

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de Negocios para un establecimiento de venta de cárnicos
“Squisito” en el sector norte de la ciudad de Quito**

**Narda Pamela Parra Martínez
Grace Margarita Taco Lasso**

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de MBA

Quito

Diciembre de 2008

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de Negocios para un establecimiento de venta de cárnicos "Squisito" en el sector norte de la ciudad de Quito

Narda Pamela Parra Martínez
Grace Margarita Taco Lasso

Victor Viteri, Ph. D.
Decano del Colegio de Postgrados

Giuseppe Marzano, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración

Fabrizio Noboa, Ph.D.
Director del MBA

Patricio Durán, M.B.A.
Director de Tesis y
Miembro del Comité de Tesis

Fabrizio Noboa, Ph.D.
Miembro del Comité de Tesis

Quito, diciembre de 2008

© Derechos de autor
Narda Pamela Parra Martínez
Grace Margarita Taco Lasso
2008

Dedicatoria

A nuestros padres, que son la base del aliento diario para continuar con nuestras carreras, a ellos que con amor y comprensión han estado a nuestro lado durante todos los pasos importantes de nuestra vida. A nuestros maestros, que nos han brindado un ejemplo de entrega y vocación en la formación de profesionales. A nuestros compañeros que hicieron de este camino de aprendizaje, un tiempo lleno de risas, bromas, sueños y anhelos que se concretarán en un futuro muy próximo. A todas aquellas personas que hagan de este documento un material de consulta para futuros trabajos.

Agradecimientos

Nuestro profundo agradecimiento a Dios por permitirnos contar con una familia que nos apoya incondicionalmente y que son parte de nuestros éxitos y alegrías.

Un agradecimiento especial nuestro Director de Tesis, Sr. Patricio Durán y al Director del Programa de MBA, Sr. Fabrizio Noboa, por motivarnos en este proceso de trabajo que enriquece nuestro conocimiento y facilita nuestro desarrollo como nuevas empresarias de la nación. Agradecemos también a las Instituciones que hicieron posible la recolección de información fidedigna que sustenta este plan de negocios.

Resumen

Este documento describe el plan de negocios para implementar el primer establecimiento de una cadena de minimercados especializados “Squisito”. La idea radica en una tienda que venda todo tipo cárnicos, con la característica especial de proveer cortes selectos de piezas, que se realizan en el momento de la venta, a vista del cliente, con la mayor calidad e higiene. El negocio está orientado a satisfacer las necesidades de los hogares de clase media y media alta del norte de la ciudad de Quito. La estrategia de este proyecto consiste en brindar un servicio diferenciado en la venta de cárnicos, que implique que el cliente observe como se realiza el corte de carne de su elección, en un lugar que reúne los productos complementarios, como verduras frescas, condimentos, salsas y bebidas. Los servicios complementarios del local, harán que la estancia del consumidor en el establecimiento sea una nueva experiencia de compra, en donde recibirá asesoramiento y personalización de su orden. La oportunidad de este negocio consiste en lograr que las amas de casa de los hogares de clase media y media alta de la ciudad de Quito prefieran abastecerse de cárnicos en un lugar de calidad e higiene garantizadas y reemplacen su hábito de adquirirlos en el supermercado.

Abstract

This document describes the business plan to establish the first shop of a chain of specialized minimarkets "Squisito". The principal idea of the Business is to have a shop which sells every kind of meat, with the special characteristic of selling selected cuts of meat pieces, which are done just in front of the customer as hen wants to have it, with the best product quality warranted cleaning and safety rules. The business is oriented to satisfy the necessities of homes sited on north of Quito. This project's strategy is giving a differenced service, selling meat in a place which joins every kind of related products to prepare meat, as fresh vegetables, condiments, sauces and drinks. The complementary services will make the customer to live a new buying experience, where he can receive assessment on preparing what he bought and a personalized order. The opportunity of this business is to make the mothers of our target, to prefer buying their meat products on a specialized place, replacing their preference of going to supermarkets.

INDICE

	Pag.
CAPÍTULO I	
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	
1.1 Diseño de la investigación	1
1.2 Realización de la investigación	2
1.2.1 Métodos Cualitativos	2
1.2.2 Métodos cuantitativos numéricos	3
1.3 Resultados de la investigación de mercados	3
1.3.1 Focus Group	3
1.3.2 Entrevistas a profundidad	4
1.3.3 Encuestas a hogares	6
1.4 El tamaño del mercado y su tendencia	8
CAPÍTULO II	
SECTOR EXTERNO	
2.1 Análisis del sector	10
2.1.1 Producción de carne	11
2.1.2 Red Nacional de Mataderos	12
2.2 Análisis de la industria	13
2.2.1 Importaciones de carne	13
2.3 Análisis de factores	14
2.3.1 Descripción geográfica	14
2.3.2 Descripción económica	15
2.3.3 Descripción socio económica	17
2.4 Mercado de cárnicos en la ciudad de Quito	17
2.4.1 Oferta	17

2.4.2	Demanda	18
2.5	Datos del mercado específico del sector de El Inca	18
2.5.1	Mercado relevante para Squisito	18
2.5.2	Competencia en el sector de influencia	19
2.5.3	Oferta de cárnicos en el sector de influencia	20
2.6	Cadena de abastecimiento y proveedores en Ecuador	22

CAPÍTULO III

LA EMPRESA

3.1	Proyecto	26
3.2	FODA	27
3.2.1	Fortalezas	27
3.2.2	Debilidades	27
3.2.3	Oportunidades	27
3.2.4	Amenazas	27
3.3	Visión, misión, objetivos	28
3.3.1	Visión	28
3.3.2	Misión	28
3.3.3	Objetivos	28
3.4	Alcance del proyecto	29
3.4.1	Tipos de clientes	29
3.4.1.1	Quienes toman la decisión	29
3.4.1.2	Quienes influyen en la decisión	29
3.4.1.3	Segmentación Demográfica	29
3.4.1.4	Segmentación Geográfica	30
3.4.1.5	Segmentación Psicográfica	30
3.5	Plan estratégico	30
3.5.1	Estrategias de entrada	30
3.5.2	Estrategias de crecimiento	31
3.5.3	Los conceptos de diferenciación	31
3.5.4	Estrategia de marketing global	32

CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

4.1	Posicionamiento de la empresa en el mercado	33
4.2	Estrategias de mercadeo	33
4.2.1	Producto	33
4.2.1.1	Estrategia de producto para penetrar el mercado	34
4.2.1.2	Estrategia para desarrollar el producto	35
4.2.2	Precio	36
4.2.2.1	Estrategia de precio a mediano plazo	37
4.2.3	Promoción y publicidad	38
4.2.3.1	Estrategias de promoción a futuro	40
4.2.4	Plaza	41
4.2.4.1	Estrategia de proceso de calidad en el establecimiento	41
4.2.4.2	Estrategia de implementación del sistema de información de mercado	42
4.3	Tácticas de Venta	44
4.4	Políticas de servicio	45

CAPÍTULO V

PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

5.1.	El ciclo operativo	46
5.1.1.	Almacenamiento no refrigerado	46
5.1.2.	Conservación y almacenamiento por refrigeración	47
5.1.3.	Técnicas de conservación disponibles para la manipulación de las carnes a falta de refrigeración	49
5.1.4.	Organigrama inicial	49
5.1.5.	Compensación administrativa y posesión	52
5.2.	Determinación del tamaño de la planta	52
5.2.1.	Suelos y drenajes	53
5.2.2.	Los mostradores	53

6.6.1.7.	Análisis de los escenarios de Flujos de Caja	78
6.2.	Estados Financieros	78
6.2.1.	Proforma de Balance General	78
6.2.2.	Proforma de Estado de Resultados	80
6.3.	Los puntos más sobresalientes	81

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.	Conclusiones	82
7.2.	Recomendaciones	83

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Pág.
Gráfico No. 1 Estructura del mapa de la cadena agroindustrial de la carne	12
Gráfico No. 2 Mercado relevante de Squisito	19
Gráfico No. 3 Implementación de estrategias de producto, Penetración del mercado	35
Gráfico No. 4 Implementación de estrategias de producto, Innovación del producto	36
Gráfico No. 5 Preferencia de promociones en supermercados	37
Gráfico No. 6 Implementación de estrategias de plaza, Proceso de calidad en el punto de venta	42
Gráfico No. 7 Implementación de estrategias de plaza Sistema integrado de mercadeo	43
Gráfico No. 8 Tácticas de Venta	44
Gráfico No. 9 Duración de la carne en el almacén	48
Gráfico No. 10 Organigrama de un establecimiento Squisito	49
Gráfico No. 11 Distribución física de Squisito	55
Gráfico No. 12 Plan de acción de estrategias	60

INDICE DE ANEXOS

		Pág.
Anexo 1	Ficha de focus group	85
Anexo 2	Cálculo del tamaño de la muestra	90
Anexo 3	Encuesta a hogares	91
Anexo 4	Resultados de la investigación - Grupos de edad	92
Anexo 5	Resultados de la investigación - Preferencias de consumidores	94
Anexo 6	Resultados de la investigación - Preferencias de consumidores	95
Anexo 7	Tendencias de mercado de supermercados	97
Anexo 8	Componentes del PIB en Ecuador	99
Anexo 9	Indicadores Socioeconómicos del Ecuador	100
Anexo 10	Indicadores Económicos del Ecuador	102
Anexo 11	Población Vacuna del Ecuador	104
Anexo 12	Exportadores de Cárnicos en Ecuador	105
Anexo 13	Exportación de Carnes por país	108
Anexo 14	Inversiones del Proyecto	109
Anexo 15	Ventas proyectadas	112
Anexo 16	Proforma de Costos	114
Anexo 17	Proforma de Gastos	117
Anexo 18	Evolución de la Tasa de Riesgo País en Ecuador	119
Anexo 19	Flujo de Caja sin apalancamiento escenario normal	122
Anexo 20	Flujo de Caja sin apalancamiento escenario Pesimista	128
Anexo 21	Flujo de Caja sin apalancamiento escenario Optimista	134
Anexo 22	Tabla de amortización	140
Anexo 23	Flujo de Caja con apalancamiento escenario normal	141
Anexo 24	Flujo de Caja con apalancamiento esc. pesimista	147
Anexo 25	Flujo de Caja con apalancamiento esc. optimista	153

CAPÍTULO II

SECTOR EXTERNO

2.2 Análisis del sector

La cadena agroindustrial de carne y sus subproductos, se basa en la explotación de ganado vacuno, porcino y en menor grado ovino; siendo la producción de estas especies, la oferta nacional de carnes rojas para el consumo directo e industrial; producción que presenta un crecimiento poco significativo, en relación a la demanda de productos ganaderos, para el mercado nacional y comercio fronterizo¹.

La industria porcina está muy poco desarrollada en el país, por factores como: altos costos de producción, competencia por materias primas con la industria avícola, falta de cría de reproductores de razas puras para nuevos productores, escasa innovación tecnológica y falta de capacitación a pequeños productores; además esta industria está afectada por la introducción de productos similares de los países vecinos, especialmente del Perú, que tiene preferencias arancelarias en la importación de materias primas para alimentos balanceados, situación que le resta competitividad a los productos ecuatorianos.

La explotación tecnificada o semi-tecnificada pertenece a pocas empresas; se estima que aporta con el 22% de la oferta total; orientada a satisfacer la demanda de carne de la cadena de supermercados e industrias de elaborados cárnicos.

La crianza de ovinos se limita a los páramos andinos, su producción es marginal, con tendencia a la disminución de los rebaños. De acuerdo al III Censo Nacional Agropecuario se calcula una población de 1.12 millones de

¹ Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, 2008

unidades, con más del 93% de raza criolla, 6% mestiza y apenas 1% razas puras. El 96% se localiza en las provincias del Callejón Interandino, siendo sus sistemas de explotación tradicionales, con bajos niveles tecnológicos, que ocasiona bajos rendimientos y déficit en la oferta.

2.6.1 Producción de carne

Según información de PRONACA, se estimó en el 2007 una producción aproximada de 105,430 toneladas métricas de carne en los mataderos del país², con un incremento del 9% respecto al año anterior. La disponibilidad per-cápita de carne en el Ecuador no supera los 9 Kg. por habitante por año³.

En el 2007, el rendimiento promedio fue de 208 Kg. por animal sacrificado; sin embargo, por las diferentes características de las zonas de producción y los tipos de ganado, no hay homogeneidad en calidad y peso de los animales; así, para la comercialización de ganado y carne se pasa por alto la calidad, pues el país no dispone de un sistema de clasificación de ganado en pie y carne faenada.

En la producción de carne porcina, hay una tendencia creciente; para el año 2006 los mataderos registraron una producción de 27,664 toneladas métricas de animales sacrificados, lo que significó un incremento del 10% respecto al año anterior. Más de 50% del faenamamiento total se concentra en tres provincias: 30% corresponde a Pichincha, 16% en Guayas y 9% en Chimborazo⁴.

Por la naturaleza de la comercialización y destino de la carne de cerdo, aún existe el sacrificio clandestino, que se estima alrededor del 10%

³ PRONACA, Resumen anual, 2007

⁴ PRONACA, Resumen anual, 2007

⁵ Gobierno de la Provincia de Pichincha, Plan Nacional de Alimentación, 2007

del total registrado en los mataderos, que debería incluirse al volumen antes indicado.

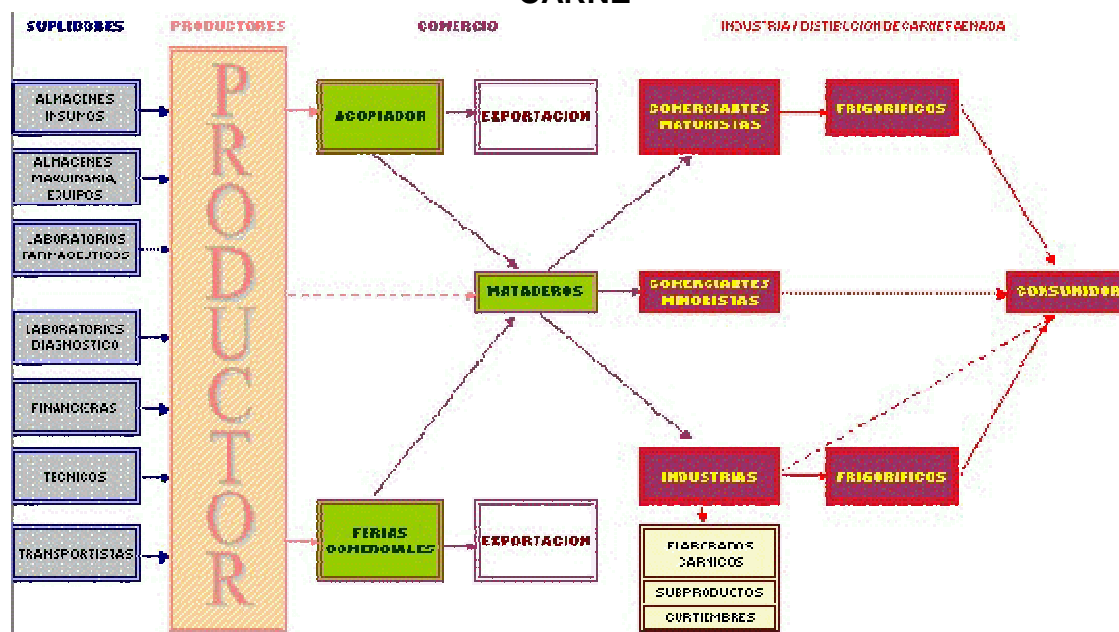
2.6.2 Red Nacional de Mataderos

El Ecuador cuenta con más de 200 mataderos localizados, 45% en la Sierra, 38% en la costa y 17% en la Región Amazónica y Galápagos. La mayoría están administrados por municipios; el 81% de los mataderos están en áreas urbanas, 7% en semiurbanas y 12% son rurales⁵, sin contabilizar los privados, que adquieren los animales de abasto y comercializan carne faenada.

El Ministerio de Agricultura propone el siguiente mapa estructural de la cadena agroindustrial de carne, con los principales protagonistas del cluster .

GRAFICO No. 1

ESTRUCTURA DEL MAPA DE LA CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA CARNE



Fuente: SESA, Ecuador (2007)
Elaborado por: SESA

⁵ Ministerio de Agricultura y Ganadería, Estudio Sectorial de Oferta y Demanda al año 2006

2.7 Análisis de la industria

La industria de carne es compleja, dada la cantidad de alternativas que presenta vertical y horizontalmente. La industria se desarrolla en etapas que pueden estar en un mismo establecimiento integral o separado en fábricas parciales. Se pueden citar como etapas definidas las siguientes:

- Faena o matanza para consumo local, o de otros establecimientos procesadores.
- Preparación de reses, medias reses o cuartos refrigerados.
- Deshuesado para carne tipo manufactura.
- Troceado para cortes de venta local o exportación congelados.
- Charqueado o picado de carne para la elaboración de conservas envasadas, carnes cocidas o embutidos.

El procesamiento de carnes, incluye la elaboración de:

- Conservas enlatadas.
- Carnes cocidas congeladas.
- Embutidos o chacinados.
- Fiambres curados, cocidos, salados y ahumados

2.7.1 Importaciones de carne

Durante el año de 2007, la importación de ganado, animales vivos ascendió a 15.338 miles de dólares, con una oferta total en el mercado nacional de 1.283.123 miles de dólares⁶

⁶ www.bce.fin.ec, Banco Central del Ecuador, 2007

La importación de carne y productos de la carne para el año 2007 fue de 17.132 miles de dólares, con una oferta total de 1.259.627 miles de dólares⁷.

El rubro de Producción de la industria de procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos asciende a 917,368 en el 2007⁸.

Las importaciones de carne y vísceras de bovino no superan las 580 toneladas, y están destinadas a la cadena de hotelería; en tanto que los productos porcinos alcanzan 4,400 toneladas métricas con una tendencia de incremento con relación a las importaciones de años anteriores. Los países de origen son Perú, Canadá, Chile, EEUU, con mayor porcentaje a este último país.

2.8 Análisis de factores

2.8.1 Descripción geográfica

El Ecuador es un país multiétnico y pluricultural, con una población de aproximadamente 13,6 millones de habitantes,⁹ crece al 1.5% anual. El territorio está dividido 4 regiones: costa, sierra, oriente e insular. Del total de habitantes en el país, más de 5.5 millones vive en la región Sierra.

La ciudad de Quito, donde iniciará el proyecto, posee las siguientes características importantes:

- **Habitantes:** 1'414.601 en el área urbana
- **Clima:** Lluvioso y frío de noviembre a abril y seco de mayo a octubre.

⁷ www.bce.fin.ec, Banco Central del Ecuador, 2007

⁸ Corpei, 2008

⁹ INEC, 2008

- **Temperatura:** Entre los 13 y los 21 grados centígrados.
- **Autoridades Principales:** Alcalde Paco Moncayo

Quito se divide en 52 parroquias, 19 de ellas están repartidas en la zona urbana y 33 en la parte rural. El negocio está orientado a satisfacer las necesidades de la población del norte de la ciudad, comprendida por 2 parroquias: Chaupicruz y Cotocollao.

2.8.2 Descripción económica

La economía del país, depende en gran parte de la producción y exportación de petróleo y de la exportación de materias primas, banano, cacao y mariscos.

Según datos del Banco Central de Ecuador, el PIB del país alcanzó para el segundo trimestre del 2008, los US\$ 45.789 millones de dólares, con una variación anual del 2.49% y un PIB per cápita aproximado de US\$ 3.366 dólares.

De la composición del PIB total, US\$ 520.087 miles de dólares corresponden al sector de agricultura, ganadería y caza, relacionado con el giro del negocio, que equivale al 8% del rubro total, mientras que el 15% del total lo integra el sector de comercio al por mayor y menor. (Ver Anexo 8)

La inflación anual acumulada a octubre del 2008 es de 9,85%. El IPC a Septiembre de 2008 es de 119.48 con una variación anual de 9.97% en el país y de 8.91% en la ciudad de Quito. El consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas que integra este índice, varía al 19.83% anual en el año 2008 en la ciudad e Quito, como indica el Anexo 9.

En los principales indicadores del mercado laboral, se puede ver en el Anexo 10 que, la tasa de desempleo a octubre del 2008 es de 8.66% y

8.34% en Quito. La tasa de subempleo en la ciudad es de 38.15% y casi 47% en todo el país.

En comercio exterior, Ecuador se destaca por la producción agrícola, siendo importante exportador de bananas, flores cortadas, y el octavo productor mundial de cacao.

Las importaciones de bienes de consumo, como los cárnicos, alcanzan en el 2008 los US\$ 2732.50 millones de dólares. Dentro de los códigos NANDINA registrados en el BCE, destacan los productos cárnicos procesados de res, porcino o lanar con una baja participación en el rubro de importaciones que corresponde al 0.8% del total del rubro registrado. Mucho más baja aún es la importación de animales vivos con una participación menor al 1% del total de importaciones. Estos nos indican que hay muy baja entrada de productos cárnicos procesados o sin procesar al país y que el mercado local se abastece con la producción local y se adecua a la calidad que por ahora le ofrecen.

Entre los tratados de comercio exterior que el Ecuador mantiene al momento, podemos destacar que pertenece a la Comunidad Andina de Naciones, es miembro asociado de Mercosur, de la Organización Mundial del Comercio (O.M.C.), del Banco Interamericano de Desarrollo (B.I.D.), del Banco Mundial (B.M.), del Fondo Monetario Internacional (FMI), de la Corporación Andina de Fomento (C.A.F.), y otros organismos multilaterales.¹⁰ Estos tratados facilitarían el acceso a productos cárnicos elaborados y frescos de procedencia internacional, siendo de interés los procedentes de Argentina, Chile y Brasil por su reconocida calidad.

En cuanto a la economía de la ciudad de Quito, podemos decir que es una red urbana que articula un conjunto de zonas productivas, por lo tanto es una ciudad atractiva para buscar nuevos nichos de mercado y realizar proyectos sustentados en la diferenciación.

¹⁰ Enciclopedia Encarta, 2008

2.8.3 Descripción socio económica

En la actualidad, Ecuador vive un fenómeno migratorio, alrededor de 700.000 colombianos registrados e indocumentados residen en el Ecuador, y se registran entradas significativas de ciudadanos peruanos, chilenos, argentinos y otros de Sudamérica.¹¹ Nuestro país se ha convertido en refugio de exiliados políticos y de familias extranjeras que arriban en busca de mejores condiciones de vida y tranquilidad, han encontrado en el Ecuador fuentes de trabajo e implantación de negocios propios.

Los extranjeros buscan en nuestro país nuevas oportunidades de desarrollo económico y social, es por ello, la ciudad posee varios restaurantes de comida internacional, especialmente los de especialidades en carnes a la parrilla con estilo argentino o brasilero.

2.9 Mercado de cárnicos en la ciudad de Quito

2.9.1 Oferta

La oferta de productos cárnicos en la ciudad de Quito, se realiza a través de distintos canales de distribución que varían según el acceso a servicios de los hogares, su poder adquisitivo, sus preferencias e incluso localización dentro de la ciudad.

Según datos proporcionados por PRONACA¹², los principales medios por los que expenden sus productos son los supermercados con un 69%, la segunda fracción de 18% se compone de tiendas de barrio,

¹¹ MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, Informe de entradas y salidas del país (2007)

¹² PRONACA, Informe Anual, 2007

abacerías y carnicerías. En tercer lugar se encuentran los delicatessen con un 13% de participación.

Las tendencias de compra según el establecimiento para las personas de poder adquisitivo medio alto y alto son el supermercado y los delicatessen. Existen muy pocas carnicerías en la ciudad que se dediquen a brindar el servicio específico de comercialización de cortes exclusivos de carnes.

2.9.2 Demanda

La demanda de carnes a nivel nacional está insatisfecha, no por la falta de canales de distribución, si no por la falta de producción interna de carnes, ocasionado por la falta de reses de buena calidad, animales sanos y bien alimentados y total falta de estándares de calidad en la crianza de los mismos.¹³

La producción de carnes que menos se ha desarrollado es la de cerdo y la ovina, existiendo en el mercado gran acceso a productos importados, especialmente colombianos y argentinos.

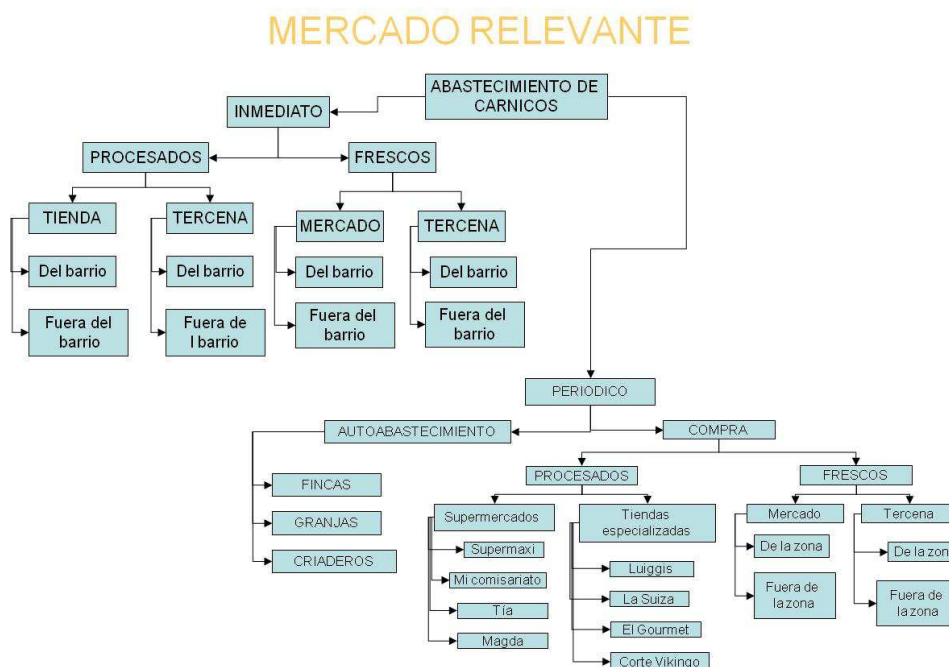
2.10 Datos del mercado específico del sector de El Inca

2.10.1 Mercado relevante para Squisito

El mercado relevante para nuestro negocio se orienta a satisfacer la necesidad primaria de cárnicos a las familias del norte de la ciudad de Quito. A continuación el cuadro que resume las diferentes vías con las que cuenta nuestro nicho de mercado para abastecerse de cárnicos:

¹³ Censo Agropuecuario, Ecuador, 2006

GRAFICO No. 2 MERCADO RELEVANTE DE SQUISITO



Autor: Margarita Taco / Pamela Parra

2.10.2 Competencia en el sector de influencia

Las entrevistas a profundidad nos indicaron que la mayor parte de negocios de la zona de El Inca, ofrecen productos dirigidos a personas de nivel socioeconómico medio o medio bajo de la población.

La mayor parte de negocios de venta al de tal, ubicados en este sector se dedican a la compra venta de productos de primera necesidad especialmente concentrados en panaderías, lácteos y abarrotes en general.

Los establecimientos de venta de cárnicos no son lo suficientemente salubres para garantizar la excelencia de los cortes y

la calidad de los productos, por lo tanto, es difícil acceder a productos de naturaleza de supermercado tales como verduras frescas y limpias o cárnicos en general.

De acuerdo a los datos de la investigación de mercados, la población realiza las compras de la semana en el supermercado y solamente complementan sus compras en las tiendas con artículos que se les ha olvidado adquirir en el supermercado.

Muchas de las tiendas aledañas se abastecen realizando compras en los mismos supermercados cercanos a la zona¹⁴ Los precios de las tiendas y panaderías son muy poco competitivos en comparación a los precios de los supermercados.

Las tiendas de barrio del sector no han visto la necesidad de complementar su negocio con cárnicos o vegetales por no contar con el equipo necesario para mantenerlos frescos dentro del local.

Uno de los supermercados que representa la mayor competencia en términos de producto sustituto para las tiendas de barrio es Supermaxi “Plaza Norte” ubicado en la avenida 10 de Agosto. Otros habitantes de la zona realizan sus compras Supermercados Magda de la Luz.

Dentro de los establecimientos considerados competencia figura también la comercializadora “La Suiza” ubicada en el sector de Carcelén, que expende cárnicos precortados y productos precocidos fáciles de preparar.

2.10.3 Oferta de cárnicos en el sector de influencia

¹⁴ Pablo Bustillos, Administrador de Supermercados Magda La Luz

Las necesidades de nuestros consumidores en cuanto a cárnicos, se pueden clasificar en dos tipos, según su periodicidad: inmediatas y periódicas o programadas.

Las necesidades inmediatas se satisfacen mediante una compra en la tienda de la esquina o la terцена del sector, mientras que las necesidades programadas o periódicas se satisfacen realizando compras en supermercados, al mismo tiempo en que se adquieren el resto de víveres y abarrotes necesarios para la dieta alimenticia del hogar.¹⁵

En el sector de la El Inca la oferta de cárnicos se da por medio de varios canales:

Supermercados: Supermaxi Plaza Norte, Magda Supermercados La Luz, expenden todo tipo de corte pre empacado, proveniente de las plantas de Pronaca, Juris, Don Diego o Federer principalmente

Tiendas especializadas: La Suiza Carcelén, El Corte Vikingo Av. 6 de diciembre expenden cortes especiales de carne de todo tipo y comida semi elaborada o lista para preparar, su especialidad, los productos pre condimentados y pre cocidos.

Tercenas: en el sector existen 6 terцenas, 2 de ellas medianas y 4 pequeñas. Ninguna con garantía de salubridad e higiene en sus productos ni fuerte posicionamiento de marca en el sector.

Tiendas de abarrotes: aproximadamente 22 tiendas en el sector, que expenden todo tipo de productos de primer necesidad, algunas de ellas cárnicos, empacados y procesados de diferentes marcas, muy pocas de ellas expenden carne fresca e higiénicamente conservada en el establecimiento.

¹⁵ TACO M., PARRA P., Estudio de mercado – Consumo de cárnicos en hogares del sector de la El Inca en la ciudad de Quito. Mayo/2007

2.11 Cadena de abastecimiento y proveedores en Ecuador

Tomando en cuenta que los resultados de la investigación cualitativa indican que acceder a carnes de buena calidad en el mercado es complicado y considerando que un buen corte no garantiza la calidad si no otros factores de la carne, desde su raza, crianza, alimentación y sacrificio; fue necesario dedicar especial cuidado a la búsqueda de proveedores locales y extranjeros que garanticen nuestro acceso a productos de calidad.

Los datos del último censo agropecuario en el Ecuador (Anexo 11), el ganado de pura sangre es solamente el 8% del total de la población vacuna en el país, el 42% es ganado mestizo sin registro y el 54% es ganado criollo. Con estos datos es vital determinar qué ganaderías en el país podrían proveer de carne de la mejor calidad, así tenemos a dos de ellas:

FOGAMEX, una finca de crianza ubicada en la provincia de Imbabura, que en marzo del 2006 importó desde México el total de 111 ovinos y 12 caprinos procedentes de 14 ganaderías de seis estados de México, la importación se realizó por 62 hembras y 61 machos de once diferentes razas, entre las cuales están: suffolk, east freissian, dorper, katahdin, romanov, charolais, pelibuey, dorset, rambouillet y Hampshire.

La segunda ganadería que cuenta con animales de carne de pura sangre es “LA ESMERALDA” ubicada en la provincia de Esmeraldas y de propiedad de Rafael Armijos. Esta ganadería importó en el año 2007 44 animales de la raza “Nelore” especializada en carne, ejemplares de alto contenido genético de origen Boliviano de la más alta calidad.

Como respaldo de la cadena de abastecimiento, buscamos a las empresas que hayan exportado productos cárnicos desde el Ecuador, lo que

nos garantiza que las empresas cumplen con los altos parámetros que en extranjero se exigen al comprar productos cárnicos, las tres empresas que se destacan en esta actividad de acuerdo a la información detallada en el Anexo 12, son las siguientes:

- ELABORADOS CARNICOS S.A. ECARNI, ubicada en Pichincha desde el año 1982, ha exportado embutidos y preparaciones alimenticias a base de carne, así como conservas y jamones hacia Colombia desde el año 1998
- MIYAQUIL S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil desde el año 2003, ha exportado a los Estados Unidos carnes refrigeradas y congelados, excepto de conejo o liebre y ancas de rana desde el año 2004.
- PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C. A. PRONACA, constituida en 1977, exporta desde el año 2008 carne de pollo, pavo y mariscos, así como embutidos provenientes del pollo hacia Colombia, Estados Unidos, Holanda, Uruguay y Hong Kong.

En cuanto a productores de carne porcina, se tomará en cuenta a LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CARNE DE CERDO ubicados en la Parroquia de Lauro Guerrero en la provincia de Pichincha, reconocido por cumplir con las más altas normas de calidad en la crianza de porcinos y hacer esfuerzos importantes para mejorar sus razas de crianza.

En vista de que nuestra investigación identificó pocos proveedores locales, fue necesario investigar acerca de los mayores exportadores de cárnicos en Latinoamérica.

De acuerdo con los datos publicados por CORPEI (Ver anexo 13), los mayores exportadores de carne son: Brasil con 151,600 cabezas comercializadas, le sigue Estados Unidos con 100.000 y Argentina con 50.000 unidades.

La carne proveniente de Argentina, tiene precio accesible, por la reciente crisis de fiebre aftosa de la que se están recuperando, aún así, se ha considerado realizar importaciones desde ese país por cuanto la calidad de las carnes es muy conocida en el país.

Las empresas exportadoras de carnes en Argentina que pueden abastecernos de acuerdo a nuestro volumen podrían ser:

- ARGENTINE BREEDERS & PACKERS SA de Buenos Aires, cuenta con carne vacuna y de cerdo
- CAMPO DEL TESORO de Buenos Aires, comercializa carne vacuna y productos de carne
- OL-CAR S.A. en Córdoba, proporciona carne vacuna y productos de carne
- INDUSTRIAS FRIGORIFICAS RECREO SAIC, ubicada en Santa Fe, provee carne vacuna, de cerdo, embutidos, jamón y grasa animal

En cuanto a los productos de proveniencia Brasileira, las empresas con las que se puede tener contacto son:

- ABIEC - BRAZILIAN BEEF EXPORT INDUSTRIES ASSOCIATION, ubicada en Sao Paulo, comercializa carne y productos de carne
- INDUSTRIA E COMERCIO DE CARNES MINERVA LTD, ubicada en Sao Paulo y provee carne vacuna, carne de cordero y productos de carne
- INTERMEAT ASSESSORIA E COMERCIO LTDA, comercializa carne vacuna y de cerdo
- K6 TRADING COMERCIAL IMPORT EXPORT, de Paraná provee de carne de cerdo, pollo y bovina

La carne de procedencia brasilera cuenta con gran reconocimiento en mercados como Rusia, Chile y la Unión Europea, que son sus principales destinos de exportación.

CAPÍTULO I

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La carne de ganado vacuno, porcino, lanar y de aves constituye un insumo fundamental en la preparación de los alimentos de la población ecuatoriana y especialmente de la quiteña. La oferta de este producto en la ciudad es muy diversa en cuanto a clase, variedad y calidad, de la cual puede “escoger” el consumidor.

Dada nuestra experiencia de consumidores, no hemos encontrado el gran concepto diferenciador que requerimos quienes nos gusta consumir el producto, esto es, que el cliente pueda elegir no solo la parte de donde quiere consumir del animal sacrificado, sino también el tipo de corte que se realice de la carne; aspecto básico para preparar un producto de óptima calidad.

Es con este concepto de diferenciación, que nace nuestra oportunidad de negocio, pues hemos investigado y concluido que las amas de casa de los hogares de clase media y media alta de la ciudad de Quito prefieren abastecerse de cárnicos en un lugar de calidad e higiene garantizadas, en donde reciban asesoramiento para preparar sus carnes y los mejores aditamentos para hacerlo, tales como condimentos, salsas e incluso un buen vino. Así podrán acceder a un servicio diferenciado que contará con parqueadero, taxis puerta a puerta y servicio a domicilio.

1.5 Diseño de la investigación

Para realizar esta investigación se utilizó una herramienta de investigación cuantitativa de encuestas a hogares y dos cualitativas, un focus group y entrevistas a profundidad.

Esta investigación se enfocará en dos grupos de interés específicos, consumidores y proveedores actuales del producto.

Consumidores: hombres y mujeres habitantes del sector de El Inca en el norte de la ciudad de Quito, de estrato socioeconómico medio y medio alto. Concentrando nuestra atención en la persona que se encarga de realizar las compras en el hogar: mujeres ejecutivas o amas de casa.

Proveedores actuales del producto: empresas dedicadas a la comercialización de cárnicos, en el estrato medio y medio alto de la ciudad, incluidos los supermercados y tiendas de abarrotes ubicadas en el sector de El Inca.

1.6 Realización de la investigación

1.6.1 Métodos Cualitativos

Focus group: integrado por 8 mujeres, 2 de ellas amas de casa, 4 ejecutivas y 2 personas dedicadas a sus negocios, madres encargadas de realizar las compras en el hogar. Mediante este procedimiento se determinaron sus principales preferencias, se identificaron los inconvenientes al realizar compras en supermercados, sus gustos, demandas y problemas. La sesión duró aproximadamente una hora y media y se realizó el sábado 23 de agosto de 2007, a las 15h00 con un moderador y guión apropiados. (Ver Anexo No. 1)

Entrevistas a profundidad: se realizaron a 4 propietarios de locales de venta de abarrotes y supermercados aledaños al sector de El Inca, a fin de conocer las preferencias de consumo de sus clientes; entre los establecimientos se tomaron en cuenta Supermaxi Plaza Norte y Supermercados Magda La Luz.

Los entrevistados fueron:

- Sr. Anibal Proaño – Propietario de Frigorífico Nataly
- Sr. Fabiola Machado – Propietaria de Víveres Doña Fabi
- Sr. Arturo González – Propietario de Frigorífico Altamira
- Sr. Pablo Bustillos-Administrador Supermercados Magda La Luz.

1.6.2 Métodos cuantitativos numéricos

Encuestas a hogares: se realizaron a través de un muestreo probabilístico estratificado, para obtener la información primaria de los consumidores que habitan el sector de El Inca, tomando en cuenta el desarrollo del mercado, el comportamiento del consumidor, sus hábitos y preferencias. Se realizaron 120 encuestas efectivas que cumplían con el 97% de confianza y un error máximo de +/- 3%, seleccionando en 2 etapas, 20 de 179 manzanas integrantes del sector de El Inca, y 6 casas en cada manzana por el método aleatorio simple. (Ver Anexo 2)

Se usaron varios tipos de escalas en el cuestionario, a fin de optimizar la calidad de las respuestas obtenidas como fuente primaria. (Ver anexo 3).

1.7 Resultados de la investigación de mercados

1.7.1 Focus Group

Los datos recopilados indican que a toda madre le preocupa la buena alimentación de su familia y la calidad de los cárnicos a los que acceden, encuentran que los cortes que se expenden en los supermercados pueden ser mejorados y se puede complementar con una mejor atención en el lugar de compra.

El principal interés de estas madres de familia es la comodidad al realizar sus compras, por lo que solicitan otros artículos y abarrotes en el mismo lugar.

La totalidad de las participantes en el grupo focal estaba de acuerdo en recibir sus compras a domicilio, considerando el ahorro de tiempo que esto significa, siempre y cuando la calidad de los productos a recibir sea garantizada y excelente.

1.7.2 Entrevistas a profundidad

Factores que influyen en la composición nutricional de las carnes

Según el Señor Arturo González, la edad del animal y la cantidad de ejercicio que realice son factores que influyen en la textura, color y suavidad de la carne, especialmente si es de tipo industrial, influye notablemente en el contenido y tipo de grasa. Cada raza, así como el grupo muscular del que se trate, van a tener diferentes composiciones.

En el tejido muscular, se encuentra un pigmento que le da el color característico a cada corte, que en contacto con el aire, cambia y esto hace que el color exterior sea más oscuro que la zona interior. La mayor o menor intensidad en el color rojo no afecta al valor nutritivo ni a su digestibilidad, pero si a los atributos que el cliente evalúa en el momento de la compra.

El contenido graso, puede ser visible o invisible. La cantidad de grasa influye en el valor nutritivo de la carne y en la digestibilidad de la misma.

La cantidad de tejido conectivo, (que es el que separa o recubre los grandes músculos) en el corte, depende del grupo muscular al que pertenece, aumenta con la edad y ejercicio que haya realizado el animal, haciendo que la carne sea más dura.

Comercialización de la carne

Los dueños de Frigorífico Nataly y Frigorífico Altamira coinciden en que los productos de mayor venta en el sector de El Inca, son los embutidos empacados al vacío por porciones y las presas de pollo seleccionadas. Los cortes de carne que se expenden no son de calidad seleccionada, argumentan que cada local tiene su clientela conocida y que están de acuerdo con los productos que se venden

Su centro de abastecimiento es el Camal Metropolitano, en donde acceden a ganado despostado entero o por piezas. Los cortes de carne, en los dos casos se realizan dentro del establecimiento y por lo que se pudo observar, la maquinaria con la que cuentan es precaria y poco higiénica.

El Sr. Pablo Bustillos, administrador de Supermercados Magda La Luz, indica que el supermercado ha evaluado algunos proveedores de cárnicos para las diferentes líneas, ya que su poder de negociación como cadena de supermercados es más amplia, han negociado márgenes de utilidad similares con casi todas las marcas, llegando a realizar convenios de marca compartida con uno de ellos.

Su principal proveedor de carne y la marca preferida por los consumidores es Pronaca, con menor peso de participación se encuentra también Juris, Don Diego y Federer. En la actualidad no se encuentran en percha productos cárnicos importados.

Pablo expresa que la explotación tecnificada o semi-tecnificada de cárnicos solo la proveen ciertas empresas, orientadas a satisfacer la demanda de las cadenas de supermercados.

La carne procedente de ovinos es muy poco comercializada en Supermercados Magda, considerando que la producción es marginal, indica que esta carne se faena en el campo, por lo que es difícil garantizar que sus sistemas de salubridad sean correctos, tomando en cuenta sus bajos niveles tecnológicos.

1.7.3 Encuestas a hogares

Los grupos de edad de las personas encuestadas son casi homogéneos, como se puede ver en el Anexo 4, la mayor parte de ellas se encuentran entre los 41 y 50 años, el menor grupo de personas entrevistadas es de 51 años en adelante.

23 personas de las 120 encuestadas son amas de casa, las restantes se dedican a otras actividades productivas fuera del hogar, la mayor parte de amas de casa se encuentran entre los 31 y 50 años.

El grado de instrucción de la mayor parte de la muestra es superior con 49% y secundaria con 46% de personas. Más de la mitad de las personas habita una casa propia y el 38% de ellas vive en un lugar arrendado.

En cuanto a la preferencia de las carnes, en los cuadros recopilados en el Anexo 5, se puede observar que el 63% de hogares prefiere en primer lugar la carne, en segundo lugar el 41% de hogares prefiere el pollo

y en tercer lugar de preferencia está el cerdo con 33% seguida cerca del pescado con el 31%.

En cuanto a la periodicidad y monto de compra, en la segunda parte del anexo 5, se puede observar que el 26 % de hogares realizan sus compras de cárnicos una vez al mes y gastan más de US\$30, el 35% de los hogares realiza compras quincenalmente, de ellos el 18% gasta entre 15 y 25 dólares y el 14% más de 30 dólares por compra.

El 43% de las personas realizan el 100% de las compras en el supermercado, sin embargo el 38% de las personas no realizan compras de cárnicos en supermercados. En el caso de las tiendas, el 73% de los hogares no realizan compras de cárnicos en ellas y solo el 8% de los hogares compra el 100% de cárnicos en las tiendas.

En cuanto a los locales especializados de venta de cárnicos, el 84% de familias no los frecuenta y solo el 8% de las mismas realiza el 50% de compras de cárnicos en ellas.

Por la escala propuesta, se establece que el orden de preferencia en cuanto a las razones por las que se elige un establecimiento, de acuerdo con lo que se observa en el Anexo 6, es el siguiente:

1. Porque ahí se realizan todas las compras
2. La calidad
3. El precio
4. Tipos de corte
5. Cercanía a la casa

En cuanto a los atributos que se evalúan en la carne antes de adquirirla, el orden de preferencia, como consta en la segunda parte del anexo 6, es el siguiente:

1. Contenido de grasa
2. Textura
3. Versatilidad en la cocina
4. Tipo de corte
5. Color

Del total de hogares estudiados, el 56% de ellos preferiría recibir los cárnicos y otros abarrotes a domicilio, el 44% restante no está de acuerdo con esta opción. La mayor parte de ellos prefiere ver, oler o tocar los productos antes de adquirirlos, especialmente si se trata de cárnicos.

1.8 El tamaño del mercado y su tendencia

De acuerdo a datos proporcionados por PRONACA, del sector de supermercados de Quito, en hogares de estrato medio y medio alto del sector norte, se pueden resumir las tendencias del mercado con los siguientes datos (Ver los cuadros de referencia en el Anexo 7):

El lugar de compra habitual de los hogares es 35.6% en el mercado, 20% de personas realizan compras en el supermercado y 18% en autoservicios.

El valor promedio de gasto más frecuente en autoservicios es de 21 a 30 dólares, siendo este valor la tendencia del 46% de las personas entrevistadas

Se determina además que el 38.8% de personas destinan entre 8 a 10 dólares de su presupuesto para realizar compras en tienda de barrio a la semana, incluyendo compras de pan y leche. El 24.4% de personas realizan compras de 4 a 5 dólares a la semana.

La mayor parte de las personas realiza las compras en el horario de la noche, siendo esta proporción el 45%, mientras que el 35% realiza las compras en la tarde.

El 55% de las personas entrevistadas prefieren que las promociones en el punto de venta sean descuentos, no se sienten atraídos por los concursos instantáneos y solo un 38.1% de ellos les gustaría recibir combos promocionales de productos.

Entre los autoservicios que más visitan las personas, se destaca el Supermaxi, con el 55% de los encuestados y Santa María con el 33%.

Con los resultados de la investigación más los datos recabados de fuentes secundarias, podemos concluir que nuestro mercado potencial está constituido por un universo de 16.943 personas que habitan en el sector de El Inca¹⁶, eligiendo los 4 cuadrantes que según el plano del Municipio de Quito rodean en 1500 metros la ubicación del local. Considerando que el tamaño estándar de una familia en Ecuador es de 4.22 personas, se determinó que existen 4.015 hogares que constituyen el tamaño del mercado.

La moda de compra de estas familias, en cárnicos al mes es de US\$40 mensuales por familia, por lo tanto el tamaño del mercado en dólares para nuestro negocio sería de US\$ 160.600 mensuales.

¹⁶ CEDATOS GALLUP, Estudios de mercado zona norte de Quito, 2007

CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

4.2 Posicionamiento de la empresa en el mercado

Para los hogares de NSE medio alto y alto del sector de El Inca, Squisito es la mejor alternativa por que ofrece cortes personalizados, a elección del cliente, selectos, deliciosos empacados con la máxima higiene y con garantía de salubridad en su procedencia.

4.5 Estrategias de mercadeo

4.5.1 Producto

Considerando que éste será el primer local de una cadena de tiendas especializadas, se ha propuesto empezar con las siguientes secciones de productos:

- **Buenas carnes:** cortes especializados de carne de res, chanco, pollo y mariscos que se realizan en el momento en que el cliente lo solicita, utilizando productos de alta calidad
- **Embutidos y fiambres:** Productos cárnicos elaborados y embutidos provenientes de las empresas procesadoras de cárnicos más importantes.
- **Salsa Lovers:** Salsas y condimentos para la preparación de carnes, parrilladas y recetas especiales, algunas de ellas importadas
- **Fresquito:** Verduras frescas de todo tipo, lavadas y empacadas higiénicamente y ensaladas preparadas listas para consumir.

- **Solo BBQ:** Complementarios para parrilladas como carbón, sales, parrillas, mechas, encendedor de fuegos, aventadores, etc.
- **Bebidas:** no alcohólicas, de moderación;
- **Antojitos Gourmet:** Sánduches elaborados con los embutidos y fiambres disponibles en el local, un corto menú para satisfacer los antojitos de las personas que trabajan en la zona.
- **Abarrotes y víveres:** básicos en la cocina y otros productos de consumo diario como tabacos, tarjetas de telefonía celular, dulces, snacks etc.

Los servicios adicionales con los que contará una tienda de este tipo son:

- Parqueadero: disponible para 8 autos
- Taxi: convenio con una cooperativa de taxis disponibles para clientes que no disponen de transporte propio
- Servicio a domicilio: opcional para quienes requieran acercarse, elegir los productos y solicitar que se les envíe el pedido
- Preparación de recetas especiales en estaciones del año como navidad y fin de año (pavos, lechones, etc)
- Zona gourmet: zona para consumir sánduches dentro del local.

4.5.1.1 Estrategia de producto para penetrar el mercado

Objetivo:

Incrementar las ventas a los clientes existentes en la zona y encontrar nuevos clientes en el mismo mercado.

Justificación:

Es mucho menos costoso mantener un cliente existente que captar uno nuevo

Implementación:

Reto lateral: captar personas que reemplacen cierta parte de compras que hacen en el supermercado

Reto oportunista: campañas de publicidad engañosa y guerras de precio de los supermercados

GRÁFICO No. 3
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTO
PENETRACIÓN DEL MERCADO

TAREA	METODO/MEDIO	SITIO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
Análisis de precios con respecto a supermercados	Encuestas, datos certificados, listas de precios	Sector de la Kennedy y El Inca	Mercadeo	Enero 03/09	Febrero 01/09
Incrementar las ventas de cárnicos para consumo semanal de la familia	Brindar servicio personalizado, asesoría en la preparación del corte de carne	Punto de venta al público	Atención al cliente	Permanente	Permanente
Incrementar las ventas de artículos complementarios a la carne como salsas y condimentos	Señalizar las secciones con elementos alusivos a la línea de productos, hacer el ambiente de la tienda mas acogedor	Punto de venta al público	merchandising – Gerente de Establecimiento	Marzo 1/09	Marzo 30/09
Dar a conocer y permitir al cliente que perciba la diferencia en servicio y calidad	Calidad de servicio, estándares de venta y atención al cliente	Punto de venta al público	Gerente de Establecimiento	Permanente	Permanente
Dar a conocer los productos y la ubicación de la tienda	Cóctel de inauguración, invitaciones a clientes de la competencia, cobertura de medios	Punto de venta al público	mercadeo – relaciones públicas	Abril 10/09	Abril 10/09
Dar a conocer la calidad de los productos	Volanteo dentro del sector y correo directo en hogares	Sector El Inca	mercadeo- Agencia de publicidad	Abril 15/09	Julio 15/08

Autores: Margarita Taco / Pamela Parra

4.5.1.2 Estrategia para desarrollar el producto

Objetivo:

Educar al consumidor para satisfacer una necesidad de mejorar la alimentación, generando nuevas opciones de compra de cárnicos personalizados.

Justificación:

En el mercado se encuentran las mismas presentaciones, porciones y presas o cortes pre seleccionados, no se ofrecen complementarios. El consumidor no sabe cómo elegir estos productos.

Implementación:

Empaque de la carne en el mismo momento en que el cliente elige el corte y en la cantidad específica de libras o presas que desee comprar más la salsa o condimento adecuado para el tipo de carne a preparar

GRÁFICO No. 4

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTO
INNOVACIÓN DEL PRODUCTO**

TAREA	METODO/MEDIO	SITIO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
Estudio de mercado	Focus group mujeres NSE alto y medio alto de 25 a 50 años	Cedatos	Mercadeo	Septiembre 15/08	Octubre 15/08
Desarrollar una sección especializada de accesorio al cliente en uso y preparación de carnes	Reforzar negociaciones proveedores grandes que realicen actividades BTL Contar con el servicio de un experto en cortes y cocina	Punto de Venta al Público	Servicio al cliente	Febrero 01 /09	Marzo 01/09
Crear un espacio revistas y libros de cocina	Adecuación con ambiente del punto de venta, folletería gratuita	Punto de Venta al público	mercadeo – merchandising	Marzo 01/09	Marzo 10/09
Dar a conocer la calidad de los productos, tipos de corte y tipo de empaque	Desarrollar un catálogo especializado de cortes y los empaques usados en la tienda	Punto de Venta al público	mercadeo - Agencia de publicidad	Agosto 15/09	Septiembre /09
Dar a conocer los productos de las secciones especializadas y complementarias	Avisos de revista	Revista Bienestar Fybeca – Revistas Gourmet	mercadeo - Agencia de publicidad	Octubre /09	Noviembre /09

Autor: Margarita Taco / Pamela Parra

4.5.2 Precio

Las estrategias de precio estarán estrechamente relacionadas con el punto de equilibrio y los costos fijos y variables en que se incurren para abastecer la tienda, así como el precio unitario de cada uno de los productos.

Los precios serán estándar en todos los establecimientos que a futuro conformen la cadena, existiendo una diferencia para los clientes que cuenten con la tarjeta de descuento.

La estrategia de fijar precios aspiracionales, a la par de los supermercados puede tener cierto riesgo, puesto que nos estamos dirigiendo al segmento medio alto y medio típico que está en posibilidad de acceder a precios más convenientes en las carnicerías de la zona. Sin embargo la diferenciación del producto y la calidad percibida nos obliga a precios que nos permitan otorgar status a la marca y concienciar al cliente de que esta

recibiendo un servicio diferenciado, así como cubrir los altos costos fijos que implica el ofrecer un producto de alta calidad y el mantenimiento de locales amplios y cómodos

Los competidores de la zona, tiendas de barrio, mercados y las carnicerías, no han alcanzado el nivel de diferenciación necesario para compararse con este nuevo concepto en compra de cárnicos, por lo tanto no es una opción entrar en una guerra de precios, siendo una empresa lo suficientemente diferenciada en el negocio.

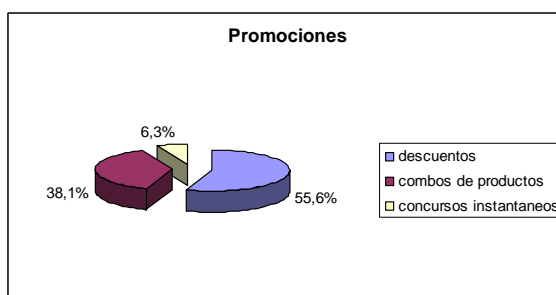
El usar precios bajos implicaría el riesgo de que la percepción de marca que queremos lograr sea mal entendido o poco valorado por el cliente y llegue a ser a fin de cuentas un enemigo para la estrategia de diferenciación

4.2.2.1 Estrategia de precio a mediano plazo

Las estrategias de precio a mediano plazo incluyen descuentos a clientes que compran con regularidad por medio de una tarjeta. El estudio de mercado realizado por PRONACA en el segmento consumidor de supermercados en Quito, determinó que el 55.6% de los compradores de productos de primera necesidad prefieren los descuentos versus otro tipo de promociones como combos de productos o concursos instantáneos.

GRÁFICO No. 5

PREFERENCIA DE PROMOCIONES EN SUPERMERCADOS



Fuente: Pablo Torres, PRONACA, 2007

El uso de tarjetas de crédito en el mercado como medio de consumo diario es cada vez más frecuente, por lo tanto también se aceptarán pagos con tarjetas de crédito en modalidad corriente.

4.2.3 Promoción y publicidad

Fase de lanzamiento: La propaganda y promoción se realizará en la fase inicial de lanzamiento de la siguiente manera

a) Flyers con desprendible

Mecánica:

Se realizará un envío de correo directo a los moradores de la zona, dejando flyers promocionales en las casas y parabrisas de los autos en las calles aledañas a la ubicación del local.

El flyer contendrá un desprendible, con el cual el cliente podrá probar un sánduche después de haber realizado su compra mayor a US\$ 8.

Objetivos:

- Lograr que las personas experimenten el nuevo concepto de compra
- Que los clientes prueben los sánduches de venta en el local.
- Posicionar sánduches como producto de consumo habitual en la zona
- Hacer que la primera visita al establecimiento sea placentera

Justificación

Las personas que acuden al establecimiento por primera vez permanecerán sentados en una mesa y mientras se sirven su sánduche tienen la oportunidad de observar todo lo que el establecimiento vende.

Fase de mantenimiento:**a) La Granja abierta****Mecánica:**

Se designará un día a la semana para otorgar descuentos del 20% en la compra de verduras frescas

Objetivos:

- Incrementar el número de visitas al local
- Incrementar las ventas de verduras frescas y las de cárnicos.

Justificación:

Según el estudio de mercado, las personas prefieren realizar la mayor parte de compras para el hogar en un solo lugar, por lo que aprovecharemos su visita para que adquieran otros productos

b) Carnívoros**Mecánica:**

Se designará un día al mes para ofrecer descuentos de 15% en la línea de cortes selectos de res únicamente.

Objetivos:

- Incrementar los clientes y las visitas al local
- Generar venta de otro tipo de carnes por medio de las promociones en carne de res

Justificación:

Las personas pueden aprovechar la visita al local para realizar compras de otros tipos de cárnicos y beneficiarse de los descuentos en compras de carnes de res.

c) Tarjeta de descuento

Mecánica:

Lanzamiento de la tarjeta de descuentos, que en principio será gratuita, a los clientes frecuentes del establecimiento, con la opción de que cada uno de ellos refiera una persona conocida a la que se obsequiará una tarjeta.

Objetivos:

- Captar más clientes
- Incrementar la publicidad boca a boca
- Generar reconocimiento de marca

Justificación:

Las tarjetas de descuento serán un apoyo al manejo de precios. El hecho de que el cliente frecuente refiera a una persona para que reciba la tarjeta, prácticamente obliga a ese cliente a hablar acerca de la tienda y de su experiencia de compra con otras personas.

4.2.3.1 Estrategias de promoción a futuro

Es importante ganar terreno de manera silenciosa para no alertar a la competencia de nuestra existencia. El realizar demasiada publicidad solo haría que los supermercados despierten su interés por evitar compartir sus clientes.

La implementación de las estrategias de promoción y publicidad a menudo corren el riesgo de generar costos excesivos que no se pueden recuperar en el tiempo, si las tácticas de promoción no han sido bien controladas o aprovechadas como una oportunidad de contacto efectivo con el cliente.

Si bien la publicidad y el mercadeo presentan mayor dificultad de medición de resultados y requieren de inversiones significativas, será

política de la empresa que todas las actividades que se realicen estén encaminadas a generar un beneficio monetario en el mediano plazo.

No siempre las grandes inversiones en publicidad y marketing reflejan utilidades en ventas, por lo que requiere de atención especial a la parte estructural de costos y control de cumplimiento de los objetivos.

4.2.4 Plaza

La cadena de aprovisionamiento, estará compuesta por reconocidos proveedores de productos elaborados en Ecuador e importados de acuerdo a los mencionados en el capítulo 2.

La plaza estará localizada en el sector de El Inca al norte de la ciudad de Quito con servicio personalizado de entrega a domicilio y taxis a la salida del local.

Para el manejo del espacio interno, se hará uso de señalización adecuada dentro del lugar que otorgue personalidad a cada una de las líneas de productos complementarios

4.2.4.1 Estrategia de proceso de calidad en el establecimiento

Objetivo:

Normar el manejo de los productos dentro del establecimiento para obtener el reconocimiento del consumidor por salubridad en los cortes cárnicos

Justificación:

La empresa debe distinguirse por tener un producto de alta calidad, un manejo extremadamente higiénico en el cuidado de los mismos en todos los pasos de aprovisionamiento, corte, empaque y despacho y garantizar el cuidado de la salud de sus consumidores.

Implementación:

Contratar una empresa internacional de certificaciones que permita conseguir cuanto antes la certificación y calificar al personal para lograrlo.

GRAFICO No. 6

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PLAZA
PROCESO DE CALIDAD EN EL PUNTO DE VENTA**

TAREA	METODO/MEDIO	SITIO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
Elección de los factores mandatorios	Realizar una investigación de los factores mandatorios para elegir un establecimiento de cárnicos	Sector de la Kennedy	mercadeo –logística	Enero/10	Marzo/10
Elección de la firma asesora para garantizar la higiene integral del espacio físico y los procesos	Convocatoria a licitaciones y estudio de las alternativas	Punto de Venta	Gerencia General	Mayo 15/10	Julio 01/10
Presupuesto para capacitación y compra de equipos	Asesoría de la firma elegida y el Departamento Financiero	Punto de Venta	Departamento Financiero	Agosto 01/10	Agosto 15 /10
Inicio del proceso de capacitación y modificaciones	Disposición y capacitación del personal involucrado en el proceso	Punto de Venta	logística – Servicio al cliente	Septiembre /10	Septiembre /10
Controles periódicos	Evaluación y calificación del proceso	Punto de venta	logística – Firma asesora	Septiembre /10	Octubre /10
Campaña de comunicación de calidad e higiene	Plan de medios (correo directo, revista)	Quito, Kennedy	mercadeo – Ag. De publicidad	Noviembre01 /10	Noviembre 30/10

Elaborado por: Margarita Taco Lasso

4.2.4.2 Estrategia de implementación del sistema de información de mercado

Objetivo

Mejorar y mantener el sistema de Información de Mercadeo en la tienda en 6 meses mediante la recolección de datos de promociones generadas y las compras usuales realizadas por clientes.

Justificación:

Toda empresa enfocada en el cliente requiere de un sistema de información de marketing actualizado, confiable, que permita que los productos y servicios se vayan ajustando cada vez más a las expectativas de los clientes

Implementación:

- Adquirir un software adecuado que permita generar actualizaciones periódicas de los datos recaudados de clientes

- Capacitar a un equipo de trabajo y crear un departamento específico para el manejo y análisis de la base de datos.

GRÁFICO No. 7

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PLAZA
SISTEMA INTEGRADO DE MERCADEO**

TAREA	METODO/MEDIO	SITIO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
Evaluación del SIM	Estudio del Sistema más conveniente y análisis de sus perspectivas de crecimiento	Punto de Venta	tecnología y sistemas	Enero 10/10	Febrero 10/10
Elaboración del proyecto	Documento de requisitos tecnológicos y presupuesto	Punto de Venta	tecnología y sistemas	Febrero 15/10	Febrero 28/10
Recolección de datos disponibles	Organización de datos generados en promociones anteriores	Punto de Venta	logística –Tecnología y sistemas	Marzo 01/10	Marzo 31 /10
Retroalimentación	Programación del método de actualización continua para el sistema	Punto de Venta	logística –Tecnología y sistemas	Abril 01 /10	Abril 12 /10
Pruebas de aplicación	Instalación del software	Punto de Venta	logística –Tecnología y sistemas	Abril 15/10	Mayo 15/10
Proceso de digitación y actualización de datos	Capacitación al Dep. de servicio al cliente	Punto de Venta	logística –Tecnología y sistemas	Mayo 15 /10	Junio 01 /10
Revisión de continuidad	Control periódico de la base de datos para CRM	Punto de Venta	logística	Junio 01/10	Diciembre 31/10

Elaborado por: Margarita Taco / Pamela Parra

4.3 Tácticas de Venta

GRAFICO No. 8

Esquema de Servicio - Punto de Venta de Cárnicos

Prospección						Primera visita al establecimiento						postventa					
PROCESO DE APOYO	PERSONAL DE CONTACTO (TRAS BAMBALINAS)	PERSONAL DE CONTACTO (EN ESCENA)	CLIENTE	ESTÁNDARES	PARÁMETROS	FACTORES CRÍTICOS	EVIDENCIA FÍSICA	PROCESO DE APOYO	PERSONAL DE CONTACTO (TRAS BAMBALINAS)	PERSONAL DE CONTACTO (EN ESCENA)	CLIENTE	ESTÁNDARES	PARÁMETROS	FACTORES CRÍTICOS	EVIDENCIA FÍSICA		
Crear los acercamientos con los grupos de afinidad del sector para hacer entrega de la promoción			Recibe un flyer promocional con un sánduche gratis por la compra de US\$ 8	Entregar al menos 100 flyers diarios en los hogares y vehículos aledaños al local	Número de flyers entregados al día	Tratar de entregar el material personalmente a las amas de casa o mujeres madres de familia	No. de flyers entregados	Material gráfico de información y promociones vigentes			Entra con un flyer promocional en la mano del que quiere hacer uso	Atender con prontitud y eficacia al 100% de las personas que ingresan en el local	Número de personas atendidas en el día	Breve explicación de la ubicación del local	Apariencia física de la persona que atiende al cliente y de la entrada del local, limpieza, rótulo, colocación de publicidad		
								Area de elección del tipo de carnes	Cajero	Persona de servicio al cliente (experto en cortes o ayudante)	Realiza la compra	El experto en cortes sonríe y le indica como un tip de cómo preparar el corte que acaba de adquirir el cliente	Número de cortes vendidos al día tiempo de entrega del producto	Comodidad y apertura para escuchar las dudas del cliente	Apariencia de la zona de cárnicos empaque del producto		
								Carta de sánduches	Ayudante	Le entrega el sánduche y le da a conocer la gama de sánduches que puede comprar en otra ocasión	Hace uso de su cupón y reclama el sánduche	Entrega inmediata del sánduche en perfectas condiciones, le dirige a la zona de bebidas	Tiempo de entrega del producto / No de sánduches entregados	Sabor del sánduche y estado del empaque	Enpaque del sánduche Limpieza de la zona de consumo dentro del local		
								Sistema de facturación y código de barras	Administrador / ayudante	Emite el comprobante de compra y recopila los datos del cliente en el sistema	Se dirige a la caja a pagar su compra	El 100% de las cuentas bien realizadas y las salidas registradas	Monto de ventas diario	Cortesía, rapidez al realizar el cobro. Medios de pago disponibles	Fila en las cajas, recibo o factura de compra, registro de los datos del cliente		
								Red de taxis en convenio	Cajero	Pregunta si necesita un taxi	Sale del local	Despedirse de todos los clientes	No. de taxis llamados en el día	Limpieza de la parte externa, amabilidad			
								Digitalización de contactos, envío las bases de personas y llamadas al vendedor	administrador del local	Administrador suministra la base de datos para envío de correos	Cientes de compras mayores a 50 dólares reciben a mail de agradecimiento por comprar en el local y recibe información (recetas y consejos)	Envío de e mailing al 100% clientes que compraron más de 50 dólares	Claridad del mensaje		e mails enviados		
													Número de e mails enviados	Comunicación de promociones, productos, servicio a domicilio y tarjeta de descuento, atractivo de las recetas proporcionadas			

Autores: Margarita Taco / Pamela Parra

4.4 Políticas de servicio

Las políticas de servicio serán conocidas por los colaboradores y generarán un valor agregado por ser parte de la ventaja competitiva de la empresa.

Las políticas de servicio serán las siguientes:

- El horario de atención será: de lunes a jueves y días domingos: de 8h00 a 20h00, viernes y sábados: de 8h00 a 22h00
- La atención en el establecimiento será puntual e ininterrumpida
- Todo colaborador de la empresa debe usar el uniforme mientras cumpla con sus horas de trabajo: gorrito, delantal y guantes quirúrgicos.
- Todo contacto con los productos deberá realizarse bajo estrictas normas de higiene
- El cliente recibirá siempre una sonrisa al tener contacto con cualquier vendedor o colaborador de la tienda
- El personal estará capacitado para absolver cualquier duda del cliente en el momento de la compra
- Al realizar la elección del corte de carne el cliente deberá recibir siempre un consejo para prepararlo o un truco para aliñar ese tipo de carne
- Las perchas deberán estar siempre impecablemente limpias y ordenadas
- Las mesas para consumo de sánduches y pasabocas deberán estar dotadas de salsas, sal y ají para cada una de ellas y siempre limpias
- La persona encargada de la caja deberá preguntar al cliente si necesita el servicio de taxi y si todas sus necesidades han sido satisfechas.
- El empaque de los alimentos deberá ser apropiado para cada caso, las carnes se empacarán en papel aluminio o plástico para alimentos según sea el caso y se sellarán con un sticker de la empresa.

CAPÍTULO III LA EMPRESA

3.6 Proyecto

“Minimercado especializado” significa, para nuestro caso, una tienda en donde se puede encontrar todo tipo de cárnicos, pero tiene una característica especial: los cortes selectos de las piezas se realizan en ese momento a vista del cliente, con la mayor calidad e higiene. El negocio está orientado a satisfacer las necesidades de los hogares de clase media y media alta del norte de la ciudad de Quito.

Este establecimiento representa el acceso a una gran oportunidad de mercado, por cuanto el acceso a cárnicos de buena calidad en la ciudad de Quito es limitado, especialmente si se trata de cortes selectos de carne.

Squisito, que en español significa “exquisito” y viene del idioma italiano, es el primer local de una cadena de minimercados especializados.

En este caso “Minimercado especializado” es una tienda en donde se puede encontrar todo tipo de alimentos y bebidas. La característica especial de nuestro negocio es que se venderán cárnicos en cortes selectos de piezas que se realizan en ese momento a vista del cliente, con la mayor calidad e higiene. Estará orientado a satisfacer las necesidades de los hogares de clase media y media alta del norte de la ciudad de Quito.

Este documento analiza la viabilidad de implementar el primer establecimiento de esta cadena a ubicarse en el sector de El Inca en la ciudad de Quito, en las calles Eloy Alfaro y Los Alamos.

3.7 FODA

3.7.1 Fortalezas

- Diferenciación en la categoría de venta de cárnicos en mini mercados
- Capacidad de personalizar el servicio y los productos
- Relación y complementariedad de los productos a la venta
- Producto de la canasta básica
- Conocimiento sobre cortes cárnicos y su proceso de conservación
- Asesoría en compra y preparación de cárnicos

3.7.2 Debilidades

- Productos fácilmente sustituibles
- Bajo poder de negociación con los proveedores
- Pequeña participación en el mercado
- Bajo poder de distribución

3.7.3 Oportunidades

- Bajo grado de diferenciación entre mini mercados
- Pocas restricciones gubernamentales
- Fácil acceso a proveedores del producto

3.7.4 Amenazas

- El proveedor puede convertirse en competencia
- Falencias de salubridad en la cadena de proveedores
- Bajas barreras de entrada y de salida

3.8 Visión, misión, objetivos

3.8.1 Visión

Para el año 2015 ser la mejor y más grande cadena de minimercados especializados en venta de cárnicos del Ecuador con proyección internacional.

3.8.2 Misión

Proveer alimentos cárnicos de calidad y servicios de excelencia para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

3.8.3 Objetivos

- Contar con un selecto grupo de al menos 4 proveedores nacionales y 2 extranjeros, calificados y seleccionados en el mercado, que garanticen la calidad de nuestro producto.
- Dar facilidad y accesibilidad al consumidor en la tienda, con líneas de productos ajustados a sus preferencias.
- Contar con colaboradores capacitados y especializados en la atención del servicio y en el producto.
- En el 2010, contar con un sistema de información y de gestión, para la evaluación y desempeño del negocio.
- Obtener una rentabilidad de al menos 15% a partir del segundo año.
- Trabajar por objetivos y evaluar el desempeño mensualmente.
- Evaluar continuamente la satisfacción de nuestros clientes.
- Medir y evaluar a la competencia de manera bimensual.

3.9 Alcance del proyecto

Territorio: Ciudad de Quito, en inicio el sector de El Inca al norte de la ciudad.

3.9.1 Tipos de clientes

3.9.1.1 Quienes toman la decisión

Mujeres ejecutivas o amas de casa encargadas de realizar las compras del hogar, integrantes de hogares consumidores de cárnicos de estrato socio económico medio y medio alto residentes en la urbe de la ciudad de Quito, en inicio en el sector del Inca.

3.9.1.2 Quienes influyen en la decisión

Hombres de entre 25 y 60 años, residentes en la urbe de la ciudad de Quito, consumidores de cárnicos, principales críticos de las recetas preparadas en el hogar, de estrato socioeconómico medio alto y alto.

Empleadas domésticas que tienen contacto directo con los productos que se preparan en la cocina y sugieren el tipo de productos o cárnicos que prefieren usar para preparar sus recetas.

3.9.1.3 Segmentación Demográfica

- Edad: entre 25 y 60 años
- Escolaridad: superior o secundaria
- Género: femenino
- Ingreso: medio y medio alto

3.9.1.4 Segmentación Geográfica

- Ubicación regional: Quito – Sector de El Inca

- Tamaño del sector: aproximadamente 4.015 hogares distribuidos en 189 manzanas que rodean al local en un radio de 1500 metros
- Clima: Templado o cálido

3.9.1.5 Segmentación Psicográfica

- Estilo de vida: Sano, de alimentación nutrida
- Personalidad: tendencia a la buena salud, la higiene, el cuidado en la selección de los productos que adquiere, cuidado personal y responsabilidad en la nutrición de su hogar
- Intereses: buenos hábitos en la cocina y alimentación, gustos exigentes, comodidad, rapidez e higiene al adquirir los productos

3.10 Plan estratégico

3.10.1 Estrategias de entrada

La estrategia de este proyecto consiste en brindar un servicio diferenciado en la venta de cárnicos, ya que el cliente puede observar cómo se realiza el corte de su elección; y a su vez, reunir en un solo lugar los productos complementarios de preparación de las carnes como verduras frescas, condimentos, bebidas y más.

El propósito de ubicar el primer establecimiento en la zona de El Inca, además de ser una oportunidad para detectar las necesidades reales de los hogares de clase media mediante los primeros meses de operación, es arrancar con una actividad diferenciada que vaya ganando terreno en los hogares de la zona de manera silenciosa, sin demostrar a los supermercados que podemos ser un producto sustituto de alto riesgo para ellos.

3.10.2 Estrategias de crecimiento

Con el paso del tiempo se establecerán dos establecimientos más con el mismo concepto de ubicación y a largo plazo, la cobertura de la ciudad con otros establecimientos será más sencilla habiendo ya ganado terreno

La línea de abastecimiento para hoteles y restaurantes, consiste en brindar un servicio exclusivo que ninguna empresa distribuidora o procesadora de cárnicos brinda: atender a los negocios medianos y pequeños de hotelería y restaurantes mediante un ejecutivo personalizado de atención a cada cuenta que se encargue de realizar y abastecer de los pedidos periódicos de cárnicos con el mejor precio y las normas de higiene más estrictas.

3.10.3 Los conceptos de diferenciación

Servicio especializado de venta de cárnicos en donde el cliente puede elegir directamente del animal el corte de carne que requiere, bajo los más estrictos estándares de higiene, con acceso a todo tipo de productos que complementan la preparación de los cárnicos tales como salsas, condimentos, verduras frescas y bebidas.

La ventaja de esta empresa es el brindar un servicio diferenciado en la venta de cárnicos que constituya una nueva experiencia de compra. La generación de esta ventaja está en manos del recurso humano del establecimiento, para ello iniciará con la colaboración del Sr. Arturo González ex propietario de Establecimientos Oriente (que desarrolló este concepto años atrás) y personal capacitado que garantice las normas de higiene y calidad necesarias.

3.10.4 Estrategia de marketing global

La estrategia de marketing consiste en generar en el cliente una nueva y única experiencia de compra, en donde el cliente interactúe directamente con el producto y reciba el asesoramiento de un experto en el momento de tomar la decisión de compra, de manera que pueda preparar de la mejor manera su producto.

El servicio que brinda este establecimiento se traduce en satisfacción de la madre de familia y está compuesto de una serie de valores agregados que el cliente encontrará el momento en que realice la compra, que ocasionará que quiera volver a comprar en el establecimiento y recomiende a sus vecinas, amigas y familiares.

Los valores agregados son:

- Seguridad de la procedencia confiable de la carne
- Altos estándares de higiene del local y las personas que brindan el servicio
- Asesoramiento en el momento de la compra: tipo de corte, color, textura, olor, forma de preparación, tipo de salsa que puede acompañar al producto, etc.
- Interacción del cliente con el producto antes de adquirirlo
- Complementariedad de productos en la tienda
- Servicio ágil y personalizado

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

6.1. Presupuestos

6.1.1. Proforma de Inversiones

Para la implementación de nuestro negocio, se ha previsto la compra de varios activos fijos y activos intangibles, estimando una inversión de USD 22.633,60.

Resumen Inversiones:

Tipo de Activo	Total
Adecuaciones	900.00
Gastos de constitución	600.00
Total Intangibles....	1,500.00
Equipos de Oficina	250.00
Equipos de computación	1,920.00
Maquinaria y Equipos	1,966.00
Muebles y Enseres	8,997.60
Vehículo	8,000.00
Total Tangibles...	21,133.60
TOTAL...	22,633.60

(ver anexo 14)

En este cuadro, observaremos que los activos pertenecen a diferentes cuentas contables por su naturaleza, para lo cual se ha estimado la depreciación de cada bien, de acuerdo a la normativa tributaria del Servicio de Rentas Internas.

6.2.1. Proforma de Capital de Trabajo

Para estimar la cantidad requerida por Capital de Trabajo se han preparado los Flujos de Caja correspondientes, dando como resultado una necesidad de liquidez en los tres primeros meses.

DELICATESSEN SQUISITO

Capital de trabajo

Detalle	Ene-09	Feb-09	Mar-09
Flujo de Caja	-3,557.28	-531.46	-310.59
Flujo de Caja Acumulado	-3,557.28	-4,088.74	-4,399.33
Seguridad imprevistos	1,000		
Capital de Trabajo	5,399.33		

¹⁷

Por lo cual, se ha considerado iniciar las actividades del primer local de nuestra cadena de minimercados especializados con USD 28.032,93.

Inversión	22,633.60
Capital de Trabajo	5,399.33
Inversión Total	28,032.93

6.3.1. Proforma de Ingresos

De acuerdo a nuestra investigación, en el sector del Inca en el Norte de Quito contamos con un universo potencial de 4015 familias.

El rango de compra de estas familias va desde los USD 20 hasta los USD 150, teniendo un resultado modal de USD 40 mensuales por familia.

Para nuestra proyección de ventas se ha estimado un 10% de captación del mercado en el universo de hogares que abarcan esta investigación, haciendo que nuestra proyección de ventas inicial se encuentre enfocada en atender a 402 familias.

¹⁷ Los resultados arrojados corresponden a un flujo de caja sin apalancamiento.

Nuestra capacidad instalada inicial considera una atención de 1440 consumidores mes, por lo que con la proyección realizada utilizaremos un 28% de ésta.

Adicional a esto, se ha considerado un crecimiento en ventas paulatino a lo largo del primer año del 34% con respecto al mes inicial debido a la implementación de nuestras estrategias de entrada, este porcentaje se traduce en un total de 134 familias adicionales al llegar al final del primer año, haciendo uso del 37% de nuestra capacidad instalada y constituyendo una captación total del 13% del universo de hogares. Para el segundo año tenemos un incremento del 20%.

Con esto, el comportamiento de nuestras ventas en un horizonte de 7 años, es el siguiente:

Ventas anuales		
Año	Valor	Incremento Vtas
2009	231,760.00	
2010	277,200.00	20%
2011	310,800.00	12%
2012	344,440.00	11%
2013	378,080.00	10%
2014	411,680.00	9%
2015	445,360.00	8%

(ver anexo 15)

6.4.1. Proforma de Costos

Con respecto a los costos, se ha realizado el costeo de todos los egresos operacionales que contribuyen a la operatividad misma del negocio, separándolos de los gastos indirectos que también se generan.

En estos costos, a más del costo de ventas que es el núcleo de nuestra función, se encuentran los sueldos y salarios del personal de cajas, servicio al cliente y cortes y carnes, así como costos varios.

Costos anuales

Año	Valor
2009	213,592.93
2010	249,895.85
2011	275,817.75
2012	301,807.36
2013	327,836.60
2014	353,877.49
2015	380,022.00

(ver anexo 16)

6.5.1. Proforma de Gastos

En esta proyección se colocaron todos los egresos que no estaban directamente dentro del proceso operativo de nuestro negocio. Es importante indicar que se han considerado tanto en la proforma de costos como de gastos las regulaciones establecidas por el Ministerio de Trabajo en cuanto a sueldos y salarios, así como las regulaciones de metodología y tiempo de vida útil en cuanto a las depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de intangibles.

Gastos anuales

Año	Valor
2009	18,827.69
2010	20,689.83
2011	21,318.92
2012	20,839.46
2013	21,533.03
2014	20,661.28
2015	21,425.95

(ver anexo 17)

6.6.1. Proforma de Flujos de caja

Con los datos anteriores, hemos realizado diferentes escenarios con flujos de caja, que nos permita tomar una mejor decisión en cuanto al financiamiento.

6.6.1.1. Flujo de Caja normal sin apalancamiento

En primer lugar hemos realizado un flujo de caja sin apalancamiento, obteniendo los siguientes resultados:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
FLUJO DE EFECTIVO POR AÑO	-28,032.93	8,875.15	15,433.97	17,613.74	22,258.05	25,209.50	29,532.88	33,247.52

La tasa de descuento utilizada fue el cálculo del Costo de Oportunidad sin Financiamiento:

$$r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p$$

para lo cual:

r_f = Tasa libre de riesgo

β = Beta desapalancada de la industria

$(r_m - r_f)$ = Prima de mercado para pequeñas empresas

r_p = Riesgo país

Tasa de descuento:	20.64%
<u>Rf= Tasa libre de riesgo</u>	
Bono del tesoro de EEUU	3.249
<u>β= Beta desapalancada de la industria</u>	
Alimentos	0.65
<u>(r_m-r_f)= Prima de mercado para pequeñas empresas</u>	
	11.83
<u>Rp= riesgo país Ecuador</u>	
Ecuador (promedio 1 año)	9.70
<u>Riesgo País (Banco Central del Ecuador)</u>	

(ver anexo 18)

Con esto, en este escenario se obtuvo:

VAN	\$ 44,260.32
TIR	54%

(ver anexo 19)

Para poder revisar nuestras posibles tendencias, realizamos en este modelo de flujo de caja (sin apalancamiento) dos modelos adicionales: Pesimista y Optimista.

6.6.1.2. Flujo de Caja sin Apalancamiento escenario Pesimista

Para la realización de este escenario se tomó en cuenta un punto de partida en ventas de 362 familias, es decir un 10% menos de la proyección inicial. Adicional a esto, los dos siguientes meses no se colocó crecimiento alguno. Con esto nuestra capacidad instalada sería utilizada en un 25% en los tres primeros meses y al finalizar los 7 años de horizonte de vida tendríamos una utilización de capacidad instalada del 54% vs los 67% que teníamos con el modelo original, esto es un 24% menos en esta variable.

El crecimiento en ventas el primer año baja en un 22% (en relación al modelo original) y el comportamiento anual de los ingresos sería:

Ventas anuales

Año	Valor	Incremento Vtas
2009	190,552.00	21%
2010	225,240.00	18%
2011	252,600.00	12%
2012	279,960.00	11%
2013	307,320.00	10%
2014	334,560.00	9%
2015	361,920.00	8%

Con estos cambios en nuestras ventas, el capital de trabajo se incrementaría a USD 7.248,57.

Detalle	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09
Flujo de Caja	-3,960.86	-1,143.85	-1,143.85	2,619.18
Flujo de Caja Acumulado	-3,960.86	-5,104.71	-6,248.57	

Seguridad imprevistos	1,000
Capital de Trabajo	7,248.57

El flujo de caja tendría los siguientes resultados:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
FLUJO DE EFECTIVO POR AÑO	-29,882.17	2,980.35	5,243.25	7,269.55	10,866.46	13,004.86	16,303.35	19,010.42

Utilizando la misma tasa de descuento el VAN asciende a:

VAN	\$ 3,262.06
TIR	17%

(ver anexo 20)

6.6.1.3. Flujo de Caja sin Apalancamiento escenario Optimista

En este escenario se consideró un punto de partida mayor al original, esto es un 15% más. Con esto, el punto de partida en el mes 1 se incrementó a 462 familias que constituye un 32% de utilización de nuestra capacidad instalada.

El comportamiento de las ventas se mantuvo como el original para la proyección respectiva, haciendo que tengamos:

Ventas anuales

Año	Valor	Incremento Vtas
2009	265,892.00	34%
2010	317,760.00	20%
2011	356,320.00	12%
2012	394,920.00	11%
2013	433,440.00	10%
2014	472,040.00	9%
2015	510,600.00	8%

El capital de trabajo disminuye considerablemente (31% del modelo inicial), puesto que al tener mayores ventas se tendrá mayor liquidez y por consiguiente los costos y gastos considerados serán cubiertos más rápidamente que los otros modelos.

DELICATESSEN SQUISITO

Capital de trabajo

Detalle	Ene-09	Feb-09	Mar-09
Flujo de Caja	-2,951.91	101.02	352.00
Flujo de Caja Acumulado	-2,951.91	-2,850.89	-2,498.89
Seguridad imprevistos	1,000		
Capital de Trabajo	3,498.89		

Con esto, la necesidad de contar con liquidez por los costos y gastos se reduce a un solo mes (el inicial) y por consiguiente nuestra necesidad de inversión total baja a:

Inversión	22,633.60
Capital de Trabajo	3,498.89
Inversión Total	26,132.49

El flujo de caja anualizado es:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
FLUJO DE EFECTIVO POR AÑO	-26,132.49	18,625.13	23,191.55	25,706.29	31,198.14	34,750.84	39,885.14	44,393.64

Y el VAN:

VAN	\$ 76,594.19
TIR	87%

(ver anexo 21)

6.6.1.4. Flujo de Caja con apalancamiento

Para la realización de este modelo se consideró un aporte de accionistas del 60% del valor necesario de inversión total inicial y un 40% de endeudamiento bancario.

Con esta nueva variable, contamos con desembolsos de dinero adicionales a los que se había considerado, por lo que nuestro flujo de caja inicial cambia ya que al correr el modelo se observa que los primeros meses el negocio necesita mayor flujo de caja, por lo que la nueva necesidad de capital de trabajo sería:

DELICATESSEN SQUISITO

Capital de trabajo

Detalle	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09
Flujo de Caja	-3,818.69	-793.54	-573.36	4,255.55
Flujo de Caja Acumulado	-3,818.69	-4,612.23	-5,185.59	
Seguridad imprevistos		1,000		
Capital de Trabajo		6,185.59		

Por lo que, la composición de los aportes para la inversión inicial sería:

Inversión	22,633.60
Capital de Trabajo	6,185.59
Inversión Total	28,819.19

	Con Apalancamiento	Con Apalancamiento
Accionistas	60%	17,291.52
Banco	40%	11,527.68
		28,819.19

Con esto, se ha calculado la tabla de amortización de la deuda bancaria, con una tasa del 11.83% (tasa activa referencial para PYMES del Banco Central del Ecuador) y los pagos de capital para los respectivos reportes. Ver anexo 22.

El flujo de caja de la deuda con estos datos, es:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJO DE EFECTIVO DEUDA POR AÑO	-11,527.68	3,183.00	3,291.44	3,413.44	3,550.67	-	-

La tasa de descuento para el flujo de caja de la deuda utilizada es: la tasa activa PYMES del Banco Central del Ecuador, por ser el costo del dinero.

El resultado del VAN de la deuda con esta tasa es:

VANd	\$ -1,338.51
------	--------------

(ver anexo 23)

Este resultado se le ha incluido al VAN sin apalancamiento, tomando en cuenta que el costo de Oportunidad de los accionistas es de 20.64%.

El VAN en este escenario es:

VANd	\$ -1,338.51
VAN sin apalancamiento	\$ 44,260.32
VAN ajustado	\$ 42,921.81
TIR	45%

Por lo que la recomendación es llevar a cabo el modelo presentado sin apalancamiento.

6.6.1.5. Flujo de Caja con apalancamiento escenario Pesimista

De la misma manera, para este escenario, se consideró una proyección inicial del 10% menos en captación de familias y para los siguientes dos meses no se colocó incremento en ventas.

Las ventas, su incremento anual y su utilización de la capacidad instalada es exactamente igual que el modelo pesimista sin apalancamiento. La diferencia se verá luego, ya que es en los

egresos donde se ha considerado el valor de salida de efectivo por pago de préstamo.

El capital de trabajo si se ve afectado, ya que ahora el flujo en este escenario contiene más valores en sus egresos. Por lo que el nuevo capital de trabajo es:

DELICATESSEN SQUISITO
Capital de trabajo

Detalle	Ene-09	Feb-09	Mar-09
Flujo de Caja	-4,239.52	-1,423.23	-1,423.96
Flujo de Caja Acumulado	-4,239.52	-5,662.74	-7,086.70
Seguridad imprevistos	1,000		
Capital de Trabajo	8,086.70		

La necesidad en inversión total es:

Inversión	22,633.60
Capital de Trabajo	8,086.70
Inversión Total	30,720.30

La composición del aporte de accionistas y deuda bancaria con estos nuevos datos es:

	Con Apalancamiento	Con Apalancamiento
Accionistas	60%	18,432.18
Banco	40%	12,288.12
		30,720.30

El nuevo flujo de caja de la deuda en este escenario arroja los siguientes resultados:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJO DE EFECTIVO DEUDA POR AÑO	-12,288.12	3,392.97	3,508.57	3,638.61	3,784.90	-	-

Manteniendo la tasa de descuento del 11.83% utilizada para el modelo de flujo de caja con apalancamiento, tenemos:

VANd	\$ -1,426.81
------	--------------

Dando como resultado total del proyecto:

VANd	\$ -1,426.81
VAN sin apalancamiento pesimista	\$ 3,262.06
VAN ajustado escenario pesimista	\$ 1,835.25

(ver anexo 24)

6.6.1.6. Flujo de Caja con Apalancamiento escenario Optimista

Tomando los mismos parámetros que el escenario optimista sin apalancamiento, este modelo fue desarrollado incrementando un 15% en el número de familias proyectadas para el inicio.

Al igual que el modelo optimista sin apalancamiento, el incremento en las ventas dio como resultado una mayor liquidez produciendo que la necesidad de efectivo sea cubierta con este flujo de salida.

Esta vez necesitaremos un capital de trabajo de:

DELICATESSEN SQUISITO

Capital de trabajo

Detalle	Ene-09	Feb-09
Flujo de Caja	-3,196.59	-144.29
Flujo de Caja Acumulado	-3,196.59	-3,340.88

Seguridad imprevistos	1,000
Capital de Trabajo	4,340.88

Y como consecuencia nuestra necesidad de inversión total disminuye a:

Inversión	22,633.60
Capital de Trabajo	4,340.88
Inversión Total	26,974.48

Haciendo que nuestra composición de capital social sea:

	Con Apalancamiento	Con Apalancamiento
Accionistas	60%	16,184.69
Banco	40%	10,789.79
		26,974.48

Y el flujo de efectivo de la deuda en este escenario de cómo resultado:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJO DE EFECTIVO DEUDA POR AÑO	-10,789.79	2,979.25	3,080.76	3,194.94	3,323.39	-	-

El resultado del VAN de la deuda es:

VANd	\$ -1,252.83
------	--------------

Dando como resultado para el proyecto:

VANd	\$ -1,252.83
VAN sin apalancamiento optimista	\$ 76,594.19
VAN ajustado escenario optimista	\$ 75,341.36

(ver anexo 25)

6.6.1.7. Análisis de los escenarios de Flujos de Caja

De acuerdo a los resultados obtenidos en los diferentes escenarios, el escenario más recomendable es el Optimista sin apalancamiento, por tener el VAN más alto.

DELICATESSEN SQUISITO ANÁLISIS DE RESULTADOS EN FLUJOS DE CAJA

	Escenario 1	Pesimista	Optimista
VAN SIN APALANCAMIENTO	\$ 44,260.32	\$ 3,262.06	\$ 76,594.19
VAN CON APALANCAMIENTO	\$ 42,921.81	\$ 1,835.25	\$ 75,341.36

Como podemos observar, todos los modelos sin apalancamiento son mucho más atractivos.

Después del análisis de datos obtenidos producto de estos modelos, Delicatessen Squisito utilizará el escenario 1 sin apalancamiento.

6.2. Estados Financieros

6.2.1. Proforma de Balance General

Para la realización de este balance no se ha considerado incrementos de capital a futuro, ni endeudamiento adicional al que se propone inicialmente para cubrir la necesidad de inversión total.

DELICATESSEN SQUISITO

Balance General

	Inicial	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Activos	28,032.93	35,446.72	47,019.33	60,771.71	80,308.39	102,796.54	131,208.05	163,334.21

Activos Corrientes	5,399.33	16,674.48	32,108.45	49,722.19	71,980.23	97,189.74	126,722.61	159,970.13
Bancos	5,399.33	14,274.48	29,708.45	47,322.19	69,580.23	94,789.74	124,322.61	157,570.13
Cuenta por cobrar		2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00

Activos Fijos	21,133.60	17,772.24	14,410.88	11,049.52	8,328.16	5,606.80	4,485.44	3,364.08
Muebles y enseres	8,997.60	8,997.60	8,997.60	8,997.60	8,997.60	8,997.60	8,997.60	8,997.60
Equipos de computo	1,920.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00	1,920.00
Equipos de oficina	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Maquinaria y Equipos	1,966.00	1,966.00	1,966.00	1,966.00	1,966.00	1,966.00	1,966.00	1,966.00
Vehículo	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
(-) Depreciación acumulada		3,361.36	6,722.72	10,084.08	12,805.44	-15,526.80	-16,648.16	-17,769.52

Activos Diferidos	1,500.00	1,000.00	500.00	-	-	-	-	-
Gastos de Constitución	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Adecuaciones	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
(-) Amortización acumulada		500.00	1,000.00	1,500.00	1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00

Pasivos	-	7,834.93	15,190.91	20,232.92	25,876.45	30,061.73	34,795.72	38,927.94
----------------	----------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Pasivos Corrientes	-	7,834.93	15,190.91	20,232.92	25,876.45	30,061.73	34,795.72	38,927.94
Proveedores		8,074.41	12,793.22	15,279.96	17,976.42	19,654.22	21,332.02	23,009.82
Impuestos por pagar		-				6,100.95	7,892.51	9,331.31

Total Gastos	18,827.69	20,689.83	21,318.92	20,839.46	21,533.03	20,661.28	21,425.95
Utilidad Operacional	-660.62	6,614.32	13,663.33	21,793.18	28,710.37	37,141.23	43,912.05
Participación trabajadores (15%)	-99.09	992.15	2,049.50	3,268.98	4,306.56	5,571.18	6,586.81
Base Imponible	-561.53	5,622.17	11,613.83	18,524.20	24,403.81	31,570.04	37,325.25
Impuesto a la Renta (25%)	-140.38	1,405.54	2,903.46	4,631.05	6,100.95	7,892.51	9,331.31
Utilidad Neta	-421.15	4,216.63	8,710.37	13,893.15	18,302.86	23,677.53	27,993.93

6.3. Los puntos más sobresalientes

Para la realización de este plan financiero, se tomaron las siguientes medidas:

- Cada uno de nuestros activos fijos e intangibles están siendo depreciados de acuerdo a la Ley de Tributación del SRI.
- Para cubrir la necesidad de inversión total, se aportará el 100% con aportes de accionistas.
- Se ha estimado una captación del mercado en el universo de hogares estudiados del 10%
- Se ha considerado un valor de compra por familia de USD 40
- Se ha considerado una capacidad instalada del local para atención a 1440 consumidores – mes.
- Los intereses financieros se han calculado con una tasa del 11.83%. La misma que constituye la tasa referencial activa para PYMES del BCE.
- El pago del préstamo es realizado con una tabla de amortización a cuota fija.
- La tasa de descuento para el modelo sin apalancamiento es el costo de oportunidad sin Financiamiento.

- La tasa de descuento para el modelo con apalancamiento es el promedio ponderado del costo de capital.
- Se prevé tener crédito con los proveedores por lo que las cuentas por pagar, se encuentran proyectadas de esa manera.

CAPÍTULO V

PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

5.8. El ciclo operativo

Para estructurar el ciclo operativo de la tienda se ha tomado en cuenta que el giro principal del negocio es la venta de cárnicos realizando cortes selectos a vista del cliente, de manera que uno de los aspectos más importantes para el manejo salubre de los productos cárnicos será el almacenamiento no refrigerado o refrigerado de la carne fresca y los subproductos comestibles

5.8.1. Almacenamiento no refrigerado

La carne fresca encoge, pierde peso y es rápidamente atacada por bacterias del aire, de las manos y de la ropa, así como de los medios de transporte. Como la reproducción de las bacterias aumenta con la temperatura y la humedad, el peligro es mayor en países situados en los trópicos o ciudades de clima cálido húmedo; por este motivo, cuando no se dispone de refrigeración, tradicionalmente la carne se vende al por menor en un plazo de doce horas desde la matanza, incluso con el peligro de pérdidas debidas al encogimiento, desechos y deterioro.

La carne debe conservarse en temperaturas bajas, salvo cuando se va a vender localmente y se va a cocinar de inmediato; además, la carne de vaca se debe conservar en locales acondicionados para el efecto, especialmente si no se la añaden especias para cocinarla, con el fin de que envejezca y madure para que se haga más tierna y gustosa; la opinión general es que el ablandamiento de la carne se debe principalmente a la acción de enzimas o a fermentos. Existe, por tanto, una contradicción que se ha de resolver. El método más importante de conservación, que produce escasas pérdidas de peso y valor y que mantiene más el gusto de la carne fresca así como sus cualidades nutricionales, es el sistema de enfriamiento por circulación forzada, particularmente si va acompañada de un control de la humedad.

5.8.2. Conservación y almacenamiento por refrigeración

Los cambios físicos, químicos y microbianos que se producen en la carne fresca son estrictamente una función de la temperatura y la humedad. El control de la temperatura y la humedad constituye, consecuentemente, en la actualidad el método más importante de conservación de la carne para atenderse a las necesidades de los procedimientos o del comercio al por menor de los países industrialmente desarrollados del mundo y está siendo cada vez más empleado en las zonas urbanas, particularmente por parte de hoteles, abastecedores de comidas e instituciones hospitalarias de los países en desarrollo. Por ejemplo, el aumento de las bacterias se reduce a la mitad con cada descenso de la temperatura de 10 °C y prácticamente se detiene en el punto de congelación; es decir, la carne se conservará por lo menos el doble de tiempo a 0 °C que la carne con un nivel análogo de contaminación, pero conservada a 7 °C; o se conservará por lo menos cuatro veces más tiempo a 0 °C que a 10 °C.

De ello se deduce que, cuando la carne se conserva por enfriamiento, debe procederse lo más rápidamente posible después de la matanza, independientemente de su destino final (consumo local o

despacho a otros lugares). Al mismo tiempo es preciso asegurarse de que la res muerta ha llegado al rigor mortis antes de enfriarse a 10 °C o a menos para que no se produzca una disminución del frío. Debe conservarse también posteriormente la temperatura de enfriamiento hasta que se utilice, es decir, debe existir una cadena del frío ininterrumpida desde el matadero hasta el consumidor. Todo el desarrollo de la refrigeración ha tendido a la realización de este fin.

La temperatura ideal de almacenamiento de la carne fresca oscila en torno al punto de congelación alrededor de -1 °C (-3 °C para el tocino, debido a la presencia de sal).

Según el Instituto Internacional de Refrigeración, la duración prevista en almacén de los diversos tipos de carne conservados a esas temperaturas es la siguiente:

GRÁFICO No. 9

DURACIÓN DE LA CARNE EN EL ALMACÉN

Tipo de carne	Duración prevista en almacén a -1 °C	Humedad relativa por ciento
VACA	Hasta 3 semanas	90
TERNERA	1 – 3 semanas	90
CORDERO	10 – 15 días	90 – 95
CERDO	1 – 2 semanas	90 – 95
DESPOJOS COMESTIBLES	7 días	85 – 90

Fuente: A. MADRID, Aprovechamiento de los subproductos cárnicos, Mundiprensa Ediciones 1999

En condiciones comerciales las temperaturas de la carne raramente se mantienen entre -1 °C y 0 °C, por lo que los períodos efectivos de

almacenamiento son inferiores a lo previsto. Los tiempos también se reducirían si la humedad relativa fuera superior al 90 por ciento

En la práctica se adoptan dos grados principales de enfriamiento que son el de refrigeración y congelación. El almacenamiento en frío entre 3 °C y 7 °C es común, aunque la carne se conserva más tiempo a 0 °C y se congela a temperaturas muy inferiores, por lo general en torno a -12 °C a -18 °C (en las cámaras frigoríficas modernas, de -18 °C a -30 °C). La humedad es tan importante como la temperatura y el control de ambos factores debe ir unido.

5.8.3. Técnicas de conservación disponibles para la manipulación de las carnes a falta de refrigeración

Esta técnica deberá ser usada mientras la carne está sin congelar para realizar los cortes deseados por el cliente.

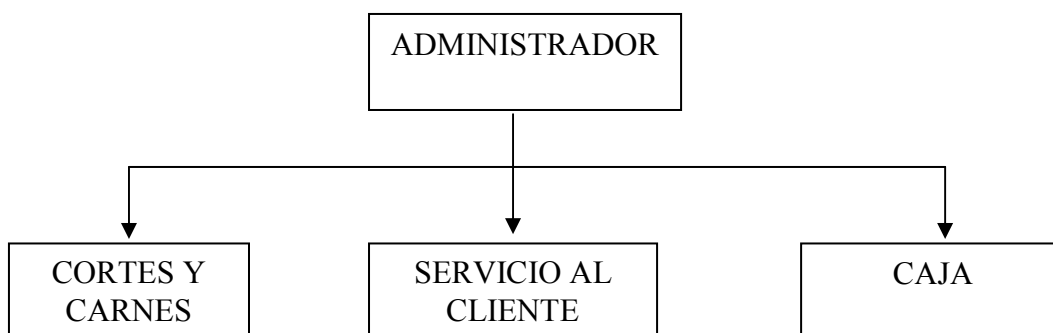
Sin medios artificiales el enfriamiento de la carne se puede facilitar si la matanza se efectúa por la noche y se vierte constantemente agua fría sobre la carne, al favorecerse el enfriamiento por evaporación. Las carnes se pueden recoger y despachar a los mercados al por mayor y al por menor para la venta en un plazo de 12 horas a partir de la matanza. La carne se conserva mucho mejor colgada verticalmente.

5.8.4. Organigrama inicial

Cada establecimiento contará con su propia estructura organizacional, cuando haya crecido la cadena se designará un gerente zonal, que coordinará el abastecimiento de los productos y los márgenes de venta y utilidad de cada establecimiento. Para la implementación del

primer establecimiento se contará con el apoyo de 3 personas en el local además del administrador.

GRÁFICO No. 10
ORGANIGRAMA DE UN ESTABLECIMIENTO SQUISITO



Autor: Pamela Parra

La estructura estará dividida en 3 secciones, cada una de ellas con vital importancia, manejo de inventarios separados y reportes individuales por área. Cada área tiene su responsable y cada uno sus funciones como siguen:

Administrador

- Sondar constantemente las condiciones del mercado
- Determinar las condiciones en que se negociará con los proveedores
- Organizar y coordinar las estrategias de publicidad y promociones
- Asegurarse del correcto manejo del stock global del establecimiento
- Velar por el cumplimiento de las normas internas de calidad en higiene y atención al cliente
- Evaluar y aplicar acciones correctivas de las sugerencias y críticas de los clientes.

Cortes y carnes:

- Realizar los cortes selectos de carnes según los requerimientos del cliente
- Asesorar al cliente en el corte que debe elegir y como podría prepararlo

- Mantener la carne en condiciones salubres y almacenarla correctamente
- Responsable de la limpieza y estricto orden del área de cárnicos
- Actualizarse constantemente de la entrada de nuevos productos cárnicos disponibles en el mercado que se puedan expender en el local
- Empacar el producto y despachar las ordenes de cancelación en caja
- Control de inventario y realización de pedidos de la sección cárnicos
- Revisar la calidad de la carne proveniente de los proveedores

Servicio al cliente:

- Atender al cliente en la compra de cualquier artículo adicional en la tienda como verduras frescas, abarrotes y bebidas
- Poner al alcance del cliente el producto requerido y absolver cualquier duda que tenga
- Mantener la sección en estricta limpieza
- Actualizarse constantemente de la entrada de nuevos productos disponibles en el mercado que se puedan expender en el local
- Control de inventario y realización de pedidos de la sección de abarrotes y verduras
- Mantener organizadas las perchas según los criterios de merchandising
- Etiquetar los productos con precios
- Conteo de inventario físico de su área una vez por semana

Cajero:

- Atender al cliente en la compra de cualquier artículo adicional antes de realizar la cuenta final
- Manejo de sistemas de reportes, emisión de facturas y reportes diarios de ventas
- Realizar cierre de caja
- Realizar declaraciones de impuestos del local
- Mantener la sección en estricta limpieza
- Poner a disposición del cliente el servicio de taxi
- Cobrar con rapidez y claridad

- Dar a conocer las promociones especiales vigentes en el establecimiento

Personal clave de administración

Ya que el negocio es tan pequeño y cuenta con muy pocas personas, se puede decir que todos son considerados personal clave.

Las dos personas más importantes son el experto en cortes de carne, pues de él depende la frescura, sabor, presentación y atención en cortes de carne que el cliente evaluará para volver a realizar una compra en el establecimiento.

Otra persona muy importante es el administrador que posee el know how del manejo de los proveedores, los márgenes de ganancia en cada producto y que está encargado de ejecutar las estrategias de promoción, ventas, crecimiento y posicionamiento de marca en el mercado.

5.8.5. Compensación administrativa y posesión

El administrador es socio de responsabilidad ilimitada en la asociación, de esta manera se garantiza que las actividades que realiza, estén encaminadas a generar utilidades y beneficios para la empresa. El administrador al final del ciclo contable se hace cargo de parte de las pérdidas o las ganancias que genere el negocio durante el período, con la misma responsabilidad como lo hacen los accionistas, pues el administrador contará con una participación accionaria dentro del negocio.

5.9. Determinación del tamaño de la planta

Las normas de implementación de un lugar para expender carne en el país no son reguladas, de ahí que muchas carnicerías de la zona no cumplen con las normas sanitarias adecuadas para la venta de este producto. Aún así para la construcción y los acabados de este local se tomará en cuenta que:

- Los acabados de las paredes deben ser de un material duro, liso, sin escamas y lavable y debe estar cubierto, por lo menos, de una o dos capas de cemento coloreado de pintura satinada blanca o crema
- La altura del techo debe ser la adecuada para que exista ventilación natural considerando que estamos en una ciudad que no presenta problemas de polvo en el ambiente, pero si smog, es necesario que las estructuras se encuentren lo suficientemente altas y cubiertas para evitar la contaminación con factores externos a la tienda.
- Lo ideal será tener en las fachadas un ventilador eléctrico para hacer circular el aire o instalar en cada tienda ventiladores individuales “con bastidor volante”.

5.9.1.Suelos y drenajes

Para conseguir unas condiciones sanitarias, es esencial que los suelos sean suaves e impermeables. Han de tener una pendiente no inferior a 7,5cm y no superior a 12,5cm por 1 m hacia un canal de desagüe de sección redonda que deben tener tubos en U y rejas y seguir la dirección del muro trasero de las tiendas. Este diseño permite que la limpieza diaria del lugar sea mucho más fácil .

5.9.2.Los mostradores

Para las partes superiores de los mostradores se recomiendan losas vidriadas ya que proporcionan una buena protección contra los daños químicos, mejoran el aspecto de las tiendas y son fáciles de limpiar.

5.9.3.Tejado o techo

Es necesario que el material que se use en el techo o tejado de una buena protección contra el calor excesivo, esta bondad la puede brindar el uso de madera abundante y tejas livianas. Otra alternativa son las láminas de aluminio que reflejan el calor.

En este caso hay que tomar en cuenta que no se debe utilizar láminas de hierro porque puede enmohecer a la carne, ni madera no tratada porque puede ser atacada por termitas, gorgojo y la putrefacción.

5.9.4. Abastecimiento de agua

Los accesos a agua limpia son indispensables en los lavabos, los mostradores y las mesas de trabajo, cuando la carne está expuesta a la venta. Adicionalmente serán necesarios accesos de agua para lavar los suelos, las paredes, los pasillos, etc.

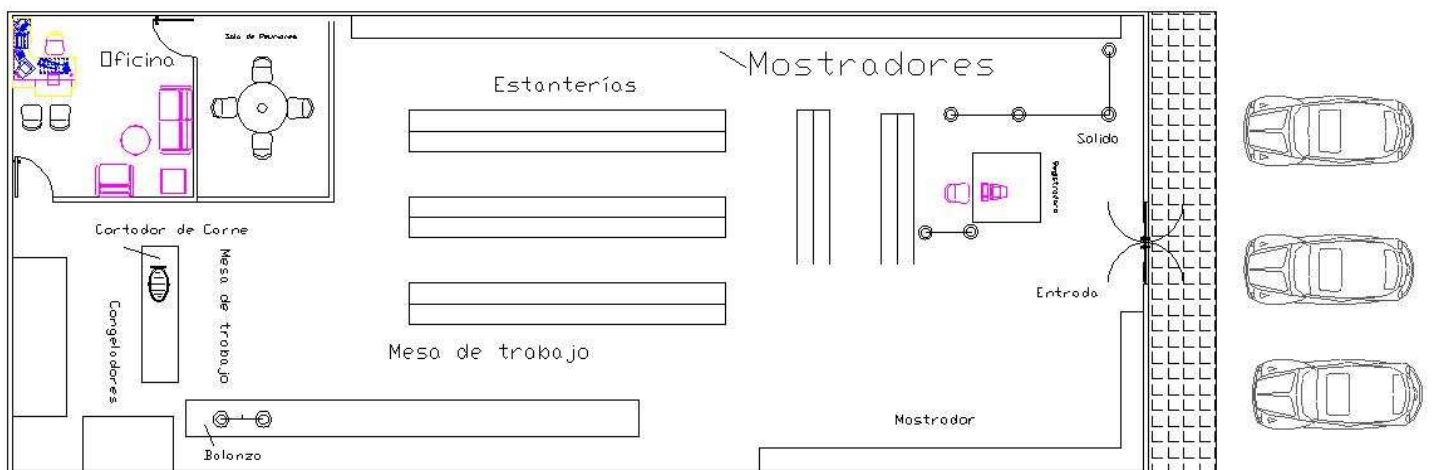
Se debe hacer todo lo posible para que el local y en el futuro toda la cadena en general esté conectada con las redes principales de abastecimiento de este suministro. Es conveniente disponer de agua caliente.

El diseño y desarrollo del local implica una serie de pasos primarios mediante los cuales se realizarán las adecuaciones necesarias para crear en el local un ambiente de salubridad acorde con la imagen que requiere nuestra marca.

Entre este conjunto de pasos se encuentran el diseño y distribución de un local que incluya un espacio de refrigeración adecuada para la conservación de los cortes de carne, espacios adecuados para que los clientes consuman sánduches y refrescos dentro del local un adecuado color de las paredes y colocación de las perchas, etc.

A continuación una propuesta de la distribución en la tienda, de la zona de venta de cárnicos.

GRÁFICO No. 11
DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE SQUISITO



Elaborado por: Pamela Parra, Margarita Taco

5.10. Ubicación geográfica

Nuestro local, que será el primero de una cadena de minimercados especializados, estará ubicado en la ciudad de Quito, en el sector norte, en plena esquina de las calles Eloy Alfaro y los Alamos.

El sector escogido es un sector residencial, el mismo que cuenta a sus alrededores con algunas empresas, escuelas y colegios, haciendo que sea atractivo para nuestra parte comercial.

5.11. Facilidades y mejoras

5.11.1. **Merchandising dentro de la tienda**

Existe una serie de estrategias de ubicación de productos que consiguen que el consumidor compre más de lo que necesita.

Este tipo de estrategias se ponen en funcionamiento a través del merchandising, esta tendencia engloba una serie de técnicas que tratan de disponer cada elemento del supermercado de un modo concreto y de ubicar los productos de tal manera que sin darse cuenta llamen la atención del cliente.

La disposición de las estanterías, el uso de las ofertas, la instalación de gigantografías dentro del local, la música de fondo, la intensidad lumínica entre otras cosas, son manipulados para estimular el impulso comprador. Estas técnicas de marketing comienzan a actuar desde el mismo momento en el que se busca un lugar para la ubicación del establecimiento.

Generalmente todo el espacio interior del supermercado está perfectamente estudiado para condicionar los hábitos consumistas.

Para empezar, dentro del local se estimulará a que el cliente entre al local por la derecha de las cajas registradoras, considerando la tendencia humana de girar la cabeza a la derecha. De manera que casi toda la superficie se extienda por la izquierda y en la parte derecha tan sólo haya un espacio en el que habitualmente sea visible la información de promociones, descuentos vigentes y una de las líneas de más difícil venta, como los artículos complementarios de parrilladas.

La razón para realizar esto es que el cliente, probablemente, no entrará al supermercado a comprar implementos para parrillada, pero conseguiremos el efecto de que la próxima vez recuerde que en la tienda

se encuentran disponibles estos productos o incluso compre algo que le interese en ese momento, al virar la cabeza hacia la derecha.

Los expertos son conscientes de que el cliente irá hacia el fondo y luego, inevitablemente, tendrá que dirigirse hacia la izquierda. Por eso, se colocarán los frigoríficos y la sección de cortes selectos en ese lugar. Para lograr que el cliente se pasee por todo el lugar y pueda observar todos los productos de venta, los productos de primera necesidad se encontrarán dispersos a lo largo del establecimiento

Así la zona fría del establecimiento será la de los frigoríficos y los cortes de carne, por donde está asegurada la circulación de los clientes, dentro de esta zona se colocarán los productos de menor compra, mientras que existirá otra zona, que podría ser en este caso la parte de bebidas, donde se incluirán los artículos que puedan inducir a su compra, como dulces, tabacos y los famosos sánduches.

5.11.2. Ubicación de las vitrinas

La colocación de los productos en las vitrinas se regirá en las siguientes reglas de oro:

Las estanterías se dividen en tres niveles: el primero está a ras del suelo; el segundo a la altura de las manos; y el tercero se localiza a nivel de los ojos.

Ya que en los dos últimos niveles las ventas son superiores, al estar ubicados en lugares de fácil visualización y poder coger los productos con mucha comodidad, se colocarán los productos de más difícil venta y unos pocos importantes que requerimos que el cliente vea, para que sienta que la tienda está bien surtida.

En el estante que está a ras de suelo, las ventas son menores al tener que agacharse para tomar el artículo, por lo tanto colocaremos ahí los productos de venta obligada.

Hay que considerar que el ancho de los pasillos deberá ser suficiente para que las personas circulen con facilidad, por la extensión de la tienda se usarán canastitas en lugar de carritos.

Uno de los principales diferenciadores del producto dentro de la empresa, es el empaque, el llamar la atención del consumidor hacia el producto que se está vendiendo, ahí es donde el empaque juega un papel muy importante como herramienta del merchandising en los establecimientos comerciales.

Esta es una de las piezas que permite dar un buen aspecto al producto, así como realizar actividades publicitarias y promocionales generando una imagen determinada para la marca que permita que el consumidor la identifique en el futuro entre otras marcas.

Los empaques además permiten que en el punto de venta, se recuerde el tema de la campaña publicitaria que se está realizando y además destacar las ventajas del producto.

Así, dentro de este negocio el empaque de los cortes de carne jugará un papel fundamental, porque es parte de la imagen de la marca y la referencia para personas que a pesar de no haber visitado la tienda, están en contacto con el producto.

El empaque para los cortes selectos de carne y los sánduches se realizará con papel aluminio o plástico para alimentos disponible en los supermercados. Estos materiales nos permitirán mantener un buen aspecto del producto, evitar que cualquier líquido producto del corte se riegue, humedezca o incomode al cliente y será sellado con un sticker que identifique la marca y permita generar recordación de la misma en todas

las personas que tengan contacto con el producto fuera del establecimiento.

Dentro de las mejoras del servicio se puede contar el parqueadero disponible para 8 autos, que en el futuro deberá incrementarse.

Otro de los valores agregados es la disponibilidad de taxis para personas que no cuenten con transporte propio a la salida de la tienda, con el objeto de evitar molestias de trasladarse a casa con paquetes pesados, considerando que muchas personas dejan de hacer compras grandes porque no quieren cargar las fundas en un bus hacia su residencia.

Adicionalmente, se prestará el servicio a domicilio, para personas que quieran dejar elegidos sus cortes de carne y deseen que se les envíe los productos a la casa más tarde, así para las personas que quieran ordenar telefónicamente de manera periódica.

5.12. **Control medio ambiental**

Nuestro enfoque va a estar dirigido hacia la prevención y el control de la contaminación, cuidando siempre la salud, para esto, se aplicarán normas como políticas internas, las mismas que serán:

- No arrojar aguas residuales contaminantes a las redes de alcantarillado, a quebradas, acequias, ríos, etc.
- Acatar las disposiciones del Ministerio de Salud en conjunto con el Municipio de Quito con lo referente a horarios de recogida de basura.
- Hacer uso del agua de forma racional.

5.13. **Planes y estrategias**

Los planes y estrategias establecidos se han resumido en el siguiente cuadro:

GRÁFICO No. 12

PLAN DE ACCIÓN DE ESTRATEGIAS

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PARAMETROS DE MEDICIÓN	META POR ACTIVIDAD	REPORTES
Dar a conocer los productos y servicios que ofrece nuestro establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> * Entregar brochures de información * Mantener contacto con grupos de afinidad * Enviar correos electrónicos de promoción * Entregar un regalo de bienvenida o promocional (que puede ser sánduches) 	<ul style="list-style-type: none"> * Administrador * Cajero (Caja) * Administrador * Personal de Servicio al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> No. De sánduches entregados No. De folletos entregados No. De correos enviados 	<ul style="list-style-type: none"> Entregar 100 folletos diarios. Atraer a grupos de personas que organizan parrilladas y dueños de locales aledaños 	<ul style="list-style-type: none"> Brochures entregados Lista de personas contactadas Sánduches entregados
Contar con clientes leales	<ul style="list-style-type: none"> * Dar un servicio de calidad * Recolectar información para base de datos * Realizar post venta * Enviar correos electrónicos a clientes que hayan realizado sus compras en nuestro local por un valor mayor a USD 50, agradeciéndoles la compra e informa de servicios adicionales * Entregar recetas de preparación de cárnicos y otros productos que comercialicemos * Realizar ofertas * Entregar una tarjeta de descuento a clientes frecuentes sin costo 	<ul style="list-style-type: none"> * Todos los colaboradores * Cajero (Caja) * Personal de Servicio al Cliente * Administrador * Administrador * Administrador * Administrador 	<ul style="list-style-type: none"> No. De datos recolectados No. De llamadas diarias No. De contactos efectivos No. De mails enviados No. De recetas entregadas No. De referidos No. De tarjetas entregadas 	<ul style="list-style-type: none"> 40 llamadas diarias al 50% de llamadas efectivas diarias un referido por cada llamada efectiva Envío al 100% de clientes que hayan superado el monto de compra Entregar al 100% de clientes que hayan comprado en nuestro local un valor de USD 20 o más Entregar tarjetas al 100% de clientes que realicen sus compras en nuestro local por un valor mayor a Usd 50 por visita 	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos Listado de llamadas realizadas Listado de referidos Reporte de mails enviados Reporte de ventas Reporte diario de ventas
Dar a conocer el servicio a domicilio de acuerdo a nuestras políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> * Entregar pedidos de más de USD 10 a domicilio * Indicar que es un valor agregado al servicio que se entrega 	<ul style="list-style-type: none"> * Personal de Servicio al Cliente * Personal de Servicio al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> No. De pedidos realizados a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> 10 entregas diarias 	<ul style="list-style-type: none"> Listado de entregas a domicilio Tiempo de respuesta del pedido
Dirigir las ventas de productos puntuales a días específicos	<ul style="list-style-type: none"> * Crear días de promociones en productos puntuales: ejemplo: mariscos 	<ul style="list-style-type: none"> * Administrador 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de venta del producto de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar en un 40% las ventas de los productos promocionales por día 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte diario de ventas

Elaborado por: Pamela Parra, Margarita Taco

5.14. Disposiciones legales y regulaciones

De acuerdo a las normativas ecuatorianas, para nuestro tipo de negocio, debemos cumplir las siguientes disposiciones:

5.14.1. Legales

- a) Escritura pública de constitución: Documento notariado que define legalmente la creación de una empresa y en el cual constan:
 - Estatutos de la empresa
 - Objetivos de la empresa
 - Nombres de los socios
 - Tiempo de la duración de la empresa
 - Tipo de aportación
 - Valor suscrito y pagado
 - Valor suscrito y pendiente
 - Nombre de la razón social
 - Número de socios
 - Afiliación a las cámaras
 - Descripción de activos y pasivos
- b) Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- c) Inspección de la Superintendencia de Compañías: Este requisito, da respaldo jurídico a las empresas y evita la creación de empresas fantasmas, se paga un impuesto sobre los activos de la compañía en forma anual.
- d) Patente Municipal: El Municipio de Quito otorga un permiso a la empresa sobre la base de su activo, renovable cada año en función al crecimiento de los activos.

- e) Permiso Sanitario: Este requisito se lo obtiene en la Dirección de higiene de Municipio Metropolitano de Quito, consiste en reunir los carnets de salud del personal que labora en la empresa y presentarlos en al respectiva entidad, luego de ser sometidos a inspección se obtiene el permiso correspondiente.
- f) Inspección de la Cámara de Comercio: Para obtener este permiso se debe afiliarse a la Cámara de Comercio y obtener la licencia, que es renovable cada año.
- g) Número Patronal: Es un número que asigna el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), a la empresa naciente y que asegura los beneficios al trabajador.
- h) Nombramiento del Representante Legal: Es el documento donde indica que persona dará frente a todos los derechos y obligaciones de la empresa. Este documento debe registrarse en la oficina del Registro Mercantil.
- i) Permiso de Funcionamiento: Este permiso lo expide el Ministerio de Salud Pública.

5.14.2. **De sanidad**

“Con gran acierto se ha discutido en muchos foros, como la prevención de la contaminación durante la producción, procesamiento, distribución y servicio de alimentos es esencialmente un problema con el personal.

El personal representa de manera evidente, la piedra angular en la garantía de calidad de los alimentos y de hecho, ningún esfuerzo por mejorarla puede excluir la necesidad de administradores, profesionales

técnicos y operarios bien capacitados, debidamente adiestrados, motivados y con los elementos indispensables para el desarrollo de sus funciones.

Las industrias de alimentos, confrontan en este sentido uno de los mayores retos, en especial con el personal de manipuladores, por una serie de limitantes de orden humano que giran en torno a ellos.

Casi siempre el hombre olvida lo que significa una buena higiene en la calidad de los productos, no obstante que el manipulador puede padecer y a la vez transmitir los efectos perniciosos de una defectuosa manipulación de los alimentos.”¹⁸

De todos los aportes potenciales de microorganismos exteriores a la materia prima por transformar, el hombre en el trabajo es la fuente de contaminación más frecuente. Por lo tanto él es el único susceptible de controlar el manejo de los alimentos a través de la aplicación de medidas estrictas de higiene.

La persona que manipula los alimentos debe estar bien informada sobre el significado de la higiene de tal manera que se sienta comprometida y responsable del proceso. Se debe conseguir un cambio de actitud y comportamiento del personal debido a que una regla de seguridad quebrantada trae una consecuencia contaminante no visible para él pero que afecta al cliente.

Así mismo, es importante normar las buenas prácticas de higiene del personal a través de políticas con el fin de evitar enfermedades transmitidas a través de alimentos.

Con esto, Squisito tendrá dentro de sus políticas las siguientes normas internas de salud e higiene, amparadas en el artículo 93 del

¹⁸ Asociación de productores de carne porcina, Normas de Higiene, Ecuador, 2007

Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo expedido por el Instituto de Seguridad Social:

- No utilizar alimentos en mal estado así como latas golpeadas, con huecos u oxidadas.
- Mantener a temperatura apropiada según las características de los alimentos (entre 5C. o en otros casos 8C.).
- Chequear la vida útil (vigencia) de los productos.
- Mantener un alto nivel de aseo personal durante el desempeño de sus funciones, vistiendo un mandil y protectores como cubrecabezas, guantes, tapabocas y calzado antideslizante (no calzado de suela).
- Es de total prohibición ingerir alimentos, fumar, masticar, escupir o realizar hábitos antihigiénicos en los lugares de trabajo.
- Usar guantes, estos deben ser de material impermeable, esto no exime que el trabajador deba tener sus manos limpias.
- Cualquier herida o lastimado en cualquier parte del cuerpo deberá cubrirse con una venda impermeable y retirar de sus funciones a la persona afecta.
- Todo trabajador debe cuidar constantemente su presentación y aseo personal.

5.14.3. **Requerimientos de control y mantenimiento sanitario**

Para nuestro proceso de mantenimiento de productos y venta, es necesario el cumplimiento de los siguientes requerimientos:

- Limpiar diariamente toda la maquinaria, equipos, utensilios y otros elementos utilizados en la producción de alimentos para impedir la contaminación de los mismos.

- En caso de utilizar desinfectantes, detergentes o jabones deben tomarse precauciones a fin de evitar la contaminación de alimentos.
- Los pisos, paredes, estructuras y desagües donde se manipulan alimentos deben limpiarse antes y después de cada servicio.
- Los lugares de aseo y cambio de vestuario deben mantenerse limpios y desinfectados en todo momento.
- Los materiales de desecho deben recogerse, depositarse y eliminarse con la urgencia que requiera, evitándole acceso de plagas.
- Deben restringirse el ingreso de visitantes o personas ajenas al área de producción, de ser necesario se deben tomar las precauciones necesarias para evitar posibles contaminaciones.

5.14.4. **Remuneración del Personal**

Para la determinación de la remuneración de empleados, Squisito cumplirá con todos los requerimientos legales que implica este tema, para lo cual se ha tomado en cuenta lo siguiente:

- Sueldo Básico
- Compensación Salarial
- Refrigerio
- Comisariato
- Décimo Cuarto Sueldo
- Décimo Tercer Sueldo
- Vacaciones
- Fondo de Reserva
- Aporte IESS (Patronal)

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Este estudio presenta de manera general los resultados obtenidos al realizar la investigación cualitativa del proveedor actual de cárnicos en la zona del Inca y la investigación cuantitativa de las preferencias del consumidor del mismo sector.
- Los datos recopilados en la investigación cualitativa de los proveedores indican que no existen en la zona establecimientos de la misma naturaleza que plantea ser este proyecto. La mayor parte de establecimientos no tienen una idea clara de su negocio ni han logrado encontrar un atributo que los diferencie, de ahí el bajo porcentaje de compras que se realizan en tiendas, según el estudio cuantitativo del consumidor.
- Una de las fuertes amenazas para este proyecto es la cercanía de dos supermercados en la zona, que captan la mayor parte de las compras de cárnicos del sector y otro factor importante a considerar como riesgo es la poca familiaridad de los habitantes de estos hogares con lugares especializados en venta de cárnicos.
- Los atributos que se han encontrado importantes en este estudio, tanto en la determinación del lugar de compra, como las cualidades de los cárnicos a adquirir, serán una guía clara para establecer una ventaja competitiva que diferencie a este establecimiento de los negocios pequeños, tiendas y supermercados ubicados en la zona.

- Delicatessen Squisito es un establecimiento de comercialización de cárnicos en fase de inicio.
- Por ser una empresa familiar pequeña por el momento, es fácil crear una cultura organizacional fuertemente arraigada en los valores sociales y morales.
- Constituye un pequeño conglomerado de productos y servicios con cualidades distintivas únicas en el mercado, con el objetivo de desarrollar líneas completas de servicios adicionales que generan satisfacción en un establecimiento integral.
- Los servicios adicionales y el tipo de cortes de carnes son el factor clave de diferenciación en el mercado.
- Puede adoptar la tendencia de un supermercado especializado en cárnicos, con la posibilidad de diversificar aún más sus líneas y negocios complementarios.
- Con la implementación de este proyecto, se contribuirá a la sociedad generando fuentes de trabajo.
- Al tener una necesidad de inversión baja, el proyecto puede servir como ejemplo para otros emprendedores.

7.2. Recomendaciones

- Al tener resultados positivos se debe poner en práctica el proyecto para la generación de la riqueza del país.
- Hacer uso de las estrategias planteadas.

- Todas las actividades de marketing deben generar un beneficio monetario en el mediano y largo plazo.
- Las inversiones en publicidad y marketing requieren de atención en la estructura de costos y control de cumplimiento de los objetivos para generar rentabilidad e incremento de ventas.
- A futuro ciertos productos podrían realizar diversificar su mercado y crecer mucho más creando marcas individuales de salsas y condimentos.
- Dada la importancia de la variable de proveedores en este proyecto, es muy importante que se califique y evalúe a las empresas que en el mercado nacional o extranjero puedan garantizar la calidad de las materias primas, en este caso, la marca de la res o el animal, su alimentación, procedencia y crianza. Siendo vital para el negocio, establecer alianzas estratégicas a largo plazo que permitan conservar la diferenciación del producto.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

SCHIFFMAN, L., LAZAR L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Editorial Pearson Educación. Octava Edición. México.

KINNEAR, T., TAYLOR, J. (1998). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. Colombia.

CZINKOTA, M., KOTABE, M. (2001). *Administración de la mercadotecnia*. Editorial Thompson Learning. Segunda Edición. México.

ROSS, WESTERFIELD. (2005) *Finanzas Corporativas*. Editorial Mc Graw Hill. Séptima Edición. México.

KAPLAN, Robert. *Alignment*. (2005) Ediciones Gestión 2000. Primera Edición. España.

Publicaciones

Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. (2007) *Censo Agropecuario clasificado por provincias*. Ecuador.

Fondo de Cooperación Italiano. (2007). *Estudios en Latinoamérica de la Pequeña Empresa*. Italia.

Cámara de la Pequeña Industria. (2007) *Importaciones y Exportaciones desagregadas por industria. Informe trimestral*. Ecuador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2007) *Estudio Sectorial de Oferta y Demanda al año 2007*. Ecuador.

Publicación semanal Salud al Día. (2008). España.

Banco Central del Ecuador, (2008) *Estadísticas Económicas. Reportes mensuales*. Ecuador

Páginas Web

Banco Central del Ecuador, (2008). *Importaciones por Industria. Comercio Exterior*. Obtenido en línea el 12 de noviembre de 2008. Disponible en: www.bce.fin.ec

Banco Central del Ecuador, (2008). *Oferta por Industria. Comercio Exterior. Importaciones*. Obtenido en línea el 12 de noviembre de 2008. Disponible en: www.bce.fin.ec

Banco Central del Ecuador, (2008). *Cuentas Nacionales. Indicadores económicos, reporte semanal*. Obtenido en línea el 15 de noviembre de 2008. Disponible en: www.bce.fin.ec

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2008). *Ecuador En Cifras, Entrada y salida internacionales en Ecuador*. Obtenido en línea el 28 de noviembre de 2008. Disponible en: www.inec.gov.ec

Sistema de Información Social y Agraria del Ecuador. (2007). *Derivados Animales de Pequeñas Industrias*. Obtenido en línea el 3 de septiembre de 2007. Disponible en: [www.sisse.org/pequeñas industrias/derivados animales](http://www.sisse.org/pequeñas_industrias/derivados_animales)

Corporación de Promoción de *Exportaciones e Inversiones*. (2008). *Exportadores de productos cárnicos en Ecuador*. Obtenido en línea el 25 de noviembre de 2008. Disponible en: [www.corpei.gov.ec/exportaciones/ lista de exportadores](http://www.corpei.gov.ec/exportaciones/lista_de_exportadores)