



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MICROEMPRESA DEDICADA A LA  
COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS CARNICOS EN LA CIUDAD DE VINCES  
PROVINCIA DE LOS RIOS”**

**EGRESADOS:**

**DELIA MARIA MACKLIFF RODRIGUEZ  
GERSON SAUL TRIANA HARAMUNIZ**

**DIRECTOR**

**ING. FRANKLIN MORALES REYNA**

**LECTOR**

**ING. JOSE NIVELA ICAZA, MBA**

**AÑO: 2013**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a Dios por todo lo que nos ha dado en nuestras vidas, padres ejemplares, hermanos maravillosos, amigos incondicionales, y maestros que han sido parte de nuestra formación Universitaria.

**DELIA MARIA MACKLIFF RODRIGUEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo se lo agradezco mucho a Dios, a mi Familia y Hermanos en especial a mis Padres José Triana Villalba y Deyci Haramuniz Vera que gracias a sus esfuerzos, consejos y palabras de aliento crecí y me sigo realizando como persona de bien. A mi Esposa Delia María Mackliff Rodríguez por estar siempre a mi lado brindándome todo su apoyo, confianza y amor, lo cual me ha servido para dar cumplimiento a mis objetivos como persona y estudiante universitario.

A todos los catedráticos que pasaron por mi vida aportando con un granito de arena de sus conocimientos en toda mi vida lo cual me ha servido bastante para enriquecer mis conocimientos e intelectos personales.

A todos ellos no me queda más que brindarles un enorme agradecimiento de todo corazón por creer en mí y no desfallecer en sus esfuerzos hacia mí persona y seguir confiando en mis capacidades personales, espirituales e intelectuales.

**GERSON SAUL TRIANA HARAMUNIZ**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por ser el eje principal que guía mi vida, por darme la fuerza, paciencia, y ganas de seguir adelante ante cualquier obstáculo que se presente.

A mis padres por su amor incondicional, por su apoyo y por ser el pilar fundamental de mi existencia.

**DELIA MARIA MACKLIFF RODRIGUEZ**

## DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado principalmente a Dios quien ha permitido gracias a sus bendiciones, protección, salud y sabiduría empezar y terminar con la frente en alto este trabajo y culminar una etapa más de nuestras vidas, a mis Padres y a mis Hermanos Ivette, Ronald, Rosa y Pedro Triana Haramuniz que siempre me apoyaron durante mi proceso de formación y educación, a mi Esposa e Hijo que junto a mis Padres y mis Hermanos son lo mejor que Dios me ha dado y me está dando en la vida, a mi Director de tesis el Ing. Ing. Franklin Morales Reyna y a mi Lector el Ing. Ing. José Nivelá Icaza, MBA por su tiempo, apoyo así como por los conocimientos que nos aportaron en el desarrollo de nuestra formación profesional, a mi Director de Escuela el Señor Abogado Mariano Jácome porque de alguna u otra manera influyo en este proceso de formación profesional, por su amistad, colaboración y compartimiento de sus ideas y conocimientos y por ultimo a la Universidad Técnica de Babahoyo y en especial la Facultad de Administración Finanzas e Informática “F.A.F.I.” que nos brindaron la oportunidad de hacer realidad nuestros objetivos y metas académicas profesionales.

**GERSON SAUL TRIANA HARAMUNIZ**

## **AUTORIA**

La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, nos corresponde exclusivamente; y es patrimonio intelectual de la misma a la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

**DELIA MARIA MACKLIFF RODRIGUEZ**

**GERSON SAUL TRIANA HARAMUNIZ**

## **INDICE**

	Pág.
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.- EL PROBLEMA</b>	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.....	2
1.2DESCRIPCION DEL NEGOCIO .....	3
1.2.1UBICACIÓN.....	3
1.2.2.MARCO LEGAL.....	3
1.2.3.INVERSION INICIAL.....	3
1.2.4.PRODUCTOS.....	3
1.2.5.FORMA DE ORGANIZACION.....	4
1.3. FORMULACION Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACION.....	8
1.6 HIPOTESIS DEL TRABAJO.....	9
1.7 MISION Y VISION.....	9
<b>CAPITULO II.- MARCO TEORICO</b>	
2. 1. ESTUDIO DE MERCADO.....	10
2.2. ANÁLISIS F.O.D.A.....	10
2.3 TIPO DE MERCADO SEGÚN EL GRADO DE AMPLITUD .....	11
2.4OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	11
2.5 ANALISIS DEL SECTOR.....	12
2.6 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA.....	12
2.6 .1 PROMOCION Y PUBLICIDAD. ....	12
2.7. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (FUERZAS DE PORTER).....	13
2.7.1 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.....	13
2.7.2AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	13
2.7.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	13
2.7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	14
2.7.5.RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	14
2.8. CREDITOS EN COMPRAS.....	14
2.9. ANALISIS DE ISHIKAWA.....	15
2.10 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	15
2.11. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	16
2.12. ANALISIS EXTERNO.....	18
2.13. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	18

2.14. ANALISIS INTERNO.....	18
2.15. ENTORNO PROPIO DE LA EMPRESA.....	19
2.16. ENTORNO PROXIMO A LA EMPRESA.....	20
2.17. ANÁLISIS FODA Y LÍNEAS DE ESTRATEGIAS.....	20
2.18. PLAN DE MERCADEO.....	20
2.19. SITUACIÓN DEL MERCADO.....	20
2.19.1 MERCADO META.....	21
2.19.2 PRODUCTOS EN EL SECTOR.....	21
2.19.3 PRECIOS EN EL SECTOR.....	21
2.19.4 PLAZA EN EL SECTOR.....	21
2.19.5 PROMOCION EN EL SECTOR.....	21
2.19.6 PERFIL DEL CLIENTE.....	22
2.19.7 LA DEMANDA EN EL MERCADO OBJETIVO.....	22
2.19.8 OFERTA EN EL SECTOR.....	22
2.20 SEGMENTACION DE MERCADOS.....	22
2.21. OBJETIVOS DE MERCADEO.....	23
2.22. ELABORACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	23
2.23. MARKETING MIX.....	24
2.24. PLAN OPERATIVO DE MERCADEO.....	24
2.25. PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO.....	25
2.3. SISTEMA DE ACTIVIDADES.....	25
2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	25
2.3.1.1 CLASES DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.....	26
2.4. PLANEACION FINANCIERA.....	26
2.4.1 FLUJOS DE CAJA.....	27
2.4.2 VALOR PRESENTE NETO (VAN).....	27
2.5. SITUACION ECONOMICA.....	28
2.6. INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC).....	28

### **CAPITULO III.- MARCO METODOLOGICO**

3.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.1.1. DE CAMPO.....	30
3.1.2. DESCRIPTIVA.....	30
3.2.- MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	30
3.2.1. MÉTODOS.....	30
3.2.2. TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....	30
3.2.3. POBLACION.....	31
3.2.4 FUENTES DE DATOS INTERNA.....	31
3.2.4.1 INVESTIGACIONES PREVIAS.....	31
3.2.5 ANÁLISIS DE DATOS.....	34
3.2.6.- DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	39

### **CAPITULO IV.- MARCO PROPOSITIVO**

4. PLAN ESTRÁTEGICO DE LA EMPRESA.....	53
4.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	53
4.1.1. ANÁLISIS DE FACTORES SOCIALCULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES.....	53
4.1.2 ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICO Y LEGAL.....	56
4.1.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES ECONÓMICOS.....	59
4.1.4 ANÁLISIS DE LOS FACTORES TECNOLÓGICOS.....	60
4.1.5 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	62
4.2 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO EN EL SECTOR INDUSTRIAL.....	63
4.2.1 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.....	63
4.2.2 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	65
4.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	66

4.2.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.....	67
4.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	68
4.2.6 EVALUACION DEL PERFIL COMPETITIVO.....	68
4.3 ANALISIS INTERNO.....	70
4.3.1 ANÁLISIS PROPIO DE LA EMPRESA.....	70
4.3.1.1 CAPACIDAD DIRECTIVA.....	70
4.3.1.2 CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	71
4.3.1.3 CAPACIDAD FINANCIERA.....	72
4.3.1.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	74
4.3.1.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	75
4.3.2 ANALISIS DEL ENTORNO PROXIMO A LA EMPRESA (MICROENTORNO).....	77
4.3.2.1 BAJA COMPETENCIA DIRECTA EN RESTAURANTES.....	77
4.3.2.2 SELECCIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS.....	78
4.3.2.3 CLIENTES.....	78
4.3.3. PROVEEDORES.....	80
4.3.4. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.....	81
4.4 ANÁLISIS DEL FODA Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	82
4.5 ESTRATEGIA COORPORATIVA.....	84
4.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	86
4.6.1 MISION.....	86
4.6.2 VISION.....	86
4.6.3 PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES.....	86
4.6.3.1 PRINCIPIOS EMPRESARIALES.....	86
4.6.3.2 VALORES EMPRESARIALES.....	87
4.6.4 OBJETIVO EMPRESARIAL.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	88
ANEXOS.....	90

## INTRODUCCIÓN

Creada por el Sr. Carlos Fuentes, en el 18 de Noviembre del año 2007, la empresa de Carnes “Paris Chiquito” de Vinces inicia su actividad comercial en una planta provisional ubicada en el sector de Balzar de Vinces, dedicándose en primera instancia a la comercialización de parrilladas y carnes asadas.

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

Conforme la demanda se incrementaba, las necesidades de trasladar la planta a un lugar más espacioso crecían, es así que en el año 2009 sus instalaciones son reubicadas en su actual sede del sector conocido como Nicaragua parte urbana de Vinces, 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 Cárnicos “Paris Chiquito” 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 Cárnicos “Paris Chiquito” 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 consumidos en los principales restaurantes de la ciudad de Vinces y sus lugares aledaños, los cuales han tenido una gran aceptación por su alto nivel de calidad, sabor, precios accesibles y por el buen servicio que se les brinda a sus clientes.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es viable abrir en el Cantón de Vinces, una microempresa especializada en la comercialización de carnes de res?

Las características agropecuarias del Cantón Vinces, su producción ganadera bovina y el desarrollo económico, permiten que la industria cárnica tenga excelentes perspectivas; aunque en la comercialización no ha tenido el impacto esperado de modernización; es decir no ha desarrollado el potencial requerido y su futuro y el de la industria cárnica dependerán de la voluntad y empeño en que avancen en los proceso de modernización.

Al analizar las etapas de la industria cárnica desde la producción hasta el consumo se concluye que uno de los obstáculos para su modernización está en la comercialización y la forma de cómo esta se efectúa.

En el Cantón de Vinces según información suministrada por la Unión de Ganaderos, entre el 70% y el 80% de la población consumen carne de res limitándose el consumo por lo menos dos o tres veces a la semana; por lo que hay expectativas favorables de inversión en proyectos de esta índole.

A su vez, es importante la evaluación y formulación de un plan de negocios para la comercialización de carne de res en Vinces, considerando la elaboración de varios estudios de factibilidad de mercado, técnico, administrativo y financiero, con el fin de contribuir al mejoramiento de un mercado competitivo en la ciudad del Cantón Vinces. Por ende, dado que en la región existe un alto índice de producción y consumo de carne de res, la viabilidad para garantizar un mercado competitivo con un producto de excelente calidad se considera posible pese a que la comercialización de carnes aun es realizada en su mayoría por comerciantes informales y de manera poco aplicables a la modernización de nuestros días.

## **1.2. DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

La empresa de carnes “Paris Chiquito” pertenece al sector industrial cárnico, siendo su principal actividad la comercialización de carnes de res.

### **1.2.1. UBICACIÓN**

La microempresa se encuentra ubicada en el sector conocido como Nicaragua en las calles Eloy Alfaro y San Lorenzo.

### **1.2.2. MARCO LEGAL**

“Paris Chiquito” es una microempresa de un solo propietario, la misma que cumple con todos los requisitos legales de funcionamiento como son los siguientes:

- Registro único de contribuyente No 1205699950001.
- Permiso Sanitario de Funcionamiento No 0158258.
- Certificado de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos No 43483.

### **1.2.3. INVERSION INICIAL**

La microempresa inicio sus actividades con un capital de tres mil dólares americanos.

### **1.2.4. PRODUCTOS**

La empresa comercializa carnes selectas de res. Por exigencias de calidad, los principales proveedores de la microempresa son: Pronaca y La Española.

En la actualidad la microempresa dispone de variados productos como:

- Chorizo Español.
- Mondongo.
- Longaniza.
- Salchicha.
- Choricillo.

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

**Tabla 1**

<b>PRODUCTO</b>	<b>CONTENIDO</b>
Parrillada Completa	FILETES DE RES, CHULETAS DE CERDO, CHORIZO Y MORCILLA NEGRA.
Parrillada Extra	FILETES DE RES, CHULETAS DE CERDOS Y LONGANIZA.
Pinchos	FILETE DE RES, CHORIZO, PIMIENTA Y CEBOLLA

Fuente Propia de los Autores

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 el caso de las parrilladas y los pinchos son aliñados y pre cocidos listos para preparar.

#### **1.2.5. FORMA DE ORGANIZACION.**

La estructura organizativa es lineal propia de una microempresa artesanal los trabajadores recién ordenes directamente del superior.

**Grafico 1**



Fuente Propia de los Autores

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

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

El desarrollo del presente proyecto deberá responder a la siguiente interrogante: ¿Cómo la empresa de Carnes “Paris Chiquito” podrá incrementar su participación en el mercado del sector Vinces?

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:

- 1) ¿Qué objetivos y metas buscará alcanzar la empresa y como los conseguirá?
- 2) ¿Cómo llevar el producto indicado al punto de venta preciso, a que precios, y cómo se lo dará a conocer?
- 3) ¿Que estructura organizativa será necesaria para llevar a cabo dicho

proyecto?

- 4) ¿Cómo evidenciar la viabilidad financiera y rentabilidad que obtendrá la empresa?

La disponibilidad de capacidad productiva de la microempresa, ha generado interés en el propietario de la misma, quien desea aprovechar dicha capacidad, de la forma más adecuada, enfocando los recursos de la microempresa junto con estrategias claramente definidas a una mayor participación en el mercado local de la Ciudad de Vinces.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. 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.

### **1.4.2. 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.

## 1.5. JUSTIFICACION

Gran parte del éxito que tenga la microempresa “Paris Chiquito” 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.

“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.

## **1.6. HIPOTESIS DEL TRABAJO**

El diseño del 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.

## **1.7. MISIÓN Y VISIÓN**

### **MISION**

Ser una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de alimentación por medio de la venta de cárnicos exquisitos, frescos y saludables, brindando un servicio de calidad y superando las expectativas de nuestra distinguida clientela.

### **VISION**

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

Es decir ser la empresa líder en comercialización de productos cárnicos diferenciados con marca propia y generalizada y con los más altos estándares de calidad del mercado local de la ciudad de Vinces, que nos permitan ser reconocidos por nuestros clientes y ser la mejor opción en comercialización gracias a nuestro recurso humano, material y tecnológico de nuestro cantón.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio del mercado trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico, donde por espacio se entiende la necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada. Considerando lo anterior se entiende por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Por tanto comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

#### **2.2. ANÁLISIS F.O.D.A**

El análisis F.OD.A., nos permite conocer las ventajas e inconvenientes de nuestra empresa:

##### **FORTALEZAS**

- Buena calidad del producto.
- Punto estratégico de venta.
- Bajo costo de adquisición del producto.

##### **OPORTUNIDADES**

- Incrementar el valor agregado de la carne producida localmente.
- Mercado local no satisfecho.
- Importante consumo potencial.

## **DEBILIDADES**

- Alto porcentaje de la producción local destinada al mercado informal.
- Distancia a los grandes centros consumidores.
- Falta de planeación empresarial.
- Inadecuado manejo de liquidez.

## **AMENAZAS**

- Pocas regulaciones Municipales.
- Inflación en materias primas cárnicas.
- Plazos de créditos a clientes.
- Número de competidores.

### **2.3. TIPO DE MERCADO SEGÚN EL GRADO DE AMPLITUD**

Según el grado de amplitud el mercado en el que se comercializa carne de res en Vinces se realizó el respectivo análisis y se definió como oligopolio de oferta, el cual es un mercado caracterizado por un número pequeño de vendedores quienes obran de común acuerdo, ya que para la comercialización de carne en Vinces se establecen acuerdos tanto en precios como en costos de transporte.

### **2.4. OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Obtener información que nos ayude para enfrentar las condiciones del mercado, tomar decisiones y anticipar la evolución del mismo. Con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de comercializar carne de res en Vinces se realizan los respectivos análisis que nos releva información externa acerca de nuestros competidores, proveedores y condiciones especiales del mercado, hábitos de consumo de a quién va dirigido el producto. Así como también información interna como las especificaciones de nuestro producto,

nuestra comercialización interna, normas técnicas de calidad, entre otros aspectos a considerar.

## **2.5. ANALISIS DEL SECTOR**

El sector cárnico a través de los años ha presentado crecimiento debido a:

- Apertura de desarrollo económico regional que ha permitido mayores procesos de comercialización de carne de res.
- Transferencia de tecnología para la industria cárnica.
- Capacitación de personal especializado en temas relacionados con la comercialización de carne de res.
- Preocupación por parte del sector de ofrecer un mejor producto para el bienestar de los vinceños en lo relacionado a la alimentación y la salud.
- Apoyo por parte del gobierno, a través de incentivos y retribuciones en el sector del agro.

## **2.6. PUBLICIDAD Y PROPAGANDA**

### **2.6.1. Promoción Y Publicidad.**

Dentro de las actividades de promoción, se tiene pronosticado el diseño de un portafolio de servicio, de igual forma el diseño de la imagen corporativa para efectos publicitarios.

## **2.7. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (FUERZAS DE PORTER)**

Dentro del análisis Porter aplicado a nuestra microempresa podemos observar los siguientes puntos:

- Amenaza de ingreso de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Rivalidad entre los competidores.

### **2.7.1. 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.

### **2.7.2. 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.

### **2.7.3. 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.

#### **2.7.4. 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.

#### **2.7.5. 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”.

#### **2.8. CREDITOS EN COMPRAS**

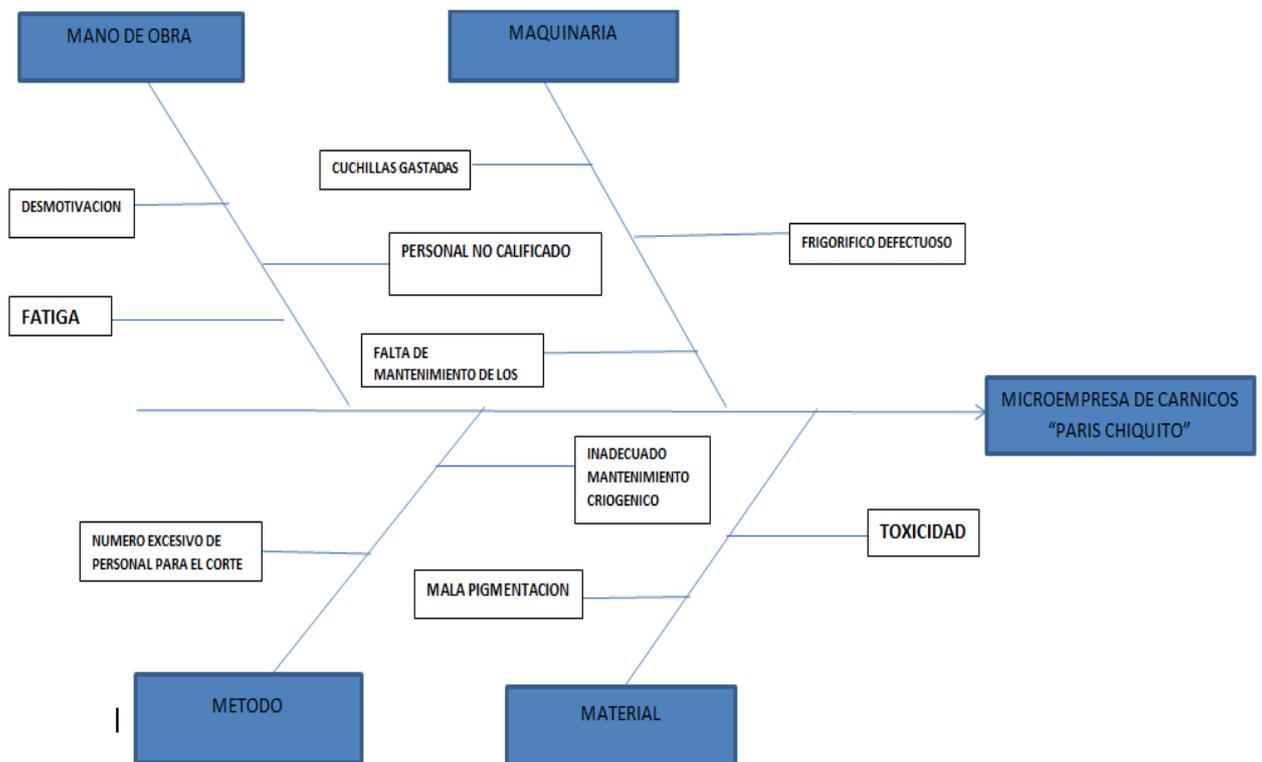
En la investigación de mercados se observó que cerca de una tercera parte de los cárnicos locales no generan créditos a sus clientes en compras convirtiéndose esto en un punto de ventaja para nuestra microempresa abriendo créditos con cupo limitados en compra de nuestros productos con la

intención atraer más ingeniosamente a la clientela.

## 2.9. ANÁLISIS DE ISHIKAWA.

En el presente grafico detallamos las causas-efectos de la microempresa “Paris Chiquito”:

**Grafico 2**



Propio de los Autores

## 2.10. 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.

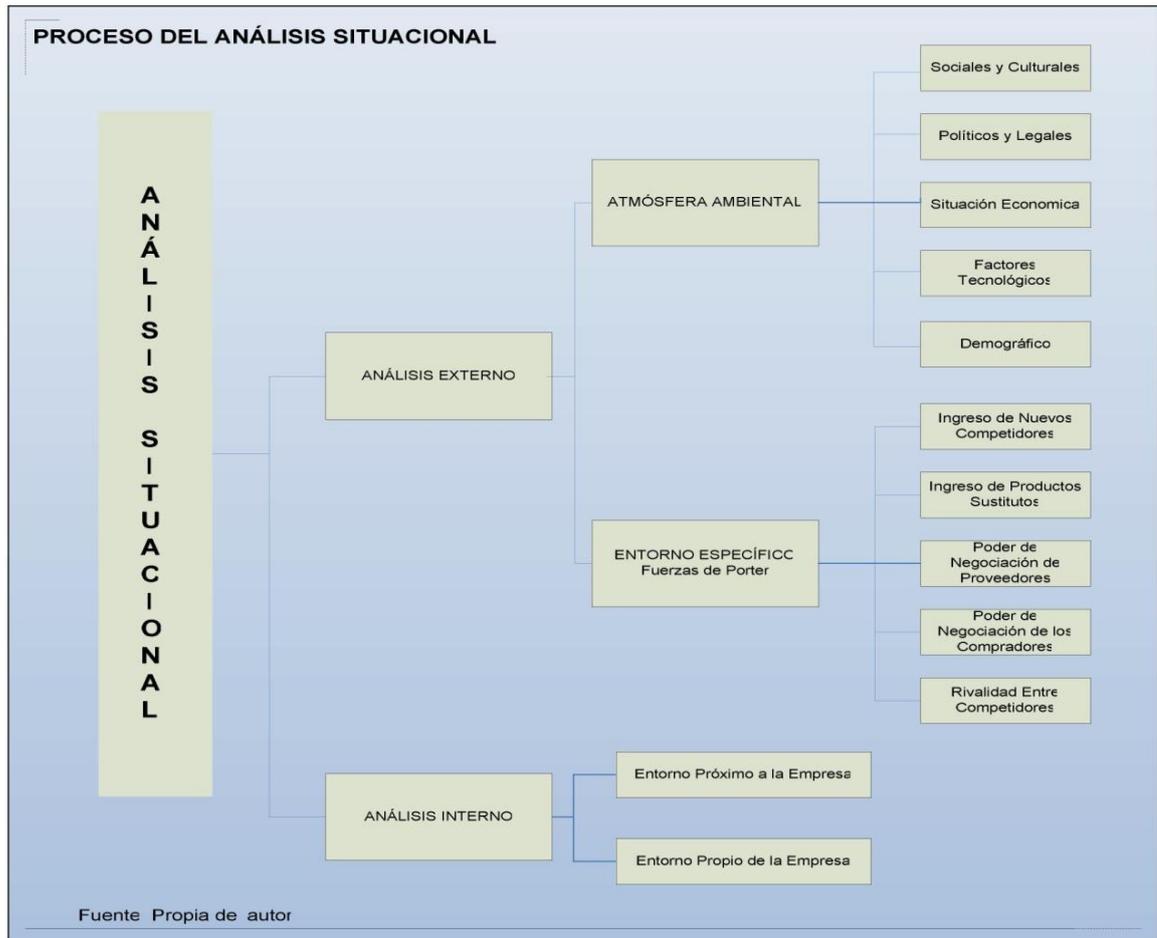
La planificación estratégica entonces, es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadeo (suponiendo una integración coherente entre empresa y mercado).

### **2.11. ANÁLISIS SITUACIONAL**

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



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

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

## **2.12. ANALIS 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 2.

## **2.13. 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.

## **2.14. ANÁLISIS INTERNO**

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 más competitivas en su mercado.

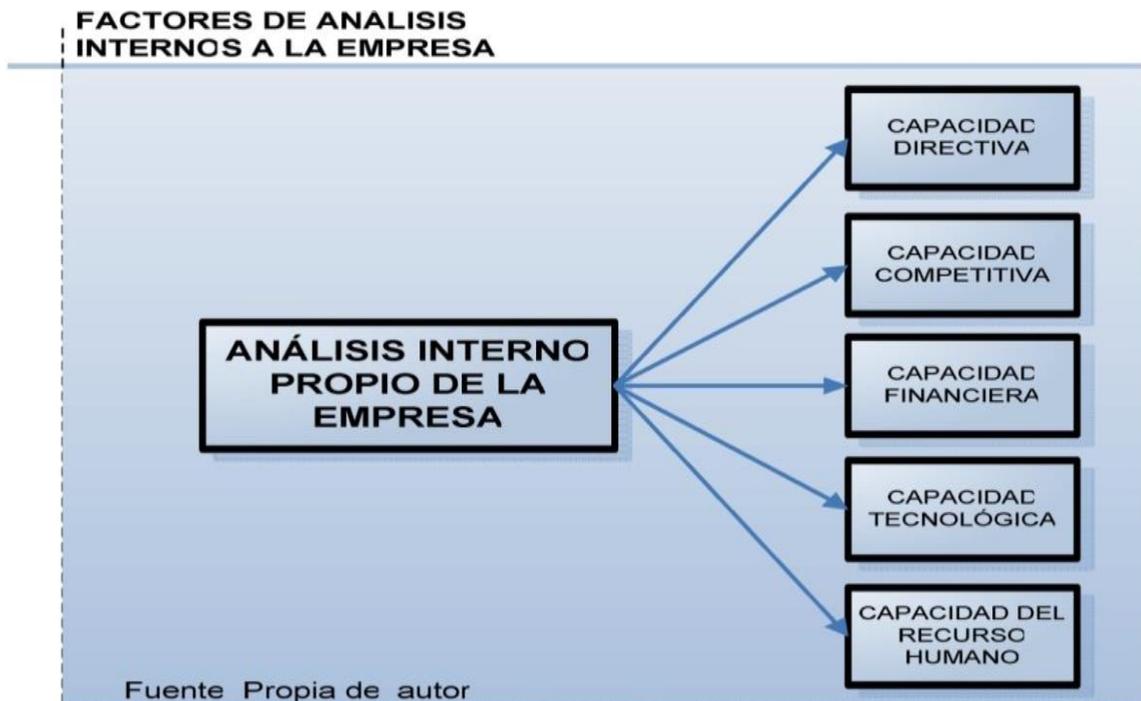
## 2.15. ENTORNO PROPIO DE LA EMPRESA

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 siguiente gráfico, se presenta las variables que se deben considerar dentro del análisis interno propio de la empresa:

**Gráfico 4**



Tomado de referencia del libro de: **KOTLER** Philip, Mercadotecnia

## **2.16. 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.

## **2.17. 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 está 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.

## **2.18. 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.

## **2.19. 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:

### **2.19.1 MERCADO META**

“Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Tampoco puede realizar labor dentro de un mercado extenso. Las empresas funcionan mejor cuando definen con cuidado sus **KOTLER**, Philip; **TAYLOR**, Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. México. 2000 Mercados meta, y realizan su mejor labor cuando preparan un programa de mercadotecnia a la medida de cada mercado meta.

### **2.19.2 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.

### **2.19.3 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.

### **2.19.4 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.

### **2.19.5 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.

### **2.19.6 PERFIL DEL CLIENTE**

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.

### **2.19.7 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.

### **2.19.8 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.

## **2.20 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

“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.

## **2.21. 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.

## **2.22. 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 KOTLER Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Marketing, Prentice Hall, decimal edición MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael, Marketing en el siglo XXI externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

## 2.23. 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
<b>PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Funcionalidad</li><li>· Marcas</li><li>· Diseño</li><li>· Empaques</li><li>· Calidad</li><li>· Servicios</li></ul>
<b>PRECIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Niveles de precio</li><li>· Precios por sectores</li><li>· Descuentos</li></ul>
<b>PLAZA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Ubicaciones</li><li>· Motivación del canal</li><li>· Logística</li><li>· Cobertura de mercado</li></ul>
<b>PROMOCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Publicidad</li><li>· Ventas directas</li><li>· Relaciones públicas</li><li>· Presupuesto</li></ul>

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

Elaboración: de los autores.

## 2.24. 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.

## **2.25. 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.

## **2.3. 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.

De actividades se analizan todas las actividades primarias y secundarias que efectúan en la empresa (cadena de valor), con el objetivo de identificar, en cuál 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. KOTLER Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Marketing, Prentice Hall, decimal edición KOTLER, Philip; TAYLOR, Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. México. 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.

### **2.3.1 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.

Una estructura organizacional que corresponde a la cadena de valor mejorará la capacidad de una empresa para crear y mantener la ventaja competitiva.

### **2.3.1.1 CLASES DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**

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

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

#### **b) Estructura operativa:**

- Mecánica.
- Orgánica.

## **2.4. 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.

### **2.4.1 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.

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.

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

“Es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Para su cálculo se debe estimar los 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.

## **2.5. SITUACION ECONOMICA**

En 2012, el producto interno bruto (PIB) real de ECUADOR registro una tasa de crecimiento de 4,5%, superior en 2,9 puntos porcentuales a la observada en 2011, lo que indica el buen desempeño del país en términos económicos. Por el lado de la oferta, se presentaron tasas de crecimiento positivas en todas las actividades económicas, con excepción de la agropecuaria, con variación de 0,0%, y en la que el efecto del invierno en la calidad y transporte de los productos cumplió un papel importante, en especial en el segundo semestre del año con caídas en la producción y ventas. El mayor incremento se presentó en la minería (11,1%), especialmente en los productos de petróleo crudo (17,6%), gas natural (6,4%) y carbón (2,0%); así como en comercio, reparación, hoteles y restaurantes (6,0%); industria (4,9%); transporte, almacenamiento y comunicaciones (4,8%). Por el lado de la demanda interna medida en el PIB, los aumentos en la formación bruta de capital (inversión) se dieron principalmente en equipo de transporte (20,2%), maquinaria y equipo (17,9%) y obras civiles (7,2%). El consumo de los hogares se incrementó en 4,5%, lo cual dinamizo el consumo final, en concordancia con los resultados del sector comercio y las buenas condiciones crediticias que se presentaron en el país. (www.gob.ec. 2012).

## **2.6. INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)**

Para el año 2012 la ciudad de Vinces registró una variación en el IPC de 2,7%, similar al comportamiento presentado en el año anterior, el cual fue de 2,8%. Así mismo, la ciudad con mayor incremento durante 2010 fue Guayaquil con 4,2%, seguida por Quevedo con 3,9% y Babahoyo con 3,8%.

De otra parte, las ciudades que menos variaron durante 2012 fueron Palenque con 1,9%, y Baba; Mocache y Valencia con 2,4%.

## **2.7. TECNOLOGIA UTILIZADA**

Para la comercialización de carne de res en la ciudad de Vinces, la tecnología utilizada está relacionada con termo-kings de alta calidad, con capacidad para

transportar más de 10 reses (carnes de res) con un promedio de 250 kg por peso, a cualquier temperatura, para efectos del estudio de factibilidad del proyecto se transportaran 1250Kg. Por otro lado los equipos utilizados para la comercialización de carne son indispensables en cada uno de los establecimientos como son las panorámicas para carnes, vitrinas exhibidoras y cuartos fríos con capacidad mínima para madurar 1.000 kg de carne de res por mes, para efecto del plan y de acuerdo con los estudios realizados hasta ahora si se pretende abarcar un 10% de la demanda por sustitución se requerirá de un cuarto frio con capacidad máxima de 4 canales (equivalentes a 1.000 kg), donde se instalara de acuerdo a la distribución de planta que se estimara durante el transcurso de este estudio.

## 2.8. ESTUDIO DE LA INVERSION

El estudio de inversión tiene por finalidad determinar las fuentes de financiamiento necesario para ejecutar el proyecto, la distribución optima de los recursos obtenidos y prever el rendimiento económico de los mismos.

**Grafico 5**

<b>HOJA DE INVERSION</b>			
<b>EMPRESA: Carnes "Paris Chiquito"</b>			
<b>N#</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AREA (m2)</b>	<b>MONTO</b>
1	Baños	8	60.00
2	Oficina	4	60.00
3	Área de Trabajo	12	2.000.00
4	Cámara Fría	10	12.000.00
5	Maquinaria y Equipo	N/A	30.000.00
6	IMPREVISTOS	N/A	6.000.00
<b>TOTAL</b>			<b>50.320.00</b>

FUENTE PROPIA DE LOS AUTORES

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1.- Tipo de Investigación**

##### **3.1.1. De Campo**

La investigación será de campo porque aplicaremos un cuestionario reestructurado en base a la sistematización del problema, el mismo que estará dirigido a la población del cantón Vinces y su entorno, quienes con su opinión permitirán, indicarán y ayudarán a sustentar la hipótesis planteada en este estudio.

##### **3.1.2. Descriptiva**

Será descriptiva porque permitirá puntualizar y analizar los hechos y fenómenos del problema planteado en esta investigación de una manera sistemática.

#### **3.2.- Métodos y Técnicas**

##### **3.2.1. Métodos**

El método que se utilizará en la investigación será inductivo – deductivo, los datos obtenidos en la recopilación a través de la investigación de campo permitirá analizar los hechos y resultado de la observación y los resultados de la encuesta, también permitirá interpretar estos datos y generalizar los resultados de manera lógica, lo que permitirá comprobar la hipótesis.

##### **3.2.2. Técnica e Instrumentos**

Para la recolección de datos, se empleará la observación directa y la encuesta estructurada; y como instrumentos, la ficha de observación de campo y el cuestionario de la encuesta.

### 3.2.3 Población

### 3.2.4 FUENTES DE DATOS INTERNAS

#### 3.2.4.1 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 tabla 3, se muestra el número de restaurantes por categoría que actualmente atiende la empresa.

**Tabla 3**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>NÚMERO DE RESTAURANTES</b>	<b>PORCENTAJE REPRESENTADO</b>
Lujo	1	5,8 %
Primera	1	6,6 %
Segunda	3	18,4%
Tercera	5	28,8%
Cuarta	10	40,4%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Calificación de los restaurantes por categorías otorgadas por el Municipio del Vines– Turismo

**Elaboración:** De los autores.

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 2012, se realizó una prueba de incursión en tiendas de barrio ubicadas en todos los sectores de Vinces, con toda la línea de productos que cuenta la empresa, donde se presentaron los siguientes problemas:

### **1) 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.

## 1) 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 Vinces, ocupando el puesto treinta y cinco en la canasta básica familiar ecuatoriana de 75 productos”.
- 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.

### 3.2.5 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 “Paris Chiquito”. 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**

<b>CATEGORÍA DE LOS PRODUCTOS SEGÚN LA CALIDAD</b>	
<b>CALIDAD</b>	<b>COMENTARIO</b>
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 de los autores.

#### a) 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**

<b>CATEGORÍA DE LOS PRODUCTOS POR EL USO EN RESTAURANTES</b>		
<b>USO</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>COMENTARIO</b>
Para elaboración de parrilladas	· Chorizo español	Son productos cárnicos de uso en los restaurantes para la elaboración de parrilladas los mismos que son elaborados
	· Morcilla · Longaniza	De distintas calidades (premium. Selecto, estándar).
Para decorativos e ingredientes	· Salchicha Frankfurt · Jamón · Mortadela	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,
Para elaboración de platos especiales	· Tocino · Chuleta ahumada	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 de los autores.

### 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**

<b>VOLUMEN</b>	<b>INTERVALO DE LA DEMANDA (en Kilogramos)</b>	<b>COMENTARIO</b>
Pequeños	Menores a 5 Kg.	Son restaurantes que adquieren volúmenes pequeños de productos cárnicos y en ocasiones
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,
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 de los autores.

#### 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**

#### **CATEGORÍA POR CONTENIDOS EN PRESENTACIÓN**

<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 “Paris Chiquito” en el segmento de mercado de los restaurantes.

**Tabla 8**

#### CATEGORÍA POR NIVELES DE PRECIOS

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	
	Choricillo	UDS. Inferiores a	
	Salchicha F.	Inferiores a 2,50 UDS.	
Semejantes	Mortadela	Inferiores a 250 UDS	Son productos de calidad premium o selecta, con productos y precios semejantes a los de la Empresa Carnes y Parrilla del Valle.
	Chorizo E.	Entre 3,30 UDS y 3,50	
	Morcilla N.	Entre 3,30 UDS y 3,50	
	Longaniza	Entre 3,30 UDS y 3,50	
	Botón	Entre 3	
	Ternera	Entre 3,30 UDS y 3,50	
	Choricillo	Entre 3,30 UDS y 3,50	
	Salchicha F.	ENTRE 2,50 UDS y	
Superiores	Mortadela	ENTRE 2,50 UDS y	Son productos de calidad premium, y por lo general los restaurantes están provistos de productos de empresas muy reconocidas.
	Chorizo E.	Superiores a 3,50 UDS	
	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 de los autores.

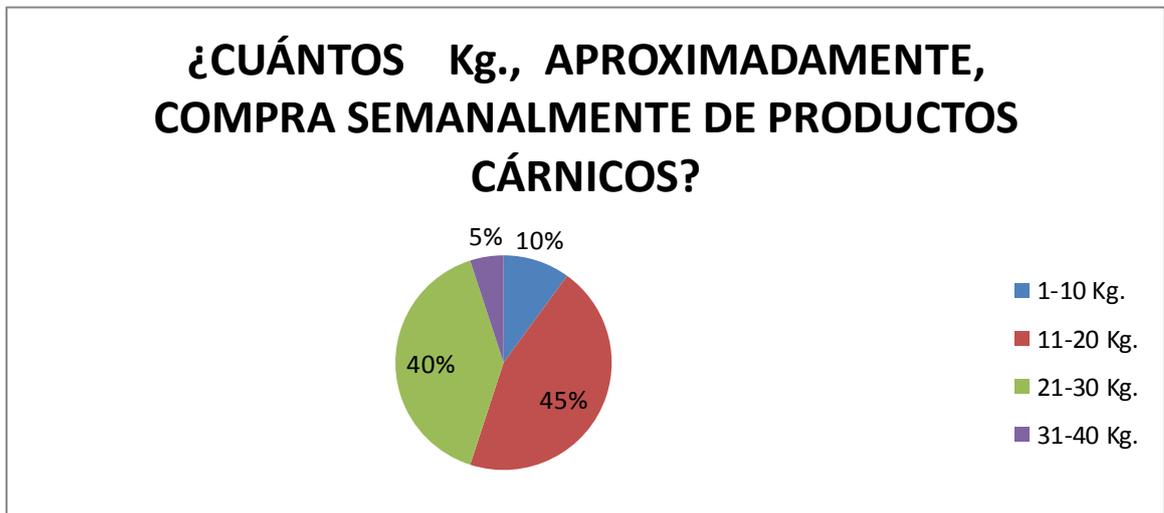
### 3.2.6.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Encuesta aplicada a los propietarios de los restaurantes de Vinces  
Provincia de Los Ríos

#### 1.- ¿CUÁNTOS KILOGRAMOS, APROXIMADAMENTE, COMPRA SEMANALMENTE DE PRODUCTOS CÁRNICOS?

¿CUÁNTOS KILOGRAMOS, APROXIMADAMENTE, COMPRA SEMANALMENTE DE PRODUCTOS CÁRNICOS?	Datos	%
1-10 Kg.	2	10
11-20 Kg.	9	45
21-30 Kg.	8	40
31-40 Kg.	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.

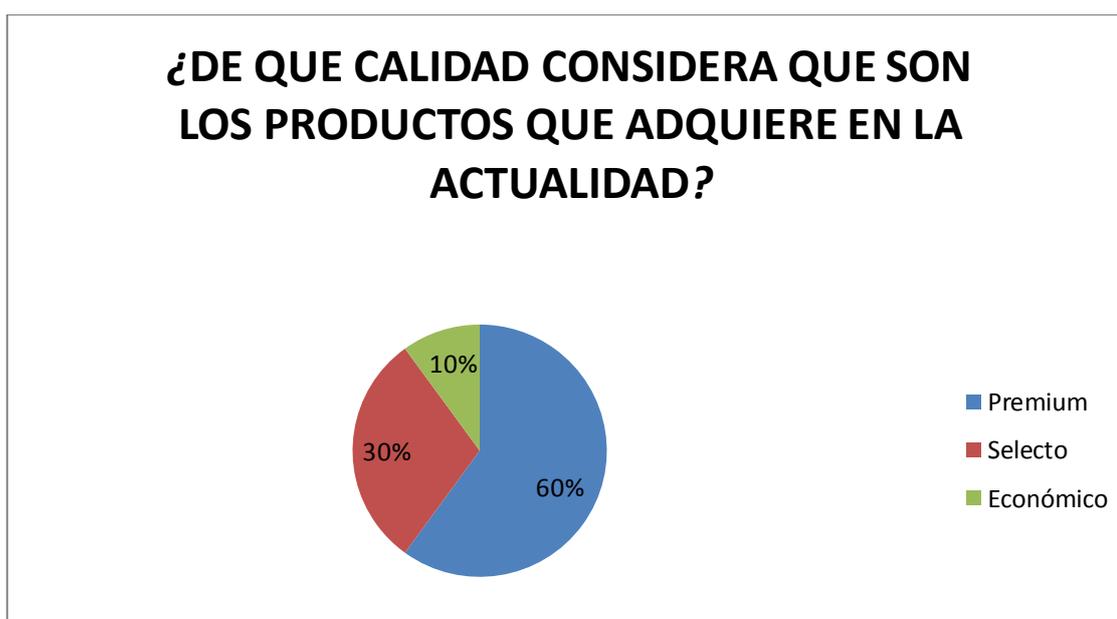


El 45% de los propietarios de restaurante encuestados indican que compran la segunda opción, mientras que el 40% dice que su promedio de compra está en la tercera opción.

## 2.- ¿DE QUE CALIDAD CONSIDERA QUE SON LOS PRODUCTOS QUE ADQUIERE EN LA ACTUALIDAD?

¿DE QUE CALIDAD CONSIDERA QUE SON LOS PRODUCTOS QUE ADQUIERE EN LA ACTUALIDAD?	Datos	%
Premium	12	60
Selecto	6	30
Económico	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.

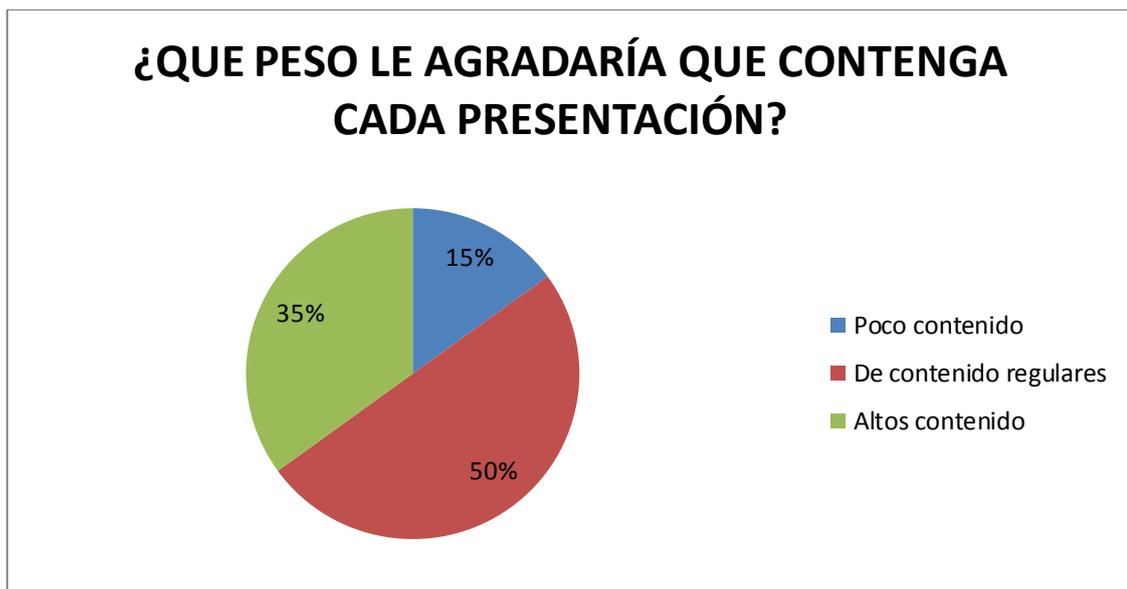


El 60% de los propietarios de restaurante encuestados indican prefieren comprar la denominada “Premium”, el 30% prefieren “Selecto” mientras que el 10% dice que adquieren el “Económico”.

### 3.- ¿QUE PESO LE AGRADARÍA QUE CONTENGA CADA PRESENTACIÓN?

¿QUE PESO LE AGRADARÍA QUE CONTENGA CADA PRESENTACIÓN?	Datos	%
Poco contenido	3	60
De contenido regulares	10	30
Altos contenido	7	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.

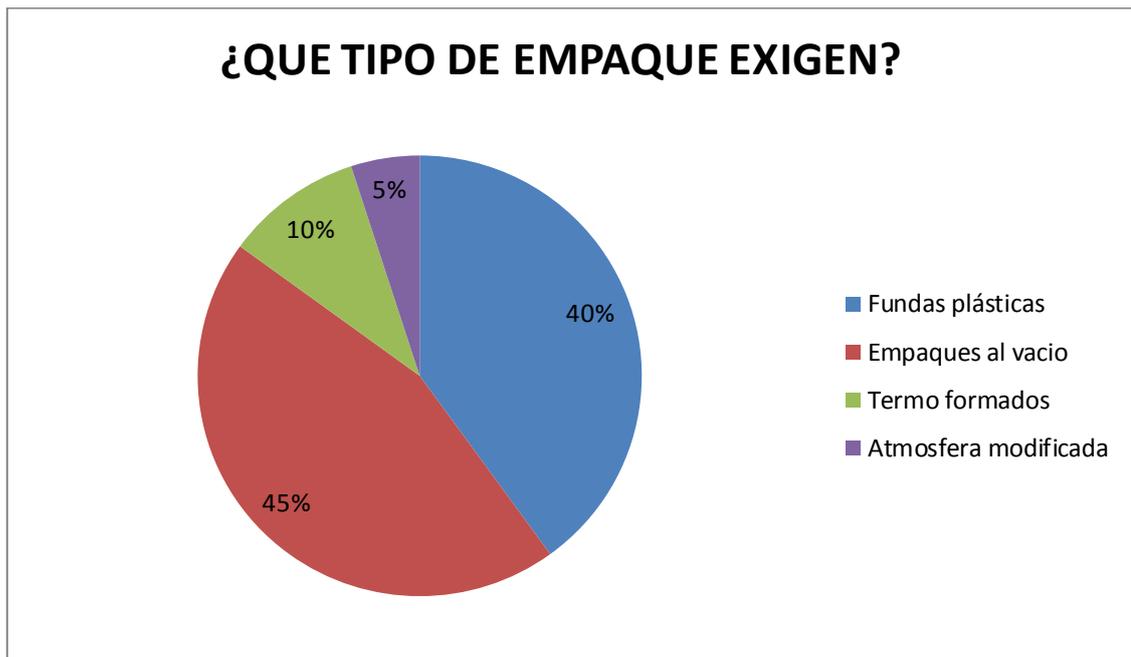


El 15% de los propietarios de restaurante encuestados prefieren la presentación de “poco contenido”, el 50% prefieren “de contenido regular” mientras que el 15% dice que prefieren la presentación de “altos contenidos”.

#### 4.- ¿QUE TIPO DE EMPAQUE EXIGEN?

¿QUE TIPO DE EMPAQUE EXIGEN?	Datos	%
Fundas plásticas	8	40
Empaques al vacío	9	45
Termo formados	2	10
Atmosfera modificada	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.

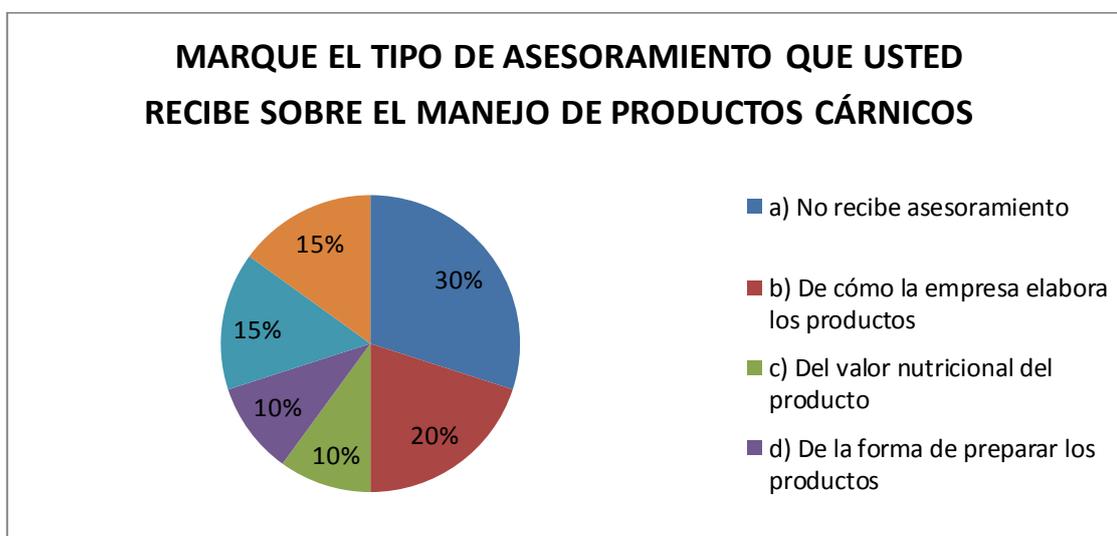


El 40% de los propietarios de restaurante encuestados exigen que el empaque sea en “fundas plásticas, el 45% prefieren “empaques al vacío”” mientras que el 10% dice que prefieren el empaque en “termo formados”.

## 5.- MARQUE EL TIPO DE ASESORAMIENTO QUE USTED RECIBE SOBRE EL MANEJO DE PRODUCTOS CÁRNICOS

MARQUE EL TIPO DE ASESORAMIENTO QUE USTED RECIBE SOBRE EL MANEJO DE PRODUCTOS CÁRNICOS	Datos	%
a) No recibe asesoramiento	6	30
b) De cómo la empresa elabora los productos	4	20
c) Del valor nutricional del producto	2	10
d) De la forma de preparar los productos	2	10
e) De la forma de almacenar los productos	3	15
f) De la forma de conservar el producto	3	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.

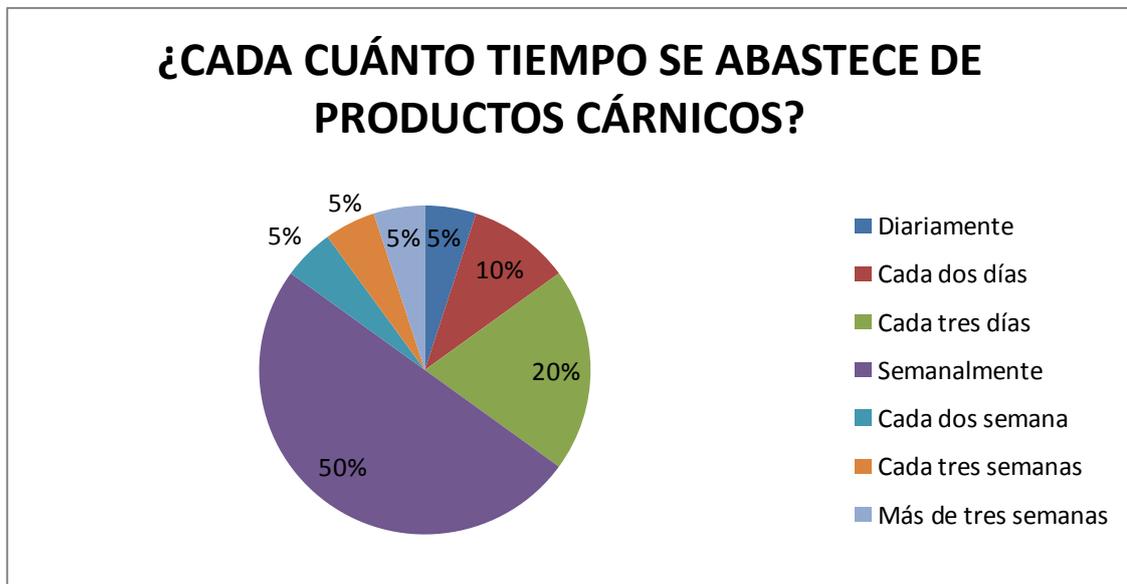


El 30% de los propietarios de restaurante encuestados no tienen asesoramiento sobre el producto, el 20% conocen como la empresa elabora los productos, mientras que el resto tienen otros criterios.

## 6.- ¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE ABASTECE DE PRODUCTOS CÁRNICOS?

¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE ABASTECE DE PRODUCTOS CÁRNICOS?	Datos	%
Diariamente	1	5
Cada dos días	2	10
Cada tres días	4	20
Semanalmente	10	50
Cada dos semana	1	5
Cada tres semanas	1	5
Más de tres semanas	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.

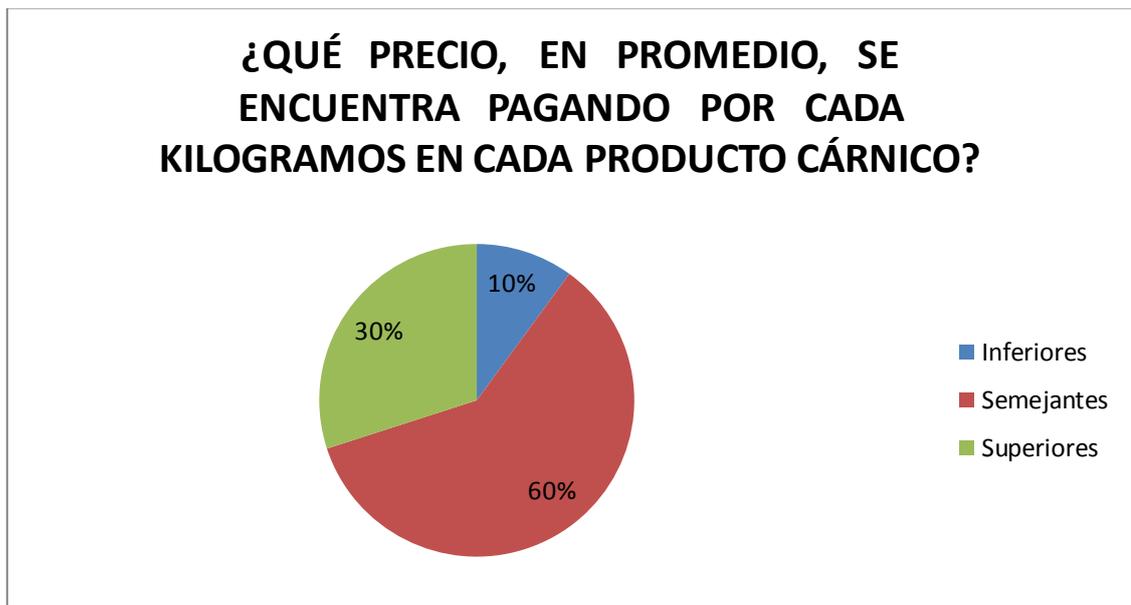


El 50% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que compran semanalmente, el 20% cada tres días, mientras que el resto lo hacen en diferentes días.

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

¿QUÉ PRECIO, EN PROMEDIO, SE ENCUENTRA PAGANDO POR CADA KILOGRAMOS EN CADA PRODUCTO CÁRNICO?	Datos	%
Inferiores	2	10
Semejantes	12	60
Superiores	6	30
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.

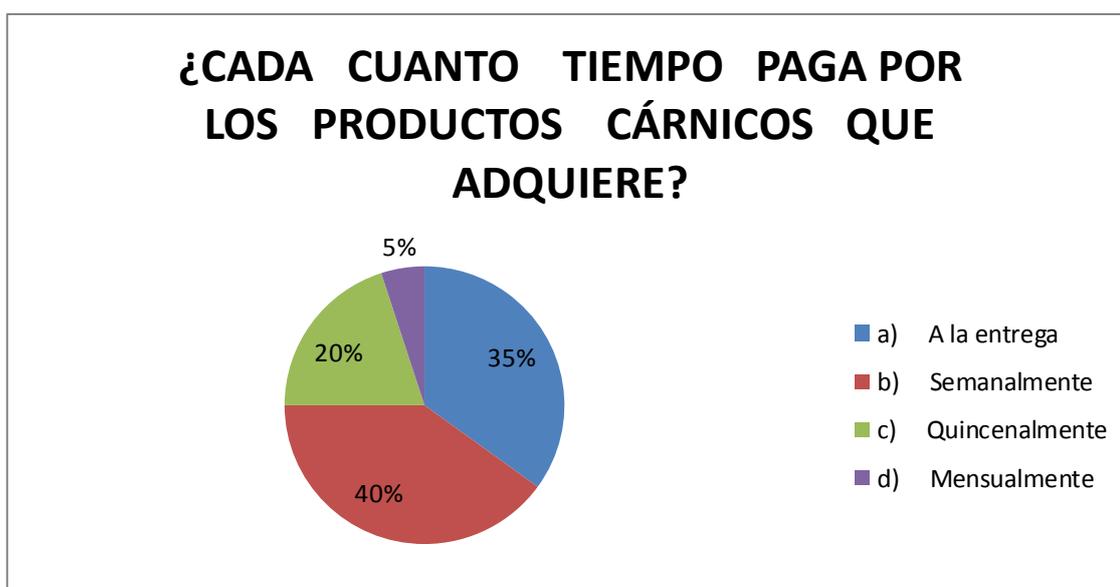


El 60% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que pagan precios semejantes, el 30% paga precios superiores, mientras que el 10% paga precios inferiores.

## 8.- ¿CADA CUANTO TIEMPO PAGA POR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS QUE ADQUIERE?

¿CADA CUANTO TIEMPO PAGA POR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS QUE ADQUIERE?	Datos	%
a) A la entrega	7	35
b) Semanalmente	8	40
c) Quincenalmente	4	20
d) Mensualmente	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.

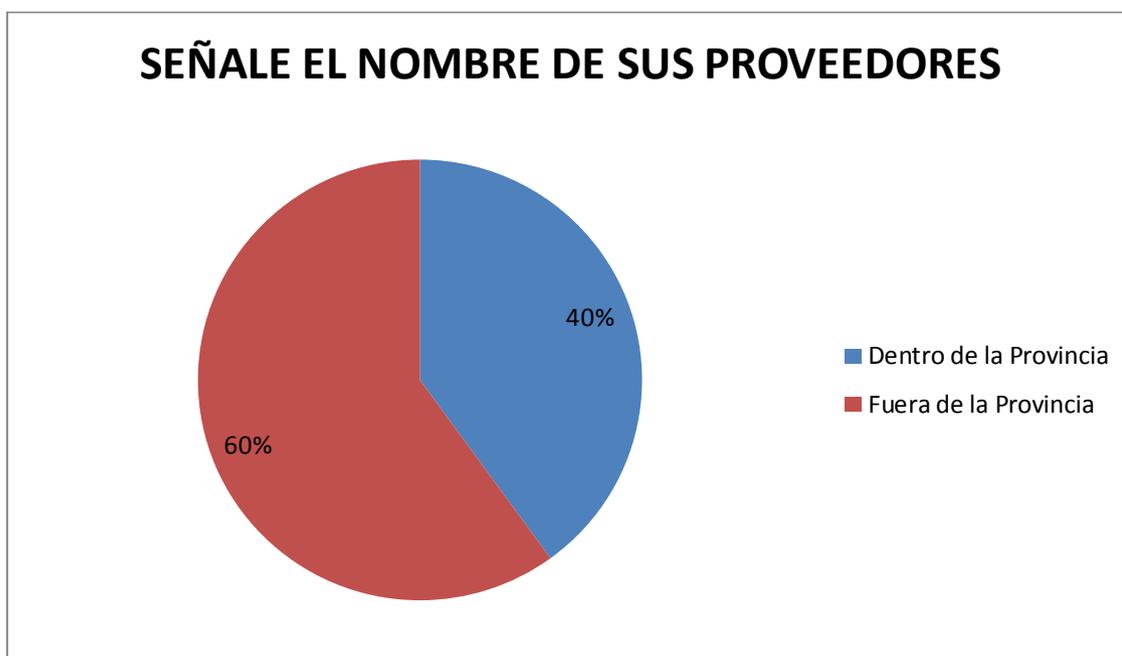


El 35% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que pagan al momento de la entrega, el 40% paga semanalmente, mientras que el 20% paga quincenalmente.

## 9.- SEÑALE EL NOMBRE DE SUS PROVEEDORES.

SEÑALE EL NOMBRE DE SUS PROVEEDORES	Datos	%
Dentro de la Provincia	8	40
Fuera de la Provincia	12	60
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.

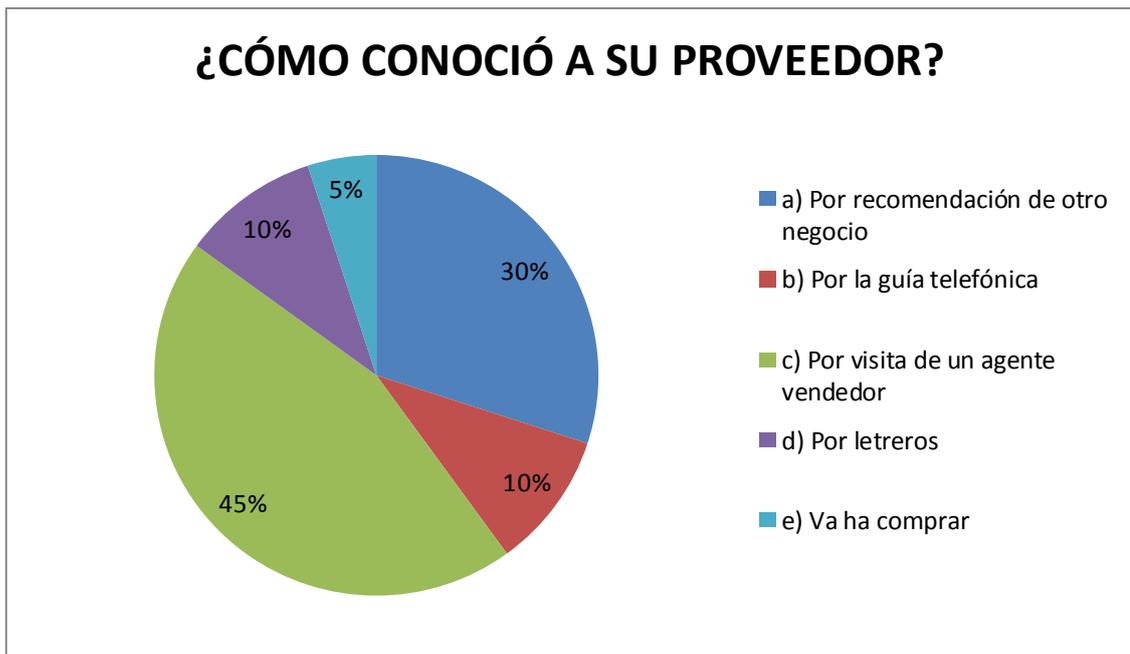


El 60% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que compran a proveedores de fuera de la provincia, mientras que el 40% compran a proveedores dentro de la provincia.

## 10.- ¿CÓMO CONOCIÓ A SU PROVEEDOR?

¿CÓMO CONOCIÓ A SU PROVEEDOR?	Datos	%
a) Por recomendación de otro negocio	6	
b) Por la guía telefónica	2	
c) Por visita de un agente vendedor	9	
d) Por letreros	2	
e) Va a comprar	1	
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.



El 45% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que conoció a su proveedor por visita de un agente, mientras que el 30% por recomendación de otro negocio, el resto por otros criterios.

### 11.- ¿CUAN INTERESADO ESTARÍA EN ADQUIRIR ALGÚN PRODUCTO CÁRNICO DE UN NUEVO PROVEEDOR?

¿CUAN INTERESADO ESTARÍA EN ADQUIRIR ALGÚN PRODUCTO CÁRNICO DE UN NUEVO PROVEEDOR?	Datos	%
a) Nada interesado	2	10
b) Poco interesado	4	20
c) Interesado	13	65
d) Muy interesado	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Propia de los autores.



El 65% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que estarían interesados por un nuevo proveedor, mientras que el 20% dicen que están poco interesados en adquirir algún producto del nuevo proveedor.

**12.- ¿QUE RECOMENDACIONES DARÍA PARA PODER SATISFACER A UN CLIENTE CON PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD?**

<b>¿QUE RECOMENDACIONES DARÍA PARA PODER SATISFACER A UN CLIENTE CON PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD?</b>	<b>Datos</b>	<b>%</b>
a) Puntualidad en Entregas	7	35
b) Pos Venta	4	20
c) Buen Servicio (del vendedor)	1	5
d) Asesoramiento	1	5
e) Calidad en Productos	5	25
f) Facilidad de Pago	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Propia de los autores.



El 65% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que estarían interesado por un nuevo proveedor, mientras que el 20% dicen que están poco interesados en adquirir algún producto del nuevo proveedor.

### 3.2.7.- INTERPRETACIÓN Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS

- El 45% de los propietarios de restaurante encuestados indican que compran la segunda opción, mientras que el 40% dice que su promedio de compra está en la tercera opción.
- El 60% de los propietarios de restaurante encuestados indican prefieren comprar la denominada “Premium”, el 30% prefieren “Selecto” mientras que el 10% dice que adquieren el “Económico”.
- El 15% de los propietarios de restaurante encuestados prefieren la presentación de “poco contenido”, el 50% prefieren “de contenido regular” mientras que el 15% dice que prefieren la presentación de “altos contenidos”.
- El 40% de los propietarios de restaurante encuestados exigen que el empaque sea en “fundas plásticas, el 45% prefieren “empaques al vacío”” mientras que el 10% dice que prefieren el empaque en “termo formados”.
- El 30% de los propietarios de restaurante encuestados no tienen asesoramiento sobre el producto, el 20% conocen como la empresa elabora los productos, mientras que el resto tienen otros criterios.
- El 50% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que compran semanalmente, el 20% cada tres días, mientras que el resto lo hacen en diferentes días.
- El 60% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que pagan precios semejantes, el 30% paga precios superiores, mientras que el 10% paga precios inferiores.

- El 35% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que pagan al momento de la entrega, el 40% paga semanalmente, mientras que el 20% paga quincenalmente.
- El 60% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que compran a proveedores de fuera de la provincia, mientras que el 40% compran a proveedores dentro de la provincia.
- El 45% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que conoció a su proveedor por vista de un agente, mientras que el 30% por recomendación de otro negocio, el resto por otros criterios.
- El 65% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que estarían interesado por un nuevo proveedor, mientras que el 20% dicen que están poco interesados en adquirir algún producto del nuevo proveedor.
- El 65% de los propietarios de restaurante encuestados dicen que estarían interesado por un nuevo proveedor, mientras que el 20% dicen que están poco interesados en adquirir algún producto del nuevo proveedor.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO PROPOSITIVO**

#### **PLAN ESTRÁTEGICO DE LA EMPRESA**

El diseño de la planeación estratégica permitirá a la empresa Carnes “Paris Chiquito”, 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 Cantón Vinces, 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”, 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 Vinces, en comparación a otros años, este cantón posee 71.367 habitantes. Su población urbana es de 34.887 y la rural es de 36.480 habitantes este cantón pertenece a la Provincia de los Ríos que se encuentra ubicada en la costa ecuatoriana, en la cuenca hidrográfica del río Guayas, en centro-sur-oeste de las república del Ecuador.

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

“El Cantón Vinces concentra el 9.1 % (71.367 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”, 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 vinceñas que acuden a comer en los restaurantes.

## **Distribución de los ingresos**

“En cuanto a la distribución del ingreso, Cantón Vinces se concentra el 7.3 % del total nacional”, “no obstante el 45 % de la población vinceña es pobre; la inestabilidad económica y la escasa demanda de mano de obra trae como consecuencia la desocupación de los vinceños. En los últimos años, la subocupación ha crecido significativamente: del 33.77 % al 50.74 %.

## **Migración y divisas de emigrantes**

“La difícil situación económica de los últimos años ha obligado, que las familias vinceñas, 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 10.1 % de las familias vinceños emigran a otros países”, 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).

## **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 “Paris Chiquito” 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 9**

<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 de los autores.

#### **4.1.2 ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICO Y LEGAL**

##### **Reformas Arancelarias**

El actual gobierno de Rafael Correa, propuso una reducción al IVA, del 12 % al 10 %, pero no duro mucho tiempo, regresando al mismo 12%; que es la tasa que está actualmente calculándose, de que se haya hecho realidad tal situación sería un factor negativo de **alto impacto** en el consumo, esto significaría un 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 ha 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 Vinces 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 10

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					

### 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 4,6 % durante los últimos 15 años. Al cierre del año 2012, el PIB se ha incrementado de 40 892 millones de dólares a inicios del año 2012 a 58.895 millones de dólares a finales del mismo año.

La inflación anual para el año 2012 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 “Paris Chiquito”:

Tabla 11

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 de los autores.

#### 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 2004 y el 2012; 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 todas 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 12**

<b>PERFIL DE LOS FACTORES TECNOLOGICOS (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 autores.

#### 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 “Paris Chiquito” se encuentre efectuando en su mercado:

**Tabla 13**

<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 eólica.	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,33</b>

### **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 “Paris Chiquito” 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 Vinces y en la provincia en general; 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 14

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 de los autores.

## 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 Vinces y lugares aledaños, 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 15**

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 de los autores.

### 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 Vinces y la provincia, 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.

#### 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 Los Ríos, 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 16

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

Fuente: Propia de los autores.

#### 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 provincia de Los Ríos, 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 17

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

**Fuente:** Propia de los autores.

#### 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 provincia de Los Ríos. 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 la provincia y qué no decir del cantón Vences, 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.

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

**Tabla 18**

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

**Fuente:** Propia de los autores.

#### 4.2.6 EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO

La empresa Carnes “Paris Chiquito” 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 “Paris Chiquito” tal como se presenta a continuación en la matriz PC:

Tabla 19

<b>ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO (Matriz PC)</b>							
FACTOR COMPETITIVO	Peso	Juris		El Artesano		Carnes y Parrilla del Valle	
		Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado	Calif	Ponderado Peso
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	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>-</b>	<b>3,60</b>	<b>2,70</b>		<b>2,65</b>	

**Fuente:** Propia de los autores.

### **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 “Paris Chiquito”, 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 “Paris Chiquito”.

## 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 “Paris Chiquito”, 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 analizaran 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 “Paris Chiquito” 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 está administrando por objetivos, y la imagen empresarial proyectada en el mercado es débil.

##### **Estructura organizacional flexible**

La estructura organizativa de la empresa Carnes “Paris Chiquito”, 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 “Paris Chiquito” 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 20

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 de los autores.

#### 4.3.1.2 CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA

##### No disposición de vendedores directos

La empresa Carnes “Paris Chiquito”, 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 “Paris Chiquito”; 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 “Paris Chiquito” 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 “Paris Chiquito” 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 21**

<b>ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA 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>
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 de los autores.

### **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 Vinces y sus alrededores, mantiene precios superiores a los de la empresa Carnes “Paris Chiquito”, 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 “Paris Chiquito” 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 22

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 “Paris Chiquito”.

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

**Tabla 23**

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 de los autores.

### 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 (315 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 renuncias.

### **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 pertenecía del recurso humano**

Pese al 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 “Paris Chiquito”.

Tabla 24

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			X			
Bajos niveles de accidentalidad.	X					
Bajo Sentido de Pertenencia del recurso humano.						X

**Fuente:** Propia de los autores.

#### 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 “Paris Chiquito” en relación a la competencia, los productos y los proveedores.

##### 4.3.2.1 BAJA COMPETENCIA DIRECTA EN RESTAURANTES

Se identifica que en la provincia de Los Ríos y específicamente en la Ciudad de Vinces, se encuentran compitiendo 12 empresas en el segmento de mercado de los restaurantes, incluyendo a la empresa Carnes “Paris Chiquito”. La marca Juris es el líder del mercado con una participación del 20 %, siendo un factor de impacto moderadamente positivo para la empresa Carnes “Paris Chiquito”, 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 Vinces:

Tabla 25

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 de los autores.

#### 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 “Paris Chiquito” se encuentra elaborando únicamente productos de uso para parrilladas en calidad Premium.

#### 4.3.2.3 CLIENTES

Los restaurantes de la ciudad de Vinces y sus alrededores, se constituyen como los principales clientes que posee la empresa Carnes “Paris Chiquito”, 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 “Paris Chiquito” 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 “Paris Chiquito” 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 Vices 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 “Paris Chiquito”, 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 coterizado (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 provincia de Los Ríos y el Guayas 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.

**Impacto.-** Para la empresa Carnes “Paris Chiquito” 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 micro entorno:

**Tabla 26**

<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 de los autores.

#### 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 27**

<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	0,10
<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 de los autores.

### **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 Paris Chiquito" 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. A continuación se presenta la matriz FODA con las estrategias.

## ANÁLISIS FODA Y LÍNEAS DE ESTRATEGIAS

**Tabla 28**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENZAS</b>
	<p>Calidad preferida en restaurantes.</p> <p>Alta concentración de la población quiteña.</p> <p>Alta barrera de entrada por exigencias sanitarias.</p> <p>Alta barrera financiera a nuevos competidores.</p>	<p>Pocas regulaciones municipales.</p> <p>Inflación en materias primas cárnicas.</p> <p>Número de competidores.</p> <p>Plazos de crédito a clientes.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
<p>Participación moderada en el mercado de los restaurantes.</p> <p>Selección adecuada de la cartera de productos para el segmento de mercado de los restaurantes.</p> <p>Bajos costos de distribución y ventas</p> <p>Cumplimiento de las exigencias de los clientes.</p> <p>Competencia con precios reducidos.</p>	<p>Estrategia de consolidación y desarrollo en el segmento de mercado de los restaurantes en la ciudad de Quito y sus valles.</p>	<p>Diseño de un servicio de ventas postVentas.</p> <p>Estrategia de promoción focalizada al segmento de mercado de los restaurantes.</p> <p>Desarrollo de una estrategia de alianza con proveedores.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<p>Falta de planeación empresarial.</p> <p>No disposición de vendedores directos.</p> <p>Bajo ajuste del producto a los requerimientos sensoriales del cliente.</p> <p>Inadecuado manejo de la liquidez.</p>	<p>Generación de un direccionamiento estratégico empresarial.</p> <p>Establecimiento de un plan de ventas directas.</p> <p>Diseño de un sistema de investigación y desarrollo para el mejoramiento y creación de nuevos productos.</p>	<p>Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos de los restaurantes.</p> <p>Establecimiento de políticas de créditos y de descuentos.</p>

## **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 Vinces y sus alrededores.

**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 2015 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 ayude 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.

## BIBLIOGRAFIA

**BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA**, Guía para empresarios PYMEs para elaborar un Plan de Negocios

**Censo de Población y Vivienda**, 2012.

**Dirección Metropolitana del Transporte y Viabilidad**.

**Encuesta de Hogares** para el período agosto-octubre 2009.

**FLACSO**, Encuesta del Mercado Laboral Ecuatoriano, 2009

**FLACSO**, Encuesta del Mercado Laboral Ecuatoriano, 2009 y BCE

**HAX, A; MAJLUF N.**, Gestión de Empresas con una Visión Estratégica,

Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 2007

**INEC**, Alimentos de Mayor Consumo Ecuatoriano 2010

**KINNEAR**, Thomas; **TAYLOR**, James. Investigación de Mercados un Enfoque

Aplicado. McGraww-Hill. Colombia. 2008.

**KOTLER**, Philip; **TAYLOR**, Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. México.2008.

**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. 2008.

**MUÑIZ GONZÁLEZ**, Rafael, Marketing en el siglo XXI

**PETER**, D. Dictionary of Marketing Terms. Bennett (Ed.). Chicago-  
E.E.U.U.2007.

**PORTER**, Michael, Ventaja Competitiva

# ANEXOS





**Encuesta aplicada a los propietarios de los restaurantes de  
Vinces Provincia de Los Ríos**

**1.- ¿CUÁNTOS KILOGRAMOS, APROXIMADAMENTE, COMPRA  
SEMANALMENTE DE PRODUCTOS CÁRNICOS?**

1-10 Kg.

11-20 Kg.

21-30 Kg.

31-40 Kg.

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

Premium

Selecto

Económico

**3.- ¿QUE PESO LE AGRADARÍA QUE CONTENGA CADA PRESENTACIÓN?**

Poco contenido

De contenido regulares

Altos contenido

**4.- ¿QUE TIPO DE EMPAQUE EXIGEN?**

Fundas plásticas

Empaques al vacio

Termo formados

Atmosfera modificada

**5.- MARQUE EL TIPO DE ASESORAMIENTO QUE USTED RECIBE SOBRE EL MANEJO DE PRODUCTOS CÁRNICOS**

- a) No recibe asesoramiento
- b) De cómo la empresa elabora los productos
- c) Del valor nutricional del producto
- d) De la forma de preparar los productos
- e) De la forma de almacenar los productos
- f) De la forma de conservar el producto

**6.- ¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE ABASTECE DE PRODUCTOS**

## **CÁRNICOS?**

Diariamente

Cada dos días

Cada tres días

Semanalmente

Cada dos semana

Cada tres semanas

Más de tres semanas

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

Inferiores

Semejantes

Superiores

**8.- ¿CADA CUANTO TIEMPO PAGA POR LOS PRODUCTOS CÁRNICOS QUE ADQUIERE?**

- a) A la entrega
- b) Semanalmente
- c) Quincenalmente
- d) Mensualmente

**9.- SEÑALE EL NOMBRE DE SUS PROVEEDORES**

Dentro de la Provincia

Fuera de la Provincia

**10.- ¿CÓMO CONOCIÓ A SU PROVEEDOR?**

- a) Por recomendación de otro negocio
- b) Por la guía telefónica
- c) Por visita de un agente vendedor
- d) Por letreros
- e) Va a comprar

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

- a) Nada interesado
- b) Poco interesado
- c) Interesado
- d) Muy interesado

**12.- ¿QUE RECOMENDACIONES DARÍA PARA PODER SATISFACER A UN CLIENTE CON PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD?**

- a) Puntualidad en Entregas
- b) Pos Venta
- c) Buen Servicio (del vendedor)
- d) Asesoramiento
- e) Calidad en Productos
- f) Facilidad de Pago