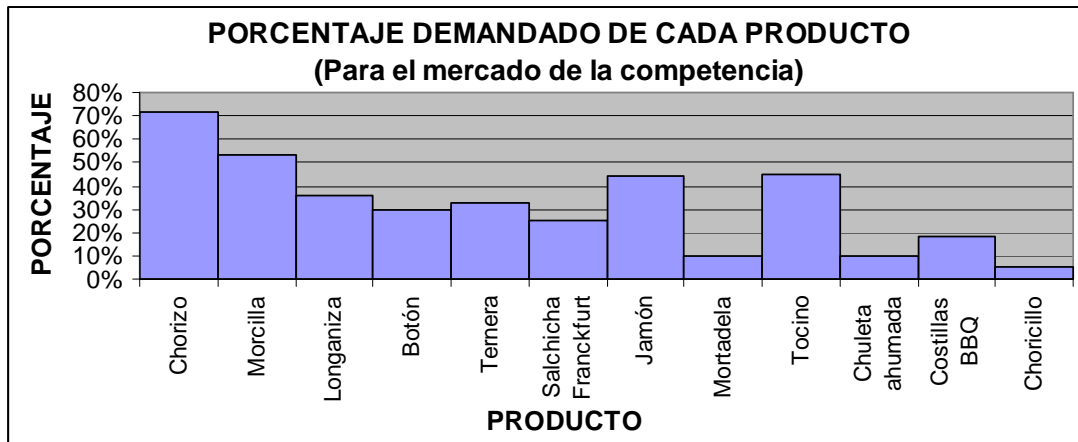
Fuente: Propia del autor.

### 3.3.2.1 PREGUNTA 1

*¿CUÁNTOS KILOGRAMOS, APROXIMADAMENTE, COMPRA SEMANALMENTE DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS CÁRNICOS?*

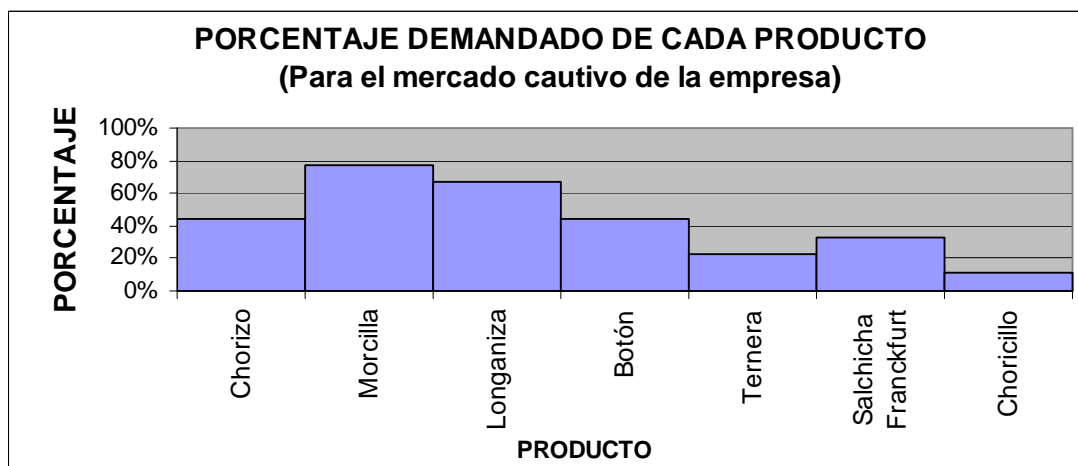
En esta pregunta se busca identificar los productos de mayor demanda en el segmento de mercado de los restaurantes que adquieren productos cárnicos.

Gráfico 5



Fuente: Propia del autor.

Gráfico 6



Fuente: Propia del autor.

### Comentario:

En el **gráfico No 3.1**, se puede apreciar que el producto de mayor empleo en los restaurantes de la ciudad de Quito y su periferia es el chorizo español y la morcilla negra. Una gran mayoría relativa de los restaurantes (72 %) adquieren chorizo español y un poco más de la mitad de los restaurantes (53 %) adquieren morcilla negra (**ver anexo No 13**). No obstante para la empresa Carnes y Parrilla del Valle, los productos más demandados en los restaurantes de Quito y sus valles son: morcillas negras y longanizas (78 % y 67 % respectivamente), productos que

son requeridos por la gran mayoría de los clientes que posee la empresa (**grafico 3.2**). Se puede apreciar que la empresa Carnes y Parrilla del Valle mantiene una tendencia de demanda de productos de uso para parrilladas, similar a la del mercado en casi todos sus productos de uso para parrilladas, a excepción del chorizo español que mantiene niveles de demanda muy por debajo de los niveles demandados en el mercado de los restaurantes de Quito y sus valles.

En la siguiente tabla se presentan los principales hallazgos para el mercado de la competencia según el número de demandantes de cada producto:

**Tabla 9**

<b>NÚMERO DE DEMANDANTES</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>CUANTIOSOS</b>	Chorizo español y morcilla negra.	Existe una mayoría relativa de restaurantes que los demanda (el 56% para la morcilla y el 73% para el chorizo).
<b>MODERADOS</b>	Jamón y Tocino.	Aproximadamente la mitad de los restaurantes los requieren (entre el 45% y 55%).
<b>REGULARES</b>	Longaniza, botón, ternera, salchicha Frankfurt, mortadela, chuletas ahumadas, costillas BBQ y choricillo.	Una minoría relativa de los restaurantes los requiere (con demandas inferiores al 33%).

**Fuente:** Propia del autor.

Los resultados presentados muestran únicamente el número de restaurantes que requieren de cada producto, lo cual no refleja la demanda en kilogramos que existe en el mercado de Quito y sus valles.

En la siguiente tabla cruzada se presenta un análisis de la demanda de productos cárnicos por uso y volumen a fin de evitar conclusiones equivocadas del anterior análisis:

**Tabla 10**

DEMANDA EN RESTAURANTES PARA EL MERCADO (relación uso-volumen)					
USO	PRODUCTO	VOLUMEN DE COMPRA			TOTAL
		PEQUEÑOS	MODERADOS	GRANDES	
ELABORACIÓN DE PARRILLADAS	Chorizo	34	34	16	84
	%	40%	40%	19%	100%
	Morcilla	26	23	13	62
	%	42%	37%	21%	100%
	Longaniza	16	17	9	42
	%	38%	40%	21%	100%
	Botón	13	13	9	35
	%	37%	37%	26%	100%
	Tenera	15	19	4	38
	%	39%	50%	11%	100%
DECORATIVOS E INGREDIENTES	Choricillo	13	15	1	29
	%	45%	52%	3%	100%
	Salchicha Frankfurt	39	11	2	52
	%	75%	21%	4%	100%
	Jamón	7	5	0	12
PLATOS ESPECIALES	%	58%	42%	0%	100%
	Mortadela	46	7	0	53
	%	87%	13%	0%	100%
	Tocino	8	4	0	12
	%	67%	33%	0%	100%
PLATOS ESPECIALES	Chuleta ahumada	15	2	4	21
	%	71%	10%	19%	100%
	Costillas BBQ	4	1	1	6
	%	67%	17%	17%	100%

Fuente: Propia del autor.

### Comentario:

Se puede apreciar que en los productos de uso para parrilladas, más de la mitad de los restaurantes encuestados (superiores al 50 % y menores al 62 %) adquieren moderados y grandes volúmenes de productos; apreciándose que aproximadamente una quinta parte de los restaurantes adquieren grandes volúmenes de chorizo, morcilla, longaniza y botón.

En el caso de los productos cárnicos de uso para decorativos e ingredientes y en productos de uso para la elaboración de platos especiales, se observa que una gran mayoría (mayor al 60 %) de los restaurantes de la ciudad de Quito y los valles, adquieren pequeños volúmenes de productos.



Para el análisis de la demanda de la empresa se presenta una relación de productos según el volumen de compra:

**Tabla 11**

<b>DEMANDA EN RESTAURANTES PARA EL MERCADO DE LA EMPRESA</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>VOLUMEN DE COMPRA</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>PEQUEÑOS</b>	<b>MODERADOS</b>	<b>GRANDES</b>	
Chorizo	1	1	2	4
%	25%	25%	50%	100%
Morcilla	1	5	1	7
%	14,29%	71,43%	14,29%	100,00%
Longaniza	1	2	3	6
%	17%	33%	50%	1
Botón	1	0	3	4
%	25%	0%	75%	100%
Tenera	1	0	1	2
%	50%	0%	50%	100%
Choricillo	0	2	1	3
%	0%	67%	33%	100%
Salchicha Frankfurt	0	0	1	1
%	0%	0%	100%	100%

**Fuente:** Propia del autor.

### **Comentario:**

La gran mayoría de clientes (mayor al 75 %) de restaurantes con los que cuenta la empresa Carnes y Parrilla del Valle, adquiere moderados y grandes volúmenes de productos de uso para parrilladas (en el caso de la ternera el 50 % adquieren grandes volúmenes), todos los clientes de restaurantes de la empresa Carnes y Parrilla del Valle que adquieren salchicha Frankfurt compran grandes volúmenes (**ver anexo No 13**).

Para el análisis de la demanda semanal (en kilogramos) se presenta la siguiente tabla cruzada donde se relacionan los productos por el uso y sector, se identificará los productos de mayor demanda (en kilogramos) y el sector donde más lo demandan.

Tabla 12

DEMANDADOS SEMANAL EN RESTAURANTES POR SECTOR							
USO	PRODUCTO %	SECTOR					TOTAL
		NORTE DE QUITO	CENTRO DE QUITO	SUR DE QUITO	TUMBACO Y CUMBAYÁ	LOS CHILLOS	
PARA PARRILLADAS	Chorizo E.	871,1	69,9	45,0	26,0	63,0	1075,0
	%	81%	7%	4%	2%	6%	100%
	Morcilla Negra	629,0	7,0	106,0	20,0	5,0	767,0
	%	82%	1%	14%	3%	1%	100%
	Longaniza	365,5	6,0	43,0	3,0	12,0	429,5
	%	85%	1%	10%	1%	3%	100%
	Botón	379	24	46	20	0	469
	%	81%	5%	10%	4%	0%	100%
	Ternera	299,5	51,0	18,0	2,0	5,0	375,5
	%	80%	14%	5%	1%	1%	100%
	Choricillo	91,0	-	4,0	-	-	95,0
	%	96%	0%	4%	0%	0%	100%
<b>TOTAL</b>		2635,1	157,9	262,0	71,0	85,0	3211,0
<b>% TOTAL</b>			--	--	--	--	78%
DECORATIVOS E INGREDIENTES	Salchicha Frankfurt	156,6	30,0	3,0	1,0	40,0	230,6
	%	68%	13%	1%	0%	17%	100%
	Jamón	155,9	14,6	22,0	7,0	46,0	245,5
	%	64%	6%	9%	3%	19%	100%
	Mortadela	46,7	5,0	1,0	0,0	8,0	60,7
	%	77%	8%	2%	0%	13%	100%
	<b>TOTAL</b>		359,2	49,6	26,0	8,0	94,0
<b>% TOTAL</b>		--	--	--	--	--	13%
PARA PLATOS ESPECIALES	Tocino	107,2	8,5	5,0	13,0	4,0	137,7
	%	78%	6%	4%	9%	3%	100%
	Chuleta ahumada	35,5	2,0	0,5	1,0	7,0	46,0
	%	77%	4%	1%	2%	15%	100%
	Costilla BBQ	75,3	4,0	4,0	81,5	3,0	167,8
	%	45%	2%	2%	49%	2%	100%
	<b>TOTAL</b>		218,0	14,5	9,5	95,5	14,0
<b>% TOTAL</b>		--	--	--	--	--	9%
<b>TOTAL DEMANDADO</b>		3212,3	222,0	297,5	174,5	193,0	4099,3

Fuente: Propia del autor.

### Comentario:

Los restaurantes ubicados en el norte de Quito se encuentran demandando la gran mayoría de productos cárnicos (78 %), (**ver anexo No 13**). Se Identificó que un poco más de las dos terceras partes (78 %) del total demandado en kilogramos

en los restaurantes de Quito y sus valles son de uso para parrilladas. En el centro de Quito se identificó que un poco más de la décima parte de restaurantes requieren de ternera (14 %), y en el sur de Quito se identificó una demanda similar de morcilla negra.

En productos de uso para decorativos e ingredientes, la mayoría relativa de la demanda (aproximadamente el 70 %), se encuentra en el Norte de Quito. Para la salchicha Frankfurt se observa que una tercera parte de la demanda se encuentra en el centro de Quito y en el Valle de los Chillos (13% y 17 % respectivamente).

En productos de uso para la elaboración de platos especiales, se identifica que en el Norte de Quito, una gran mayoría de restaurantes adquieren tocino y chuletas ahumadas entre (17 y 77 % respectivamente), y un poco menos de la mitad de restaurantes (45 %) adquieren costillas BBQ. En los valles de Cumbayá y Tumbaco la mitad de los restaurantes adquieren costillas BBQ.

Finalmente para identificar la demanda promedio de cada producto en mercado de Quito y sus valles se presenta la siguiente tabla:

Tabla 13

USO	PRODUCTO	TOTAL DEMANDA (en Kilogramos)	Número de demandantes	DEMANDA PROMEDIO (por semana)
PARA PARRILLADAS	Chorizo E.	1075,0	84	12,8
	%	26%	---	---
	Morcilla Negra	767,0	62	12,4
	%	19%	---	---
	Longaniza	429,5	42	10,2
	%	10%	---	---
	Botón	469,0	35	13,4
	%	12%	---	---
	Ternera	375,5	38	9,9
	%	9%	---	---
DECORATIVOS E INGREDIENTES	Choricillo	95,0	6,0	15,8
	%	2%	---	---
	Salchicha Frankfurt	230,6	29,0	8,0
	%	6%	---	---
	Jamón	245,5	52,0	4,7
PARA PLATOS ESPECIALES	%	6%	---	---
	Mortadela	60,7	12,0	5,1
	%	1%	---	---
	Tocino	137,7	53,0	2,6
	%	4%	---	---
	Chuleta ahumada	46,0	12,0	3,8
	%	1%	---	---
Costilla BBQ	167,8	21,0	8,0	
%	4%	---	---	
	<b>TOTAL</b>	<b>4099,3</b> <b>100%</b>	--	<b>8,89</b>

Fuente: Propia del autor.

### Comentario:

En promedio, los productos de uso para parrilladas son requeridos en volúmenes moderados (alrededor de los 10 kilogramos), siendo el choricillo el producto cárnico que se adquiere en mayores volúmenes (15,8 kilogramos). El chorizo español y la morcilla negra concentran un poco menos de la mitad (26% y 19 % respectivamente) del total de la producción semanal para el segmento de mercado de los restaurantes.

En productos de uso para decorativos e ingredientes el producto de mayor interés es la salchicha Frankfurt con un consumo promedio de 8 kilogramos.

En productos de uso para la elaboración de platos especiales el producto de mayor interés son las costillas BBQ con un consumo promedio de 8 kilogramos.

### 3.3.2.2 PREGUNTA 2:

*¿DE QUE CALIDAD CONSIDERA QUE SON LOS PRODUCTOS QUE ADQUIERE EN LA ACTUALIDAD?*

En presente pregunta se identificó la preferencia de calidad en los restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles.

En las siguientes tablas se presenta la calidad de productos preferida en restaurantes para la competencia como para la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

**Tabla 14**

PARA EL RESTO DEL MERCADO		
CALIDAD	FRECUENCIA	% REPRESENTADO
Premium	72	62%
Selecto	34	29%
Económico	11	9%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100,00%</b>
<b>MODA</b>	<b>1 Premium</b>	

Fuente: Propia del autor.

**Tabla 15**

PARA EL MERCADO CAUTIVO DE LA EMPRESA		
CALIDAD	FRECUENCIA	% REPRESENTADO
Premium	7	78%
Selecto	2	22%
Económico	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>
<b>MODA</b>	<b>1 Premium</b>	

Fuente: Propia del autor.

**Comentario:**

Se puede observar que la mayoría relativa para el resto del mercado (62 %) de los restaurantes adquiere productos cárnicos de calidad premium, una tercera parte prefiere calidad selecta y menos de una décima parte prefiere calidad económica.

Para el mercado cautivo de la empresa Carnes y Parrilla del Valle, una mayoría relativa (78%) considera que el producto que elabora la empresa es de calidad Premium.

A continuación se presenta un análisis de la calidad preferida en restaurantes según el sector de la ciudad de Quito y sus valles.

Tabla 16

<b>CALIDAD PREFERIDA EN RESTAURANTES SEGÚN LA UBICACIÓN</b>				
<b>UBICACIÓN (%)</b>	<b>Clase</b>			<b>Total</b>
	<b>Premium</b>	<b>Selecto</b>	<b>Estándar</b>	
<b>Norte</b>	55	23	5	<b>83</b>
%	66%	28%	6%	100%
<b>Centro</b>	9	0	4	<b>13</b>
%	69%	0%	31%	100%
<b>Sur</b>	5	2	2	<b>9</b>
%	56%	22%	22%	100%
<b>Valles de Cumbayá y Tumbaco</b>	6	1	0	<b>7</b>
%	86%	14%	0%	100%
<b>Valle de Los Chillos</b>	2	3	0	<b>5</b>
%	40%	60%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>29</b>	<b>11</b>	<b>117</b>

Fuente: Propia del autor.

**Comentario:**

En el norte de la ciudad de Quito, las dos terceras partes (66 %) de los restaurantes prefieren adquirir productos de calidad Premium, menos de una tercera parte (28 %) de los restaurantes prefiere productos de calidad selecta.

Para el centro de Quito, se observa que una mayoría relativa (69 %) de los restaurantes, prefieren calidad Premium, y el resto prefiere calidad estándar.

Mientras que en el sur de Quito, la mitad de los restaurantes adquieren productos de calidad Premium y el resto de restaurantes prefiere calidad selecta y estándar (en proporciones iguales al 22 % para cada calidad).

Casi todos los restaurantes de Cumbayá y Tumbaco prefieren productos cárnicos de calidad Premium (86 %).

Para el valle de Los Chillos, las dos quintas partes de los restaurantes, prefieren productos de calidad Premium (40 %), y una mayoría relativa (60 %) de los restaurantes prefieren productos de calidad selecta.

### **3.3.2.3 PREGUNTA 3:**

*¿QUE PESO LE AGRADARÍA QUE CONTENGA CADA PRESENTACIÓN?*

En esta pregunta se identificó cuales son las presentaciones de los contenidos por unidad en kilogramos, de mayor preferencia por los clientes de restaurantes.

Tabla 17

CATEGORÍA POR PRESENTACIÓN					
USO	PRODUCTO	PRESENTACION			TOTAL
		POCO CONTENIDO	DE CONTENIDOS REGULARES	ALTOS CONTENIDOS	
ELABORACIÓN DE PARRILLADAS	Chorizo	16	38	30	84
	%	19%	45%	36%	100%
	Morcilla	9	28	25	62
	%	15%	45%	40%	100%
	Longaniza	4	20	18	42
	%	10%	48%	43%	100%
	Botón	5	15	15	35
	%	14%	43%	43%	100%
	Ternera	7	16	15	38
	%	18%	42%	39%	100%
DECORATIVOS E INGREDIENTES	Choricillo	2	4	0	6
	%	33%	67%	0%	100%
	Salchicha Frankfurt	4	12	13	29
	%	14%	41%	45%	100%
	Jamón	23	24	5	52
PLATOS ESPECIALES	%	44%	46%	10%	100%
	Mortadela	5	7	0	12
	%	42%	58%	0%	100%
	Tocino	32	19	2	53
	%	60%	36%	4%	100%
PLATOS ESPECIALES	Chuleta ahumada	3	8	1	12
	%	25%	67%	8%	100%
	Costillas BBQ	12	8	1	21
	%	57%	38%	5%	100%

Fuente: Propia del autor.

### Comentario:

En productos cárnicos de uso para parrilladas, a excepción del choricillo, se observa que prácticamente la totalidad (más del 80 %) de los restaurantes de Quito y sus valles prefieren que su proveedor les entregue los productos en presentaciones de contenido regulares y normales. En el caso del choricillo una mayoría relativa de restaurantes (67 %) prefieren presentaciones de contenido regular, y una tercera parte (33 %) desean presentaciones de poco contenido.

Los productos cárnicos de uso para decorativos e ingredientes, a excepción de la salchicha Frankfurt, se observa que casi la totalidad de restaurantes (más del 90 %), les gustaría que su proveedor les entregue el producto en presentaciones de poco contenido y de contenido regular. En la salchicha Frankfurt se observa



que dos quintas partes de los restaurantes desean presentaciones de contenido regular (41%), y otras dos quintas partes prefieren que su proveedor les entregue el producto en presentaciones normales (45 %).

Para la preparación de platos especiales se identificó que en el tocino y en las costillas BBQ, existe una mayoría relativa (aproximadamente el 60 %) prefieren presentaciones de poco contenido, y en las chuletas ahumadas una cuarta parte (25 %) de los restaurantes desearían que su proveedor les entregue el producto en presentaciones de poco contenido. En el tocino y las costillas BBQ, un poco menos de dos terceras (36 % y 38% respectivamente) partes de los restaurantes requieren que su proveedor les entregue los productos en presentaciones de contenido regular, y en las chuletas ahumadas, dos terceras partes desearían presentaciones de contenido regular (67 %).

#### 3.3.2.4 PREGUNTA 4:

##### ¿QUE TIPO DE EMPAQUE EXIGEN?

La pregunta planteada fue incluida en la investigación por encuesta con el objetivo de identificar la preferencia en empaque en los restaurantes.

Tabla 18

EMPAQUE PREFERIDO		
EMPAQUE	FRECUENCIA	% Representado
Fundas Plásticas	56	48%
Empaques al vacío	57	49%
Termo formados	4	3%
Atmósfera Modificada	0	0%
<b>TOTAL</b>	56	100%
<b>MODA</b>	<b>2 Empaques al vacío</b>	

Fuente: Propia del autor.

#### Comentario:

Casi la mitad de los dueños, administradores o jefes de cocina de restaurantes entrevistados exigen empaques al vacío (49 %), mientras que un poco menos de la mitad prefieren simplemente fundas plásticas (48 %).

### 3.3.2.5 PREGUNTA 5:

#### *MARQUE EL TIPO DE ASESORAMIENTO QUE USTED RECIBE SOBRE EL MANEJO DE PRODUCTOS CÁRNICOS*

En este literal se buscará identificar el asesoramiento que reciben los restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles, como también el tipo de asesoramiento que reciben los clientes de restaurantes de la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

**Tabla 19**

<b>ASESORAMIENTO RECIBIDO PARA EL MERCADO DE LA COMPETENCIA</b>		
<b>ASESORAMIENTO RECIBIDO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) No recibe asesoramiento	77	66%
b) De cómo la empresa elabora los productos	26	22%
c) Del valor nutricional del producto	23	20%
d) De la forma de preparar los productos	23	20%
e) De la forma de almacenar los productos	30	26%
f) De la forma de conservar el producto	34	29%
<b>TOTAL DE ENCUESTAS</b>	117	---
<b>MODA</b>	<b>1 No recibe asesoramiento</b>	

**Fuente:** Propia del autor.

**Tabla 20**

<b>ASESORAMIENTO RECIBIDO PARA EL MERCADO PROPIO DE LA EMPRESA</b>		
<b>ASESORAMIENTO RECIBIDO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) No recibe asesoramiento	0	0%
b) De cómo la empresa elabora los productos	4	44%
c) Del valor nutricional del producto	3	33%
d) De la forma de preparar los productos	1	11%
e) De la forma de almacenar los productos	8	89%
f) De la forma de conservar el producto	7	78%
<b>TOTAL</b>	9	---
<b>MODA</b>	<b>8 Forma de almacenar los productos</b>	

**Fuente:** Propia del autor.

#### **Comentario:**

Para el mercado de la competencia se identifica que dos terceras partes de los entrevistados (66 %) no reciben ningún tipo de asesoramiento de sus

proveedores, una minoría relativa de los restaurantes entrevistados, aseguran que reciben asesoramiento sobre el resto de los enunciados.

Mientras tanto, que todos los clientes de la empresa Carnes y Parrilla del Valle aseguran que reciben algún tipo de asesoramiento, identificándose que la empresa ha asesorado a casi todos sus clientes sobre la forma de almacenar y conservar los productos.

A continuación se presenta una tabla cruzada para identificar el asesoramiento recibido según el sector de la ciudad de Quito y sus valles:

**Tabla 21**

<b>ASESORAMIENTO RECIBIDO</b>						
<b>UBICACIÓN (%)</b>	<b>CLASE</b>					
	<b>No recibe</b>	<b>Forma De elaboración</b>	<b>Valor Nutritivo</b>	<b>Preparación De los productos</b>	<b>Forma de Almacenar</b>	<b>Conservación</b>
<b>Norte</b>	55	21	17	17	21	23
<b>%</b>	66%	25%	20%	20%	25%	28%
<b>Centro</b>	7	3	3	2	5	6
<b>%</b>	54%	23%	23%	15%	38%	46%
<b>Sur</b>	7	0	0	1	1	2
<b>%</b>	78%	0%	0%	11%	11%	22%
<b>Valles de Tumbaco y Cumbayá</b>	4	1	0	2	2	2
<b>%</b>	57%	14%	0%	29%	29%	29%
<b>Valle de Los Chillos</b>	4	1	1	1	1	1
<b>%</b>	80%	20%	20%	20%	20%	20%

Fuente: Propia del autor.

### **Comentario:**

En el sector norte dos terceras partes (66 %) de los restaurantes entrevistados no reciben ningún tipo de asesoramiento de sus proveedores, un poco menos de una tercera parte (28 %) de los restaurantes reciben asesoramiento sobre como conservar el producto.

En el centro de Quito cerca de la mitad de restaurante no reciben ningún tipo de asesoramiento, y dos quintas parte de restaurantes reciben asesoramiento sobre como almacenar y conservar los productos (38 % y 45 % respectivamente).

En el sur de Quito y el valle de Los Chillos una gran mayoría (78 % y 80 % respectivamente) de restaurantes no reciben ninguna clase de asesoramiento de sus proveedores.

En el valle de Tumbaco y Cumbayá, más de la mitad de los restaurantes (57 %) no reciben asesoramiento de sus proveedores y un poco menos de una tercera parte de restaurantes recibe asesoramiento sobre como preparar, almacenar y conservar los productos cárnicos.

En el sur de Quito tres cuartas partes de los restaurantes no reciben ningún tipo de asesoramiento (78 %) y menos de una cuarta parte de los restaurantes reciben asesoramiento sobre: como la empresa elabora sus productos, el valor nutricional del producto, la forma de preparar el producto, y como almacenar y preservar el producto.

En los valles de Cumbayá y Tumbaco un poco mas de la mitad de los restaurantes (57 %) no reciben ningún tipo de asesoramiento, pocos restaurantes entrevistados reciben asesoramiento sobre como la empresa elabora sus productos y una tercera parte de los restaurantes entrevistados reciben asesoramiento sobre: la forma de preparar, almacenar y preservar el producto.

En el valle de Los Chillos, ningún restaurante entrevistado recibe asesoramiento.

#### **3.3.2.6 PREGUNTA 6:**

*¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE ABASTECE DE PRODUCTOS CÁRNICOS?*

En esta pregunta se buscará identificar el periodo en que se abastecen los restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles de productos cárnicos.

Tabla 22

PARA EL MERCADO DE LA COMPETENCIA		
TIEMPO DE COMPRA	FRECUENCIA	%REPRESENTADO
Diariamente	9	8%
Cada dos días	16	14%
Cada tres días	21	18%
Semanalmente	67	57%
Cada dos semana	3	3%
Cada tres semanas	0	0%
Mas de tres semanas	1	1%
<b>TOTAL</b>	117	100%
<b>MODA</b>	Semanalmente	

Fuente: Propia del autor.

Tabla 23

PARA EL MERCADO CAUTIVO DE LA EMPRESA		
TIEMPO DE COMPRA	FRECUENCIA	%REPRESENTADO
Diariamente	0	0%
Cada dos días	0	0%
Cada tres días	1	11%
Semanalmente	8	89%
Cada dos semana	0	0%
Cada tres semanas	0	0%
Mas de tres semanas	0	0%
<b>TOTAL</b>	9	100%
<b>MODA</b>	Semanalmente	

Fuente: Propia del autor.

### Comentario:

Casi la totalidad de restaurantes de la ciudad de Quito adquiere productos cárnicos en tiempos iguales o menores a una semana, un poco más de la mitad de ello (57 %) se abastece de productos semanalmente.

Casi la totalidad (89 %) de los clientes de la empresa Carnes y Parrilla del Valle realizan sus pagos semanalmente, por lo que se puede decir que mantiene una tendencia similar con el comportamiento del mercado.

En la siguiente tabla cruzada se analiza el tiempo de abastecimiento de los restaurantes según su ubicación:

**Tabla 24**

<b>TIEMPO DE ABASTECIENDO DE PRODUCTOS CÁRNICOS</b>								
<b>UBICACIÓN (%)</b>	<b>CLASE</b>							<b>TOTAL</b>
	<b>Cada día</b>	<b>Cada 2 días</b>	<b>Cada 3 días</b>	<b>Cada semana</b>	<b>Cada 15 días</b>	<b>Cada 3 semanas</b>	<b>Cada mes</b>	
<b>Norte</b>	6	13	15	45	3	0	1	<b>83</b>
<b>%</b>	7%	16%	18%	54%	4%	0%	1%	<b>100%</b>
<b>Centro</b>	1	1	5	6	0	0	0	<b>13</b>
<b>%</b>	8%	8%	38%	46%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Sur</b>	0	1	1	7	0	0	0	<b>9</b>
<b>%</b>	0%	11%	11%	78%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Valles de Tumbaco y Cumbayá</b>	1	0	1	5	0	0	0	<b>7</b>
<b>%</b>	14%	0%	14%	71%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>Valle de Los Chillos</b>	0	1	1	3	0	0	0	<b>5</b>
<b>%</b>	0%	20%	20%	60%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	8	16	23	66	3	0	1	<b>117</b>

Fuente: Propia del autor.

### **Comentario:**

La mayoría de los restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles se abastecen de productos cárnicos semanalmente independientemente de su ubicación.

Se identifica que en el centro de Quito, un poco menos de la mitad (46 %) de los restaurantes ubicados en el centro de Quito, se abastecen de productos cárnicos cada dos y tres días.

En el valle de Tumbaco y Cumbayá un poco mas de la décima (14 %) parte de los restaurantes se abastecen de productos cárnicos a la entrega, y otra cantidad igual de restaurantes (14 %) se abastecen de productos cárnicos cada tres días.

En el Valle de los Chillos dos quintas partes (40 %) de los restaurantes adquieren sus productos cárnicos cada dos y tres días.

### 3.3.2.7 PREGUNTA 7:

*¿QUÉ PRECIO, EN PROMEDIO, SE ENCUENTRA PAGANDO POR CADA KILOGRAMOS EN CADA PRODUCTO CÁRNICO?*

En esta pregunta se analizó los precios en el mercado de los restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles para cada producto cárnico en relación a los de la empresa Carnes y Parrilla del Valle. Para el jamón, tocino, costillas BBQ y chuletas ahumadas se aplican precios estimados puesto que la empresa Carnes y Parrilla del Valle en la actualidad no se encuentra elaborando dichos productos (ver anexo No 14).

Tabla 25

NIVELES DE PRECIOS EN RELACIÓN A LA EMPRESA CARNES Y PARRILLA DEL VALLE					
USO	Producto %	PRECIOS			Total
		Inferiores	Semejantes	Superiores	
PARA PARRILLADAS	Chorizo	10	14	60	84
	%	12%	17%	71%	100%
	Morcilla	7	21	34	62
	%	11%	34%	55%	100%
	Longaniza	5	10	27	42
	%	12%	24%	64%	100%
	Botón	5	7	23	35
	%	14%	20%	66%	100%
	Tenera	5	10	23	38
	%	13%	26%	61%	100%
DECORATIVOS E INGREDIENTES	Choricillo	0	3	3	6
	%	0%	50%	50%	100%
	Salchicha Frankfurt	16	7	6	29
	%	55%	24%	21%	100%
	Jamón	0	0	52	52
	%	0%	0%	100%	100%
PLATOS ESPECIALES	Mortadela	1	1	10	12
	%	8%	8%	83%	100%
	Tocino	0	0	53	53
	%	0%	0%	100%	100%
	Chuleta ahumada	0	0	12	12
%	0%	0%	100%	100%	
	Costillas BBQ	0	0	21	21
	%	0%	0%	100%	100%

Fuente: Propia del autor.

**Comentario:**

En productos de uso para parrilladas (a excepción del choricillo), se observa que una mayoría relativa mantiene precios superiores a los de la empresa Carnes y Parrilla del Valle. En el choricillo, la mitad de los restaurantes (50 %) aseguran que compran sus productos a precios semejantes a los de la empresa Carnes y Parrilla del Valle, y la otra mitad de los restaurantes dicen que adquieren sus productos a precios superiores a los de la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

En la salchicha Frankfurt un poco mas de la mitad (55 %) de los restaurantes aseguran que compran su producto a precios inferiores a los ofrecidos por la empresa Carnes y Parrilla del Valle, una cuarta parte (24 %) de los restaurantes adquieren la salchicha Frankfurt a precios semejantes a los de la empresa, y el resto (21 %) la adquiere a precios superiores.

Casi la totalidad (83 %) de los restaurantes adquieren la mortadela a precios superiores a los ofrecidos por la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

**3.3.2.8 PREGUNTA 8:**

*¿CADA CUANTO TIEMPO PAGAPOR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS QUE ADQUIERE?*

En esta pregunta se identificó el tiempo de pago de los restaurantes a los proveedores de productos cárnicos.

**Tabla 26**

<b>PARA EL MERCADO DE LA COMPETENCIA</b>		
<b>Tiempo de pago</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>% REPRESENTADO</b>
a) A la entrega	34	29%
b) Semanalmente	37	32%
c) Quincenalmente	31	26%
d) Mensualmente	15	13%
<b>TOTAL</b>	117	100%
<b>MODA</b>	<b>2 Semanalmente</b>	

**Fuente:** Propia del autor.



Tabla 27

PARA EL MERCADO CAUTIVO DE LA EMPRESA		
Tiempo de pago	FRECUENCIA	% REPRESENTADO
a) A la entrega	2	22%
b) Semanalmente	4	45%
c) Quincenalmente	3	33%
d) Mensualmente	0	0%
<b>TOTAL</b>	9	100%
<b>MODA</b>	<b>2 Semanalmente</b>	

Fuente: Propia del autor.

### Comentario:

Un poco menos de la tercera partes de los restaurantes (29 %) no disponen de créditos en compras de productos cárnicos o prefieren realizar su pagos a la entrega, otro tercio de los restaurantes (32 %) pagan a sus proveedores semanalmente, y el resto de restaurantes (39 %) realizan sus pagos en tiempos superiores a una semana

Para la empresa Carnes y Parrilla del Valle, aproximadamente la mitad (45 %) de los pagos de los clientes de restaurantes son efectuadas semanalmente, y una tercera parte (33 %) de los restaurantes pagan a la empresa quincenalmente, tendencia similar al comportamiento del mercado.

A continuación se detallan los tiempos de financiamiento concedidos a los restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles según el sector donde se encuentren ubicados:

Tabla 28

PLAZOS DE PAGO					
UBICACIÓN- %	CLASE				TOTAL
	A la entrega	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente	
<b>Norte</b>	24	26	23	10	<b>83</b>
%	29%	31%	28%	12%	<b>100%</b>
<b>Centro</b>	3	2	4	4	<b>13</b>
%	23%	15%	31%	31%	<b>100%</b>
<b>Sur</b>	4	3	2	0	<b>9</b>
%	44%	33%	22%	0%	<b>100%</b>
<b>Valle de Tumbaco y Cumbayá</b>	1	3	2	1	<b>7</b>
%	14%	43%	29%	14%	<b>100%</b>
<b>Valle de Los Chillos</b>	2	3	0	0	<b>5</b>
%	40%	60%	0%	0%	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	34	37	31	15	<b>117</b>

Fuente: Propia del autor.

### Comentario:

En el norte Quito, un poco menos de una tercera parte (29 %) de los restaurantes realizan sus pagos por productos cárnicos a la entrega del producto, otra tercera (31 %) parte de los restaurantes realizan sus pagos semanalmente, y el resto de restaurantes (40 %) efectúan sus pagos en tiempos superiores a una semana.

En el centro de Quito, una minoría relativa (23 %) de los restaurantes efectúan sus pagos por productos cárnicos a la entrega del producto, y dos terceras partes (62 %) de los restaurantes realizan sus pagos en tiempos superiores a una semana.

En el sur de Quito casi la mitad (44 %) de los pagos de restaurantes a proveedores de productos cárnicos, son efectuados a la entrega del producto, y la tercera parte (33 %) de restaurantes realiza sus pagos semanalmente.

En el valle de Tumbaco y Cumbayá, un poco más de las dos quintas partes (43 %) de los restaurantes, realizan sus pagos semanalmente, y otro porcentaje igual,

(43 %) efectúan sus pagos en tiempos superiores a una semana.

En el valle de Los Chillos, la mayoría relativa (60 %) de los restaurantes pagan a sus proveedores semanalmente, y dos quintas partes (40 %) pagan a sus proveedores a la entrega del producto.

#### **3.3.2.9 PREGUNTA 9:**

##### ***SEÑALE EL NOMBRE DE SUS PROVEEDORES***

En esta pregunta se identificó las marcas preferidas en el mercado de los restaurantes que adquieren productos cárnicos en la ciudad de Quito y sus Valles, como también la posición competitiva de la empresa Carnes y Parrilla del Valle en el mercado.

Tabla 29

MARCAS PREFERIDAS EN EL MERCADO													
USO	PRODUCTO	Dentro de la provincia							Fuera de la provincia				TOTAL
		Federer	Juris	El Artesano	Pronaza	Santa Maria	Suiza	Del Valle	Don Diego	Supermaxi	Plumrous	Don Guillo	
PARRILLADAS	Chorizo	5	19	12	4	7	16	4	14	2	4	1	88
	%	6%	22%	14%	5%	8%	18%	5%	16%	2%	5%	1%	100%
	Morcilla	4	14	10	0	4	13	7	10	1	6	0	69
	%	6%	20%	14%	0%	6%	19%	10%	14%	1%	9%	0%	100%
	Longaniza	1	12	5	0	4	7	6	9	2	2	0	48
	%	2%	25%	10%	0%	8%	15%	13%	19%	4%	4%	0%	100%
	Botón	3	8	8	0	4	3	4	8	0	1	0	39
	%	8%	21%	21%	0%	10%	8%	10%	21%	0%	3%	0%	100%
	Ternera	1	8	6	0	4	7	2	5	3	4	0	40
	%	3%	20%	15%	0%	10%	18%	5%	13%	8%	10%	0%	100%
	Choricillo	0	0	1	0	2	0	1	1	1	0	1	7
	%	0%	0%	14%	0%	29%	0%	14%	14%	14%	0%	14%	100%
TOTAL	14	61	42	4	25	46	24	47	9	17	2	291	
%	5%	21%	14%	1%	9%	16%	8%	16%	3%	6%	1%	100%	
DECORATIVOS E INGREDIENTES	Salchicha Frankfurt	1	7	8	1	5	2	3	1	1	3	0	32
	%	3%	22%	25%	3%	16%	6%	9%	3%	3%	9%	0%	100%
	Jamón	2	12	0	12	5	2	0	13	3	2	1	52
	%	4%	23%	0%	23%	10%	4%	0%	25%	6%	4%	2%	100%
	Mortadela	0	3	0	4	1	0	0	4	0	0	0	12
	%	0%	25%	0%	33%	8%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	100%
TOTAL	3	22	8	17	11	4	3	18	4	5	1	96	
%	3%	23%	8%	18%	11%	4%	3%	19%	4%	5%	1%	100%	
PLATOS ESPECIALES	Tocino	3	10	3	11	5	5	0	11	2	2	1	53
	%	6%	19%	6%	21%	9%	9%	0%	21%	4%	4%	2%	100%
	Chuleta ahumada	2	3	0	3	0	0	0	3	1	0	0	12
	%	17%	25%	0%	25%	0%	0%	0%	25%	8%	0%	0%	100%
	Costillas BBQ	1	1	1	12	0	2	0	3	1	0	0	21
	%	5%	5%	5%	57%	0%	10%	0%	14%	5%	0%	0%	100%
TOTAL	6	14	4	26	5	7	0	17	4	2	1	86	
%	7%	16%	5%	30%	6%	8%	0%	20%	5%	2%	1%	100%	

Fuente: Propia del autor.

**Comentario:**

En el mercado de los restaurantes que adquieren productos cárnicos en la ciudad de Quito y sus valles, se identificó que la marca preferida es Juris, preferida en una quinta parte de los restaurantes.

En productos de uso para parrilladas, la marca preferida es Juris, concentrando una quinta parte de la participación en el mercado de los restaurantes (21%), seguida por las marcas La Suiza, Don Diego y El Artesano (16 %, 16 % y 14 % respectivamente). La empresa Carnes y Parrilla del Valle ocupa el sexto lugar de participación en el mercado, siendo preferida en una décima parte (8 %) de los restaurantes de Quito.

En la siguiente tabla se presenta un resumen del posicionamiento de las marcas según el uso del producto:

Tabla 30

POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS SEGÚN EL USO DEL PRODUCTO			
USO	POSICIONAMIENTO	MARCAS	COMENTARIO
PARA PARRILLADAS	Alto	Juris, Don Diego y La Suiza	Los tres líderes del mercado de productos para parrilladas concentran cerca de la mitad del total de los consumidores (46%).
	Medio	El Artesano, Santa María, Del Valle	Son empresas que se encuentran en crecimiento en el segmento de mercado de los restaurantes que requieren productos cárnicos de uso para parrilladas.
	Bajo	Federer, Pronaca, Supertaxi, Plumrous y Don Guillo	Son empresas rezagadas puesto que a pesar de que son conocidas en el mercado, se encuentran enfocando su esfuerzo de ventas a otros segmentos de mercado.
DECORATIVOS E INGREDIENTES	Alto	Juris, Don Diego y Pronaca	Son empresas que concentran la tres terceras partes del total de los consumidores de restaurantes que requieren de productos de uso para decorativos e ingredientes.
	Medio	Santa María y El Artesano	Son empresas que concentra una minoría relativa de posicionamiento en el mercado de los restaurantes (19%).
	Bajo	Plumrous, La Suiza, Supertaxi, Del Valle, Federer y Guillo	Son empresas con baja participación en el mercado de los restaurantes debido a que se encuentran atendiendo otro segmento de mercado o están especializados en otros productos.
PLATOS ESPECIALES	Alto	Pronaca, Don Diego y Juris	Son empresas que poseen se encuentran posicionadas en la mayoría relativa de los restaurantes (65%)
	Medio	La Suiza, Federer	Son empresas que concentran menos de la quinta parte (15%) del posicionamiento del mercado
	Bajo	Santa María, Supertaxi, El Artesano Plumrous y Don Guillo	Son empresas con un bajo posicionamiento en el mercado y que se encuentran vendiendo productos destinados para otro segmento de mercado.

Fuente: Propia del autor.

### 3.3.2.10 PREGUNTA 10:

*¿CÓMO CONOCIÓ A SU PROVEEDOR?*

En esta pregunta se trata de identificar el medio más efectivo para la obtención de un cliente de restaurante.

Tabla 31

<b>MEDIOS MAS EFECTIVOS PARA LA OBTENCIÓN DE NUEVOS CLIENTES</b>		
<b>MEDIO DE CONTACTO CON PROVEEDORES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>% REPRESENTADO</b>
a) Por recomendación de otro negocio	25	22%
b) Por la guía telefónica	18	15%
c) Por visita de un agente vendedor	56	48%
d) Por letreros	0	0%
e) Va ha comprar	18	15%
<b>TOTAL</b>	117	100%
<b>MODA</b>	Por visita de un agente vendedor	

Fuente: Propia del autor.

#### **Comentario:**

Los resultados muestran que cerca de la mitad de los restaurantes (48 %) conocieron a su actual proveedor de productos cárnicos por la visitas de un agente vendedor, y una minoría relativa han conocido a sus actual proveedor por recomendaciones de otros negocios (22 %); pocos restaurantes dice que adquiere los productos cárnicos procesados de su actual proveedor porque lo ha contactado por la guía telefónica o ha visto alguna valla publicitaria, y el resto va ha comprar sus productos a un punto de venta de su proveedor.

### 3.3.2.11 PREGUNTA 11:

*¿CUAN INTERESADO ESTARÍA EN ADQUIRIR ALGÚN PRODUCTO CÁRNICO DE UN NUEVO PROVEEDOR?*

En esta pregunta se identificó la fidelidad de los clientes a su actual proveedor.

Tabla 32

RESTAURANTES INTERESADOS EN CAMBIAR DE PROVEEDOR		
INTERÉS DE CAMBIAR DE PROVEEDOR	FRECUENCIA	% REPRESENTADO
a) Nada interesado	10	8%
b) Poco interesado	28	24%
c) Interesado	64	55%
d) Muy interesado	15	13%
<b>TOTAL</b>	117	100%
<b>MODA</b>	Interesado	

Fuente: Propia del autor.

### Comentario:

Se identificó que son muy pocos (8 %) los restaurantes que son fieles a sus proveedor, una tercera parte (28 %) de restaurantes se muestran poco interesados en cambiar de proveedor y mas de la mitad (55 %) de los restaurantes se encuentran interesados por cambiar a su actual proveedor, y mas de una décima parte (13 %) de los restaurantes están muy interesados en cambiar de proveedor de productos cárnicos.

### 3.3.2.12 PREGUNTA 12

#### ¿QUE RECOMENDACIONES DARÍA PARA PODER SATISFACER A UN CLIENTE CON PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD?

*En esta pregunta se identificó las exigencias de los clientes a sus proveedores sobre productos y servicios:*

Tabla 33

REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE DE RESTAURANTES		
Exigencias del Cliente	FRECUENCIA	% REPRESENTADO
a) Puntualidad en Entregas	87	74%
b) Pos Venta	51	44%
c) Buen Servicio (del vendedor)	29	25%
d) Asesoramiento	11	9%
e) Calidad en Productos	57	49%
f) Facilidad de Pago	17	15%
<b>MODA</b>	Puntualidad en Entregas	

Fuente: Propia del autor.

**Comentario:**

Prácticamente la totalidad de los restaurantes entrevistados consideran que el principal aspecto que debe cumplir un proveedor es la puntualidad en entregas

La mitad de los encuestados (51 %) opinan que el proveedor debe tener un servicio pos venta; y un poco más de la mitad de los encuestados exigen a sus proveedores calidad en productos.

Una minoría relativa desearían que sus proveedores les brinden un buen servicio en ventas, asesoramiento de su proveedor y acceso a créditos (25 % y 9,15 % respectivamente).

**3.4. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS**

- Existen alrededor de 331 restaurantes en la ciudad de Quito y sus valles, que demandan de productos cárnicos.
- Los grupos de productos de mayor consumo por uso en restaurantes, son los empleados para parrilladas, concentrando el 78 % de la demanda total en kilogramos semanales.
- Los productos de mayor consumo en los restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles es el chorizo español (73 %) y la morcilla negra (56 %).
- Un poco menos de las dos terceras partes (62 %) de los encuestados prefieren adquirir productos cárnicos de calidad Premium.
- Casi la totalidad de los restaurantes que adquieren productos cárnicos de uso para la elaboración de parrilladas, prefieren presentaciones de contenido superiores a un kilogramo. En productos de uso para decorativos e ingredientes y platos especiales (a excepción de la salchicha Frankfurt que



tiene un comportamiento similar a la de los productos de uso para parrilladas), se prefieren presentaciones de contenido inferiores a 5 kilogramos.

- La mitad de los entrevistados reciben sus productos cárnicos en fundas plásticas y la otra mitad reciben sus productos cárnicos empacados al vacío.
- La mayoría de entrevistados aseguran que no reciben ningún tipo de asesoramiento de sus proveedores.
- La mayoría de restaurantes entrevistados, se abastecen de productos cárnicos semanalmente.
- En productos de uso para parrilladas y la mortadela se identificó que la mayoría de los restaurantes se encuentran pagando precios superiores a los ofrecidos por la empresa “Carnes y Parrilla del Valle”. En la salchicha Frankfurt, un poco más de la mitad de los restaurantes se encuentran pagando precios inferiores a los de la empresa Carnes y Parrilla del Valle.
- Una tercera parte de los encuestados (29 %) manifiestan que no reciben créditos en compras y el resto de entrevistados tienen créditos en compras de mínimo una semana.
- Aproximadamente la mitad de los entrevistados (48 %) manifiestan que adquieren el producto de su actual proveedor desde el momento en que fueron visitados por un agente vendedor representante de su empresa.
- Dos terceras partes de los entrevistados (68 %) manifiestan que se encuentran bien interesados en cambiar a su actual proveedor de productos cárnicos siempre y cuando se les brinde un producto con un precio de venta algo inferior al de su actual proveedor.
- Las principales exigencias de los administradores y/o dueños de restaurantes son: entregas puntuales, servicio pos venta y el no deterioro de la calidad del producto.

## CAPÍTULO IV

### PLAN ESTRÁTEGICO DE LA EMPRESA

El diseño de la planeación estratégica permitirá a la empresa Carnes y Parrilla del Valle, la creación de estrategias que le permitan el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, reduciendo al mínimo sus amenazas, potencializando sus fortalezas y disminuyendo el impacto de sus debilidades; pero principalmente le permitirán a la empresa el direccionamiento estratégico de todas sus actividades para el cumplimiento de sus metas.

#### *4.1 ANÁLISIS EXTERNO*

En el análisis externo se identificó las principales oportunidades que pueden beneficiar a la empresa, como también se identificó las principales amenazas que deberán eludir, tomando en consideración la información de fuentes secundarias (Cedatos, Pulso Ecuador, BCE, INEC, etc.) como también de fuentes de datos primarias (consultas a expertos, observación, encuestas). Para el análisis externo se consideraron los factores, socioculturales, geográficos, demográficos, ambientales, políticos, legales, económicos y tecnológicos, como también las fuerzas competitivas en el sector de productos cárnicos, que se detallan a continuación:

##### **4.1.1 ANÁLISIS DE FACTORES SOCIALCULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES**

- **Alta concentración de la población**

“En el año 2001, el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) tenía una población de 1'842.201 habitantes, el 75,87 % de los habitantes vivían en zonas urbanas y el resto vivía en zonas suburbanas y rurales, siendo un factor positivo moderado para los productores, dado que la población y la demanda se concentra en zonas

específicas de la capital (en la investigación de mercados se identificó que el 70 % de los restaurantes en DMQ se encuentran concentrados en el norte de Quito).

- **Crecimiento de la población**

La tasa de crecimiento vegetativo en el Distrito Metropolitano de Quito, en la última década ha pasado del 1.9 al 1.6 %, la tasa de inmigración del 2.7 al 1.3 % entre 1990 y 2001<sup>26</sup>, esto genera **un impacto** positivo bajo, a pesar de que la población se encuentra en aumento, se evidencia que el crecimiento de la población está disminuyendo en el DMQ en comparación a otros años.

- **Incorporación de la mujer en la actividad económica**

“El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) concentra el 17.4 % (785.054 personas) de la Población económicamente activa del país (4'553.746 personas), de los cuales el 58 % son hombres frente a un 42 % conformado por mujeres<sup>27</sup>, es decir que cada día se incorporan más mujeres en el mercado laboral, lo cual está generando **un impacto** positivo moderado para los restaurantes, identificándose por consultas a administradores de restaurantes que al salir la mujer del hogar, se incrementa el número de mujeres quiteñas que acuden a comer en los restaurantes.

- **Distribución de los ingresos**

“En cuanto a la distribución del ingreso, en el DMQ se concentra el 28.3 % del total nacional<sup>28</sup>, “no obstante el 45 % de la población quiteña es pobre; la inestabilidad económica y la escasa demanda de mano de obra trae como consecuencia la desocupación de los quiteños. En los últimos años, la subocupación ha crecido significativamente: del 33.77 % en julio de 1998 al 50.74 % en septiembre del 2000. El grupo comprendido entre 15 y 28 años participa con

---

<sup>26</sup> Fuente obtenida del censo de **Población y Vivienda**, 2001.

<sup>27</sup> Según el **Censo Nacional** del 2001

<sup>28</sup> Datos de la **Encuesta de Hogares** para el período agosto-octubre 2003.

un importante 51 % al desempleo y la desocupación”<sup>29</sup>; de ello se ha observado la proliferación de pequeñas empresas productoras de embutidos, que elaboran productos dirigidos a segmentos de mercados populares, observándose que una libra de salchichas tiene un precio inferior a una libra de carne ( en los mercados populares se puede adquirir salchichas desde 60 ctvs, mientras que una libra de carne de res se puede adquirir desde 85 ctvs), **el impacto** es moderadamente negativo para los fabricantes de productos cárnicos puesto que cada día hay menos personas con poder adquisitivo de compra de productos cárnicos puesto que no son de primera necesidad.

- **Migración y divisas de emigrantes**

“La difícil situación económica de los últimos años ha obligado, que las familias quiteñas, busquen trabajo en otros países, para poder sostener sus hogares; los emigrantes ecuatorianos han pasado a ser el principal centro de exportación de mano de obra calificada, estimándose que el 19.1 % de las familias quiteñas emigran a otros países”<sup>30</sup>, siendo un **factor positivo** importante para el sector de los productos cárnicos procesados, puesto que se ha incrementado la capacidad de compra de las familias de emigrantes por el envío de divisas (según un estudio efectuado por Pulsoecuador, cerca del 50 % de las divisas de emigrantes son destinadas en el Ecuador al consumo del hogar).

- **Alta Congestión Vehicular**

“El Distrito Metropolitano de Quito tiene la mayor tasa de motorización, 165 vehículos por mil habitantes, con los consiguientes problemas de crecimiento urbano: contaminación, aparcamiento, uso del espacio público y congestionamiento en las horas pico, por citar los más evidentes. En el DMQ se identifica que alrededor del 20 % de quiteños que se movilizan en autos particulares, esto causa la congestión vehicular en un 80 %”<sup>31</sup>, dando lugar a **un impacto** negativo moderado para el sector de productos cárnicos procesados;

<sup>29</sup> Según el **Censo Nacional** del 2001

<sup>30</sup> Encuesta del Mercado Laboral Ecuatoriano, **FLACSO**, 2003

<sup>31</sup> Según datos obtenidos de la **Dirección Metropolitana del Transporte y Viabilidad**.

según datos obtenidos en la investigación de mercados, se observa cerca del 74 % de los restaurantes encuestados, exigen a su proveedor puntualidad en las entregas.

- **Factores ambientales**

Se consideró que los factores ambientales no tiene mayor importancia para la situación futura del proyecto, puesto que la empresa no genera ningún tipo de desechos (sólidos y líquidos), la empresa Carnes y Parrilla del Valle compra todas sus materias primas cárnicas listas para incorporarlas en el procesos productivo, adicionalmente como mecanismo de prevención, la planta cuenta con un sistema de retención de sólidos.

A continuación se presenta un perfil, en la que se resumen los principales factores socio-culturales, geográficos y demográficos donde se califica el nivel de impacto de cada uno de ellos.

**Tabla 34**

<b>PERFIL DE FACTORES SOCIALCULTURALES, DEMOGRAFICOS Y AMBIENTALES</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Crecimiento de la población.			X			
Alta concentración de la población.		X				
Integración de la mujer a la actividad laboral.		X				
Distribución de los ingresos					X	
Migración y Divisas de emigrantes.	X					
Alta Congestión vehicular.					X	

**Fuente:** Propia del autor.

#### 4.1.2 ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICO Y LEGAL

- **Reformas arancelarias**

El actual gobierno de Rafael Correa, propone una reducción al IVA, del 12 % al 10 %, compensando dicho descuento con un incremento de aranceles en productos finales, de ser realidad tal situación sería un factor negativo de **alto impacto** en el consumo, esto significaría una reducción en la recaudación fiscal, lo cual generaría una reducción en los ingresos de los administradores públicos, personas que acuden frecuentemente a comer en los restaurantes, el impacto para las empresas que elaboran productos cárnicos sería moderadamente negativo, puesto que influiría directamente en la reducción del consumo de productos cárnicos en restaurantes.

- **Patente de productos cárnicos mejorados**

El instituto ecuatoriano de protección intelectual (IEPI) es la entidad encargada de salvaguardar los derechos de uso de los productos a través de una marca exclusivos de la empresa; las innovaciones en los productos cárnicos procesados sobre nuevas mezclas, sabores, colores y aromas que el productor haya aplicado, le proporcionará un derecho exclusivo de uso durante un determinado tiempo, considerando **un impacto** moderadamente positivo para el sector de productos cárnicos procesados, le dan la oportunidad al productor de seguir renovando o creando nuevos productos afines a su marca o empresa, y les permita competir con los demás teniendo un producto único, garantizado y patentado en el mercado.

- **Inestabilidad política**

La inestabilidad política en el Ecuador a producido una crisis social económica, manifestada en protestas continuas, con el derrocamiento de tres presidentes constitucionalmente electos, en los últimos diez años, esto se traduce en **un impacto** moderadamente negativo para las empresas procesadoras de cárnicos,

el consumo en restaurantes ha disminuido notablemente, observándose una tendencia al ahorro en tiempos de inestabilidad política.

- **Políticas socialistas del nuevo gobierno**

En el gobierno del Economista. Rafael Correa se observa una política de estado socialista, en ella se destaca la protección de las industrias nacionales ante industrias extranjeras, lo cual es **altamente positivo** para la industria alimenticia; en los últimos años se ha observado el ingreso de productos cárnicos altamente competitivos (en precios y calidad) en el mercado de Quito de origen extranjero, y al darse una política de libre comercio devastaría al productor nacional.

En la siguiente tabla se resumen los principales factores político-legal y ambiental:

Tabla 35

PERFIL DE FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES						
FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Reformas arancelarias.					X	
Patente de productos cárnicos mejorados.		X				
Inestabilidad Política.					X	
Políticas socialistas del nuevo gobierno.	X					

Fuente: Propia del autor.

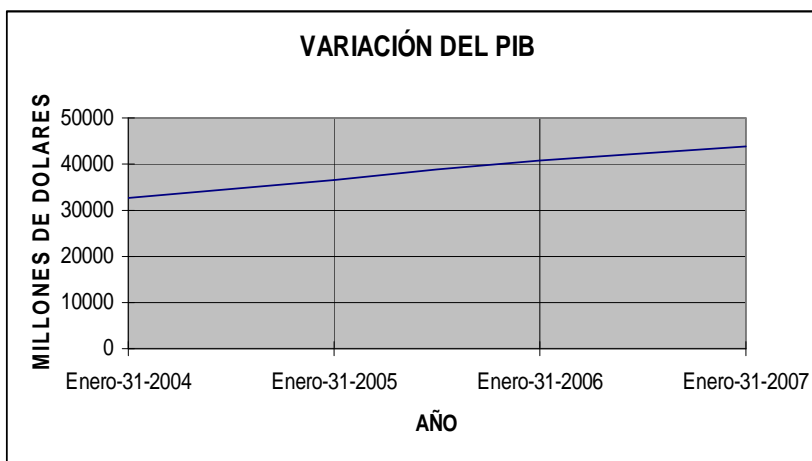
#### 4.1.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES ECONÓMICOS

- **Producto interno bruto (PIB)**

El PIB en el Ecuador, mantiene una tendencia de crecimiento a largo plazo incrementándose en un 2,6 % durante los últimos 15 años. Al cierre del año 2006, el PIB se ha incrementado de 40 892 millones de dólares a inicios del año 2006 a

43 930 millones de dólares a finales del mismo año (ver gráfico 4.1). Para el año 2007 se prevé que el PIB se incrementará en un 3,47 %, considerando **un impacto** moderadamente positivo para la industria de productos cárnicos procesados, la economía ecuatoriana está creciendo, significa que el gasto de las familias ecuatorianas en productos cárnicos procesados, se incrementará<sup>32</sup>.

**Gráfico 7**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Propia de autor.

- **Tasas de interés elevadas**

Las tasas de interés activo para la primera semana del mes de enero del 2007 se ubicó en el 8,74 %, y la tasa de interés pasiva para la misma semana se ubicó en el 4,49 %, si bien las tasas de interés en el Ecuador no han tenido mayores variaciones, no obstante **el impacto** a los fabricantes de productos cárnicos procesados es moderadamente negativa, las elevadas tasas de interés bancarias en el Ecuador, no permite al empresario el ahorro a corto plazo, esto significa que un gran porcentaje de las utilidades serán destinadas al pago de préstamos.

<sup>32</sup> : FLACSO, Encuesta del Mercado Laboral Ecuatoriano, , 2003 y BCE



- **Inflación en materias primas cárnicas**

La inflación anual para el año 2006 en el Ecuador se cerró en 2,87 %, donde según fuentes del Banco Central del Ecuador, se destacó principalmente los incrementos en los precios de la carne de res sin hueso, con el 2.43 %, producto que es el principal insumo en la producción de embutidos, con un **impacto** moderadamente negativo, debido a que el precio de la materia prima para el sector de productos cárnicos procesados se ha incrementado.

En la siguiente tabla se resumen los principales factores económicos que afectan el entorno de la empresa Carnes y Parrilla del Valle:

**Tabla 36**

PERFIL DEL FACTOR ECONÓMICO						
FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
PIB		X				
Tasas de Interés elevadas.					X	
Inflación en materias primas cárnicas.					X	

**Fuente:** Propia del autor.

#### 4.1.4 ANÁLISIS DE LOS FACTORES TECNOLÓGICOS

- **Disponibilidad de Maquinarias Nacionales**

En el Ecuador se producen maquinarias para la industria cárnica de bajo nivel tecnológico, en relación a las producidas en otros países. Por lo general las maquinarias producidas en el Ecuador son imitaciones de maquinarias extranjeras, observándose que los fabricantes ecuatorianos no disponen de una preparación técnica sobre la fabricación de maquinarias para la industria cárnica, sin embargo es un **factor moderadamente positivo**, puesto que las empresas fabricantes de productos cárnicos, pueden aprovechar la alta habilidad técnica de

los fabricantes nacionales para la construcción de maquinarias y equipos en los que no se requiera una mayor aportación tecnológica, como es la fabricación de: tanques de lavado, mesas industriales, coches para transporte de materias primas, frigoríficos, entre otros.

- **Disponibilidad de Maquinarias Extranjeras**

Se observa que las maquinarias extranjeras disponen de una mejor tecnología que las producidas en el Ecuador, al adquirir tecnologías extranjeras, el comprador dispone de garantías de hasta 5 años, acceso a créditos y asesoramiento técnico, pero todo ello a un precio superior, **el impacto** en la industria alimenticia es moderadamente negativo, puesto que las maquinarias extranjeras son diseñadas para montar líneas de producción, lo cual obliga al empresario a adquirir maquinarias y equipos compatibles unos con otros.

- **Maquinarias empleadas por los proveedores de Materias Primas Cárnicas**

Se observa que los camales a nivel nacional no disponen de adecuados equipos, maquinarias y procedimientos de trabajo, para el sacrificio de ganado porcino y bovino. Por el contrario los camales privados (como los de Agropesa y Pronaca) si disponen de modernos equipos, maquinarias y procedimientos, con respecto a los camales municipales; **el impacto** para los productores de embutidos es altamente negativo porque se encuentran expuestos a adquirir materias primas de baja calidad procedentes de camales municipales, pero también corren el riesgo de no ser atendido por empresas privadas puesto que dan preferencia a clientes que adquieren grandes volúmenes de materias primas cárnicas.

- **Incremento en el precio de la Energía Eléctrica**

La tarifa eléctrica promedia anual ha tenido un incremento del 214 % en el período de 1990 y el 2004; observándose, que en el sector industrial, la tarifas se ha incrementado en un 115 % para el mismo período; **el impacto** en la industria

alimenticia ha sido moderadamente negativo, puesto que se han encarecido todos los productos que ingresan y salen del proceso productivo.

A continuación se presentan los principales factores tecnológicos que influyen en el desenvolvimiento de la empresa:

**Tabla 37**

<b>PERFIL DE LOS FACTORES TECNOLOGICOS</b>						
<b>(Matriz POAM)</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Disponibilidad de maquinaria nacional.		X				
Disponibilidad de maquinaria extranjera.					X	
Maquinaria de proveedores nacionales.				X		
Incremento en el precio de la energía eléctrica.					X	

**Fuente:** Propia del autor.

#### **4.1.5 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

La evaluación de los factores externos se la efectuará con la matriz de los factores externos (EFE) la misma que permitirá resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva según las estrategias que la empresa Carnes y Parrilla del Valle se encuentre efectuando en su mercado:

Tabla 38

<b>EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (matriz EFE)</b>			
<b>Factor determinante del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Concentración de la población quiteña.	0,06	3	0,18
Integración de la mujer a la actividad laboral.	0,05	3	0,15
Distribución de los ingresos.	0,06	2	0,12
Incremento de los ingresos familiar por divisas de emigrantes.	0,06	1	0,06
Patente de productos cárnicos mejorados.	0,07	2	0,14
Alta barrera de entrada por exigencias sanitarias.	0,08	2	0,16
Disponibilidad de maquinarias nacionales.	0,07	4	0,28
<b>Amenazas</b>			
Congestión Vehicular.	0,05	3	0,15
Reformas arancelarias.	0,07	1	0,07
Inestabilidad política.	0,08	2	0,16
Tasas de interés elevadas.	0,08	3	0,24
Inflación en las materias primas cárnicas.	0,08	3	0,24
Disponibilidad de maquinaria extranjera.	0,07	2	0,14
Maquinaria de proveedores nacionales.	0,07	2	0,14
Incremento en el precio de la energía ecléctica.	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,33</b>

Fuente: Propia del autor.

- **Análisis de los resultados obtenidos en la matriz EFE:**

Se puede observar que la empresa mantiene una calificación de 2,33 puntos, ligeramente inferior al promedio ponderado (2,5), lo que sugiere, que en la empresa Carnes y Parrilla del Valle se deben mejorar las estrategias de respuesta a las oportunidades y amenazas generadas en su entorno

#### *4.2 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO EN EL SECTOR INDUSTRIAL*

En el análisis del perfil competitivo para las empresas fabricantes de productos cárnicos procesados, se evaluó el potencial del segmento de mercado de los restaurantes en la ciudad de Quito y sus valles; para tal fin se analizó las cinco fuerzas de Porter, las mismas que se detallan a continuación:

##### **4.2.1 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES**

- **Pocas regulaciones municipales a nuevos competidores**

Las escasas regulaciones municipales y la corrupción inmersa en el medio, permite el ingreso constante de nuevos competidores, en el mercado alimenticio, la mayoría de ellos se enfocan en atender segmentos de mercados populares. **El impacto** por falta de regulaciones municipales a nuevos competidores es altamente negativo para los productores de cárnicos procesados, esto hace que cada día existan nuevos competidores que buscan posicionarse en el segmento de mercado de los restaurantes.

- **Altas barreras de entrada por exigencias sanitarias**

La venta de productos cárnicos en restaurantes no es cosa sencilla. Los compradores exigen alta calidad de productos y de servicios como también documentos que garanticen dicha calidad. **El impacto** es altamente positivo para las empresas que se encuentran atendiendo al segmento de mercado de los restaurantes; para la obtención de dichos documentos y certificados, es necesario el cumplimiento de varios requisitos de calidad, requisitos que desalientan a los nuevos competidores a participar en el segmento de mercado.

- **Altas barreras financieras a nuevos competidores**

La falta de disposición de recursos financieros, es otro inconveniente que desalienta a los nuevos productores a participar en el segmento de mercado de los restaurantes, esto les impide otorgar créditos en compras a sus clientes y por otro lado, son empresas que no tienen acceso a créditos de sus proveedores. **El impacto** es moderadamente positivo para las empresas que atienden al segmento de mercado de los restaurantes, por lo general, son empresas que disponen de liquidez suficiente para soportar compras a crédito, que en ocasiones pueden ser hasta mensuales.

A continuación se resumen los principales factores relacionados con el ingreso de nuevos competidores:

Tabla 39

FACTORES DE AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES						
FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Pocas regulaciones municipales.				X		
Altas barreras de entrada por exigencias sanitarias.	X					
Altas barreras financieras a nuevos competidores.		X				

Fuente: Propia del autor.

#### 4.2.2 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

- **Productos cárnicos a base de soya**

En realidad no existen productos sustitutos, salvo los productos elaborados a base de soya, los cuales contienen un alto valor proteico, no obstante carecen de las características típicas de un embutido de alta calidad, como es la jugosidad, el aroma y el sabor, cualidades que son típicas de los embutidos elaborados a base de materias primas cárnicas, siendo este un factor negativo de **bajo impacto** para los fabricantes; no se ha observado que en los restaurantes se empleen productos elaborados a base de soya.

- **Calidad preferida en restaurantes**

En la investigación de mercados se identificó que el 70 % de los restaurantes que operan en la ciudad de Quito y sus valles, adquieren productos cárnicos de calidad Premium, lo que genera **un impacto** moderadamente positivo para los productores que elaboran dichos productos. El administrador y/o dueño del restaurante muy difícilmente reemplazará un producto de alta calidad por otro de inferior calidad.

En la siguiente matriz se resumen los principales factores relacionados con los productos sustitutos:

Tabla 40

FACTORES DE AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS						
FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Productos a base de soya.						X
Calidad preferida en restaurantes.		X				

Fuente: Propia del autor.

#### 4.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- **Alto número de proveedores de materias primas cárnicas para el sector**

Se estima que existe alrededor de 20 oferentes de carne porcina y bovina (principales materias primas en la elaboración de productos cárnicos procesados), para la ciudad de Quito y sus valles, esto beneficia a las empresas que elaboran productos cárnicos procesados, por el número de competidores, se puede adquirir materias primas cárnicas a precios muy convenientes, sin que existan restricciones de volúmenes mínimos de compra. **El impacto** en la industria es moderadamente positivo puesto que el productor puede seleccionar entre varios proveedores de materias primas cárnicas.

**Alto número de proveedores de materias primas no cárnicas para el sector.**

Se puede observar que existen un alto número de proveedores que venden materias primas no cárnicas, en relación al número de empresas que elaboran cárnicos procesados dentro de la provincia de Pichincha, por tal razón **el impacto** para las empresas que elaboran productos cárnicos procesados es altamente positiva. Los proveedores, con el objetivo de ganar un posicionamiento relevante en el mercado, reducen sus precios, ofrecen grandes créditos y no imponen restricciones de volúmenes mínimos en compras.

En la siguiente matriz se resumen los principales factores relacionados con el poder de negociación de los proveedores:

**Tabla 41**

<b>FACTORES DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Alto Número de proveedores de M.P. cárnicas.		X				
Alto Número de proveedores de M.P. no cárnicas.	X					

**Fuente:** Propia del autor.

#### **4.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

- **Plazos de crédito a clientes**

En la investigación de mercados se observó que los grandes restaurantes que adquieren productos cárnicos, exigen a sus proveedores créditos de hasta un mes. Tal situación no se observa en los pequeños restaurantes, que como máximo disponen de créditos semanales. **El impacto** para las empresas que elaboran productos cárnicos procesados es moderadamente negativo; el 46 % de los restaurantes de la ciudad de Quito, disponen de créditos quincenales y mensuales.

- **Descuentos por altos volúmenes de compra**

Se identificó en la investigación de mercados: los restaurantes que adquieren grandes volúmenes de productos cárnicos, exigen a su proveedor, descuentos en compras generalmente del 10 %, Los descuentos en compras, son **un impacto** moderadamente negativo para los productores. Las grandes empresas adquieren



constantemente grandes volúmenes de productos, obteniendo constantemente descuentos en compras, por tal razón, los grandes compradores consideran al precio con descuento como el precio real del producto.

En la siguiente matriz se resumen los principales factores de poder de negociación de los compradores:

**Tabla 42**

<b>FACTORES DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>						
<b>FACTORES</b>	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Plazos de créditos a clientes.					X	
Descuentos por altos volúmenes de compra.					X	

**Fuente:** Propia del autor.

#### **4.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Existe alrededor de 32 empresas que funcionan de una manera legal y venden sus productos cárnicos dentro de la ciudad de Quito y sus valles. Cada día la rivalidad entre las empresas aumenta; las pequeñas empresas constantemente disminuyen sus precios, mientras que las medianas y grandes empresas mejoran la calidad de sus productos, ofrecen mejores servicios, brindan garantías e intensifican la publicidad y las promociones.

El número de competidores en el DMQ, es un factor negativo de **alto impacto** para las empresas que elaboran productos cárnicos procesados puesto que en el mercado se puede observar una constante degradación de los precios, a tal punto que el atractivo de ciertos espacios de mercado (como los populares) han perdido su atractivo inherente (**ver anexo No. 1**)

En la siguiente matriz se resumen los principales factores relacionados con la rivalidad entre los competidores:

Tabla 43

FACTORES DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						
FACTORES	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Número de competidores.					X	

Fuente: Propia del autor.

#### 4.2.6 EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO

La empresa Carnes y Parrilla del Valle se encuentra elaborando productos de uso para parrilladas, como también salchicha Frankfurt y mortadela. Para la evaluación del perfil competitivo, se tomará de referencia a la empresa líder del mercado (Juris) como también al próximo líder de la categoría (El Artesano) en la que se encuentra ubicada la empresa Carnes y Parrilla del Valle tal como se presenta a continuación en la matriz PC:

Tabla 44

ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO (Matriz PC)							
FACTOR COMPETITIVO	Peso	Juris		El Artesano		Carnes y Parrilla del Valle	
		Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado
Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria.	0,2	4	0,80	2	0,40	2	0,40
Intensidad de la competencia entre firmas.	0,2	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Posibilidad de sustitución del producto.	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05
Grado de dependencia de productos y servicios complementarios.	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Los proveedores establecen los términos.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Los productores establecen los términos.	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Los intermediarios establecen los términos.	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40
Grado de sofisticación tecnológica.	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	-	<b>3,60</b>	-	<b>2,70</b>	-	<b>2,65</b>

Fuente: Propia del autor.

- **Análisis de los resultados obtenidos en la matriz**

Los resultados muestran que la empresa Juris aplica las mejores estrategias para el segmento de mercado de los restaurantes, siendo la empresa más competitiva en el sector.

Para las empresas: El Artesano, Carnes y Parrilla del Valle, el nivel competitivo es similar, ambas se identifican como empresas que se encuentran expuestas a similares dificultades en el segmento de mercado de los restaurantes, no obstante la participación en el mercado de la empresa El Artesano es mayor debido a que posee una mejor fuerza de ventas que la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

### *4.3 ANALISIS INTERNO*

En el análisis interno se identificarán las fuerzas y debilidades de todas las áreas funcionales, como también del entorno próximo a la empresa Carnes y Parrilla del Valle, para posteriormente generar estrategias que le permitan a la misma aprovechar sus fortalezas y superar las debilidades.

#### **4.3.1 ANÁLISIS PROPIO DE LA EMPRESA**

En el análisis propio de la empresa se analizarán exclusivamente los factores internos de mayor interés para la generación de competitividad, como es: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano detallado a continuación:

##### **4.3.1.1 CAPACIDAD DIRECTIVA**

- **Falta de Planeación empresarial**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle no dispone de ninguna planeación que permita un adecuado direccionamiento estratégico, por tal motivo se observa que la empresa no se ha desarrollado significativamente en los últimos años, lo que le ha generado **un impacto** moderadamente negativo, puesto que no se esta

administrando por objetivos, y la imagen empresarial proyectada en el mercado es débil.

- **Estructura organizacional flexible**

La estructura organizativa de la empresa Carnes y Parrilla del Valle, por su condición de microempresa, es lineal y altamente flexible, razón por la cual es fácil de administrar todas las actividades que se efectúan en la empresa, actividades efectuadas por su gerente-propietario.

Su actual estructura organizativa es un factor **de impacto** moderadamente positivo puesto que dispone capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno.

- **Sistemas de Control inexistentes**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle no dispone de sistemas de control que le permita evaluar periódicamente las actividades de producción, financieras y administrativas de la empresa, lo cual genera **un impacto** moderadamente negativo puesto que afecta directamente en la toma de decisiones y en la evaluación de la gestión, dado que no se produce información para el fin.

En la siguiente tabla se presentan las principales fortalezas y debilidades que presenta la empresa:

Tabla 45

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA						
FACTOR	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Falta de Planeación empresarial.					X	
Estructura Organizacional flexible.		X				
Sistemas de Control inexistentes.					X	

Fuente: Propia del autor.

#### 4.3.1.2 CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA

- **No disposición de vendedores directos**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle, no dispone de vendedores directos; según la investigación de mercados, este factor es el principal medio de obtención de nuevos clientes. La falta de disposición de vendedores directos es **un impacto** altamente negativo para la empresa Carnes y Parrilla del Valle; no se ha dado a conocer la marca en el segmento de mercado de los restaurantes.

- **Bajos Costos de Distribución y Ventas**

La empresa ofrece productos de calidad a precios inferiores a los de la competencia, ello se debe a que mantiene una distribución directa con bajos costos, distribución en la que no existen intermediarios que encarezcan el producto.

**Su impacto** es altamente positivo, puesto que la empresa Carnes y Parrilla del Valle planifica semanalmente las entregas a restaurantes minimizándose los costos de distribución.

- **Participación moderada en el segmento de mercado de los restaurantes**

En la investigación de mercados se determinó que la empresa dispone de una participación moderada en el mercado de productos cárnicos de uso para parrilladas en restaurantes, esto genera **un impacto** bajamente positivo puesto que la empresa Carnes y Parrilla del Valle requiere crecer un poco más para poder alcanzar economías a escala.

A continuación se presentan las principales variables que afectan la capacidad competitiva de la empresa:

Tabla 46

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA						
FACTOR	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
No disposición de vendedores directos.				X		
Bajos costos de distribución y ventas.	X					
Participación moderada en el segmento de mercado de los restaurantes.			X			

Fuente: Propia del autor.

#### 4.3.1.3 CAPACIDAD FINANCIERA

- **Inadecuado manejo de liquidez**

La empresa dispone de un capital ahorrado en bancos altamente significativo, por cada dólar invertido en la empresa, se dispone de aproximadamente 4 dólares para cubrir sus pasivos corrientes, esto significa que la empresa no ha sabido invertir adecuadamente sus recursos financieros, lo que genera **un bajo impacto** negativo sobre el manejo de su liquidez, dinero que se podría reinvertir en la propia empresa para impulsar su crecimiento.

- **Capacidad de respuesta a Demandas Cíclicas**

Por la alta disponibilidad de liquidez con la que cuenta la empresa, las demandas cíclicas no producen efectos negativos. La disponibilidad de recursos financieros permite solventar los gastos presentados en meses de baja demanda e inversiones de adquisición de materias primas en temporadas de alta demanda. Siendo el manejo de las demandas cíclicas un factor **de impacto** moderadamente positivo para la empresa.

- **Precios ajustados a la demanda**

En la investigación de mercados se pudo identificar que más de la mitad de los competidores en el segmento de mercado de los restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles, mantiene precios superiores a los de la empresa Carnes y Parrilla del Valle, lo cual genera **un impacto** moderadamente positivo pues la empresa se encuentra compitiendo con precios inferiores, no obstante se observa la necesidad de un pequeño incremento en los mismos.

- **Elevado margen de utilidad**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle genera un alto margen de utilidades, debido en gran medida a la distribución directa que realiza a los restaurantes y a la utilización de mano de obra polivalente y altamente productiva, esto produce **un impacto** altamente positivo, puesto que permite el ahorro en la empresa.

A continuación se presentan las principales variables que afectan la capacidad financiera de la empresa:

Tabla 47

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA						
FACTOR	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inadecuado manejo de la liquidez.						X
Capacidad de respuesta a demandas cíclicas.		X				
Competencia con precios reducidos.		X				
Precios ajustados a la demanda.		X				
Elevado margen de utilidad.	X					

Fuente: Propia del autor.

#### 4.3.1.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- **Moderado nivel tecnológico**

En la empresa se maneja un moderado nivel tecnológico con una participación moderada de la mano de obra en el proceso productivo, se observa que el proceso productivo es altamente flexible y se ajusta fácilmente a los requisitos técnicos de cualquier producto cárnico que requiera el cliente.

El moderado nivel tecnológico, genera **un bajo impacto** negativo en comparación a los líderes del mercado que poseen plantas altamente tecnificadas y logran alcanzar encomias a escala por su elevada productividad.

- **Valor agregado en el producto**

Los productos que elabora la empresa poseen un gran valor agregado, la mayoría de productos reciben un proceso adicional que es el ahumado artesanal (proceso efectuado para la elaboración de productos de alta calidad) el cual le da un acabado y sabor único al producto terminado. El proceso de ahumado le brinda un mayor tiempo de vida útil al producto y al mismo tiempo disminuye el tiempo de asado en la parrilla. Los productos son distribuidos a los clientes finales en empaques al vacío, lo que brinda una mejor presentación, higiene y conservación del producto,

**El impacto** es altamente positivo, por el alto valor agregado que poseen los productos que elabora la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

En la siguiente matriz se presentan las principales variables que influyen en el nivel tecnológico de la empresa:

Tabla 48

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA						
FACTOR	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Moderado Nivel tecnológico.						X



Valor agregado del producto.	X					
------------------------------	---	--	--	--	--	--

Fuente: Propia del autor.

#### 4.3.1.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

- **Habilidad técnica del recurso humano**

El recurso humano operativo es polivalente y posee gran habilidad; dominan las actividades que se les ha asignado y se adaptan fácilmente a nuevas actividades, lo cual produce **un impacto** altamente positivo para la empresa puesto que permiten que la empresa posea una elevada productividad fabril.

- **Elevadas remuneraciones a trabajadores**

La mano de obra directa posee remuneraciones superiores a los otorgados por ley laboral (175 dólares mensuales), ganan un promedio de 280 dólares mensuales. La remuneración se la efectúa de acuerdo al nivel de responsabilidad que posee cada trabajador.

La elevada remuneración de la mano de obra tiene **un efecto** moderadamente positivo puesto que es un factor que genera estabilidad laboral para la empresa por los bajos niveles de renunciadas.

- **Bajos niveles de Accidentalidad**

En la empresa se maneja adecuadamente la seguridad industrial, se da prioridad al bienestar de los trabajadores, a quienes se les dota de equipos y herramientas adecuados para garantizar su seguridad. Para la empresa **es altamente positivo**, puesto que no se ha producido ningún accidente grave desde el inicio de sus actividades, lo que le brinda al trabajador un ambiente de seguridad y bienestar laboral.

- **Bajo sentido de pertenencia del recurso humano**

Pese a elevado nivel de remuneración que perciben los trabajadores, no se identifica un gran sentido de pertenecía, situación que es reflejada en la falta de puntualidad en la entrada a la empresa y en la falta de predisposición a mejoras internas; resulta ser un **factor** moderadamente negativo para la empresa.

A continuación se presentan las principales variables del talento humano que influyen en el desempeño de la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

**Tabla 49**

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA						
FACTOR	Fortaleza			Debilidad		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica del recurso humano.	X					
Elevadas remuneraciones a trabajadores.		X				
Bajos niveles de accidentalidad.	X					
Bajo Sentido de Pertenencia del recurso humano.					X	

**Fuente:** Propia del autor.

#### 4.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO PRÓXIMO A LA EMPRESA (MICROENTORNO)

En el análisis próximo a la empresa se identificarán los principales factores internos de la empresa Carnes y Parrilla del Valle en relación a la competencia, los productos y los proveedores.

##### 4.3.2.1 BAJA COMPETENCIA DIRECTA EN RESTAURANTES

Se identifica que en el Distrito Metropolitano de Quito y sus valles, se encuentran compitiendo 12 empresas en el segmento de mercado de los restaurantes, incluyendo a la empresa Carnes y Parrilla del Valle. La marca Juris es el líder del mercado con una participación del 20 %. Siendo un factor **de impacto**

moderadamente positivo para la empresa Carnes y Parrilla del Valle, puesto que se identifica únicamente a 6 empresas con una alta y moderada participación en el segmento de mercado de restaurantes, mientras que el resto de empresas se encuentran atendiendo a otros segmentos de mercado.

A continuación se presenta el posicionamiento por uso, que posee cada empresa en el segmento mercado de los restaurantes de Quito:

**Tabla 50**

POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS SEGÚN EL USO DEL PRODUCTO		
USO	POSICIONAMIENTO	MARCAS
PARA PARRILLADAS	Alto	Juris, La Suiza y Don Diego.
	Medio	El Artesano, Santa María, Del Valle.
	Bajo	Federer, Pronaca, Supertaxi, Plumrous y Don Guillo.
DECORATIVOS E INGREDIENTES	Alto	Juris, Don Diego y Pronaca.
	Medio	Santa María y El Artesano.
	Bajo	Plumrous, La Suiza, Supertaxi Del Valle, Federer y Don Guillo.
PLATOS ESPECIALES	Alto	Pronaca, Don Diego y Juris.
	Medio	La Suiza, Federer.
	Bajo	Santa María, Supertaxi, El Artesano. Plumrouse y Don Guillo.

Fuente: Propia del autor.

#### 4.3.2.2 SELECCIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

- **Cartera de productos ajustada a su segmento**

Para el segmento de mercado de los restaurantes se elaboran toda clase de productos cárnicos, siendo los más demandados los de uso para parrilladas (concentrando el 78 % del total de la demanda) en calidad Premium.

**El impacto** es moderadamente positivo puesto que la empresa Carnes y Parrilla del Valle se encuentra elaborando únicamente productos de uso para parrilladas en calidad Premium.

### 4.3.2.3 CLIENTES

Los restaurantes de la ciudad de Quito y sus Valles, se constituyen como los principales clientes que posee la empresa Carnes y Parrilla del Valle, los mismos que generan aproximadamente el 85 % de los ingresos que percibe la empresa, y el restante 17 % de los ingresos son generados por la venta directa de embutidos, parrilladas y pinchos.

- **Cumplimiento de las exigencias de los clientes**

En la investigación de mercados se identificó que las principales exigencias en restaurantes son: la puntualidad en entregas y el mantenimiento de la calidad, principales razones por las cuales los administradores y/o dueños de restaurantes deciden mantener o cambiar a su proveedor.

Para la empresa Carnes y Parrilla del Valle es un factor **de impacto** altamente positivo puesto que los clientes de la empresa han mantenido su fidelidad hacia la marca durante algunos años, gracias a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

- **Disponibilidad de liquidez de sus clientes**

Todos los restaurantes que reciben créditos disponen de capacidad de pago, puesto que una vez que se cumple el plazo de pago, el empresario ya habrá recuperado el costo del producto. Para los restaurantes que pagan a la entrega del producto, tampoco es un inconveniente, puesto que las ganancias que se obtienen en la venta de platos que contienen productos cárnicos, son muy elevadas, lo que les permite disponer de liquidez suficiente para la cancelación de sus deudas con proveedores.

**El impacto** es altamente positivo para la empresa Carnes y Parrilla del Valle puesto que todos sus clientes pagan oportunamente por los productos que adquieren.

- **Bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente**

Dentro de la investigación exploratoria previa a la investigación de mercados se pudo evidenciar que los productos cárnicos más conocidos en el mercado de Quito son la salchicha Frankfurt y la mortadela, por tal motivo el consumidor cree que cualquier producto de uso para parrilladas debe poseer cualidades sensoriales semejantes a las de una salchicha Frankfurt y a la mortadela (es decir un similar sabor, consistencia, aroma y color).

Para la Empresa Carnes y Parrilla del Valle, el bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente es un factor **de impacto medio** negativo dado que la empresa aplica una técnica diferente de cuterizado (proceso de reducción de la materia prima cárnica a una pasta) en la que no se permite que se libere toda la proteína cárnica, situación solucionable con un cambio del orden de agregación de las materias primas cárnicas en el cutter.

#### **4.3.3. PROVEEDORES**

- **Alto número de proveedores de la empresa**

En el Distrito Metropolitano de Quito se encuentran ubicados los principales proveedores de materias primas, equipos y maquinarias a nivel nacional, lo que permite al productor la selección de los mejores proveedores. (**Ver anexo 15**).

**Impacto.-** Para la empresa Carnes y Parrilla del Valle el número de proveedores es un factor moderadamente positivo puesto que no se corre el riesgo de no abastecer oportunamente al proceso productivo.

En la siguiente matriz se presentan los principales factores competitivos que influyen en el desenvolvimiento de la empresa en su microentorno:

**Tabla 51**

<b>ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA</b>						
<b>FACTOR</b>	<b>Fortaleza</b>			<b>Debilidad</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Baja competencia directa en restaurantes.		X				
Cartera de productos ajustada a su segmento.	X					
Cumplimiento de las exigencias de los clientes.	X					
Disponibilidad de liquidez de sus clientes.	X					
Bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente.					X	
Alto número de proveedores de la empresa.		X				

**Fuente:** propia del autor.

#### 4.3.4. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Para la evaluación de los factores internos se diseñó una matriz EFI, en la que se resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes al interior del negocio.

**Tabla 52**

<b>EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (matriz EFI)</b>			
<b>FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Bajos costos de distribución y ventas.	0,08	4	0,32
Participación moderada en el segmento de mercado de los restaurantes.	0,08	2	0,16
Precios ajustados a la demanda.	0,06	4	0,24
Elevado margen de utilidad.	0,08	3	0,24
Habilidad técnica del recurso humano.	0,05	2	0,1
Cartera de productos ajustada a su segmento.	0,08	3	0,24
Cumplimiento de las exigencias de los clientes.	0,08	3	0,24
Alto número de proveedores de la empresa.	0,05	2	0,1
<b>Debilidades</b>			
Falta de Planeación empresarial.	0,1	1	0,1
Estructura Organizacional flexible.	0,05	2	0,1
Sistemas de Control inexistentes.	0,07	2	0,14
No disposición de vendedores directos.	0,08	1	0,08
Inadecuado manejo de la liquidez.	0,08	2	0,16

Bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente.	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,34</b>

Fuente: Propia del autor.

- **Análisis de los resultados obtenidos en la matriz EFI:**

Se puede observar que la empresa mantiene una calificación de 2,34 puntos, puntaje menor al promedio ponderado (2,5) lo que sugiere que en la empresa Carnes y Parrilla del Valle deben mejorar las estrategias de respuesta a las fortalezas y debilidades generadas en la propia empresa.

#### **4.4 ANÁLISIS DEL FODA Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

Para la elaboración de la matriz FODA, se consideró los principales factores internos y externos a la organización mediante el diseño de una matriz de priorización (**ver anexos No 16,17,18,19**). A continuación se presenta la matriz FODA con las estrategias que responden a las fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y debilidades y amenazas (DA).

## ANÁLISIS FODA Y LÍNEAS DE ESTRATEGIAS

Tabla 53

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad preferida en restaurantes.</li> <li>• Alta concentración de la población quiteña.</li> <li>• Alta barrera de entrada por exigencias sanitarias.</li> <li>• Alta barrera financiera a nuevos competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas regulaciones municipales.</li> <li>• Inflación en materias primas cárnicas.</li> <li>• Número de competidores.</li> <li>• Plazos de crédito a clientes.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación moderada en el mercado de los restaurantes.</li> <li>• Selección adecuada de la cartera de productos para el segmento de mercado de los restaurantes.</li> <li>• Bajos costos de distribución y ventas</li> <li>• Cumplimiento de las exigencias de los clientes.</li> <li>• Competencia con precios reducidos.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia de consolidación y desarrollo en el segmento de mercado de los restaurantes en la ciudad de Quito y sus valles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de un servicio de ventas y post-Ventas.</li> <li>2. Estrategia de promoción focalizada al segmento de mercado de los restaurantes.</li> <li>3. Desarrollo de una estrategia de alianza con proveedores.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeación empresarial.</li> <li>• No disposición de vendedores directos.</li> <li>• bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente.</li> <li>• Inadecuado manejo de la liquidez.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de un direccionamiento estratégico empresarial.</li> <li>2. Establecimiento de un plan de ventas directas.</li> <li>3. Diseño de un sistema de investigación y desarrollo para el mejoramiento y creación de nuevos productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos de los restaurantes.</li> <li>2. Establecimiento de políticas de créditos y de descuentos.</li> </ol>



## **EXPLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:**

### **a) ESTRATEGIAS FO**

1. Estrategia de consolidación y desarrollo en el segmento de mercado de los restaurantes en la ciudad de Quito y sus valles.

**Explicación.-** Buscar atender eficientemente al segmento de mercado de los restaurantes.

### **b) ESTRATEGIA FA**

1. Diseño de un servicio de venta y posventa.

**Explicación.-** Ofrecer una mejor atención a los clientes, convirtiendo a los vendedores en asesores de clientes e informantes de la empresa sobre novedades relacionadas con el producto y la competencia.

2. Estrategia de promoción focalizada al segmento de mercado de los restaurantes.

**Explicación.-** Se buscará aplicar una campaña de publicidad y promoción exclusiva para restaurantes.

3. Desarrollo de una estrategia de alianza con proveedores.

**Explicación.-** Crear una cultura organizacional de confianza y compromiso con los principales proveedores de la empresa a fin de disminuir los costos de almacenamiento bajo la modalidad de Justo a tiempo, buscando conseguir créditos de proveedores y adquirir materias primas a precios convenientes.

### **c) ESTRATEGIA DO**

1. Generación de un direccionamiento estratégico empresarial.

**Explicación.-** Uso, evaluación y actualización del presente plan de negocios.

2. Establecimiento de un plan de ventas directas.

**Explicación.-** Mejora la fuerza de ventas y la comercialización mediante la contratación de vendedores directos, los mismos que permitirán mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

3. Diseño de un sistema de investigación y desarrollo para el mejoramiento y creación de nuevos productos.

**Explicación.-** Adquirir un cutter de baja capacidad para iniciar un programa de investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos actuales, como también para la creación de nuevas variedades.

#### **d) ESTRATEGIA DO**

1. Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos de los restaurantes.

**Explicación.-** Elaborar productos según los requerimientos del cliente de restaurantes lo que incluye variedad de calidad y nuevas presentaciones

2. Establecimiento de políticas de créditos y de descuentos.

**Explicación.-** Mejorar el tiempo de recuperación del capital.

### **4.5 ESTRATEGIA COORPORATIVA**

De acuerdo al tipo particular del segmento servido y a la naturaleza del negocio, se aplicará una **estrategia genérica de enfoque en el segmento de mercado de los restaurantes**, buscando con ello, ser la mejor opción de compra de productos cárnicos procesados para el segmento de mercado de los restaurantes. Dicha especialización permitirá desarrollar una posición competitiva en su zona de influencia, mediante el diseño de productos y servicios exclusivos para restaurantes.

## *4.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO*

### **4.6.1 MISIÓN**

Ser una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de alimentación por medio de la elaboración, distribución y venta de productos cárnicos exquisitos, frescos y saludables, brindando un servicio de calidad y superando las expectativas de nuestros clientes.

### **4.6.2 VISIÓN**

Luego de cumplir con el papel de microempresa, la visión al 2010 será crecer hasta ser una mediana empresa a nivel provincial, manteniéndose en una alta posición competitiva en su zona de influencia, siendo una de las tres primeras empresas de cárnicos procesados enfocada en la atención del sector de los restaurantes.

## *4.6.3 PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES*

### **4.6.3.1 PRINCIPIOS EMPRESARIALES**

- **Colaboradores**  
Ofrecer seguridad laboral, equidad y respeto los colaboradores en un ambiente agradable de desarrollo y bienestar individual.
- **Proveedores**  
Mantener buenas relaciones y comunicación constante con los proveedores, participando en su desarrollo.
- **Clientes**  
Brindar asesoramiento y servicio oportuno a los clientes, fomentando su desarrollo.

#### 4.6.3.2 VALORES EMPRESARIALES

- **Competidores**  
Competir honestamente en el mercado.
- **Consumidores**  
Ofrecer productos de calidad, sanos y variados a los consumidores, mejorando constantemente la calidad de nuestros productos.
- **Responsabilidad social**  
Respaldar el desarrollo económico y social del sector

#### 4.6.4 OBJETIVO EMPRESARIAL

- Incrementar la producción anual en un 25 % durante cada uno de los próximos 3 años, mediante la obtención de nuevos clientes que absorban la oferta propuesta y al mismo tiempo ayuden a mejorar la posición competitiva de empresa en el mercado de los restaurantes.
- Crear una estructura funcional que permita un adecuado desempeño de la organización en el mercado en un periodo máximo a un año.

## CAPÍTULO V

### PLAN DE MERCADEO

#### 5.1 ANÁLISIS DE MERCADO

##### 5.1.1 MERCADO OBJETIVO

La empresa Carnes y Parrilla del Valle, lleva 9 años sirviendo al segmento de mercado que abarca a los restaurantes que adquieren productos cárnicos para la preparación de parrilladas dentro del Distrito Metropolitano de Quito y su periferia; dichos clientes concentran casi el 85 % de los ingresos económicos que percibe la empresa.

Se conoce que existen aproximadamente 331 restaurantes que adquieren productos cárnicos en el Distrito Metropolitano de Quito y los valles de Tumbaco, Cumbayá y Los Chillos, en la siguiente tabla se presenta el número de restaurantes que se encuentran en cada zona:

Tabla 54

ZONA DE UBICACIÓN	NÚMERO DE RESTAURANTES	PORCENTAJE
Norte de Quito.	235	71%
Centro de Quito.	37	11%
Sur de Quito.	27	8%
Valles de Tumbaco y Cumbayá.	19	6%
Valle de Los Chillos.	13	4%
<b>TOTAL</b>	<b>331</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia del autor.

La mayoría relativa de los restaurantes (68 %), se encuentran interesados o muy interesados en adquirir otros productos cárnicos que los ofrecidos por su

proveedor tradicional, bajo la condicionante de que se les brinde productos de similares características, pero a un precio algo menor al que en actualidad adquiere; lo que pone en evidencia, el potencial que posee el segmento de mercado de los restaurantes para el desarrollo de la empresa, dado que la mayoría de restaurantes se encuentran comprando productos cárnicos de calidad premium a precios superiores a los ofrecidos por la empresa, constituyéndose este en su mercado objetivo.

### **5.1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS EN EL SECTOR**

- **Productos cárnicos de mayor demanda**

En la investigación de mercados se identificó que en la ciudad de Quito y sus valles, los productos cárnicos de mayor demanda semanal son los destinados a la elaboración de parrilladas, concentrando cerca del 78 % del volumen total demandado; por tal razón los esfuerzos productivos de la empresa Carnes y Parrilla del Valle, se centrarán en la elaboración de dichos productos como también en la elaboración de la salchicha Frankfurt, productos de fabricación tradicional en la empresa, y los de mayor interés desde el punto de vista fabril como financiero.

- **Participación en el mercado**

En la venta de productos cárnicos de uso para parrilladas en los restaurantes de la ciudad de Quito y su valles, se identifica que la empresa Juris es el líder, con una participación en el mercado del 20 %, seguido por las empresas Don Diego y La Suiza, cada uno con una participación de aproximadamente el 16 %. La empresa Carnes y Parrilla del Valle concentra aproximadamente el 8 % de la participación en el segmento de mercado de los restaurantes.

- **Calidad preferida**

Los resultados obtenidos en la investigación de mercados muestran que el 62 % de los restaurantes que adquieren productos cárnicos, prefieren calidad Premium.

La empresa Carnes y Parrilla del Valle elabora únicamente productos cárnicos de calidad Premium, los mismos que poseen un mayor valor agregado que la competencia, sus productos son empacados al vacío (la mitad de los proveedores no entregan al cliente el producto en empaques al vacío), con etiquetas en las que se detallan los registros sanitarios, las fechas de elaboración y la fechas de caducidad del producto.

- **Servicios brindados**

Las tres cuartas partes de los restaurantes que adquieren productos cárnicos procesados, no reciben ninguna clase de asesoramiento de su proveedor; las entregas en los restaurantes no suelen ser puntuales y en ocasiones el cliente puede no recibir este servicio, puesto que su proveedor le exige un pedido mínimo de compra.

### 5.1.3 PRECIOS EN EL SECTOR

- **Niveles de precios**

En la investigación de mercados se pudo identificar que más de la mitad de los restaurantes que adquieren embutidos de uso para parrilladas en la ciudad de Quito y sus valles, se encuentran pagando precios superiores a los de la empresa Carnes y Parrilla del Valle; en el caso de la salchicha Frankfurt, más de la mitad de las empresas (55 %) venden sus productos a un precio inferior a los de la empresa, y para la mortadela casi la totalidad de restaurantes (83 %) pagan precios superiores a los que ofrece la empresa Carnes y Parrilla del Valle. Es decir que la empresa Carnes y Parrilla del Valle mantiene una ventaja competitiva

en precios. Ello se debe a que la empresa posee una distribución directa y una ubicación estratégica, cercana a su mercado objetivo.

Pese a que la empresa posee márgenes de ganancia elevados, aún con sus bajos precios; es necesario un reajuste de precios dado que, el cliente puede tener una equivocada percepción de la calidad del producto por su bajo precio, el incremento en el precio permitirá generar beneficios económicos adicionales, los mismos que se podrán utilizar para la reinversión en el negocio.

- **Créditos en compras**

En la investigación de mercados se observó que cerca de una tercera parte (29 %) de los restaurantes no disponen de créditos en compras, otra tercera parte recibe créditos en compras de una semana (32 %), y el resto dispone de créditos superiores a una semana.

#### **5.1.4 LA DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR**

Las grandes y medianas empresas que elaboran productos cárnicos, habitualmente acuden a intermediarios, a quienes les ofrecen descuentos en compras (generalmente del 10 %), dichos intermediarios a su vez venden los productos en los restaurantes, ganando el descuento otorgado por el fabricante, o en ocasiones un margen de ganancia superior por la venta del producto cárnico a un precio mas elevado.

Se ha observado, que las empresas fabricantes de productos cárnicos acuden a intermediarios, para la venta de sus productos, para el segmento de mercado de los restaurantes, entre sus principales razones están las siguientes:

- Compiten en varios segmentos de mercado.
- Ubicación lejana del productor con respecto al restaurante.
- Cortas frecuencias de compra en los restaurantes.



Por lo general las pequeñas empresas, realizan una distribución directa, sin la participación de intermediarios, como un mecanismo para la obtención de mayores ganancias, no obstante ello puede generar grandes problemas en la logística de salida de los productos, y mucho más conforme crezca la empresa, lo que a su vez puede incidir en la inconformidad del cliente por un mal servicio.

La empresa Carnes y Parrilla del Valle, realiza una distribución directa dado que posee un número limitado de clientes de restaurantes (23), de ellos el 30 %, se encuentran ubicados en el valle de Los Chillos, a menos de 15 minutos de la planta de procesamiento.

#### **5.1.5 PROMOCIÓN EN EL SECTOR DE LOS RESTAURANTES**

Los medios promocionales tradicionalmente empleados por las empresas fabricantes de productos cárnicos procesados son: la radio y las vallas publicitarias. No obstante el principal medio de comercialización, según la investigación de mercados, es a través de la venta personalizada directa, donde el vendedor visita al potencial cliente y lo convence de adquirir los productos que su empresa elabora; observándose en la investigación de mercados que el 48 % de los restaurantes conocieron a su proveedor a través de la visita de un agente vendedor.

#### **5.1.6 PERFIL DEL CLIENTE DEL MERCADO META**

La decisión final de compra en los restaurantes puede ser efectuada por el administrador encargado de compras o por el mismo dueño del restaurante, a continuación se presenta las principales características de cada perfil:

##### **a) Administrador comprador**

- Son personas con niveles de educación medio o superior
- Son padres de familia y buscan estabilidad laboral.
- Tratan de buscar proveedores que les brinden un servicio oportuno

- Exigen productos de alta calidad guardando siempre los intereses económicos de sus jefes, de ello depende su estabilidad laboral.
- Informan a sus jefes sobre las decisiones de importancia que hayan realizado.
- Exigen a su proveedor un servicio oportuno.
- Cambian de proveedor si este deteriora la calidad del producto.

#### **b) Dueño comprador**

- Poseen niveles de educación media o superior.
- Son padres de familia y tratan de mantener ventas estables durante todo el año.
- Trabajan a medio tiempo y su función principal es la de supervisar el normal funcionamiento en su restaurante. Por lo que generalmente se lo puede encontrar al medio día hasta las cuatro de la tarde.
- Sus decisiones de compra se basan en la calidad del producto.
- Si sienten que son bien atendidos guardan una alta fidelidad al proveedor e inclusive toleran aumentos en el precio.
- Si su proveedor no cumple con sus exigencias de calidad y servicio, toman la decisión de remplazarlo inmediatamente.

#### **5.1.7 LA DEMANDA EN EL SECTOR**

Según la investigación de mercados, se estimó que en el segmento de mercado de los restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles, existe una demanda semanal de 9084 kilogramos de productos cárnicos destinados a la elaboración de parrilladas, 653 kilogramos de salchicha Frankfurt y 173 kilogramos de mortadela.

Es decir que los productos cárnicos de uso para parrilladas junto con la salchicha Frankfurt y la mortadela concentran cerca del 85 % del total de kilogramos demandados en restaurantes.

Según la investigación de mercados, se pudo identificar que el 69 % de los restaurantes son poco fieles a su proveedor, con lo que se puede estimar la demanda potencial del segmento de mercado de los restaurantes, como se presenta a continuación:

**Tabla 55**

<b>DEMANDA ESTIMADA (ANUAL)</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>DEMANDA Para el año 2006 (Kg.)</b>	<b>DEMANDA Restaurantes poco y nada fieles (Kg.)</b>	<b>DEMANDA Restaurantes fieles y muy fieles (Kg.)</b>
Chorizo E.	145 979	100 726	45 253
Morcilla Negra.	104 155	105 742	47 507
Longaniza.	58 392	74 188	33 331
Botón.	67 354	42 300	19 004
Ternera.	51 059	47 563	21 369
Choricillo.	12 901	36 540	16 417
Salchicha Frankfurt.	31 369	9 578	4 303
Mortadela.	8 283	22 300	10 019
<b>TOTAL</b>	<b>481 498</b>	<b>438 936</b>	<b>197 203</b>

**Fuente:** Propia del autor.

Se puede observar que existe una demanda representada por restaurantes poco y nada fieles (69 %) de 438 936 kilogramos anuales, y una demanda representada por restaurantes fieles y muy fieles (31 %) de 197203 kilogramos anuales. Del análisis anterior se concluye que el segmento de mercado de los restaurantes, posee un gran potencial para cubrir con los objetivos de crecimiento de la empresa (incrementar la producción en aproximadamente. 38 400 Kg./anuales), puesto que representa menos del 10 % del potencial del mercado.

### **5.1.8 LA OFERTA DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES**

Según fuentes obtenidas en la investigación de mercados, se pudo identificar que existen 11 competidores directos, de los cuales se considerará, para el análisis de

la oferta al líder del mercado (Juris) y al líder próximo a la empresa Carnes y Parrilla del Valle (El Artesano), como se indica a continuación:

**Tabla 56**

<b>OFERTA DE LA COMPETENCIA PARA EL SEGMENTO DE MERCADO DE LOS RESTAURANTES</b>			
<b>EMPRESA</b>	<b>Producción Anual (Kg.)</b>	<b>Oferta destina a los restaurantes</b>	<b>PORCENTAJE</b>
LIDER DEL MERCADO: <b>Juris</b>	950000	109000	12%
LIDER PROXIMO A LA EMPRESA: <b>El Artesano</b>	138000	89000	65%
<b>Carnes y Parrilla del Valle</b>	41000	35000	85%

Fuente: Propia del autor.

Se puede observar que la empresa Carnes y Parrilla del Valle, tiene mayor especialización en restaurantes, segmentó de mercado al que destina el 85 % de su producción, no obstante la competencia de la empresa El Artesano es fuerte.

- **La oferta de la empresa**

En la actualidad la empresa Carnes y Parrilla del Valle se encuentra produciendo aproximadamente 832 kilogramos por semana; considerando que la empresa tendrá como objetivo el incremento de la producción en el 25 %, durante los próximos 3 años, se tendrán las siguientes ofertas para los próximos 3 años:

**Tabla 57**

<b>ESTIMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN PARA LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>PRODUCCIÓN SEMANAL</b>	<b>PRODUCCIÓN ANUAL</b>
2007	832	39 936
2008	1 040	49 920
2009	1 300	62 400
2010	1 625	78 000

Fuente: Propia del autor.

Es decir, la empresa Carnes y Parrilla del Valle en un plazo de 3 años, buscará incrementar su producción en un 95 %, lo que representaría una participación de

aproximadamente el 16 %, con relación a su situación actual en el segmento de mercado de los restaurantes (**ver proceso productivo en el capítulo VI** ).

## 5.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En la siguiente tabla se resumen los principales criterios de segmentación de mercado para la empresa Carnes y Parrilla del Valle en el mercado de los restaurantes que adquieren productos cárnicos en la ciudad de Quito y sus valles:

**Tabla 58**

VARIABLE	CARACTERÍSTICAS
<b>DEMOGRAFICOS</b>	
INDUSTRIA	Restaurantes que adquieren productos cárnicos.
TAMAÑO	Pequeños, medianos y grandes restaurantes.
LOCALIZACIÓN	El Distrito Metropolitano de Quito y sus valles.
<b>CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR</b>	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Centralizada.
LEALTAD HACIA SU PROVEEDOR	Poco y nada fieles a su proveedor.
USO QUE LE DA AL PRODUCTO	Elaboración de parrilladas y comidas rápidas.
<b>CONDICIONES DEL NEGOCIO</b>	
SITUACIÓN DE COMPRA	Sin intermediarios.
CRITERIO DE COMPRA	Productos de calidad a precios convenientes.
TAMAÑO DEL PEDIDO	medianos y grandes pedidos
REQUERIMIENTO DEL SERVICIO	Pedidos planificados y repentinos.

**Fuente:** Propia del autor.

Una vez realizado el análisis y la segmentación del mercado, se establecerán los objetivos de mercadeo para la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

### *5.3 OBJETIVOS DE MERCADEO*

#### **5.3.1 OBJETIVO GENERAL**

“Incrementar las ventas de productos cárnicos de uso para parrilladas en los restaurantes del Distrito Metropolitano de Quito y sus valles, en un 25 % anualmente, durante los próximos 3 años, alcanzando para el año 2008 (primer año), una utilidad adicional de 8 000 dólares” (se estima que en el 2007 la empresa obtendrá 128 000 dólares. por ventas).

#### **5.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- A partir del año 2009, ser uno de los 3 líderes en el segmento de mercado de restaurantes de la ciudad de Quito y sus valles, por la calidad y variedad de productos, buen servicio y precios convenientes.
- Crear una sólida fuerza de ventas directa para el año 2008, capaz de promover el crecimiento de la empresa hasta el año 2010, la misma que estará conformada por tres personas, un líder, y dos ayudantes.
- Duplicar la base de clientes de restaurantes, de 23 clientes en el 2007, a 46 clientes de restaurantes en el 2010, es decir incrementar el número de clientes en aproximadamente un 30% anualmente.

### *5.4 ESTRATEGIAS DE MERCADEO*

En el análisis FODA de la empresa, se identificaron las siguientes estrategias de mercadeo:

#### **a) Relacionadas con el producto:**

- **E1:** Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos de los restaurantes.
- **E2:** Diseño de un servicio de venta y posventa.

**b) Relacionadas con el precio:**

- **E3:** Establecimiento de políticas de créditos y descuentos.

**c) Relacionadas con la plaza**

- **E5:** Establecimiento de un plan de ventas directas.

**d) Relacionadas con la promoción:**

- **E4:** Estrategia de publicidad focalizada al segmento de mercado de los restaurantes.
- **E5:** Establecimiento de un plan de ventas directas.

Las mencionadas estrategias se apoyan en las estrategias del marketing mix, las mismas que buscarán mejorar el desempeño de la empresa en el segmento de mercado de los restaurantes, mediante la satisfacción de sus necesidades, lo que permitirá cumplir con los objetivos de mercadeo establecidos por la empresa.

**a) PRODUCTO**

Si bien la empresa Carnes y Parrilla del Valle elabora productos cárnicos procesados de calidad Premium (según las normas INEN sobre el porcentaje de materias primas y condimentos contenidos en embutidos de calidad Premium), no obstante en la investigación de mercados se identificó que la empresa debe mejorar las características sensoriales de sus productos (ver encuestas a profundidad y plan operativo de mercadeo).

La empresa Carnes y Parrilla del Valle se encontrará aplicando una estrategia de especialización o de filtrado de productos para el segmento de mercado de los

restaurantes. Considerando el punto de vista de la rentabilidad, se sugiere aplicar una **estrategia de filtrado de la cartera de productos**, eliminando la mortadela de su menú, puesto que en la investigación de mercados se identificó que existe una demanda insignificante y muchos oferentes para el mencionado producto. Para la empresa Carnes y Parrilla del Valle, la mortadela es un producto de fabricación ocasional y de poca importancia financiera.

Según los clientes de la empresa “Carnes y Parrilla del Valle”, la empresa proyecta una imagen de especialización de productos para restaurantes, su logotipo y eslogan es fácil de recordar, pero creen que su nombre es muy largo por lo que sugiere un **cambio de nombre** (ver plan operativo de mercadeo). Los productos que la empresa vende son empacados al vacío, es decir que posee un empaque adecuado (las estrategias de presentaciones son analizadas en el plan operativo de mercadeo).

En cuanto al servicio, se observa que la empresa atiende a sus clientes oportunamente, y brinda un servicio de entrega inmediata en pedidos imprevistos y de urgencia, las situaciones presentadas, ocasionan que los costos en distribución se incrementen por la mala planificación en entregas, ello se debe a la inexistencia de un sistema de preventas (ver servicio de venta y posventa en el plan operativo).

## **b) PRECIO**

En la actualidad la empresa obtiene una utilidad aproximada del 25 % sobre sus ventas (ver estudio financiero), destinándose cerca del 50 % de sus ingresos para cubrir los costos de producción. Como se observó en el análisis de la oferta y la demanda, el segmento de mercado de los restaurantes posee un escenario adecuado para el desarrollo de la empresa puesto que existe un gran número de demandantes dispuestos a cambiar de proveedor.

La estrategia que en la actualidad aplica la empresa es de precios bajos y alta calidad, sin embargo, de acuerdo a la investigación de mercados, se determinó



que cerca del 80 % de los restaurantes, adquieren productos cárnicos procesados de uso para parrilladas, a precios superiores a los ofrecidos por Carnes y Parrilla del Valle, por tal motivo se propone aplicar una **estrategia de incremento de la calidad y del precio**. Se sugiere incrementar los precios de todos los productos cárnicos de uso para parrilladas en aproximadamente un 5,5 % (**ver anexo No 20**), dicho incremento a su vez generará una utilidad adicional, la misma que será usada para el mejoramiento de la calidad del producto y del servicio brindado al cliente.

### c) DISTRIBUCIÓN

Carnes y Parrilla del Valle aplica una estrategia de distribución directa para el segmento de mercado de los restaurantes, estrategia que se deberá mantener, puesto que los restaurantes caen dentro de la categoría de clientes industriales, clientes que se caracterizan por requerir productos de calidad a precios conveniente. Al ser la cadena de distribución un factor clave en el precio final del producto, es conveniente que la empresa mantenga una cadena de distribución directa en la que no existan intermediarios.

La distribución directa es totalmente factible para la empresa por las siguientes justificaciones:

- Existe un número limitado de restaurantes en la ciudad de Quito y sus Valles que demandan productos cárnicos.
- La empresa se encuentra en una ubicación geográfica estratégica en el valle de Los Chillos, ubicación que le permite entregar inmediatamente los pedidos de los restaurantes.
- Cerca del 30 % de sus clientes se encuentran ubicados en el Valle de los Chillos.
- En el norte de Quito se concentra cerca del 70 % de los restaurantes, los mismos que se encuentran concentrados en zonas específicas de la ciudad.

#### **d) PROMOCIÓN**

La empresa Carnes y Parrilla del Valle, efectúa su publicidad a través de los siguientes medios: publicidad en el empaque, paginas amarillas y un letrero al exterior de la empresa. En la investigación de mercados, se revelo que el método más efectivo en la obtención de nuevos clientes de restaurantes, es a través de la venta personal (ver plan operativo de mercadeo y plan de ventas), por tal motivo se recomiendan aplicar las siguientes **promociones para nuevos clientes**, que permitan mejorar el cierre de venta:

- Ofrecer al potencial cliente muestras gratis de embutidos
- En la primera compra otorgar descuentos del 30 %.

Adicionalmente se deberá efectuar una **estrategias de relaciones publicas con clientes**, en la cual se diseñará un programa de capacitación dirigida a los cocineros y encargados de parrilla de los restaurantes, invitándolos a la empresa para que conozcan sus instalaciones y la calidad del trabajo en sus procesos, para que posteriormente sean capacitados por un chef sobre la higiene y los métodos de preparación y conservación de los productos cárnicos; adicionalmente se llevarán practicas de preparación de platos especiales en el que se incorporen los productos elaborados por la empresa.

#### **5.5 PLAN OPERATIVO DE MERCADEO**

Luego de haberse analizado cada una de las variables del marketing mix para cada estrategia, se establecerán los planes operativos de mercadeo que permitirán la gestión y control del proyecto de mercadeo, como se presenta a continuación:

**E1. ESTRATEGIA:** Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos de los restaurantes. (Tabla 59)

Planes de Acción	Responsable	Fecha		Recursos		
		Inicio	Fin	Físicos	RRHH	Financieros
Rediseño de las características sensoriales del producto. (1)	Jefe de producción	0	0	• Mini cutter (1500 Uds.).	• Jefe de mercadeo y ventas. • Jefe y personal de producción.	-
Rediseño de presentaciones. (2)	Jefe de producción	0	0	• Nuevas presentaciones de empaques al vacío. (1500 Uds.)	• Jefe de producción. • Jefe de mercadeo y ventas • Empacador.	-
Rediseño de la etiqueta.	Jefe de Producción	2da Semana de Octubre del año 0. (3)	3era Semana de Noviembre del año 0.	• Etiquetas de impresión térmica (200 Uds.).	• Jefe de mercadeo. • Jefe de producción.	-
Filtrado de la cartera de productos.	Jefe de producción	2da Semana de Octubre del año 0.	3era Semana de Noviembre del año 0.	• Registros de pedidos de mortadela de los últimos dos años. • Estados Financieros.	• Gerente General. • Contador. • Jefe de producción.	-
Estudio para el cambio del nombre de marca y registro de la nueva marca. (4)	Jefe de mercadeo	2da Semana de Octubre del año 0.	3era Semana de Noviembre del año 0.	• Computadora. • Formularios de encuestas. • Papel, CDS y tinta de impresión.	• Jefe de mercadeo.	150 Uds.
Implementación de un programa periódico de control de calidad sanitaria.	Jefe de producción	1era Semana de enero del año 1.	3era Semana de enero del año 1.	• Computadora. • Papel y tinta de impresión. (60 Uds. Semestrales)	• Jefe de producción. • Jefe de mercadeo y ventas.	100
Ejecución y control del nuevo Enfoque de calidad del producto.	Gerente General	2da Semana de Octubre del año 0.	3era Semana de Noviembre del año 0.	• Cronograma de actividades. • Formularios de control. • Estados Financieros periódicos. • Papel, CDS y tinta de impresión.	• Gerente General. • Jefe de mercadeo y ventas. • Jefe de producción.	50
					<b>TOTAL</b>	<b>200 Uds.</b>

**Notas:**

(1)(2) Cambios ya efectuados.

(3) El año 0, previo al inicio del proyecto, corresponde al 2007.

(4) Ver marketing Mix.

**Comentario:**

Las nuevas presentaciones son de 1, 5 y 10 kilogramos.

El rediseño de la etique se refiere, a que se deben agregar, el código de barras, registro sanitario, peso, precio, fechas de elaboración y fechas de caducidad.

El producto a ser filtrado es la mortadela.

El programa periódico de control de calidad sanitaria, se refiere a que semestralmente se enviarán los productos a un laboratorio, los resultados serán mostrados al cliente, con el objetivo de que se cercioré que el producto que adquiere es de alta calidad.

**E2. ESTRATEGIA:** Diseño de un servicio de venta y pos venta

Tabla 60

Planes de Acción	Responsable	Fecha		Recursos		
		Inicio	Fin	Físicos	RRHH	Financieros
Diseño de un programa de adaptación de la fuerza de ventas a los requerimientos del servicio de preventas y posventas.	Jefe de mercadeo y ventas	0	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora.</li> <li>Hojas, CDS, tinta de impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de mercadeo y ventas.</li> </ul>	50 Uds.
Capacitación de la fuerza de ventas a los requerimientos del servicio de ventas y posventas.	Jefe de mercadeo y ventas	1 <sup>era</sup> semana de octubre del año 0.	3 <sup>era</sup> semana de enero del año 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales publicitarios.</li> <li>Computadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de mercadeo y ventas.</li> <li>Vendedores.</li> </ul>	250 Uds.
Ejecución y control del servicio de ventas y pos venta.	Jefe de mercadeo y ventas	1 <sup>era</sup> semana de enero del año 0.	3 <sup>era</sup> semana de marzo del año 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cronograma de actividades.</li> <li>Formularios de control.</li> <li>Estados Financieros periódicos.</li> <li>Papel, CDS y tinta de impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente general.</li> <li>Jefe de mercadeo y ventas.</li> </ul>	50 Uds.
					<b>TOTAL</b>	<b>350 Uds.</b>

**Comentario:**

La fuerza de ventas cumplirá con el papel de entregar al cliente un servicio de pre-ventas, posventas y solución de problemas del cliente. Para la aplicación del programa propuesto será necesario capacitar a la fuerza de ventas.

**E3. ESTRATEGIA:** Establecimiento de políticas de créditos y descuentos

Tabla 61

Planes de Acción	Responsable	Fecha		Recursos		
		Inicio	Fin	Físicos	RRHH	Financieros
Diseño de un sistema de otorgamientos de créditos por volúmenes de compras.	Jefe de contabilidad y finanzas	1 era semana de agosto del año 0.	1 era semana de septiembre del año 0.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora.</li> <li>• Base de datos de clientes.</li> <li>• Hojas, CDS, tinta de impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de contabilidad y finanzas.</li> </ul>	50 Uds.
Diseño de un sistema de otorgamiento de descuentos.	Jefe de contabilidad y finanzas	1 era semana de agosto del año 0.	1 era semana de septiembre del año 0.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora.</li> <li>• Estados Financieros.</li> <li>• Hojas, CDS, tinta de impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de contabilidad y finanzas.</li> </ul>	50 Uds.
Ejecución y control de las políticas de créditos y descuentos.	Jefe de contabilidad y finanzas	1 era semana de agosto del año 0.	1 era semana de septiembre del año 0.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de actividades.</li> <li>• Formularios de control.</li> <li>• Estados Financieros periódicos.</li> <li>• Papel, CDS y tinta de impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de mercadeo.</li> <li>• Vendedores.</li> <li>• Jefe de producción.</li> </ul>	50 Uds.
					<b>TOTAL</b>	150 Uds.

**COMENTARIO:**

Con el diseño del sistema de créditos, se buscará disminuir el tiempo de cobro en las ventas a crédito y con el diseño del sistema de otorgamiento de descuentos, se buscará compensar a los clientes que pagan a la entrega, como también a los clientes que realizan grandes volúmenes de compra.

3. **ESTRATEGIA:** Estrategia de publicidad focalizada al segmento de mercado de los restaurantes.

**Tabla 62**

Planes de Acción	Responsable	Fecha		Recursos		
		Inicio	Fin	Físicos	RRHH	Financieros
Diseño de un plan de promociones para los clientes actuales de la empresa.	Jefe de mercadeo y ventas	1 era semana de julio del año 0.	3 era semana de enero del año 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material publicitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de mercadeo y ventas.</li> <li>Vendedores.</li> </ul>	150 Uds.
Diseño de un plan de promociones para nuevos clientes.	Jefe de mercadeo y ventas	3 era semana de enero del año 1.	3 era semana de enero del año 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material publicitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de mercadeo y ventas.</li> <li>Vendedores.</li> </ul>	150 Uds.
Diseño de un programa de relaciones publicas con clientes.	Jefe de mercadeo y ventas	1 era semana de julio del año 0.	1 era semana de agosto del año 0.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material publicitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de mercadeo y ventas.</li> <li>Vendedores.</li> </ul>	150 Uds.
Ejecución y control de la publicidad focalizada al segmento de mercado de los restaurantes.	Jefe de mercadeo y ventas	3 era semana de enero del año 1.	3 era semana de diciembre del año 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cronograma de actividades.</li> <li>Papel, CDS y tinta de impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General.</li> <li>Jefe de mercadeo y ventas</li> <li>Vendedores.</li> </ul>	50
					<b>TOTAL</b>	<b>500 Uds.</b>

**COMENTARIO:**

Se diseñarán dos planes promocionales uno dirigido a los actuales clientes de la empresa, y otro dirigido a nuevos clientes, para lo que se emplearán catálogos, muestras gratis, y publicidad dirigida a restaurante (a través de empresas dedicadas a la repartición de publicidad en restaurantes).

**E5. ESTRATEGIA:** Establecimiento de un plan de ventas directas.

**Tabla 63**

Planes de Acción	Responsable	Fecha		Recursos		
		Inicio	Fin	Físicos	RRHH	Financieros
Diseño de un plan de ventas directas. <b>(5)</b>	Jefe de mercadeo y ventas	0	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora.</li> <li>Hojas, CDS, tinta de impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de mercadeo y ventas.</li> <li>Vendedores directos.</li> </ul>	-
Capacitación de vendedores directos.	Jefe de mercadeo y ventas	1ra. semana de enero del año 1.	4ta. semana de febrero del año 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>material publicitario.</li> <li>Videos de técnicas de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de mercadeo y ventas.</li> <li>Vendedores directos.</li> </ul>	200 Uds.
Ejecución y control del plan de ventas.	Jefe de mercadeo y ventas	4ta. semana de febrero del año 1.	3ra. semana de diciembre del año 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cronograma de actividades.</li> <li>Papel, CDS y tinta de impresión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General.</li> <li>Jefe de mercadeo y ventas.</li> </ul>	50
					<b>TOTAL</b>	<b>250 Uds</b>

**Notas:**

**(5)** Ya realizado (ver plan de ventas directas).

**Comentario:**

Para la obtención de nuevos clientes el vendedor será capacitado y se guiará en el plan de ventas directas.





## 5.6 PLAN DE CONTINGENCIA

En plan de contingencias se presentan las estrategias y las tácticas para enfrentar a posibles problemas presentados en el mercado de la empresa, y que podrían tener un impacto negativo en cumplimiento de los objetivos propuestos. A continuación se presentan las estrategias y las tácticas que aplicarán a los posibles problemas:

Tabla 64

<p><b>Problema:</b></p> <p>La empresa Carnes y Parrilla, se enfrente a un desprestigio de su imagen por la competencia desleal</p>
<p><b>Estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ataque lateral contra el competidor</li> </ul>
<p><b>Tácticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar de una campaña publicitaria en la zona afectada en la que se destaque la calidad del producto.</li> <li>• Aplicación de una campaña de mejoramiento de relaciones públicas, con (invitar a los clientes de la zona afectada a visitar la planta de procesamiento y dictar seminarios sobre buenas prácticas de manufactura).</li> <li>• Aplicar promociones de descuentos en compras en zonas afectadas.</li> </ul>
<p><b>Resultados Esperados:</b></p> <p>Optimista: Incremento de la fidelidad de los clientes y rechazo de los clientes al oponente.</p> <p>Pesimista: Perdida de clientes poco fieles.</p>

**Fuente:** Propia del autor.

Tabla 65

<p><b>Problema:</b></p> <p>La empresa Carnes y Parrilla, se enfrenta a un problema de entregas incompletas e impuntuales por la no disponibilidad de productos terminados (causado por la no disposición de materias primas)</p>
<p><b>Estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas con proveedores de materias primas</li> <li>• Alianzas estratégicas con un competidor fabricante que se encuentre atendiendo a otro segmento de mercado.</li> </ul>
<p><b>Tácticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de nuevos proveedores locales de materias primas.</li> <li>• Generación de un inventario de amortiguamiento, compartido por un competidor indirecto.</li> <li>• Adquisición temporal de productos elaborados por la competencia.</li> </ul>
<p><b>Resultados Esperados:</b></p> <p>Optimista: Alta satisfacción del cliente por entregas completas y puntuales.</p> <p>Pesimista: El cliente busca otro proveedor temporalmente o indefinidamente</p>

**Fuente:** Propia del autor.

## 5.7 PLAN DE VENTAS DIRECTAS

Las ventas directas juegan un papel muy importante en logro de los objetivos empresariales y de mercadeo, ya que a través de este medio de comercialización, la empresa logrará incrementar el número de clientes y por lo tanto sus utilidades. Los vendedores directos se concentrarán en el cumplimiento de las siguientes estrategias:

- Desarrollo de la empresa a través del incremento de productos vendidos a los actuales clientes.
- Desarrollo de la empresa a través de ventas de productos a nuevos clientes.

Como estrategia de apoyo para que el vendedor directo logre cerrar ventas se aplicarán las siguientes estrategias:

- Diseño de un catálogo de productos que cause una buena imagen de la empresa y a la vez mejore la exposición del vendedor.
- Diseño de un carpeta con recomendaciones de los principales y más reconocidos proveedores y clientes con los que cuenta la empresa, a fin de demostrar al potencial cliente la seriedad y experiencia de la empresa en el mercado.
- Entrega de muestras gratis, al cliente potencial
- Descuento del 30 % en la primera compra

En los **anexos No 21 y 22**, se presenta la guía del plan de ventas directas, en la que se resumen las principales actividades a seguir por el vendedor (ver también el plan operativo).

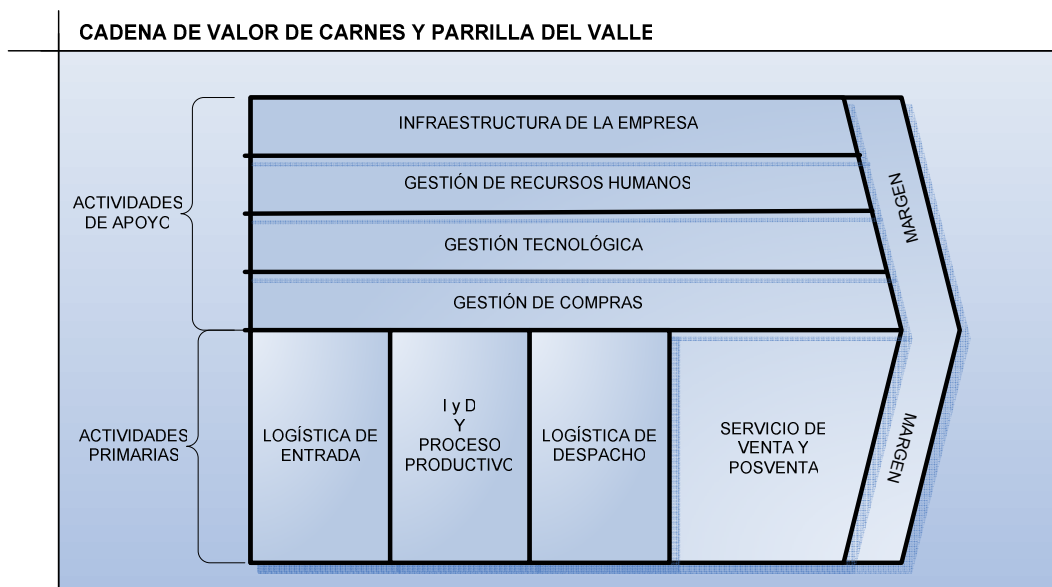
## CAPITULO VI

## PLAN DE OPERACIONES

### 6.1 SISTEMA DE ACTIVIDADES

Una vez realizada la planificación estratégica y el plan de mercadeo, se efectuó un análisis de los procedimientos, a fin de exponer los sistemas de actividades primarias y de apoyo del negocio, actividades que son claves para el cumplimiento de los objetivos empresariales. En el siguiente esquema se presenta la cadena de valor de la empresa Carnes y Parrilla del Valle.

**Gráfico 8**



**Fuente:** KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, CÁMARA Dionisio y CRUZ Ignacio, Marketing, Prentice Hall, décima edición.

**Elaboración:** del autor.

Mediante el análisis de la cadena de valor se identificaron las principales actividades que generan competitividad en el segmento de mercado de los restaurantes, expuestas a continuación:

- Gestión de Compras

- Logística de entrada
- Investigación, Desarrollo y Proceso Productivo
- Logística de despacho
- Servicio de venta y posventa

Cada una de las actividades presentadas serán explicadas a continuación:

### **6.1.1 PROCESO DE COMPRAS**

El proceso de compra se relaciona con la adquisición de la materia prima planificadamente, sin que se generen inventarios más de los requeridos, reduciéndose la posibilidad de que el proceso productivo no sea alimentado oportunamente por no disposición de materias primas. La adquisición planificada de materias primas intervienen directamente en los costos y la liquidez de la empresa. En el **anexo No 23**, se presenta el diagrama de flujo de las actividades que se realizan durante el proceso de compra.

### **6.1.2 LOGÍSTICA DE ENTRADA**

En la logística de entrada se consideran todas las actividades correspondientes al ingreso, inspección y pesaje de las materias primas, de ello dependerá que se obtengan materias primas de alta calidad, lo que a su vez influirá en la durabilidad de las materias primas.

La inspección se iniciará, desde el momento en que el proveedor ingresa a la fabrica, observándose que el vehiculo llegue en condiciones higiénicas, y que el vehiculo sea el adecuado para el transporte de la materia prima (para materias primas cárnicas el vehiculo debe, obligatoriamente, poseer una cámara de refrigeración). Una vez que se abran las puertas para el descargo, el bodeguero verificará que no existan olores desagradables (descomposición, rancidez, combustibles o cualquier olor fuera del normal).

Una vez desembarcada la materia prima en las bodegas, se pesará e inspeccionará cada uno de los empaques, si el empaque se encuentra en mal

estado se los devolverán, finalmente las materias primas que cumpla con las exigencias sanitarias y de calidad, serán almacenadas.

En el flujo grama del **anexo No 24** se presentan todas las actividades a desarrollarse dentro de la logística de entrada.

### 6.1.3 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La unidad de investigación y desarrollo tendrá la tarea de modificar o crear productos, los mismos que deberán ajustarse a los requerimientos del consumidor, adicionalmente se crearán condimentos, que le representará ahorros de hasta el 50 % en compra de los mismos, además le permitirá la estandarización de la calidad del producto en cuanto a sabor y aroma se refiere. Sus actividades son detalladas en diagrama de flujo del **anexo No 25**.

### 6.1.4. PROCESO PRODUCTIVO

En la actualidad la empresa cumple plenamente con las demandas de sus clientes, por tal motivo, no se ha visto la necesidad de mejorar el flujo de las materias primas durante el proceso productivo, para el incremento de la producción.

En la elaboración de los productos cárnicos de la empresa Carnes y Parrilla del Valle se deben cumplir con varias actividades (**Ver Anexo No 26**), las cuales pueden influir drásticamente en la capacidad productiva de la empresa.

A continuación se muestra un resumen de las tareas comprendidas en el proceso productivo, con un detalle de sus capacidades y de sus tiempos:

Tabla 66

TAREA	DETALLE DE LA TAREA	CAPACIDAD	TIEMPO (60KG)
1	Preparación de los condimentos.	8 Kg.	15 m.

2	Molienda.	15 Kg.	20 m.
3	Cuterizado.	60 Kg.	15 m.
4	Preparación de envolturas.	60 Kg.	50 m.
5	Embutido.	60 Kg.	10 m.
6	Amarrado.	60 kg.	40 m.
7	Ahumado.	140 Kg.	35 m.
8	Cocinado.	140 Kg.	25 m.
9	Enfriado.	140 Kg.	6 m.
10	Secado.	300 Kg.	60 m.
11	Recorte y Empacado.	60 Kg.	80 m una persona
12	Almacenado.	750 Kg. de producto terminado y 800 kg de M.P.	15 m.

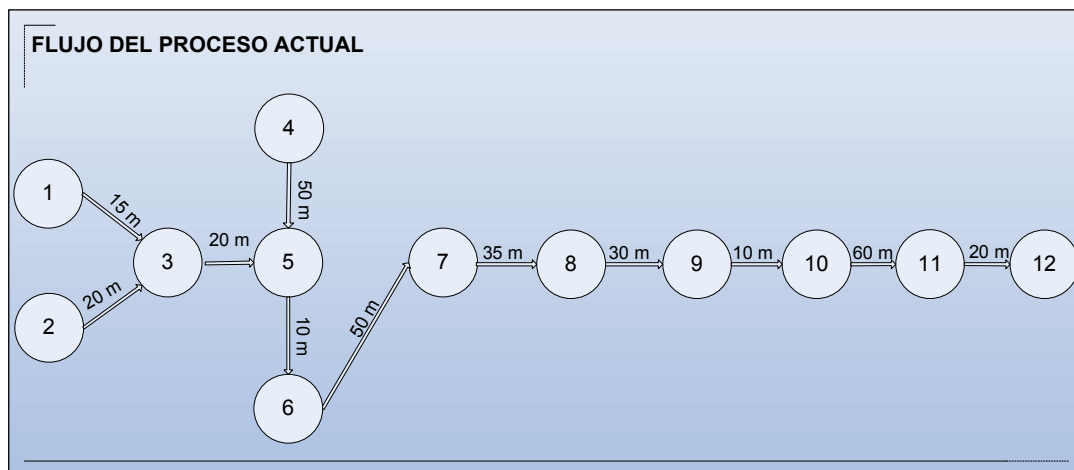
**Fuente:** Propia del autor.

La empresa Carnes y Parrilla del Valle, adquiere casi todas sus materias primas cárnicas ya molidas, requiriendo moler únicamente 15 kilogramos de tocino de cerdo para una producción de 60 kilogramos.

La preparación de los condimentos, preparación de la envoltura, parte del amarrado, recorte y empaque son tareas realizadas manualmente por empleados, sin que se requiera el empleo total de alguna maquinaria.

En el siguiente diagrama de redes se presentan el flujo del proceso productivo en el que constan los tiempos requeridos para cada actividad:

**Gráfico 9**



**Fuente:** Propia del autor.

Se observa que en la actualidad un ciclo del proceso productivo para 60 Kilogramos dura aproximadamente 5 horas con 5 minutos, desde el momento que ingresa la materia prima al proceso productivo, hasta cuando se almacena el producto terminado. No obstante en un día normal de trabajo, todos los

ciclos del proceso productivo se los realiza únicamente hasta la etapa de enfriamiento, luego el producto es dejado en la etapa de secado durante toda la noche y al día siguiente se continúa con las etapas de recorte, empaçado, almacenamiento (a excepción de los días lunes en los que se empieza el trabajo semanal y por ende no hay productos en proceso). Al día siguiente se termina con el ciclo del día anterior, colaboran para ello todos los trabajadores (4 trabajadores). Entonces el proceso productivo del día arranca una vez concluido el ciclo productivo del día anterior.

Los días sábados se termina con las actividades semanales, concluyéndose con el recorte, empaçado y almacenado del producto elaborado el día viernes.

El actual cuello de botella lo constituyen las etapas de preparación de envoltura y embutido, tareas que en la actualidad se las realiza simultáneamente.

En una jornada normal de trabajo de lunes a viernes, la hora de ingreso es a las 7H30 a.m. y la hora de salida es a las 4H30 p.m., cabe mencionarse que de este tiempo una hora con quince minutos son destinados al desayuno y almuerzo del personal (30 minutos al desayuno y 45 minutos al almuerzo). Mientras se efectúan las actividades de ahumado, cocción y enfriado del último ciclo del día, el personal procede a la limpieza de la planta.

De todo esto se deduce que los días lunes, se pueden realizar hasta 5 ciclos de producción, y desde el martes hasta el viernes se podrán realizar hasta 4 ciclos durante una jornada normal de trabajo de ocho horas.

La empresa se encuentra produciendo 834 kilogramos por semana (un promedio de 166 kilogramos diarios). Esto indica, que mediante la actual forma de trabajo, se cuenta con una capacidad no usada de 426 kilogramos por semana (85 kilogramos diarios). Capacidad que es empleada para temporadas de mayor demanda, sin embargo para el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados en la planeación estratégica, dicha capacidad productiva es insuficiente.

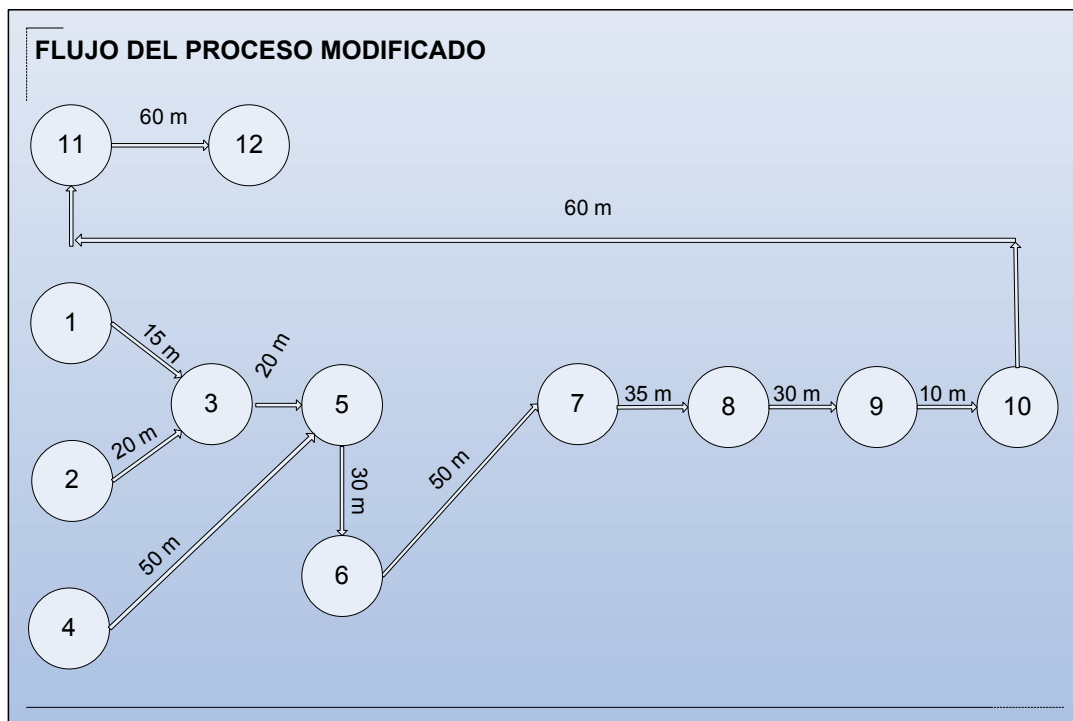


No obstante con pequeños cambios en el flujo del proceso se podría incrementar considerablemente la capacidad productiva en una jornada normal de trabajo.

### 6.1.5 INCREMENTO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Para el incremento en la capacidad productiva, se propone iniciar las actividades diarias de forma paralela, elevando el primer cuello de botella en el área de preparación de envolturas:

**Gráfico 10**



**Fuente:** Propia del autor.

Al reestructurarse el proceso productivo de la forma propuesta, se podrán realizar hasta 6 ciclos de 60 Kg. de lunes a viernes (360 kilogramos diarios), es decir el proceso productivo iniciaría paralelamente con las cuatro tareas pendientes del día anterior (recorte, empaclado y almacenamiento), contratándose a un nuevo trabajador, para que efectúe las actividades las actividades pendientes.

La preparación de las envolturas se realizará el mismo instante en que empiece el proceso productivo, permitiendo alimentar inmediatamente a la embudidora, eliminándose el cuello de botella que representaba (60 minutos) pasando a ser el nuevo cuello de botella la etapa de amarrado. En la etapa de embutido se incrementará el tiempo de trabajo a 30 minutos puesto que las tareas de preparación y embutido ya no se las efectuarán de manera simultánea.

#### **6.1.6 LOGISTICA DE DESPACHOS**

En la logística de despachos se clasifican, pesan y ordenan los pedidos realizados por los clientes, de tal manera que se entreguen al vendedor los pedidos oportunamente, en óptimas condiciones, completos, bien facturados, listos para ser entregados al cliente. En el siguiente diagrama de flujo (**ver anexo No 27**) se presentan las actividades a realizar dentro de la logística de despachos.

#### **6.1.7 SERVICIO DE VENTAS Y POSVENTAS**

La fuerza de ventas se enfocará en tres niveles:

- ventas de repartidores.
- ventas personalizadas.
- ventas telefónicas repetitivas.

Toda la fuerza de ventas estará encaminada a satisfacer los requerimientos del cliente, como asesores en la solución de problemas relacionados con el producto, brindándole un servicio puntual y de calidad. Adicionalmente la fuerza de ventas identificará y brindarán información a la empresa sobre las no conformidades de los clientes y el desenvolvimiento de la competencia en el mercado.

#### **6.1.8. VENTA DE REPARTIDORES**

El vendedor repartidor tendrá la función de realizar entregas oportunas al cliente, entregando el producto cárnico en óptimas condiciones, en las cantidades solicitadas por el cliente, sin que el producto pierda sus cualidades sensoriales. **(Ver anexo No. 28).**

#### **6.1.9 VENTAS PERSONALIZADAS**

La venta personalizada será el principal mecanismo de obtención de nuevos clientes, concentrándose únicamente en potenciales clientes, a fin de minimizar la pérdida de tiempo en ventas poco probables.

A continuación se indica un diagrama de flujo, donde se presentan las actividades relacionadas con la venta personalizada: **(ver anexo No. 29).**

#### **6.1.10 PRE VENTAS TELEFÓNICAS**

En las ventas telefónicas repetitivas, el vendedor efectuará preventas telefónicas, el cliente recibirá una llamada telefónica una vez por semana para que realice su pedido semanal. Con las ventas telefónicas se pretende optimizar el manejo de las materias primas y de los productos terminados. **(ver anexo No. 30)**

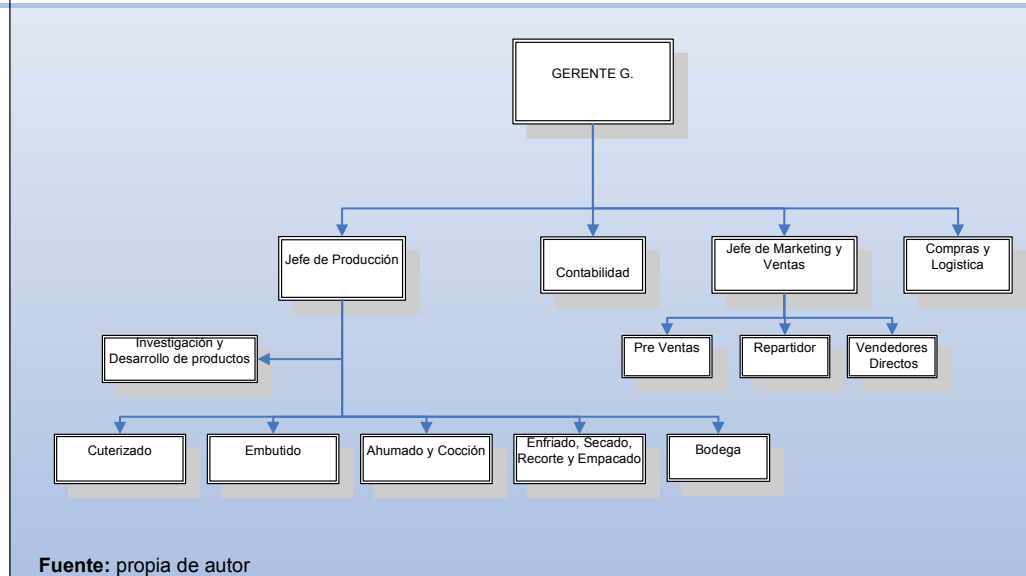
### **6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA**

Del análisis de los procedimientos, se identifico que la estructura organizativa funcional es la que mejor se ajusta a los requerimientos de la empresa.

En el siguiente organigrama, se presenta la estructura organizativa funcional requerida para el logro del objetivo empresarial.

**Gráfico 11**

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA



Al ser Carnes y Parrilla del Valle es una empresa pequeña, precisa que todo el recurso humano con el que cuenta sea polivalente, hasta cuando la empresa tenga la necesidad de especializar en ciertas actividades al talento humano. En el **anexo No. 31** se presentan la propuesta de distribución de trabajo para cada cargo.

## CAPÍTULO VII

### ESTUDIO FINANCIERO

#### 7.1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente estudio financiero se presenta los datos de ingresos y de egresos que el proyecto efectuará para la empresa considerando dos escenarios, con proyecto y sin proyecto. Para el escenario con proyecto se identificarán y estimarán los montos financieros requeridos para la puesta en marcha del proyecto; en el escenario sin proyecto se presentará los ingresos, costos y gastos que la empresa obtendrá para los próximos 3 años sin que se realicen mejoras.

#### 7.2. OBJETIVO FINANCIERO

##### **A corto plazo:**

Efectuar una inversión de aproximadamente \$ 4.550 en activos de capital y \$ 3.450 en inversiones y gastos pre-operacionales; montos que serán recuperados durante el primer año del proyecto (2008), y estarán enfocados al mejoramiento de la calidad de los productos y del servicio brindado a los clientes.

##### **A mediano plazo:**

Al 2010, incrementar las utilidades esperadas de la empresa en aproximadamente \$19.000, e incrementar su capital operativo esperado en \$16.000.

##### Explicación:

La empresa al 2010 espera obtener utilidades de aproximadamente \$ 8.800, con un capital operativo de \$ 49.000. La puesta en marcha del proyecto generaría utilidades de \$ 27 800 y un capital operativo de \$ 65.800.

### 7.3. PERSPECTIVA ACTUAL DE INVERSIONES

Para la identificación de las inversiones requeridas para la puesta en marcha del nuevo proyecto, previamente se deberá detallar los costos y gastos actuales de la empresa, tal como se presenta a continuación:

**Tabla 67**

TIPO DE EGRESO	COSTO	2005	2006	2007 (año 0)	2008 (año 1)	ENERO 2008 (año 1)
<b>ADMINISTRATIVOS</b>		23.820	23.820	23.820	23.820	1.985
Gerente	CF	18.000	18.000	18.000	18.000	1.500
Contador	CF	3.600	3.600	3.600	3.600	300
Suministros y Materiales	CF	1.200	1.200	1.200	1.200	100
Agua	CF	60	60	60	60	5
Luz	CF	120	120	120	120	10
Teléfono	CF	480	480	480	480	40
Internet	CF	360	360	360	360	30
<b>LOGISTICA</b>		3.876	3.910	3.960	4.479	350
Repartidor	CF	2.400	2.400	2.400	2.400	200
Combustible y ABC	CV	984	1.007	1.040	1.386	100
Mantenimiento Vehículos	CV	492	503	520	693	50
<b>DE PRODUCCIÓN</b>		88.616	90.294	92.750	97.492	7.280
Jefe de Producción	CF	6.000	6.000	6.000	6.000	500
Cuterizador	CF	2.400	2.400	2.400	2.400	200
Embutidor	CF	2.400	2.400	2.400	2.400	200
Amarrador (2 trab)	CF	4.800	4.800	4.800	4.800	400
Equipamiento del personal	CF	400	400	400	400	100
Materias Primas	CV	70.393	72.020	74.401	78.997	5.700
Agua	CV	741	758	783	832	60
Luz	CV	988	1.011	1.044	1.109	80
Gas	CV	494	505	522	554	40
<b>TOTAL</b>		<b>116.689</b>	<b>118.409</b>	<b>120.928</b>	<b>125.791</b>	<b>9.615</b>

Fuente: Propia del autor.

Se debe tomar en cuenta que:

- Al año 2007 (año 0), los gastos administrativos serán los mismos que para el año 2006; los de logística y de producción se incrementarán únicamente sobre los costos variables.
- La adquisición de materias primas concentra cerca del 60 % de los costos.

- Sin considerar la aplicación de ningún proyecto, como tampoco cambios drásticos en el mercado, según datos históricos, la empresa cerrará el año 2007 con un incremento en ventas del 3,4 %, y el 2008 con el 2,9 % de incremento en ventas (del 2004 al 2005 las ventas se incrementaron en un 4,5 %, y del 2005 al 2006, las ventas se incrementaron en un 2,3 %).

#### 7.4. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El presupuesto de inversiones del proyecto, constituyen el monto de los recursos financieros que deberá efectuar la empresa con la finalidad de incrementar sus utilidades de acuerdo a los objetivos financieros planteados.

##### a) INVERSIÓN DE CAPITAL Y PRE-OPERACIONALES PARA EL PROYECTO

Previo al inicio del proyecto la empresa deberá equipar sus instalaciones y realizar una inversión 4.550 Uds., adicionalmente se incurrirán en inversiones pre-operacionales con un monto de 3450Uds., tal como se detalla a continuación:

**Tabla 68 INVERSIONES Y GASTOS PRE-OPERATIVOS**

INVERSIÓN DE CAPITAL			
TIPO DE INVERSIÓN	RUBRO	CANTIDAD	MONTO
Maquinaria y Equipos	Mini Cutter	1	1.500
	Flautas De Quemado	2	250
	Mesas Industriales	2	800
	Adecuación del Vehículo	1	1.800
Repuestos	Repuestos Maquinaria	1 (kit)	200
<b>TOTAL INVERSIONES DE CAPITAL</b>			<b>4.550</b>
INVERSIÓN Y GASTOS PRE-OPERACIONALES			
De Mercadeo y Ventas	Cambio de Marca	1	150
	Material Publicitario	1	450
	Capacitación (vendedores)	1	500
De Administración	Ejecución y Control de Nuevos Proyectos	5	250
De Producción	Pago profesional servicio over hulling	1	2.000
Otros Costos y Gastos	Imprevistos (movilización, copias, etc.)		100
<b>TOTAL INVERSIONES PRE-OPERACIONALES</b>			<b>3.450</b>
<b>TOTAL INVERSIONES DE CAPITAL Y GASTOS PRE-OPERACIONALES</b>			<b>8.000</b>

Fuente: Propia del autor.

Todos los rubros de inversión de capital, permitirán el mejorar de la calidad de los productos, lo que ayudará a la obtener de nuevos clientes, y que a su vez se mantengan fieles a la marca por la estandarización de los procesos y los productos. Las inversiones de capital representaran el 57 % de la inversión y el 43 % restante pertenecen a inversiones pre-operacionales.

## b) INVERSIÓN DE TRABAJO

En análisis del capital de trabajo, se identificaron los recursos financieros para ejecutar el proyecto en el primer mes, considerando que en el primer año se tendrá un incremento del 25 % en sus costos variables y los costos fijos serán los mismos.

**Tabla69: INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO**

INCREMENTOS EN LA INVERSIÓN DE TRABAJO			
TIPO DE INVERSIÓN	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			<b>340</b>
Asistente Contable	CF	1	200
Caja Chica	CF	-	100
<b>MERCADEO Y VENTAS</b>			<b>585</b>
Suministros y Materiales	CV	-	60
Equipamiento del personal	CF	1	50
Vendedor	CF	-	400
Agua	CF	-	5
Energía eléctrica	CF	-	10
Teléfono	CV	-	60
<b>DE PRODUCCIÓN</b>			<b>1.875</b>
Empacador	CF	1	200
Equipamiento del personal	CF	Para 1 persona	20
Materias Primas	CV	-	1.290
Empaque Nueva Presentación	CV	156 (100 c/u)	858
Etiquetas Impresión Térmica	CV	1 (paq)	20
Controles Sanitarios	CF	1	60
Agua	CV	-	15
Energía eléctrica	CV	-	20
Gas	CV	1/2 (cil ind.)	10
<b>TOTAL INVERSIÓN DE TRABAJO</b>			<b>3.378</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN DEL PRIMER PERIODO (1ER MES)</b>			<b>7.028</b>
<b>CAPITAL DE INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>11.378</b>
<b>INVERSIONES DE CAPITAL Y GASTOS E INVERSIONES PRE-OPERACIONALES</b>			<b>8.000</b>
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>			<b>19.378</b>

Fuente: Propia del autor.



Como se observa en la tabla anterior la inversión de trabajo es de \$ 3.378, la misma que considerará los costos y gastos administrativos, de mercadeo, ventas y de Producción.

El incremento en el monto de las materias primas es del 22,6 %, y no del 25 %, puesto que el incremento de la producción, se efectuará únicamente en productos cárnicos procesados de uso para parrilladas, como también de la salchicha Frankfurt; el restante 2,4 %, corresponde otros productos de menor interés para el segmento de mercado de los restaurantes.

### c) FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El proyecto será auto financiado por el propietario de la empresa Carnes y Parrilla del Valle, puesto que dispone de una suficiente reserva de capital para la puesta en marcha del proyecto, lo que le permitirá a la empresa obtener los mayores beneficios por el no pago de intereses a terceros.

**Tabla70: ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO**

Alternativa	Tipo de Financiamiento	Monto	% del total
Fondos propios	Socio Fundador	\$19.378	100%

**Fuente:** Propia del autor.

### 7.5. EGRESOS PROYECTADOS

Para la estimación de los costos y gastos: administrativos, logísticos, de mercadeo y ventas, y de producción, es preciso hacer un detalle de todos los egresos mensuales durante el primer año del proyecto (2008), los cual permitirán efectuar una estimación realista de los egresos para los próximos 2 años (2009 y 2010).

### a) PROYECCIÓN DE EGRESOS CON PROYECTO

A continuación se muestran los costos y gastos que la empresa deberá realizar con proyecto en forma anual.

**Tabla71: EGRESOS PROYECTADOS CON PROYECTO**

TIPO DE EGRESO	2007 (año 0)	2008 (año 1)	2009 (año 2)	2010 (año3)
Inversión Pre-Operacional	3.450			
Inversión De Capital	4.550			
Inversión De Trabajo	-			
Administrativos		27.420	27.420	27.420
Logística		5.016	5.520	6.150
Mercadeo y ventas		6.793	7.246	7.813
De producción		117.586	142.332	173.265
<b>TOTAL</b>	<b>8.000</b>	<b>156.814</b>	<b>182.518</b>	<b>214.647</b>

Fuente: Propia del autor.

Los egresos administrativos se mantendrán constantes, mientras que los egresos de logística, producción, mercadeo y ventas para el año 2009 se incrementarán en un 25 % sobre los costos variables en relación al año 2008.

El detalle de la proyección de egresos para el primer año con proyecto en forma mensual se muestra en el **anexo No 32**.

### b) PROYECCIÓN DE EGRESOS SIN PROYECTO

La proyección de egresos considerando que no se efectuara ninguna inversión se muestra a continuación:

**Tabla72: EGRESOS PROYECTADOS SIN PROYECTO**

TIPO DE EGRESO	2008 (año1)	2009 (año 2)	2010 (año3)
Inversión de Trabajo			
Administrativos	23.820	23.820	23.820
Logística	4.416	4.479	4.541
De producción	95.027	97.492	99.925
<b>TOTAL</b>	<b>123.263</b>	<b>125.791</b>	<b>128.286</b>

Fuente: Propia del autor.

El detalle de la proyección de egresos para el primer año sin proyecto en forma mensual se muestra en el **anexo No 33**.

### c) EGRESOS INCREMENTALES

En los egresos incrementales, se presentarán los egresos adicionales que producirá el nuevo proyecto en relación a la perspectiva futura de la empresa sin considerar el proyecto:

Tabla 73

EGRESOS INCREMENTALES (Con proyecto - Sin Proyecto)				
RUBRO	2007 (año 0)	2008 (año1)	2009 (año 2)	2010 (año 3)
<b>Inversión Pre-Operacional</b>	3.450			
<b>Inversión De Capital</b>	4.550			
<b>Inversión De Trabajo</b>				
Administrativos		3.600	3.600	3.600
Logística		600	1.041	1.609
Mercadeo y ventas		6.793	7.246	7.813
De producción		22.559	44.840	73.340
<b>TOTAL</b>	<b>8.000</b>	<b>33.551</b>	<b>56.727</b>	<b>86.362</b>

Fuente: Propia del autor.

El nuevo proyecto producirá egresos adicionales de 8.000 Uds. para el año 2007, 33.551 Uds. para el año 2008, 56.727 Uds. para el año 2009 y de 86.363 Uds. para el año 2010.

## 7.6. INGRESOS PROYECTADOS

### a) PROYECCIÓN DE INGRESOS CON PROYECTO

Según los objetivos planteados en la planeación estratégica, la empresa Carnes y Parrilla del Valle incrementará anualmente su producción en un 25 % durante los próximos 3 años, en productos de uso para parrilladas y en la salchicha Frankfurt.

Como se observó en el análisis de la demanda, capítulo 5, dicho incremento es totalmente factible debido a que representa menos de la décima parte del total de la demanda potencial del mercado; es de señalar que el precio de los productos de uso para parrilladas se incrementará en el 5,5%, en el primer año, mientras que en los dos años posteriores no existirán incrementos.

En la siguiente tabla se presentan ingresos proyectados anuales que tendrá la empresa con proyecto.

**Tabla74: PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS ANUALES CON PROYECTO**

PRODUCTO	Año		
	2008 (año1)	2009 (año 2)	2010 (año 3)
Chorizo E.	27.172	33.965	42.456
Morcilla N.	28.454	35.567	44.459
Botón	30.504	38.130	47.663
Longaniza	21.404	26.755	33.444
Olma (ternera)	16.406	20.507	25.634
Choricillo	14.355	17.944	22.430
Salchicha F	13.873	17.341	21.676
Otros productos	12.700	13.000	13.400
<b>TOTAL</b>	<b>164.868</b>	<b>203.210</b>	<b>251.162</b>

Fuente: Propia del autor.

La proyección de ingresos mensuales para el primer año con proyecto se presenta como el **anexo No 34**.

#### **b) PROYECCIÓN DE INGRESOS SIN PROYECTO**

Debido a que las ventas de la empresa en años anteriores se han mantenido constantes, los ingresos han sido proyectados en forma proporcional a dichos años como se muestra a continuación:

**Tabla75: PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS ANUALES SIN PROYECTO**

PRODUCTO	Año		
	2008	2009	2010
Chorizo E.	20.821	21.900	22.500
Morcilla N.	21.804	22.900	23.600
Botón	23.375	24.500	25.300
Longaniza	16.402	17.200	17.700
Olma (ternera)	12.571	13.200	13.600
Choricillo	11.000	11.500	11.900
Salchicha F	11.098	11.700	12.000
Otros productos	12.700	13.000	13.400
<b>TOTAL</b>	<b>129.771</b>	<b>135.900</b>	<b>140.000</b>

Fuente: Propia del autor.

La proyección de ingresos mensuales para el primer año sin proyecto se presenta como el **anexo No 35**.

### C) INGRESOS INCREMENTALES

En los ingresos incrementales, se presentarán los ingresos adicionales que producirá el nuevo proyecto en relación a perspectiva futura de la empresa sin considerar el proyecto:

**Tabla 76: INGRESOS INCREMENTALES (con proyecto- sin proyecto)**

PRODUCTO	2008 (año 1)	2009 (año 2)	2010 (año 3)
Chorizo E.	6.351	12.065	19.956
Morcilla N.	6.650	12.667	20.859
Botón	7.129	13.630	22.363
Longaniza	5.003	9.555	15.744
Olma (ternera)	3.834	7.307	12.034
Choricillo	3.355	6.444	10.530
Salchicha F	2.775	5.641	9.676
Otros productos	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>35.096</b>	<b>67.310</b>	<b>111.162</b>

Fuente: Propia del autor

El nuevo proyecto incrementará significativamente los ingresos para los próximos 3 años en todos los productos de uso para parrillada y la salchicha Frankfurt que la elabora la empresa. En la categoría de otros productos

(parrilladas, pinchos, y mortadela), no existen incrementos ni decrementos puesto que no se ha considerado para el proyecto a dicha categoría.

## 7.7. FLUJO DE CAJA

### a) PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA CON PROYECTO

En el flujo de fondos con el proyecto se demostrará la conveniencia de efectuar el plan de negocios, para lo cual se presentan los ingresos y los egresos monetarios proyectados hacia el año 2010:

**Tabla77: PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA CON PROYECTO**

FLUJO NETO DE EFECTIVO	2004	2005	2006	2007 (año 0)	2008 (año1)	2009 (año 2)	2010 (año 3)
<b>INGRESOS</b>							
Ventas	116.000	121.200	124.000	128.100	164.868	203.210	251.162
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	116.000	121.200	124.000	128.100	164.641	205.801	257.253
<b>EGRESOS</b>							
<b>INVERSIÓN PRE-OPERACIONAL</b>	-	-	-	3.450			
<b>INVERSIÓN DE CAPITAL</b>	-	-	-	4.550			
<b>INVERSIÓN DE TRABAJO</b>							
PRODUCCIÓN	85.501	88.616	90.294	92.750	117.586	142.332	173.265
ADMINISTRATIVOS	23.820	23.820	23.820	23.820	27.420	27.420	27.420
LOGISTICA	3.884	4.058	4.152	4.289	5.016	5.520	6.150
MERCADEO Y VENTAS					6.793	7.246	7.813
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	113.903	117.671	119.699	130.669	160.947	187.418	223.348
<b>SUPERHÁBIT / DÉFICIT</b>	<b>2.097</b>	<b>3.529</b>	<b>4.301</b>	<b>-2.569</b>	<b>8.054</b>	<b>20.692</b>	<b>36.515</b>

Fuente: Propia del autor.

Se puede observar que conforme se incrementan las ventas, la empresa alcanza economías a escala, reduciéndose sus costos e incrementándose notablemente sus utilidades, siendo para el año 2010, de 36.517 Uds.

El año 2007 tendrá un saldo en utilidades negativo, puesto que en este año se realizarán todas las inversiones previas al proyecto (\$ 8.000).

La proyección del flujo de efectivo para el primer año con proyecto se presenta como el **anexo No 36**.

## b) PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO

En el flujo de fondos sin proyecto se presentan los ingresos y los egresos monetarios proyectados hacia el año 2010 considerando que no se efectuará el proyecto:

**Tabla78: PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO**

<b>FLUJO NETO DEL EFECTIVO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Ventas	116.000	121.200	124.000	128.100	131.900	135.900	140.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>116.000</b>	<b>121.200</b>	<b>124.000</b>	<b>128.100</b>	<b>131.900</b>	<b>135.900</b>	<b>140.000</b>
Costos de Producción	85.501	88.616	90.294	92.750	95.027	97.492	99.925
Gastos de administración	23.820	23.820	23.820	23.820	23.820	23.820	23.820
Gastos de Logística	3.884	4.058	4.152	4.289	4.416	4.479	4.541
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>114.539</b>	<b>117.888</b>	<b>119.692</b>	<b>122.333</b>	<b>123.263</b>	<b>125.791</b>	<b>128.286</b>
<b>SUPERHÁBIT / DÉFICIT</b>	<b>1.461</b>	<b>3.312</b>	<b>4.308</b>	<b>5.767</b>	<b>6.281</b>	<b>10.109</b>	<b>11.714</b>

**Fuente:** Propia del autor.

Cabe señalar que en los flujos de caja no se consideran otros egresos lo que incluye depreciaciones de los activos fijos, participación de los trabajadores, e impuesto a la renta.

La proyección del flujo de efectivo para el primer año con proyecto se presenta como el **anexo No 37**.

## c) FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES

En los flujos de caja incrementales, se presentarán los egresos, ingresos y utilidades adicionales que producirá el nuevo proyecto en relación a perspectiva futura de la empresa sin considerar el proyecto:

Tabla 79: FLUJOS DE CAJA INCREMENTALES

FLUJO NETO DE EFECTIVO	2007 (año 0)	2008 (año1)	2009 (año 2)	2010 (año 3)
<b>INGRESOS</b>				
Ventas	0	32.968	67.310	111.162
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	0	32.968	67.310	111.162
<b>EGRESOS</b>	0			
<b>INVERSIÓN PRE-OPERACIONAL</b>	3.450			
De Mercadeado y Ventas	1.100			
De Administración	250			
Activos Fijos previos	2.000			
Otros costos y gastos	100			
<b>INVERSIÓN DE CAPITAL</b>				
Maquinaria y Equipo	4.350			
Repuestos maq.	200			
<b>INVERSIÓN DE TRABAJO</b>				
PRODUCCIÓN	0	22.559	44.840	73.340
ADMINISTRATIVOS	0	3.600	3.600	3.600
LOGISTICA	0	600	1.041	1.609
MERCADEO Y VENTAS		6.793	7.246	7.813
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	8.000	35.525	59.100	92.133
<b>SUPERHÁBIT / DÉFICIT</b>	-8.000	-2.558	8.210	19.030

Fuente: Propia del autor.

De los análisis de los flujos de fondos se concluye que la empresa obtendrá mayores beneficios con el proyecto, observándose que en el tercer año (2010), el saldo operativo de la empresa será un 34% (19.030 Uds.) mayor que sin el proyecto. Observándose que las utilidades con proyecto (superhábil / déficit) para el tercer año serán tres veces mayor que si el proyecto.

### 7.8. INDICADORES FINANCIEROS

De los flujos de fondos se determinará la conveniencia de realizar el proyecto, a través del valor actual neto (VAN).

En el análisis del VAN con proyecto, se medirá la rentabilidad del proyecto luego de la recuperación de la inversión, para lo que se consideró la tasa de



descuento equivalente al costo de oportunidad de este mercado en la tasa mínima de retorno del inversionista TMAR.

La TMAR se calcula con la siguiente fórmula:

$$TMAR = i + f + i * f$$

**Fuente:** VACA URBINA Gabriel; Evaluación de Proyectos; Ed. McGraw Hill; México; 2001.

**Tabla 80: CALCULO DE LA TMAR**

<b>F = Inflación</b>	<b>3,3%</b>	Fuente: BCE.
<b>I = Premio al Riesgo</b>	<b>12%</b>	Rendimiento esperado por el inversionista
<b>TMAR =</b>	<b>i+f+i*f</b>	16%

**Fuente:** Propia del autor.

#### a) VAN CON PROYECTO

**Tabla81: VALOR ACTUAL NETO**

<b>TMAR =</b>			<b>16%</b>
<b>Tiempo</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>FNE</b>
0		8 000	-8 000
1	164 868	156 814	8 054
2	203 210	182 518	20 692
3	251162	214 647	36 515
<b>VAN</b>			<b>\$ 32.512</b>

**Fuente:** Propia del autor.

Para el proyecto el VAN es de \$32.512, verificándose así la viabilidad del proyecto, puesto que el valor de la empresa se incrementará al efectuarse la inversión.

#### b) VAN SIN PROYECTO

**Tabla82: VALOR ACTUAL NETO**

TMAR =			16%
Tiempo	Ingresos	Egresos	FNE
1	129.545	123.263	6.281
2	135.900	125.791	10.109
3	140.000	128.286	11.714
<b>VAN</b>			\$ 20.432

Fuente: Propia del autor.

El VAN sin proyecto es de \$20.432, lo que indica que con la realización del proyecto el valor actual neto es mayor al valor actual neto sin proyecto, demostrando que la empresa en el horizonte de tiempo planteado de 3 años incrementará su rentabilidad.

#### b) VAN INCREMENTAL

Con el análisis del VAN incremental, se identificará si el nuevo proyecto es o no conveniente desde el punto de vista de inversión:

Tabla 83: VAN INCREMENTAL (VAN con proyecto- VAN sin proyecto)

TMAR =			16%
Tiempo	Ingresos	Egresos	FNE
0	8 000	-8 000	0
35 323	33 551	1 772	35 323
67 310	56 727	10 583	67 310
111 162	86 361	2 4801	111 162
<b>VAN</b>			12 079

Fuente: Propia del autor.

El nuevo proyecto generará, un VAN de 12079 adicionales en comparación al VAN de la empresa sin proyecto, demostrándose la conveniencia de realizar el proyecto.

## 7.9 PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

La inversión se recuperará en el mes de diciembre del primer año de operaciones (2008) según la estimación contable que se presenta a continuación:

Tabla 84: RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

AÑO 1				
MES	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD	SALDO INCREMENTAL
0		8000	-8000	
Ene	12267	13043	-776	-8776
Feb	12267	11955	312	-8464
Mar	14720	13456	1264	-7200
Abr	12267	12125	142	-7058
May	14720	13456	1264	-5793
Jun	14720	13456	1264	-4529
Jul	12267	12904	-637	-5166
Ago	12267	12125	142	-5024
Sep	14720	13456	1264	-3760
Oct	14720	13456	1264	-2496
Nov	12267	11955	312	-2184
Dic	17664	15427	2237	54

Fuente: Propia del autor.

El proyecto muestra se muy rentable a un corto plazo confirmándose la conveniencia y viabilidad de su aplicación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### *CONCLUSIONES:*

- El diseño del plan de negocios se presenta como un manual de manejo y direccionamiento estratégico de todas las actividades que se efectúan en la empresa Carnes y Parrilla del Valle, lo que permitirá el mejoramiento del desempeño de la empresa en su mercado objetivo.
- La empresa deberá buscar su desarrollo en el segmento de mercado de los restaurantes puesto que sus productos han sido diseñados para dicho segmento de mercado.
- Los productos que elabora la empresa tienen una gran aceptación en los restaurantes, además existe una demanda insatisfecha dispuesta a adquirir sus productos.
- El desarrollo de la empresa en el segmento de mercado de los restaurantes es totalmente factible puesto que existe una demanda potencial de 480.000 Kg que representa aproximadamente 1.680.000 dólares anuales.
- La empresa se enfocará a la producción de productos cárnicos procesados de uso para parrilladas puesto que dichos productos concentran cerca del 78 % de la demanda de los restaurantes, de la misma manera la empresa posee una mayor experiencia en su elaboración.
- La aplicación del plan de mercadeo permitirá que la empresa incremente su participación en el segmento de mercado de los restaurantes del 8 % al 16 %.

- Con la reestructuración de la fuerza de ventas y la contratación de un vendedor directo, la empresa Carnes y Parrilla del Valle, logrará cumplir con su objetivo de incremento de la producción del 25 % anual.
- El incremento en el precio de los productos de uso para parrilladas, permitirá que empresa mejore la presentación de sus productos y brinde un mejor servicio de pre-ventas y pos-ventas.
- Con la aplicación de una distribución directa en la que no intervengan intermediarios, la empresa Carnes y Parrilla del Valle podrá ofrecer productos cárnicos procesados a precios más reducidos que los de la competencia.
- Mediante la aplicación de un programa de Relaciones Públicas y capacitación de los clientes de los restaurantes, la empresa mantendrá su fidelidad.
- La reestructuración del flujo del proceso productivo, duplicará la producción actual de la empresa sin que se requiera la inversión de nuevos activos.
- La nueva estructura organizativa permitirá que se realicen eficazmente todas las actividades internas de la empresa, ello permitirá el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de negocios.
- Con la ejecución del plan de negocios la empresa obtendrá utilidades al 2010 tres veces mayores (\$ 27.000) a las esperadas para el mismo año sin proyecto (\$ 8.800).
- Las inversión pre-operacional y de trabajo para el proyecto, se recuperarán en el primer año del proyecto (2008), en el mes de diciembre.

### *RECOMENDACIONES*

- Es preciso que la empresa efectúe un seguimiento periódico sobre la aplicación, el avance y los resultados que produzca el nuevo proyecto, adicionalmente los directivos de la empresa deberá actualizar anualmente el presente plan de negocios.
- Se recomienda eliminar la mortadela de la cartera de productos, puesto que la elaboración de la mortadela produce insignificantes utilidades y merma la producción de los productos más rentables.
- Al ser el chorizo español y la morcilla negra los productos de mayor demanda en los restaurantes, es preciso que se diseñen nuevas variedades de dichos productos con la finalidad de incrementar las posibilidades de ingresos a nuevos restaurantes.
- La empresa deberá incursionar en un proceso de mejora continua en el que cada vez se brinden productos y servicios ajustados a los requerimientos de los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

**BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA**, Guía para empresarios PYMEs para elaborar un Plan de Negocios

**Censo de Población y Vivienda**, 2001.

**Censo Nacional del 2001**

**Dirección Metropolitana del Transporte y Viabilidad.**

**Encuesta de Hogares** para el período agosto-octubre 2003.

**FLACSO**, Encuesta del Mercado Laboral Ecuatoriano, 2003

**FLACSO**, Encuesta del Mercado Laboral Ecuatoriano, 2003 y BCE

**HAX, A; MAJLUF N.**, Gestión de Empresas con una Visión Estratégica, Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1993

**INEC**, Alimentos de Mayor Consumo Ecuatoriano 2003-2004

**KINNEAR**, Thomas; **TAYLOR**, James. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. McGraww-Hill. Colombia. 1998.

**KOTLER**, Philip; **TAYLOR**, Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. Mexico. 2000.

**KOTLER** Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Marketing, Prentice Hall, decimal edición

**MALHOTRA** Naver, **INNEAR**, Thomas; **TAYLOR**, James. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. McGraww-Hill. Colombia. 1998.

**MUÑIZ GONZÁLEZ**, Rafael, Marketing en el siglo XXI

**PETER**, D. Dictionary of Marketing Terms. Bennett (Ed.). Chicago-E.E.U.U. 1988.

**PORTER**, Michael, Ventaja Competitiva

**ROSS**, Sthen; **WESTERFIELD**, Randolph; **JORDAN**, Bradford, Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, México, 2000

## ANEXO 1: RESULTADOS DE ENTREVISTAS CON EXPERTOS

EMPRESA	CALIDAD DEL PRODUCTOS QUE ELABORAN	POPULARIDAD (poco conocida, conocida, muy conocida)
<b>NORTE DE QUITO</b>		
La Suiza	Todo Tipo	Conocida
El artesano	Selecto	Poco Conocida
Juris	Todo Tipo	Muy Conocida
Suisse Corner	Premium	Poco Conocida
Olympics	Estándar	Poco Conocida
<b>CENTRO DE QUITO</b>		
Federer	Todo Tipo	Muy Conocida
<b>SUR DE QUITO</b>		
Brahmán	Estándar	Poco Conocida
Casa Guillo	Todo Tipo	Conocida
Mister Foss	Estándar	Conocida
Tapia	Estándar	Conocida
<b>VALLE DE LOS CHILLOS</b>		
Flor del Valle	Estándar	Poco Conocida
La Campesina	Estándar	Poco Conocida
Carnes y Parrilla del Valle	Premium	Poco Conocida
<b>PIFO</b>		
Pronaza	Premium y Selecto	Muy Conocida
<b>VALLE DE CUMBAYÁ</b>		
Lúis Deli Productos	Selecto	Poco Conocida
<b>LATACUNGA</b>		
Don Jorge	Estándar	Poco Conocida
Maybe	Estándar	Poco Conocida
Don Diego	Premium y Selecto	Muy Conocida
<b>AMBATO</b>		
Catalán	Estándar	Poco Conocida
La Fama	Selecto y Estándar	Poco Conocida
Mira Flores	Estándar	Poco Conocida
Urgiles	Estándar	Poco Conocida
La Madrileña	Estándar	Conocida
<b>RIOBAMBA</b>		
La Ibérica	Todo Tipo	Muy Conocida
<b>CUENCA</b>		
Piggis	Estándar	Conocida
La Europea	Todo Tipo	Muy Conocida
La Cuencana	Selecto y Estándar	Poco Conocida
La Italiana	Todo Tipo	Muy conocido

Fuente: Propia del autor



## ANEXO 2: RESULTADOS ENTREVISTAS CON EXPERTOS

TIPO DE SEGMENTO	CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO DE MERCADO
<b>Ferias Libres y Mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ferias libres y mercados, concentran a productores que fabrican productos del tipo popular.</li> <li>• Los precios muy bajos.</li> <li>• Los productores no tienen estandarizados sus procesos por lo que existen muchas variaciones entre lotes producidos.</li> <li>• Poca higiene.</li> <li>• Productos poco saludables.</li> <li>• Proveedores, en algunos casos, clandestinos.</li> <li>• Cadenas de refrigeración muy pobres.</li> <li>• Carencia de empaque o empaques poco adecuados.</li> <li>• Presentaciones de hasta 15 Kg. para el detallista.</li> </ul>
<b>Supermercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los supermercados se encuentran las principales marcas de embutidos.</li> <li>• Los precios altos.</li> <li>• Productos con características estandarizadas.</li> <li>• Estrictas exigencias de higiene.</li> <li>• Los oferentes disponen de un alto nivel tecnológico.</li> <li>• Seguimiento de la cadena de frío.</li> <li>• Empaques al vacío, termo formados o con atmósfera modificada</li> <li>• Productos con valor agregado (abre fácil, recetas, etiquetas muy llamativas, etc.).</li> <li>• Gran promoción publicitaria.</li> <li>• Presentaciones de 200, 300,400 ,500 y 1000 gramos.</li> </ul>
<b>Restaurantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los precios son moderados.</li> <li>• Bajas variaciones en el producto.</li> <li>• Las exigencias sanitarias varían según el cliente.</li> <li>• Proveedores de varios niveles tecnológico (alto, mediano, bajo).</li> <li>• El cliente rota y refrigera adecuadamente al producto.</li> <li>• El empaque al vacío no es una exigencia del cliente.</li> <li>• El cliente desea tener productos muy agradables al paladar.</li> <li>• Presentaciones de hasta 15Kg para el establecimiento.</li> </ul>
<b>Comidas Rápidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El lugar de venta es muy reducid.</li> <li>• Precios moderados.</li> <li>• Bajas variaciones del producto.</li> <li>• Las exigencias sanitarias varían según el cliente.</li> <li>• Participación de proveedores de todo nivel tecnológico.</li> <li>• El cliente rota adecuadamente al producto, pero no dispone de refrigeración.</li> <li>• El empaque al vacío no es una exigencia del cliente.</li> <li>• El cliente desea tener productos muy agradables al paladar</li> <li>• Presentaciones de hasta 15 Kg.</li> </ul>
<b>Tiendas, Delicatessens y Carnicerías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios moderados.</li> <li>• Bajas variaciones del producto.</li> <li>• Las exigencias sanitarias varían según el cliente.</li> <li>• Proveedores con nivel tecnológico alto y moderado.</li> <li>• El cliente rota y refrigera adecuadamente al producto.</li> <li>• El empaque al vacío es una exigencia del cliente.</li> <li>• El cliente desea tener productos muy agradables al paladar.</li> <li>• Publicidad moderada.</li> <li>• Presentaciones de 200, 300, 400, 500 y 1000 gramos.</li> </ul>

Fuente: Propia del autor.

## ANEXO 3: FORMULARIO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
INGENIERÍA EMPRESARIAL

<b>FORMULARIO DE PRUEBA DE DEGUSTACIÓN</b>	
<p><b>Objetivo:</b> Obtener información para identificar las principales características sensoriales que busca el cliente en la adquisición de un producto cárnico</p> <p><i>El Tratamiento que se dará a esta información, tendrá el carácter de confidencial por lo que le solicitamos, responder el cuestionario con total libertad</i></p>	
<p><b>Fecha:</b> ( / / ) día/mes/año      <b>Encuestador:</b> _____      <b>Código:</b> ___ __</p> <p><b>Producto a evaluar:</b> _____</p>	
<p><b>Indicaciones:</b> Marque su respuesta con una <b>X</b> si es el caso puede seleccionar varias respuestas del grupo de muestras de diferentes fabricantes</p>	
<p><b>1. De los productos presentados</b></p> <p>1 1 ¿Cuál de ellos es el que mas le agrada por su coloración?      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p> <p>1 2 ¿Cuál de ellos es el que menos le agrado por su coloración?      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p> <p>1 3 Del producto que menos le agradó por su coloración considera que</p> <p>a) El color es demasiado claro      <input type="checkbox"/>    b) La coloración no es uniforme      <input type="checkbox"/>    c) El color es demasiado opacc      <input type="checkbox"/></p> <p>d) El color no va acorde con el producto      <input type="checkbox"/>    e) Otros (especifique),      <input type="checkbox"/> _____</p>	
<p><b>2. ¿Que tamaño del producto expuesto considera que es el más adecuadc?</b>      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p>	
<p><b>3. De los productos presentados</b></p> <p>3 1 ¿Cuál de ellos es el que mas le agrada por su olor?      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p> <p>3 2 ¿Cuál de ellos es el que menos le agrado por su olor?      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p> <p>3 3 Del producto que menos le agrado por su olor considera que</p> <p>a) Le falta olor a hiervas y especias      <input type="checkbox"/>    b) Le falta olores dulces      <input type="checkbox"/>    c) Le falta olor a ahumado      <input type="checkbox"/></p> <p>d) Le falta olores picantes      <input type="checkbox"/>    e) Otros ( especifique),      <input type="checkbox"/> _____</p>	
<p><b>4. De los productos degustados</b></p> <p>4 1 ¿Cuál de ellos es el que mas le agrada por su sabor?      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p> <p>4 2 ¿Cuál de ellos es el que menos le agrado por su sabor?      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p> <p>4 3 Del producto que menos le agrado por su sabor considera que</p> <p>a) El sabor es demasiado salado      <input type="checkbox"/>    b) El sabor es demasiado dulce      <input type="checkbox"/>    c) El sabor es demasiado amargc      <input type="checkbox"/></p> <p>d) El sabor es demasiado ácido      <input type="checkbox"/>    e) Otros (especifique),      <input type="checkbox"/> _____</p>	
<p><b>5. De los productos degustados</b></p> <p>5 1 ¿Cuál de ellos es el que mas le agrada por su jugosidad?      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p> <p>5 2 ¿Cuál de ellos es el que menos le agrado por su jugosidad?      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p> <p>5 3 Del producto que menos le agrado por su jugosidad considera que</p> <p>a) Es demasiado jugoso      <input type="checkbox"/>    b) Es demasiado seco      <input type="checkbox"/>    c) Otros (especifique),      <input type="checkbox"/> _____</p>	
<p><b>6. De los productos degustados</b></p> <p>€ 1 ¿Cuál de ellos es el que mas le agrada por su sensación de mordida?      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p> <p>€ 2 ¿Cuál de ellos es el que menos le agrado por su sensación de mordida?      a) <input type="checkbox"/>    b) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/>    c) <input type="checkbox"/></p> <p>€ 3 Del producto que menos le agrado por su mordida considera que</p> <p>a) La mordida es dura      <input type="checkbox"/>    b) Casi no tiene mordida      <input type="checkbox"/>    c) Otros (especifique),      <input type="checkbox"/> _____</p>	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Fuente:** Propia del autor.

#### ANEXO 4: RESULTADOS SALCHICHA FRANKFURT

<b>SALCHICHA FRANKFURT</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>PROBLEMA SENSORIAL DETECTADO</b>	<b>PROBLEMA EN EL PROCESO</b>
<b>COLOR</b>	Los colores demasiado rojos aparenta ser muy condimentados por tal motivo la coloración de la salchicha debe ser mejorada, reduciéndose la intensidad del rojo, dándole una apariencia acaramelada.	Es necesario incorporar flautas de quemado a los hornos de ahumado, para que permitan un mejor control de las temperaturas y den una mayor uniformidad al ahumado.
<b>TAMAÑO</b>	El producto es diseñado exclusivamente para uso de restaurantes. Si se desea vender el producto al cliente final debe tener 15 cm. de largo en envoltura calibre 22.	Existe conformidad con la variable.
<b>AROMA</b>	Se debe mejorar el aroma con pequeñas variaciones en la condimentación con productos naturales que realce el aroma del producto como puede ser el clavo de olor. Adicionalmente se pueden usar saborisantes permitidos de ahumado.	Es necesario almacenar los productos terminados empacados al vacío para mejorar la conservación de las características de aroma del producto.
<b>SABOR</b>	La condimentación de la salchicha Frankfurt debe ser modificada a la de una salchicha vienesa ya que este tipo de salchicha presenta sabores mas suaves y agradables para el cliente.	Existe conformidad con la variable.
<b>JUGOSIDAD</b>	Posee los niveles adecuados de agua y de grasa.	Existe conformidad con la variable.
<b>MORDIDA</b>	Posee la consistencia adecuada	Existe conformidad con la variable..

Fuente: Propia del autor.

## ANEXO 5: RESULTADOS LONGANIZA

LONGANIZA		
CARACTERÍSTICA SENSORIAL	PROBLEMA SENSORIAL	PROBLEMA EN EL PROCESO
<b>COLOR</b>	Es necesario aplicar colores más rojizos.	Existe conformidad con la variable.
<b>TAMAÑO</b>	El calibre 22 es el adecuado.	Existe conformidad con la variable.
<b>AROMA</b>	Se requiere mejorar el aroma a curado e incluir especias naturales como clavo de olor.	Se recomienda almacenar los productos terminados empacados al vacío para mejorar la conservación de las características de aroma del producto.
<b>SABOR</b>	Se requiere disminuir la dosificación de sal e incrementar el sabor a cerdo.	Existe conformidad con la variable.
<b>JUGOSIDAD</b>	Posee los niveles adecuados de agua y de grasa.	Existe conformidad con la variable.
<b>MORDIDA</b>	Posee la consistencia adecuada	Existe conformidad con la variable.

Fuente: Propia del autor.

## ANEXO 6: RESULTADOS OLMA

TERNERA (Olma)		
CARACTERÍSTICA SENSORIAL	PROBLEMA SENSORIAL	PROBLEMA EN EL PROCESO
<b>COLOR</b>	A pesar que la coloración del producto no desagradó, los entrevistados prefirieron una coloración un poco mas rosada, característica que se puede observa en los productos curados.	Existe conformidad con la variable.
<b>TAMAÑO</b>	Los entrevistados opinaron que el tamaño debe ser reducido a 7 cm. y disminuir su grosor a calibre 32	Existe conformidad con la variable.
<b>AROMA</b>	Se requiere mejorar el aroma a curado.	Se debe empacar al vacío para conservar las características originales.
<b>SABOR</b>	Existe conformidad con la variable.	Existe conformidad con la variable.
<b>JUGOSIDAD</b>	Posee los niveles adecuados de agua y de grasa.	Existe conformidad con la variable.
<b>MORDIDA</b>	Posee la consistencia adecuada	Existe conformidad con la variable.

Fuente: Propia del autor.

### ANEXO 7: RESULTADOS BOTÓN

<b>BOTÓN</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>PROBLEMA SENSORIAL</b>	<b>PROBLEMA EN EL PROCESO</b>
<b>COLOR</b>	La coloración debe ser mejorada para ello se debe acentuar la coloración actual e incrementar la coloración rosada mediante el mejoramiento del curado.	Es necesario incorporar flautas de quemado a los hornos de ahumado, para que permitan un mejor control de las temperaturas y den una mayor uniformidad al ahumado.
<b>TAMAÑO</b>	El calibre 32 es el adecuado y el cliente prefiere que tenga 60 gramos de peso por unidad.	Existe conformidad con la variable.
<b>AROMA</b>	Se requiere mejorar el aroma a curado y a ahumado, mediante la aplicación de especias y la aplicación de saborizantes naturales de ahumado.	Se debe empacar al vacío para conservar las características originales. También se debe mejorar el proceso de ahumado.
<b>SABOR</b>	Se debe mejorar el sabor mediante el incremento de la condimentación y hay que mejorar el sabor a curado.	Existe conformidad con la variable.
<b>JUGOSIDAD</b>	Posee los niveles adecuados de agua y de grasa.	Existe conformidad con la variable.
<b>MORDIDA</b>	Los degustadores prefirieron mordidas semejantes a la de la salchicha (mordidas mas firmes).	Existe conformidad con la variable.

**Fuente:** Propia del autor.

**ANEXO 8: RESULTADOS CHORIZO**

<b>CHORIZO ESPAÑOL</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>PROBLEMA SENSORIAL</b>	<b>PROBLEMA EN EL PROCESO</b>
<b>COLOR</b>	En el chorizo se debe acentuar la coloración anaranjada brillante, a los degustadores no les agrado muestras demasiado rojizas.	Existe conformidad con la variable.
<b>TAMAÑO</b>	El calibre 32 es el adecuado y el cliente prefiere que tenga 60 gramos de peso por unidad.	Existe conformidad con la variable.
<b>AROMA</b>	Se requiere mejorar el aroma a curado.	Se recomienda almacenar los productos terminados empacados al vacío para mejorar la conservación de las características de aroma del producto.
<b>SABOR</b>	Se debe mejorar el sabor mediante el incremento de la condimentación y hay que mejorar el sabor a curado. Se debe disminuir la dosificación de sal e incrementar el picante.	Existe conformidad con la variable.
<b>JUGOSIDAD</b>	Posee los niveles adecuados de agua y de grasa.	Existe conformidad con la variable.
<b>MORDIDA</b>	Los degustadores prefirieron mordidas semejantes a la de la salchicha (mordidas mas firmes).	Existe conformidad con la variable.

**Fuente:** Propia del autor.

### ANEXO 9: RESULTADOS MORCILLA NEGRA

<b>MORCILLA NEGRA</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>PROBLEMA SENSORIAL</b>	<b>PROBLEMA EN EL PROCESO</b>
<b>COLOR</b>	Existe conformidad con la variable.	Existe conformidad con la variable.
<b>TAMAÑO</b>	El calibre 32 es el adecuado y el cliente prefiere que tenga 60 gramos de peso por unidad.	Existe conformidad con la variable.
<b>AROMA</b>	Se requiere mejorar el aroma a cerdo.	Se recomienda almacenar los productos terminados empacados al vacío para mejorar la conservación de las características de aroma del producto.
<b>SABOR</b>	Hay que reducir la dosificación de orégano para que no presente sabores amargos, es necesario incrementar la dosificación de carne de cerdo.	Existe conformidad con la variable..
<b>JUGOSIDAD</b>	Hay que agregarle jugosidad.	Se debe reducir el tiempo de cocción.
<b>MORDIDA</b>	Hay que mejorar la sensación de mordida con la adición de carne de cerdo.	Se debe reducir el tiempo de cocción.

**Fuente:** Propia del autor.

## ANEXO 10: ENCUESTA A RESTAURANTES

ENCUESTA A RESTAURANTES																	
<p><b>Objetivo:</b> Obtener información que permita la identificación de los requerimientos que tengan los dueños administradores y encargados de cocina de los restaurantes en las adquisiciones de productos cárnicos como en servicios que se les pueda otorgar a al vez que se identifique potenciales clientes en la ciudad de Quito y sus principales valle</p> <p><b>El Tratamiento que se dará a esta información, tendrá el carácter de confidencial por lo que le solicitamos, responder el cuestionario con total libertad.</b></p>																	
Fecha: ( / / ) día/mes/año	Encuestador: _____	Código: ___ __															
<p><b>Indicaciones:</b> Marque su respuesta con una <b>X</b> si es el caso puede seleccionar varias respuestas</p>																	
<p><b>1.- Marque los productos cárnicos que adquieren en su establecimiento y muestre el número de kilogramos que aproximadamente requiere por semana de cada producto:</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;"><input type="checkbox"/> Chorizo _____</td> <td style="width: 33%;"><input type="checkbox"/> Ternera _____</td> <td style="width: 33%;"><input type="checkbox"/> Tocino _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Morcilla _____</td> <td><input type="checkbox"/> Salchicha de hot-dog _____</td> <td><input type="checkbox"/> Chuleta ahumada _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Longaniza _____</td> <td><input type="checkbox"/> Jamón _____</td> <td><input type="checkbox"/> Costilla BBQ _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Botón _____</td> <td><input type="checkbox"/> Mortadela _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding-top: 10px;"><input type="checkbox"/> Otros Productos (especifique) : _____</td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> Chorizo _____	<input type="checkbox"/> Ternera _____	<input type="checkbox"/> Tocino _____	<input type="checkbox"/> Morcilla _____	<input type="checkbox"/> Salchicha de hot-dog _____	<input type="checkbox"/> Chuleta ahumada _____	<input type="checkbox"/> Longaniza _____	<input type="checkbox"/> Jamón _____	<input type="checkbox"/> Costilla BBQ _____	<input type="checkbox"/> Botón _____	<input type="checkbox"/> Mortadela _____		<input type="checkbox"/> Otros Productos (especifique) : _____		
<input type="checkbox"/> Chorizo _____	<input type="checkbox"/> Ternera _____	<input type="checkbox"/> Tocino _____															
<input type="checkbox"/> Morcilla _____	<input type="checkbox"/> Salchicha de hot-dog _____	<input type="checkbox"/> Chuleta ahumada _____															
<input type="checkbox"/> Longaniza _____	<input type="checkbox"/> Jamón _____	<input type="checkbox"/> Costilla BBQ _____															
<input type="checkbox"/> Botón _____	<input type="checkbox"/> Mortadela _____																
<input type="checkbox"/> Otros Productos (especifique) : _____																	
<p><b>2.- ¿De que calidad considera que son los productos que compra en la actualidad?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Premium: como un producto de primera (alta calidad).</p> <p><input type="checkbox"/> Seleccionado: como un producto aceptable (calidad media).</p> <p><input type="checkbox"/> Económico: como un producto algo aceptable (calidad aceptable).</p>																	
<p><b>3.- De los productos cárnicos que adquieren: ¿que peso le agradecería que tenga cada presentación?</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Chorizo _____</td> <td style="width: 33%;">Ternera _____</td> <td style="width: 33%;">Tocino _____</td> </tr> <tr> <td>Morcilla _____</td> <td>Salchicha de hot-dog _____</td> <td>Chuleta ahumada _____</td> </tr> <tr> <td>Longaniza _____</td> <td>Jamón _____</td> <td>Costilla BBQ _____</td> </tr> <tr> <td>Botón _____</td> <td>Mortadela _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding-top: 10px;"><input type="checkbox"/> Otros Productos (especifique) : _____</td> </tr> </table>			Chorizo _____	Ternera _____	Tocino _____	Morcilla _____	Salchicha de hot-dog _____	Chuleta ahumada _____	Longaniza _____	Jamón _____	Costilla BBQ _____	Botón _____	Mortadela _____		<input type="checkbox"/> Otros Productos (especifique) : _____		
Chorizo _____	Ternera _____	Tocino _____															
Morcilla _____	Salchicha de hot-dog _____	Chuleta ahumada _____															
Longaniza _____	Jamón _____	Costilla BBQ _____															
Botón _____	Mortadela _____																
<input type="checkbox"/> Otros Productos (especifique) : _____																	
<p><b>4.- ¿Que tipo de empaque exigen para que se le entreguen los productos cárnicos que emplean en su establecimiento?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Fundas plásticas    <input type="checkbox"/> Empaques al vacío    <input type="checkbox"/> Termo formados    <input type="checkbox"/> Atmósfera Modificada</p> <p><input type="checkbox"/> Otros empaque (especifique) : _____</p>																	
<p><b>5.- Marque el tipo de asesoramiento que usted recibe sobre el manejo de los productos cárnicos:</b></p> <p><b>Nota:</b> En caso de no recibir asesoramiento, marque su respuesta y pase a la siguiente pregunta.</p> <p><input type="checkbox"/> No recibe asesoramiento</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> De como la empresa elabora los productos</td> <td style="width: 50%;"><input type="checkbox"/> De la forma de almacenar los productos</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Del valor nutricional del producto</td> <td><input type="checkbox"/> De la forma de conservar el producto</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> De la forma de preparar los productos</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding-top: 10px;"><input type="checkbox"/> Otros asesoramientos (especifique) : _____</td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> De como la empresa elabora los productos	<input type="checkbox"/> De la forma de almacenar los productos	<input type="checkbox"/> Del valor nutricional del producto	<input type="checkbox"/> De la forma de conservar el producto	<input type="checkbox"/> De la forma de preparar los productos		<input type="checkbox"/> Otros asesoramientos (especifique) : _____								
<input type="checkbox"/> De como la empresa elabora los productos	<input type="checkbox"/> De la forma de almacenar los productos																
<input type="checkbox"/> Del valor nutricional del producto	<input type="checkbox"/> De la forma de conservar el producto																
<input type="checkbox"/> De la forma de preparar los productos																	
<input type="checkbox"/> Otros asesoramientos (especifique) : _____																	



### Continuación Encuesta Restaurantes

#### 6.- ¿Cada cuanto tiempo se abastece de productos cárnicos?

- Diariamente       Cada tres días       Cada dos semanas       Mas de tres semanas  
 Cada dos días       Semanalmente       Cada tres semanas
- Otros (especifique) : \_\_\_\_\_

#### 7.- ¿Que precio, en promedio, esta pagando por kilogramo de cada producto cárnico?

- |              |                      |                       |                      |                    |                      |
|--------------|----------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| De chorizo   | <input type="text"/> | De ternera            | <input type="text"/> | De pollos Ahumados | <input type="text"/> |
| De morcilla  | <input type="text"/> | De salchicha(hot-dog) | <input type="text"/> | De tocino          | <input type="text"/> |
| De longaniza | <input type="text"/> | De jamón              | <input type="text"/> | De chuleta ahumada | <input type="text"/> |
| De botón     | <input type="text"/> | De Mortadela          | <input type="text"/> | De costilla BBQ    | <input type="text"/> |
- Otros Productos (especifique) : \_\_\_\_\_

#### 8.- ¿Cada cuanto tiempo paga a su proveedor de productos cárnicos?

- A la entrega       Semanalmente       Quincenalmente       Mensualmente
- Otros plazos (especifique) : \_\_\_\_\_

#### 9.- Señale los nombres de sus proveedores por cada producto cárnico:

- |                   |       |                 |       |
|-------------------|-------|-----------------|-------|
| Chorizo           | _____ | Jamón           | _____ |
| Morcilla          | _____ | Mortadela       | _____ |
| Longaniza         | _____ | Pollos Ahumados | _____ |
| Botón             | _____ | Tocino          | _____ |
| Ternera           | _____ | Chuleta ahumada | _____ |
| Salchicha hot-dog | _____ | Costilla BBQ    | _____ |

- Otros Proveedores (especifique) : \_\_\_\_\_

#### 10.- ¿Cómo conoció a sus proveedores de productos cárnicos?

- Por recomendación de otro negocio.       Por visita de una agente vendedor.  
 Por la guía telefónica.       Por letreros.
- Otros medio (especifique) : \_\_\_\_\_

#### 11.- ¿Cuan interesado estaría en adquiriría algún productos cárnicos de un nuevo proveedor que cumpla con sus requerimientos de calidad en productos, buen servicio y precios competitivos?

- Nada interesado       Poco interesado       Interesado       Muy interesado

#### 12.- ¿Que recomendaciones daría para poder satisfacer a un cliente con productos y servicios de calidad?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: Propia del autor.

## ANEXO 11: DICCIONARIO DE CÓDIGOS

### PREGUNTA 1: Productos

PRODUCTOS	KILOGRAMOS DEMANDADOS
1 Chorizo Español	1 [0;1[
2 Morcilla Negra	2 [1;5[
3 Longaniza	3 [5;10[
4 Botón	4 [10;20[
5 Ternera	5 [20;40[
6 Salchicha Frankfurt	6 [40;80[
7 Jamón	7 [80;160[
8 Mortadela	8 [160;320[
9 Tocino	
10 Chuleta ahumada	
11 Costilla BBQ	
12 Choricillo	

### PREGUNTA 2: Calidad del producto

1	Premium
2	Selecto
3	Económico

### PREGUNTA 3: Kilogramos contenidos en cada presentación

1 [0;1[	2 [1;5[	3 [5;10[	4 [10;15[	5 [15;20[
------------	------------	-------------	--------------	--------------

### PREGUNTA 4: Empaques empleados

1	Fundas Plásticas
2	Empaques al vacío
3	Termo formados
4	Atmósfera Modificada

### PREGUNTA 5: Asesoramiento recibido

1	No recibe asesoramiento
2	De cómo la empresa elabora los productos
3	Del valor nutricional del producto
4	De la forma de preparar los productos
5	De la forma de almacenar los productos
6	De la forma de conservar el producto

### PREGUNTA 6: Tiempo de abastecimiento

1	Diariamente
2	Cada dos días
3	Cada tres días
4	Semanalmente
5	Cada dos semana
6	Cada tres semanas
7	Mas de tres meses

**PREGUNTA 7: Precios pagados por producto**

1	2	3	4	5	6	7	8
[2,5;3]	[3;3,5]	[3,5;4,5]	[4,5;5,5]	[5,5;6,5]	[6,5;8,5]	[9;12]	[12;16]

**PREGUNTA 8: Plazo de crédito**

1	A la entrega
2	Cada dos días
3	Cada tres días
4	Semanalmente

**PREGUNTA 9: Marcas preferidas**

1	Federer	7	Santa María
2	Juris	8	La Suiza
3	Don Diego	9	Supertaxi
4	El Artesano	10	Plumrous
5	Pronaza		
6	Embutidos Guillo		

**PREGUNTA 10: Medio de relacionarse con un proveedor**

1	Por recomendación de otro negocio
2	Por la guía telefónica
3	Por visista de un agente vendedor
4	Por letreros

**PREGUNTA 11: Interés en cambiar de proveedor**

1	Nada interesado
2	Poco interesado
3	Interesado
4	Muy interesado

**PREGUNTA 12: Que busca el cliente en un proveedor**

1	Puntualidad en Entregas
2	Pos Venta
3	Amabilidad de Vendedores
4	Asesoramiento
5	Excelencia en Productos
6	Facilidad de Pago

Fuente: Propia del autor.

## ANEXOS 13: PREGUNTA No 1

## a) Demanda por producto para la competencia.

DEMANDA EN RESTAURANTES POR PRODUCTO PARA EL MERCADO DE LA COMPETENCIA (con una muestra de 117 restaurantes)								
CLASE	PROUDUCTOS	Kilogramos Demandados					TOTAL	% DEMANDADO
		1	2	3	4	5		
		[0;1[	[1;5[	[5;10[	[10;20[	[20;80[		
1	Chorizo	4	30	17	17	16	84	72%
2	Morcilla	0	26	14	9	13	62	53%
3	Longaniza	0	16	13	4	9	42	36%
4	Botón	0	13	6	7	9	35	30%
5	Ternera	0	15	8	11	4	38	32%
6	Salchicha Frankfurt	0	13	8	7	1	29	25%
7	Jamón	13	26	9	2	2	52	44%
8	Mortadela	1	6	4	1	0	12	10%
9	Tocino	15	31	6	1	0	53	45%
10	Chuleta ahumada	1	7	3	1	0	12	10%
11	Costillas BBQ	4	11	2	0	4	21	18%
12	Choricillo	0	4	1	0	1	6	5%

## b) Demanda por producto para la empresa

DEMANDA EN RESTAURANTES POR PRODUCTO PARA EL MERCADO DE LA EMPRESA (con una muestra de 9 restaurantes)								
CLASE	PROUDUCTOS	Kilogramos Demandados					TOTAL	% DEMANDADO
		1	2	3	4	5		
		[0;1[	[1;5[	[5;10[	[10;20[	[20;80[		
	Chorizo	1	0	0	1	2	4	44%
2	Morcilla	0	1	0	5	1	7	78%
3	Longaniza	0	1	2	0	3	6	67%
4	Botón	0	1	0	0	3	4	44%
5	Ternera	0	1	0	0	1	2	22%
6	Salchicha Frankfurt	0	0	1	1	1	3	33%
12	Choricillo	0	0	0	0	1	1	11%

## c) Demanda promedio

DEMANDA POR SECTOR	TOTAL	DEMANDA PROMEDIO POR SECTOR	NÚMERO DE RESTAURANTES ENCUESTADOS	DEMANDA PROMEDIO DE PRODUCTOS CÁRNICOS EN EL SECTOR
Norte	3212	78%	83	38,7
Centro	222	5%	13	17,1
Sur	297	7%	9	33,1
Tumbaco y Cumbayá	174	4%	7	25
Los Chillos	193	5%	5	38,6
<b>TOTAL</b>	<b>4099</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>	<b>35</b>

Fuente: Propia del autor.

### ANEXO 14: PREGUNTA NO.7: PRECIOS ESTIMADOS

<b>PRECIOS ESTIMADOS PARA LA VENTA DE LA EMPRESA CARNES Y PARRILLA DEL VALLE</b>			
<b>PRECIO</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>INTERVALO DE PRECIOS</b>	<b>COMENTARIO</b>
Inferiores	Jamón	Inferiores a 5,50 UDS.	Son productos de calidad estándar vendidos a restaurantes por productos grandes, medianos o pequeños. En el caso de los grandes productores, venden sus productos de calidad popular bajo otro nombre como marca.
	Tocino	Inferiores a 9 UDS.	
	Chuletas ahumadas	Inferiores a 5,50 UDS.	
	Costillas BBQ	Inferiores a 7 UDS.	
Semejantes	Jamón	Entre 5,50 UDS y 5,80 UDS.	Son productos de calidad premium o selecta, con productos y precios semejantes a los de la Empresa Carnes y Parrilla del Valle.
	Tocino	Entre 9, UDS y 9,50 UDS.	
	Chuletas ahumadas	Entre 5,50 UDS y 5,80	
	Costillas BBQ	Entre 7 UDS y 7,5 UDS	
Superiores	Jamón	Superiores a 5,8 UDS	Son productos de calidad premium, y por lo general los restaurantes son provistos de productos de empresas muy reconocidas.
	Tocino	Superiores a 9,5 UDS	
	Chuletas ahumadas	Superiores a 5,8 UDS	
	Costillas BBQ	Superiores a 7,5 UDS	

**Fuente:** Carnes y Parrilla del Valle

**Elaboración:** Propia de autor

**ANEXO 15: PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA EMPRESA**

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS OFRECIDOS</b>	<b>SERVICIOS QUE BRINDA</b>
<b>PRONACA</b>	Piernas, costillas, panceta y cuero de cerdo, pollos.	Pre ventas, entregas en fabrica, créditos semanales.
<b>CITTADELA</b>	Carne de cerdo, panceta de cerdo y cuero de cerdo.	Entrega en fabrica y descuentos por volumen.
<b>EDUSAL</b>	Cuero de cerdo y panceta de cerdo.	Pre ventas y entregas en fabrica.
<b>MAGDA</b>	Carne molida de res, cortes especiales de res y carne de pollo.	Descuento en ventas.
<b>SUPERMAXI</b>	Carne molida de res, cortes especiales de res y carne de pollo.	Descuentos en ventas.
<b>INFINITY BUSINESS</b>	Carne molida de res y cortes especiales de res.	Créditos semanales.
<b>ALITECNO</b>	Condimentos, envolturas, empaques, equipos, maquinarias y repuestos.	Asesoramiento técnico, capacitación, financiamiento en compra de equipos, servicio pos venta.
<b>CASA COMERCIAL ALMEIDA</b>	Condimentos, envolturas, empaques, equipos, maquinarias y repuestos.	Asesoramiento técnico, capacitación, créditos mensuales en materia prima, financiamiento en compra de equipos, servicio pos venta.
<b>QUIFATEX</b>	Condimentos para la industria cárnica.	Pre ventas, entrega en la fabrica, créditos semanales.
<b>CERDELA</b>	Equipos y maquinarias.	Asesoramiento técnico y financiamiento en compra de maquinarias.

Fuente: Propia de autor.

### ANEXO 16: MATRIZ DE HOLMES PARA LAS OPORTUNIDADES

	FACTORES QUE REPRESENTAN OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUMA	PROMEDIO
1	Concentración de la población quiteña	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0	7	14%
2	Integración de la mujer a la actividad laboral	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	1,5	3%
3	Distribución de los ingresos	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0	1	0	5,5	11%
4	Migración a otros países.	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	3	6%
5	Propiedad Intelectual	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	4,5	9%
6	Crecimiento del PIB	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	5	10%
7	Maquinarias Nacionales	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	3,5	7%
8	Certificados Sanitarios	0	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	6,5	13%
9	Los nuevos competidores no disponen de recursos financieros	0	1	0	1	0,5	0,5	1	0	0,5	0	4,5	9%
10	Calidad preferida en restaurantes	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	9	18%
	<b>TOTAL</b>											<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia del autor.

**ANEXO 17: MATRIZ DE HOLMES PARA LAS AMENAZAS**

	<b>FACTORES QUE REPRESENTAN Amenazas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>SUMA</b>	<b>PROMEDIO</b>
1	Alta Congestión Vehicular	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	2	3%
2	Inestabilidad política	1	0,5	1	0	1	1	0,5	0	0	0	0	5	8%
3	Tasas de interés altas	1	0	0,5	0	1	0,5	0	0	0	0,5	0	3,5	6%
4	Inflación en materias primas cárnicas	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	9	15%
5	Disponibilidad de maquinaria extranjera	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	2	3%
6	Maquinaria de proveedores nacionales	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	2	3%
7	Incremento en el precio de la energía eólica	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0	0,5	5	8%
8	Pocas regulaciones municipales	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	10	17%
9	Plazos de crédito a clientes	1	1	1	0	1	1	1	0	0,5	0,5	0	7	12%
10	Descuentos Por Volúmenes	1	1	0,5	0	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0	6	10%
11	Número de competidores	1	1	1	0,5	1	1		0	1	1	0,5	8	13%
	<b>TOTAL</b>												<b>59,5</b>	<b>100%</b>

Fuente: propia de autor.



### ANEXO 18: MATRIZ DE HOLMES PARA LAS FORTALEZAS

	FACTORES QUE REPRESENTAN FORTALEZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	SUMA	PROMEDIO
1	Bajos costos de distribución y ventas	0,5	0	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	7,5	12%
2	Participación moderada en el mercado de los restaurantes	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	9	15%
3	Capacidad de respuesta ante demandas cíclicas	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	3	5%
4	Competencia con precios reducidos	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	1	6,5	11%
5	Elevado margen de utilidad	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0	1	0,5	6,5	11%
6	Habilidad técnica del recurso humano	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	3	5%
7	Elevadas Remuneraciones a trabajadores	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	3	5%
8	Selección adecuada de la cartera de productos para el segmento de mercado de los restaurantes	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	8	13%
9	Cumplimiento de las exigencias de los clientes	0,5	0	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	7,5	12%
10	Capacidad económica de los clientes	0	0	0,5	0,5	0	1	0,5	0	0	0,5	0,5	3,5	6%
11	Número de proveedores de la empresa	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	3	5%
	<b>TOTAL</b>												<b>60,5</b>	<b>100%</b>

Fuente: propia de autor.

**ANEXO 19: MATRIZ DE HOLMES PARA LAS DEBILIDADES**

	<b>FACTORES QUE REPRESENTAN DEBILIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>SUMA</b>	<b>PROMEDIO</b>
1	planeación empresarial	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	4,5	18%
2	Sistemas de Control inexistentes	0	0,5	0	0,5	0	1	0	2	8%
3	No disposición de vendedores directos	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	4,5	18%
4	Moderado nivel tecnológico	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	14%
5	Inadecuado manejo de la liquidez	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	4	16%
6	Bajo sentido de pertenencia del recurso humano	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	1,5	6%
7	bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	4,5	18%
									<b>24,5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Propia de autor.

**ANEXO 20: PROPUESTA PARA EL INCREMENTO EN PRECIOS**

<b>INCREMENTOS DE PRECIOS</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO DE VENTA ACTUAL</b>	<b>PRECIO DE VENTA CON INCREMENTO</b>
Chorizo E.	3,3	3,48
Morcilla N.	3,3	3,48
Longaniza	3,3	3,48
Botón	3,3	3,48
Olma	3,3	3,48
Choricillo	3,3	3,48
Salchicha Frankfurt	2,5	2,5

Fuente: Propia del autor.

**ANEXO 21: PROCESO DE VENTAS**

<b>GUÍA DEL PROCESO DE VENTAS PARA VENDEDORES DIRECTOS</b>
<p><b>1. IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES</b></p> <p>Como primera fuente de datos para la prospección, se considerarán los resultados obtenidos en la investigación de mercados, donde se identificó que existen 79 restaurantes que se encuentran interesados y muy interesados en cambiar de proveedor de productos cárnicos procesados. Se dará prioridad a los restaurantes que realicen grandes y moderados volúmenes de compra.</p> <p>Para las encuestas en las que no se logro identificar a la persona que toma las decisiones de compra, será preciso llamar al establecimiento para poder identificarlo.</p>
<p><b>2. ACERCAMIENTO PREVIO</b></p> <p>El vendedor se contactará telefónicamente con el establecimiento buscando el acercamiento al representante de adquisiciones del restaurante.</p> <p>En este momento el vendedor deberá buscar alcanzar un acercamiento al representante de compras.</p> <p>Una vez que el vendedor ha logrado acercarse a encargado de compras, deberá captar su atención y despertar su interés, para lograr obtener una entrevista.</p>
<p><b>3. VISITA Y EXPOSICIÓN DE LOS PRODUCTOS</b></p> <p>El vendedor visitará al potencial comprador antes de las 11:00 a.m. y después de las 3:30 p.m., puesto que entre dichas horas los restaurantes tienen gran afluencia de clientes.</p>

En esta etapa, el vendedor aplicará el método AIDA (obtener atención, despertar interés, estimular el deseo y lograr la acción) a fin de poder concretar la venta. En la presentación y demostración del producto el vendedor deberá logra captar el interés del comprador mostrando todos los beneficios comerciales y ganancias que obtendría al adquirir los productos cárnicos procesados de la empresa, para ello el vendedor deberá guiarse en una tabla de presentación previamente diseñada por el.

#### **4. MANEJO DE OBJECIONES**

Dudas sobre el servicio en pedidos urgentes

“Contamos con un inventario mínimo de todos los productos , lo cual garantiza una entrega inmediata, adicionalmente estamos ubicados dentro de Quito lo que nos permite efectuar entregas en tiempos menores a 1 horas”

El cliente se queja por el precio

Nuestro producto mantiene bajos precios en comparación a los de la competencia y nuestros productos son de alta calidad, diseñados exclusivamente para el empleo en restaurantes de alto prestigio.

Desconocimiento de la empresa

Tenemos más de 9 años atendiendo a restaurantes de alto prestigio en Quito y los valles, los mismos que ha sido cuidadosamente seleccionado por la empresa a fin de poder ofrecerles un servicio personalizado de primera.

Calidad del producto

Nuestros principios empresariales van encaminados a mantener una elevada calidad, por tal motivo el producto que le estamos ofreciendo se lo mantendrá con la misma calidad e incluso se lo ira mejorando con el tiempo.

#### **5. CIERRE DE VENTA**

Con el cierre de la venta se concluirá la acción de la venta, en este punto el vendedor deberá conseguir un pedido e incitar al comprador a que efectúe algunas objeciones para poder mostrar algunas bondades adicionales del producto.

#### **6. SEGUIMIENTO**

El seguimiento se lo llevará acabo por medio de toda nuestra fuerza de ventas y principalmente por el distribuidor encargado del cliente, quienes establecen una relación directa y constante con los administradores de los restaurantes, enterándose inmediatamente de cualquier novedad que se presente y al mismo tiempo los ayudan a solucionar oportunamente los problemas relacionados con el producto.

**Fuente:** Propia del autor.

**ANEXO 22: FORMATO PARA UNA PRESENTACION DE VENTAS**

Cliente potencial: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Contacto clave:

Cargo:

Teléfono:

Otros contactos:

e-mail:

Situación actual:

Posibles necesidades:

1. ¿Cómo desarrollaré o fortaleceré esta relación?
  
2. ¿Qué hechos y preguntas debo estudiar para identificar y aclarar necesidades?

Hechos para revisar

Preguntas por hacer

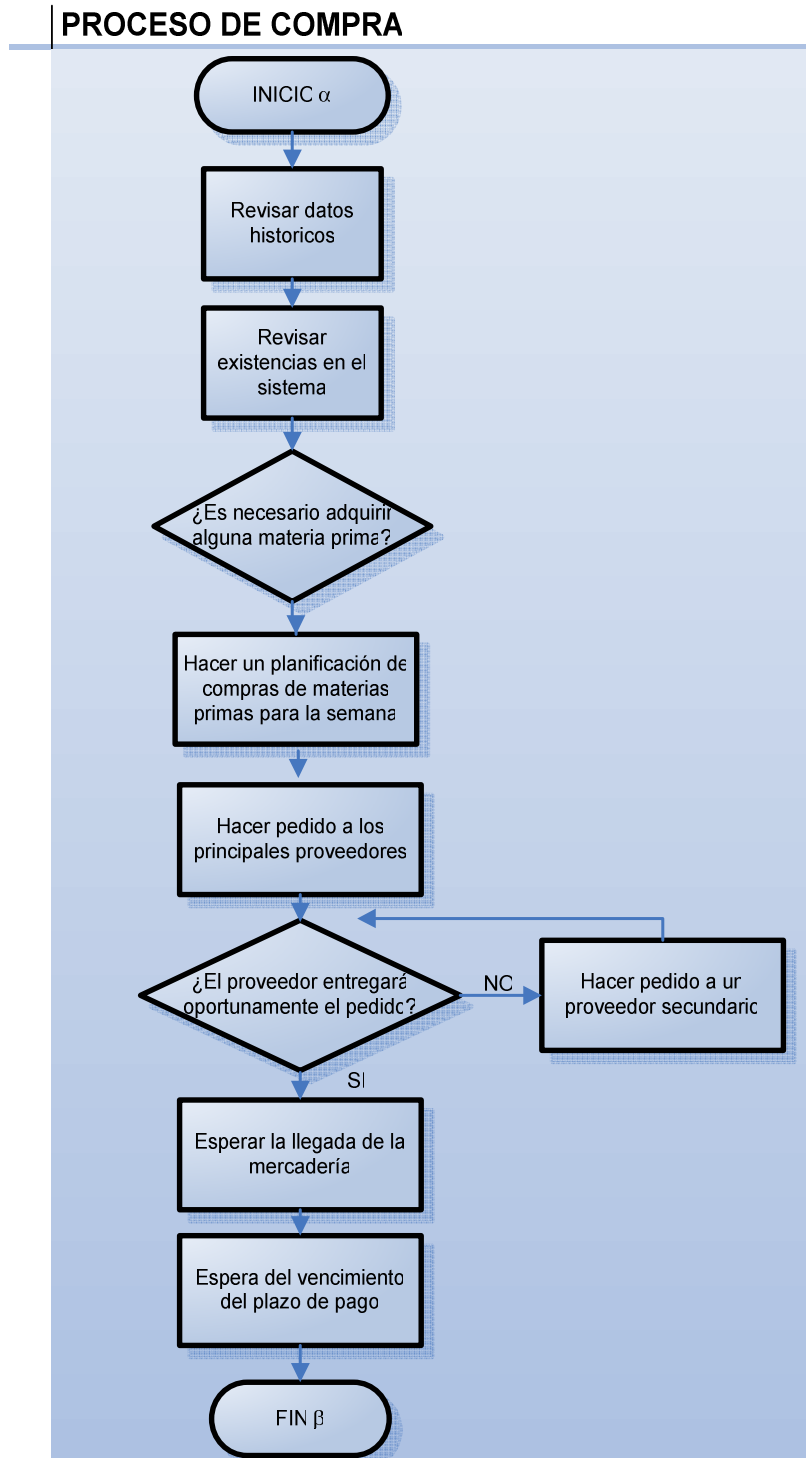
3. ¿Qué tácticas deberé emplear para ampliar las necesidades? ¿Qué ejemplos puedo utilizar para demostrar la factibilidad de satisfacer esas necesidades?
  
4. ¿En qué beneficios haré énfasis para lograr un acuerdo?
  
5. ¿Qué resistencia podría encontrar?
  
6. ¿Cómo puedo vencerla?
  
7. ¿Qué preguntas de decisión debo hacer para lograr la acción deseada?

Acción recomendada:

Preguntas de decisión:

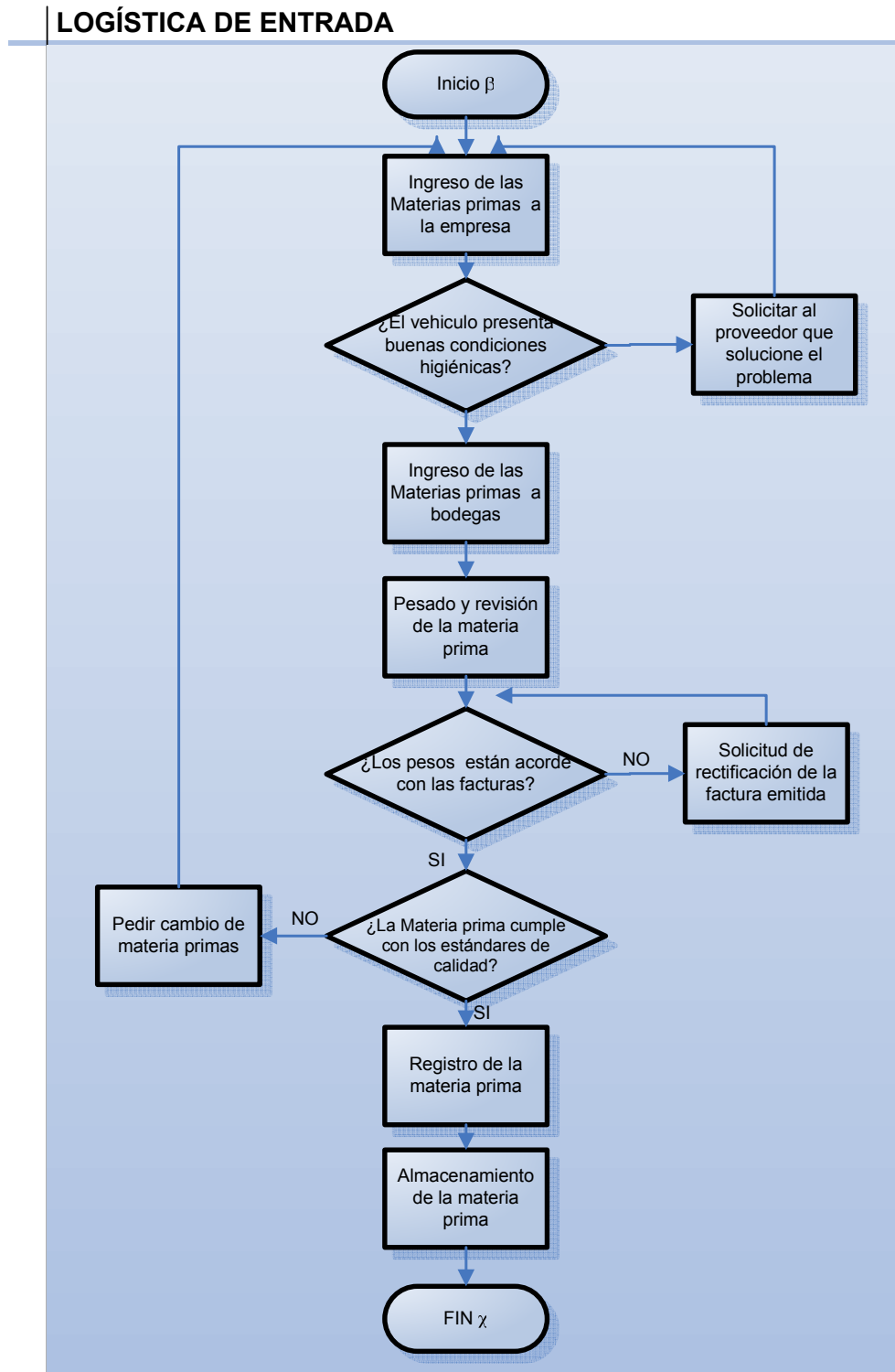
**Fuente:** Propia del autor.

## ANEXO 23: PROCESO DE COMPRA



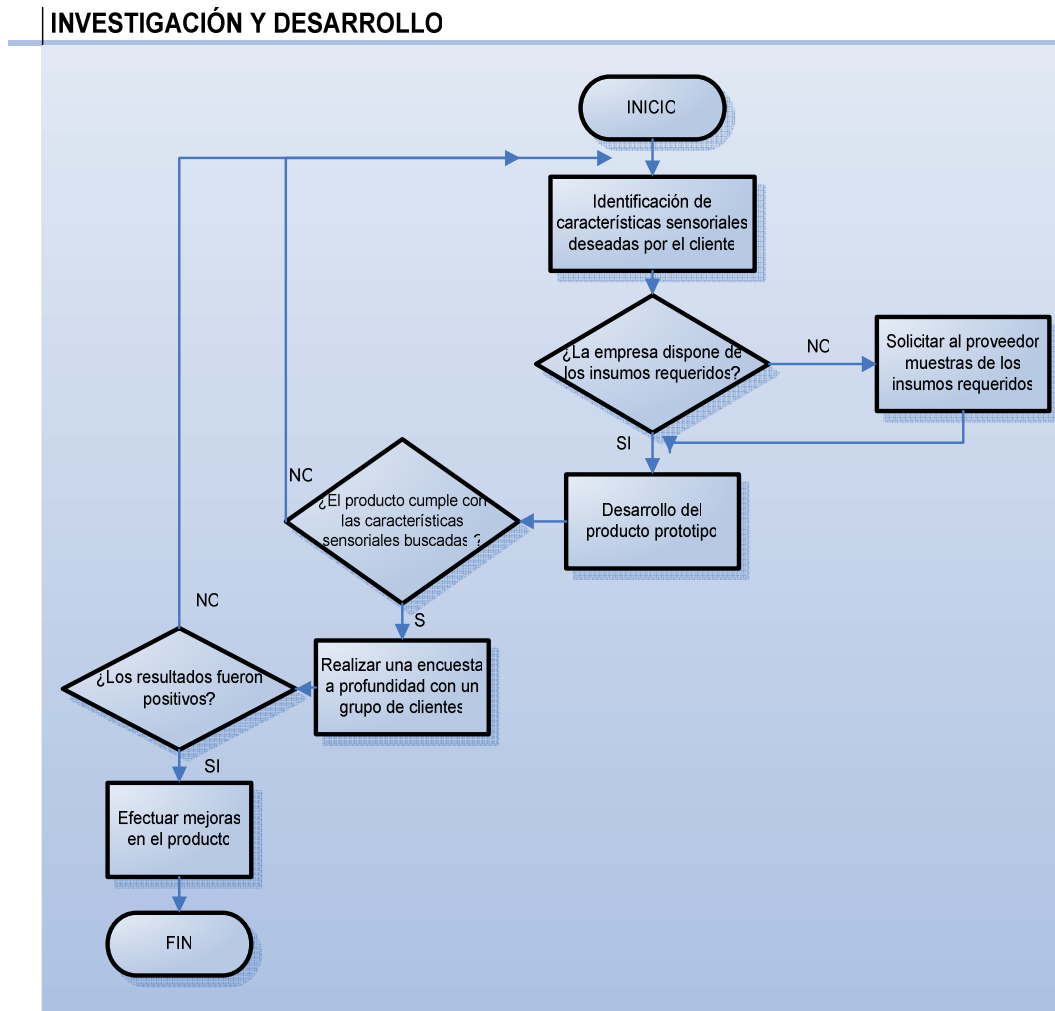
Fuente: Propia del autor.

## ANEXO 24: LOGISTICA DE ENTRADA



Fuente: Propia del autor.

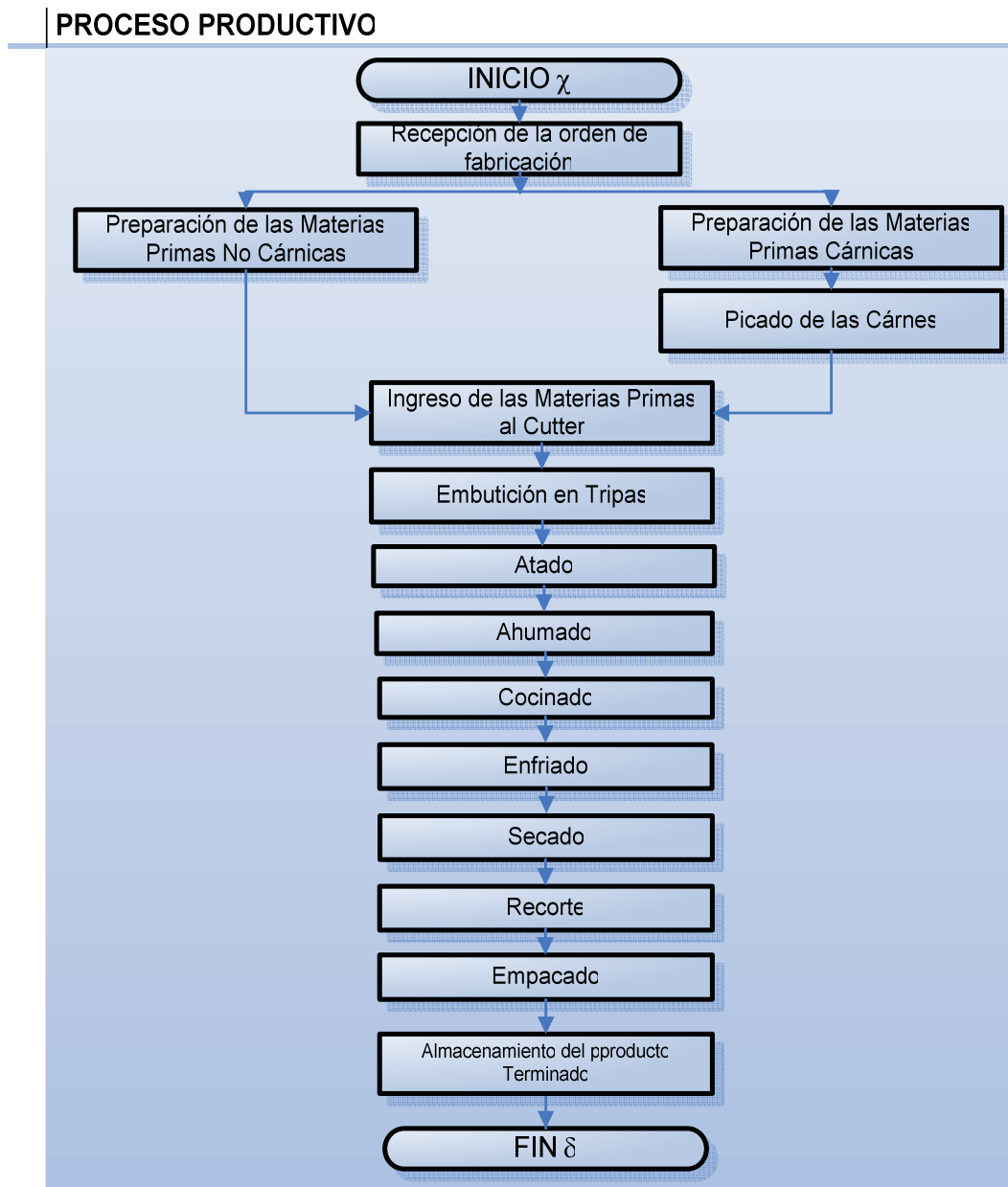
## ANEXO 25: PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



Fuente: Propia del autor.



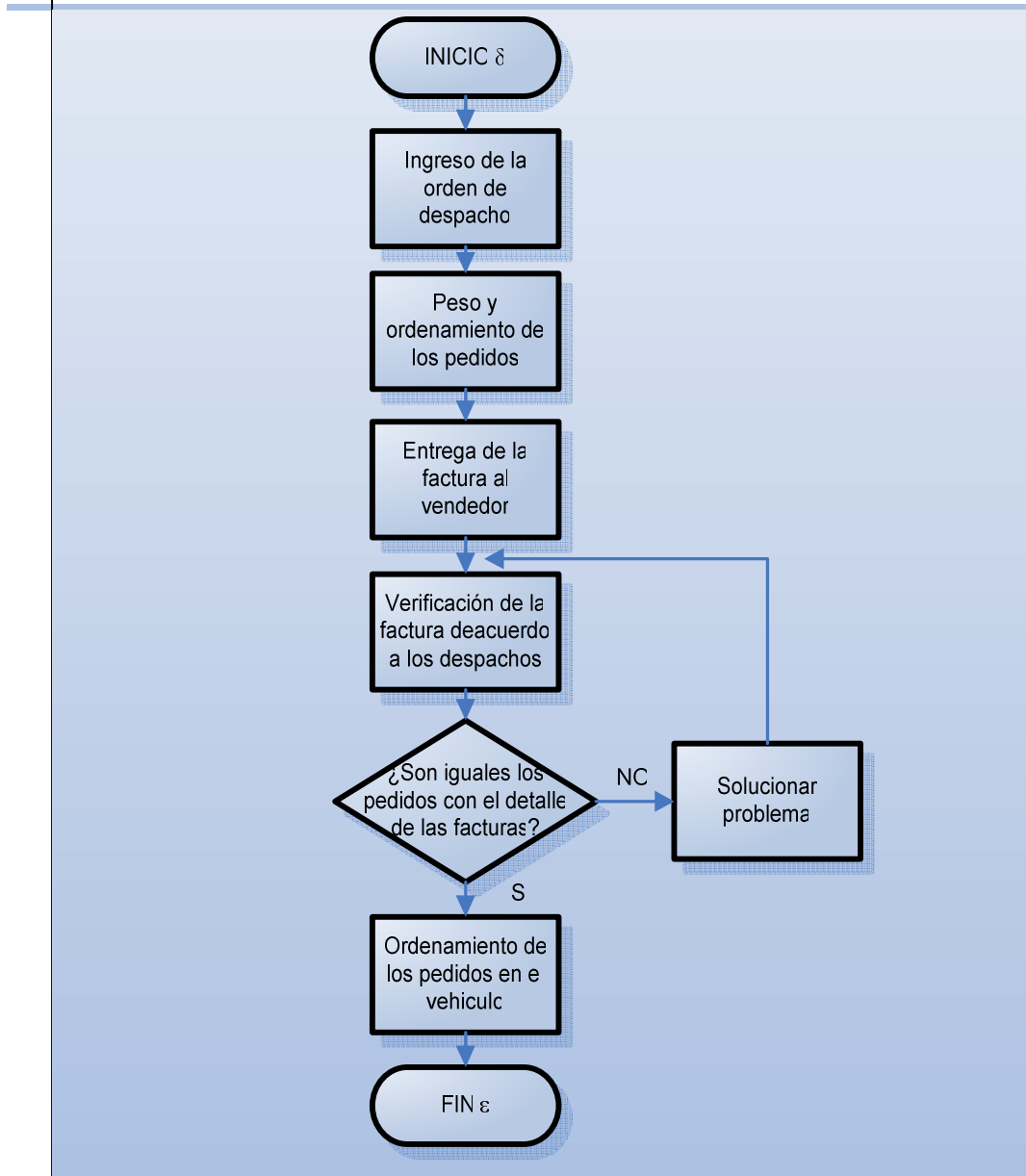
## ANEXO 26: PROCESO PRODUCTIVO



Fuente: Propia del autor.

## ANEXO 27: LOGÍSTICA DE DESPACHOS

## LOGÍSTICA DE DESPACHO

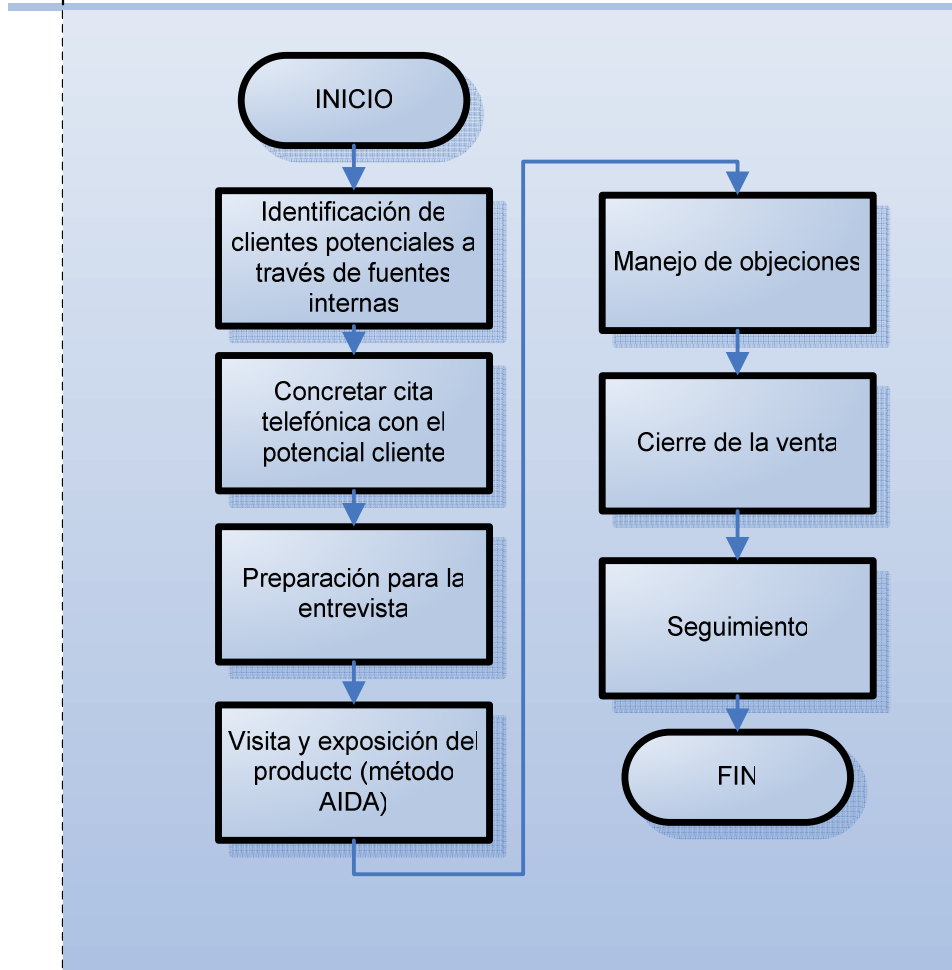


Fuente: Propia del autor.



## ANEXO 29 PROCESO DE VENTAS DIRECTAS

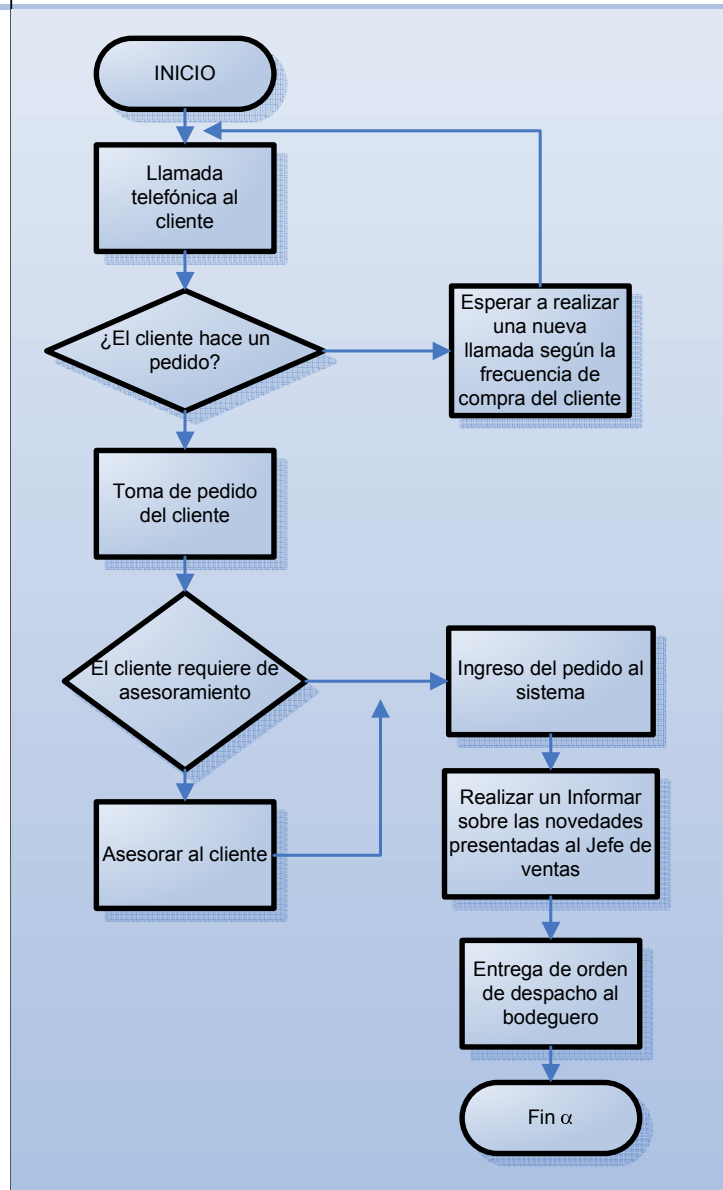
## VENAS DIRECTAS



Fuente: Propia del autor.

## ANEXO 30: PROCESO DE PREVENTAS TELEFÓNICAS

## PRE VENTAS TELEFONICAS



Fuente: Propia del autor.

### ANEXO 31: DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

CARGO	RESPONSABILIDADES
<b>GERENTE GENERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación legal de la empresa.</li> <li>• Control general de la empresa</li> <li>• Controlar el cumplimiento de los planes de la empresa.</li> <li>• Tomar decisiones de gran importantes para la empresa.</li> </ul>
<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones relacionadas con la producción.</li> <li>• Administrar los cuellos de botella del proceso productivo.</li> <li>• Presentar recomendaciones para el mejoramiento del proceso productivo.</li> <li>• Crear estándares de calidad dentro del proceso</li> <li>• Motivar y capacitar al personal de producción sobre el manejo de equipos, maquinarias y materias primas.</li> <li>• Cuidar que los operarios cumplan buenas prácticas de manufactura.</li> <li>• Dar las órdenes de producción</li> <li>• Identificar no conformidades con la materia prima.</li> </ul>
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar los productos ofrecidos por la competencia.</li> <li>• Mejorar los productos actuales.</li> <li>• Crear nuevos productos.</li> <li>• Crear nuevas variedades de sabores, colores, aromas.</li> <li>• Crear nuevos condimentos.</li> </ul>
<b>CUTERIZADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moler las materia primas</li> <li>• Preparar e ingresar las materias primas al cutter</li> <li>• Colaborar con el amarrado</li> <li>• Colaborar con la limpieza al finalizar el trabajo del día.</li> </ul>
<b>EMBUTIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar las envolturas para la embutición.</li> <li>• Embutir la pasta en las envolturas.</li> <li>• Amarrado de la materia prima</li> <li>• Colaborar con la limpieza al finalizar el trabajo del día.</li> </ul>
<b>AHUMADO Y COCCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con el amarrado de las materia primas.</li> <li>• Ingresar las materias primas a los hornos de ahumado y a los tanques de cocción.</li> <li>• Controlar los tiempos y las temperaturas en los hornos de ahumado, y en los tanques de cocción.</li> <li>• Colaborar con la limpieza al finalizar el trabajo del día.</li> </ul>
<b>ENFRIADO, SECADO, RECORTE Y EMPAQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encargará de colocar el producto en los tanques de enfriado.</li> <li>• Colocar los productos terminados en el área de secado.</li> <li>• Recortar y empacar los productos</li> <li>• Almacenar el producto terminado.</li> <li>• Colaborar con la limpieza al finalizar el trabajo del día.</li> </ul>
<b>BODEGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la materia prima</li> <li>• Inspeccionar la materia prima</li> <li>• Almacenar la materia prima</li> <li>• Preparar despachos.</li> <li>• realizar despachos.</li> <li>• Presentar cualquier anomalía en su trabajo a su superior.</li> <li>• Colabora con la limpieza al finalizar el trabajo del día.</li> </ul>
<b>CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el control contable de la empresa.</li> <li>• Presentar estados financieros mensualmente.</li> <li>• Notificar sobre cobros a efectuarse.</li> <li>• Realizar facturas.</li> <li>• Realizar declaraciones.</li> <li>• Realizar roles de pagos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar preventas telefónicas todos los días martes.</li> <li>• Presentar al jefe de producción los pedidos de la semana.</li> <li>• Entregar al distribuidor la lista de despachos y las facturas para cada cliente</li> </ul>
<b>JEFE DE MARKETING Y VENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitación de vendedores</li> <li>• Recibir cotizaciones de productos</li> <li>• Recibir a vendedores de otras empresas</li> <li>• Buscar nuevos proveedores.</li> <li>• Guardar buenas relaciones con proveedores claves.</li> <li>• Conseguir nuevos clientes</li> <li>• Mantener buenas relaciones con los clientes.</li> <li>• Crear y planificar las rutas de entrega</li> <li>• Realizar cobranzas en restaurantes</li> <li>• Solucionar problemas presentados por clientes</li> </ul>
<b>PRE VENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar llamadas planificadas a clientes</li> <li>• Tomar pedidos</li> <li>• Presentar la lista de pedidos al departamento de compras y ventas</li> <li>• Asesorar al cliente</li> </ul>
<b>VENEDORES REPARTIDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los despachos sean iguales a los de la lista de despachos que se le han entregado.</li> <li>• Verificar que las facturas coincidan con la lista de despachos</li> <li>• Planificar rutas de entrega.</li> <li>• Dar prioridad a entregas urgentes.</li> <li>• Entregar los pedidos en los restaurantes.</li> <li>• Hacer firmar y entregar la copia de la factura</li> <li>• Informar no conformidades y/o novedades de los clientes a su superior.</li> <li>• Solucionar problemas presentados por clientes.</li> <li>• Entregar copias de facturas firmadas en el departamento de contabilidad y finanzas como también comprobantes de gastos efectuados.</li> <li>• Comprar insumos requeridos por la empresa.</li> </ul>
<b>VENEDORES DIRECTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir el plan de ventas</li> <li>• Conseguir nuevas ventas por visita a potenciales clientes.</li> </ul>
<b>COMPRAS Y LOGÍSTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los inventarios en óptimos niveles.</li> <li>• Realizar compras</li> <li>• Mantener buenas relaciones con proveedores</li> <li>• Planificar la producción semanal.</li> <li>• Planificar despachos.</li> </ul>

Fuente: propia de autor.





	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	350	350	380	350	380	380	350	350	380	380	350	416	
	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
y ABC	100	100	120	100	120	120	100	100	120	120	100	144	
to Vehículos	50	50	60	50	60	60	50	50	60	60	50	72	
	7.280	7.180	8.356	7.280	8.356	8.356	7.180	7.280	8.356	8.356	7.180	9.867	
cción	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
trab)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
o del personal	100			100					100			100	
ias	5.700	5.700	6.840	5.700	6.840	6.840	5.700	5.700	6.840	6.840	5.700	8.208	
	60	60	72	60	72	72	60	60	72	72	60	86	
	80	80	96	80	96	96	80	80	96	96	80	115	
	40	40	48	40	48	48	40	40	48	48	40	58	
<b>TOTAL</b>	<b>9.615</b>	<b>9.515</b>	<b>10.721</b>	<b>9.615</b>	<b>10.721</b>	<b>10.721</b>	<b>9.515</b>	<b>9.615</b>	<b>10.721</b>	<b>10.721</b>	<b>9.515</b>	<b>12.268</b>	

Fuente: Propia del autor.

#### ANEXO 34: INGRESOS ESPERADOS CON PROYECTO

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS CON PROYECTO													
PRODUCTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2008 (año 1)
Chorizo E.	2058	2058	2470	2058	2470	2470	2058	2058	2470	2470	2058	2470	27172
Morcilla N.	2156	2156	2587	2156	2587	2587	2156	2156	2587	2587	2156	2587	28454
Botón	2311	2311	2773	2311	2773	2773	2311	2311	2773	2773	2311	2773	30504
Longaniza	1622	1622	1946	1622	1946	1946	1622	1622	1946	1946	1622	1946	21404
Olma (ternera)	1243	1243	1491	1243	1491	1491	1243	1243	1491	1491	1243	1491	16406
Choricillo	1088	1088	1305	1088	1305	1305	1088	1088	1305	1305	1088	1305	14355
Salchicha F	1051	1051	1261	1051	1261	1261	1051	1051	1261	1261	1051	1261	13873
Otros productos	945	945	1134	945	1134	1134	945	945	1134	1134	945	1134	12700
<b>TOTAL</b>	<b>12473</b>	<b>12473</b>	<b>14967</b>	<b>12473</b>	<b>14967</b>	<b>14967</b>	<b>12473</b>	<b>12473</b>	<b>14967</b>	<b>14967</b>	<b>12473</b>	<b>14967</b>	<b>164868</b>

Fuente: Propia del autor.

#### ANEXO 35: INGRESOS ESPERADOS SIN PROYECTO

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS SIN PROYECTO													
PRODUCTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2008 (año 1)
Chorizo E.	1577	1577	1893	1577	1893	1893	1577	1577	1893	1893	1577	1893	20821
Morcilla N.	1652	1652	1982	1652	1982	1982	1652	1652	1982	1982	1652	1982	21804
Botón	1771	1771	2125	1771	2125	2125	1771	1771	2125	2125	1771	2125	23375
Longaniza	1243	1243	1491	1243	1491	1491	1243	1243	1491	1491	1243	1491	16402
Olma (ternera)	952	952	1143	952	1143	1143	952	952	1143	1143	952	1143	12571
Choricillo	833	833	1000	833	1000	1000	833	833	1000	1000	833	1000	11000
Salchicha F	841	841	1009	841	1009	1009	841	841	1009	1009	841	1009	11098
Otros productos	945	945	1134	945	1134	1134	945	945	1134	1134	945	1134	12473

<b>TOTAL</b>	9814	9814	11777	9814	11777	11777	9814	9814	11777	11777	9814	11777	129545
--------------	------	------	-------	------	-------	-------	------	------	-------	-------	------	-------	--------

**Fuente:** Propia del autor.

## ANEXO 36: FLUJOS DE CAJA CON PROYECTO

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SPT	OCT	NOV	DIC	2008
Ventas	12.267	12.267	14.720	12.267	14.720	14.720	12.267	12.267	14.720	14.720	12.267	17.664	164.868
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>12.267</b>	<b>12.267</b>	<b>14.720</b>	<b>12.267</b>	<b>14.720</b>	<b>14.720</b>	<b>12.267</b>	<b>12.267</b>	<b>14.720</b>	<b>14.720</b>	<b>12.267</b>	<b>17.664</b>	<b>164.868</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>Inversión Pre-operacional</b>	3.450												
De Mercadeo y Ventas	1.100												
De Administración	250												
Servicio over hall	2.000												
Otros costos y gastos pre-operativos	100												
<b>Inversión de Capital</b>	4.550												
Maquinaria y Equipo	4.350												
Repuestos	200												
<b>Inversión de Trabajo</b>													
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	2.285	2.285	2.285	2.285	2.285	2.285	2.285	2.285	2.285	2.285	2.285	2.285	27.420
Gerente	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Contador	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Asistente Contable	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Caja Chica	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Suministros y Materiales	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Agua	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Luz	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Teléfono	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Internet	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
<b>LOGISTICA</b>	400	400	430	400	430	430	400	400	430	430	400	466	5.016
Repartidor	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Combustible y ABC	100	100	120	100	120	120	100	100	120	120	100	144	1.344
Mantenimiento Vehículos	50	50	60	50	60	60	50	50	60	60	50	72	672
<b>MERCADEO Y VENTAS</b>	585	535	559	585	559	559	535	585	559	559	535	638	6.793
Suministros y Materiales	60	60	72	60	72	72	60	60	72	72	60	86	806
Equipamiento del personal	50	-	-	50	-	-	-	50	-	-	-	50	200
Vendedor	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Agua	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Luz	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Teléfono	60	60	72	60	72	72	60	60	72	72	60	86	806
<b>DE PRODUCCIÓN</b>	9.045	8.865	10.338	8.985	10.338	10.338	8.925	8.985	10.338	10.338	8.865	12.226	117.586
Jefe de Producción	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Empacador	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Cuterizador	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Embutidor	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Amarrador	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Equipamiento del personal	120	-	-	120	-	-	-	120	-	-	-	120	480
Materias Primas	6.990	6.990	8.388	6.990	8.388	8.388	6.990	6.990	8.388	8.388	6.990	10.066	93.946
Empaque Nueva Presentación	858	-	-	-	-	-	889	-	-	-	-	-	1.747
Etiquetas Impresión Térmica	20	20	24	20	24	24	20	20	24	24	20	29	269
Controles Sanitarios	60	-	-	-	-	-	60	-	-	-	-	-	120
Agua	75	75	90	75	90	90	75	75	90	90	75	108	1.008
Luz	100	100	120	100	120	120	100	100	120	120	100	144	1.344
Gas	50	50	60	50	60	60	50	50	60	60	50	72	672
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>8.000</b>	<b>13.043</b>	<b>11.955</b>	<b>13.456</b>	<b>12.125</b>	<b>13.456</b>	<b>13.456</b>	<b>12.904</b>	<b>12.125</b>	<b>13.456</b>	<b>13.456</b>	<b>11.955</b>	<b>156.814</b>
<b>SUPERHÁBIT / DÉFICIT</b>	<b>-776</b>	<b>312</b>	<b>1.264</b>	<b>142</b>	<b>1.264</b>	<b>1.264</b>	<b>-637</b>	<b>142</b>	<b>1.264</b>	<b>1.264</b>	<b>312</b>	<b>2.237</b>	<b>8.054</b>

Fuente: propia del autor.

**ANEXO 37: FLUJOS DE CAJA SIN PROYECTO**

FLUJO NETO DE EFECTIVO	2007	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1
<b>INGRESOS</b>														
Ventas		10.992	10.992	10.992	10.992	10.992	10.992	10.992	10.992	10.992	10.992	10.992	10.992	131.900
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>10.992</b>	<b>131.900</b>
<b>EGRESOS</b>														
<b>ADMINISTRATIVOS</b>		1.985	1.985	1.985	1.985	1.985	1.985	1.985	1.985	1.985	1.985	1.985	1.985	23.820
Gerente		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Contador		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Suministros y Materiales		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Agua		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Luz		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Teléfono		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Internet		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
<b>LOGISTICA</b>		350	350	380	350	380	380	350	350	380	380	350	416	4.416
Repartidor		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Combustible y ABC		100	100	120	100	120	120	100	100	120	120	100	144	1.344
Mantenimiento Vehículos		50	50	60	50	60	60	50	50	60	60	50	72	672
<b>DE PRODUCCIÓN</b>		7.280	7.180	8.356	7.280	8.356	8.356	7.180	7.280	8.356	8.356	7.180	9.867	95.027
Jefe de Producción		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Cuterizador		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Embutidor		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Amarrador (2 trab)		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Equipamiento del personal		100	-	-	100	-	-	-	100	-	-	-	100	400
Materias Primas		5.700	5.700	6.840	5.700	6.840	6.840	5.700	5.700	6.840	6.840	5.700	8.208	76.608
Agua		60	60	72	60	72	72	60	60	72	72	60	86	806
Luz		80	80	96	80	96	96	80	80	96	96	80	115	1.075
Gas		40	40	48	40	48	48	40	40	48	48	40	58	538
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		<b>9.615</b>	<b>9.515</b>	<b>10.721</b>	<b>9.615</b>	<b>10.721</b>	<b>10.721</b>	<b>9.515</b>	<b>9.615</b>	<b>10.721</b>	<b>10.721</b>	<b>9.515</b>	<b>12.268</b>	<b>123.263</b>
<b>SUPERHÁBIT / DÉFICIT</b>		<b>1.180</b>	<b>1.280</b>	<b>74</b>	<b>1.180</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>1.280</b>	<b>1.180</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>1.280</b>	<b>-1.473</b>	<b>6.281</b>

Fuente: Propia del autor.