



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS**

### **ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

#### **CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

##### **TRABAJO DE GRADO**

**“PLAN DE VENTAS PARA LA EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES DEDICADA  
A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA  
PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN MERCADOTECNIA**

**AUTORA**

**FLORES LITA LICETH ESTEFANÍA**

**DIRECTORA**

**ING. LUCÍA MARIBEL PINARGOTE YÉPEZ. MGTR.**

**IBARRA, 2018**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Ventas tiene como finalidad incrementar ventas y productividad de la empresa Macrodistribuciones en la categoría gourmet (embutidos y carnes de res, cerdo y avícolas), y extender la cobertura a clientes de la provincia de Imbabura. En el análisis situacional buscó conocer la situación real de la distribuidora, mediante entrevistas, fichas de observación y encuestas, información que permite diseñar la matriz FODA, base de la investigación. Mediante la revisión y análisis de la información bibliográfica relacionada al tema, se establece el marco teórico en base al criterio de diferentes autores, para sustentar los conceptos y términos utilizados. En el Estudio de Mercado se determina preferencias y satisfacción de los clientes potenciales, restaurantes de primera clase y hoteles de 3, 4, 5 estrellas, ubicados en la provincia de Imbabura. Resultados que contribuyen al desarrollo de la propuesta del Plan de Ventas. La propuesta del Plan de Ventas, es una guía para la empresa Macrodistribuciones para potenciar en el segmento de la categoría gourmet e incrementar los ingresos de la empresa. El Análisis Financiero determina los escenarios: pesimista, esperado y optimista, incluyendo el costo total del Plan desarrollado. La viabilidad y los beneficios que se obtendrá una vez que se aplique el Plan propuesto.

## SUMMARY

The purpose of this Sales Plan is to increase sales and productivity of the company Macrodistribuciones in the gourmet category (sausages and meats of beef, pork and poultry), and to extend coverage to clients in the province of Imbabura. In the situational analysis, he sought to know the real situation of the distributor, through interviews, observation sheets and surveys, information that allows designing the SWOT matrix, the basis of the research. Through the review and analysis of bibliographic information related to the subject, the theoretical framework is established based on the criteria of different authors, to support the concepts and terms used. In the Market Study determines preferences and satisfaction of potential customers, first class restaurants and 3, 4, 5 star hotels, located in the province of Imbabura. Results that contribute to the development of the Sales Plan proposal. The proposal of the Sales Plan is a guide for the company Macrodistribuciones to promote in the segment of the gourmet category and increase the income of the company. The Financial Analysis determines the scenarios: pessimistic, expected and optimistic, including the total cost of the Plan developed. The feasibility and benefits that will be obtained once the proposed Plan is applied.

## AUTORÍA

Yo, Liceth Estefanía Flores Lita, con cédula de ciudadanía N° 100362655-1, declaro bajo juramento que soy autor exclusivo del presente trabajo, mismo que no ha sido presentado previamente para ninguna titulación de grado, ni calificación profesional y que la investigación bibliográfica se la ha realizado en diferentes fuentes, mismas que se encuentran detalladas en el documento. "MASIVO EN LA PROVINCIA DE IMBABURA".

Por lo tanto expreso que el proyecto desarrollado es de total responsabilidad del autor que se menciona anteriormente. La calificación por parte del jurado examinador que se determine por las autoridades competentes.



Liceth Estefanía Flores Lita

Ing. Liceth Flores Lita C.C. 100362655-1 Quito, Ecuador

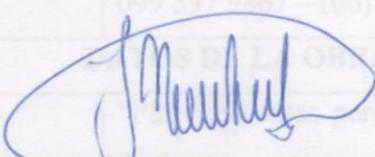
## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Yo, Ing. Maribel Pinargote Mgtr., en mi calidad de Directora del trabajo de grado, presentado por la Srta. Liceth Estefanía Flores Lita, previo a la obtención del título de Ingeniero en Mercadotecnia, cuyo tema es: "PLAN DE VENTAS PARA LA EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA PROVINCIA DE IMBABURA".

Doy fe de que dicho trabajo cumple con los requisitos y méritos suficientes, para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se determine por las autoridades competentes.

### DATOS DE CONTACTO

CÉDULA DE IDENTIDAD:	100362655-1
APELLIDOS Y NOMBRES:	Flores Lita Liceth Estefanía
DIRECCIÓN:	Barrio el Olivo, Ibarra
EMAIL:	lefloresl@utn.edu.ec
TELÉFONO MOVIL:	099 597 8867 - (06) 3017516

  
 Ing. Lucía Maribel Pinargote Yépez Mgtr.

C.I. 100259607- 8

**DIRECTORA DE TESIS**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

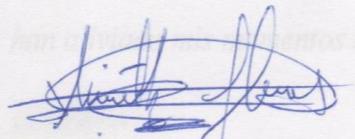
<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100362655- 1
APELLIDOS Y NOMBRES:	Flores Lita Liceth Estefanía
DIRECCIÓN:	Barrio el Olivo, Ibarra
EMAIL:	lefloresl@utn.edu.ec
TELÉFONO MÓVIL:	099 597 9867 – (06) 3017516
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
TÍTULO:	“Plan de ventas para la empresa Macrodistribuciones dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura”
AUTORA:	Flores Lita Liceth Estefanía
FECHA:	5-nov - 2018
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
PROGRAMA:	Pregrado x
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Mercadotecnia
ASESORA / DIRECTORA	Ing. Maribel Pinargote Mgtr.

## 2. CONSTANCIAS

La autora manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos del autor de terceros, por lo tanto la obra es original, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

*Quiero agradecer a Dios, por todas las bendiciones y por la hermosa familia que tengo.*  
Ibarra, 5 de noviembre de 2018. *Con para lograr cada uno de mis retos*

LA AUTORA *ago a mis padres, Olga Lita y Vicente Flores, por demostrarme que uno puede llegar a ser lo que se propone. Gracias mami por ser valiente y luchadora. Por toda la fuerza y el positivismo que nos ha transmitido. Gracias papi por todos sus consejos y palabras que han ayudado en tantos difíciles. Por todo el apoyo incondicional que me han brindado y*



Liceth Estefanía Flores Lita

C.C. 100362655- 1 *or Juneih, por todas sus ocurrencias y cariño que nos caracteriza. Pequeña*

## DEDICATORIA

*Siempre estaré de acuerdo que salir de la zona de confort es la mejor manera de aprender, conocer y ser feliz. Por ello este logro es para ustedes. Las personas más importantes de mi vida que han compartido conmigo.*

*Quiero agradecer a Dios, por todas las bendiciones y por la hermosa familia que tengo. Quienes son razón y la inspiración para lograr cada uno de mis retos.*

*Dedicar este logro a mis padres, Olga Lita y Vicente Flores, por demostrarme que uno puede llegar a ser lo que se propone. Gracias mami por ser valiente y luchadora. Por toda la fuerza y el positivismo que nos ha transmitido. Gracias papi por todos sus consejos y palabras que han aliviado mis momentos difíciles. Por todo el apoyo incondicional que me han brindado y su tiempo.*

*A mi hermana mayor Janeth, por todas sus ocurrencias y cariño que nos caracteriza. Pequeña Keily y Hectitor, quienes me enseñaron a compartir y ser paciente y Dannita la sobrina querida, les amo mucho. Por todas las risas y experiencias bonitas que vivimos juntos.*

*Para Amelia y Manuel, los abuelitos que me ayudaron a crecer y valorar los momentos, todas las enseñanzas y la humildad, para ser mejor persona cada día. El abuelito René, que con sus sonrisas me transmite paz y abuelita Mélida que me cuida desde el cielo.*

*Por todo el apoyo de mis tías preciosas y tíos bellos, les agradezco mucho. Mi prima hermosa Katy Gómez, por los días compartidos. Este logro también es para ustedes.*

*Con mucho cariño.*

**Liz Feliz**

**L.F.**

## AGRADECIMIENTO

*Quiero agradecer a UTN, por permitirme vivir cinco años de carrera y compartir con las mejores personas. A la Facultad Ciencias Administrativas y Económica, especialmente a la escuela de Mercadotecnia, la cual ha sido mi segundo hogar.*

*Agradecer también a la ingeniera Maribel Pinargote, quien ha sido el pilar fundamental en el desarrollo del trabajo de grado. Gracias por todo su apoyo y guía en nuestros trabajos. Por todos sus consejos para que seamos mejores seres humanos y mejorar cada día.*

*Agradecer a todos los profes que compartieron sus conocimientos y experiencias en las aulas durante todos los niveles. De ante mano, agradecer a los lectores, por todas sus recomendaciones y buenos consejos.*

*Les agradezco a todos mis compañeros de la promoción por los buenos momentos, a mis amigos y amigas que me regalaron su tiempo y momentos felices. Dios nos bendiga mucho más y muchos éxitos en su vida profesional.*

*Gracias a todas las personas que forman parte de mí vida, no me queda más que dejarles un enorme abrazo de oso, los quiero muchísimo.*

## ÍNDICE GENERAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	i
RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO .....	v
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO .....	vi
CONSTANCIAS.....	vii
DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xviii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xxii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xxvi
INTRODUCCIÓN .....	xxvii
OBJETIVOS .....	xxix
JUSTIFICACIÓN .....	xxx
CAPÍTULO 1.....	31
ANÁLISIS SITUACIONAL .....	31
Introducción diagnóstica.....	31
Definición Del Problema .....	31
Interpretación del diagrama de causa-efecto.....	33
Alcance .....	33
Objetivos del Diagnóstico.....	34
Objetivo General.....	34
Objetivos Específicos.....	34
Variables Diagnósticas.....	34
Macro ambiente .....	34
Micro ambiente .....	35
Factores internos .....	35
Estrategias de Marketing mix .....	35

Satisfacción .....	35
Indicadores por cada variable .....	36
Matriz relación diagnóstico.....	38
MACRO AMBIENTE .....	43
ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS .....	43
Análisis político .....	43
Análisis económico.....	45
Análisis socio cultural.....	52
Análisis tecnológico.....	57
Matriz resumen Oportunidades y Amenazas del Macroambiente .....	58
Diagnóstico de la organización en relación al Macroambiente .....	59
MICRO AMBIENTE.....	59
ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS .....	59
Análisis de los proveedores .....	59
Análisis de la competencia.....	61
Análisis de los clientes.....	63
Análisis de los organismos que actúan en el sector para normar y controlar .....	67
Análisis del sector mediante las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. ....	67
Matriz de resumen sobre las Oportunidades y Amenazas del Micro ambiente.....	73
Diagnóstico de la organización en relación al Micro ambiente .....	73
ANÁLISIS INTERNO.....	74
Localización.....	74
Cadena de valor.....	75
Mapa de procesos.....	77
Aspectos jurídicos.....	79
Aspectos organizacionales .....	79
Organigrama plano horizontal no jerárquico .....	79
Manual de funciones y puestos .....	80
Sistemas de control .....	80
Infraestructura comercialización.....	81
Reglamento interno de trabajo .....	83
Análisis del área de Recursos Humanos .....	83
Análisis del área de Marketing y Ventas .....	86
Área Marketing .....	86

Ventas / Comercialización .....	87
Análisis del área financiera.....	87
Presupuestos de marketing.....	87
Presupuestos de ventas.....	88
Matriz de resumen de Fortalezas y Debilidades .....	88
Diagnóstico de la organización en relación al ambiente interno .....	89
ANÁLISIS DE MATRICES.....	89
Matriz de Aprovechabilidad .....	91
Matriz Vulnerabilidad.....	93
Matriz de Evaluación Interna-Externa .....	95
Matriz de evaluación externa .....	95
Matriz de evaluación interna.....	97
Ubicación de los cuadrantes en el gráfico Matriz IE .....	99
Estrategias para crecer y construir .....	100
Matriz cruce estratégico.....	100
Identificación del problema diagnóstico .....	103
CAPITULO II.....	105
MARCO TEÓRICO.....	105
Administración de recursos humanos .....	105
Análisis Financiero .....	105
Análisis de sensibilidad.....	105
Cadena de valor.....	106
Categorías de productos.....	106
Categorías de segmentación.....	107
Cinco fuerzas de Porter.....	107
Competencia directa.....	108
Competencia indirecta .....	108
Costos operacionales.....	108
Cuota de ventas .....	108
Demanda .....	109
Diagrama de Pareto.....	109
Dimensiones del plan.....	109
Elementos de la estrategia publicitaria .....	110
Estado de resultados.....	110

Estrategias de crecimiento intensivo.....	110
Estrategias de mercadeo.....	111
Estrategias de posicionamiento.....	111
Estrategias de Precios .....	111
Estrategias de servicio al cliente .....	112
Flujo de caja.....	112
Línea de producto .....	112
Matriz Ansoff.....	112
Matriz Aprovechabilidad .....	113
Matriz Bcg .....	113
Marketing estratégico.....	113
Matriz IE .....	114
Marketing operativo.....	114
Matriz Vulnerabilidad.....	114
Marketing de relaciones .....	115
Medios sociales.....	115
Mercado .....	116
Mercado meta.....	116
Mercado potencial.....	117
Mix de marketing .....	117
Objetivo del plan de ventas.....	117
Objetivo de la investigación.....	118
Oferta .....	118
PESTEL .....	118
Políticas de ventas.....	118
Plan .....	119
Plan de medios .....	119
Plan táctico de ventas.....	119
Presupuesto de marketing .....	120
Presupuesto ventas .....	120
Proyecciones de demanda.....	120
Proyecciones de oferta .....	120
ROI.....	120
Rutas de vendedores .....	121

Segmentación de mercado .....	121
Tamaño de mercado .....	122
Territorios de ventas .....	122
Tipos de planes .....	122
Tipos de ventas .....	122
Trade marketing .....	123
Venta como un servicio .....	123
Ventajas en marketing.....	123
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>124</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>124</b>
<b>PROCESO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO .....</b>	<b>124</b>
Situación del problema .....	124
Objetivos.....	125
General.....	125
Específicos .....	125
Justificación de la Investigación .....	129
Aspectos metodológicos .....	129
Enfoque de Investigación.....	129
Tipos de Investigación .....	130
Métodos de Investigación .....	130
Fuentes de Investigación.....	131
<b>PROCESO DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO.....</b>	<b>132</b>
Fuentes secundarias .....	132
Análisis Internacional .....	132
Análisis Nacional.....	133
Análisis Local .....	136
Fuentes primarias.....	139
Diseño del Plan Muestral.....	139
Segmentación:.....	139
Diseño de la muestra.....	145
Técnicas e instrumentos.....	146
Diseño de los instrumentos de investigación a utilizarse: .....	149
<b>PROCESO DE INVESTIGACIÓN: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>150</b>
Desarrollo de los resultados.....	150

Cualitativo.....	150
Cuantitativo:.....	182
Análisis Bivariado.....	227
Análisis de la demanda .....	231
Proyección de la demanda .....	232
Análisis de la oferta .....	233
Proyección de la oferta.....	235
Demanda Potencial Insatisfecha .....	236
Conclusiones Estudio de Mercado.....	237
CAPÍTULO IV.....	239
PROPUESTA.....	239
“Plan de ventas para la empresa Macrodistribuciones dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura”. .....	239
Objetivos de la propuesta.....	239
Objetivo general.....	239
Objetivos específicos .....	239
IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A APLICARSE .....	240
Estrategias genéricas .....	240
Estrategias de crecimiento .....	241
Estrategias competitivas.....	242
Estrategias de posicionamiento.....	243
Estrategias de distribución .....	244
MATRIZ ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA .....	245
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	247
Base legal .....	247
Diagnóstico – Estructura de la propuesta.....	247
PLAN OPERATIVO DE MARKETING .....	248
Segmentación.....	248
Posicionamiento.....	250
Mercado Meta .....	250
COMPONENTES DEL MARKETING MIX .....	251
SERVICIO .....	251
PRECIO .....	276
PROMOCIÓN.....	277

PLAN DE VENTAS .....	282
Modelo del plan de ventas .....	282
Estructura del equipo comercial.....	283
Definición de meta comercial a 1 año.....	283
COMERCIALIZACIÓN.....	284
VENTAS.....	293
Esquema de remuneración e incentivos .....	295
Estrategia Push.....	295
Esquema de seguimiento.....	296
Resumen del Plan de Marketing y Ventas desarrollado .....	297
CAPÍTULO V .....	299
ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO .....	299
Presupuesto de marketing y ventas .....	304
Concepto e importancia del presupuesto de ventas y marketing .....	304
Indicadores del presupuesto .....	307
Análisis y comenario del presupuesto de Marketing .....	307
Evaluación de Beneficios.....	308
Introducción General sobre la evaluación de beneficios .....	308
Estructura de la evaluación .....	308
Escenarios .....	309
Flujo de caja.....	309
Flujo de Caja Sin Plan.....	311
Flujo de Caja con Plan Escenario Esperado .....	312
Flujo de Caja con Plan Escenario Optimista.....	313
Flujo de Caja con Plan Escenario Pesimista .....	314
Análisis de los flujos de caja.....	315
Estado de Resultados .....	315
Elaboración de Estados de Resultados.....	315
Retorno de la inversión .....	318
Comparación y análisis de Estados de Resultados para cada uno de los escenarios .....	318
ROI en Marketing .....	319
Análisis del Costo / Beneficio.....	319
CONCLUSIONES .....	320
RECOMENDACIONES.....	326

BIBLIOGRAFÍA .....	328
LINKOGRAFÍA .....	331
ANEXOS .....	340

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama causa y efecto.....	32
Figura 2 PIB 2016-2017 por componentes .....	46
Figura 3 Inflación anual por divisiones de bienes y servicios septiembre 2017.....	47
Figura 4 Balanza Comercial período enero a noviembre de 2016.....	48
Figura 5 Puntaje Riesgo país en la región.....	49
Figura 6 Remesas Recibidas por País de Origen .....	50
Figura 7 Usted o algún miembro de su familia ha sido víctima de algún delito .....	52
Figura 8 Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007- 2017 .....	53
Figura 9 Indicadores de cinco ciudades - subempleo- desempleo .....	56
Figura 10 Marcas proveedoras.....	60
Figura 11 Pareto proveedores .....	61
Figura 12 Por qué razón prefiere a la empresa .....	64
Figura 13 Cómo califica la atención brindada .....	65
Figura 14 Nivel de satisfacción.....	66
Figura 15 Matriz de competitividad de Porter .....	71
Figura 16 Macro localización empresa .....	74
Figura 17 Micro localización empresa.....	75
Figura 18 Organigrama Macrodistribuciones .....	80
Figura 19 Cobertura de la empresa en Imbabura .....	82
Figura 20 Nivel de satisfacción vendedores .....	86
Figura 21 Ubicación de los cuadrantes Matriz Interna-Externa .....	99
Figura 22 Estrategias para crecer y construir.....	100
Figura 23 Las 10 mejores empresas de productos de consumo masivo .....	132
Figura 24 Ranking 2015.....	133
Figura 25 DIPOR S.A. ....	134
Figura 26 Distribuidora Pydaco .....	135
Figura 27 Consumo promedio de carnes y embutidos por edad y sexo a escala nacional ....	136
Figura 28 Del Rancho .....	137
Figura 29 Candelaria.....	138
Figura 30 Empresas conocidas por los clientes potenciales .....	183
Figura 31 Otras marcas de productos cárnicos .....	184
Figura 32 Nivel de importancia para formas de pago al comprar.....	185

Figura 33 Nivel de importancia para precios convenientes al comprar.....	186
Figura 34 Nivel de importancia para variedad de productos al comprar.....	187
Figura 35 Nivel de importancia para servicio al cliente brindado al comprar.....	188
Figura 36 Nivel de importancia para garantía de los productos al comprar.....	189
Figura 37 Nivel de importancia para la entrega de pedidos a tiempo al comprar.....	190
Figura 38 Nivel de importancia para promociones y descuentos al comprar.....	191
Figura 39 Nivel de importancia para calidad al comprar.....	192
Figura 40 Nivel de importancia para facilidad de devoluciones al comprar.....	193
Figura 41 Nivel de importancia para cantidad de productos al comprar.....	194
Figura 42 Nivel de importancia productos de regalo.....	195
Figura 43 Nivel de importancia para descuentos por volumen.....	196
Figura 44 Nivel de importancia para regalos publicitarios.....	197
Figura 45 Nivel de importancia para encuestas post-ventas.....	198
Figura 46 Nivel de importancia para premios a la fidelidad.....	199
Figura 47 Nivel de importancia para descuentos por pronto pago.....	200
Figura 48 Nivel de importancia para ofertas.....	201
Figura 49 Nivel de importancia para amabilidad de los vendedores en el servicio.....	202
Figura 50 Nivel de importancia para la puntualidad en el servicio.....	203
Figura 51 Nivel de importancia para gestión de devoluciones en el servicio.....	204
Figura 52 Nivel de importancia para uso de uniformes en el servicio.....	205
Figura 53 Nivel de importancia para la entrega de facturas en el servicio.....	206
Figura 54 Nivel de importancia para portar catálogos de los productos en el servicio.....	207
Figura 55 Nivel de importancia para buen color de los productos cárnicos.....	208
Figura 56 Nivel de importancia para marcas de los productos cárnicos.....	209
Figura 57 Nivel de importancia para las presentaciones de los productos cárnicos.....	210
Figura 58 Nivel de importancia para los precios de los productos cárnicos.....	211
Figura 59 Nivel de importancia para la fecha de caducidad de los productos cárnicos.....	212
Figura 60 Frecuencia de compras de los productos cárnicos.....	213
Figura 61 Lugar de preferencia para la compra de cárnicos.....	214
Figura 62 Conocimiento sobre las marcas de la empresa.....	215
Figura 63 Para la visita de un vendedor de la empresa.....	216
Figura 64 Demanda potencial de las marcas Iliana y Suiza.....	217
Figura 65 Nivel de importancia para la visita de un vendedor.....	218
Figura 66 Nivel de importancia para la página Web.....	219

Figura 67 Nivel de importancia para las llamadas telefónicas .....	220
Figura 68 Nivel de importancia para Facebook .....	221
Figura 69 Nivel de importancia para WhatsApp .....	222
Figura 70 Nivel de importancia para E-mail.....	223
Figura 71 Nivel de importancia para los mensajes de texto .....	224
Figura 72 Encuestas por cantones de la provincia de Imbabura .....	225
Figura 73 Categorías de los establecimientos de Imbabura.....	226
Figura 74 Análisis Bivariado .....	228
Figura 75 Análisis Bivariado .....	229
Figura 76 Análisis Bivariado Cantones * Categorización de los establecimientos .....	230
Figura 77 Demanda Proyectada establecimientos en Imbabura .....	232
Figura 78 Oferta Proyectada de empresas en Imbabura .....	235
Figura 79 Demanda Potencial Insatisfecha.....	236
Figura 80 Isologotipo para la empresa.....	252
Figura 81 Símbolo.....	253
Figura 82 Construcción y aplicación .....	253
Figura 83 Colores del Diseño .....	254
Figura 84 Aplicaciones cromáticas.....	255
Figura 85 Tarjeta de presentación.....	255
Figura 86 Aplicaciones .....	256
Figura 87 Proceso del servicio de la empresa.....	262
Figura 88 Ciclo de Vida del Servicio de la empresa.....	263
Figura 89 Registro electrónico por medio de una App .....	265
Figura 90 Mapa que integra el registro electrónico .....	266
Figura 91 Información para WhatsApp e E-mail.....	267
Figura 92 Fan Page .....	268
Figura 93 Productos gourmet.....	271
Figura 94 Encargado de la categoría gourmet .....	272
Figura 95 Se desarrolla el catalogo del conjunto de productos físico.....	273
Figura 96 Diseño del catálogo online .....	274
Figura 97 Promociones .....	279
Figura 98 Plan de Medios de Enero-Diciembre 2018.....	281
Figura 99 Estructura para el plan de ventas .....	282
Figura 100 Modelo del plan.....	282

Figura 101 Estructura comercial identificada .....	283
Figura 102 Canal Indirecto Corto de Distribución .....	285
Figura 103 Plano del Proceso de Distribución.....	286
Figura 104 Interacción del equipo de ventas y los establecimientos .....	291
Figura 105 Interacción del equipo de ventas y los establecimientos .....	291
Figura 106 Prototipo de la página con icono de venta online.....	292
Figura 107 Prototipo de la página con icono de venta online.....	292
Figura 108 Equipo de ventas.....	295
Figura 109 Equipo de ventas.....	295
Figura 110 Información detallada mensual sobre los ingresos y los gastos año 2016 .....	300
Figura 111 Información detallada mensual sobre los ingresos y los gastos año 2016 .....	300
Figura 112 Detalle mensual del Flujo de Caja del año 2016 .....	300
Figura 113 Detalle mensual del Flujo de Caja del año 2016 .....	300
Figura 114 Detalle mensual del Flujo de Caja del año 2017 .....	301
Figura 115 Detalle mensual del Flujo de Caja del año 2017 .....	301
Figura 116 Flujo de Caja sin plan año 2018 .....	311
Figura 117 Flujo de Caja sin plan año 2018 .....	311
Figura 118 Flujo de Caja Escenario Esperado .....	312
Figura 119 Flujo de Caja Escenario Esperado .....	312
Figura 120 Flujo de Caja Escenario Optimista .....	313
Figura 121 Flujo de Caja Escenario Optimista .....	313
Figura 122 Flujo de Caja Escenario Pesimista .....	314
Figura 123 Flujo de Caja Escenario Pesimista .....	314

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores de estrategias mix de Marketing .....	36
Tabla 2 Indicadores Micro-Macro entorno .....	37
Tabla 3 Indicadores de satisfacción .....	38
Tabla 4 Indicadores ambiente interno.....	38
Tabla 5 Matriz relación diagnóstico .....	39
Tabla 6 Resumen del escenario económico .....	51
Tabla 7 Resumen Escenario Socio Cultural.....	57
Tabla 8 Resumen Oportunidades y Amenazas del Macroambiente .....	58
Tabla 9 Datos de los proveedores con aplicación del principio de Pareto.....	60
Tabla 10 Organizaciones privadas y públicas que actúan en el sector .....	67
Tabla 11 Análisis de impactos, figura 15.....	72
Tabla 12 Resumen Oportunidades y Amenazas del Micro ambiente .....	73
Tabla 13 Cadena de valor Macrodistribuciones.....	76
Tabla 14 Mapa de procesos empresa Macrodistribuciones .....	78
Tabla 15 Formación de los miembros de Macrodistribuciones .....	84
Tabla 16 Ambiente interno resumen de Fortalezas y Debilidades .....	88
Tabla 17 Matriz de aprovechabilidad .....	91
Tabla 18 Matriz Vulnerabilidad.....	93
Tabla 19 Ponderación utilizada en la Matriz IE.....	95
Tabla 20 Matriz de evaluación externa .....	96
Tabla 21 Matriz de evaluación factores internos .....	98
Tabla 22 Cuadrantes del gráfico IE .....	99
Tabla 23 Cruce estratégico-FODA relevante.....	101
Tabla 24 Matriz de Relación Estudio de Mercado.....	126
Tabla 25 Ficha Técnica para entrevista al propietario de la empresa Candelaria.....	139
Tabla 26 Ficha Técnica para entrevista al propietario de la empresa Del Rancho .....	140
Tabla 27 Ficha Técnica para entrevista Hotel Ajaví.....	141
Tabla 28 Ficha Técnica entrevista Hostería el Prado.....	141
Tabla 29 Ficha Técnica entrevista Presidente de la Cámara de Comercio de Ibarra.....	142
Tabla 30 Ficha Técnica entrevista al supervisor de ventas de Macrodistribuciones .....	142
Tabla 31 Ficha técnica de observación directa empresa Del Rancho .....	143
Tabla 32 Ficha técnica de observación directa punto de venta empresa Candelaria .....	143

Tabla 33 Ficha técnica de observación directa Supermercado Aki .....	144
Tabla 34 Ficha técnica de observación directa Supermaxi .....	144
Tabla 35 Ficha técnica Encuesta.....	145
Tabla 36 Muestra de estudio .....	148
Tabla 37 Ficha de Observación empresa Del Rancho .....	176
Tabla 38 Ficha de Observación empresa Candelaria.....	177
Tabla 39 Ficha de Observación Supermaxi .....	179
Tabla 40 Ficha de Observación supermercado Aki .....	181
Tabla 41 Cuadro de Informe .....	182
Tabla 42 Empresas que distribuyen que reconocen y compran los clientes potenciales .....	183
Tabla 43 Otras marcas .....	184
Tabla 44 Nivel de importancia para formas de pago al comprar .....	185
Tabla 45 Nivel de importancia para precios convenientes al comprar .....	186
Tabla 46 Nivel de importancia para variedad de productos al comprar .....	187
Tabla 47 Nivel de importancia para servicio al cliente brindado al comprar .....	188
Tabla 48 Nivel de importancia para garantía en los productos al comprar .....	189
Tabla 49 Nivel de importancia para el tiempo de entrega de los pedidos al comprar .....	190
Tabla 50 Nivel de importancia para las promociones y descuentos al comprar .....	191
Tabla 51 Nivel de importancia para la calidad de los productos al comprar .....	192
Tabla 52 Nivel de importancia para facilidad de devoluciones al comprar.....	193
Tabla 53 Nivel de importancia para cantidad de los productos al comprar.....	194
Tabla 54 Nivel de importancia para productos de regalo .....	195
Tabla 55 Nivel de importancia para descuentos por volumen.....	196
Tabla 56 Nivel de importancia para regalos publicitarios .....	197
Tabla 57 Nivel de importancia para encuestas post - ventas .....	198
Tabla 58 Nivel de importancia para los premios a la fidelidad .....	199
Tabla 59 Nivel de importancia para descuentos por pronto pago.....	200
Tabla 60 Nivel de importancia para las ofertas .....	201
Tabla 61 Nivel de importancia para la amabilidad de los vendedores en el servicio .....	202
Tabla 62 Nivel de importancia para la puntualidad en el servicio.....	203
Tabla 63 Nivel de importancia para la gestión de devoluciones en el servicio .....	204
Tabla 64 Nivel de importancia para uso de uniformes en el servicio .....	205
Tabla 65 Nivel de importancia para la entrega de facturas en el servicio .....	206
Tabla 66 Nivel de importancia para portar catálogos de los productos en el servicio.....	207

Tabla 67 Nivel de importancia para buen color .....	208
Tabla 68 Nivel de importancia para marcas .....	209
Tabla 69 Nivel de importancia para las presentaciones.....	210
Tabla 70 Nivel de importancia para los precios.....	211
Tabla 71 Nivel de importancia para fecha de caducidad .....	212
Tabla 72 Frecuencia de compras.....	213
Tabla 73 Lugar de preferencia para la compra de cárnicos .....	214
Tabla 74 Conocimiento de las marcas .....	215
Tabla 75 Para la visita de un vendedor de la empresa .....	216
Tabla 76 Compraría los productos de las marcas Italiana y Suiza .....	217
Tabla 77 Nivel de importancia para la visita de un vendedor.....	218
Tabla 78 Nivel de importancia para la página Web.....	219
Tabla 79 Nivel de importancia para las llamadas telefónicas .....	220
Tabla 80 Nivel de importancia para Facebook .....	221
Tabla 81 Nivel de importancia para WhatsApp.....	222
Tabla 82 Nivel de importancia para E-mail .....	223
Tabla 83 Nivel de importancia para mensajes de texto .....	224
Tabla 84 Cantones de la provincia de Imbabura.....	225
Tabla 85 Categoría de los establecimientos.....	226
Tabla 86 Análisis Bivariado Dónde prefiere comprar * Frecuencia de compras .....	227
Tabla 87 Análisis Bivariado Empresas de productos cárnicos * Frecuencia de compras .....	229
Tabla 88 Análisis Bivariado Cantones * Categorización de los establecimientos .....	230
Tabla 89 Porcentaje de crecimiento .....	231
Tabla 90 Proyección de la Demanda .....	232
Tabla 91 Empresas con ventas y afiliados y actividades económicas .....	233
Tabla 92 Cuadro de cálculo .....	234
Tabla 93 Proyección de la oferta en la provincia de Imbabura.....	235
Tabla 94 Cálculo de la demanda potencial insatisfecha .....	236
Tabla 95 Estrategias genéricas.....	240
Tabla 96 Estrategia de crecimiento intensivo .....	241
Tabla 97 Estrategias competitivas .....	242
Tabla 98 Estrategias de posicionamiento.....	243
Tabla 99 Estrategia de distribución.....	244
Tabla 100 Matriz estructura de la propuesta.....	245

Tabla 101 Tipo de segmentación .....	248
Tabla 102 Características de los establecimientos para la segmentación .....	249
Tabla 103 P's del servicio Personas.....	258
Tabla 104 Contenido de la capacitación .....	259
Tabla 105 P's del Servicio Evidencia Física.....	260
Tabla 106 P's del Servicio Proceso .....	261
Tabla 107 Productos de la categoría gourmet de la empresa.....	269
Tabla 108 Promociones para el año .....	277
Tabla 109 Marketing Directo desarrollado .....	278
Tabla 110 Metas de ventas 2018*.....	284
Tabla 111 Establecimientos del cantón Ibarra .....	287
Tabla 112 Establecimientos del cantón Antonio Ante.....	288
Tabla 113 Establecimientos del cantón Otavalo .....	288
Tabla 114 Establecimientos del Cantón Cotacachi.....	289
Tabla 115 Establecimientos del cantón Urcuquí .....	289
Tabla 116 Cronograma de visitas .....	290
Tabla 117 Técnica de ventas basada en AIDA .....	294
Tabla 118 Estrategias de ventas.....	294
Tabla 119 Estrategia Push.....	296
Tabla 120 Esquema de Seguimiento.....	296
Tabla 121 Resumen del Plan de Marketing y Ventas .....	297
Tabla 122 Ventas periodos 2016 y 2017.....	302
Tabla 123 Ventas Proyectadas año 2018 .....	303
Tabla 124 Ventas esperadas con el incremento del 10% .....	304
Tabla 125 Cuadro de Resumen del Presupuesto de ventas y marketing para el año 2018 ....	306
Tabla 126 Indicadores para determinar el porcentaje del presupuesto .....	307
Tabla 127 Identificación de los escenarios para el análisis del proyecto .....	309
Tabla 128 Ventas de los escenarios planteados .....	310
Tabla 129 Resumen de Ventas y Flujo de Caja anual sin y con plan .....	315
Tabla 130 Estado de Resultados sin Plan al 31 de diciembre del 2018.....	316
Tabla 131 Estado de Resultados con los escenarios planteados 2018 .....	317
Tabla 132 Comparación Estado de Resultados incluido % de incremento .....	318
Tabla 133 Incremento Utilidad Neta sin Plan y Escenario Esperado con Plan .....	318
Tabla 134 Analisis Costo / Beneficio .....	319

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Análisis de la entrevista realizada a gerencia.....	341
Anexo 2 Análisis de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa.....	348
Anexo 3 Análisis de la encuesta realizada a los vendedores de la empresa .....	358
Anexo 4 Ficha de observación realizada a Macrodistribuciones.....	371
Anexo 5 Formatos de los instrumentos utilizados en el estudio.....	372
Anexo 6 Empresa “Del Rancho” .....	385
Anexo 7 Punto de venta de la empresa “Candelaria” .....	386
Anexo 8 Presentaciones, precios en el supermercado “Supermaxi”.....	387
Anexo 9 Marcas presentes en el supermercado “Aki”.....	388
Anexo 10 Informe Urkund.....	389

## INTRODUCCIÓN

La empresa Macrodistribuciones inicia sus actividades en marzo del año 2013. Nace como una empresa distribuidora de productos de primera necesidad como: limpieza, aseo y cuidado personal, principalmente en las provincias de Imbabura y Carchi, aprovechando la situación económica internacional fronteriza entre Ecuador-Colombia por la demanda que generaban estos productos. La empresa generaba ingresos por ventas de estos productos en las provincias mencionadas.

Considerando el estudio sobre “la Situación Comercial Fronteriza” realizado en el año 2015 por Ávila Álvarez Irina de la Universidad Católica del Ecuador, se determinan aspectos que han afectado directamente a las empresas que tienen alcance comercial fronterizo. La disminución drástica en ventas y la preferencia de la población ecuatoriana hacia los productos del vecino país, preocupó a las Mipymes ecuatorianas.

Frente a las dificultades que atravesaban las empresas ubicadas en zona fronteriza, el gobierno ecuatoriano adopta e implementa políticas gubernamentales de proteger la balanza comercial. Sin embargo, se presentó un proceso de recesión económico fronterizo, afectando especialmente a todas las empresas dedicadas a la comercialización y distribución. Estas empresas dejaron de demandar los productos, con ello, tuvieron pérdidas económicas significativas.

Es así como, Macrodistribuciones se ve en la necesidad de cambiar los productos que inicialmente distribuía por otras líneas. Es decir, la empresa reestructuró su política comercial, enfocando su comercialización a productos que representaban mayor rentabilidad.

Para el año 2015 liquidó la distribución de productos de limpieza y aseo personal. Y es así que para el año 2016, adquiere la distribución en la línea de embutidos y carnes (carnes de res, cerdo y avícolas) de la marca Embuandes, Suiza y la Italiana.

Actualmente Macrodistribuciones se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, trabaja con la infraestructura de la empresa Dipropy. Una de las fortalezas de la empresa Macrodistribuciones es la comercialización auto venta, que consiste en receptor y entregar los pedidos a los clientes por medio de un vendedor en los vehículos de distribución, con 9 rutas de comercialización que cubre la provincia de Imbabura.

Sin embargo, es importante mencionar que las ventas han disminuido, debido a la difícil situación que enfrenta nuestro país. Los productos de mayor demanda son las salchichas económicas y los principales clientes son las tiendas y pequeños establecimientos comerciales de las zonas urbanas y rurales de la provincia de Imbabura.

Por consecuencia no se vende todo el holding de productos que se encuentran dentro de la línea de embutidos, especialmente la categoría gourmet, misma que quiere ser potenciada dentro de la provincia de Imbabura por la empresa. Se requiere la definición de un nuevo segmento específicamente para la categoría mencionada. El desarrollo de la presente guía determina el incremento para las ventas y la productividad de la empresa.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Elaborar un plan de ventas para la empresa Macrodistribuciones dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura.

### Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis situacional de las fortalezas y debilidades entorno interno, oportunidades y amenazas entorno externo en el que se desarrolla la empresa.
- ✓ Establecer el marco teórico con temas enfocados al planteamiento del problema que ayuden al desarrollo del proyecto.
- ✓ Determinar el estudio de mercado que permita obtener información clave, para así identificar las necesidades, gustos, preferencias del público objetivo.
- ✓ Diseñar una guía para incrementar las ventas y la productividad para la empresa Macrodistribuciones en la categoría gourmet embutidos y carnes (carnes de res, cerdo y avícolas).
- ✓ Desarrollar el Análisis Financiero, sobre los costos del Plan de Ventas en los escenarios planteados y sobre los beneficios que conllevaría la posible implementación del Plan de Ventas y las estrategias de marketing.

## JUSTIFICACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se toma en cuenta: la viabilidad, la utilidad metodológica y la contribución al desarrollo pre profesional de la autora. Puntos que ayudarán específicamente con el cumplimiento de los objetivos de la investigación planteados.

La elaboración del Plan de Ventas para la empresa tiene la probabilidad de incrementar los resultados financieros. El trabajo se desarrolla conjuntamente con la gerencia de la empresa y demás áreas que la componen. Al no contar con la información necesaria y el enfoque de mercado adecuado, la categoría gourmet de la empresa no genera ingresos, mediante el estudio de mercado realizado a través de encuestas, fichas de observación y entrevistas. Por ello, se justifica el desarrollo de la investigación en la provincia de Imbabura.

Para la obtención de la información se aplicará el enfoque mixto de la investigación de: encuestas, observación y entrevistas a profundidad. Así como también, la revisión de conceptos científicos y prácticos de diferentes autores. Se obtendrá un valor importante metodológico, evidenciando de manera real las diferentes situaciones de la oferta y demanda. Además, la elaboración del Plan de Ventas puede ser una guía para otras investigaciones.

El aporte a la autora será una práctica profesional, que fortalecerá el conocimiento en las estrategias de ventas y marketing. La empresa contará con una guía de ventas para incrementar la rentabilidad en el segmento de mercado enfocado especialmente a la categoría gourmet, mediante la aplicación oportuna de la guía orientara al desarrollo de la unidad de negocio en el que ha incursionado hace poco tiempo.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1.1. Introducción diagnóstica**

#### **1.1.1. Definición Del Problema**

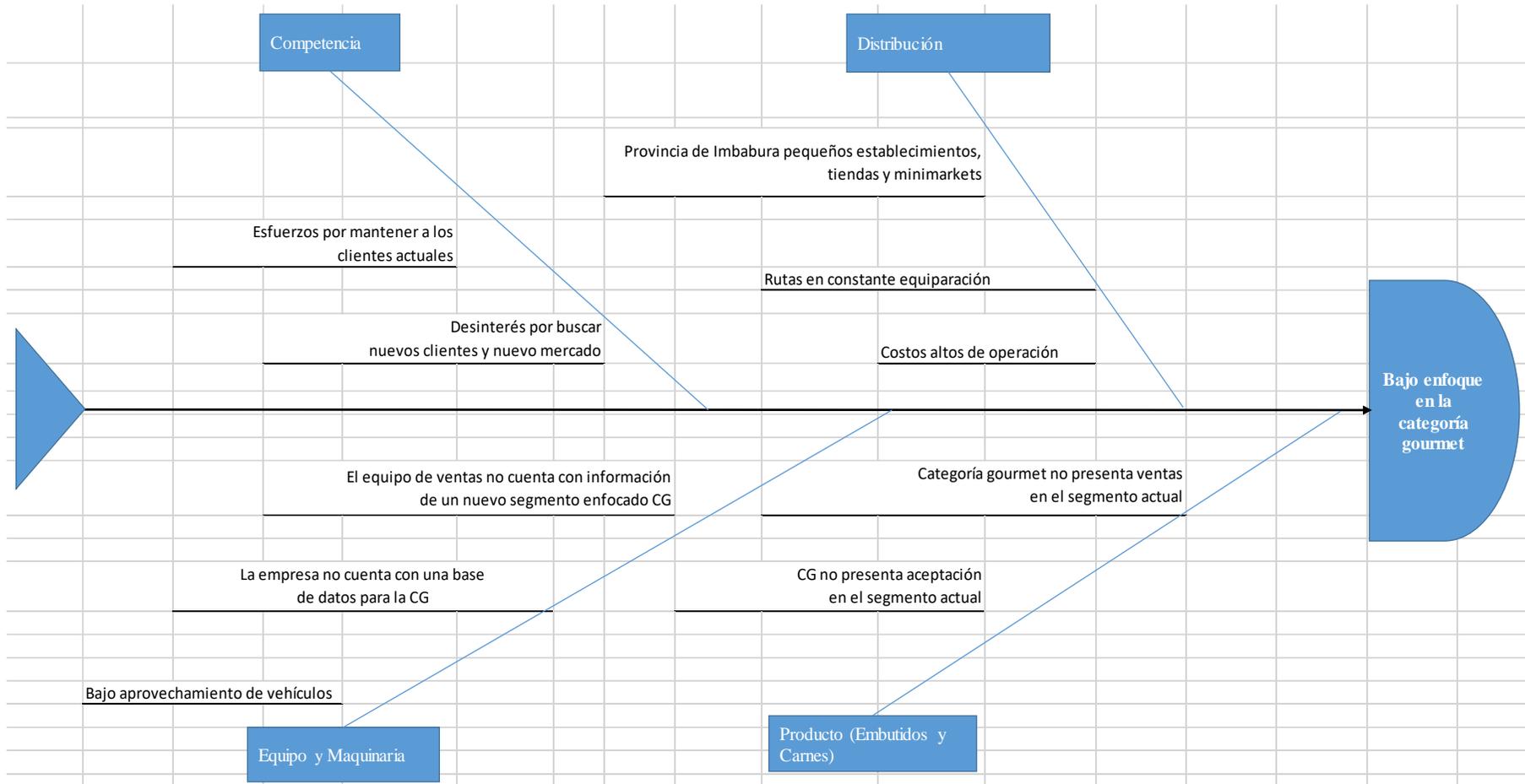
La empresa no vende los productos de la categoría gourmet de las marcas Suiza e Italiana. Debido a que el segmento actual de clientes, pequeños establecimientos y tiendas no demandan esos productos.

Actualmente la empresa Macro distribuciones se ve en la necesidad de ampliar su cobertura en el mercado de ventas y productividad dentro de la provincia de Imbabura, con el objetivo de identificar nuevos canales de distribución para mejorar las ventas y ofertar los demás productos que se encuentran dentro de las marcas que distribuye la empresa, considerando las nuevas tendencias de marketing y ventas.

Se requiere identificar el nuevo nicho de mercado para ofertar los productos de la categoría gourmet, aprovechando las fortalezas que tiene la empresa de exclusividad de las marcas Suiza e Italiana en carnes y embutidos, productos atractivos de consumo para la población y diferentes establecimientos de la provincia. Cabe señalar, la exclusividad se ha tomado en consideración debido a que la provincia de Imbabura es altamente turística.

A continuación se muestra un diagrama de causa y efecto, que denota los aspectos más relevantes dentro de la empresa Macro distribuciones.

Figura 1 Diagrama causa y efecto



Fuente: Investigación directa

Elaboración: Autora

### **1.1.2. Interpretación del diagrama de causa-efecto**

No se presentan ventas en la categoría gourmet debido a que no se muestra un enfoque hacia la búsqueda de un mercado para dicha categoría.

La cobertura actual de la empresa cubre la provincia de Imbabura con vehículos propios, la distribución de productos se lo realiza en pequeños establecimientos, lo que no permite tener ingresos mayores.

Macro distribuciones cuenta con un equipo de ventas con experiencia, sin embargo no existe búsqueda de nuevos mercados para ofertar los productos de la categoría gourmet. Se han focalizado únicamente en los clientes actuales que tiene la empresa.

Las rutas de distribución no están definidas para los vendedores debido a los conflictos existentes entre los clientes, causando costos muy altos de operación.

El bajo conocimiento sobre nuevos segmentos dentro de la provincia de Imbabura, no le permite a la empresa ofertar los demás productos de la línea embutidos y carnes de una manera eficiente.

No se presenta información o una base de datos que permita ofrecer el conjunto de productos dentro de la categoría. Además, el limitado material publicitario no permite ofertar al vendedor los productos de la categoría gourmet.

Los productos de la categoría gourmet no tienen aceptación en la distribución actual, pequeños establecimientos y tiendas.

## **1.2. Alcance**

Los resultados de la investigación estarán determinados por los siguientes aspectos:

**Línea de productos:** Se trabajara con especial enfoque hacia las marcas la Suiza y la Italiana, categoría gourmet de embutidos y carnes (carnes de res, cerdo y avícolas).

**Mercado – clientes:** Se buscará ofertar la categoría gourmet en la provincia de Imbabura, clientes potenciales con estatus social medio alto y alto.

**Tiempo:** Se establece un tiempo de 16 semanas para el desarrollo de la investigación. De acuerdo con el cronograma de UTN- FACAE.

### **1.3. Objetivos del Diagnóstico**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- ✓ Realizar un análisis situacional de las fortalezas y debilidades entorno interno, oportunidades y amenazas entorno externo en el que se desarrolla la empresa.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Analizar los factores del macro ambiente y micro ambiente en el medio en el que se desarrolla la empresa.
- b) Identificar los aspectos internos de la empresa, fortalezas y debilidades.
- c) Determinar las acciones del marketing mix que realiza la empresa.
- d) Evaluar el grado de satisfacción que tienen los clientes actuales sobre los productos y servicio de la distribuidora.

### **1.4. Variables Diagnósticas**

#### **1.4.1. Macro ambiente**

- ✓ Económico

- ✓ Político legal
- ✓ Socio cultural
- ✓ Tecnológico

#### **1.4.2. Micro ambiente**

- ✓ Mercado
- ✓ Competencia
- ✓ Proveedores
- ✓ Clientes

#### **1.4.3. Factores internos**

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Aspectos jurídicos
- ✓ Aspectos organizacionales
- ✓ Análisis del área de recursos humanos
- ✓ Análisis del área de marketing y ventas
- ✓ Análisis del área financiera

#### **1.4.4. Estrategias de Marketing mix**

- ✓ Comercialización- Plaza
- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Promoción

#### **1.4.5. Satisfacción**

- ✓ Producto
- ✓ Servicio

## 1.5. Indicadores por cada variable

**Tabla 1**

*Indicadores de estrategias mix de Marketing*

VARIABLES	INDICADORES
Comercialización -Plaza	Canales de distribución
	Estrategias de ventas
Producto	Línea de Productos
	Productos más vendidos
Precio	Ventajas
	Precios competitivos
	Fijación de precios
Comunicación	Variaciones de precios
	Medios publicitarios
	Acciones de promoción

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Autora

**Tabla 2***Indicadores Micro-Macro entorno*

Mercado	Cobertura
Competencia	Competencia directa
	Competencia Indirecta
Clientes	Clientes importantes
Proveedores	Proveedores fijos
	Cartera de productos de proveedores
Político	Estabilidad política
	Situación política-
Económico	PIB
	Remesas
	Riesgo país
	Inflación
	Balanza Comercial
Social	Delincuencia
	Desempleo
	Contrabando
Tecnológico	Integración de tecnologías

**Fuente:** Investigación directa**Elaboración:** Autora

**Tabla 3***Indicadores de satisfacción*

	Preferencia
Producto	Grado de satisfacción
	Recomendaciones
Servicio	Atención al cliente

**Fuente:** Investigación directa**Elaboración:** Autora**Tabla 4***Indicadores ambiente interno*

	Infraestructura
Maquinaria y Equipos	Infraestructura (Bodegas)
Rutas de distribución	Planos de distribución
Personal en Ventas	Formación académica
Organigrama estructural	Departamentos
Aspecto jurídico	
Clima laboral	Satisfacción
Área Financiera	Presupuestos
Área Marketing	Presupuestos

**Fuente:** Investigación directa**Elaboración:** Autora

### 1.6. Matriz relación diagnóstico

A continuación se presenta la matriz de relación diagnóstico en donde se incluye las variables y los indicadores diagnósticos

**Tabla 5***Matriz relación diagnóstico*

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS	OPCIONES
Conocer sobre las acciones del marketing mix que realiza la empresa	Comercialización	Canales de distribución	Entrevista	Gerente	Que canales usa para distribuir sus productos:	1) Tiendas 2) Supermercados 3) Frigorífico 4) Todas
		Estrategias de ventas	Entrevista	Gerente	Que estrategias de ventas realiza la empresa:	R:
			Entrevista	Gerente	Qué tipo de venta realiza la empresa:	R:
	Producto	Línea de Productos	Entrevista	Gerente	Que líneas de productos distribuye la empresa:	R:
		Productos más vendidos	Entrevista	Gerente	Que productos tienen mayor aceptación	R:
		Ventajas	Entrevista	Gerente	Cuáles cree son las mayores ventajas de los productos:	R:
	Precio	Precios competitivos	Entrevista	Gerente	Considera los precios de los productos son:	a) Muy competitivos b) Competitivos c) Poco competitivos e) Nada
		Fijación de precios	Entrevista	Gerente	De acuerdo a qué aspectos fija los precios:	R:
		Variaciones de precios	Entrevista	Gerente	Los precios son fijos:	SI NO ¿Por qué?
	Comunicación	Medios publicitarios	Entrevista	Gerente	Que medios utiliza para dar a conocer sus	R:

## Matriz relación diagnóstico

Analizar los factores externos en el medio en el que se desarrolla la empresa					promociones y descuentos:	
		Acciones de promoción	Entrevista	Gerente	Las marcas aplican promociones o descuentos a la empresa:	SI... ¿Cuales? No
	Mercado	Cobertura	Entrevista	Gerente	A qué ciudades distribuye: Que ciudad tiene mayor ventas:	R:
	Competencia	Competencia directa	Entrevista	Gerente	Cuales considera Ud. Son las marcas de su competencia:	R:
		Competencia Indirecta	Entrevista	Gerente		
	Clientes	Clientes importantes	Entrevista	Gerente	Quienes son sus principales clientes	R:
	Proveedores	Proveedores fijos	Entrevista	Gerente	La empresa cuenta con proveedores fijos:	SI NO
		Cartera de productos de proveedores	Entrevista	Gerente	El holding de productos de los proveedores es:	1) Muy satisfactorio 2) Satisfactorio 3) Poco satisfactorio 4) Nada
	Político	Estabilidad política	Investigación	Registros oficiales		Favorable/ Desfavorable
		Situación política-	Investigación	Registros oficiales		Favorable/ Desfavorable
		PIB	Investigación	Registros oficiales		Favorable/ Desfavorable
	Económico	Remesas	Investigación	Registros oficiales (B.C.)		Favorable/ Desfavorable
		Riesgo país	Investigación	Registros oficiales		Favorable/ Desfavorable

## Matriz relación diagnóstico

				(instituciones financieras)		
		Inflación				
		Balanza Comercial	Investigación	Registros oficiales		Favorable/ Desfavorable
		Delincuencia	Investigación	Registros oficiales		Favorable/ Desfavorable
	Social	Desempleo	Investigación	Registros oficiales		
		Contrabando	Investigación	Registros oficiales		
	Tecnológico	Integración de tecnologías	Investigación	Registros oficiales	Que tecnologías se requieren	Favorable/ Desfavorable
			Investigación	Registros oficiales	Accesibilidad	
Conocer el grado de satisfacción y preferencia que tienen los clientes actuales sobre servicio de la distribuidora	Producto	Preferencia	Encuesta	Clientes actuales	Razón por la que prefiere a la empresa:	a) Precios bajos b) Atención c) promociones d) Calidad e) todas
		Grado de satisfacción	Encuesta	Clientes actuales	Se siente satisfecho al trabajar con la empresa	Muy satisfecho Satisfecho Poco Nada
	Servicio	Recomendaciones	Encuesta	Clientes actuales		
		Atención al cliente	Encuesta	Clientes actuales	Esta Ud. Satisfecha con la atención brindada:	1) Muy satisfactorio 2) Satisfactorio 3) Poco satisfactorio

## Matriz relación diagnóstico

Conocer sobre los aspectos internos de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades			Encuesta	Clientes actuales	Los pedidos son entregados a tiempo:	SI NO
	Maquinaria y Equipos	Infraestructura	Entrevista	Gerente	Con que equipos y maquinaria cuenta la empresa:	R:
		Infraestructura (Bodegas)	Entrevista	Gerente	Necesaria:	R:
	Rutas de distribución	Planos de distribución	Entrevista	Gerente		SI NO
	Personal en Ventas	Capacitación	Entrevista	Gerente	Capacita su fuerza de ventas:	SI NO
		Formación académica	Encuesta	Vendedores		Primaria Secundaria Superior
	Organigrama estructural	Departamentos	Entrevista	Gerente	Tipo de organigrama	R:
	Aspecto jurídico		Entrevista	Gerente	Como está constituido	
	clima laboral		Entrevista	Clientes internos	Ambiente de trabajo	1) Muy satisfactorio 2) Satisfactorio 3) Poco satisfactorio
	Área Financiera	Costos operacionales	Entrevista	Gerente	Presupuesto ventas	
Área Marketing	Presupuestos	Entrevista	Gerente	Acciones – presupuesto		

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Autora

## **CONCEPTO DE ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional permite realizar un estudio sobre el entorno de mercado y las oportunidades de comercio para la empresa, aspectos que influyen en el giro de negocio actual y como influirán en el desarrollo de las actividades futuras. Dentro de este análisis se toman en consideración factores externos como son Micro ambiente y Macro ambiente, así como también, aspectos internos propios de la organización como son su estructura organizacional, infraestructura, personal y departamentos que los conforman. Con lo que se puede identificar el FODA.

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **1.7. MACRO AMBIENTE**

El macro ambiente integra aspectos que crean oportunidades o amenazas. Entre los escenarios que se analizan tenemos: económico, político legal, socio cultural, tecnológico, aspectos que la empresa no puede controlar.

#### **1.7.1. ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS**

##### **1.7.1.1. Análisis político**

El 26 de noviembre del 2006 fue nombrado como presidente de Ecuador Rafael Correa, en este periodo desde el año 2007 hasta el año 2015, se han aprobado más de 190 leyes para transformar las relaciones de poder e impulsar beneficios sociales a todos los ciudadanos según como menciona el diario Telesur (Telesur, 2016).

También, se aprobaron políticas comerciales que permitieron evidenciar resultados positivos en la “balanza comercial del año 2016 con USD 9,368.3 millones” (BeAnalytic, 2017). Publicado en la página de BeAnalytic

Además, se firma el acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea y Ecuador dado en enero del 2017, mismo que permite el acceso de productos ecuatorianos hacia la Unión Europea.

Sin embargo, un aspecto preocupante son los porcentajes la deuda pública en nuestro país según lo publicado en Expansión en su página datosmacro.com en “el año 2016 la deuda alcanzó el 36,19% del PIB, una subida de 10,07 puntos respecto a 2015, en el que la deuda fue el 26,12% del PIB” (Expansión, 2016).

“Al cierre de marzo del 2017, la deuda pública se ubicó en el 40,2% del PIB” (El Comercio, 2017). Según menciona el diario la información se encuentra disponible en la página web del Ministerio de Finanzas.

En mayo 2017 el señor Lenin Moreno ocupa la presidencia de nuestro país, en un escenario dividido por los partidos políticos existentes que han generado caos e inestabilidad. Sumado a ello, los escándalos de corrupción en los que están involucrados funcionarios, obras que presentan problemas y la falta de liquidez económica, hacen la imagen de Ecuador negativa frente al entorno externo.

Si bien, el gobierno plantea apoyo para impulsar y motivar a las pequeñas empresas a su desarrollo económico, la inversión en el sector privado se vuelve expectante. El país se mantiene con una política tributaria fortalecida, aplicando rigor en el cobro de impuestos y la tributación.

**Efecto general:** la variable presenta una Amenaza de ALTO IMPACTO, se presenta una imagen de inestabilidad. Los porcentajes en crecimiento de la deuda del país, la política tributaria fortalecida aleja la inversión extranjera.

**Efecto particular:** para la empresa Macrodistribuciones es una Amenaza de ALTO IMPACTO, las políticas y reformas económicas no son estables. Provocan duda e incertidumbre. Además, la política tributaria propone la aplicación de medidas que ponen en riesgo la economía de las empresas ecuatorianas establecidas.

### **1.7.1.2. Análisis económico**

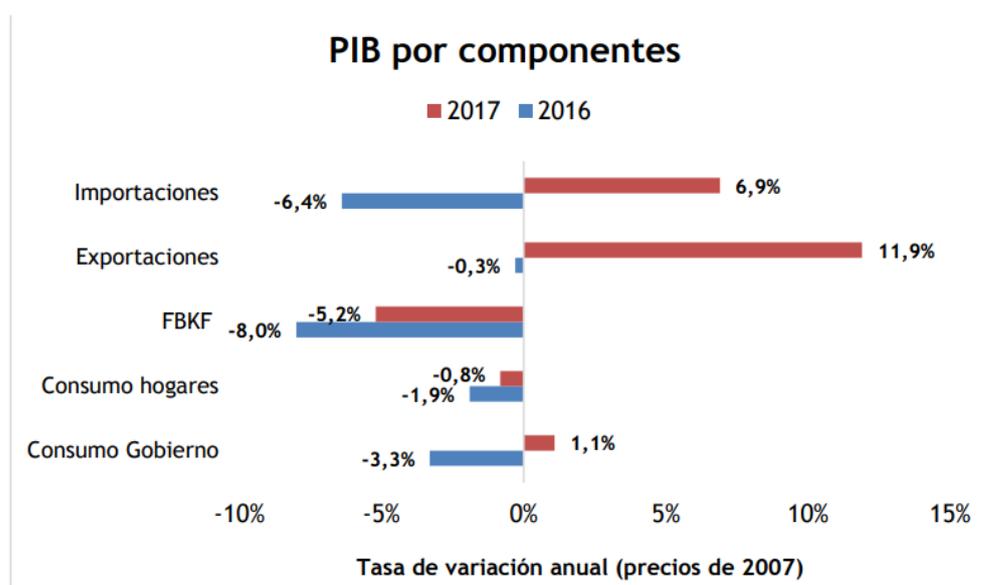
#### **a) PIB**

Los aspectos de crecimiento económico para nuestro país se mantienen con cifras negativas según la última actualización del FMI con un cifra de -2,9%, según un informe de la (CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL, 2017) sobre posición estratégica.

La economía de Ecuador desde el año 2011 ha disminuido. Y para 2017 realmente no ha crecido. Sumado a ello, la reducción drástica del valor por barril de petróleo ha sido una de las principales razones.

Observando el PIB por componentes de la figura 2, se tiene un decrecimiento en todos sus elementos: exportaciones, Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), consumo de hogares y consumo de gobierno. Todos tienen cifras negativas.

Figura 2 PIB 2016-2017 por componentes



Fuente: Banco Central del Ecuador  
\*2016: cifra preliminar; 2017: proyección

Fuente: (CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL, 2017).

Elaboración: Autora

**Efecto general:** la variable presenta una Amenaza de ALTO IMPACTO, los ingresos de la población disminuyen por ende su poder adquisitivo. El nivel de desempleo aumenta por la falta de circulante, las empresas recortan su personal.

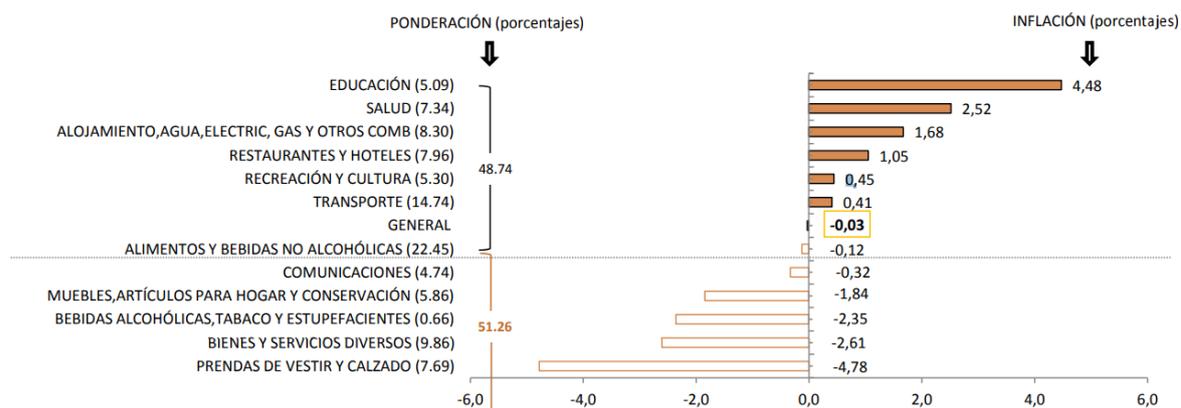
**Efecto particular:** para la empresa Macrodistribuciones es una Amenaza de ALTO IMPACTO, el decrecimiento significa también que los consumidores decidan adquirir productos de menor costo, incluso productos sin marca presentes en el mercado, siendo desfavorable para la empresa.

## b) Inflación

Según el reporte de (Banco Central del Ecuador, 2017):

*A nivel anual la inflación fue de -0.03%. Por divisiones de bienes y servicios en 6 agrupaciones que ponderan el 48.74% se registró variación positiva siendo Educación la de mayor porcentaje (4.48%); en las restantes 6 agrupaciones que en conjunto ponderaron el 51.28% se registró variación negativa, siendo Prendas de vestir y calzado y Bienes y servicios diversos las agrupaciones de mayor variación.*

Figura 3 Inflación anual por divisiones de bienes y servicios septiembre 2017



Fuente: INEC

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2017, pág. 5) INEC.**Elaboración:** Autora

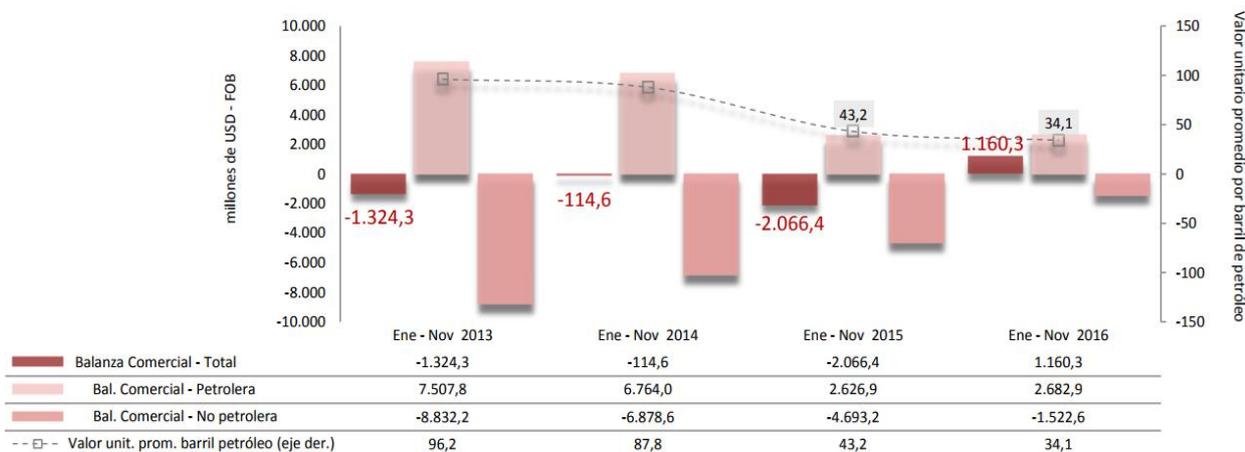
**Efecto general:** la variable es una Amenaza de ALTO IMPACTO. Tomando en cuenta que la variación negativa provoca una reducción de precios temporal. No todos los productos caen de manera drástica, ya que otros productos incrementan sus precios de la misma manera, causando que los consumidores dejen de comprar esos productos. Además, al normalizarse los precios los consumidores pueden dejar de comprar hasta que nuevamente los precios disminuyan.

**Efecto particular:** para la empresa Macrodistribuciones es una Amenaza de ALTO IMPACTO, los precios varían en cada periodo del año. La empresa compra en base a la demanda, al existir cambios constantes de precios, si la empresa no tienen la capacidad de superar o manejar este aspecto, las pérdidas serían significativas.

### c) Balanza comercial

Según el Banco Central del Ecuador en su documento Evolución de la Balanza Comercial, menciona que, “La Balanza Comercial en el período enero – noviembre de 2016, registró un superávit de USD 1,160.3 millones, resultado que responde principalmente a la disminución de las importaciones”(Banco Central del Ecuador, 2017).

Figura 4 Balanza Comercial período enero a noviembre de 2016



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2017).

**Elaboración:** Autora

Sin embargo, es importante mencionar la baja que se mantiene en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo, siendo de USD 43.20 en el año 2015 a USD 34.10 en el 2016. Lo que significan menos ingresos (Banco Central del Ecuador, 2017).

Por otra parte, la Balanza Comercial no Petrolera disminuye su déficit en el periodo 2016, frente al resultado obtenido en el mismo periodo del año 2015, como resultado se obtiene -4693,20 millones a -1522,6 millones de dólares respectivamente según (Banco Central del Ecuador, 2017).

**Efecto general:** la variable existe una Oportunidad de ALTO IMPACTO, ya que las cifras denotan un superávit comercial, lo que significa que la activación y desarrollo en cuanto a productividad de las empresas se incrementa y se disminuyen las importaciones.

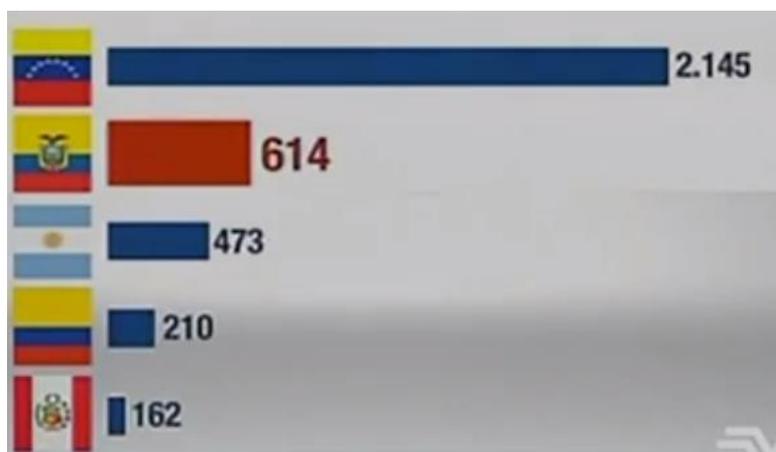
**Efecto particular:** para la empresa Macrodistribuciones cifras positivas constituyen una Oportunidad de ALTO IMPACTO, ya que el gobierno pone énfasis en la producción nacional y su consumo. Siendo los proveedores de Macrodistribuciones empresas nacionales los beneficiados.

#### d) Riesgo país

El indicador EMBI indica el nivel de capacidad de cancelación de deudas que tiene un país. “Nuestro país tuvo en enero del 2016 1500 puntos, mientras que para enero 2017 se redujo a 614 puntos”(Ecuavisa, 2017).

Según Ecuavisa en su artículo de noticias económicas, anota que Ecuador mantiene un puntaje alto en comparación de otros países (Ecuavisa, 2017). Como se muestra a continuación en la figura:

Figura 5 Puntaje Riesgo país en la región



**Fuente:** (Ecuavisa, 2017).

**Elaboración:** Autora

Sin embargo, de acuerdo con datos actuales presentados por Banco Central del Ecuador (BCE) el Riesgo país para el 17 de octubre del 2017 fue de 563 puntos (BCE, 2017). Siendo una diferencia considerable en comparación al año 2016.

**Efecto general:** la variable genera una Amenaza de ALTO IMPACTO, cuando el riesgo país es alto, los inversores extranjeros prefieren otros países con mejores condiciones, así también la inversión local se desalienta. Además, un aspecto que contribuye a tener elevados puntos de Riesgo país es la inestabilidad política.

**Efecto particular:** para la empresa Macrodistribuciones es una Amenaza de ALTO IMPACTO, por el hecho de ser un país con riesgo alto, no solo se manifiesta en la deuda pública, sino también en la deuda privada, porque el sector privado para ingresar a los mercados también tiene que pagar mayores tasas de interés, por el riesgo que significa el país.

#### e) Remesas de los migrantes

“El flujo de remesas que recibió Ecuador el año pasado tuvo un incremento de 9,7% en relación con 2015, según el informe de Evolución de Remesas del Banco Central del Ecuador”(EL TELEGRAFO, 2017).

El incremento se da debido al país donde se encuentran los emigrantes ecuatorianos, como Estados Unidos, Italia y España.

Otro aspecto que contribuye al incremento de remesas es debido al desastre ocurrido el pasado 16 de abril, donde ciudadanos extranjeros destinaron donaciones para apoyar a los damnificados de Ecuador.

Figura 6 Remesas Recibidas por País de Origen



**Fuente:** (Ecuavisa, 2017).

**Elaboración:** Autora

El total de remesas recibidas por emigrantes que residen en los países de Estados Unidos, Italia y España suman para el septiembre del año 2017 fue de USD 1324.6 millones según (Ecuavisa, 2017).

**Efecto general:** la variable representa una Oportunidad de ALTO IMPACTO. Con el incremento de las remesas existen mayor ingresos en las familias ecuatorianas.

**Efecto particular:** para la Distribuidora es una Oportunidad de ALTO IMPACTO, se vería un incremento de ventas, debido al mayor poder adquisitivo.

✓ **Resumen del escenario económico**

**Tabla 6**

*Resumen del escenario económico*

<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>Ord.</b>	<b>Factor</b>	<b>Nivel Impacto</b>
1	Superávit Balanza Comercial año 2016	ALTO
2	Incremento del Flujo de Remesas	ALTO
<b>AMENAZAS</b>		
<b>Ord.</b>	<b>Factor</b>	<b>Nivel Impacto</b>
1	PIB decrece	ALTO
2	Inflación de -0.03% septiembre, 2017	ALTO
3	Riesgo país octubre del 2017 es de 563 puntos	ALTO

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Autora

Para la empresa Macrodistribuciones la situación económica del país representa una Amenaza. Se evidencia el poco interés de inversores extranjeros, empresas que han dejado el

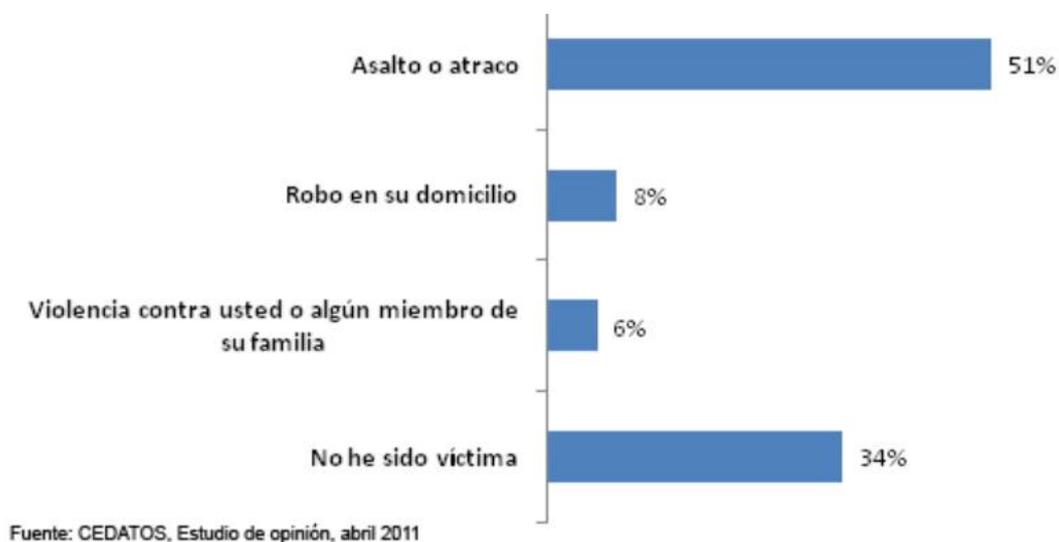
país. Mientras que los ingresos disminuyen. Por ende la situación es crítica. Las empresas enfrentan cambios drásticos de precios, pérdidas en sus balances. Nos muestran pequeños cambios positivos en los diarios, sobre mayor consumo en los hogares y crecimiento económico de ciertos meses, pero aquello no compensa la situación a nivel anual al que estamos sujetos todos.

### 1.7.1.3. Análisis socio cultural

#### a) Delincuencia

De acuerdo al último estudio de Opinión realizado por la empresa CEDATOS el incremento de la delincuencia en el Ecuador registra un 65% de la población ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido víctima de un hecho delictuoso (CEDATOS, 2011).

Figura 7 Usted o algún miembro de su familia ha sido víctima de algún delito



**Fuente:** (CEDATOS, 2011).

**Elaboración:** Autora

Además, según lo publicado en el diario el Telégrafo para el año 2016 en cuanto a delitos el viceministro del Interior señala que “los robos en carreteras disminuyeron en 34%, en domicilios el 18%; a personas, 15%; y en vehículos, 12%” (EL TELÉGRAFO, 2017).

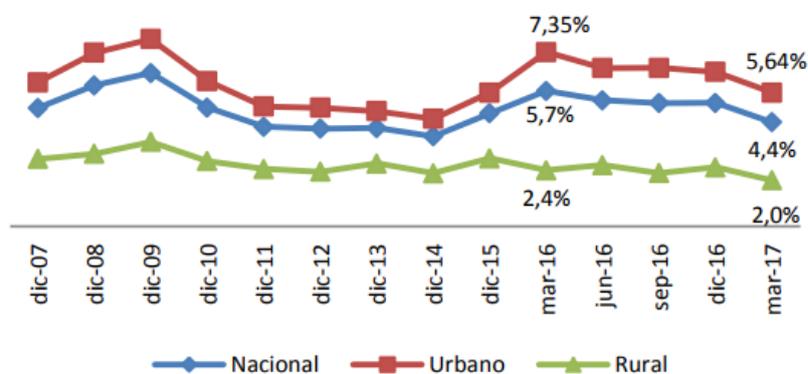
**Efecto general:** la variable representa una Amenaza de ALTO IMPACTO. En nuestro país existe desempleo, pese a los datos presentados por INEC de que las cifras se han reducido, por ello las cifras de delincuencia incrementan.

**Efecto particular:** para la empresa Macrodistribuciones es una Amenaza de MEDIO IMPACTO, existe un mayor control en las vías, además, se ha observado mayor control en las calles que representan aglomeración. Lo que ha permitido realizar las actividades con normalidad. Sin embargo, la empresa no está libre de personas que actúan de mal manera.

## b) Desempleo

Los resultados de la encuesta de empleo, desempleo y subempleo realizada en marzo 2017, (INEC, 2017) presenta en su Reporte de Economía Laboral y muestran la tasa de desempleo a nivel nacional “reducida en 1,3 puntos porcentuales con respecto a marzo 2016, una variación estadísticamente significativa de 5.7 % en el año anterior a 4.4% en este año 2017” (Pág. 4).

Figura 8 Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007- 2017



**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

**Fuente:** ENEMDU (INEC, 2017).

**Elaboración:** Autora

**Efecto general:** la variable representa una Amenaza de ALTO IMPACTO. Pese a que los resultados arrojen una reducción de desempleo, las empresas ecuatorianas debido a las diferentes situaciones económicas están recortando el personal. Las cifras en meses venideros arrojarán resultados diferentes.

**Efecto particular:** para la empresa Macrodistribuciones es una Amenaza de MEDIO IMPACTO, resta meses del año para tener un porcentaje exacto y realizar un análisis real. Los datos muestran porcentajes de población empleada, lo que representaría poder adquisitivo. En estos meses se ha evidenciado cambios dentro de este aspecto desempleo en el informe que presenta INEC, pero de acuerdo con el análisis económico y político la situación es incierta.

#### **d) Contrabando**

“La frontera entre Ecuador y Colombia tiene 62 pasos clandestinos que son utilizados para el tráfico de drogas, pertrechos militares, medicinas, cemento, armas de fuego, químicos, mercaderías, alimentos, contrabando de combustibles y tanques de gas” (EL COMERCIO, 2014).

En las poblaciones fronterizas de El Carmelo, Chical, Maldonado y Tufiño, en Carchi, existe un supuesto ambiente de tranquilidad, sin embargo, la gente de esos lugares conoce como se trasladan los productos de contrabando en burros o caballos, lo que, perjudica a muchas empresas de nuestro país según lo publica diario El Comercio (EL COMERCIO, 2014).

Ante estos problemas, el Sistema Integrado ECU 911 instaló 13 cámaras de video en los puntos considerados sensibles de la línea de frontera con Colombia. Para tener un mayor control sobre las actividades, según diario (EL COMERCIO, 2014) publicado en su página.

“El objetivo de la medida es monitorear esas zonas para evitar el tráfico de sustancias ilegales y otros ilícitos” (EL COMERCIO, 2014).

**Efecto general:** la variable representa una Amenaza de ALTO IMPACTO, pese a las regulaciones existentes, en el mercado tenemos productos muy económicos provenientes del exterior. Las empresas ecuatorianas no pueden competir con esos precios. Además, como ciudadanos adquirimos esos productos.

**Efecto particular:** para la empresa Macrodistribuciones es una Amenaza de MEDIO IMPACTO, por la inestabilidad de ingreso de productos por contrabando del exterior, los clientes buscan proveedores fijos, mismos que les proporcionen lo necesario.

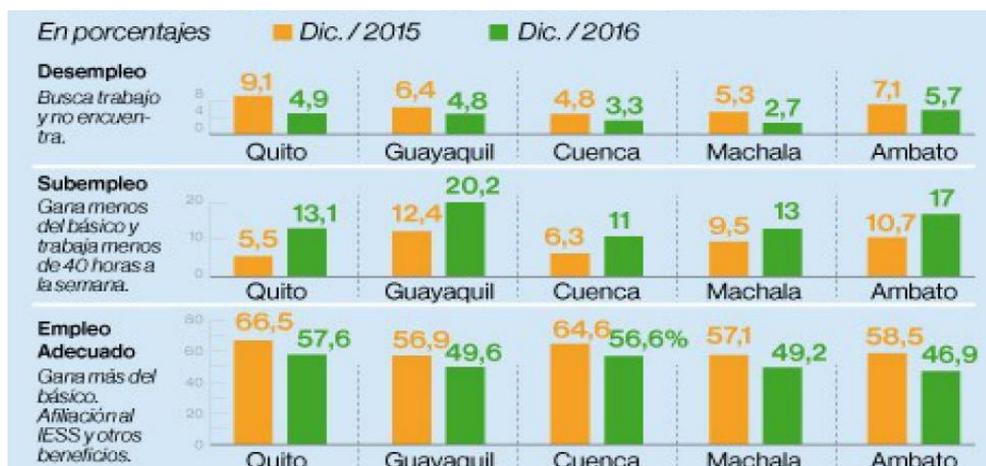
#### e) Nivel de Ingresos- subempleo

El Consejo Nacional de Trabajo y Salarios (CNTS) estableció por consenso el salario para el 2017 de \$375. “La cantidad representa un incremento de \$ 9 con respecto al año 2016 de \$ 366. La nueva remuneración cubre el 100% del costo de la canasta básica familiar (CBF)” (TELÉGRAFO, 2016).

Corporación de Estudios para el Desarrollo menciona que “la tasa de desempleo permaneció estable entre diciembre de 2015 y diciembre de 2016, el número de desempleados aumentó en ese período en más de 52 000” (EL COMERCIO, 2017).

También, “más del 80% de ellos son desempleados cesantes, es decir, personas que tenían un empleo y lo perdieron” (EL COMERCIO, 2017).

Figura 9 Indicadores de cinco ciudades - subempleo- desempleo



Fuente: (EL COMERCIO, 2017).

Elaboración: Autora

**Efecto general:** la variable representa una Amenaza de ALTO IMPACTO, en nuestro país las Pyme generan gran parte de los empleos, de ahí la importancia de continuar con el apoyo continuo a las pequeñas empresas. Mediante acciones del sector público y privado a nivel nacional y también extranjero, también la oferta de los organismos financieros influye. Factores que permiten a la microempresa brindar empleos formales. Sin embargo, la situación económica de las empresas no les permite mantener los trabajadores.

**Efecto particular:** para la empresa Macro distribuciones es una Amenaza de MEDIO IMPACTO, el nivel de subempleo ha incrementado, las familias buscan generar ingresos para así tener el poder adquisitivo y realizar compras. Con el cambio del gobierno las perspectivas de apoyo a las Mipymes incrementan.

## ✓ Resumen del Escenario Socio cultural

**Tabla 7**

*Resumen Escenario Socio Cultural*

AMENAZAS		
Ord.	Factor	Nivel Impacto
1	Delincuencia	MEDIO
2	Desempleo	MEDIO
3	Contrabando	MEDIO
4	Nivel de ingresos - Subempleo	MEDIO

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Autora

Para Macrodistribuciones la situación socio cultural del país es una amenaza. Otros productos con precios bajos y familias desempleadas que no tienen poder adquisitivo. Genera inestabilidad en la demanda. Además, de existir controles que no favorecen el 100% a la seguridad de las empresas.

### 1.7.1.4. Análisis tecnológico

Las pequeñas y medianas empresas tienen “una oportunidad de oro con las nuevas tecnologías, hay soluciones específicas pensadas para los negocios más pequeños” (Diario Expreso, 2017).

“Según la consultora Deloitte, uno de los caminos más rentables, pero menos recorrido a la hora de reducir costos empresariales, es la inversión en software personalizado y hardware innovador” (Diario Expreso, 2017).

También, El diario presenta qué tipo de software es el más solicitado por los clientes nacionales. Entre ellos están: servicio al cliente-CRM, contabilidad, soporte y actualizaciones (Diario Expreso, 2017).

**Efecto general:** la variable representa una Oportunidad de ALTO IMPACTO para las empresas ecuatorianas, para que logren mayor beneficios y reducir costos al año.

**Efecto particular:** para la empresa Macrodistribuciones es una Oportunidad de ALTO IMPACTO, ya que al contar con buenos sistemas le permiten obtener una ventaja competitiva. Así como una mejor gestión de sus actividades y relación con sus clientes internos y externos.

### 1.7.2. Matriz resumen Oportunidades y Amenazas del Macroambiente

**Tabla 8**

*Resumen Oportunidades y Amenazas del Macroambiente*

OPORTUNIDADES		
Nº	Factor	Impacto
1	Superávit Balanza Comercial año 2016	ALTO
2	Incremento del Flujo de Remesas	ALTO
3	Tecnológico-una oportunidad con las nuevas tecnologías	ALTO
AMENAZAS		
Nº	Factor	Impacto
1	PIB decrece	ALTO
2	Variación negativa de Inflación -0.03% septiembre, 2017	ALTO
3	Riesgo país octubre del 2017 es de 563 puntos	ALTO
4	Político – Inestabilidad Política	ALTO
5	Delincuencia	MEDIO
6	Desempleo	MEDIO
7	Contrabando	MEDIO
8	Nivel de ingresos - Subempleo	MEDIO

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Autora

### **1.7.3. Diagnóstico de la organización en relación al Macroambiente**

Para la empresa Macrodistribuciones el entorno del Macroambiente es una amenaza en la mayoría de los aspectos analizados. La inestabilidad que vive nuestro país de manera general y como esto afecta a las pequeñas empresas que están en desarrollo. Existe recorte de personal, se habla de pérdidas, empresas informales que desestabilizan la oferta y la demanda, un riesgo país alto. Para Macrodistribuciones representa una Amenaza de alto impacto, así como para muchas empresas existes. Incluso algunas salieron del país a establecerse en otros que les permitieron realizar sus actividades comerciales con menos tributos y mano de obra más barata.

## **1.8. MICRO AMBIENTE**

Los componentes del micro ambiente son fuerzas que afectan la capacidad de la empresa para servir a sus clientes. Como son: los proveedores, la competencia, mercado y clientes.

Dentro del análisis de algunos de los componentes del micro ambiente mencionados se aplicará el principio de Pareto denominado también la Regla del 80-20.

### **1.8.1. ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS**

#### **1.8.1.1. Análisis de los proveedores**

Los proveedores de Macrodistribuciones son las mismas marcas de los productos que distribuye.

Para el análisis se tomará en cuenta los siguientes de la línea embutidos:

- a) Embuandes, embutidos Fraile
- b) La Suiza
- c) La Italiana

Figura 10 Marcas proveedoras



**Fuente:** Google.com Imágenes.

**Elaboración:** Autora

Las marcas brindan productos que cumplen con los aspectos reglamentarios y buenas prácticas de manufactura.

**Tabla 9**

*Datos de los proveedores con aplicación del principio de Pareto*

Proveedor	Monto de compra ANUAL \$	% Relativo	% Acumulado	Desempeño del proveedor	Clasificación	Nivel	
					Oportunidad	Alto	Medio
Embuandes	165990,64	0,780	0,78	Brinda productos de calidad, en óptimas condiciones para su distribución y entrega de pedidos a tiempo.	x	x	
Suiza	38797,81	0,182	0,962		x		x
Italiana	7999,55	0,038	1,0		x		x
Total	212788,00	1,00					

**Fuente:** Empresa Macro distribuciones, 2016.

**Elaboración:** Autora

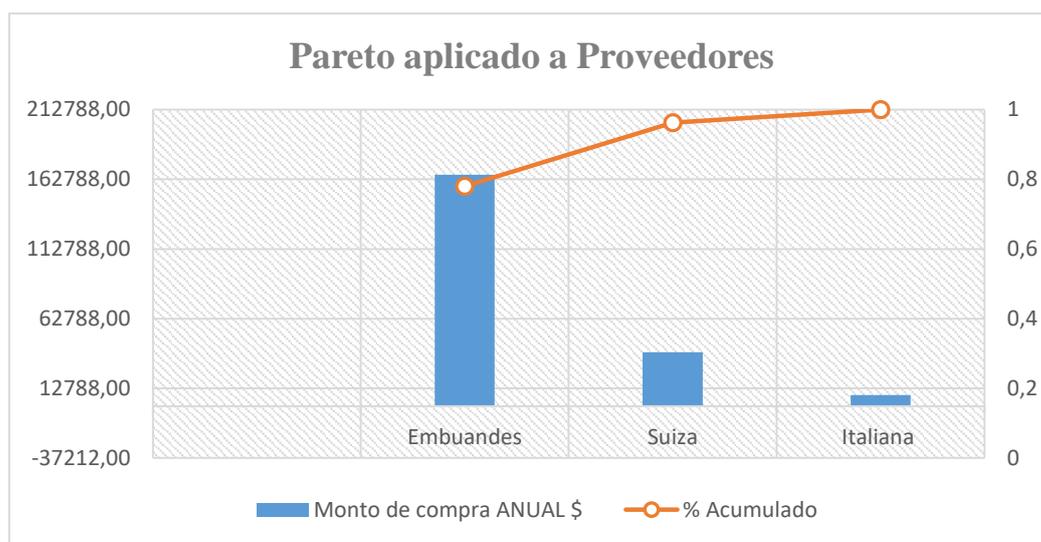
El proveedor que mayores ingresos genera para la empresa es Embuandes, siendo de acuerdo al principio de Pareto: el 80% de las ganancias son generadas por la marca Fraile de Embuandes, lo que representa para la empresa el 20% de esfuerzos.

De acuerdo con el porcentaje acumulado de la tabla 9, tiene un 78% de resultados consecuente de un 22% de esfuerzos.

Se menciona además que los productos que generan mayor ventas son las salchichas económicas, en pequeños establecimientos de Imbabura. Los productos gourmet no generan ingresos.

Se presenta la figura del diagrama de Pareto de la empresa, incluyendo los datos de la tabla 9.

Figura 11 Pareto proveedores



**Fuente:** Empresa Macrodistribuciones, 2016.

**Elaboración:** Autora

A lo largo del tiempo se ha logrado mantener buenas relaciones y buena comunicación con los proveedores, lo que representa una Oportunidad de ALTO IMPACTO.

También la exclusividad que le otorgan las marcas a Macrodistribuciones es un aspecto beneficioso, el ser la empresa con la única cobertura de embutidos en las marcas Suiza e Italiana, lo que representa una Fortaleza de ALTO IMPACTO.

### 1.8.1.2. Análisis de la competencia

Mediante la entrevista realizada a gerencia de la empresa, existen varias marcas fuertes que le hacen competencia, como lo son: Juris y Don Diego.

✓ **Características principales de la competencia directa:**

Una de las principales características de Juris y Don Diego es el reconocimiento que tienen sus marcas a nivel nacional.

Al ser empresas fuertes legalmente constituidas, se posicionan por la calidad de sus productos.

Además de contar con certificaciones de calidad. Cuentan con la más alta tecnología, dentro de sus fábricas de producción. Así como la logística y comercialización. Lo que les permite posicionarse como marcas líderes.

Disponen de un holding amplio de productos, dentro de la categoría gourmet se encuentran: parrilleros, costillas asadas, salchichas, entre otros. Información obtenida en la página de las marcas mencionadas.

Cuenta con una página web en la que exponen sus productos y maneras de contactarlos. Además, se evidencia publicidad de las marcas.

✓ **Características principales de la competencia indirecta:**

La empresa Macrodistribuciones tiene competencia fuerte indirecta; están presentes las marcas Oro, Plumrose, embutidos artesanales e incluso productos sin marca presentes en el mercado.

La mayoría de los competidores informales de la empresa son a título personal, es decir que no todos son obligados a llevar contabilidad.

La infraestructura tiene una debilidad de alto impacto, así como también los registros sanitarios. De acuerdo a la información obtenida de gerencia de la empresa menciona que

incluso carecen de cuartos fríos y bodegas de almacenamiento. Por ende la calidad de los productos es menor.

Sin embargo, es importante mencionar que Macrodistribuciones es una empresa formal, legalmente constituida que cuenta con la infraestructura adecuada para el almacenamiento y vehículos propios de distribución de sus productos. Así como toda la documentación requerida por los diferentes organismos de control y salud sanitaria.

Macrodistribuciones distribuye marcas que son reconocidas a nivel nacional por su calidad lo que representa una Oportunidad de ALTO IMPACTO para la empresa frente a la competencia, también, el mantener todos los requisitos, documentación y registros en los organismos de control y regulación brinda una imagen de confianza hacia el público.

No obstante, la competencia representa una Amenaza de MEDIO IMPACTO en el mercado actual en el que la empresa Macrodistribuciones enfoca sus esfuerzos, se evidencia varios productos en el mercado, con precios menores y la mayoría de los consumidores prefieren precios bajos en los productos, sin tomar en cuenta la calidad de los mismos.

### **1.8.1.3. Análisis de los clientes**

Se realiza una encuesta a los clientes actuales de la línea de embutidos, información de la cual para en el análisis se toma en consideración la de mayor relevancia.

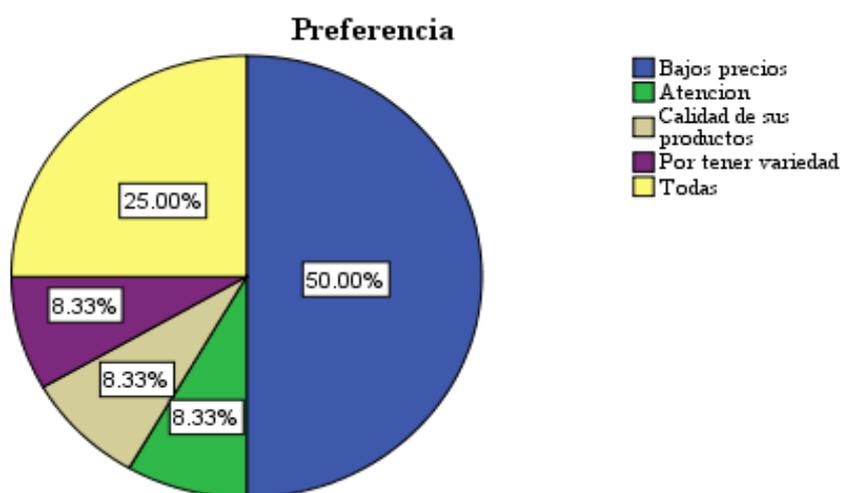
Los resultados de la encuesta se presenta en el anexo 2.

El 90% de los clientes que generan mayor ingresos a la empresa son tiendas y pequeños establecimientos comerciales ubicados en las zonas urbanas y rurales de las ciudades.

Mediante la encuesta realizada hacia algunos de los clientes de embutidos de la empresa en la ciudad de Ibarra, se obtiene la calificación sobre la atención al cliente por parte de los vendedores y la razón por la que prefiere a Macro distribuciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que la empresa mantiene precios competitivos en el mercado, además, los clientes mencionan preferir la empresa por el servicio y la calidad de sus productos siendo una fortaleza.

Figura 12 Por qué razón prefiere a la empresa



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macro distribuciones

**Elaboración:** Autora

Los precios, calidad de los productos y el servicio le han permitido tener la preferencia y recompras de los clientes actuales.

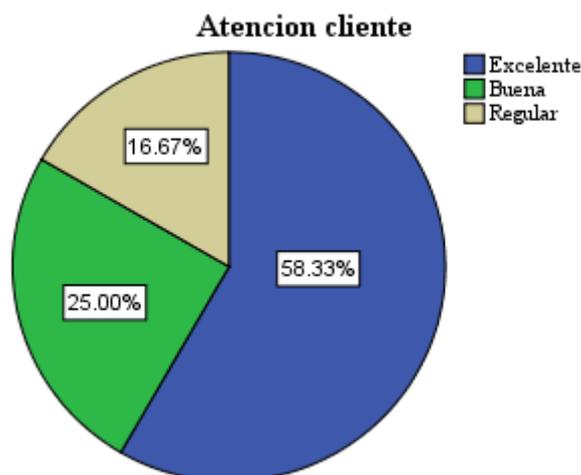
Lo que significa que la empresa si mantiene precios beneficiosos, siendo una Fortaleza de MEDIO IMPACTO. Frente a la presencia de otras marcas en determinados establecimientos.

Macro distribuciones se ha preocupado por mantener a los vendedores capacitados, un buen servicio y excelente atención mencionan más de la mitad de clientes encuestados.

También se muestra en la figura un porcentaje menor sobre la calificación. Mismos aspectos que son abordados por cada uno de los vendedores en las visitas.

Lo que significa un aspecto beneficioso de MEDIO IMPACTO. Como se muestra en el gráfico a continuación:

Figura 13 Cómo califica la atención brindada



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

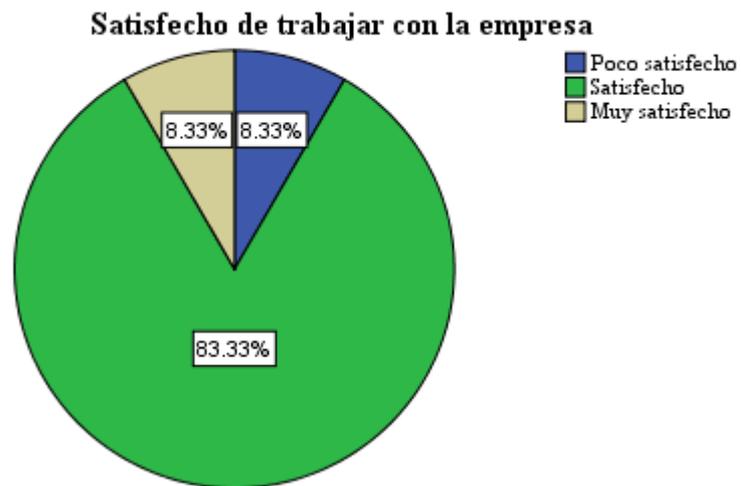
**Elaboración:** Autora

Sin embargo dentro del 16.67% cabe mencionar, se hizo reclamos: por el estado de los productos, ya que los embutidos de la marca Suiza presentan problemas, otro punto que se sugirió sobre las recaudaciones, cumplir con los periodos establecidos con el vendedor. Lo que representa inconvenientes con la gestión de devoluciones y acuerdo de pago con los vendedores.

Situaciones que el vendedor en su visita solucionaría conjuntamente con el equipo de trabajo, ya que al ser una empresa pequeña la toma de decisiones en estos aspectos es inmediata. Dando respuesta positiva a los clientes.

Finalmente se les pregunto cuan satisfechos se sentía al trabajar con Macrodistribuciones, obteniendo un 83.33 % de satisfacción en los clientes con la empresa como se muestra en el gráfico. Siendo un aspecto positivo de MEDIO IMPACTO.

Figura 14 Nivel de satisfacción



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Los clientes se sienten satisfechos con los productos y el servicio obtenido por parte de la empresa, lo que le ha permitido mantenerse presente en el mercado. Así como mantener las ventas.

#### 1.8.1.4. Análisis de los organismos que actúan en el sector para normar y controlar

**Tabla 10**

*Organizaciones privadas y públicas que actúan en el sector*

Detalle	Control	Clasificación	Nivel	
		Oportunidad	Medio	Alto
Superintendencia de Compañías	Información económica	x		x
SRI	Control tributario Impuestos	x	x	
IESS	Reglamento Interno de trabajo aprobado	x		x
Ministerio Relaciones Laborales	Comité de higiene y seguridad	x		x
ARCSA	Control y vigilancia sanitaria Calidad	x		x
Municipio de Ibarra	Permisos de funcionamiento	x		x
Bomberos	Instalaciones equipadas correctamente	x		x
Matriculación	Matricula al día de cada vehículo De acuerdo con el tipo de venta- Permiso de cuenta propia	x	x	
Ley de Transito	Licencias tipo C para conducir camiones	x	x	

**Fuente:** Área contable de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Los organismos que actúan en el sector, representan una Oportunidad para la empresa Macrodistribuciones de ALTO IMPACTO, ya que, cuenta con toda la documentación, permisos y registros para la correcta distribución y funcionamiento de la empresa. Así como, seguridad laboral y el bienestar de los trabajadores. Además, los debidos controles en cuanto a higiene y almacenamiento de los productos que distribuye, asegurando su calidad y condiciones para el consumo.

#### 1.8.1.5. Análisis del sector mediante las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite identificar la competitividad de la empresa en el sector en el que se desarrolla.

✓ **Siendo las cinco fuerzas competitivas de la industria**

**a) Análisis del riesgo de competencia**

La empresa tiene trayectoria en el mercado, ha evidenciado un nivel alto de competencia en la línea de embutidos que maneja, como son: Juris, Don Diego, Plumrose y Oro, además de competencia informal que presenta incluso productos sin marca, con precios menores.

Por ello, existe gran rivalidad entre empresas, en el mercado en el que se desarrolla Macro distribuciones se presentan embutidos con varias presentaciones y precios, distribuidoras que ofertan sus servicios y atención al cliente. Sin embargo, son pocas las empresas legalmente constituidas que cumplen la normativa de seguridad y sanidad.

Aspecto que brinda confianza a los clientes y la seguridad de mantener el suministro de los productos cuando lo requieran. Macro distribuciones es una empresa legalmente constituida, frente a la competencia informal tiene una ventaja. También, la empresa mantiene precios competitivos lo que le ha permitido mantenerse en el mercado.

**b) Análisis del poder de negociación con los clientes**

Los clientes de hoy exigen cada vez disminución de precios, mayores descuentos, promociones y beneficios. Con la creciente competencia es muy fácil que el cliente de la empresa deje de comprar y se cambie a productos de la competencia. A su vez, resulta un reto la fidelización de los mismos clientes para la empresa. Por lo que los esfuerzos significarían que los márgenes de utilidad de la empresa sean menores.

### **c) Análisis del poder de negociación con los proveedores**

Un punto clave para la empresa, ya que de ello depende el margen de ganancia que establece la empresa, beneficios que puede ofrecer, promociones, así como los precios en los que distribuirá a sus clientes esos productos.

Al no tener buena relación y precios de distribuidor competitivos, la empresa no podría mantener la cobertura de mercado que maneja. Lo que significan bajas ventas, así como disminución de pedidos hacia los proveedores.

Otro punto importante es denotar el principio de “Ganar- Ganar”. La empresa brinda las mejores promociones a sus clientes, por ende genera ventas y los proveedores también ya que la distribuidora realizará mayor número de pedidos.

Sin embargo, Macrodistribuciones tiene como proveedores únicos a las marcas de los productos que distribuye, de existir algún inconveniente sería perjudicial para la empresa.

### **d) Análisis del riesgo de los productos sustitutos**

El riesgo de productos que pueden sustituir carnes y embutidos es muy alto en la actualidad que van desde: berenjenas, frijoles y legumbres hasta frutos secos, ya que la salud se está volviendo una prioridad.

En el sector no se evidencia un consumo exagerado dentro de carnes y embutidos, por lo que siguen siendo atractivos para la población. Y su consumo es evidente.

**e) Análisis de las barreras de entrada al sector**

Considerando que ya existen empresas establecidas con prestigio y cartera de clientes, también de la inversión necesaria que se requiere para entrar en el mercado por primera vez, competidores ya instalados con beneficios.

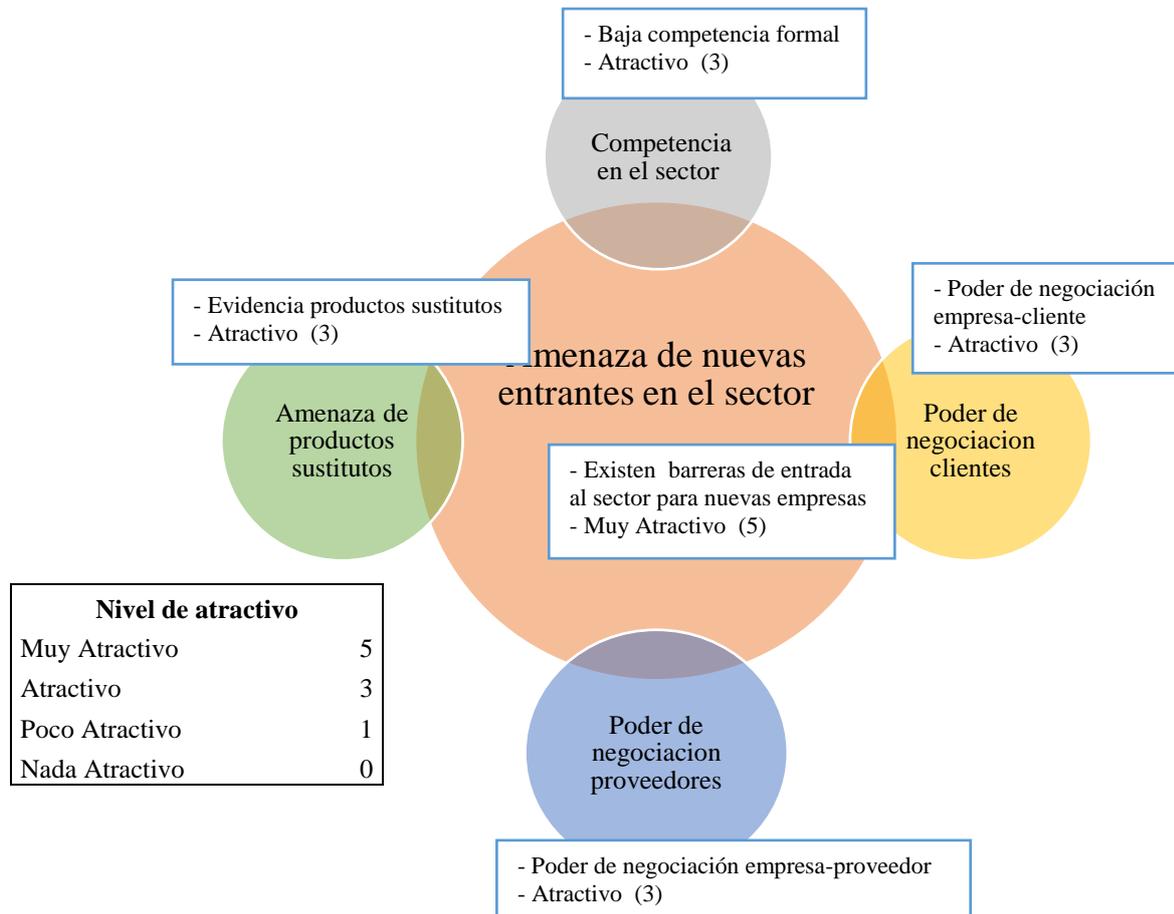
Permisos administrativos y otros necesarios dentro del ámbito higiene y registro sanitarios de alimentos.

Son elementos de barreras de entrada fuertes dentro de este sector para nuevas empresas.

A continuación se presenta la figura 15 sobre la matriz del análisis del sector de la empresa, ubicando los aspectos mencionados:

- ✓ **Gráfico de competitividad de Porter para el sector en el que se desarrolla la empresa**

Figura 15 Matriz de competitividad de Porter



**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Autora

**Tabla 11***Análisis de impactos, figura 15*

	<b>Barreras entrada</b>	<b>Competen cia</b>	<b>Poder negociaci ón clientes</b>	<b>Poder negociaci ón proveedo res</b>	<b>Productos sustitutos</b>	<b>Subtot al</b>	<b>Promedi o</b>
Detalle	Nuevas empresas Riesgo Alto	Competen cia informal	Empresa- cliente Riesgo medio	Empresa- proveedor Riesgo medio	Riesgo medio		
Nivel Atractivo	5	3	3	3	3	3.4	Atractivo
Clasificació n	Oportuni dad de alto Impacto	Oportunid ad de medio Impacto	Oportuni dad medio impacto	Oportunid ad medio impacto	Oportunid ad de medio impacto		Oportuni dad medio Impacto

**Fuente:** Investigación directa**Elaboración:** Autora

✓ **Análisis de impactos:**

Obteniendo un resultado de 3.4 de acuerdo con el análisis realizado mediante las cinco fuerzas de Porter el atractivo de mercado para Macrodistribuciones es una Oportunidad de MEDIO IMPACTO. Ya que, existe alta competencia dentro del sector, en la actualidad para las empresas nuevas que deseen ingresar al mercado demandan cumplir requisitos necesarios. Lo que para la empresa representa una oportunidad en el mercado por ser una empresa legalmente establecida.

### 1.8.2. Matriz de resumen sobre las Oportunidades y Amenazas del Micro ambiente

**Tabla 12**

*Resumen Oportunidades y Amenazas del Micro ambiente*

<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>N°</b>	<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
1	Buena comunicación y relación con los proveedores	ALTO
2	Distribución de Marcas reconocidas a nivel nacional	ALTO
3	Organizaciones públicas y privadas en el sector	ALTO
4	Atractivo de mercado en el sector	MEDIO
<b>AMENAZAS</b>		
<b>N°</b>	<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
1	Competencia presente en el mercado	MEDIO

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Autora

### 1.8.3. Diagnóstico de la organización en relación al Micro ambiente

La empresa mantiene buenas relaciones con sus proveedores, quienes le entregan los productos en las mejores condiciones, los pedidos a tiempo y brindan una buena atención, además, precios cómodos para distribuidor, también tomando en cuenta el reconocimiento que tienen las marcas a nivel nacional, lo que representa una Oportunidad de ALTO IMPACTO.

Los clientes actuales han brindado fidelidad a la empresa, lo que significa mayor cobertura en el sector. Lo mencionado representa una Oportunidad de ALTO y MEDIO IMPACTO, incluyendo el atractivo de mercado que denota el cuadro de análisis de Porter en el sector alimenticio para las líneas que distribuye la empresa, siendo muy favorable.

## 1.9. ANÁLISIS INTERNO

Tiene por objetivo identificar las fortalezas y debilidades de una empresa para realizar sus actividades. Donde se identifican las características fundamentales que le distinguen respecto a la competencia.

Para el análisis interno se realiza una entrevista al gerente y una encuesta a los vendedores de la empresa Macro distribuciones, de la información obtenida se toman los siguientes aspectos.

Los resultados de la entrevista se presentan en el anexo, los resultados de la encuesta en el anexo 3 y la ficha de observación directa en el anexo 4.

### 1.9.1. Localización

#### a) Macro localización

La empresa Macro distribuciones se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura del Ecuador.

Figura 16 Macro localización empresa



**Fuente:** gifex.com, Cantones de Imbabura, 2011.

**Elaboración:** Autora

#### b) Micro localización

La distribuidora se encuentra en Ibarra 4-152 Av. 13 de Abril – Sagrario, en donde tiene sus oficinas y bodegas.

Figura 17 Micro localización empresa



**Fuente:** Google.com/maps imágenes.

**Elaboración:** Autora

### 1.9.2. Cadena de valor

Macro distribuciones cuenta con un manual de procesos en donde se incluye la cadena de valor de la empresa.

Tabla 13

Cadena de valor Macrodistribuciones

		<b>Infraestructura de la empresa</b>				
Actividades de apoyo	Oficinas (gerencia, contabilidad, facturación, supervisión de ventas), 3 bodegas de almacenamiento, 8 vehículos					
	<b>Gestión de los recursos humanos</b>					
	Cuenta con 16 miembros a nivel general, gerencia es el área encargada de la evaluación de nuevos trabajadores. Por ser una empresa pequeña las disposiciones son más directas. Se realiza capacitaciones a su equipo y el reclutamiento del personal mediante evaluación					
	<b>Desarrollo de la tecnología</b>					
Tecnología de bodegas para almacenamiento. Cuenta con internet y equipo de computación.						
<b>Compras</b>						
Sus principales proveedores son las marcas de los embutidos que distribuye: Embuandes, Suiza y La Italiana. Cuenta con una oficina de contabilidad externa (Quito).						
Actividades primarias	<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicios Post- Venta</b>	
	Sistemas: Control de inventarios, Contabilidad	Recepción de productos -pedidos	Cobro clientes	Equipo de ventas con experiencia	Llamadas telefónicas a clientes- para valorar servicio y atención al cliente	
	Cuartos fríos de almacenamiento	Carga y descarga de productos	Pago Proveedores	Buena atención a los clientes		
	Bodega - Supervisor	Mantenimiento de los vehículos	Visitas a los clientes	Comunicación directa- cliente vendedor- empresa	Llamadas a clientes para tomar pedidos- conocer sus requerimientos de productos	
	Base datos proveedores y clientes	Mantenimiento bodegas	Toma de pedidos- vendedor	Participación en expos - degustaciones		
Normas de Higiene y limpieza en todas las áreas	Toma de pedidos y Facturación	Compras				

Fuente: Investigación directa empresa Macrodistribuciones.

Elaboración: Autora

Se detallan las actividades primarias que están relacionadas directamente con la prestación de servicio y atención al cliente.

También las actividades de apoyo que sustentan las actividades primarias, ya que se encuentran el talento humano, infraestructura de la empresa y demás que proporcionan los insumos. Por ello se llaman de apoyo.

Dentro de las actividades primarias esta Marketing, en este aspecto Macrodistribuciones no presenta una planeación sobre actividades a realizar lo que representa una Debilidad de ALTO IMPACTO.

### **1.9.3. Mapa de procesos**

Macrodistribuciones cuenta actualmente con 5 áreas. La colaboración y el trabajo en equipo son acciones fundamentales dentro de la organización.

En donde se evidencia contar con una oficina en el área contable fuera de la empresa, misma que está ubicada en la ciudad de Quito, para realizar todas las actividades referentes a esta área. Permitiéndole estar al día con sus obligaciones y pagos.

Al ser una pequeña empresa el personal de las distintas áreas está inmerso en todas las actividades que realiza la empresa, lo que representa una Fortaleza de ALTO IMPACTO.

Como se muestra a continuación en la tabla sobre las áreas y funciones que desempeña cada uno de los miembros de Macrodistribuciones:

**Tabla 14***Mapa de procesos empresa Macrodistribuciones*

Áreas	Proceso	Actividad específica
Gerencia	Representante legal	Imagen de la empresa en el ámbito interno y externo
	Toma decisiones	Dirigir el equipo de trabajo Analizar problemas y dificultades
	Planificación	Desarrollar estrategias generales
	Capacitar	Dirigir capacitaciones- Escuela de ventas
	Reclutar personal	Evaluar los perfiles de los postulantes
Contabilidad	Asistente Contabilidad	Ingresar toda la información al sistema
	Contabilidad general	Roles de pago Crédito- Cobranzas
Oficina Externa	Contabilidad de costos	Analizar los costos operativos para establecer la rentabilidad de cada producto
Quito	Manejo caja chica	Imprevistos
Facturación	Control de facturas	Ingresar pedidos- compras, Ingresar gastos
	Manejo de Bodega principal	Organizar pedidos Controlar las ventas
	Mantener y revisar hojas de control de productos	Despachar
Bodega	Por medio Jefe de bodega	Controlar las salidas y entradas de productos
	Revisar insumos necesarios	Mantener bodega con lo necesario
Ventas	Por medio Supervisor	Dirigir equipo de ventas
	Cubrir rutas	Visitar las rutas establecidas- cada cliente
	Organizar y cargar camiones	Preparar los pedidos Cargar los camiones a tiempo organizar documentación
	Realizar depósitos	Recaudaciones

**Fuente:** Área de Gerencia de la empresa Macrodistribuciones.**Elaboración:** Autora

#### **1.9.4. Aspectos jurídicos**

Macro distribuciones es una empresa que inicia sus actividades el 11 de marzo del año 2013 de manera legal. Se encuentra registrado en el SRI como tipo de contribuyente "SOCIEDADES".

Se mantiene en orden con las obligaciones y responsabilidades en los diferentes organismos de control y regulatorios. Lo que representa para la empresa una Fortaleza ALTO IMPACTO.

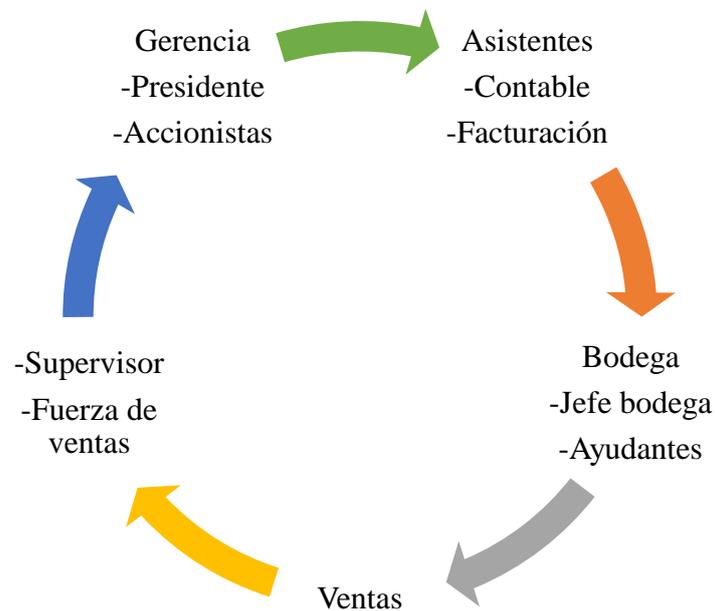
#### **1.9.5. Aspectos organizacionales**

##### **1.9.5.1. Organigrama plano horizontal no jerárquico**

Macro distribuciones cuenta con un organigrama denominado, Plano horizontal no jerárquico. Se establece relaciones con todos los que componen la empresa. Al ser una pequeña empresa se logra mantener buena comunicación dentro de la misma, la toma de decisiones dentro de este plano organizativo es rápida, así como, la retroalimentación de la información siendo una Fortaleza ALTO IMPACTO.

Como se muestra a continuación en la figura, en donde no existe jerarquización en la empresa, lo que le ha permitido también que el equipo de trabajo de Macro distribuciones mantenga buenas relaciones entre sí. Es importante mencionar, el compromiso, puntualidad, responsabilidad y el respeto con todos.

Figura 18 Organigrama Macrodistribuciones



**Fuente:** Área de Gerencia de la empresa Macrodistribuciones.  
**Elaboración:** Autora

### 1.9.5.2. Manual de funciones y puestos

Cuenta con un manual de funciones, especificando la actividad que cada uno de los miembros de la empresa debe realizar lo que representa una Fortaleza.

### 1.9.5.3. Sistemas de control

#### a) Control de inventarios

Cuenta con un sistema de control de inventarios, lo que le permite conocer la cantidad exacta de existencias y cuando debe realizar los pedidos. Eso representa una Fortaleza de ALTO IMPACTO, ya que cuenta con la cantidad de productos necesarios y requeridos por los clientes.

**b) Sistema contable**

Cuenta con un sistema contable que le permite identificar y clasificar las transacciones en grupos correspondientes para luego desarrollar los informes contables, registrar información e interpretarla. Lo que representa una Fortaleza de ALTO IMPACTO.

**1.9.5.4. Infraestructura comercialización****a) Tipo de venta**

La empresa realiza auto venta, donde el vendedor de la empresa tiene bajo su responsabilidad un camión cargado con una cantidad del producto estimado y visita a cada uno de sus clientes en la ruta de distribución asignada, realiza las ventas, y la entrega de los pedidos.

También se realiza preventa mediante llamadas telefónicas a los clientes para receptor sus pedidos mismos que son entregados al día siguiente.

Para este tipo de venta el vendedor representa a la empresa, y es el encargado de la cuenta de la ruta, así como de dar solución a los inconvenientes y requerimientos del cliente, de ser necesario se apoya con el supervisor de ventas.

**b) Plano de distribución**

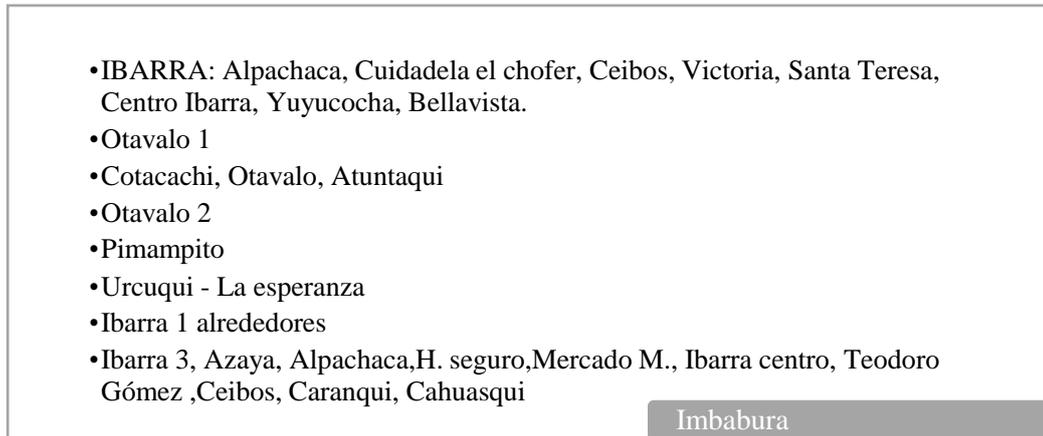
Dentro del plano de distribución y cobertura existe deficiencia. Se evidencia el cruce de rutas. Mismas que no han sido establecidas de manera estratégica de acuerdo a cada sector. La estructura de territorios que cada vendedor debe cubrir se mantiene en restructuración, con el objetivo de equiparar las rutas de cada vendedor.

Se presentan también, costos operativos muy altos para la empresa, en cuanto a transporte y distribución de los mismos productos, lo que de igual manera representa una Debilidad de ALTO IMPACTO.

### c) Cobertura

Como se muestra en la figura a continuación sobre la cobertura se evidencia la existencia de rutas de varios vendedores dirigidas a las mismas direcciones, por ende se dan cruces. Lo que representa una debilidad fuerte y demandan de tiempo y combustible.

Figura 19 Cobertura de la empresa en Imbabura



**Fuente:** Gerencia de la empresa Macro distribuciones.

**Elaboración:** Autora

También es importante mencionar sobre la rivalidad existente entre los clientes, ya que se generan los cruces de rutas por razones: los clientes desean que el vendedor entregue los productos únicamente en su establecimiento. De la misma manera el vendedor vecino. Por ende se generan mayores esfuerzos. Ya que los clientes no se toleran entre sí.

Además, otro aspecto dentro de la cobertura de Macro distribuciones es que carece de información para integrar las demás categorías de productos que tiene. Por ello, no se vende la categoría gourmet objeto del estudio.

No se realiza investigación de mercados para definir nuevos segmentos a los cuales brindar los productos de la categoría mencionada, lo que representa una debilidad de ALTO IMPACTO.

**d) Transporte**

Macro distribuciones cuenta con camiones propios para la distribución de los productos, con un manual de seguridad que es de conocimiento de los vendedores, además, los vehículos tienen constante mantenimiento, lo que representa una Fortaleza de ALTO IMPACTO para la empresa.

Además, cuenta con parqueadero propio en donde se asegura la seguridad de los vehículos.

**e) Cuartos fríos**

Macro distribuciones cuenta con un área específica para el almacenamiento de los embutidos, en donde se encuentran a temperaturas óptimas. Contar con cuartos fríos para la empresa significa una Fortaleza de ALTO IMPACTO.

**1.9.5.6. Reglamento interno de trabajo**

Cuenta con un reglamento interno de trabajo, NORMAS de limpieza e HIGIENE, enfocadas en mantener el área de cada trabajador limpia, también, los vendedores son responsables que los camiones de distribución se mantengan pulcros, ya que es el medio de transporte de los productos. Además de higiene personal y buena presencia. Lo que representa una Fortaleza de ALTO IMPACTO, incluyendo también, el manual de seguridad.

**1.9.5.7. Análisis del área de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos es manejada por el gerente de la empresa. La calificación y evaluación para el ingreso de un nuevo trabajador se lo hace con el equipo de trabajo, en el caso específico de ser un nuevo vendedor con el supervisor de ventas.

El equipo tiene uniforme, y en total son 16 miembros de la empresa, mismos que están distribuidos como se muestra la tabla a continuación:

**Tabla 15**

*Formación de los miembros de Macrodistribuciones*

Áreas	Primaria	Secundaria	Superior	Subtotal	%
Gerencia			1	1	6.25
Contabilidad			1	1	6.25
Facturación		1		1	6.25
Bodega		3		3	18.75
Ventas	1	7	2	10	62.5
<b>Subtotal</b>	1	11	4	16	100
<b>%</b>	6.25	68.75	25	100	

**Fuente:** Empresa Macrodistribuciones, 2016.

**Elaboración:** Autora

Macrodistribuciones tiene un 68.75% de sus trabajadores de formación secundaria, mismos que tienen experiencia en las actividades que realizan siendo 11 personas, también un 25% con formación superior siendo 4 personas y un 6.25% con formación primaria siendo una persona, de igual manera capacitada.

Cabe señalar que la comunicación con los miembros es eficiente, y las disposiciones son más directas. No existen barreras administrativas, ya que al ser una empresa pequeña las relaciones son mejores. Lo que representa una Fortaleza de ALTO IMPACTO.

#### **a) Nivel de competencia técnica / profesional del personal**

Macrodistribuciones si capacita a su personal, especialmente a su fuerza de ventas en aspectos como: atención al cliente, acciones de ventas.

Representando una Fortaleza fuerte para la empresa, ya que no solo presta especial enfoque en los clientes externos, sino que también internos.

**b) Capacitaciones**

En el año 2016 la empresa tuvo un programa de capacitación denominado “escuela de ventas”.

Si bien, en el año 2017 por cuestiones económicas y de presupuestos dentro de la empresa no se realizó la misma escuela de ventas. El gerente de la empresa realiza reuniones con su equipo en donde da pequeñas charlas sobre cómo vender y dialoga con su equipo de trabajo. Además presta especial atención a la retroalimentación de información.

**c) Estimación del nivel del clima laboral**

La colaboración y el trabajo en equipo se evidencian entre las áreas de la empresa.

Los miembros tienen años trabajando con Macrodistribuciones. Han demostrado compromiso y fidelidad a la empresa. Todos están legalmente asegurados, pagos de sueldos en orden y cuentan con todos los beneficios establecidos, además de un seguro de vida, mismo que también está ligado a un seguro de vehículo.

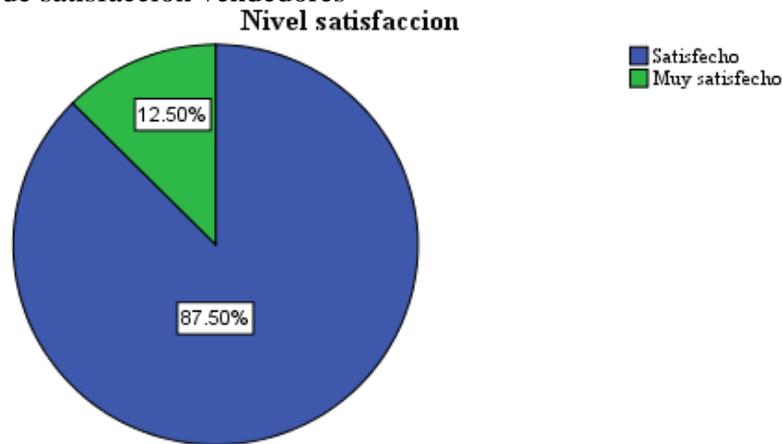
Aspectos que son considerados una Fortaleza de ALTO IMPACTO para la empresa.

**d) Nivel de satisfacción**

Dentro de la encuesta realizada a los vendedores de la empresa en cuanto a satisfacción dentro del ambiente de trabajo en Macrodistribuciones se obtiene los siguientes resultados.

De acuerdo con la figura que se muestra a continuación se puede decir que los vendedores se encuentran satisfechos con el clima laboral que le brinda la empresa. Mismo que les motiva a realizar sus actividades de la mejor manera.

Figura 20 Nivel de satisfacción vendedores



**Fuente:** Encuesta a los vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Los resultados representan una Fortaleza de ALTO IMPACTO, ya que se sienten comprometidos con la empresa. Misma que le brinda las mejores condiciones para que realicen sus actividades.

## 1.9.6. Análisis del área de Marketing y Ventas

### 1.9.6.1. Área Marketing

La empresa ha participado en ferias y exposiciones con degustaciones de los productos, patrocinada por las propias marcas de los embutidos. Pero, Macrodistribuciones no tiene un área de marketing dentro de su organigrama, lo que representa una Debilidad de ALTO IMPACTO para la empresa.

Debido a ello las acciones de marketing en la empresa tienen baja presencia, ya que no existe una planificación adecuada en este aspecto.

No se realiza publicidad. De existir promociones o descuentos se lo realiza únicamente por medio de los vendedores de la empresa de manera directa con los clientes.

### **a) Reconocimiento de la empresa**

Los clientes de Macrodistribuciones conocen a la empresa por las marcas que distribuye, mas no por el nombre de la misma. Lo que representa una debilidad de ALTO IMPACTO.

#### **1.9.6.2. Ventas / Comercialización**

Macrodistribuciones presenta una Debilidad de ALTO IMPACTO en este aspecto, ya que no tiene bien definida la cobertura geográfica de su fuerza de ventas de una manera estratégica, los porcentajes de venta por cada vendedor en la ruta de comercialización.

En la actualidad la empresa ha contratado una persona encargada de reestablecer los planos de distribución de los vendedores, conjuntamente con las rutas que cubre. Por la necesidad misma de la empresa en recortar al máximo los esfuerzos innecesarios. Ello representa una fortaleza de MEDIO IMPACTO. Si bien, se está levantando nueva información algunas rutas actuales le generan altos costos a la empresa.

#### **1.9.7. Análisis del área financiera**

Macrodistribuciones cuenta con una oficina externa ubicada en la ciudad de Quito que le lleva la contabilidad, además en la empresa cuenta también con una asistente encargada de mantener e ingresar toda la información requerida necesaria.

Se mantiene en orden con el SRI y demás obligaciones. Lo que le permite un buen funcionamiento de la empresa. Representando una Fortaleza de MEDIO IMPACTO.

##### **1.9.7.1. Presupuestos de marketing**

Macrodistribuciones no cuenta con un presupuesto de marketing establecido, siendo una debilidad. Por ende las actividades de mercadeo son de muy baja presencia en la empresa.

### 1.9.7.2. Presupuestos de ventas

La empresa cuenta con un presupuesto de ventas establecido, lo que le permite brindar incentivos económicos a los vendedores que realicen mayores ventas. Esto representa una Fortaleza de ALTO IMPACTO. Ya que su personal se mantiene motivado.

### 1.9.8. Matriz de resumen de Fortalezas y Debilidades

A continuación se muestra la tabla de resumen de todas las Fortalezas y Debilidades presentes en la empresa.

**Tabla 16**

*Ambiente interno resumen de Fortalezas y Debilidades*

<b>FORTALEZAS</b>		
<b>N°</b>	<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
1	Exclusividad de distribución marcas de embutidos	ALTO
2	Precios competitivos	MEDIO
3	Comunicación eficiente entre las áreas de la empresa	ALTO
4	Empresa Legalmente constituida	ALTO
5	Dispone de sistemas de control de inventarios y contable	ALTO
6	Dispone de transporte propio de distribución	ALTO
7	Infraestructura de almacenamiento adecuada	ALTO
8	Aplica reglamento interno de trabajo	ALTO
9	Personal capacitado con experiencia de trabajo	ALTO
10	Área financiera organizada	MEDIO
11	Presupuesto de ventas definido	ALTO
<b>DEBILIDADES</b>		
<b>N°</b>	<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
1	No existe área de Marketing en la empresa	ALTO
2	Presupuestos de marketing no definidos	ALTO
3	Baja presencia de acciones de Marketing mix	ALTO
4	Altos Costos Operativos	ALTO
5	Bajo reconocimiento de la empresa	ALTO
6	Porcentajes de ventas no definidas por cobertura geográfica	ALTO
7	Gestión devoluciones deficiente	MEDIO
8	Poca información sobre nuevos segmentos enfocados a la Categoría gourmet	ALTO

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Autora

### **1.9.9. Diagnóstico de la organización en relación al ambiente interno**

Macro distribuciones presenta un organigrama de plano horizontal de círculo de calidad que le permite mantener una comunicación directa con sus clientes internos, además cuenta con la infraestructura de almacenamiento equipada y la exclusividad de las marcas para que la empresa pueda distribuir los productos en la cobertura que mantiene, representando fortalezas de ALTO IMPACTO para la empresa, así como aspectos regulatorios y de control, un ambiente laboral satisfactorio para sus trabajadores, y definición de áreas y funciones en la empresa. Sin embargo, la deficiente estructura organizativa en las rutas de distribución y cuotas de mercado, ponen en riesgo las relaciones con los clientes, así como incremento de esfuerzos innecesarios. Siendo una debilidad fuerte.

El área de marketing también presenta una debilidad de alto impacto dentro de la empresa. Ya que los clientes no reconocen a la empresa por Macro distribuciones, sino, por las marcas que distribuye. El enfoque que mantiene la empresa con los clientes actuales no le permite vender todo el holding de productos que le ofrecen las marcas, ni buscar nuevos segmentos en el que pueda vender los demás productos. Por ello, no tiene información para potenciar la categoría gourmet, la cual no genera ingresos y no se encuentra en dentro de la distribución en el mercado

### **1.10. ANÁLISIS DE MATRICES**

Se realiza las matrices de: Aprovechabilidad, Vulnerabilidad, Evaluación interna-externa, Foda y Cruce de variables.

✓ **FODA, hoja de trabajo**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>Nº</b>	<b>Factor</b>	<b>Nº</b>	<b>Factor</b>
1	Exclusividad de distribución marcas de embutidos	1	Superávit Balanza Comercial año 2016
2	Precios competitivos	2	Incremento del Flujo de Remesas
3	Comunicación eficiente entre las áreas de la empresa	3	Tecnológico-una oportunidad con las nuevas tecnologías
4	Empresa Legalmente constituida	4	Buena comunicación y relación con los proveedores
5	Dispones de sistemas de control de inventarios y contable	5	Distribución de Marcas reconocidas a nivel nacional
6	Dispone de transporte propio de distribución	6	Organizaciones públicas y privadas en el sector
7	Infraestructura de almacenamiento adecuada	7	Atractivo de mercado en el sector
8	Aplica reglamento interno de trabajo		
9	Personal capacitado con experiencia de trabajo		
10	Área financiera organizada		
11	Presupuesto de ventas definido		
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>Nº</b>	<b>Factor</b>	<b>Nº</b>	<b>Factor</b>
1	No existe área de Marketing en la empresa	1	PIB decrece
2	Presupuestos de marketing no definidos	2	Variación negativa de Inflación -0.03% septiembre, 2017
3	Baja presencia de acciones de Marketing mix	3	Riesgo país octubre del 2017 es de 563 puntos
4	Altos Costos Operativos	4	Político – Inestabilidad Política
5	Bajo reconocimiento de la empresa	5	Delincuencia
6	Porcentajes de ventas no definidas por cobertura geográfica	6	Desempleo
7	Gestión devoluciones deficiente	7	Contrabando
8	Poca información sobre nuevos segmentos enfocados a la Categoría gourmet	8	Nivel de ingresos - Subempleo
		9	Competencia presente en el mercado

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Autora

### 1.10.1. Matriz de Aprovechabilidad

**Tabla 17**

*Matriz de Aprovechabilidad*

		OPORTUNIDADES								
		1	2	3	4	5	6	7	Total	
FORTALEZAS	1	1	1	1	5	5	1	3	17	
	2	1	1	3	5	5	1	5	21	
	3	1	1	3	5	1	3	1	15	
	4	1	1	1	3	5	5	5	21	
	5	1	1	5	5	1	1	3	17	
	6	1	1	1	5	5	3	3	19	Media
	7	1	1	5	5	5	5	5	27	19
	8	1	1	1	1	1	5	3	13	
	9	3	1	5	5	1	3	5	23	
	10	1	1	5	5	1	3	3	19	
	11	1	1	1	5	1	1	5	15	
Total		13	11	31	49	31	31	41	207	
		Media								
		30								

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Autora

**Media de la matriz:** Fortalezas 19 y Oportunidades 30

#### a) Análisis de la matriz Aprovechabilidad

Para realizar la matriz de aprovechabilidad se desarrolla con una ponderación, donde 5 tiene mayor impacto, 3 medio y 1 bajo, relacionando las fortalezas y oportunidades. Finalmente

se realiza la sumatoria para identificar cuáles son las fortalezas principales y oportunidades de igual manera.

**De acuerdo a la media aplicada se obtiene:**

**Las principales fortalezas de la empresa:**

- 1) Precios competitivos
- 2) Empresa Legalmente constituida
- 3) Dispone de transporte propio de distribución
- 4) Infraestructura de almacenamiento adecuada
- 5) Personal capacitado con experiencia de trabajo
- 6) Área financiera organizada

**Las principales oportunidades para la empresa:**

- 1) Tecnológico-una oportunidad con las nuevas tecnologías
- 2) Buena comunicación y relación con los proveedores
- 3) Distribución de Marcas reconocidas a nivel nacional
- 4) Organizaciones públicas y privadas en el sector
- 5) Atractivo de mercado en el sector

También, se obtiene el índice de aprovechabilidad para conocer el porcentaje en el valor total de la matriz sobre el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades:

**Fórmula:**

Índice Aprovechabilidad = Valor de la Matriz / (Afectación Total\*nºfilas\*columnas)\*100

$$IA = (207 / (5 * 11 * 7) * 100) = 53,8\%$$

**Índice de aprovechabilidad 53,8%**

El índice indica un 53,8 % de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades en general, siendo importante el fortalecimiento de la empresa dentro del atractivo de mercado que le permitirá mejorar su desempeño.

**1.10.2. Matriz Vulnerabilidad**

En la siguiente página se muestra la matriz de vulnerabilidad, en donde se relacionan las debilidades y amenazas de la empresa, de acuerdo al nivel de impacto de cada una.

**Tabla 18***Matriz Vulnerabilidad*

		AMENAZAS										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total	
DEBILIDADES	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	13	
	2	5	1	1	1	1	1	1	1	5	17	
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	13	
	4	3	5	1	1	1	1	5	1	5	23	
	5	1	3	1	1	1	1	5	3	5	21	
	6	3	1	1	1	1	1	3	1	1	13	Media
	7	1	1	1	1	1	1	3	1	5	15	17
	8	3	3	1	1	1	1	5	1	5	21	
Total		20	16	8	8	8	8	24	10	34	136	
		Media										
											15	

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Autora

**Media de la matriz:** Debilidades 17 y Amenazas 15

### **a) Análisis de la matriz Vulnerabilidad**

Para la construcción de la matriz de vulnerabilidad tenemos las mismas ponderaciones que la matriz de aprovechamiento de 5, 3, y 1. De igual manera se obtienen las sumatorias para identificar cuáles son las debilidades y amenazas a las cuales la empresa está más vulnerable.

#### **Las principales debilidades de la empresa son:**

- 1) Presupuestos de marketing no definido
- 2) Altos Costos Operativos
- 3) Bajo reconocimiento de la empresa
- 4) Poca información sobre nuevos segmentos enfocados a la Categoría gourmet

#### **Las principales amenazas para la empresa son:**

- 1) PIB decrece
- 2) Variación negativa de Inflación
- 3) Contrabando
- 4) Competencia presente en el mercado

De la misma manera se calcula el índice de vulnerabilidad que tiene la empresa por medio de sus amenazas y debilidades:

#### **Fórmula:**

Índice Vulnerabilidad = Valor de la Matriz / (Afectación Total\*nºfilas\*columnas)\*100

$$IV = (136 / (5 * 8 * 9)) * 100 = 37,8\%$$

Índice de Vulnerabilidad 37,8%

Se obtiene un 37,8 % de vulnerabilidad, para lo que se debe fortalecer acciones de mercado que permitan a la empresa diferenciarse de la competencia, así como reducir gastos innecesarios y mejorar su participación en el mercado.

### 1.10.3. Matriz de Evaluación Interna-Externa

Para el desarrollo de las Matriz IE se toma en consideración las siguientes ponderaciones:

**Tabla 19**

*Ponderación utilizada en la Matriz IE*

<b>Amenazas</b>		<b>Oportunidades</b>	
Amenaza Alta	1	Oportunidad alta	4
Amenaza media	2	Oportunidad media	3
Amenaza baja	3	Oportunidad Baja	2
No hay amenaza	4	No hay Oportunidad	1

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
Fortaleza alta...	4	Debilidades alta	1
Fortaleza media	3	Debilidades media	2
Fortaleza Baja	2	Debilidad Baja	3
No hay fortaleza	1	No hay debilidad	4

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Autora

#### 1.10.3.1. Matriz de evaluación externa

A continuación se presenta la tabla de la matriz con el peso y el resultado final ponderado.

**Tabla 20***Matriz de evaluación externa*

<b>OPORTUNIDADES</b>						
<b>N°</b>	<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Califica</b>	<b>Peso</b>	<b>Peso Ponderado</b>	
1	Superávit Balanza Comercial año 2016	ALTO	4	0,08	0,32	
2	Incremento del Flujo de Remesas	ALTO	4	0,06	0,24	
3	Tecnológico-una oportunidad con las nuevas tecnologías	ALTO	4	0,08	0,32	
4	Buena comunicación y relación con los proveedores	ALTO	4	0,08	0,32	
5	Distribución Marcas reconocidas a nivel nacional	ALTO	4	0,06	0,24	
6	Organizaciones públicas y privadas en el sector	ALTO	4	0,06	0,24	
7	Atractivo de mercado en el sector	MEDIO	3	0,07	0,21	
<b>AMENAZAS</b>						
<b>N°</b>	<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Califica</b>	<b>Peso</b>	<b>Peso Ponderado</b>	
1	PIB decrece	ALTO	1	0,05	0,05	
2	Variación negativa de Inflación	ALTO	1	0,08	0,08	
3	Riesgo país octubre del 2017 es de 563 puntos	ALTO	1	0,06	0,06	
4	Político – Inestabilidad Política	ALTO	1	0,05	0,05	
5	Delincuencia	MEDIO	2	0,04	0,08	
6	Desempleo	MEDIO	2	0,04	0,08	
7	Contrabando	MEDIO	2	0,08	0,16	
8	Nivel de ingresos - Subempleo	MEDIO	2	0,04	0,08	
9	Competencia presente en el mercado	MEDIO	2	0,07	0,14	
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO</b>				<b>1</b>	<b>2,67</b>	

**Fuente:** Investigación directa.**Elaboración:** Autora

### ✓ **Análisis del resultado ambiente Externo**

La matriz de evolución de las oportunidades y amenazas que tiene Macrodistribuciones presenta como resultado de la ponderación 2.67, lo que significa que la empresa se encuentra por encima del atractivo general (2,5).

Sin embargo, es necesario la aplicación de estrategias que le permitan obtener mayor reconocimiento como empresa distribuidora, así como posicionamiento.

Además, es necesario la búsqueda de nuevos segmentos de mercado que le ayuden a incrementar ventas, nueva cobertura y nuevos clientes para las diferentes categorías de productos, categoría gourmet.

#### **1.10.3.2. Matriz de evaluación interna**

Se presenta la elaboración de la matriz, tomando en cuenta el peso y determinando el resultado ponderado final.

**Tabla 21***Matriz de evaluación factores internos*

<b>FORTALEZAS</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Califica</b>	<b>Peso</b>	<b>Peso Ponderado</b>
1	Exclusividad de distribución marcas de embutidos	ALTO	4	0,08	0,32
2	Precios competitivos	ALTO	4	0,08	0,32
3	Comunicación eficiente entre áreas de la empresa	ALTO	4	0,09	0,36
4	Empresa Legalmente constituida	ALTO	4	0,06	0,24
5	Dispones de sistemas de control de inventarios	ALTO	4	0,08	0,32
6	Dispone de transporte propio de distribución	ALTO	4	0,05	0,20
7	Infraestructura de almacenamiento adecuada	ALTO	4	0,08	0,32
8	Aplica reglamento interno de trabajo	ALTO	4	0,07	0,28
9	Personal capacitado con experiencia de trabajo	ALTO	4	0,06	0,24
10	Área financiera organizada	MEDIO	3	0,06	0,18
11	Presupuesto de ventas definido	MEDIO	3	0,07	0,21
<b>DEBILIDADES</b>					
<b>Ord.</b>	<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>	<b>Califica</b>	<b>Peso</b>	<b>Peso Ponderado</b>
1	No existe área de Marketing en la empresa	ALTO	1	0,06	0,06
2	Presupuestos de marketing no definidos	MEDIO	2	0,05	0,10
3	Baja presencia de acciones de Marketing mix	ALTO	1	0,07	0,07
4	Altos Costos Operativos	ALTO	1	0,09	0,09
5	Bajo reconocimiento de la empresa	ALTO	1	0,07	0,07
6	Porcentajes de ventas no definidas por cobertura geográfica	ALTO	1	0,08	0,08
7	Gestión devoluciones deficiente	ALTO	1	0,05	0,05
8	Poca información sobre nuevos segmentos enfocados a la Categoría gourmet	ALTO	1	0,08	0,08
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO</b>				<b>1</b>	<b>3,59</b>

**Fuente:** Investigación directa.**Elaboración:** Autora

### ✓ Análisis del resultado ambiente Interno

El resultado de la ponderación de 3.59 representa que la empresa realiza un trabajo que le permite mantenerse en el mercado. Sin embargo es importante fortalecer los aspectos estructurales de la comercialización, planeación e incluir acciones del marketing mix.

#### 1.10.3.4. Ubicación de los cuadrantes en el gráfico Matriz IE

**Tabla 22**

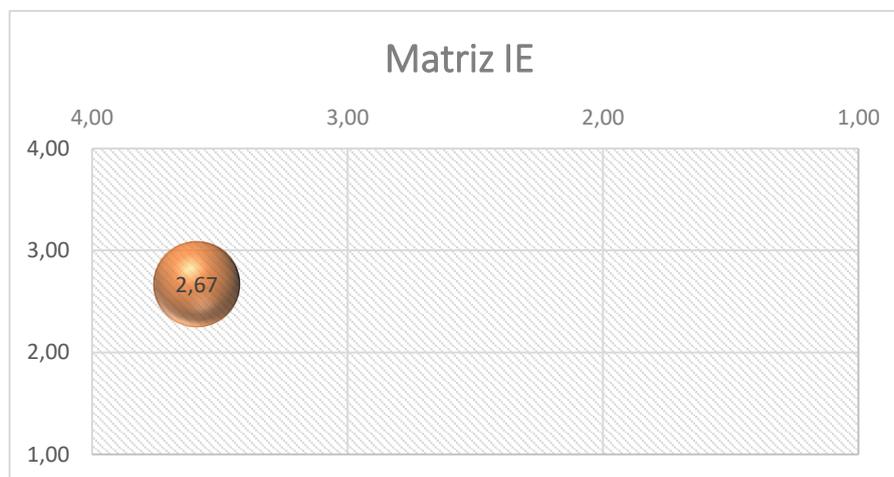
*Cuadrantes del gráfico IE*

Y	X	
EFE	EFI	Burbuja
2,67	3,59	0,99

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Autora

Figura 21 Ubicación de los cuadrantes Matriz Interna-Externa



**Fuente:** Investigación directa.

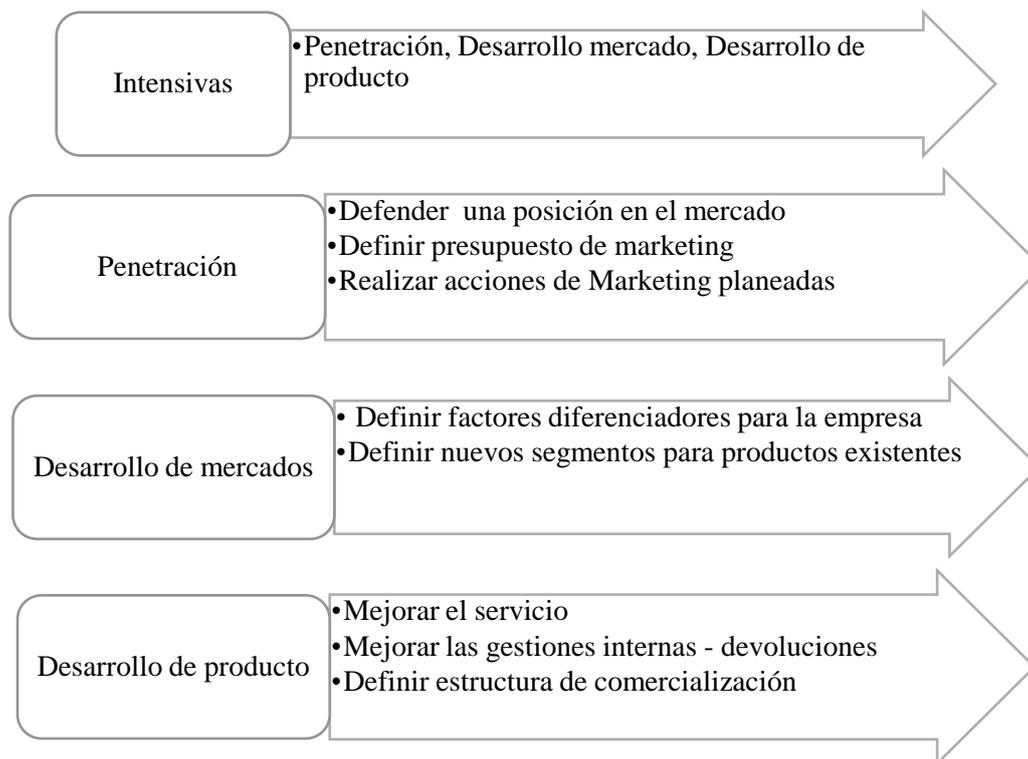
**Elaboración:** Autora

De acuerdo con los resultados obtenidos en los análisis interno y externo, le permite a la empresa ubicarse en el cuadrante IV- Crecer y construir.

### 1.10.3.5. Estrategias para crecer y construir

De acuerdo con el resultado obtenido en el cuadrante de crecer y construir se presenta a continuación las estrategias que se pueden aplicar:

Figura 22 Estrategias para crecer y construir



**Fuente:** Investigación directa.

**Elaboración:** Autora

### 1.10.3.6. Matriz cruce estratégico

A continuación se presenta el cruce de estratégico con el FODA más relevante, mismo que fue obtenido a través de la elaboración de las matrices aprovechabilidad y vulnerabilidad

Tabla 23

Cruce estratégico-FODA relevante

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnológico-una oportunidad con las nuevas tecnologías</li> <li>2. Buena comunicación y relación con los proveedores</li> <li>3. Distribución Marcas reconocidas a nivel nacional</li> <li>4. Organizaciones públicas y privadas en el sector</li> <li>5. Atractivo de mercado en el sector</li> </ol>	<p><b>FO</b></p> <p><b>F1-O5:</b> Buscar nuevos segmentos de mercado, que permitan introducir la categoría gourmet de la distribuidora.</p> <p><b>F2-O3:</b> Potenciar la ventaja competitiva de la empresa por ser legalmente constituida y distribuir marcas reconocidas.</p> <p><b>F4-O1:</b> Mantener la infraestructura en óptimas condiciones para los productos</p> <p><b>F6-O5:</b> Incentivar la búsqueda de nuevos clientes</p>	<p><b>DO</b></p> <p><b>D3-O3:</b> Aprovechar el reconocimiento de las marcas e incluir la imagen corporativa de la empresa.</p> <p><b>D2-O1:</b> Equiparar rutas e integrar productos a la distribución actual</p> <p><b>D4-O5:</b> Realizar un estudio de mercado que permita identificar gustos y preferencias.</p>

*Cruce estratégico-FODA relevante*

	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<b>AMENAZAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PIB decrece</li> <li>2. Variación negativa de Inflación</li> <li>3. Contrabando</li> <li>4. Competencia presente en el mercado</li> </ol>	<p><b>F1-A4:</b> Mantener los precios competitivos</p> <p><b>F2, 5-A4:</b> Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado.</p> <p><b>F1-A3:</b> Aprovechar la ventaja actual con los organismos de control y registros</p> <p><b>F3-A4:</b> Brindar seguridad y confianza a los clientes actuales y potenciales por medio de comunicación publicitaria.</p>	<p><b>D3-A3:</b> Diseñar la imagen corporativa de la empresa.</p> <p><b>D1-A4:</b> Determinar un presupuesto de marketing</p> <p><b>D2-A1, 2:</b> Analizar adecuadamente la rentabilidad del producto.</p> <p><b>D4-A4:</b> Determinar la ventaja competitiva de la empresa.</p>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** Autora

### **1.11. Identificación del problema diagnóstico**

Después de haber realizado el análisis de la empresa, mediante las técnicas de investigación las mismas que son: encuestas, observación directa y entrevistas, se elaboran las matrices, el FODA relevante y los pertinentes cruces estratégicos, con los cuales se tiene los siguientes resultados:

La empresa no tiene reconocimiento por su nombre, más bien por las marcas que distribuye, las acciones de marketing mix no se evidencian en un alto impacto dentro de la empresa. No se han definido presupuestos de igual manera. No se observa presencia fuerte de la imagen corporativa de la empresa.

Las rutas presentes de distribución actual representan costos muy altos de operación. Adicionalmente la estructura de comercialización no se encuentra definida. Y la gestión de devoluciones presenta inconvenientes.

Los resultados obtenidos del análisis de la matriz IE se encuentran en el cuadrante de crecer y desarrollar. Donde, la empresa puede integrar a la distribución actual los productos de la categoría gourmet.

El enfoque que tiene la empresa únicamente con los clientes actuales, no le permite desarrollar en el mercado las demás categorías que se encuentran dentro de su cartera de productos. Por ende, no ha incrementado sus ventas, ni participación en nuevos mercados con nuevos segmentos.

Se requiere realizar un estudio que permita a la empresa obtener información real sobre sus clientes potenciales dentro de la provincia de Imbabura en donde se quiere trabajar especialmente con embutidos de la Suiza y la Italiana, categoría gourmet.

Por toda la información obtenida se ha determinado oportuna la elaboración de un “PLAN DE VENTAS PARA LA EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA PROVINCIA DE IMBABURA.”, donde se aborden las situaciones mencionadas en el documento, mediante la adopción de las mejores estrategias.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Administración de recursos humanos**

(Gómez & Palafox de Anda, 2014) Menciona que la administración de recursos humanos “está basada en la selección, capacitación y desarrollo de los mejores colaboradores. Buscando garantizar el suministro idóneo y constante de miembros capaces, responsables y comprometidos con la empresa” (pág. 88).

Administrar el personal en la empresa, no sólo se enfoca en brindar un buen ambiente de trabajo y excelente clima laboral, sino que también, se refiere a mantener en constante educación a todos los que conforman la organización y los colaboradores de igual manera. De esta manera, la empresa ganará clientes internos satisfechos comprometidos con su trabajo.

#### **2.2. Análisis Financiero**

“El análisis financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro” (Ana Gil Álvarez , 2004, pág. 10).

#### **2.3. Análisis de sensibilidad**

Según (Gómez, 2012) refiere que el análisis permite determinar los componentes de mayor impacto en los ingresos de la empresa, ayuda a relacionar variables con el objetivo de identificar los mejores oportunidades.

También (Gómez, 2012) menciona tres escenarios:

*Optimista: las variables toman valores que sobrepasen las expectativas del negocio. Esperado: es el escenario más probable en el que las variables toman valores normales de operación teniendo en cuenta los resultados obtenidos por estudios de factibilidad o históricos. Pesimista: en el que se toman en cuenta valores que son desfavorables para la empresa o el proyecto pero que pueden suceder y deben contemplarse, en su publicación.*

Los componentes del análisis presentan tres escenarios, donde se analizan situaciones futuras que pueden desarrollarse en base a la información actual e histórica con la que cuenta la empresa. El análisis le permite a la empresa prever su desempeño y tomar decisiones.

#### **2.4. Cadena de valor**

“La cadena de valor de Michael Porter es un modelo que sirve para analizar las actividades específicas con que las organizaciones crean valor y ventaja competitiva” (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014, pág. 38).

(Salgueiro, 2015) Define la cadena de valor como “todas las actividades que son importantes para el éxito de la compañía constituyen lo que se denomina "cadena de valor"” (Pág. 69).

La cadena de valor dentro de Michael Porter relaciona las diferentes actividades que se realizan dentro de una empresa. Esto permite identificar factores que la hacen diferente entre la competencia existente.

#### **2.5. Categorías de productos**

“Son divisiones dentro la sección que agrupan varias familias, formando grupos de productos que los consumidores perciben como interrelacionados en la satisfacción de una necesidad” (Nieto, 2014). Página principal.

La categoría de productos ayuda a conocer los conjuntos de productos que existen dentro de una línea, así como también, identificar como relacionan los consumidores los productos para satisfacer necesidades.

## **2.6. Categorías de segmentación**

Según, (Schnarch, 2014) para segmentar un mercado, se toma en cuenta las siguientes categorías, “mismas que son similares para los mercados de consumo e industriales: sociodemográficas, ventajas buscadas, estilos de vida y comportamiento” (Pág.211).

Las categorías de segmentación permiten definir de manera específica el público, target o segmento al cual la empresa va dirigir sus esfuerzos. Ayuda a la empresa a identificar características necesarias en el mercado en donde va enfocar sus esfuerzos y ofrecer sus productos.

## **2.7. Cinco fuerzas de Porter**

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una técnica de análisis del mercado que tiene en cuenta las cinco dimensiones sobre las cuales una empresa puede actuar a fin de optimizar su ventaja competitiva” (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014, pág. 28).

“Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de un mercado o segmento de éste y poder desarrollar una estrategia de negocio” (Emprendedor, 2017). Página principal.

Las cinco fuerzas de Porter se consideran una herramienta estratégica, permite evaluar la posición de la empresa en el mercado y definir las fortalezas que le dan ventaja sobre la competencia.

## **2.8. Competencia directa**

“Es el conjunto de empresas o entidades que actúan dentro del mismo sector y que atienden a los mismos grupos de clientes” (Diccionario Marketing, 2017). Página principal.

La competencia directa ocupa los mismos grupos de clientes donde se desempeña una empresa en particular.

## **2.9. Competencia indirecta**

La competencia indirecta se refiere a las empresas que se encuentra en un mismo sector, tiene los mismos canales de comercialización, posiblemente el mismo público objetivo. Sin embargo, los productos o servicios que ofrecen es diferente ya sea en calidad, precios, (Impulso REGIO, 2015). En su página principal.

## **2.10. Costos operacionales**

“Costes de operación o costes operacionales, son el tipo de costes en los que incurre una empresa en el desarrollo de la propia actividad del negocio” (emprendepyme.net, 2017).

Dentro de los costos operaciones se encuentran, mantenimiento de los vehículos de distribución para las empresas dedicadas a la distribución de masivos, el personal de ventas, depreciaciones, comisiones entre otros. Constituyéndose en actividades propias del giro de negocio de la empresa.

## **2.11. Cuota de ventas**

“Representa la parte ventas totales o previstas de la empresa que espera que realicen o consigan, una sucursal, un representante intermediario, distribuidor etc., y normalmente en una zona determinada” (Bolaños, 2013, pág. 3).

Según (Blackboard.com, 2017) en su documento menciona que “una Cuota de Ventas es el objetivo cuantitativo de ventas a cumplir por una Unidad de Ventas (región, equipo o vendedor)” (Pág. 22).

Se puede definir diferentes tipos de cuotas de ventas, geográficas, por categorías de los productos y por tipo de los clientes. Establecer la cuota de ventas ayuda a la empresa a proponer metas y objetivos a ser alcanzadas en un periodo de tiempo.

### **2.12. Demanda**

Como (Fernández , Mayagoitia, & Quintero, 2010) la definen como “cantidad de un producto que los consumidores estarían dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado” (Pág.29).

La demanda se puede definir como la cantidad de compradores que están dispuestos a pagar por un producto o servicio en un periodo de tiempo.

### **2.13. Diagrama de Pareto**

“El análisis de Pareto permite a los responsables de mercadotecnia verificar el equilibrio de su portafolio global de clientes por región, segmento del mercado o gama de productos” (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014, pág. 37).

### **2.14. Dimensiones del plan**

(Jorge Prieto, 2015) Menciona que un plan está compuesto por cuatro dimensiones:

*Repetición, describe el grado a el cual el plan se utiliza repetidas veces. Tiempo, es la longitud del período que el plan cubre. Alcance, describe la porción del sistema de gerencia total a el cual el plan está dirigido. Nivel, indica el nivel de la organización a la cual el plan está dirigido. En su página principal.*

Los componentes de un Plan son determinados por la interacción de las áreas de la empresa, tiempo y la cobertura que llevará el desarrollo del mismo.

### **2.15. Elementos de la estrategia publicitaria**

La estrategia publicitaria abarca dos grandes elementos según (Monferrer, 2013) que son “la creación de los mensajes publicitarios y la elección de los medios publicitarios para su difusión” (Pág. 158).

Los mensajes deben ser llamativos, creativos y captar la atención del público objetivo al cual se está enfocando los esfuerzos.

### **2.16. Estado de resultados**

En la página principal de (Castro, 2015) El estado de resultados también conocido como estado de pérdidas y ganancias se define como:

*Un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio.*

El Estado de Resultados permite a la empresa analizar la eficiencia o ineficiencia de las actividades desarrolladas en un periodo de tiempo determinado.

### **2.17. Estrategias de crecimiento intensivo**

“Persiguen el crecimiento mediante la actuación en los mercados y/o productos con los que la empresa ya opera” (Monferrer, 2013, pág. 44).

Es el desarrollo de los productos actuales en nuevos segmentos, con el objetivo de ganar cobertura de mercado e incrementar los ingresos para la empresa.

### **2.18. Estrategias de mercadeo**

Las estrategias de mercadeo están relacionadas con la definición de precios de mercado, la distribución y comercialización, comunicación y el desarrollo de los productos (Maldonado, 2010). Lo que permite planificar acciones que ayuden relacionar todos los componentes de la empresa.

### **2.19. Estrategias de posicionamiento**

Según (Roger J. Best, 2007) se debe:

*Desarrollar una estrategia de posicionamiento empresarial, diseñada en torno a las necesidades del mercado objetivo. Antes del diseño de esta estrategia la empresa debe responder a varias preguntas: ¿Quién es nuestro cliente objetivo? ¿Cuál es nuestra estrategia de posicionamiento? ¿Crearé nuestra estrategia de posicionamiento un valor superior para nuestros clientes objetivo? (Pág. 214).*

Para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento es importante definir los componentes del cual se desglosa la estrategia competitiva. El grupo objetivo al cual la empresa va dirigir sus esfuerzos y el valor para el cliente, así como también, los beneficios para la empresa.

### **2.20. Estrategias de Precios**

(Roger J. Best, 2007) Menciona:

*El sistema de precios basado en el mercado se prefiere al sistema basado en costes, pero existen numerosas ocasiones en las que la situación del mercado hace más recomendable la práctica del enfoque costes, en consonancia con la propia situación de conocimiento y situación del mercado. (Pág.249)*

Ver el anexo 4: Estrategias de fijación de precios

### **2.21. Estrategias de servicio al cliente**

La estrategia para brindar un excelente servicio, toma como principal componente el cliente, seguido del personal de la empresa. (Maldonado, 2010) refiere que la personalización del servicio debe solucionar problemas presentes en los clientes, los clientes siempre deben estar actualizados con la información y la empresa mantener la personalización.

### **2.22. Flujo de caja**

“Es el dinero en efectivo que genera la empresa a través de su actividad ordinaria o mejor dicho es un instrumento contable que mejor refleja el flujo de recursos líquidos que se generan internamente en la empresa” ( Fernando Effio Pereda, 2012, pág. 3).

### **2.23. Línea de producto**

“La línea de productos está formada por un grupo de productos correspondientes a una cartera de productos y relacionados por tener unos funcionamientos similares y ofrecidos a los mismos clientes en similares condiciones” (Pilar Caballero, 2015, pág. 124).

Una línea de productos permite identificar la familia y el conjunto de productos que la componen y sus principales características.

### **2.24. Matriz Ansoff**

Según los autores (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014) mencionan que:

*Apareció por primera vez en la revista Harvard Business Review en 1957, en un artículo titulado “Estrategias para la diversificación”. Se emplea sobre todo con un objetivo de crecimiento. Considera que el camino de este pasa por una combinación entre los productos actuales y los mercados nuevos (Pág. 112).*

La matriz de Ansoff permite reconocer las oportunidades de crecimiento que tiene la empresa, ya sea, en mercados nuevos con productos existentes o productos nuevos en mercados actuales.

### **2.25. Matriz Aprovechabilidad**

Según (Andrango Santander, 2012) expone que:

*Es una matriz que correlaciona los factores positivos tanto internos (fortalezas), como externos (oportunidades) entre sí; ponderándolos dependiendo su incidencia en la organización. Permite identificar la forma en que las fortalezas pueden permitir tomar las oportunidades del ambiente para beneficio de los procesos de la Corporación (Pág. 75).*

Permite medir el grado de aprovechabilidad de las fortalezas de la empresa en el mercado en el que se desarrolla. Con ello se podrá determinar la posición de mercado.

### **2.26. Matriz Bcg**

“Permite determinar las prioridades y acciones del portafolio de productos o actividades corporativas. Esta herramienta se usa para lograr el equilibrio de un portafolio de productos o actividades de la compañía” (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014, pág. 109).

### **2.27. Marketing estratégico**

En la aplicación del marketing estratégico se presenta el análisis del mercado por medio de un estudio de los consumidores, orienta a la empresa hacia una planificación de los componentes del mercadeo, lo que permite satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ventajas competitivas en corto y largo plazo por medio de factores diferenciadores y la administración eficiente de los costos que se generan (Jorge Prieto, 2015).

### **2.28. Matriz FODA**

“Es una herramienta que con mucha frecuencia ayuda a conocer los mercados y facilitar la toma de decisiones. El análisis se emplea además en una línea de productos, un producto o una marca, para facilitar la toma de decisiones” (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014, pág. 44).

### **2.29. Matriz IE**

(Castellanos, 2015) menciona que la matriz Interna Externa ayuda a evaluar a la empresa, se debe considerar “sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz” (Pág. 47).

### **2.30. Marketing operativo**

“Es una conquista del mercado que se preocupa por la venta y distribución del producto teniendo como herramienta básica la publicidad, es decir que es una gestión comercial basada en el marketing mix clásico” (Jorge Prieto, 2015, pág. 8).

### **2.31. Matriz Vulnerabilidad**

Según (Pool Medina Abad , 2012) La matriz de vulnerabilidad está definida como:

*Grado de debilidad o sensibilidad de ser afectado por amenazas o riesgos, en función de la frecuencia y severidad de los mismos, esta predisposición será mayor o menor dependiendo de factores de índole físico, cultural, económico, social y estructural de la comunidad (Pág. 1).*

Se toma en consideración las debilidades y amenazas de la empresa, lo que permite realizar un análisis de cuan vulnerable esta la organización en el medio en el cual se desarrolla.

### 2.32. Marketing de relaciones

(Gutiérrez & García , 2013) Consideran que:

*El marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial se basa en las relaciones, y por ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las tecnologías en comunicación y producción, para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor (Pág. 22).*

(Sarmiento, 2015) Menciona en su libro:

*Kotler afirma que una de las cosas que más valor tiene para una organización son las relaciones que establece con los consumidores, empleados, proveedores, distribuidores, mayoristas y minoristas. Kotler entiende el Marketing de Relaciones como “un cambio de paradigma. De pensar solamente en términos competitivos y de conflicto, se pasa a pensar en términos de interdependencia mutua y cooperación (Pág. 44).*

Las cosas que generan mayor valor para la empresa, son las relaciones que puede construir con sus clientes internos y externos. Lo que permitirá obtener un mejor desempeño en el entorno en el cual se desarrolla la empresa.

### 2.33. Medios sociales

Mediante la definición que expone (Vela, 2014) son de tipo técnica y de tipo formal:

*Desde un punto de vista técnico, son todas las tecnologías, plataformas y herramientas desarrolladas a partir de la Web 2.0 que nos permiten interaccionar con otros usuarios, empresas o marcas. La otra, la formal, se refiere a todas las formas de compartir, comunicar, crear, gestionar, recibir, dar y obtener información y contenidos (Pág.23).*

“Medio social es la plataforma, aplicación o medio de comunicación online que se utiliza por muchos usuarios para crear una interacción online” (López, 2013). En su página principal.

Los medios sociales son las maneras que tienen la empresa para comunicar el mensaje o dar a conocer sobre los productos o servicio, ya sea de manera convencional o de manera digital.

### **2.34. Mercado**

(Schnarch, 2014) menciona que “el mercado puede ser considerado como único o como un conjunto de pequeños mercados, que comparten cualidades comunes, y aun cuando tienen una misma necesidad básica, pueden tener diferentes componentes que difieren en sus deseos, recursos, localizaciones, actitudes o costumbres” (Pág.210).

El mercado es el conjunto de oferentes y demandantes, donde se encuentran las empresas, necesidades, clientes y consumidores con circulante para adquirir los productos o servicios.

### **2.35. Mercado meta**

(Kotler & Armstrong, 2012) Lo definen como “proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más elementos para intentar ingresar a él” (Pág. 190).

“Todas las personas disponibles que tienen necesidades comunes por satisfacer, dinero que gastar, voluntad para gastarlo y decisión de compra, de bienes y servicios” (Mesa, 2012, pág. 71).

El mercado objetivo o target, son el conjunto de personas con características similares a las cuales la empresa puede ofrecer los productos o el servicio, para satisfacer una necesidad.

### **2.36. Mercado potencial**

De acuerdo con la página principal de (Destino negocio, 2015) Menciona que “es una oportunidad de negocio latente. Se le llama mercado potencial a aquel público que no consume tu producto, pero que tienen o pueden llegar a tener la necesidad de consumirlo”.

(Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2012) Definen el mercado potencial como “el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado” (Pág. 126).

Es un atractivo de mercado al cual la empresa puede dirigir los esfuerzos para ofrecer los productos. El mercado potencial realiza compras a la competencia o simplemente no consume los productos o servicios, por diferentes razones como la salud o a su vez consume productos sustitutos.

### **2.37. Mix de marketing**

Según (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 52) mencionan que “la mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta”.

Los componentes del mix de mercadotecnia son producto, precio, plaza y promoción, la base del desarrollo de estrategias enfocadas a un target objetivo.

### **2.38. Objetivo del plan de ventas**

“Fundamentos sólidos de planificación, facilita un pensamiento organizado, ubica Fortalezas y debilidades, analiza la situación competitiva, pone el futuro potencial en perspectiva, identifica obstáculos y problemas, expone oportunidades ocultas, encuentra soluciones efectivas, fija prioridades adecuadas, lleva a objetivos realistas” (Bolaños Verónica, 2013, pág. 29).

### **2.39. Objetivo de la investigación**

“Un objetivo de investigación es el fin o meta que se pretende alcanzar en un proyecto, estudio o trabajo de investigación. También indica el propósito por el que se realiza una investigación” (Significados.com, 2017). Página principal.

### **2.40. Oferta**

(Fernández , Mayagoitia, & Quintero, 2010) Definen la oferta como “las diversas cantidades de este bien que los vendedores llevarían al mercado a todos los precios alternativos posibles, permaneciendo constantes todos los demás factores” (Pág.45).

Es la cantidad de productos que una empresa puede producir o los servicios que puede brindar en un periodo de tiempo.

### **2.41. PESTEL**

“El análisis PESTEL constituye un complemento indispensable del estudio de mercado, se realiza al preparar el plan anual de mercadotecnia, también cuando se examina un dominio de la actividad estratégica de la compañía” (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014, pág. 33).

### **2.42. Políticas de ventas**

Según el autor (Prieto, 2008) refiere a las políticas de ventas como la manera de tomar “decisiones con mayor rapidez y precisión, simplifica el control de los vendedores, mejora la comunicación gerencia-vendedores, establece equidad en el manejo de precios y promociones y sirve para premiar y compensar a los que participan de la gestión vendedora” (Pág. 85).

Las políticas de ventas tienen directa relación con los productos o servicios que produce o brinda una empresa. En donde, sirve de guía para todos los elementos del equipo de ventas y la gestión de vender de la empresa.

### **2.43. Plan**

Un plan se define como “una serie de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación” (Definista, 2014). Página principal.

### **2.44. Plan de medios**

“El plan de medios se define como el proyecto de distribución de mensajes publicitarios en los medios de comunicación para un tiempo determinado” (mercadeoypublicidad.com, 2012).

### **2.45. Plan táctico de ventas**

(Torres, 2014) Define un plan táctico de ventas como:

*Aquel que se desarrolla a corto plazo, para 12 meses, al detallar al principio el plan por trimestres y por meses para el primer trimestre. Al final de cada mes o trimestre del año que se cubre, se vuelve a estudiar y se modifica al añadir un periodo futuro, a la vez que se quita el que acaba de terminar. Por consiguiente, los planes tácticos de ventas están sujetos a su revisión y modificación sobre una base trimestral. Además, debe ser detallados; por productos y áreas de comercialización (Pág.160).*

En el plan táctico de ventas se considera el desarrollo de diferentes actividades planificadas en un período de tiempo determinado, tomando enfoque a un producto y servicio para el cumplimiento de objetivos.

## **2.46. Presupuesto de marketing**

Según (Velásquez, 2015) un presupuesto de marketing:

*Consiste en asignar la cantidad de dinero que será necesaria para la realización de las actividades. Puesto que este presupuesto solo es una parte del proceso de presupuesto de la empresa, como encargado del área de marketing es necesario identificar las prioridades del plan para después presupuestar los costos de las prioridades. En su página principal.*

Un presupuesto para marketing, es una cantidad detallada de dinero que será necesario para la realización de las actividades que se han planificado dentro del plan operativo.

## **2.47. Presupuesto ventas**

“Una estimación o suposiciones hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo” (Torres, 2014, pág. 153).

## **2.48. Proyecciones de demanda**

“Se utiliza uno de los tres métodos de proyección de consumo aparente, con la finalidad de estimar datos de la demanda a futuro. El método de proyección de consumo aparente más recomendable es el por número de habitantes o clientes” (Chambi, 2012). Página principal.

## **2.49. Proyecciones de oferta**

“Se estima la oferta futura, a partir de los datos de consumo aparente, utilizando uno de los métodos de proyección. El método recomendable es el de extrapolación de tendencia histórica, que podrá reflejar el crecimiento del número de oferentes” (Chambi, 2012). Página principal.

## **2.50. ROI**

Según (Colom, 2015) define el término:

*En la terminología anglosajona podemos encontrar distintas denominaciones para este criterio, como las de Pay-Back, Pay-Off, Pay-Out ó Pay-Cash. Con este criterio subyace la idea que si después de materializado el Proyecto de Inversión e iniciadas las actividades económicas interrumpiéramos súbitamente dicha actividad en el plazo de recuperación, nos encontraríamos en la situación de “haber hecho las paces” (Pág. 297).*

El ROI determina el periodo en el cual la empresa va recuperar la inversión que ha realizado. Con ello también, se puede analizar los beneficios generados.

### **2.51. Rutas de vendedores**

Como (Editor Consulting, 2017) menciona:

*Las rutas de ventas son el itinerario que seguirá cada día un comercial para ir a visitar a los clientes. El diseño de la ruta debe permitir ver al máximo de clientes y obtener los mejores resultados a lo largo de la jornada, sin “quemar” al vendedor. Página principal.*

Son todos los clientes que le han sido asignados al vendedor para visitar, las actividades que desarrolla el vendedor deben ser eficientes, para de esta manera incrementar ventas productivas que generan mayor valor para la empresa.

### **2.52. Segmentación de mercado**

Segmentación se define como “identificar grupos de consumidores que suelen reaccionar de manera semejante cuando se les ofrece una combinación particular de nuestras ofertas” (Torres, 2014, pág. 113).

“La segmentación del mercado es el proceso de dividir el mercado en grupos con características similares y respuestas homogéneas a la presencia de un producto o servicio en un mercado (Jorge Prieto, 2015, pág. 13).

Para una empresa es vital definir el grupo objetivo al cual va dirigir sus esfuerzos. La segmentación permite llegar de manera más directa con el producto o servicio para satisfacer una necesidad hacia un grupo específico, que cumple con ciertas características que hacen del target escogido un atractivo para la empresa.

### **2.53. Tamaño de mercado**

“Total Addressable Market, TAM comprende la demanda total de un producto/ servicio dentro de un mercado incluyendo todos los productos de la competencia, todos los segmentos, sustitutos y todos los canales de comercialización” (Atlantia Search, 2016).

### **2.54. Territorios de ventas**

“El territorio de ventas es un área geográfica bien delimitada, en ella se encuentran los clientes actuales y potenciales que están asignados a un determinado vendedor, sucursal o distribuidor, la cual tiene una cobertura rentable y sencilla” (Bermeo, 2015, pág. 39).

### **2.55. Tipos de planes**

De acuerdo con (Jorge Prieto, 2015) indica dos tipos principales de planes: “planes estratégicos y planes operacionales”.

### **2.56. Tipos de ventas**

Las ventas se pueden clasificar bajo diferentes criterios, según (Torres, 2014) menciona:

*Ventas directas. Las empresas utilizan su fuerza de ventas. Los vendedores de la empresa son fáciles de contratar y motivar. Ventas indirectas. Se utiliza a los empleados de los mediadores. Los buenos representantes conocen el mercado y llevan buenas relaciones con clientes importantes (pág.79).*

### **2.57. Trade marketing**

“Afianzar y estrechar las relaciones proveedor-comprador, el TM representa la unión entre las funciones de marketing y ventas, utilizando un enfoque de marketing en las funciones de distribución de la empresa” (Tena, Sánchez , & Monferrer , 2014, pág. 361).

Conjunto de operaciones que permiten mejorar la gestión de distribución de una empresa, las relaciones entre proveedores-empresas-clientes e integrar el marketing y las ventas para generar beneficios.

### **2.58. Venta como un servicio**

De acuerdo con (Torres, 2014), define como “un proceso de negociación, cuyo principal objetivo es el cierre de la misma. Un vendedor puede tener un bagaje importante de conocimientos teóricos, pero la práctica es la que mide su efectividad” (Pág.70).

### **2.59. Ventajas en marketing**

“Las empresas que dominan los mercados, con ventajas relativas en distribución, cobertura comercial o comunicaciones de marketing, pueden controlar (y a menudo bloquear) el acceso a los mercados” (Roger J. Best, 2007, pág. 196).

## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **PROCESO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO**

##### **3.1. Situación del problema**

Macrodistribuciones es una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. La cobertura actual de la empresa en Imbabura se evidencia con ventas en la línea de embutidos, salchichas económicas Frankfurt de un kilogramo y medio kilogramo, mismas que tienen gran aceptación en pequeños establecimientos comerciales de zonas rurales y urbanas.

Para el presente estudio se toma la misma línea de embutidos y carnes de las marcas la Suiza y la Italiana con especial enfoque en la categoría gourmet. Productos que no tienen presencia en el mercado de la provincia.

Para ello, luego de haber realizado el análisis situacional, y desarrollado matrices que permitieron analizar en qué posición de aprovechabilidad, vulnerabilidad y como se encuentra la empresa en el entorno interno-externo, tenemos el resultado final de “crecer y desarrollar” en donde la distribuidora cuenta con la capacidad de incursionar en nuevos mercados y nuevos segmentos de mercados para la categoría gourmet mencionada.

Para lo que, es importante conocer los requerimientos de los clientes potenciales, preferencias e información necesaria para el desarrollo de una adecuada planeación estratégica de ventas.

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1. General**

- ✓ Determinar el estudio de mercado que permita obtener información clave, para así identificar las necesidades, gustos, preferencias del público objetivo.

### **3.2.2. Específicos**

- a) Conocer sobre las principales marcas de embutidos con las que trabajan y reconocen los clientes, el sector de comercio y los aspectos que afectan a las microempresas.
- b) Identificar las necesidades, preferencias de los clientes potenciales y los atributos que valoran para el servicio y el producto.
- c) Definir los principales inductores y restrictores que influyen en la decisión de compra para la línea embutidos y carnes.
- d) Identificar las estrategias de la mezcla de mercadotecnia, distribución y ventas más adecuadas en base a los requerimientos de los clientes potenciales.
- e) Determinar el perfil de los clientes potenciales y sus hábitos de consumo.
- f) Definir la demanda insatisfecha para la línea de embutidos y carnes.

Tabla 24

Matriz de Relación Estudio de Mercado

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES	PREGUNTAS	OPCIONES
a) Conocer sobre las principales marcas de embutidos con las que trabajan y reconocen los clientes.	Oferta Marcas	Marcas	Encuesta	Establecimientos Clientes potenciales	Qué marcas de embutidos ha comprado?	Juris Candelaria Don Diego Del Rancho Plumrose Ms. Pollo Otras? Sin marca
	Competencia	Empresas		Establecimientos Clientes potenciales	Empresas distribuidoras que mencionan los clientes potenciales	R:
b) Identificar las necesidades, preferencias de los clientes potenciales y los atributos que valoran para el servicio y el producto.	Atributos Servicio	Amabilidad de los vendedores Puntualidad Gestión de devoluciones Uso de uniformes Entrega de factura	Encuesta	Establecimientos Clientes potenciales	Qué aspectos considera para que un servicio sea de calidad indique el Nivel de Importancia	5 Muy Importante 4 Medianamente 3 Indiferente 2 Poco 1 Nada
	Atributos Producto	Buen color Marca Presentaciones Precios Fecha de caducidad	Encuesta	Establecimientos Clientes potenciales	Qué características Ud. Valora más en los embutidos Indique el nivel de importancia	5 Muy Importante 4 Medianamente 3 Indiferente 2 Poco 1 Nada
c) Definir los principales inductores y restrictores que	Inductores - restrictores Nivel de importancia	Formas de pago (facilidad) Precios convenientes	Encuesta	Establecimientos Clientes potenciales	Nivel de importancia para cada aspecto	5 Muy Importante 4 Medianamente 3 Indiferente

*Matriz de Relación Estudio de Mercado*

influyen en la decisión de compra para la línea embutidos y carnes.	Promociones y descuentos					2 Poco 1 Nada
	Calidad de los productos					
e) Identificar las estrategias de la mezcla de mercadotecnia, distribución y ventas más adecuadas en base a los requerimientos de los clientes potenciales.	Comercialización	Canales	Encuesta	Establecimientos Clientes potenciales	En qué establecimientos prefiere adquirir estos productos:	a) Supermercados b) Tiendas c) Locales de venta propios de las marcas d) Distribuidor
	Comunicación	Medios	Encuesta	Establecimientos Clientes potenciales	Por qué medios prefieren recibir información sobre estos productos, promociones y descuentos. Nivel de Importancia	a) Visita de un vendedor b) Página web c) Facebook d) WhatsApp f) Mensajes de Texto g) correos
	Producto	Frecuencia de compras	Encuesta	Establecimientos Clientes potenciales	Elija una opción	Todos los días 2 - 4 Veces a la semana 1 vez a la semana Quincenal Mensual
	Precio	Importancia del precio al momento de comprar	Encuesta	Establecimientos Clientes potenciales	Elija una opción	5 Muy Importante 4 Medianamente 3 Indiferente 2 Poco 1 Nada
Promoción	Importancia de promociones y descuentos	Encuesta	Establecimientos Clientes potenciales	Qué importancia le da a las siguientes promociones y descuentos	5 Muy Importante 4 Medianamente 3 Indiferente 2 Poco 1 Nada	

Matriz de Relación Estudio de Mercado

	Marcas de preferencia		Entrevista	Clientes potenciales	Forma de pago:	1 Contado 2 Crédito
g) Determinar el perfil de los clientes potenciales y sus hábitos de consumo.	Formas de pago	Beneficios (proveedores)	Entrevista	Clientes potenciales	Cuales considera son las ventajas que le dan sus proveedores? En cuanto:	a) Promociones b) Regalos Otros.... Cuales?
	Aspectos considerados para comprar		Entrevista	Clientes potenciales	Precio, Calidad- Otros	
h) Definir la demanda insatisfecha para la línea de embutidos y carnes.	Oferta	Proyecciones Oferta	Datos	Registros oficiales		
	Demanda	Proyecciones Demanda	Datos	Registros oficiales		

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado:** Autora

### **3.3. Justificación de la Investigación**

Macro distribuciones tiene la necesidad de desarrollar la línea actual de embutidos y carnes en nuevos segmentos especialmente enfocados en la categoría gourmet, misma que no tiene presencia y de igual manera no presenta ventas en el mercado. Para ello, se justifica la presente investigación, ya que, con la información que se obtendrá, servirá de guía para la planeación adecuada de mercadeo, desarrollo de estrategias comerciales apropiadas que permitan la expansión y participación de la empresa en los nuevos segmentos acordes a la categoría de los productos.

### **3.4. Aspectos metodológicos**

#### **3.4.1. Enfoque de Investigación**

De acuerdo con los autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), mencionan tres tipos de enfoques para una investigación, los cuales son: cualitativo, cuantitativo y mixto.

Para el presente estudio se aplicará el enfoque cualitativo, ya que, se requiere conocer las actitudes de los clientes potenciales, sus experiencias, características y preferencias. Así como, conocer sobre la competencia presente en el mercado. Para ello se utilizará técnicas para la obtención de información, como la observación y entrevistas a profundidad con preguntas abiertas.

También, se empleará el enfoque cuantitativo, por medio de este método se establecerá una muestra para la aplicación de las encuestas cuantitativas (preguntas cerradas) para la obtención de información numérica, que permitan desarrollar análisis estadísticos y hacer comparaciones entre variables.

Se determina finalmente para el presente estudio la aplicación del enfoque mixto en la investigación. Ya que es necesario la aplicación de los dos enfoques anteriormente mencionados.

### **3.4.2. Tipos de Investigación**

Según los autores (C. Kinnear & R. Taylor, 1998) mencionan tres tipos de investigación, mismas que son: exploratoria, concluyente y monitoría del desempeño. Para el desarrollo del presente estudio se realizará tomando en cuenta la investigación exploratoria, porque, al inicio del desarrollo, se apoyará de fuentes secundarias, para conocer sobre aspectos macro, meso y local relacionados a la empresa. También, entrevistas con expertos de temas seleccionados que aporten al tema principal de la investigación, así como, de la observación directa para obtener información.

Además de la investigación exploratoria, considerada el primer paso de la investigación. Se servirá también, de la investigación concluyente descriptiva. Porque, permitirá definir objetivos para la investigación, describir características especiales del mercado, competencia y demás elementos del marketing. Por medio de la redacción de cuestionarios detallados, con la respectiva muestra poblacional. En donde se recopilará información exacta, así como, identificar variables que ayuden a elaborar predicciones futuras, mismas que deben estar presentes en el plan.

### **3.4.3. Métodos de Investigación**

De acuerdo con el autor (Méndez, 2011) los métodos de investigación son: inductivo, deductivo, de análisis, de síntesis, otros métodos y la observación para la investigación. Para lo que, en el presente estudio, el método inductivo estará presente en el enfoque cualitativo, en

donde se buscará conocer las percepciones, significados, experiencias de grupos de interés. Además, estructuras de costos que influyen en la empresa para la toma de decisiones generales.

También, el método deductivo, presente en el enfoque cuantitativo. Ya que, por medio de este método se buscará identificar los principales elementos dentro de la planeación estratégica para la empresa y ventas, conjuntamente con la línea de estudio, así como las categorías de productos de las marcas la Suiza e Italiana.

Además, la observación, cuyo método se puede utilizar para visitar los locales en donde esté presente la competencia, observar el desempeño del personal y las reacciones de los clientes para comprar. También, visitar los mercados y zonas comerciales en donde se distribuyan los productos, para observar presentaciones, marcas, precios, descuentos, las estrategias de comercialización (mercados, puntos de ventas), y estrategias de promoción. Así como también, comprar alguno de los productos y obtener la información necesaria.

### **3.5. Fuentes de Investigación**

Se utilizará fuentes secundarias para conocer el entorno en el que se encuentra la empresa y demás datos que permitan el desarrollo del trabajo, con la revisión de documentos y bibliografías afines al tema, publicaciones web, revistas y artículos científicos, información de entidades públicas: Banco Central del Ecuador (BCE), Deloitte, Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ministerio de Turismo Imbabura (MINTUR), páginas web de empresas: Dipor S.A., Pydaco Cía. Ltda., Del Rancho, Candelaria embutidos y jamones y Municipio de Ibarra. Así como, fuentes primarias, por medio de la realización de encuestas, entrevistas a profundidad y observación. En donde se obtendrá la información necesaria.

## PROCESO DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO

### 3.6. Fuentes secundarias

#### 3.6.1. Análisis Internacional

##### a) Principales empresas de consumo masivo en el mundo.

De acuerdo con (Deloitte, 2015) identifica las 10 mayores empresas de productos de consumo masivo de todo el mundo, siendo P&G top 1 de la lista en América del Norte, seguida del grupo Unilever en Europa. Como se muestra en la figura. Estas empresas y sus marcas son muy bien conocidas.

Figura 23 Las 10 mejores empresas de productos de consumo masivo

Company Name	Product sector rank	Top 250 rank	Country	Region	FY13 Net Sales (US\$mil)	FY13 Net Sales Growth
The Procter & Gamble Company	1	4	United States	North America	83,062	-1.3%
Unilever Group	2	7	Netherlands and United Kingdom	Europe	66,143	-3.0%
L'Oréal S.A.	3	18	France	Europe	30,519	2.3%
Henkel AG & Co. KGaA	4	27	Germany	Europe	21,724	-0.9%
Kimberly-Clark Corporation	5	29	United States	North America	21,152	0.4%
Colgate-Palmolive Company	6	43	United States	North America	17,420	2.0%
Reckitt Benckiser Group plc	7	48	United Kingdom	Europe	15,716	5.0%
Svenska Cellulosa AB SCA	8	58	Sweden	Europe	13,672	4.2%
Kao Corporation	9	59	Japan	Asia/Pacific	13,494	7.8%
Maxingvest AG	10	63	Germany	Europe	12,755	-0.1%

**Fuente:** (Deloitte, 2015).

**Elaborado:** Autora

### 3.6.2. Análisis Nacional

#### a) Grupos económicos en el Ecuador

Según (Campaña, 2017) en su publicación sobre los 50 principales grupos económicos del Ecuador destacados en función de sus ingresos, como se muestra a continuación en la figura el ranking de las 10 principales. Corporación Favorita ocupa el lugar número uno de la lista. Siendo una de las distribuidoras con la cadena de supermercados más grandes del país.

Figura 24 Ranking 2015

Ranking	Nombre del Grupo Económico	N.º de integrantes domiciliados en paraísos fiscales	N.º de integrantes y empresas offshore relacionadas con el grupo económico publicados en los <i>Panama papers</i>	Total de integrantes del grupo económico	Impuesto a la Renta Causado	Total ingresos
1	CORPORACION FAVORITA	1	5	119	66.140.827	2.695.673.978
2	PICHINCHA	1	0	161	44.227.482	1.901.133.989
3	ELJURI	12	41	327	40.269.272	1.868.557.735
4	OCPECUADOR	11	2	57	24.634.581	1.835.323.671
5	INDUSTRIA PRONACA	13	1	156	30.433.710	1.803.089.883
6	CLARO	0	0	22	83.411.109	1.607.282.562
7	GENERAL MOTORS	0	0	27	24.664.985	1.545.167.120
8	CORPORACION EL ROSADO	13	1	68	18.486.193	1.497.973.413
9	DINADEC (CERVECERIA NACIONAL)	0	0	26	56.946.806	1.303.080.401
10	SCHLUMBERGER DEL ECUADOR	10	0	29	74.363.100	996.593.095

**Fuente:** (Campaña, 2017).

**Elaborado:** Autora

Además, es la principal productora y comercializadora de carne del país y cuenta con sus propias granjas avícolas y bovinas (Barzola, 2013) en su edición sobre el Estudio del mercado Cárnico en Ecuador.

También, ELJURI ocupando el tercer lugar en el ranking, opera en actividades productivas, de comercialización y distribución, financieras, transporte y medios de comunicación (Campaña, 2017)

(Campaña, 2017) Refiere sobre el grupo Pronaca ocupa el quinto lugar del ranking, está integrado por empresas que operan en actividades agrícolas, ganaderas, avícolas y de comercialización nacional e internacional.

Los tres grupos económicos mencionados en el ranking 2015, tomados en cuenta para el análisis de alimentos y distribución de masivos a nivel nacional son los más representativos dentro de las líneas cárnicas.

## **b) Comercializadoras de productos de consumo masivo en Ecuador**

### **DIPOR S.A**

Figura 25 DIPOR S.A.



**Fuente:** (Dipor S.A., 2017).

**Elaborado:** Autora

“Importadora Comercializadora Dipor S.A., fundada en 1974 con el fin de comercializar y distribuir productos de consumo masivo, es una empresa familiar con un importante crecimiento en el Ecuador” (Dipor S.A., 2017).

“En el año 2010, con la absorción de Keystone Distribution Ecuador S.A., Dipor incorpora a su portafolio de servicios comerciales y de distribución un componente netamente logístico” (Dipor S.A., 2017).

Con la integración de Keystone a Dipor, le permiten ofrecer un servicio de logística en comercialización y distribución (almacenamiento), refuerzo en lo referente a carga a nivel

nacional, así como también, todo lo relacionado con la importación de productos (Dipor S.A., 2017).

## **PYDACO CÍA. LTDA**

Figura 26 Distribuidora Pydaco



**Fuente:** (Pydaco Cia, Ltda, 2017).

**Elaborado:** Autora

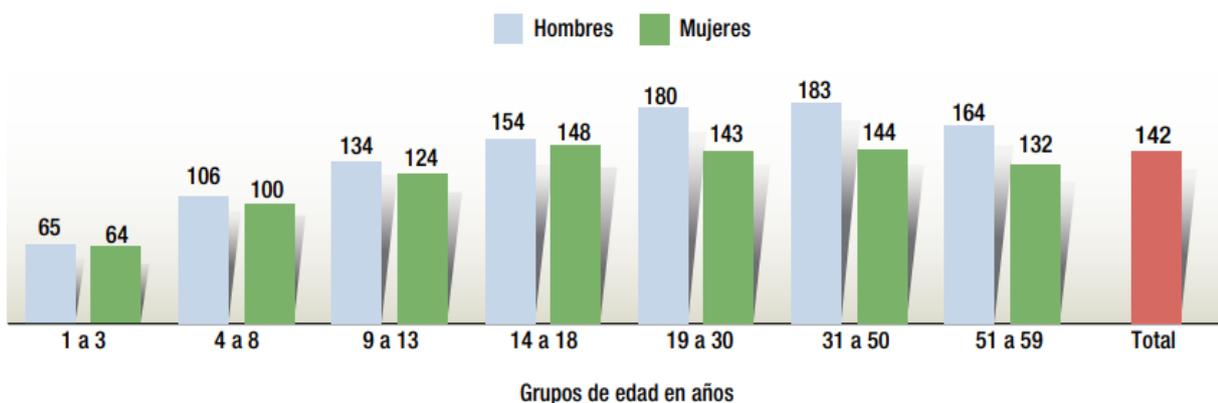
Pydaco una empresa de importación y distribución de productos de consumo masivo a nivel nacional en Ecuador. Con sucursales en: Cuenca, Esmeraldas, Machala, Ibarra, Loja, Quevedo, Portoviejo, Quito, Santo Domingo de los Tsachilas, Lago Agrio y Ambato, permitiendo a la empresa tener mayor cobertura de distribución, según lo publicado en la página web (Pydaco Cia, Ltda, 2017).

Entre la cartera de productos la distribuidora cuenta con: Aceite vegetal, café, bombones, caramelos, fósforos, láminas de impresión y toallas de papel (Pydaco Cia, Ltda, 2017).

### **c) Consumo de carnes y embutidos, según edades a escala nacional**

“Este grupo se incluye: aves, pescados, mariscos, carnes rojas, y embutidos como la salchicha, jamón, mortadela y similares” (ENSANUT MSP/INEC, 2014).

Figura 27 Consumo promedio de carnes y embutidos (gramos/día), por edad y sexo a escala nacional



**Fuente:** (ENSANUT MSP/INEC, 2014, pág. 313).

**Elaborado:** Autora

Como muestra la figura, el consumo por gramos al día de carnes y embutidos se desarrolla progresivamente conforme la edad aumenta, y decrece a partir de los 51 años. Referente al sexo, los hombres consumen en promedio mayores cantidades de estos productos que las mujeres para todos los grupos, información obtenida en (ENSANUT MSP/INEC, 2014).

“Los hogares destinan al menos el 12% de su ingreso mensual al consumo de los diferentes tipos de carne” (Barzola, 2013, pág. 37). Donde se utiliza la carne en diferentes tipos de cocción y platos típicos. Como por ejemplo: al horno, plancha, parrilla, los churrascos y lomos a la plancha.

### 3.6.3. Análisis Local

Las actividades económicas principales de la provincia de Imbabura corresponden al sector terciario y a las actividades de comercio al por mayor y menor con un 33 % de toda la Zona 1 (MINTUR, 2010).

En donde se evidencia la presencia de pequeños establecimientos comerciales, supermercados, empresas y distribuidoras de productos de consumo masivo. Que brindan sus servicios.

#### a) Empresas de consumo masivo en Imbabura

En la provincia de Imbabura existen distribuidoras de diferentes marcas en su portafolio, entre las principales están: Floralp S.A, distribuidora Carlos Arias Cía. Ltda., Dipronor S.A y Prodispro Cía. Ltda. En donde, Floralp distribuye lácteos, considerándose la competencia directa para Macrodistribuciones.

#### Empresa Del Rancho

Figura 28 Del Rancho



**Fuente:** (Del Rancho, 2017).

**Elaborado:** Autora

Mediante la información obtenida de la página web de la empresa DEL RANCHO de carnes y embutidos, la empresa está ubicada en la ciudad de Ibarra – Ecuador panamericana sur Km. 4, en el Rancho denominado Carolina (Del Rancho, 2017).

La empresa cuenta con un punto de venta directo en la ciudad de Ibarra, ubicado en la Av. Mariano Acosta y Dr. Cristóbal Gómez Jurado. En donde se vende embutidos y carnes de especialidad: cerdo, pollo y res.

## Empresa Embutidos y Jamones Candelaria

Figura 29 Candelaria



**Fuente:** (Candelaria, 2017).

**Elaborado:** Autora

Esta empresa tiene las oficinas e instalaciones de la planta de fabricación ubicado en el sector de la Av. El Retorno de la ciudad de Ibarra. Embutidos Candelaria elaboraba artesanalmente salchichas y chorizos, también, comercializa chuletas, pernils y mortadelas en la ciudad de Ibarra y algunas zonas de la provincia de Imbabura (Candelaria, 2017).

La empresa tiene un local en donde ofrece embutidos y jamones Candelaria llamado "Frigofiesta" ubicado en las Calles: Juan Francisco Cevallos 126 y Obispo Mosquera, por el mercado Amazonas.

### **b) Marcas de embutidos que se distribuyen en la provincia**

En la provincia de Imbabura se distribuyen diferentes marcas de embutidos y carnes, como son Pronaca que comercializa Mr. Pollo y Mr. Chanco.

El grupo sigma alimentos, que tiene las marcas Juris, Don Diego y Castilla, presentes en las zonas urbanas y rurales de la provincia de Imbabura.

Se consideran marcas líderes en producción y comercialización, lo que representan una competencia fuerte para la empresa Macrodistribuciones.

### 3.7. Fuentes primarias

#### 3.7.1. Diseño del Plan Muestral

##### 3.7.1.1. Segmentación:

###### a) Cualitativo

###### ✓ Entrevistas

**Tabla 25**

*Ficha Técnica para entrevista al propietario de la empresa Candelaria*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Entrevistas</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer sobre la empresa, comercialización y ventas, cobertura y territorios, así como también, los principales productos que generan mayor ventas.
<b>Tipo de preguntas</b>	Abiertas a profundidad
<b>Empresa</b>	La Candelaria
<b>Lugar</b>	Fabrica Candelaria, Río Chimbo 9-37 y Cenepa
<b>Entrevistado</b>	Propietario de La Candelaria, Ing. Sebastián Corella
<b>Fecha</b>	18 diciembre de 2017
<b>Hora</b>	14: 30 pm

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado:** Autora

**Tabla 26***Ficha Técnica para entrevista al propietario de la empresa Del Rancho*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Entrevistas</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer sobre la empresa, comercialización y ventas, cobertura y territorios, así como también, los principales productos que generan mayor ventas.
<b>Tipo de preguntas</b>	Abiertas a profundidad
<b>Empresa</b>	Del Rancho Carnes y Embutidos
<b>Lugar</b>	Fabrica Del Rancho, Panamericana Sur Km 4 – Sector Chorlaví
<b>Entrevistado</b>	Área de Ventas y Contabilidad, Ana Potosí
<b>Fecha</b>	13 diciembre de 2017
<b>Hora</b>	10: 00 am

**Fuente:** Investigación directa.**Elaborado:** Autora

**Tabla 27***Ficha Técnica para entrevista Hotel Ajaví*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Entrevistas</b>
<b>Objetivo</b>	Determinar los gustos y preferencias en alimentos cárnicos, hábitos de compras y los aspectos que influyen en la misma.
<b>Tipo de preguntas</b>	Abiertas a profundidad
<b>Empresa</b>	Hotel Ajaví
<b>Entrevistado</b>	Gerente General Hotel Ajaví, Carlos Dávila
<b>Fecha</b>	14 diciembre de 2017
<b>Hora</b>	4: 30 pm

**Fuente:** Investigación directa.**Elaborado:** Autora**Tabla 28***Ficha Técnica entrevista Hostería el Prado*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Entrevistas</b>
<b>Objetivo</b>	Determinar los gustos y preferencias en alimentos cárnicos, hábitos de compras y los aspectos que influyen en la misma.
<b>Tipo de preguntas</b>	Abiertas a profundidad
<b>Empresa</b>	Hostería el Prado
<b>Lugar</b>	Panamericana Norte Km 1., Carr 35, Ibarra
<b>Entrevistado</b>	Encargado de Suministros y Recepción, Cristina Jurado
<b>Fecha</b>	13 diciembre de 2017
<b>Hora</b>	15: 00 pm

**Fuente:** Investigación directa.**Elaborado:** Autora

**Tabla 29***Ficha Técnica entrevista Presidente de la Cámara de Comercio de Ibarra*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Entrevistas</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer cómo se encuentra el sector del comercio y factores que afectan a las empresas.
<b>Tipo de preguntas</b>	Abiertas a profundidad
<b>Empresa</b>	Presidente de la Cámara de Comercio de Ibarra
<b>Entrevistado</b>	Michel Saúd
<b>Fecha</b>	26 diciembre de 2017
<b>Hora</b>	3: 45 pm

**Fuente:** Investigación directa.**Elaborado:** Autora**Tabla 30***Ficha Técnica entrevista al supervisor de ventas de Macrodistribuciones*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Entrevistas</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer sobre las actividades principales a desarrollarse conjuntamente con su equipo de ventas.
<b>Tipo de preguntas</b>	Abiertas a profundidad
<b>Empresa</b>	Macrodistribuciones
<b>Entrevistado</b>	Supervisor/ Ventas de Macrodistribuciones, Señor Fausto Clavijo
<b>Fecha</b>	26 diciembre de 2017
<b>Hora</b>	5: 00 pm

**Fuente:** Investigación directa.**Elaborado:** Autora

## Observación

**Tabla 31**

*Ficha técnica de observación directa empresa Del Rancho*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Observación Directa</b>
<b>Objetivo</b>	Observar la infraestructura con la que cuenta la empresa (Fábrica). Vehículos de distribución, áreas de la empresa.
<b>Empresa</b>	Del Rancho
<b>Ubicación</b>	Fábrica Panamericana Sur Km 4
<b>Fecha</b>	Diciembre de 2017

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado:** Autora

**Tabla 32**

*Ficha técnica de observación directa punto de venta empresa Candelaria*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Observación Directa</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer sobre los productos, precios y promociones que brinda la empresa en su punto de venta.
<b>Empresa</b>	Candelaria - Punto de venta “ Frigofiesta”
<b>Ubicación</b>	Juan Francisco Cevallos 126 y Obispo Mosquera
<b>Fecha</b>	Diciembre de 2017

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado:** Autora

**Tabla 33***Ficha técnica de observación directa Supermercado Aki*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Observación Directa</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer sobre los productos, precios y presentaciones de las diferentes marcas presentes en el supermercado.
<b>Empresa</b>	Gran Aki
<b>Ubicación</b>	Av. Bolívar y Colón
<b>Fecha</b>	Diciembre de 2017

**Fuente:** Investigación directa**Elaborado:** Autora**Tabla 34***Ficha técnica de observación directa Supermaxi*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Observación Directa</b>
<b>Objetivo</b>	Conocer sobre los productos, precios y presentaciones de las diferentes marcas presentes en el supermercado.
<b>Empresa</b>	Supermaxi
<b>Ubicación</b>	Av. Mariano Acosta 21-47, Ibarra
<b>Fecha</b>	Diciembre de 2017

**Fuente:** Investigación directa**Elaborado:** Autora

## b) Cuantitativo- Encuesta

**Tabla 35**

*Ficha técnica Encuesta*

<b>Ficha técnica</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Objetivo general de Investigación</b>	Realizar una investigación de mercados para conocer requerimientos de los clientes potenciales, gustos y preferencias en cuanto a los productos y servicio en la provincia de Imbabura para la línea de embutidos y carnes en la categoría gourmet con las marcas la Suiza y la Italiana para Macrodistribuciones.
<b>Fecha de realización de campo</b>	15 – 27 diciembre de 2017
<b>Grupo Objetivo</b>	Restaurantes de primera clase y hoteles de 3, 4, 5 estrellas de la provincia de Imbabura
<b>Diseño Muestral</b>	Muestreo no probabilístico por conveniencia
<b>Marco Muestral</b>	Base de datos de los establecimientos turísticos de la provincia de Imbabura con su respectiva categorización obtenida en Ministerio de Turismo (MINTUR) Ibarra.
<b>Tamaño de la muestra</b>	52 establecimientos (restaurantes y establecimientos de alojamiento)
<b>Técnica de recolección</b>	Encuesta directa en los establecimientos
<b>Cobertura Geográfica</b>	Provincia de Imbabura
<b>Fecha entrega informe</b>	02 enero 2018

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado:** Autora

### 3.7.2. Diseño de la muestra

Para el presente estudio se empleará el muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que, no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra, siendo este tipo de muestreo no aleatorio, además, se han seleccionado los elementos de la población que

cumplan con las características determinadas por la autora. Mismos que fueron clasificados en base a los datos de los establecimientos de la provincia de Imbabura. Tomando en cuenta la línea de embutidos y carnes de Macrodistribuciones, categoría gourmet.

### **3.7.3. Técnicas e instrumentos**

En la presente investigación para la obtención de la información se empleará el enfoque mixto.

#### **4.1.3.1. Cualitativa**

Mediante la aplicación de la observación directa, entrevistas a profundidad y cliente fantasma.

##### **a) Entrevistas a profundidad**

Se realizarán entrevistas a profundidad a: Propietario de la empresa competidora “Del Rancho” el señor Hugo Gómez Jurado y el Ing. Sebastián Corella propietario de la empresa “Candelaria”, Carlos Dávila Gerente General “Hotel Ajaví”, considerado como cliente potencial, también, Cristina Jaramillo encargada de Suministros y Recepción de la “Hostería el Prado”, ya que, según la categorización de restaurantes tienen 4 estrellas en la provincia. Economista Michel Saúd Presidente de la “Cámara de Comercio en Ibarra” y el señor Fausto Clavijo Supervisor de Ventas de la empresa “Macrodistribuciones”.

##### **b) Fichas de observación**

Se realizará las fichas de observación: para conocer sobre los productos, presentaciones y precios en el punto de venta de la empresa “Candelaria”, de la misma manera en el

supermercado “Gran Aki” y el “Supermaxi” de la ciudad de Ibarra. También, una ficha de observación directa para conocer la infraestructura de la empresa Del Rancho.

### **c) Cliente fantasma**

Se empleará esta técnica para conocer sobre la competencia, precios, promociones y descuentos, además de las diferentes marcas presentes en los supermercados: Aki y Supermaxi.

### **4.1.3.2. Cuantitativa**

Por medio de una encuesta estructurada con su respectiva muestra de estudio.

#### **a) Encuesta:**

**Población**, todos los establecimientos turísticos de la provincia de Imbabura, según el catastro actualizado 2017 obtenido en Ministerio de Turismo (MINTUR) siendo un total de 523. En donde se incluyen, agencias de viajes, cafeterías, restaurantes, bares, hoteles, discotecas y entre otros establecimientos con su respectiva categorización.

**Muestra**, los Hostales, Hosterías, Pensiones, Restaurantes de primera categoría, Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la provincia de Imbabura, según el catastro del Ministerio de Turismo (MINTUR).

En la tabla 11 se muestra los establecimientos y los cantones de la provincia de Imbabura correspondientes a la muestra:

Tabla 36

Muestra de estudio

Establecimientos	Categoría	Número
<b>CANTÓN IBARRA</b>		
<b>Hostales</b>		
CHORLAVÍ	Primera	3
ESTELITA LA		
HACIENDA PIMAN		
<b>Restaurantes</b>		
ALAS DORADAS #3	Primera	3
ARTE VISTA CAFÉ GALERÍA		
MUELLE		
<b>Hostería parroquia Ambuquí</b>		
OASIS EL	Primera	1
<b>Hoteles</b>		
QUINTA SAN MIGUEL	3 estrellas	7
CONQUISTADOR EL		
MONTECARLO		
TURISMO INTERNACIONAL		
ROYAL RUÍZ		
FABRICIOS		
ARUBA		
CANANVALLE	4 estrellas	8
SAN ANDRÉS LODGE & SPA		
TOTAL		
TUNAS & CABRAS		
IMPERIO DEL SOL		
GIRALDA LA		
KIBUTZ EL		
HACIENDA ZULETA		
QUINTA SAN CLEMENTE	5 estrellas	1
<b>CANTÓN ANTONIO ANTE</b>		
<b>Hosterías</b>		
SANTA ROSA DEL MORAS	Primera	1
<b>Restaurantes</b>		
NUESTRO LO	Primera	2
SAN RAFAEL		
<b>Sala de recepciones y banquetes</b>		
MONTE AZUL	Primera	1
<b>Hostería parroquia Natabuela</b>		
PUEBLO VIEJO	Primera	1
<b>Hoteles</b>		
PANAMERICANO	3 estrellas	1
<b>CANTÓN COTACACHI</b>		
<b>Hostales</b>		
ROY EL	Primera	1
<b>Hosterías</b>		
MIRAGE LA	Primera	2

*Muestra de estudio*

<b>HACIENDA SAN ISIDRO DE ILTAQUÍ</b>			
<b>Hoteles</b>			
GARDEN RESORT & CONVENTION CENTER RANCHO SANTA FE	Primera		1
ECOLATORRE	3 estrellas		1
<b>CANTÓN OTAVALO</b>			
<b>Hoteles</b>			
INDIO INN EL	Primera		1
<b>Pensiones</b>			
HACIENDA SAN JUAN DE LA VEGA	Primera		1
<b>Restaurantes</b>			
SISA TERRAZAS	Primera		1
<b>Hostería parroquia San José de Quichinche</b>			
CASA MOJANDA	Primera		1
<b>Hostería parroquia San Juan de Ilumán</b>			
HACIENDA PINSAQUÍ	Primera		1
<b>Hosterías parroquia San Pablo</b>			
CABAÑAS DEL LAGO			
CUSÍN	Primera		3
SACHA JI			
<b>Hoteles</b>			
ROSE COTTAGE	3 estrellas		2
CORAZA EL			
<b>PALMERAS INN LAS</b>			
PUERTO LAGO	4 estrellas		3
PANTAVÍ			
MEDINA DEL LAGO	5 estrellas		1
<b>CANTÓN URCUQUÍ</b>			
<b>Hosterías</b>			
SANTAAGUA	3 estrellas		3
MAMA REBECA			
FUENTE DE VIDA			
<b>CANTÓN PIMAMPIRO</b>			
<b>Hostales</b>			
JIREH	Primera		1
	<b>SUMA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>

**Fuente:** Base de datos MINTUR, 2017.

**Elaborado:** Autora

### 3.7.4. Diseño de los instrumentos de investigación a utilizarse:

Se presenta los formatos de los instrumentos del estudio tanto cualitativo y cuantitativo en anexo 5

## **PROCESO DE INVESTIGACIÓN: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.8. Desarrollo de los resultados**

#### **3.8.1. Cualitativo**

Se presentan los resultados de las entrevistas a profundidad realizadas y las fichas de observación.

##### **a) Resultado de Entrevistas a profundidad**

Se presenta los resultados de las entrevistas a profundidad realizadas a: empresa Candelaria, Del Rancho, Hotel Ajaví, Hostería el Prado, Presidente de la Cámara de Comercio de Ibarra y Supervisor de Ventas de la empresa Macrodistribuciones.



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD EMPRESA DEL RANCHO

**Objetivo:** Conocer sobre la empresa Del Rancho, sus actividades de comercialización, ventas, productos y estrategias que aplica.

**Entrevistador:** Flores Lita Liceth

**Fecha:** 13 de diciembre de 2017

**Entrevistado:** Área de Ventas y Contabilidad de la empresa “Del Rancho”, Ana Potosí

**Lugar:** Fábrica Del Rancho Km 4

**Hora:** 10:00 am

**1. ¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado? ¿Cuáles son sus principales competidores- como los conoce (medio obtención de información)?**

La empresa lleva 16 años en el mercado, los principales competidores para la empresa son los embutidos la “Candelaria” que se encuentran en la provincia de Imbabura, ciudad de Ibarra.

La calidad de los productos de la empresa “Del Rancho” está enfocada a “Juris”. El medio de obtención de información es por medio de los clientes que tiene la empresa.

**2. Cobertura actual de la empresa**

La empresa se mantiene actualmente en Imbabura y Pichincha en zonas urbanas y rurales. Los principales clientes son los restaurantes y hoteles. Los mismos que están categorizados. Ya que existen restaurantes de alta calidad, la empresa se ha enfocado en los grandes establecimientos. Como por ejemplo: Hostería el Prado, Hotel Ajaví.

También, la empresa tiene una línea especial para las zonas rurales, mismos productos son más accesibles-económicos, especialmente con salchichas ya que es un producto que se consume diariamente.

### **3. ¿Qué líneas de productos ofrece - Qué producto tiene mayores ventas?**

Principalmente la empresa produce línea parrillera, adicionalmente tiene carnes, chorizos, salchichas y mariscos. Además, lácteos y hortalizas.

La línea que genera mayor ventas es la de embutidos, el producto estrella de la empresa es el “chorizo español” producto principal de una parrillada.

También, en las zonas rurales los productos que generan mayores ventas son las salchichas vienasas y mortadelas.

### **4. ¿Cuáles son sus canales de distribución (Mayorista - Minorista-)?, ¿Cómo establece las rutas de distribución?**

El canal está enfocado en el consumidor final, la empresa es fabricante y distribuidora. Las rutas se establecen de acuerdo a los pedidos. Ejemplo: los pedidos se reciben hasta hoy las 5 pm y para el día siguiente se programa los vehículos como son: delivery o el camión.

Adicionalmente la empresa cuenta con un punto de venta ubicado en la Av. Mariano Acosta. En donde los clientes pueden acercarse y adquirir directamente los productos.

Los pedidos se realizan por medio de vendedores, internet, WhatsApp y vía telefónica.

**5. ¿Qué estrategias de ventas aplica? - ¿Qué promociones y descuentos brinda a sus clientes?**

Venta Puerta a Puerta - con un vehículo determinado para consumidores de hogares “furgoneta”. Misma que ha dado gran resultado para la empresa.

Pre Venta – con vehículo determinado para las entregas de pedidos grandes. Por ejemplo: Parrilladas Tío Jessy. Los pedidos son en grandes cantidades “camiones”

En cuanto a descuentos la empresa brinda en todo lo que es carnes el 10% de descuento y embutidos al ser fabricados por la empresa misma con un 30% de descuento. Además, en temporadas se aplican también mínimos cupos adicionales de descuentos.

También, la empresa tiene actualmente un convenio con “Farmaenlace”, por cada compra en farmacias de \$ 20, los clientes obtienen un cupo de \$ 5 para realizar compras en el punto de ventas en embutidos.

**6. ¿Qué factores influyen en la decisión de compra en los clientes?**

Los factores más relevantes para comprar principalmente son la calidad y las presentaciones.

**7. ¿Cuáles considera son los aspectos más importantes de la clave de éxitos de su empresa – Ventas?**

Los aspectos que hay ayudado para tener éxito en el negocio son la calidad en sí de los productos que produce la empresa y el trabajo en equipo de todos los que forman la empresa “Del Rancho”.



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD EMPRESA CANDELARIA

**Objetivo:** Conocer sobre la empresa Candelaria, sus actividades de comercialización, ventas, productos y estrategias que aplica.

**Entrevistador:** Flores Lita Liceth

**Fecha:** 18 de diciembre de

2017

**Entrevistado:** Ing. Sebastián Corella, Propietario de la empresa “Candelaria”

**Lugar:** Fabrica Candelaria, Río Chimbo 9-37 y Cenepa

**Hora:** 14: 30 pm

**1. ¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado? ¿Qué líneas de productos ofrece - Qué producto tiene mayores ventas?**

La empresa “Candelaria” lleva 12 años en el mercado, cuenta con una estructura familiar que se encuentra en desarrollo, la empresa tiene cuatro tipos de productos: jamones, salchichas, productos parrilleros y una línea de ahumados.

La empresa cuenta con dos tipos de chorizos y salchichas que generan mayor ventas. Tomando en cuenta que el producto estrella de la empresa es la costilla ahumada, dentro de la línea Premium.

Como ejemplo de los principales clientes: Super Parrilladas, Barbaro.

## **2. Cobertura actual de la empresa**

La empresa se encuentra en desarrollo, se encuentra en partes de la provincia de Imbabura y en algunos lugares de la ciudad de Quito. Sin embargo la empresa se encuentra enfocada más en la ciudad de Ibarra. Sus clientes principales son los restaurantes y hosterías.

## **3. ¿Qué estrategias de ventas aplica? - ¿Qué promociones y descuentos brinda a sus clientes?**

La venta que se realiza es personalizada, dirigida al cliente final. La empresa no tiene distribuidores, no existe los productos en tiendas y tampoco en supermercados. Principalmente la empresa se enfoca en personalizar los pedidos.

También, la empresa cuenta con un punto de venta, donde los consumidores en general pueden adquirir los productos.

## **4. ¿Cuáles son sus canales de distribución (Mayorista - Minorista-)?, ¿Cómo establece las rutas de distribución?**

No se han definido rutas y coberturas específicamente. Ya que, las mismas se definen por medio de los pedidos. La empresa cuenta con clientes fijos, en los cuales realizan pedidos semanales. Esos son los factores base para realizar una planificación semanal de producción y distribución.

Se mantiene un stock de productos necesarios para atender a las necesidades y pedidos que se recepen vía telefónica.

La empresa no tiene vendedores, cuenta con un vehículo de distribución.

**5. ¿Qué promociones y descuentos brinda a sus clientes? ¿Qué medios usa?**

La empresa tiene presencia en redes sociales y radio. En donde se brinda información sobre los productos que se producen. En cuanto a descuentos no se han realizado.

**6. ¿Cuáles considera son los aspectos más importantes de la clave de éxitos de su empresa – Ventas?**

El enfoque que mantiene la empresa es la producción de productos distintos, como retomar sabores naturales, antiguos y la materia prima utilizada en la empresa son de granjas locales con 100% de calidad. También, las especias e insumos que se utilizan son naturales. Los métodos de fabricación son naturales, como ejemplo: los productos ahumados son al carbón.

Lo que la empresa trata es de cambiar el concepto sobre los embutidos (son malos, dañan la salud), lo que se pretende con lo mencionado anteriormente es brindar un producto de calidad a un precio accesible. Adicionalmente, la empresa atiende las necesidades de los clientes ya que puede entregar los cortes, tamaños, sabores requeridos por el cliente.

La principal fortaleza de la empresa es que tiene productos que la competencia no tiene. Y si existen presentaciones o productos similares con la competencia, la empresa se mantiene en constante mejora para dar a los productos “Candelaria” un valor agregado. Por ejemplo: la empresa tiene la línea de carnes, misma que está presente en la competencia. “Todo el mundo tiene carne”. Sin embargo, la empresa se enfoca en hacer productos distintos, se realizan procedimientos en donde la carne es marinada, madurada, la textura, el sabor, la consistencia, apariencia. Para marcar diferencia de la competencia.

Una de las principales debilidades presentes en la empresa “Candelaria” es no contar con una estructura organizacional definida, no tiene departamentos. En donde el propietario cumple varias funciones, mismas que no son totalmente satisfechas y por ende se presentan falencias. Además, los limitantes para las empresas pequeñas, en donde el factor económico influye, la toma de decisiones, contratar nuevo personal.

### **7. ¿Qué factores influyen en la decisión de compra en los clientes?**

El principal aspecto es el sabor, las presentaciones, la rapidez con la que se atiende a un pedido o emergencia y el tiempo. Ya que un restaurante o un hotel siempre tienen emergencias. Por ello tratamos como empresa de suplir y ayudarles con los pedidos necesarios.

Además, de los sabores que como empresa se ha logrado mantener en los productos. Tomando en cuenta que la función de la industria cárnica es que el producto conserve las propiedades organolépticas, sabor, olor, color, manteniendo una duración en el tiempo (así sea de ocho días, pero dure esas propiedades).

### **8. ¿Considera cuenta con la infraestructura necesaria?**

La empresa cuenta con la infraestructura necesaria, mismo que se ve reflejado en el crecimiento de la empresa, las inversiones realizadas han ayudado a tener un buen nivel de producción. Sin embargo, la empresa sigue desarrollándose.



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD HOTEL AJAVÍ

**Objetivo:** Conocer sobre las preferencias en cuanto a productos cárnicos (embutidos y carnes), hábitos de compra y aspectos importantes para comprar estos productos.

**Entrevistador:** Flores Lita Liceth      **Lugar:** Oficina, Gerencia      **Hora:** 4:30 pm

**Entrevistado:** Econ. Carlos Dávila Gerente Hotel AJAVÍ      **Fecha:** 14 de diciembre de 2017

#### 1. ¿Qué productos en la línea de embutidos y carnes son más requeridos?

En la sección cárnica el producto más demandado por el Hotel es el lomo fino de res. En nuestra carta constan al menos cinco platos con ese ingrediente. En cada plato se colocan raciones de entre 100 y 300 gramos, dependiendo del gusto del cliente. De igual forma el lomo fino de res es el ingrediente más utilizado para los platos que los clientes eligen para sus eventos, sean corporativos o familiares.

#### 2. ¿Dónde compra esos productos? - ¿Qué marcas? - ¿Qué forma de pago prefiere?

Los cárnicos (embutidos y carnes) se compran a Fábrica Juris, productos procesados principalmente. La marca es Juris, por supuesto. El pago lo realizamos a siete días plazo. Exactamente los viernes.

**3. ¿Qué aspectos considera para comprar los embutidos y carnes? Precio, Calidad. Otros. ¿Cuáles?**

El principal elemento del análisis de compra de cárnicos es la seguridad. En ese concepto están incluidos los elementos de calidad, frescura, uniformidad y presentación. El buen sabor suele ser una consecuencia de lo dicho anteriormente.

**4. ¿Por qué medios recibe información de los productos cárnicos?**

Los fabricantes/procesadores y proveedores visitan directamente el Hotel y ofertan sus productos. También nos ofertan por medio de llamadas telefónicas, correo electrónico y otros medios de acercamiento. Pero, en general, preferimos revisar y probar muestras de los productos ofertados.

**5. ¿Con qué frecuencia compra embutidos y carnes?**

Una vez por semana, en general. Cuando los eventos grandes demandan más materia prima cárnica se realizan los pedidos que sean necesarios.

**6. ¿Qué aspectos considera para tener un servicio de calidad?**

Seguridad que implica frescura, fecha de caducidad y presentación. Puntualidad en el despacho. Mantenimiento de la cadena de frío.

**7. ¿Cuáles son las principales características que prefiere en los productos cárnicos?**

Lo mencionado anteriormente: seguridad, calidad, frescura, presentación y cadena de frío.

**8. ¿Cómo le gustaría que se le realice la toma de pedidos: correo, llamadas, mensajes de texto, WhatsApp, visita de un vendedor, otra Cuál?**

Llamada telefónica y visita de un vendedor. Al tener un requerimiento, se realizan llamadas telefónicas para realizar los pedidos.

**9. ¿Qué promociones le han brindado para la compra de estos productos?**

En general este tipo de productos no ofrecen promociones. Sin embargo, se ha logrado descuentos por volumen. Pero en general, el Hotel no compra en función de promociones, sino más bien en base a los requerimientos de los clientes.



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD HOSTERÍA EL PRADO**

**Objetivo:** Conocer sobre las preferencias en cuanto a productos cárnicos, hábitos de compra y aspectos importantes para comprar estos productos.

**Entrevistador:** Flores Lita Liceth

**Lugar:** Hostería El

Prado

**Entrevistado:** Cristina Jaramillo, Suministros y Recepción Hostería el Prado

**Fecha:** 13 de diciembre de 2017

**Hora:** 13: 00 pm

**1. ¿Qué productos en la línea de embutidos y carnes son más requeridos?**

Embutidos: salchichas, chorizo parrillero y longaniza.

Carnes: chuleta, costillas ahumadas, carne de cerdo, lomo, pollo y todo lo que son mariscos.

**2. ¿Dónde compra esos productos? - ¿Qué marcas? - ¿Qué forma de pago prefiere?**

La Hostería el Prado se maneja con proveedores directamente.

Los embutidos se adquieren a Sebastián Corella de la empresa “Candelaria”, embutidos Jurado de la empresa “Del Rancho”, el pollo a “Reproavi” y el lomo a una empresa distribuidora de la provincia.

La forma de pago se la realiza por medio de cheques.

**3. ¿Qué aspectos considera para comprar los embutidos y carnes? Precio, Calidad. Otros. ¿Cuáles?**

Los aspectos que considera para la compra de los cárnicos es únicamente calidad. Adicionalmente esta la frescura de los productos, la disponibilidad, puntualidad y satisfacción de una necesidad inmediata o una emergencia. Ejemplo: el proveedor de embutidos la “Candelaria” entrega la cantidad de productos que son requeridos, con una llamada. Es importante mencionar que la entrega incluso se realiza de pedidos pequeños, como un solo paquete. Con un servicio inmediato.

**4. ¿Por qué medios recibe información de los productos cárnicos?**

Los proveedores brindan un servicio personalizado. Por medio de la visita de un vendedor y llamadas telefónicas.

**5. ¿Con qué frecuencia compra embutidos y carnes?**

La compra se realiza dependiendo de los eventos que tenga el establecimiento. Ejemplo: la Hostería tiene una programada una parrillada esta semana. Entonces se adquieren los productos necesarios en el transcurso de la semana para atender el evento programado.

La Hostería no tiene almacenado los productos cárnicos, al tener un servicio personalizado de los proveedores no tiene necesidad de mantener los productos en bodegas.

**6. ¿Qué aspectos considera para tener un servicio de calidad?**

Que los productos sean frescos, los productos de calidad, buenos productos. Además, se toma en cuenta las opiniones de los clientes, la satisfacción de los mismos y la opinión obtenida.

**7. ¿Cuáles son las principales características que prefiere en los productos cárnicos?**

La calidad principalmente, la frescura de los productos y la disponibilidad de los proveedores.

**8. ¿Cómo le gustaría que se le realice la toma de pedidos: correo, llamadas, mensajes de texto, WhatsApp, visita de un vendedor, otra Cuál?**

Los vendedores de las empresas proveedoras constantemente visitan el establecimiento, adicionalmente si se requieren productos se realizan llamadas para realizar los pedidos.

**9. ¿Para usted son importantes las promociones? ¿Qué promociones le han brindado para la compra de estos productos?**

Totalmente son importantes. En cuanto a productos cárnicos si se manejan descuentos. Especialmente si los pedidos son en gran cantidad se obtienen descuentos por volúmenes de pedidos.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD CÁMARA DE COMERCIO

**Objetivo:** Conocer la situación actual del sector y los factores que afectan a las empresas distribuidoras de masivos.

**Entrevistador:** Flores Lita Liceth

**Hora:** 3: 45 pm

**Entrevistado:** Michel Saúd, Presidente de la Cámara de Comercio en Ibarra

**Fecha:** 26 de diciembre de 2017

**Lugar:** Cámara de Comercio de

Ibarra

**1. ¿Cómo se encuentra el sector de comercio? - ¿Considera usted ha existido un incremento o disminución de las ventas en el comercio minorista?**

La ciudad de Ibarra es una ciudad netamente comercial, el dinamismo de la economía de la ciudad depende del comercio en un 70%, es decir si el comercio no está bien; no está bien el transporte, los servicios, la actividad financiera, el sector turístico, etc. Lo que implica que la interrelación que tiene el comercio con las otras actividades es primordial, ya que todo tiene un efecto.

En cuanto a disminución en ventas o incrementos. Desde hace tres – cuatro años atrás la situación del país es difícil; no solamente por el tema de la economía nacional, la actividad comercial en la ciudad de Ibarra es mucho más difícil a nivel de otras ciudades a nivel nacional, debido a que, la ciudad es una frontera viva. Ibarra se encuentra aproximadamente a 120 Km de Colombia.

Enfrentando una lucha para enfrentar ese turismo comercial. Y que, se presenta la situación durante todos los meses del año, turismo comercial de Ecuador que fluye hacia Colombia. En donde se observa circular por la ciudad de Ibarra vehículos con placas de las diferentes regiones del Ecuador. La situación si bien, relacionada con el año anterior, existe un poco más de confianza, ha mejorado en un porcentaje pequeño. Sin embargo las expectativas se mantienen, para poder cumplirlas.

## **2. ¿Qué factores afectan directamente a las empresas?**

Incluyendo las pequeñas, medianas y grandes empresas. El factor que las perjudica primero es el contrabando, un tema que se debe enfrentar con rigurosidad. El contrabando es una competencia desleal, porque, la actividad comercial tiene aproximadamente diecinueve ítems con los cuales se debe cumplir, en donde están los tributos, impuestos, tasas, otros, al gobierno central, los gobiernos locales etc. Entonces, son puntos que la actividad del comercio formal debe enfrentar realmente, no solamente la competencia desleal es la que afecta a las empresas respecto al contrabando en cuanto a la informalidad.

Ejemplo: se puede observar vehículos que se encuentran a lo largo de todas las calles de la ciudad de Ibarra con un comercio informal.

Importante mencionar que la ciudad no está en contra del comercio informal, ya que todos tenemos derecho al trabajo, pero de igual manera, todos queremos una ciudad ordenada, una ciudad segura. Ejemplo: Siendo injusto que un local comercial de calzado, se ubique fuera vehículos de la misma actividad u otras generando una competencia desleal. Si bien, pueden ser productos de contrabando o no. Sin embargo, generan malestar, mismos que no pagan impuestos, no tiene empleados por ende no pagan seguro social, no pagan bonificaciones,

utilidades y tributos, entre otros. A diferencia de la actividad formal de la ciudad que si debe cumplir con las obligaciones.

Como se menciona anteriormente el dinamismo de la ciudad depende de la actividad comercial formal en un 70%. Se ha realizado reuniones con autoridades, y se aspira que el año 2018 se pueda brindar los espacios específicos para que todos los comerciantes tengan oportunidades.

### **¿Cuáles políticas o leyes han ayudado o afectado al sector de comercio en la ciudad de Ibarra?**

En primera instancia en términos generales se debe cambiar esa normativa jurídica, tributaria, que pesa, no solamente al comercio sino a todas las actividades productivas y de servicios.

Ejemplo: intentar salvar, cargar más impuestos, por eso menciona la política tributaria, en la que de pronto el gobierno central cree que la única solución es meterle la mano al bolsillo de la propiedad privada, pequeñas, medianos, grandes. Es un error. Tomando en consideración que en la actividad privada de cada diez empleos, nueve los genera la actividad privada. En la ciudad de Ibarra de cada diez empleos, 6.8 los genera la actividad comercial. Retomando el ejemplo, es como intentar salvar a una persona que se está ahogando, lanzando un saco de piedras.

En una economía en recesión, lo que se pretende es incentivar la actividad comercial, productiva, de servicios.

Otro de los aspectos que afectaron durante estos años fue las salvaguardias, tema que golpeo la actividad comercial, ya que motivo el contrabando. Está bien, el tema de consumir “Lo nuestro”, pero hacerlo de manera libre. La Cámara de Comercio apoya las libertades.

Consumamos “Lo nuestro”, pero también exijamos que la producción tenga garantía, que los consumidores tengan un respaldo, una respuesta de conocer lo que consume. No está bien que consumamos “Lo nuestro” a precios elevados. Cuando se habla de libertades de comercio, libertad de emprendimiento eso es positivo.

Otro de los aspectos que afectan a la actividad del comercio en la ciudad de Ibarra es la burocracia existente, las trabas en cuanto al cumplimiento de los procedimientos y normas que exige la ley. La actividad comercial pierde aproximadamente el 16% de tiempo en presentar documentos, papeles, entre otros, al SRI, seguro social etc. Es lo correcto cumplir con todas las normas, pero así mismo se requiere de una normativa ágil.

El Ecuador es uno de los países más burocratizados, más complicados en América. De un sistema de comparación realizado entre 27 países, nuestro país se sitúa en el puesto 13 de complicación. Tomando en cuenta que son temas que no se trata de eludir, sino de simplificar y de normar.

#### **4. Qué atributos o características considera deben tener los productos y servicios nuestros para poder competir con los productos de Colombia.**

Primero es importante mencionar las bondades que tenemos. Sin embargo, partiendo del aspecto humano, como ciudad no falta mejorar. Mencionando ese carisma, la atención al cliente.

A los estudiantes en la academia les enseñan sobre normas y procedimientos. Pero es importante denotar que si nos falta, una chispa de atender bien al cliente, para vender los productos. Un producto se vende cuando es presentado de una manera correcta.

Otro de los aspectos que se vuelve complicado para algunos productos terminados, es que muchos dependen de materia prima importada que encarecen al producto. Además otro aspecto, que somos un país que maneja dólares. Ejemplo: los productos o al menos la mayoría cuestan \$1, los centavos no son tomados en cuenta. Lo que se hace es redondear los precios. No tomamos en cuenta que manejamos un salario en dólares.

Otro de los serios problemas presentes en todas las actividades comerciales, productivas y entre otras actividades. Es que no tienen un valor agregado, ya que nos hemos mantenidos estáticos con lo referente a la transferencia de tecnología. Ya que, si deseamos ser competitivos, lo importante es operar con la tecnología de calidad en el negocio. Para ello es necesario costear estos aspectos. Para lo que en estos aspectos debe incluirse la Banca de Desarrollo, el Estado, brindando incentivos en cuanto a los créditos para pequeñas, medianas y grandes empresas.

Cámara de Comercio de Ibarra está trabajando con Banco del Fomento, Corporación Financiera, con sistemas paralelos de créditos especial como con Banca de Desarrollo.

Adicionalmente la capacitación, la cual es fundamental.

**5. ¿Qué es lo que usted está haciendo como presidente de la Cámara de Comercio para apoyar a los microempresarios?**

Se pretende concientizar al mercado realizando campañas permanentes como “Yo compro en Ibarra”, “Yo compro en Imbabura”, “No al contrabando”, vendiendo a la provincia como “Marca Provincia”, la lucha constante hacia el contrabando. Otro aspecto importante

son las capacitaciones de punta, que le permita no sólo al comerciante, sino, al productor, empleado, que podamos darle un valor agregado a nuestros servicios. Además, el valor agregado que brindamos en las capacitaciones son las normas y los certificados acreditados por la Academia, por el Colegio de Contadores de Pichincha y de Imbabura. Tomamos en cuenta aspectos administrativos e incluso aspecto tecno productivo para los emprendedores.



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD SUPERVISOR MACRODISTRIBUCIONES

**Objetivo:** Conocer sobre las actividades principales a desarrollarse conjuntamente con su equipo de ventas, promociones y estrategias que va desarrollar.

**Entrevistador:** Flores Lita Liceth

**Hora:** 5: 00 pm

**Lugar:** Oficinas empresa Macrodistribuciones

**Fecha:** 26 de diciembre de 2017

**Entrevistado:** Fausto Clavijo, Supervisor de Ventas de Macrodistribuciones

#### 1. ¿Cuánto tiempo está trabajando en la empresa? – En ese tiempo ha podido levantar información sobre las ventas (productos más vendidos)

El tiempo de trabajo en la empresa es de 4 meses, en el cual se han determinado algunas actividades para mejorar el rendimiento de la fuerza de ventas. La información que se administra es para conocer sobre los clientes potenciales actuales, los clientes claves, sobre los clientes diarios, por medio de una visita personalizada. De los cuales se puede determinar cómo incrementar el volumen de pedidos como lo son los clientes potenciales y los clientes claves que mantienen compras altas de los productos.

#### 2. ¿Cuáles considera son sus principales competidores con respecto a: embutidos, lácteos, huevos?

Los principales competidores para la línea de embutidos están: Juris, Don Diego y empresas artesanales. Es importante mencionar la calidad de los productos que distribuye la empresa, son accesibles y además pueden competir con las grandes cadenas. Los productos de

Macro distribuciones mantiene la esencia de los productos como lo son el sabor. Las marcas de mayores ventas para la empresa son Embuandes y la Suiza con salchichas y chorizos.

Los competidores para la línea huevos es “Selecto”, la empresa Macro distribuciones es distribuidor exclusivo de huevos “Oro”, también cuenta con huevos sin marca y “Kikiriki”, con los cuales se presenta la empresa en el mercado, tomando en cuenta que los huevos es uno de los productos que más empuje de ventas le brinda a las demás líneas con las que cuenta la empresa por ser diarias.

También, en lácteos el principal competidor es “Rey leche”. Macro distribuciones es aliado estratégicamente con “Leche Carchi”, “Vita leche”, leche el “Ranchito”. Empresas grandes de nuestro país.

Además, la alianza con “Pasteurizadora Quito” con su producto “Vita”, ocupando el 33.7% del mercado. Lo que le ha permitido a la empresa tener un crecimiento de participación en el mercado.

Adicionalmente, la empresa se encuentra actualmente en un proyecto denominado Preventa para la línea gourmet. Ya que, no se presenta en la actualidad el adecuado enfoque hacia los establecimientos que utilizan los productos dentro de esta categoría. Para ello, como empresa se determinará un área de preventa que sirva para destinar el tiempo necesario en dar a conocer sobre los productos a los clientes, ya que al contar con una gama grande de productos se necesita tiempo para brindar información. Lo que no sucede así en la actualidad con la Auto venta, ya que el auto vendedor tiene tiempo limitado para poder atender a todos los clientes que se le han asignado.

Considerando que para la categoría alta no son todos los clientes, sino únicamente clientes específicos a los cuales se les pueda brindar información e incluso brindarles degustaciones para que puedan verificar la calidad del producto y su sabor.

### **¿Cómo obtiene información de la competencia?**

La empresa tiene varias técnicas para conocer sobre la competencia: la entrevista, estudio de mercado, la entrevista. También, por medio de los vendedores quienes retroalimentan a la empresa sobre las situaciones presentes en el mercado, como: presentaciones, nuevos productos, promociones de la competencia para los establecimientos.

Se realizan reuniones en donde se tratan los temas que los vendedores han observado, para poder desarrollar estrategias que permitan a la empresa mantener su nivel, así como también, mantener contacto con las marcas para poder brindar a los clientes varias ofertas o mejorar las de la competencia.

### **3. ¿Qué estrategia usted ha desarrollado para combatir a la competencia y mantenerse en el nivel actual como empresa?**

Las ofertas que se brindan vienen desde las marcas que se distribuyen, por ejemplo: “Leche Carchi”, brinda un jugo de pulpa de 200 ml de durazno o manzana verde. Mismo que viene una unidad por cada funda de leche.

La estrategia que se aplica es el tiempo en la entrega de los pedidos, ya que desde muy temprano en la mañana los camiones de distribución inician sus actividades laborales. Tomando en cuenta que la empresa tiene un mercado madrugador que requiere de los productos a horas tempranas en la mañana como lo son: huevos, lácteos, salchichas, jamones.

La distribuidora ha podido realizar también promociones en precio y producto, lo que ha permitido fidelizar a los clientes que son visitados a diferentes horas de la media mañana.

#### **4. Tiene planeado actividades de capacitación para sus vendedores**

Las actividades de capacitación son permanentes en la empresa Macrodistribuciones, además, la empresa tiene experiencia en temas para la capacitación, como lo son: gerencia de mercadeo y ventas. Mismos que son transmitidos al equipo de ventas por medio de clínicas de ventas, charlas, conferencias cortas debido al tiempo. Sin embargo, el objetivo es brindar los aspectos más importantes en cuanto a servicio y las mejoras que se deben incluir.

Actualmente, la empresa se encuentra en proceso de una Certificación por Competencias Laborales para los vendedores, a través del Ministerio de Trabajo, como lo es la norma ISO 17024.

#### **Tiene levantado alguna base de datos de los clientes**

Existe una base de datos, sin embargo la misma base de datos se alimenta todos los días. La cual permite realizar tres cosas importantes: primera, contar con una base de datos en el sistema que permita elaborar las rutas y frecuencias de visita, segundo, obtener la información de cuantos clientes actuales, para poder realizar una proyección de cuantos clientes crecería en el año siguiente, proyecciones de ventas y desarrollar actividades para el cumplimiento. Tercero, tener un número exacto de clientes con los que cuenta cada vendedor. Así, de existir cambio de algún vendedor, el personal nuevo tendría una secuencia ordenada de clientes, un mapa para guiarse y así poder solventar la necesidad que se presente.

En donde se puede conocer cuántos establecimientos, entre panaderías, tiendas, bares escolares, abastos, las cuentas claves, gasolineras, supermercados, y cuantos hogares consumen los productos de la empresa.

#### **5. Qué factores toma en consideración dentro de la comercialización de los productos – Usted tiene defina las rutas y los territorios**

Para poder tener una ruta eficiente se debe conocer el número de clientes, cual es el monto aproximado de compra, para equiparar las rutas y ordenar las rutas.

Los promedios de venta a realizar que se estiman deben solventar ciertos gastos como: el costo del vendedor, el costo del vehículo y combustible.

#### **6. Ha hecho alguna reestructuración de rutas**

Al momento se cuenta con rutas establecidas, se pretende equiparar las rutas de distribución en la cual ningún vendedor se sienta perjudicado.

#### **7. Qué estrategias comerciales usted ha implementado en este año**

Las promociones en la línea lácteos (12 unidades +1 gratis). La técnica de venta que se aplica para los vendedores contiene 5 pasos sencillos que consiste en: saludar, presentar el producto, escuchar al cliente sobre sus necesidades y requerimientos, agrandar el pedido para que compre más unidades, añadir el pedido ofreciendo las demás líneas de productos y despedirse satisfactoriamente.

## **8. Aprovechando el 2018, como nuevo año usted ha hecho un plan de desarrollo para lograr incremento de ventas - ¿Qué actividades ha planeado desarrollar?**

Las actividades que se desarrollaran son especialmente para los vendedores. Actualmente la empresa ha brindado la estrategia promocional “Gana-Gana” por temporada. Con el objetivo de motivar a los vendedores, para que así no pierdan las líneas de ventas, se mantengan y mejoren.

Ejemplo: para los tres primeros lugares de ventas de la semana se brindará dos entradas al cine para cada uno.

De igual manera por cada temporada se irán desarrollando incentivos para los vendedores para mejorar las ventas de la empresa. Adicionalmente, incluidas las promociones brindadas por las marcas que se distribuyen.

## **9. Conoce bien a su equipo de ventas**

No totalmente, sin embargo, en el tiempo de trabajo con los vendedores ha determinado el FODA de personalidad, aptitud y actitud de cada uno. Los aspectos que motivan y desmotivan al equipo de trabajo y así tomar acciones inmediatas con cada uno de los vendedores, brindándoles apoyo en todo aspecto.

### **b) Resultado de Ficha de observación**

Se presenta los resultados de la observación directa realizada en: Punto de venta “Candelaria”, Fábrica “Del Rancho”, supermercados Aki y Supermaxi.



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Conocer la infraestructura de la fábrica y bodegas de almacenamiento, incluido vehículos de distribución.

**Tabla 37**

*Ficha de Observación empresa Del Rancho*

FICHA DE OBSERVACIÓN EMPRESA DEL RANCHO			
DATOS			
<b>Observador</b>	Flores Lita Liceth		<b>Hora:</b> 10:00 am
<b>Fecha:</b> 13 de diciembre/17	<b>Lugar:</b> Fábrica Del Rancho		
Indicador	Aspectos a Observar	Descripción	Comentarios
<b>Infraestructura</b>	Camiones de distribución	Cuenta con dos tipos de vehículos de distribución Furgoneta – Camión	<b>Furgoneta</b> Pedidos puerta a puerta <b>Camiones</b> Pedidos en grandes cantidades
	Bodegas de almacenamiento	Cuenta con bodegas que cumplen los estándares de Buenas Prácticas de Manufactura	Divisiones para bodegas Normas de calidad
<b>Áreas de la empresa</b>	Cuartos fríos	Cuenta con cuartos fríos	Equipados con la tecnología adecuada
	Distribución de áreas	Las áreas no están definidas	La estructura de la empresa no está definida
	Área de Ventas	Cuenta con encargados de Ventas y Contabilidad	Tiene 4 vendedores Uno de ellos se dedica únicamente a la búsqueda de nuevos clientes
	Área de Marketing	No definida	Las actividades de Marketing las realiza el propietario: Descuentos Promociones Alianzas
<b>Ubicación de la planta</b>	Personal-Uniformes	No usa uniformes	El personal de producción está dotado de equipamiento necesario.
	Producción	Hostería Rancho de Carolina	Toda la infraestructura
<b>Punto de Venta</b>	Personal	Buen servicio Presentación de los productos buena- sin precios	No se logra tomar fotos del punto de venta.

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado:** Autora

Las fotografías se presentan en anexo N° 6



**ACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo:** Conocer la organización del punto de venta de la empresa “Candelaria”, los productos, precios y promociones.

**Tabla 38**

*Ficha de Observación empresa Candelaria*

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN EMPRESA CANDELARIA</b>		
<b>DATOS</b>		
<b>Observador</b> :	Flores Lita Liceth	<b>Hora:</b> 10: 00 am
<b>Fecha:</b> 22 de diciembre	<b>Lugar:</b> Punto de Venta empresa Candelaria “Frigo Fiesta”	
<b>Indicador</b>	<b>Aspectos a Observar</b>	<b>Descripción</b>
<b>Productos</b>	<b>Otras Marcas</b> Juris	<b>Presentaciones y precios:</b> Juris Mortadela Tradicional Tipo I \$2.05 Juris Mortadela de pollo T I \$2.25 Juris Jamón Americano \$2.95 Juris Jamón pavo T I \$ 2.30 y 2.10 Juris Sal Viena \$ 7 y 8.20 Juris Salchicha Tradic \$1.62 Juris Salchicha pollo \$1.75
	<b>Otras Marcas</b> Fritz Mr. Pollo Oro	Mortadela Fritz \$1.80
	<b>Candelaria Parrilleros frescos</b>	<b>Presentaciones y precios:</b> Salchichas de pollo \$2.80 Salchichas cervecera \$2.40 Botón de pollo \$3.20 Botón de asado \$3.20 Chorizo blanco \$3.20 Longaniza \$3.20 Morcilla negra \$3.20 Chori-queso \$3.20

		Chorizo parrillero \$ 3.20
		<b>Precios en libras</b>
		<b>Presentaciones y precios:</b>
		Tocino \$6.00
		Carnes \$6.10
		Costilla ahumada cerdo \$6.50
		Costilla ahumada cerdo otra presentación \$6.50
		Carne de cerdo ahumada \$6.10
		Jamón de pollo \$5.00
		Alitas BBQ \$4.20, 4.00, 4.10
		Pernil ahumado \$ 6.80
		Jamón Americano \$4.00
		Cerdo ahumado \$5.75
		Chuleta ahumada \$4.20
		Chirizo Blanco de ternera \$4.20
		Chorizo de carne \$4.20
		Chorizo de pollo \$4.20
		Precios en libras
<b>Promociones</b>	Descuentos	No aplican promociones en el punto de venta
	Promociones	No aplican promociones
<b>Servicio</b>	Excelente, Bueno, Malo	Excelente, el establecimiento tiene gran acogida y clientes.
	Personal uniformes	No usa uniformes, la agilidad del personal es evidente.
<b>Local</b>	Organización del local	Los productos se encuentran a vista de los clientes en los refrigeradores, con sus respectivos precios.
	Limpieza	El local se mantiene limpio, el olor es fresco.
<b>Variedad</b>	Presentaciones de los productos	Existe gran variedad, porciones, tamaños de cada una de las líneas que vende el establecimiento.

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado:** Autora

Las fotografías se presentan en anexo N° 7



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Conocer sobre los productos, precios y promociones presentes en los supermercados.

**Tabla 39**

*Ficha de Observación Supermaxi*

FICHA DE OBSERVACIÓN SUPERMAXI		
DATOS		
<b>Observador</b> :	Flores Lita Liceth	<b>Hora:</b> 11: 00 am
<b>Fecha:</b>	22 de diciembre de 2017	<b>Lugar:</b> Av. Mariano Acosta- La Plaza
Indicador	Aspectos a Observar	Descripción
Productos	Presentaciones y Precios diferentes marcas	Piggis \$ 14.64 Jamón de espalda Tipo I glaseado \$15.98 Pierno de cerdo ahumada vocatino \$60.68 Jamón cocido Tipo I Noisette Federer \$6.21 Pernil ahumada \$18.48 La italiana Lomito de cerdo enrollado con tocino \$23.75 Mix de embutidos picaditas \$1.50 Pollo al horno listo \$13.17 Lomo ahumado La Italiana \$35.38 Piggis Tocino Tipo I \$3.41 Pepperoni Tipo I \$2.91 Morcilla negra \$ 2.99 Mr. Pollo jamón de pollo libre de gluten \$2.84 AG chorizo finas hiervas \$ 2.74 IT chorizo paisa \$2.89 Plumrose chorizo Gaucho \$3.86 Fritz Tocineta Ahumada \$6.38 Fritz Jamón glaseado \$14.91 Fritz jamón Serrano \$5.49
	Presentaciones y Precios Fritz	Fritz Pierna pavo ahumada \$5.94 Fritz Chorizo de España T I \$4.65 Fritz Chorizo con jalapeño \$6.99 Fritz Chorizo \$ 7.52 Fritz Salchichas grandes \$7.16 Fritz Botón para asado Tipo I \$3.37

*Ficha de Observación Supermaxi*

		Fritz mix parrillero \$ 3.52 y 9.35
Marca “carnes”		Diferentes tipos de porciones y de acuerdo a eso el precio ejemplo: \$12.12
		Juris parrillada especial \$7.18
		Juris longaniza \$9.93
		Juris Chiripan \$ 2.61
		Juris Mortadela especial Tipo I \$3.17
Presentaciones y Precios Juris		Juris tocino ahumado \$4.33
		Juris salami Italiano \$2.75
		Juris Pepperoni Tipo I \$14.39
		Juris Jamón de pierna T I \$3.40
		Juris Jamón Virginia \$16.90
		Juris Jamón de pollo T I 200g \$2.82
		Don Diego Salchicha blanca para freír \$4.11
		Don Diego Salchichas de pavo \$10.14
		Bunz ahumada \$3.63
		Bunz Alemana 7.10
Presentaciones y Precios Don Diego, Bunz		Don Diego Longaniza \$ 10.99
		Don Diego Mortadela especial \$6.81
		Don Diego chorizo crudo Sarta roja \$19.88
		Don Diego vocatino navideño \$16.49
		Don Diego Big \$5.46
		Don Diego pollo \$13.17
		Don Diego Jamón de pechuga de pavo \$19.90
		Don Diego Salami Milán \$3.02
Gourmet		Filete de res Migñon \$ 11.60
Promociones	Descuentos	Super ofertas Supermaxi navidad 20, 30, y 40% Fritz tocineta 10% descuento

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado:** Autora

Las fotografías se presentan en anexo N° 8



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Conocer sobre los productos, precios y promociones presentes en los supermercados.

#### Tabla 40

*Ficha de Observación supermercado Aki*

FICHA DE OBSERVACIÓN		
AKI		
DATOS		
<b>Observador:</b>	Flores Lita Liceth	<b>Hora:</b> 10.30 am
<b>Fecha:</b>	22 de diciembre de 2017	<b>Lugar:</b> Av. Bolívar y Colón
Indicador	Aspectos a Observar	Descripción
Productos	Presentaciones y Precios diferentes marcas	La Catilla Parrillero \$3.18, 1.97
		La Castilla Botón de asado \$ 2.36
		La Castilla Mortadela Familiar \$1.20, 1.34
		La Catilla salchicha vienesa T I \$1.29
		La Catilla salchicha cocktail \$3.92
		La Castilla jamón familiar \$3.27
		Aki Longaniza \$2.31
		Aki chorizo parrillero \$2.44
		Aki parrilladas \$3.69
		Aki salchicha de ternera \$ 2.31
		Aki combo sandwichero de pollo \$4.57
		Aki chuletas ahumada \$8.40
		Aki mortadela taco \$2.97
		Plumrose Chorizo \$4.41
		Mr. Pollo salchichas \$2.10, 2.02
		Mr. Pollo jamón libre de gluten \$2.84
		Plumrose mortadela \$ 1.31
		Plumrose jamón navideño \$28.80
		La Europea salchichas calientes \$2.39
		Del artesano mortadela \$3.86
		Fritz chorizo parrillero \$2.61, 2.44
		Fritz salchipop \$5.69
		Fritz jamón de pechuga de pavo T I \$3.75

		Fritz jamón Glaseado \$7.12 Fritz lomiton \$14.85
		Juris mortadela Tradicional T I \$2.43 Juris salchichas vienas Tipo I \$1.29 Juris salami Italiano \$2.75 Juris morcilla Tipo I \$2.61
		Don Diego salchicha frankfuter \$1.50 Don Diego chuleta del lomo ahumada \$28.20 Diferentes presentaciones y porciones, de acuerdo a ello está designado el precio ejemplo: \$3.62, 5.44, Lengua de res \$7.38 Patas de res \$5.25
Promociones	Carne de res marca "carnes"	
	Carne de cerdo	\$3.22, 2.83, 3.42 en diferentes presentaciones, porciones y precios.

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado:** Autora

Las fotografías se presentan en anexo N° 9

### 3.8.2. Cuantitativo:

#### Tabla 41

*Cuadro de Informe*

<b>Cuadro de Informe de las encuestas realizadas en los establecimientos</b>	
Encuestas realizadas	36
Cerrados/ No existen	3
Sólo alojamiento- No tienen restaurante	2
Sin Respuesta- Establecimientos que no colaboran	11
<b>Total</b>	<b>52</b>

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

## a) Resultados de la Encuesta dirigida a los clientes potenciales

### 1. Qué marcas de embutidos y carnes compra:

**Tabla 42**

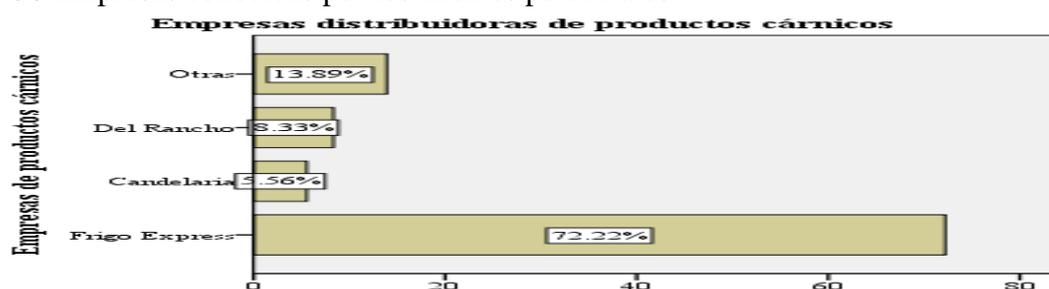
*Empresas que distribuyen productos cárnicos que reconocen y compran los clientes potenciales*

Empresas de productos cárnicos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frigo Express	26	72.2	72.2	72.2
	Candelaria	2	5.6	5.6	77.8
	Del Rancho	3	8.3	8.3	86.1
	Otras	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 30 Empresas conocidas por los clientes potenciales



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

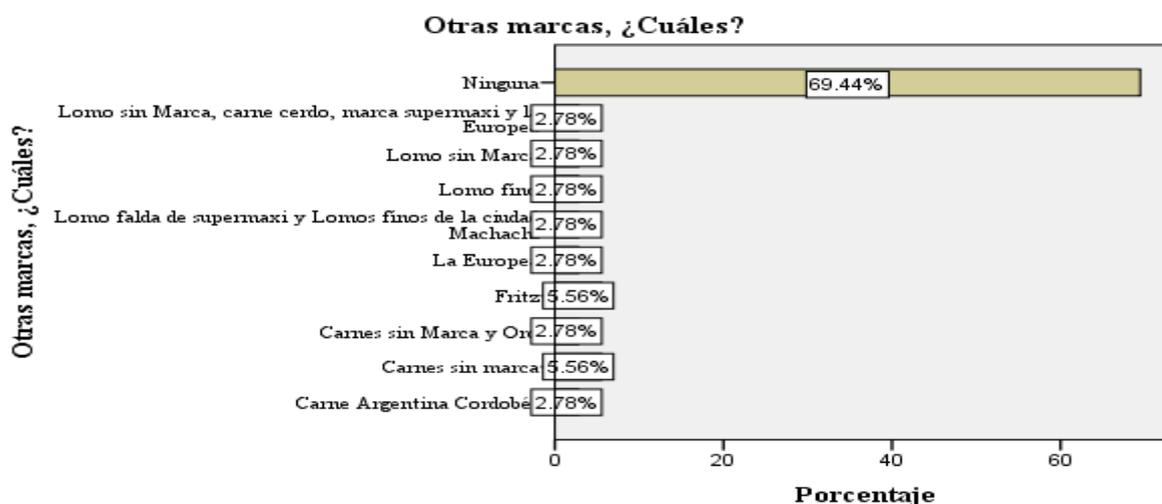
**Elaborado:** Autora

De acuerdo con la encuesta realizada, se determinan tres empresas de productos cárnicos que distribuyen en los establecimientos de primera clase, hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la provincia de Imbabura que son: Frigo Express, encargada de distribuir las marcas Juris, Pronaca y Don Diego, la Candelaria con productos que llevan el mismo nombre y productos Del Rancho de igual manera.

También, con el estudio de mercado, se obtiene un 13.89% de cobertura de mercado en la cual la empresa Macrodistribuciones puede cubrir. En donde están los establecimientos que requieren de los productos cárnicos. Ya que, las empresas distribuidoras de la competencia no han atendido a ese porcentaje de mercado.

**Tabla 43***Otras marcas*

<b>Otras marcas, ¿Cuáles?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Carne Argentina Cordobés	1	2.8	2.8	2.8
	Carnes sin marca	2	5.6	5.6	8.3
	Carnes sin Marca y Oro	1	2.8	2.8	11.1
	Fritz	2	5.6	5.6	16.7
	La Europea	1	2.8	2.8	19.4
	Lomo falda de Supermaxi y Lomos finos de la ciudad Machachi	1	2.8	2.8	22.2
	Lomo fino	1	2.8	2.8	25.0
	Lomo sin Marca	1	2.8	2.8	27.8
	Lomo sin Marca, carne cerdo, marca Supermaxi y la Europea	1	2.8	2.8	30.6
	Ninguna	25	69.4	69.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora**Figura 31** Otras marcas de productos cárnicos**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Se presentan requerimientos en cuanto a cortes de carnes y ahumados como son: Lomos de falda, finos y carnes: Marcas Cordobés, sin marcas provenientes de otras ciudades, chorizos en varias presentaciones marca Fritz, embutidos La Europea, carnes Argentinas marca cordobés. Marcas que trabajan con los establecimientos encuestados.

**2. Para elegir las marcas y comprar los productos cárnicos cuál es el nivel de importancia para los siguientes aspectos:**

**Tabla 44**

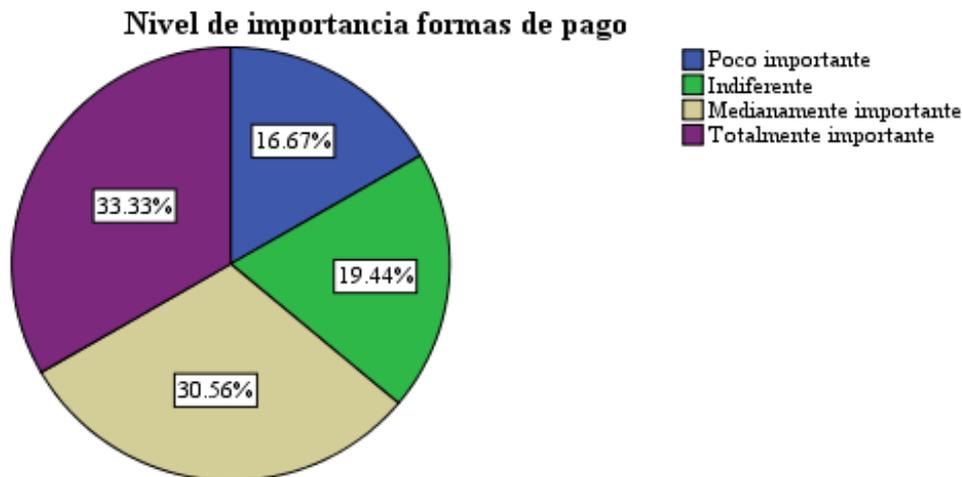
*Nivel de importancia para formas de pago al comprar*

Nivel de importancia formas de pago					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	6	16.7	16.7	16.7
	Indiferente	7	19.4	19.4	36.1
	Medianamente importante	11	30.6	30.6	66.7
	Totalmente importante	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 32 Nivel de importancia para formas de pago al comprar



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

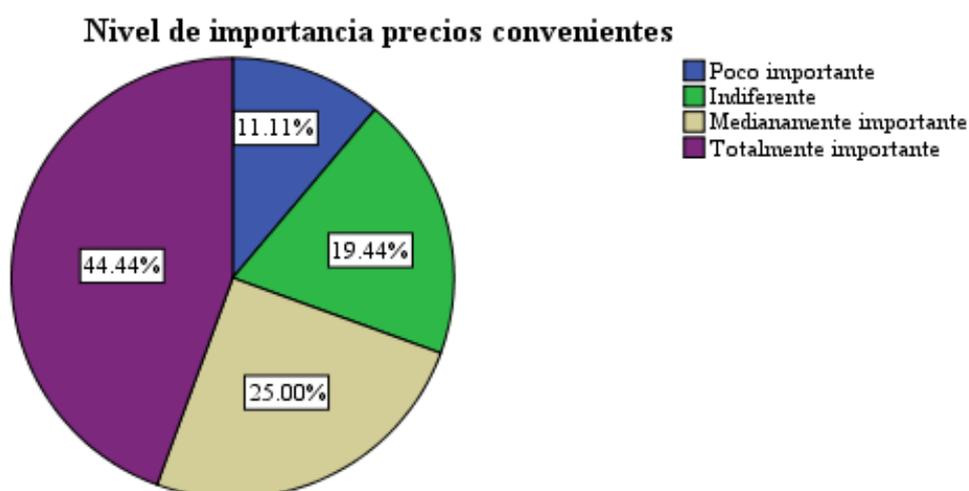
Al momento de comprar los productos, como se muestra en la figura en cuanto a las formas de pago, el porcentaje tomado en cuenta de manera muy importante es menor. Siendo, el porcentaje de totalmente importante menor al 50% por lo que este aspecto al momento de comprar no es considerado en la mayoría de los establecimientos.

**Tabla 45***Nivel de importancia para precios convenientes al comprar*

Nivel de importancia precios convenientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	4	11.1	11.1	11.1
	Indiferente	7	19.4	19.4	30.6
	Medianamente importante	9	25.0	25.0	55.6
	Totalmente importante	16	44.4	44.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 33 Nivel de importancia para precios convenientes al comprar

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

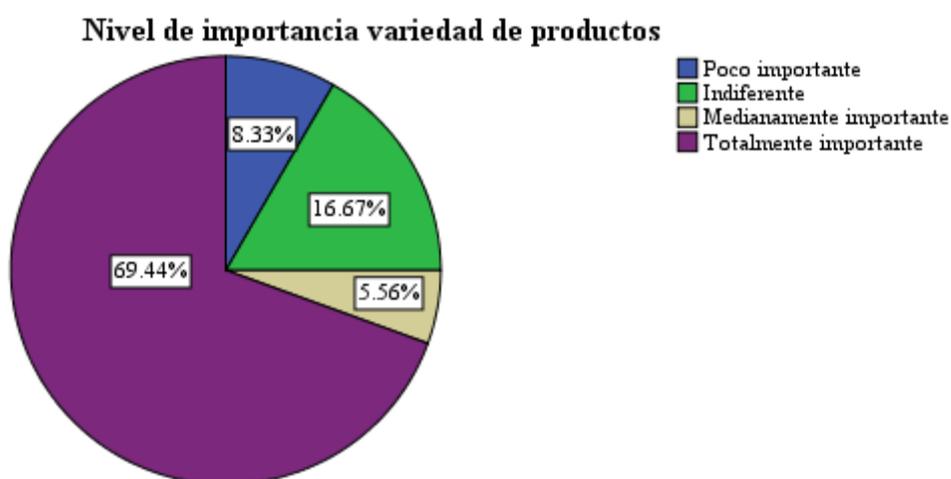
Los establecimientos encuestados al momento de comprar consideran los precios convenientes en un porcentaje mayor. Al existir varias marcas de productos cárnicos reconocidas este aspecto puede fidelizar o no a los mismos. Pero, es importante mencionar que al ser establecimientos de primera clase, las compras se ajustan a las necesidades y requerimientos de los consumidores finales en estos establecimientos.

**Tabla 46***Nivel de importancia para variedad de productos al comprar*

Nivel de importancia variedad de productos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	3	8.3	8.3	8.3
	Indiferente	6	16.7	16.7	25.0
	Medianamente importante	2	5.6	5.6	30.6
	Totalmente importante	25	69.4	69.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 34 Nivel de importancia para variedad de productos al comprar

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Uno de los aspectos totalmente importantes al momento de comprar por los establecimientos de primera clase encuestados es la variedad de productos que ofertan las diferentes marcas, tomando en cuenta que cada establecimiento requiere de un servicio y productos personalizados. Mismos que respondan a sus necesidades y cumplan sus expectativas. Como se observa en la figura este aspecto influye con un porcentaje mayor.

**Tabla 47**

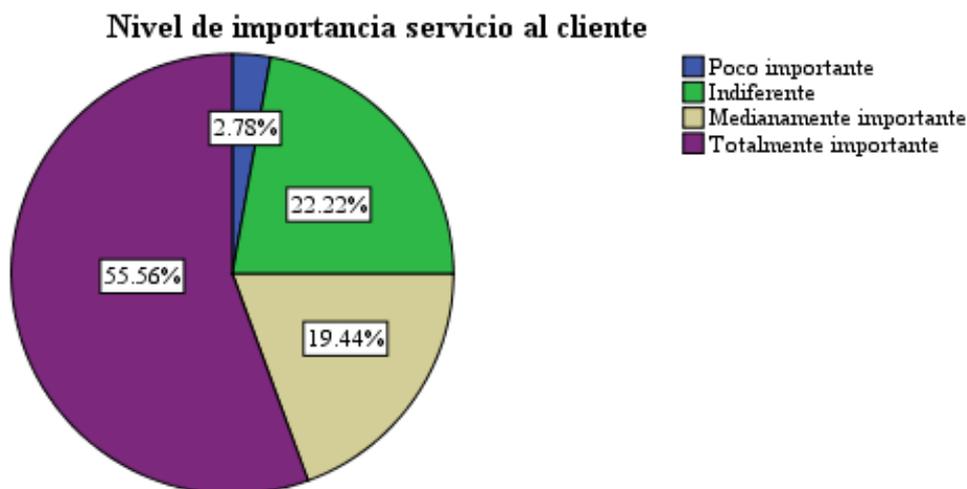
*Nivel de importancia para servicio al cliente brindado al comprar*

Nivel de importancia servicio al cliente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	1	2.8	2.8	2.8
	Indiferente	8	22.2	22.2	25.0
	Medianamente importante	7	19.4	19.4	44.4
	Totalmente importante	20	55.6	55.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 35 Nivel de importancia para servicio al cliente brindado al comprar



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

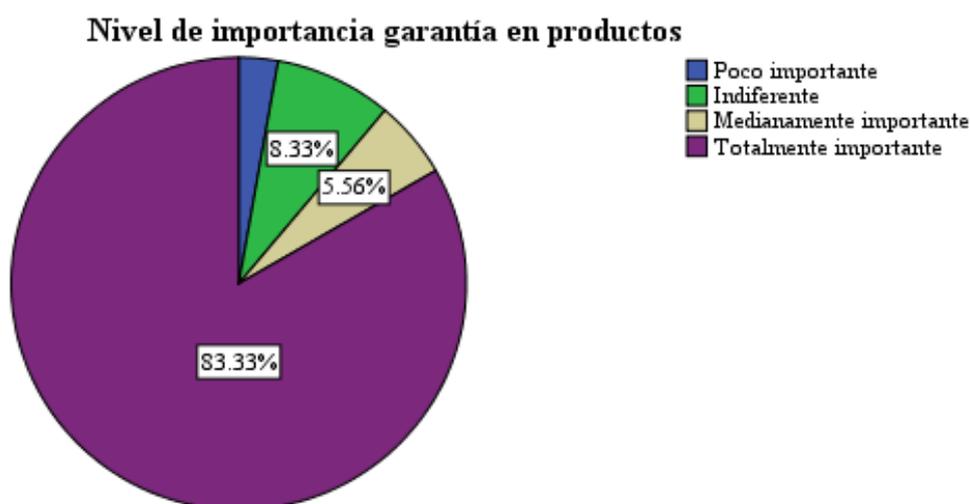
El servicio al cliente brindado viene a ser un punto clave para las empresas, sin embargo en los establecimientos de primera clase encuestados apenas un 55.56% considera este aspecto al momento de comprar los productos como totalmente importante. Mientras que, un 22.22% considera este aspecto de manera indiferente; es decir, no le prestan mayor interés. Sin embargo, la forma de acercamiento hacia los establecimientos debe ser altamente eficiente.

**Tabla 48***Nivel de importancia para garantía en los productos al comprar*

Nivel de importancia garantía en productos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	1	2.8	2.8	2.8
	Indiferente	3	8.3	8.3	11.1
	Medianamente importante	2	5.6	5.6	16.7
	Totalmente importante	30	83.3	83.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 36 Nivel de importancia para garantía de los productos al comprar

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Los establecimientos encuestados consideran la garantía de los productos como totalmente importante, ya que buscan seguridad en los productos que compran, no sólo para atender a sus consumidores finales, sino también, la salud de los mismos y el prestigio del negocio. Por ello este aspecto es de vital importancia.

**Tabla 49**

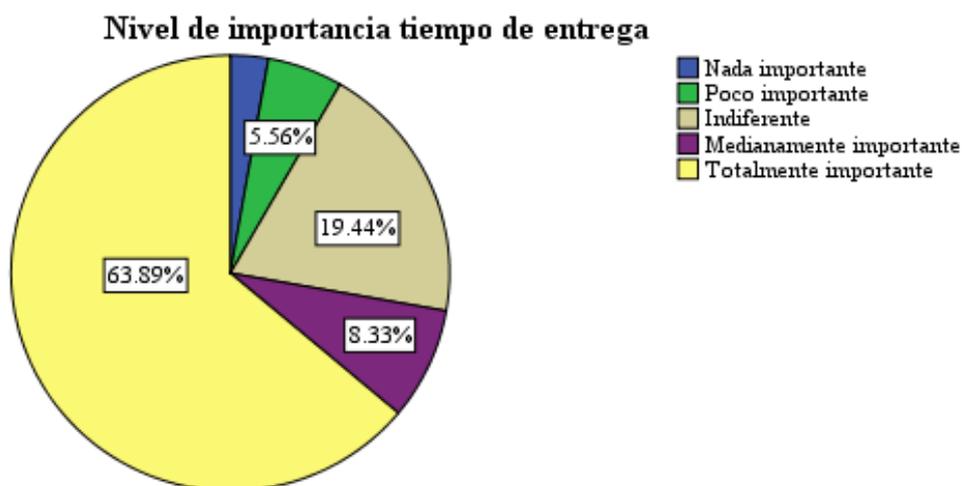
*Nivel de importancia para el tiempo de entrega de los pedidos al comprar*

Nivel de importancia tiempo de entrega					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	1	2.8	2.8	2.8
	Poco importante	2	5.6	5.6	8.3
	Indiferente	7	19.4	19.4	27.8
	Medianamente importante	3	8.3	8.3	36.1
	Totalmente importante	23	63.9	63.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 37 Nivel de importancia para la entrega de pedidos a tiempo al comprar



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Mediante la encuesta realizada, un 61.10% de establecimientos realiza compras con pedidos directos en el negocio, por lo que la entrega a tiempo es totalmente importante y tiene el porcentaje mayor. También, de acuerdo a la figura tenemos 19.44% correspondiente a indiferente. Debido a que existen establecimientos que compran en supermercados y puntos de ventas propios de las marcas, otros. Por lo que no toman en consideración este aspecto al momento de comprar.

**Tabla 50***Nivel de importancia para las promociones y descuentos al comprar*

Nivel de importancia promociones y descuentos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	5	13.9	13.9	13.9
	Indiferente	6	16.7	16.7	30.6
	Medianamente importante	12	33.3	33.3	63.9
	Totalmente importante	13	36.1	36.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 38 Nivel de importancia para promociones y descuentos al comprar

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

De acuerdo con los resultados 36.11% consideran totalmente importante las promociones y descuentos al momento de comprar. Sin embargo, no es considerado por las empresas proveedoras ya que no brindan promociones, según mencionan algunos de los establecimientos encuestados. Obtienen descuentos en su mayoría por volúmenes de compras, pero la importancia de la calidad de los productos justifica los precios. Por lo que, para algunos este aspecto no es tomado en cuenta al momento de comprar.

**Tabla 51**

*Nivel de importancia para la calidad de los productos al comprar*

		Nivel de importancia calidad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente importante	36	100.0	100.0	100.0

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 39 Nivel de importancia para calidad al comprar



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

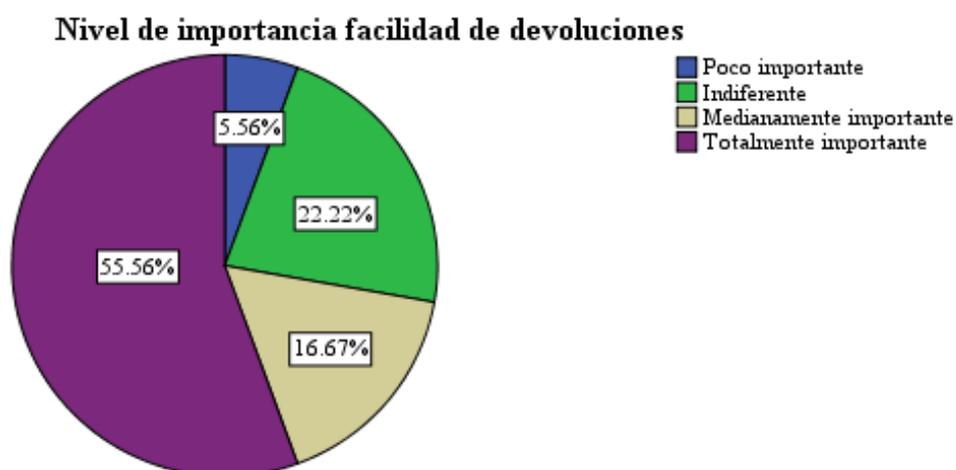
Uno de los aspectos considerados totalmente importantes al momento de comprar para los establecimientos encuestados es la calidad de los productos. Al contar con consumidores finales de paladares exigentes, se preocupan también por tener personal que logre identificar características claves en los productos cárnicos que van a ser adquiridos. Por lo que, para tener un acercamiento más directo a este tipo de negocios es importante realizar demostraciones y brindar muestras de los productos, mismos que serán evaluados.

**Tabla 52***Nivel de importancia para facilidad de devoluciones al comprar*

Nivel de importancia facilidad de devoluciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	2	5.6	5.6	5.6
	Indiferente	8	22.2	22.2	27.8
	Medianamente importante	6	16.7	16.7	44.4
	Totalmente importante	20	55.6	55.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 40 Nivel de importancia para facilidad de devoluciones al comprar

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

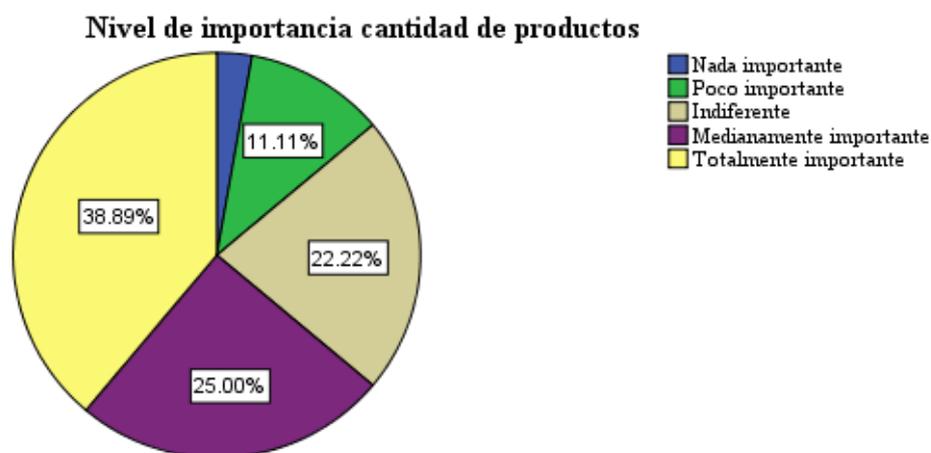
Mediante los resultados obtenemos que la facilidad de devoluciones es tomado en consideración con un porcentaje mayor por los establecimientos al momento de comprar. Ya que, de existir inconvenientes con los productos, lo requerido es poder devolver o cambiar los productos.

**Tabla 53***Nivel de importancia para cantidad de los productos al comprar*

<b>Nivel de importancia cantidad de productos</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	1	2.8	2.8	2.8
	Poco importante	4	11.1	11.1	13.9
	Indiferente	8	22.2	22.2	36.1
	Medianamente importante	9	25.0	25.0	61.1
	Totalmente importante	14	38.9	38.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 41 Nivel de importancia para cantidad de productos al comprar

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

De acuerdo con la encuesta realizada a los establecimientos de primera clase, al momento de comprar los productos o elegir las marcas con respecto a la cantidad de productos no obtiene un porcentaje que supere el 50% o la mayoría, por lo que se puede decir que este aspecto no es de interés al momento de realizar las compras o pedidos.

### 3. Qué importancia da a las siguientes promociones y descuentos

**Tabla 54**

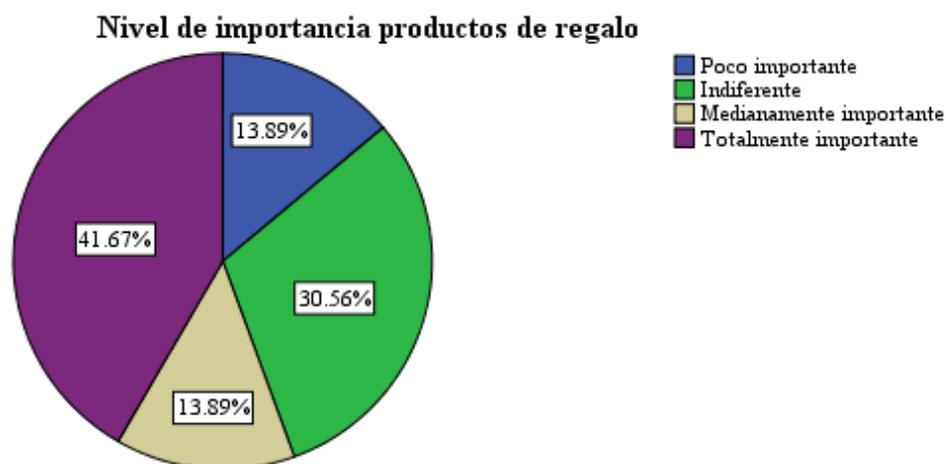
*Nivel de importancia para productos de regalo*

Nivel de importancia productos de regalo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	5	13.9	13.9	13.9
	Indiferente	11	30.6	30.6	44.4
	Medianamente importante	5	13.9	13.9	58.3
	Totalmente importante	15	41.7	41.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 42 Nivel de importancia productos de regalo



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

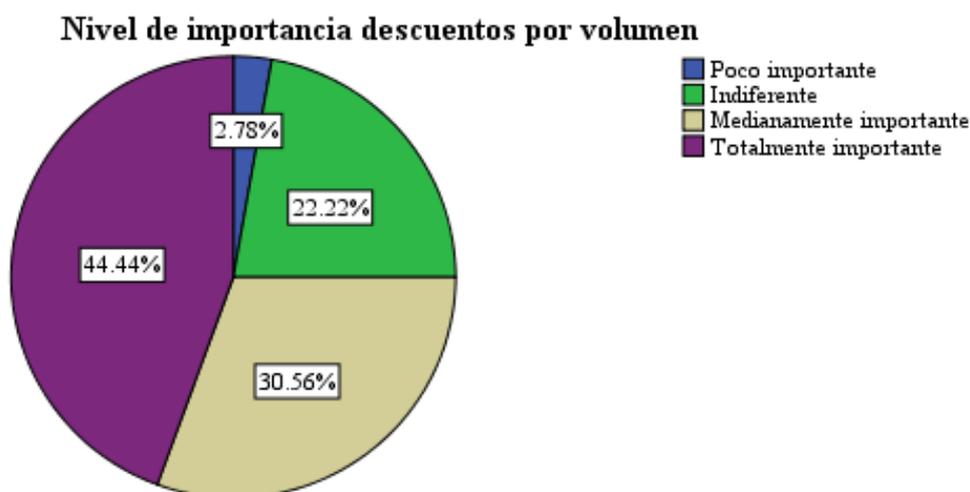
De acuerdo con los resultados, en este aspecto un 41.67% lo considera totalmente importante, dentro de las promociones. Ya que, de existir nuevos productos o presentaciones los establecimientos creen necesario este aspecto. Sin embargo, se presenta un porcentaje de 30.56% correspondiente a indiferente, lo que significa que existen establecimientos que no le dan interés a este punto.

**Tabla 55***Nivel de importancia para descuentos por volumen*

Nivel de importancia descuentos por volumen					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	1	2.8	2.8	2.8
	Indiferente	8	22.2	22.2	25.0
	Medianamente importante	11	30.6	30.6	55.6
	Totalmente importante	16	44.4	44.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 43 Nivel de importancia para descuentos por volumen

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Se presentan porcentajes mayores de totalmente y medianamente importante para los descuentos por volumen, tomados en cuenta por los establecimientos encuestados. Ya que, existen ocasiones que demandan de gran cantidad de materia prima cárnica, por ende, este aspecto les permite negociar hasta cierto punto el precio de las unidades que están por adquirir.

**Tabla 56***Nivel de importancia para regalos publicitarios*

<b>Nivel de importancia regalos publicitarios</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	2	5.6	5.6	5.6
	Poco importante	12	33.3	33.3	38.9
	Indiferente	12	33.3	33.3	72.2
	Medianamente importante	8	22.2	22.2	94.4
	Totalmente importante	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 44 Nivel de importancia para regalos publicitarios

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

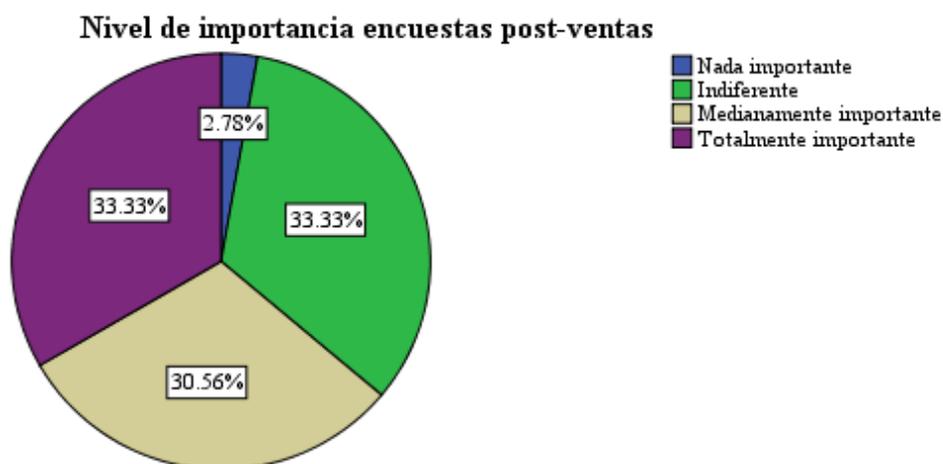
Con un porcentaje mayor correspondiente a indiferente, se determina que los regalos publicitarios no son de mayor interés para los establecimientos encuestados. Sin embargo, de acuerdo a la gráfica se obtiene el mismo porcentaje correspondiente a medianamente importante, en donde las empresas o marcas entregan este tipo de promociones a los establecimientos encuestados.

**Tabla 57***Nivel de importancia para encuestas post - ventas*

Nivel de importancia encuestas post-ventas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	1	2.8	2.8	2.8
	Indiferente	12	33.3	33.3	36.1
	Medianamente importante	11	30.6	30.6	66.7
	Totalmente importante	12	33.3	33.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 45 Nivel de importancia para encuestas post-ventas

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

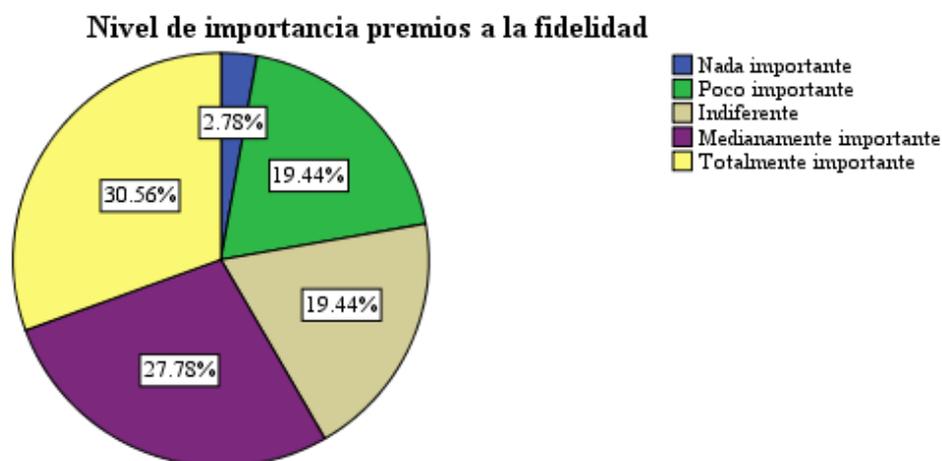
Obteniendo el mismo porcentaje correspondiente a indiferente y totalmente importante, se determina que los establecimientos poco le dan importancia a este aspecto. Ya que, de existir inconvenientes con los productos o servicio se notifica directamente con la persona encargada solicitando solución o mejoras.

**Tabla 58***Nivel de importancia para los premios a la fidelidad*

Nivel de importancia premios a la fidelidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	1	2.8	2.8	2.8
	Poco importante	7	19.4	19.4	22.2
	Indiferente	7	19.4	19.4	41.7
	Medianamente importante	10	27.8	27.8	69.4
	Totalmente importante	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 46 Nivel de importancia para premios a la fidelidad

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

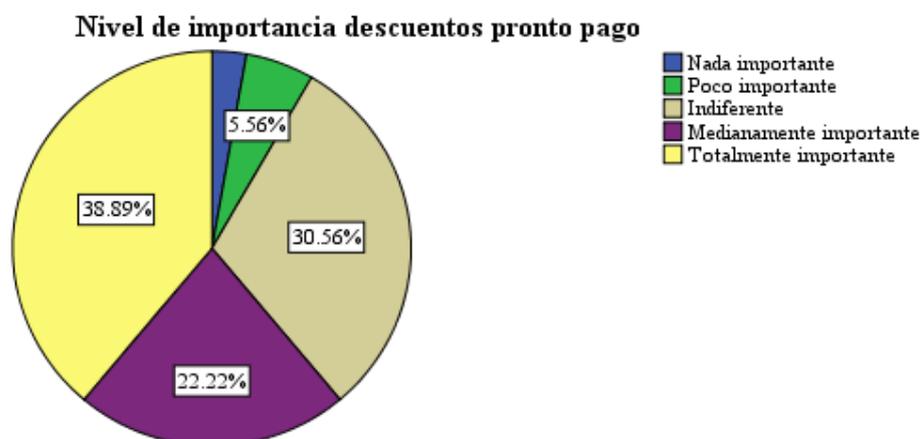
De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta en los establecimientos de primera clase en la provincia, obtenemos mayores porcentajes de totalmente y medianamente importante con respecto a los premios de fidelidad con las distribuidoras o marcas. Por lo que, es importante brindarles incentivos a los establecimientos y premios por su confianza.

**Tabla 59***Nivel de importancia para descuentos por pronto pago*

<b>Nivel de importancia descuentos pronto pago</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	1	2.8	2.8	2.8
	Poco importante	2	5.6	5.6	8.3
	Indiferente	11	30.6	30.6	38.9
	Medianamente importante	8	22.2	22.2	61.1
	Totalmente importante	14	38.9	38.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 47 Nivel de importancia para descuentos por pronto pago

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

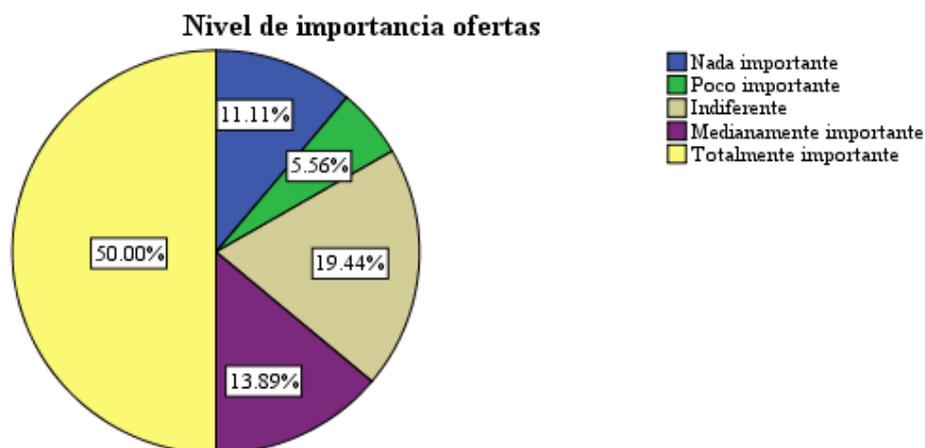
Mediante la encuesta realizada se obtiene un porcentaje alto en cuanto al nivel de totalmente importante para descuentos por pronto pago, sin embargo, se muestra un 30.56% de indiferente, en donde los establecimientos realizan los pedidos y los pagos a la entrega de los mismos. Siendo este aspecto de poco interés. Ya que, los pedidos se cancelan en un periodo no mayor de una semana.

**Tabla 60***Nivel de importancia para las ofertas*

Nivel de importancia ofertas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	4	11.1	11.1	11.1
	Poco importante	2	5.6	5.6	16.7
	Indiferente	7	19.4	19.4	36.1
	Medianamente importante	5	13.9	13.9	50.0
	Totalmente importante	18	50.0	50.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 48 Nivel de importancia para ofertas

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

El nivel de totalmente importante de este aspecto para los establecimientos encuestados representa el 50%, en donde se encuentran las ofertas por temporadas, ofertas de las marcas e incluso como dos por el precio de una. Aspectos considerados por las personas encargadas, mismas que colaboraron con la encuesta.

#### 4. Qué aspectos considera para que un servicio sea de calidad

**Tabla 61**

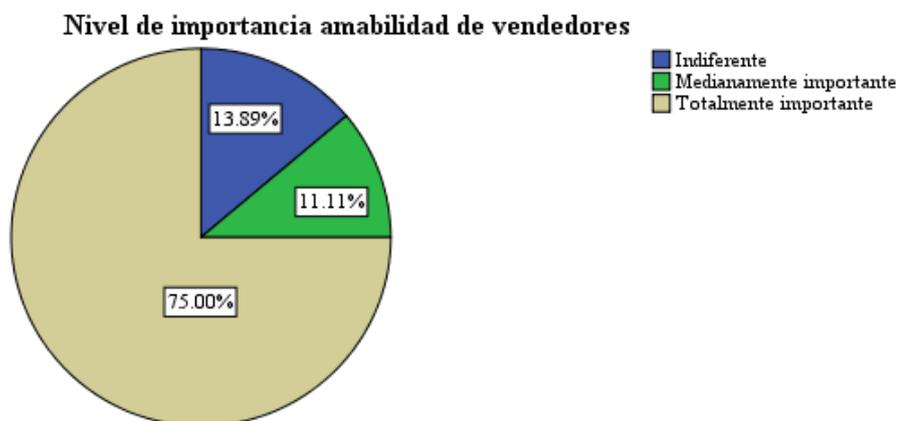
*Nivel de importancia para la amabilidad de los vendedores en el servicio*

Nivel de importancia amabilidad de vendedores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	5	13.9	13.9	13.9
	Medianamente importante	4	11.1	11.1	25.0
	Totalmente importante	27	75.0	75.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 49 Nivel de importancia para amabilidad de los vendedores en el servicio



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

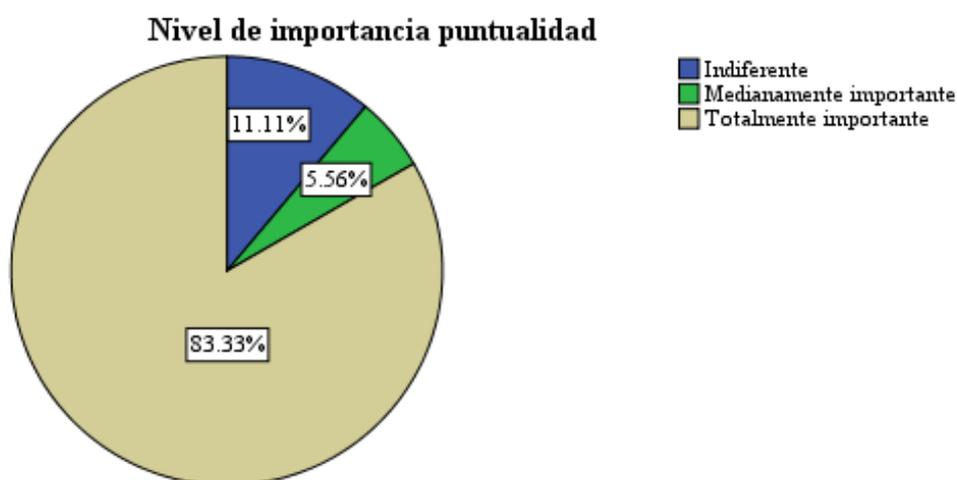
De acuerdo con la encuesta realizada a los establecimientos de primera clase de la provincia de Imbabura, consideran la amabilidad de los vendedores como totalmente importante para que un servicio sea de calidad.

**Tabla 62***Nivel de importancia para la puntualidad en el servicio*

Nivel de importancia puntualidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	4	11.1	11.1	11.1
	Medianamente importante	2	5.6	5.6	16.7
	Totalmente importante	30	83.3	83.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 50 Nivel de importancia para la puntualidad en el servicio

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

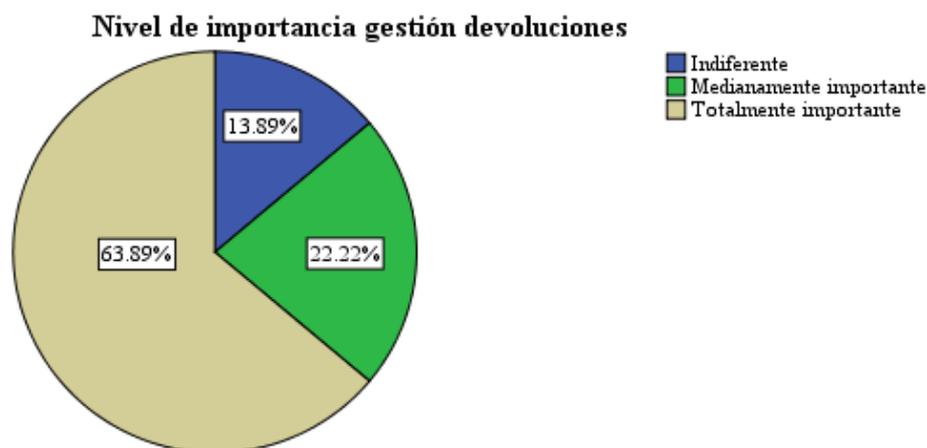
De acuerdo con la encuesta realizada a los establecimientos de primera clase de la provincia Imbabura, se obtiene un porcentaje mayor en totalmente importante para el aspecto de la puntualidad en el servicio. Ya que, es importante mencionar las emergencias y necesidades que tienen estos negocios, por ende la puntualidad es un factor primordial para tener un servicio de calidad.

**Tabla 63***Nivel de importancia para la gestión de devoluciones en el servicio*

Nivel de importancia gestión devoluciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	5	13.9	13.9	13.9
	Medianamente importante	8	22.2	22.2	36.1
	Totalmente importante	23	63.9	63.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 51 Nivel de importancia para gestión de devoluciones en el servicio

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

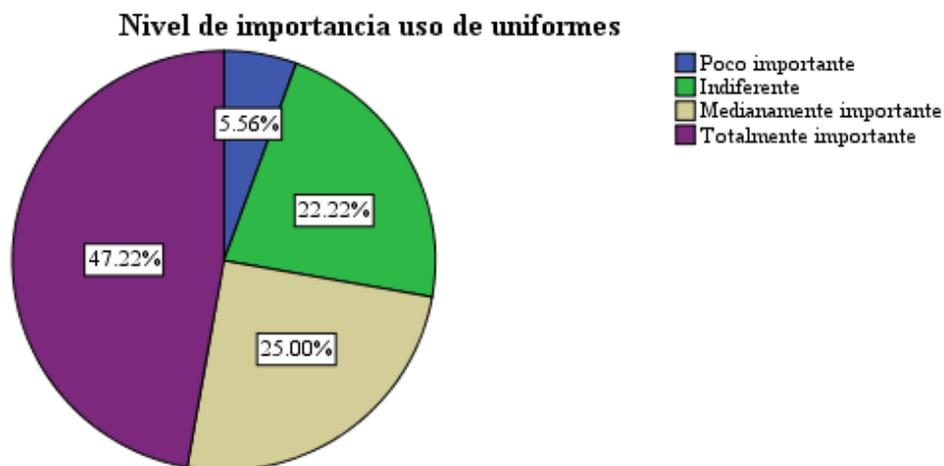
La gestión de devoluciones de acuerdo a los resultados obtenidos, es considerada totalmente importante para los establecimientos de primera clase encuestados en la provincia de Imbabura dentro de un servicio de calidad, con un porcentaje mayor. Sin embargo, se tiene un porcentaje menor correspondiente a indiferente, en donde se encuentran los establecimientos que realizan compras en supermercados y otros negocios, mismos que no toman en cuenta este aspecto.

**Tabla 64***Nivel de importancia para uso de uniformes en el servicio*

Nivel de importancia uso de uniformes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	2	5.6	5.6	5.6
	Indiferente	8	22.2	22.2	27.8
	Medianamente importante	9	25.0	25.0	52.8
	Totalmente importante	17	47.2	47.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 52 Nivel de importancia para uso de uniformes en el servicio

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

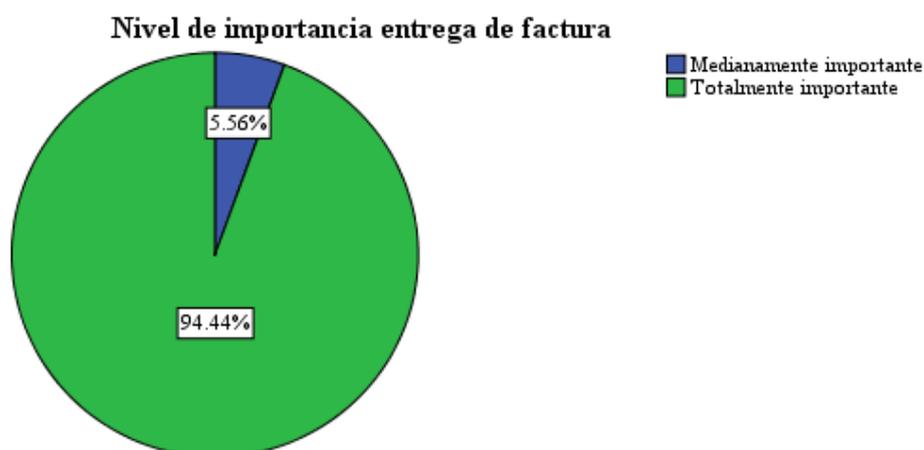
En los aspectos considerados en la encuesta realizada a los establecimientos de primera clase de la provincia de Imbabura, con un porcentaje mayor obtenemos el uso de uniformes como totalmente importante para tener un servicio de calidad, en donde algunos establecimientos mencionan necesario la identificación del personal con la empresa en la cual trabaja. Mientras que, un 22.22% de los establecimientos encuestados no toman en consideración este aspecto para tener un excelente servicio.

**Tabla 65***Nivel de importancia para la entrega de facturas en el servicio*

Nivel de importancia entrega de factura					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente importante	2	5.6	5.6	5.6
	Totalmente importante	34	94.4	94.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 53 Nivel de importancia para la entrega de facturas en el servicio

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Dentro de los aspectos para valorar un servicio de calidad, el nivel de importancia para la entrega de facturas tiene el mayor porcentaje. Ya que, al ser establecimientos legalmente constituidos, requieren de las respectivas documentaciones para el cumplimiento de las responsabilidades y pago de impuestos. Por lo que, este aspecto es de vital importancia.

**Tabla 66**

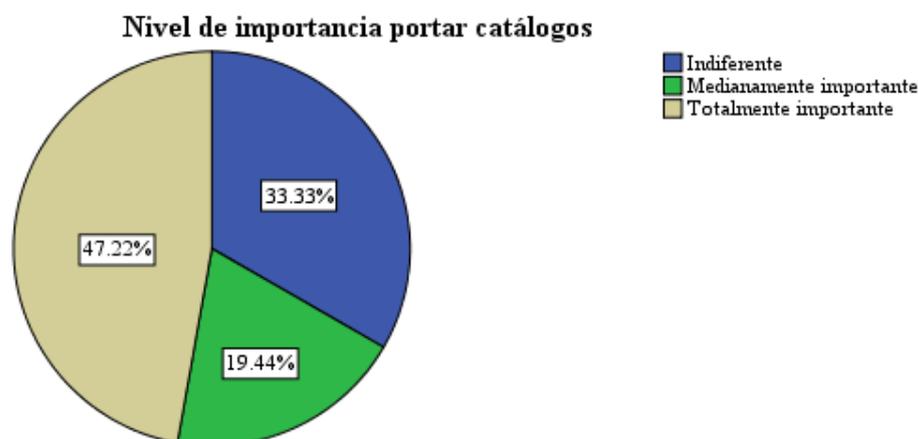
*Nivel de importancia para portar catálogos de los productos en el servicio*

Nivel de importancia portar catálogos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	12	33.3	33.3	33.3
	Medianamente importante	7	19.4	19.4	52.8
	Totalmente importante	17	47.2	47.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 54 Nivel de importancia para portar catálogos de los productos en el servicio



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada, con un porcentaje mayor en cuanto a portar catálogos de los productos para obtener un servicio de calidad es de total importancia para los establecimientos. Sin embargo, con un 33.33% correspondiente a indiferente, están los establecimientos que no dan interés a los catálogos, sino, más bien a las muestras de los productos que las empresas ofrezcan, así pueden denotar la calidad de los productos y probarlos. Por lo que, portar catálogos y muestras se vuelve complementario.

## 5. Qué características Ud. Valora en los embutidos, indique el nivel de importancia

**Tabla 67**

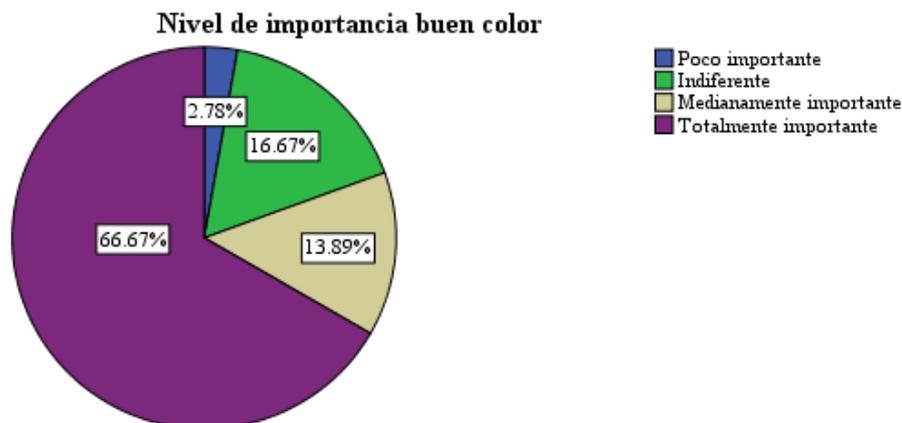
*Nivel de importancia para buen color*

Nivel de importancia buen color					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	1	2.8	2.8	2.8
	Indiferente	6	16.7	16.7	19.4
	Medianamente importante	5	13.9	13.9	33.3
	Totalmente importante	24	66.7	66.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 55 Nivel de importancia para buen color de los productos cárnicos



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

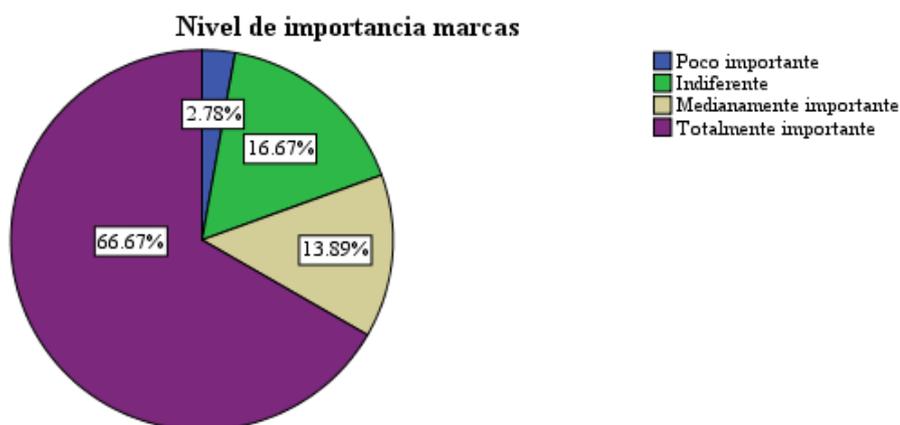
Dentro de los aspectos que valoran los establecimientos de primera clase se encuentra el buen color de los productos cárnicos como totalmente importante, ya que de ello depende el sabor, textura, consistencia que deben tener los productos procesados. Como lo son carnes ahumadas, semipreparada, embutidos, diferentes carnes y cortes. Mismas que deben mantener su frescura.

**Tabla 68***Nivel de importancia para marcas*

Nivel de importancia marcas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	1	2.8	2.8	2.8
	Indiferente	6	16.7	16.7	19.4
	Medianamente importante	5	13.9	13.9	33.3
	Totalmente importante	24	66.7	66.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 56 Nivel de importancia para marcas de los productos cárnicos

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

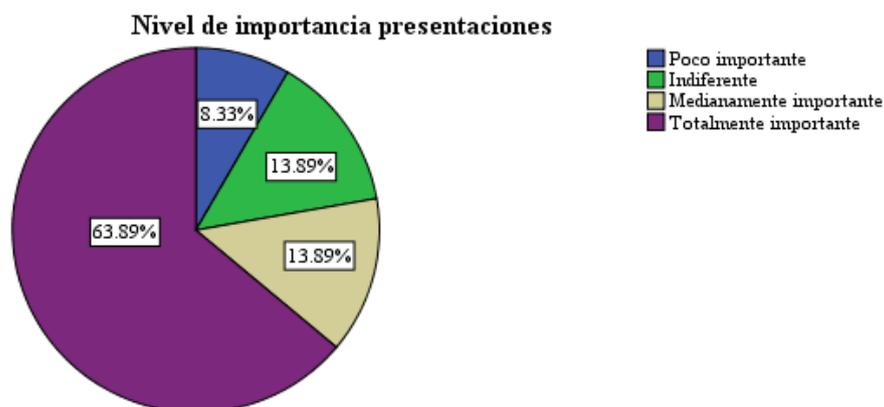
Mediante la encuesta realizada, se obtiene un porcentaje mayor para totalmente importante en el nivel de importancia sobre las marcas de cárnicos, aspecto que es tomado en cuenta por los establecimientos de primera clase dentro de las características que valoran de los embutidos y carnes.

**Tabla 69***Nivel de importancia para las presentaciones*

Nivel de importancia presentaciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	3	8.3	8.3	8.3
	Indiferente	5	13.9	13.9	22.2
	Medianamente importante	5	13.9	13.9	36.1
	Totalmente importante	23	63.9	63.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 57 Nivel de importancia para las presentaciones de los productos cárnicos

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

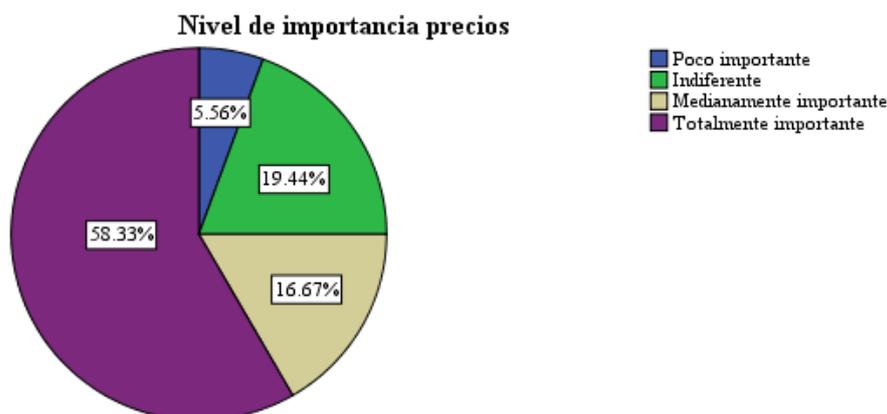
De las características que valoran los establecimientos de primera clase de la provincia se encuentra con el mayor porcentaje las presentaciones de los productos cárnicos, ya que, consideran el tener variedad y buena presentación es necesario. Sin embargo, también se presentan porcentajes menores de establecimientos quienes no toman en cuenta este aspecto de las características de los productos.

**Tabla 70***Nivel de importancia para los precios*

Nivel de importancia precios					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	2	5.6	5.6	5.6
	Indiferente	7	19.4	19.4	25.0
	Medianamente importante	6	16.7	16.7	41.7
	Totalmente importante	21	58.3	58.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 58 Nivel de importancia para los precios de los productos cárnicos

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

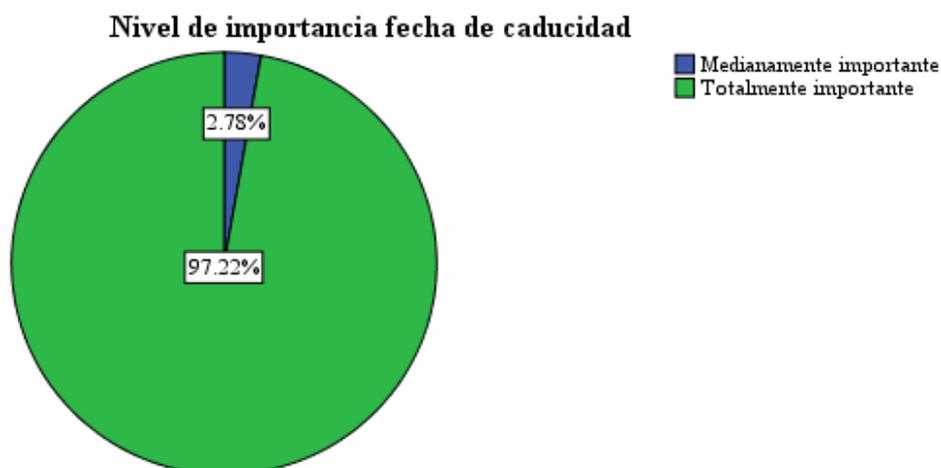
De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los establecimientos de primera clase en la provincia de Imbabura, con respecto al nivel de importancia que le dan a los precios de los productos se obtiene un 58.33% de totalmente importante. Una de las características menos valoradas en los productos cárnicos. Sin embargo, el porcentaje sobrepasa de la mitad, por lo que, los establecimientos si toman en cuenta este aspecto en los embutidos y carnes.

**Tabla 71***Nivel de importancia para fecha de caducidad*

Nivel de importancia fecha de caducidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente importante	1	2.8	2.8	2.8
	Totalmente importante	35	97.2	97.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 59 Nivel de importancia para la fecha de caducidad de los productos cárnicos

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

De las características que valoran los establecimientos de primera clase de la provincia, el aspecto de mayor porcentaje es la fecha de caducidad. Considerado indispensable. Ya que, algunos establecimientos mencionan comprar productos con mayores días de durabilidad, que conserve el sabor y la textura. Lo que hace de los productos confiables y preferidos.

## 6. Con que frecuencia realiza las compras de productos cárnicos, elija una opción

**Tabla 72**

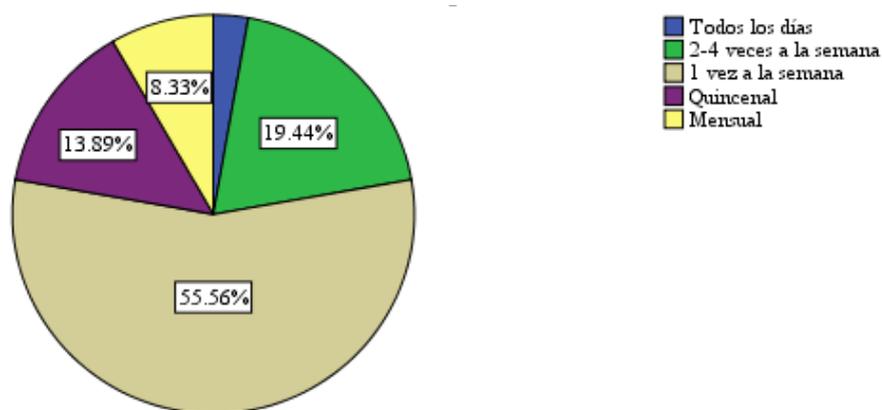
*Frecuencia de compras*

Frecuencia de compras					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Todos los días	1	2.8	2.8	2.8
	2-4 veces a la semana	7	19.4	19.4	22.2
	1 vez a la semana	20	55.6	55.6	77.8
	Quincenal	5	13.9	13.9	91.7
	Mensual	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 60 Frecuencia de compras de los productos cárnicos



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Mediante los resultados obtenidos de la encuesta, se determina que la mayoría de establecimientos realizan compras una vez a la semana, es importante mencionar que los mismos trabajan de acuerdo a los eventos y actividades programadas o eventuales que se presenten. También, un porcentaje de 19.44% lo realiza de 2 a 4 veces en la semana.

## 7. En dónde prefiere comprar embutidos y carnes elija una opción

**Tabla 73**

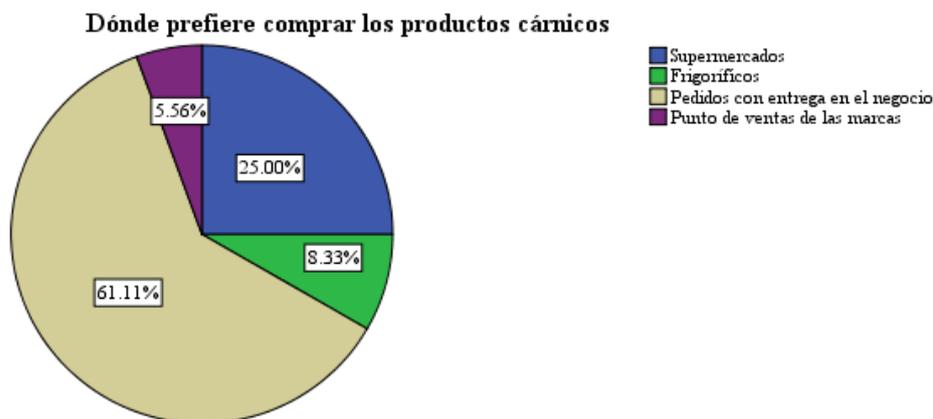
*Lugar de preferencia para la compra de cárnicos*

Dónde prefiere comprar los productos cárnicos			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Supermercados	9	25.0
	Frigoríficos	3	8.3
	Pedidos con entrega en el negocio	22	61.1
	Punto de ventas de las marcas	2	5.6
	Total	36	100.0

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 61 Lugar de preferencia para la compra de cárnicos



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Con los resultados, la opción de mayor porcentaje en cuanto al lugar de preferencia para la compra de productos cárnicos para los establecimientos encuestados es pedidos con entrega directa en el negocio, en donde se toma en cuenta la comodidad y facilidad con la que se puede adquirir los productos. Seguido, se encuentra los supermercados, obteniendo el segundo lugar de preferencia. Además, puntos de ventas propios de las marcas y frigoríficos en tercer y cuarto lugar respectivamente.

## 8. Ha escuchado sobre las marcas de embutidos y carnes la Suiza e Italiana

**Tabla 74**

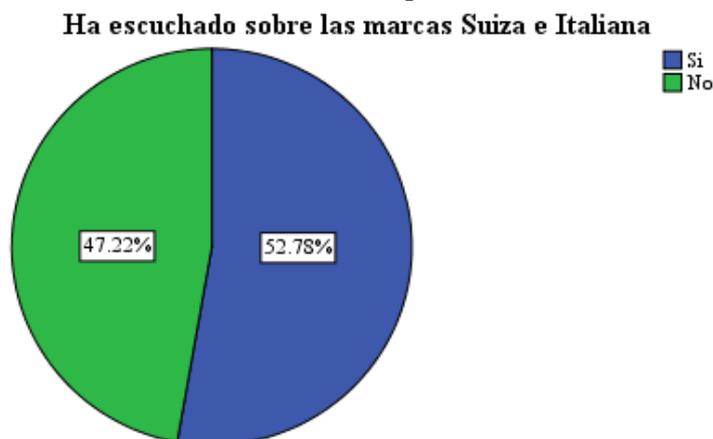
*Conocimiento de las marcas*

Ha escuchado sobre las marcas Suiza e Italiana					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	52.8	52.8	52.8
	No	17	47.2	47.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 62 Conocimiento sobre las marcas de la empresa



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Mediante los resultados obtenidos en cuanto al nivel de reconocimiento, de haber escuchado las marcas Italiana y Suiza que distribuye la empresa Macrodistribuciones se obtiene un 52.78% respondiendo haber escuchado sobre las marcas y conocerlas. Ya sea, por medio de compras personales realizadas, amigos, según mencionan algunos encuestados. También con menor porcentaje de 47.22% mencionan no conocer sobre estas dos marcas.

**De ser No. Estaría de acuerdo que un vendedor de la empresa que distribuye estas marcas le visite para brindarle información**

**Tabla 75**

*Para la visita de un vendedor de la empresa*

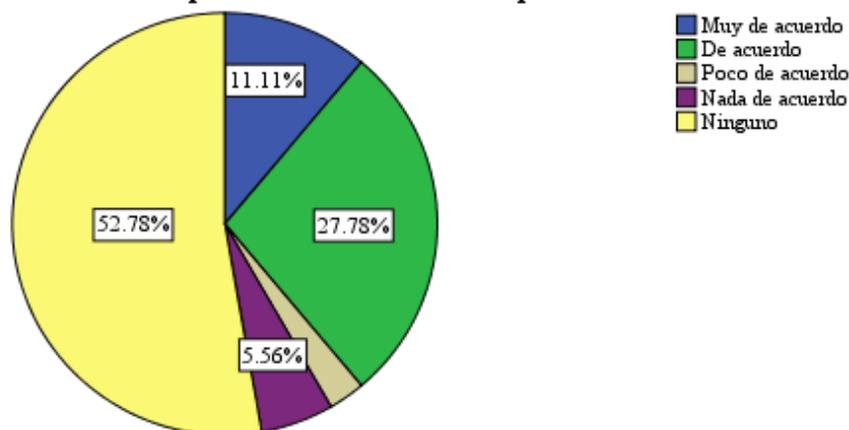
<b>Estaría de acuerdo que le visite un vendedor para darle información</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	4	11.1	11.1	11.1
	De acuerdo	10	27.8	27.8	38.9
	Poco de acuerdo	1	2.8	2.8	41.7
	Nada de acuerdo	2	5.6	5.6	47.2
	Ninguno	19	52.8	52.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

**Figura 63** Para la visita de un vendedor de la empresa

**Estaría de acuerdo que le visite un vendedor para darle información**



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Con relación a la pregunta anterior, al ser no la respuesta. Se obtiene un 27.78% de establecimientos que están de acuerdo que le visite un vendedor de la empresa para brindarle información sobre las marcas de los productos. También, un 5.56% quienes no están interesados de los productos, ya que, en su giro de negocio no utilizan cárnicos y productos procesados.

## 10. Compraría usted a una empresa que distribuye las marcas de embutidos y carnes la Suiza y la Italiana

**Tabla 76**

*Compraría los productos de las marcas Italiana y Suiza*

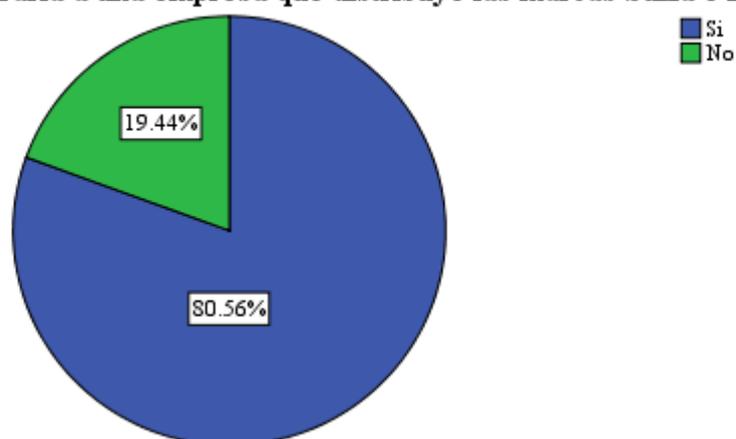
Compraría a una empresa que distribuye las marcas Suiza e Italiana					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	29	80.6	80.6	80.6
	No	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 64 Demanda potencial de las marcas Italiana y Suiza

**Compraría a una empresa que distribuye las marcas Suiza e Italiana**



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

De todos los establecimientos de primera clase, hoteles de 3, 4, y 5 estrellas encuestados en la provincia de Imbabura, se determina un 80.56% de negocios que si comprarían las marcas mencionadas, mientras que un 19.44% no comprarían los productos de las marcas que distribuye la empresa Macrodistribuciones.

**11. Por qué medio le gustaría conocer sobre los productos, promociones, descuentos y obtener información de las marcas mencionadas indique el nivel de importancia para cada uno**

**Tabla 77**

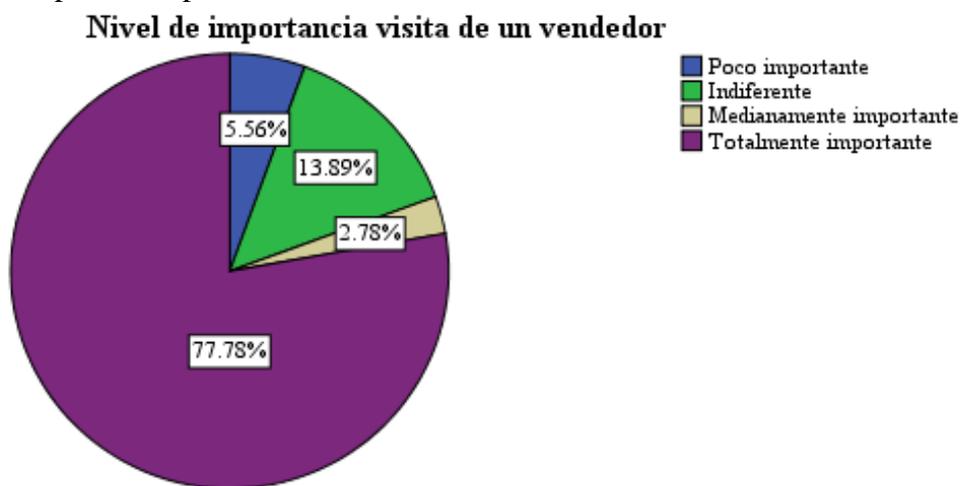
*Nivel de importancia para la visita de un vendedor*

Nivel de importancia visita de un vendedor					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	2	5.6	5.6	5.6
	Indiferente	5	13.9	13.9	19.4
	Medianamente importante	1	2.8	2.8	22.2
	Totalmente importante	28	77.8	77.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 65 Nivel de importancia para la visita de un vendedor



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

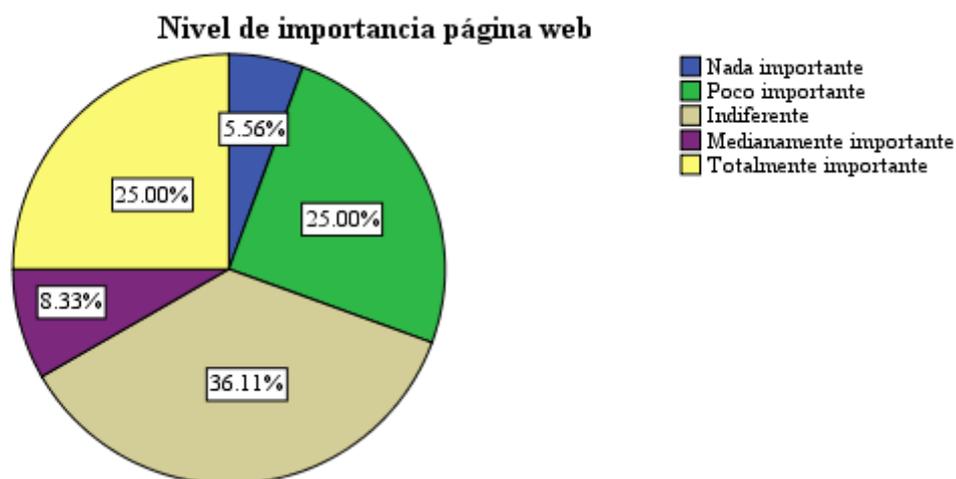
De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, se obtiene el mayor porcentaje de importancia a la visita de un vendedor, para obtener información, promociones y descuentos de las marcas que distribuye la empresa Macrodistribuciones, en los establecimientos encuestados.

**Tabla 78***Nivel de importancia para la página Web*

Nivel de importancia página web					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	2	5.6	5.6	5.6
	Poco importante	9	25.0	25.0	30.6
	Indiferente	13	36.1	36.1	66.7
	Medianamente importante	3	8.3	8.3	75.0
	Totalmente importante	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 66 Nivel de importancia para la página Web

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

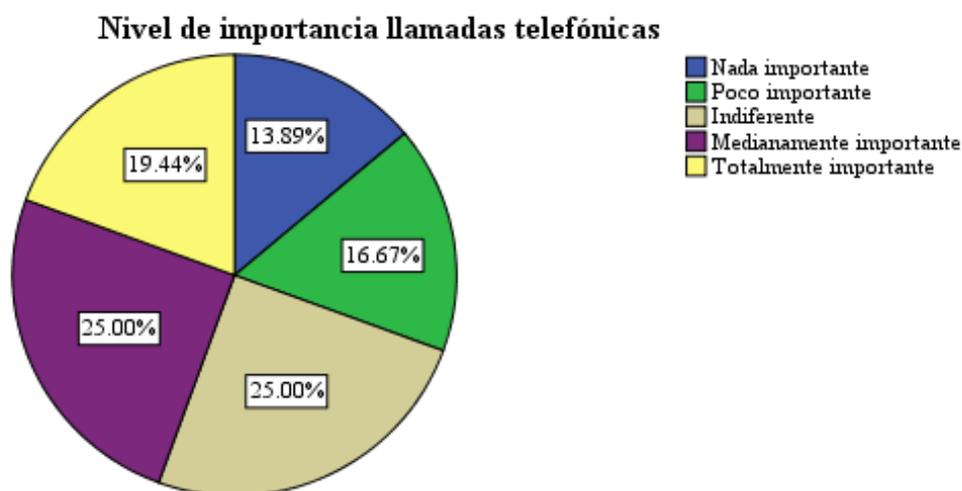
A través de la encuesta realizada a los establecimientos de primera clase de la provincia, se obtiene un mayor porcentaje para la opción indiferente. Por lo que, la mayoría de establecimientos no visitan las páginas en línea para la compra de los productos cárnicos.

**Tabla 79***Nivel de importancia para las llamadas telefónicas*

Nivel de importancia llamadas telefónicas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	5	13.9	13.9	13.9
	Poco importante	6	16.7	16.7	30.6
	Indiferente	9	25.0	25.0	55.6
	Medianamente importante	9	25.0	25.0	80.6
	Totalmente importante	7	19.4	19.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 67 Nivel de importancia para las llamadas telefónicas

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

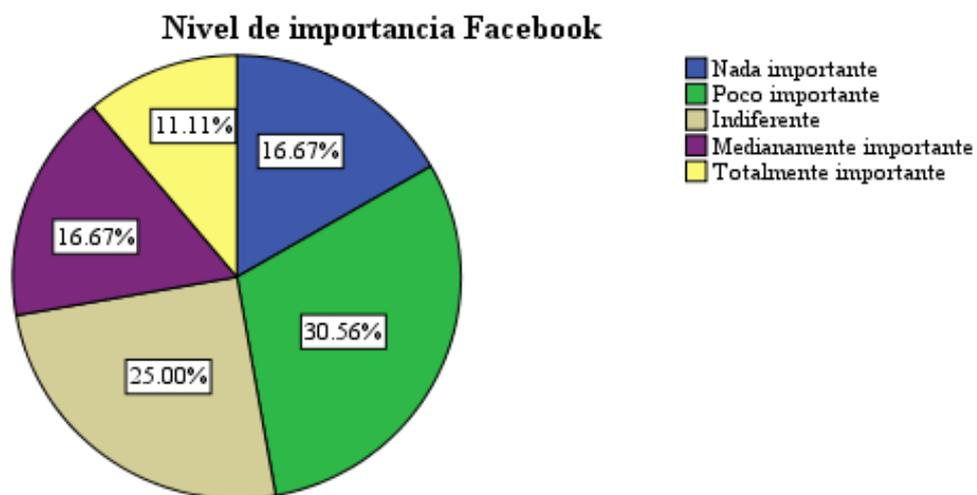
De acuerdo a los resultados obtenidos, el nivel de importancia que le dan los establecimientos a las llamadas telefónicas es muy bajo, por lo que, la opción como medio de acercamiento a este tipo de negocios no es la adecuada.

**Tabla 80***Nivel de importancia para Facebook*

<b>Nivel de importancia Facebook</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	6	16.7	16.7	16.7
	Poco importante	11	30.6	30.6	47.2
	Indiferente	9	25.0	25.0	72.2
	Medianamente importante	6	16.7	16.7	88.9
	Totalmente importante	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 68 Nivel de importancia para Facebook

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

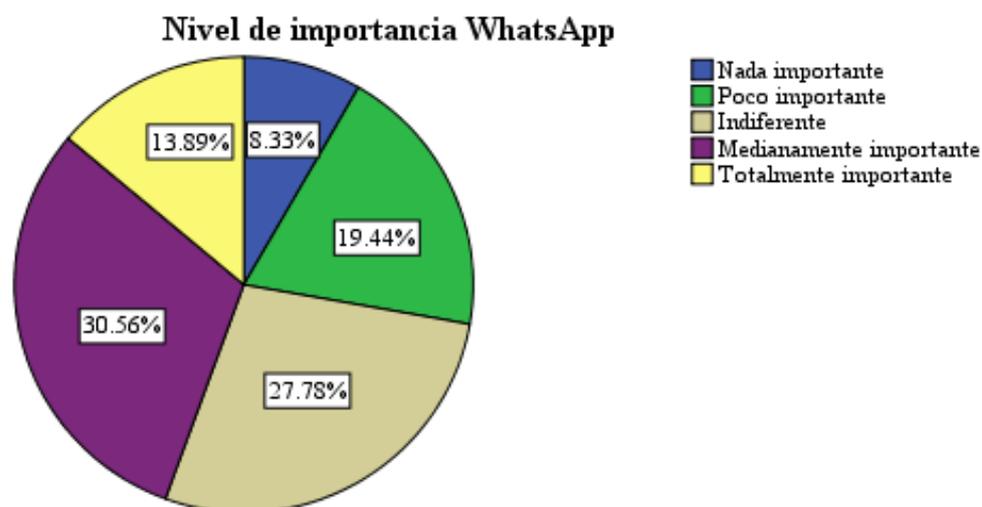
A través de la encuesta, el medio de obtención de información, promociones y descuentos de las marcas Italiana y Suiza, en cuanto al nivel de importancia para Facebook, se obtiene un resultado menor al 50%. Por lo que, los establecimientos encuestados prefieren un servicio personalizado.

**Tabla 81***Nivel de importancia para WhatsApp*

Nivel de importancia WhatsApp					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	3	8.3	8.3	8.3
	Poco importante	7	19.4	19.4	27.8
	Indiferente	10	27.8	27.8	55.6
	Medianamente importante	11	30.6	30.6	86.1
	Totalmente importante	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 69 Nivel de importancia para WhatsApp

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

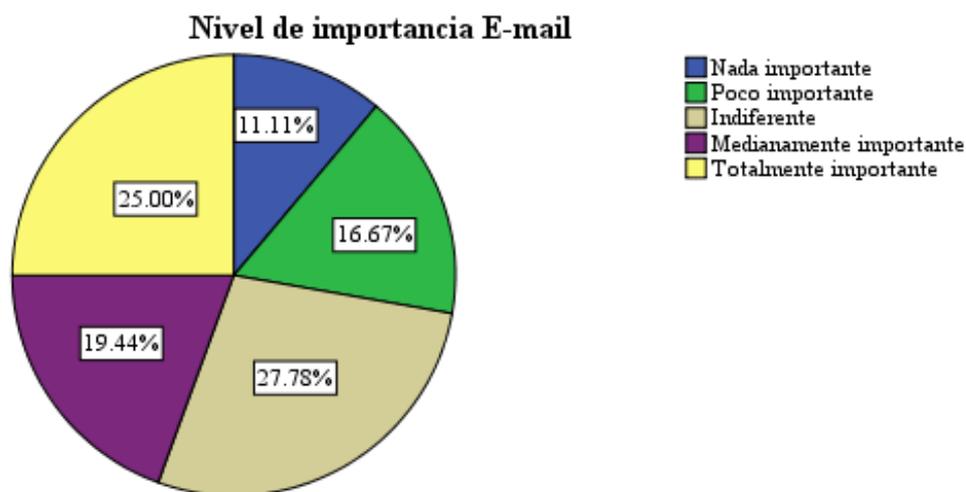
De acuerdo con los resultados obtenidos, un 30.56% considera este medio como medianamente importante para la obtención de información sobre las marcas de Macro distribuciones. Sin embargo, la opción indiferente obtiene un porcentaje alto. Por lo que, los establecimientos no dan importancia a este aspecto.

**Tabla 82***Nivel de importancia para E-mail*

Nivel de importancia E-mail					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	4	11.1	11.1	11.1
	Poco importante	6	16.7	16.7	27.8
	Indiferente	10	27.8	27.8	55.6
	Medianamente importante	7	19.4	19.4	75.0
	Totalmente importante	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 70 Nivel de importancia para E-mail

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

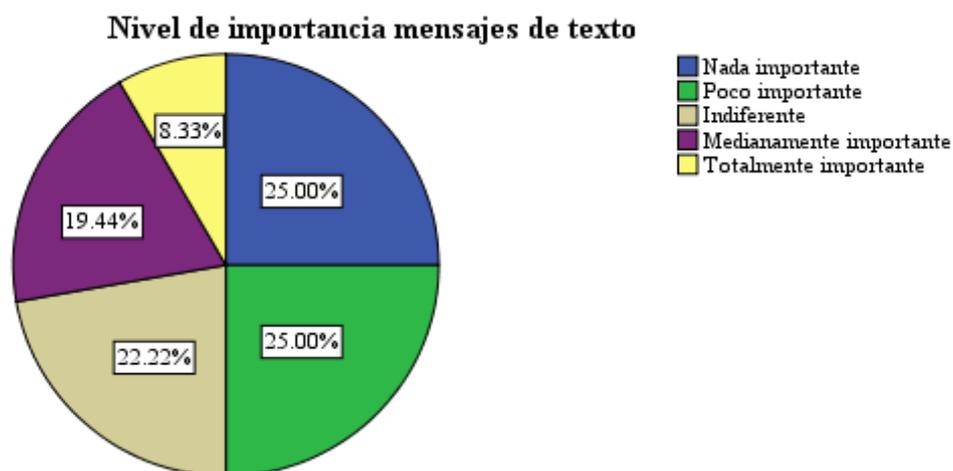
Por medio de la encuesta realizada, se obtiene un porcentaje mayor para la opción indiferente. En donde, los establecimientos encuestados mencionan, recibir cantidad de correos electrónicos y leer los más importantes. Ofertas y correos sobre publicidad de empresas son ignorados.

**Tabla 83***Nivel de importancia para mensajes de texto*

Nivel de importancia mensajes de texto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada importante	9	25.0	25.0	25.0
	Poco importante	9	25.0	25.0	50.0
	Indiferente	8	22.2	22.2	72.2
	Medianamente importante	7	19.4	19.4	91.7
	Totalmente importante	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 71 Nivel de importancia para los mensajes de texto

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

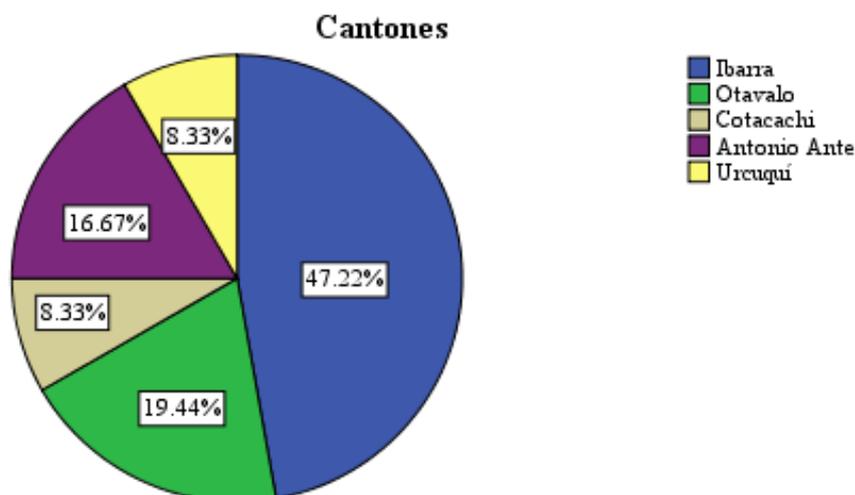
Mediante la encuesta realizada, se obtiene un porcentaje menor de importancia para los mensajes de texto. Por lo que, la opción como acercamiento a los establecimientos para brindarles información y promociones no se toma en cuenta en los establecimientos encuestados.

**Tabla 84***Cantones de la provincia de Imbabura*

		<b>Cantones</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ibarra	17	47.2	47.2	47.2
	Otavalo	7	19.4	19.4	66.7
	Cotacachi	3	8.3	8.3	75.0
	Antonio Ante	6	16.7	16.7	91.7
	Urcuquí	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 72 Encuestas por cantones de la provincia de Imbabura

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

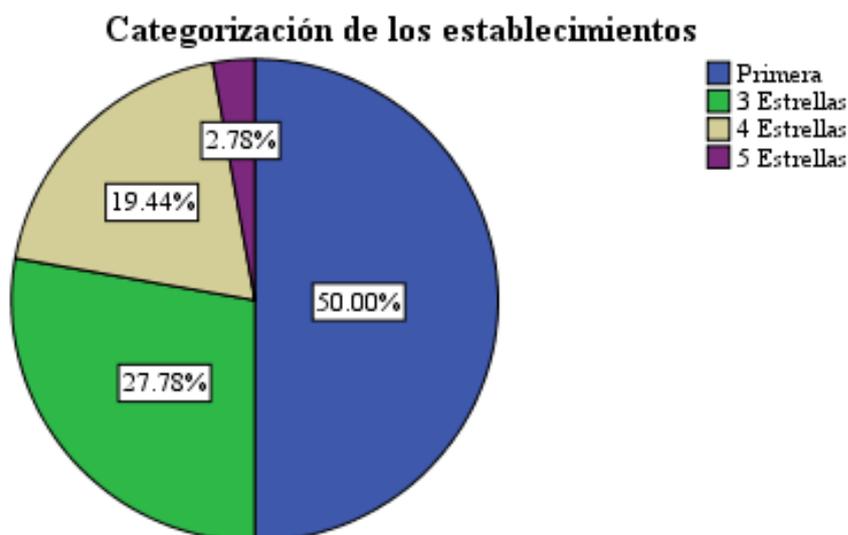
A través de la encuesta realizada en los establecimientos de la provincia de Imbabura, se obtiene: un mayor porcentaje de negocios encuestados del cantón Ibarra con un 47.22%, también, un 19.44% correspondiente al cantón Otavalo, 16.67% de Antonio Ante, un 8.33% para Cotacachi y Urcuquí.

**Tabla 85***Categoría de los establecimientos*

Categorización de los establecimientos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primera	18	50.0	50.0	50.0
	3 Estrellas	10	27.8	27.8	77.8
	4 Estrellas	7	19.4	19.4	97.2
	5 Estrellas	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 73 Categorías de los establecimientos de Imbabura

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Mediante la encuesta realizada, se obtiene un porcentaje mayor de establecimientos de primera clase con un 50%, además, 27.78% en cuanto a hoteles de 3 estrellas, 19.44% y 2.78% en hoteles de 4 y 5 estrellas respectivamente.

### 3.8.3. Análisis Bivariado

A continuación se realiza el análisis Bivariado con el objetivo de entender los gustos y preferencias en cuanto a frecuencia de compra y donde compran los establecimientos, también, las empresas con mayor frecuencia de compras.

**Tabla 86**

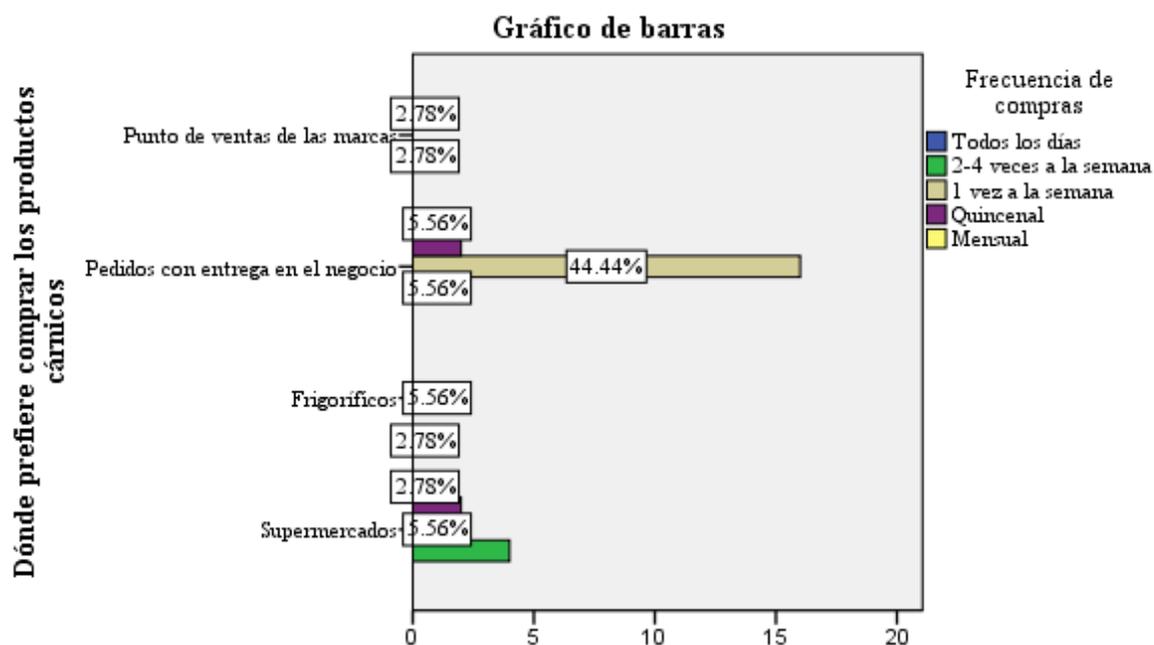
*Análisis Bivariado Dónde prefiere comprar los productos cárnicos \* Frecuencia de compras*

Tabla de contingencia Dónde prefiere comprar los productos cárnicos * Frecuencia de compras							
Recuento		Frecuencia de compras					Total
		Todos los días	2-4 veces a la semana	1 vez a la semana	Quincenal	Mensual	
Dónde prefiere comprar los productos cárnicos	Supermercados	0	4	2	2	1	9
	Frigoríficos	1	0	2	0	0	3
	Pedidos con entrega en el negocio	0	2	16	2	2	22
	Punto de ventas de las marcas	0	1	0	1	0	2
Total		1	7	20	5	3	36

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

**Elaborado:** Autora

Figura 74 Análisis Bivariado



**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora

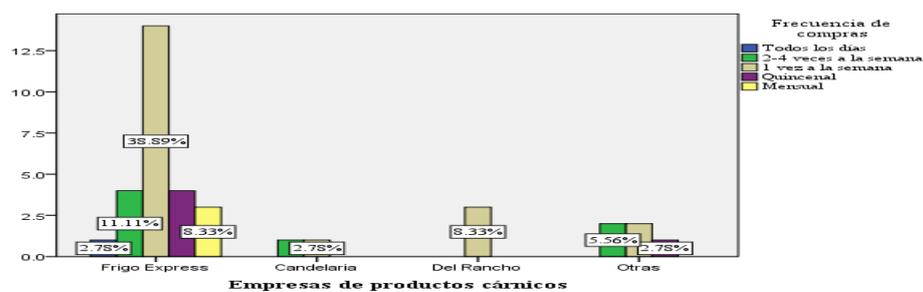
**Elaborado:** Autora

### Análisis:

Los establecimientos de primera clase, hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la provincia de Imbabura, realizan sus compras con mayor frecuencia una vez a la semana con pedidos de entrega directa en el negocio. También, ocupando el segundo lugar de preferencia por los establecimiento para realizar las compras están los supermercados con una frecuencia de 2 – 4 veces en la semana de compras.

**Tabla 87***Análisis Bivariado Empresas de productos cárnicos \* Frecuencia de compras*

Tabla de contingencia Empresas de productos cárnicos * Frecuencia de compras							
Recuento		Frecuencia de compras					Total
		Todos los días	2-4 veces a la semana	1 vez a la semana	Quincenal	Mensual	
Empresas de productos cárnicos	Frigo Express	1	4	14	4	3	26
	Candelaria	0	1	1	0	0	2
	Del Rancho	0	0	3	0	0	3
	Otras	0	2	2	1	0	5
Total		1	7	20	5	3	36

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora**Figura 75 Análisis Bivariado****Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora**Análisis figura Bivariado frecuencia de compras/ empresas:**

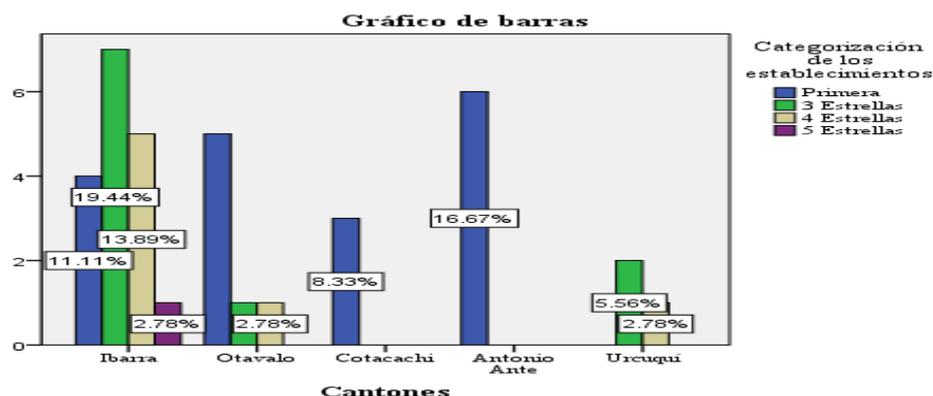
La frecuencia de compras corresponde con mayor porcentaje para la empresa Frigo Express, misma que distribuye las marcas: Juris, Pronaca y Don Diego. Los establecimientos realizan compras de estas marcas una vez a la semana a la distribuidora. Además, 2 – 4 veces a la semana, de manera quincenal y mensual. Por lo que, se convierte en la empresa distribuidora con mayor cobertura de mercado en los establecimientos de primera clase, hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la provincia de Imbabura. Con un porcentaje menor se encuentra la empresa Del Rancho con frecuencia de compra de 1 vez a la semana, seguida de Candelaria con frecuencia de compras de una vez y 2 – 4 veces a la semana. Cabe mencionar que las marcas mencionadas de las empresas son reconocidas por los establecimientos encuestados.

**Tabla 88***Análisis Bivariado Cantones \* Categorización de los establecimientos*

Tabla de contingencia Cantones * Categorización de los establecimientos						
Recuento	Cantones	Categorización de los establecimientos				Total
		Primera	3 Estrellas	4 Estrellas	5 Estrellas	
	Ibarra	4	7	5	1	17
	Otavalo	5	1	1	0	7
	Cotacachi	3	0	0	0	3
	Antonio	6	0	0	0	6
	Ante	6	0	0	0	6
	Urcuquí	0	2	1	0	3
	Total	18	10	7	1	36

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora

Figura 76 Análisis Bivariado Cantones \* Categorización de los establecimientos

**Fuente:** Estudio de Mercado realizado por la autora**Elaborado:** Autora**Análisis:**

En el cantón Ibarra se presenta mayor número de establecimientos de primera clase, hoteles de 3, 4, y 5 estrellas. En donde, se considera la empresa debe generar el primer acercamiento. Además, Antonio Ante con establecimientos de primera clase únicamente, seguido por Otavalo, en donde se presentan: establecimientos de primera clase, hoteles de 3 y 4 estrellas. El cantón Cotacachi con establecimientos de primera clase en menor porcentaje y finalmente Urcuquí con hoteles de 3 y 4 estrellas, con porcentajes menores a diferencia de los demás cantones.

### 3.9. Análisis de la demanda

En este aspecto se toma en cuenta el crecimiento de los establecimientos de primera clase de la provincia de Imbabura. Tomando en cuenta el número de establecimientos de esta categoría del año 2015, 2016, 2017 como se presenta a continuación. Información obtenida por la base de datos de los establecimientos turísticos del Ministerio de turismo, Zona 1 provincia de Imbabura.

En donde se obtiene un % de crecimiento utilizado para realizar la proyección de crecimiento de los establecimientos de 16%. Como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 89**

*Porcentaje de crecimiento*

<b>Año</b>	<b>Número de Establecimientos PRIMERA</b>	<b>% Crecimiento</b>	
2015	39		Media
2016	44	12,82%	0,16
2017	52	18,18%	

**Fuente:** Datos MINTUR, investigación directa, 2017.

**Elaborado:** Autora

### 3.9.1. Proyección de la demanda

**Tabla 90**

*Proyección de la Demanda*

	Año	Número de Establecimientos PRIMERA	
	2015	39	
	2016	44	12,82%
	2017	52	18,18%
Proyectada	2018	60	16%
	2019	69	
	2020	80	
	2021	93	
	2022	107	

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado:** Autora

Figura 77 Demanda Proyectada establecimientos en Imbabura



**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado:** Autora

De acuerdo con los resultados obtenidos de la proyección, se obtiene para los presentes años mayor número de establecimientos demandando productos cárnicos.

### 3.10. Análisis de la oferta

Para el análisis de la oferta se toma en consideración las Empresas con ventas y afiliados y actividad económica que excluye O, P, Q de la provincia de Imbabura. Siendo los O. Administración pública P. Enseñanza Q. Salud humana, mismas que no se encuentran dentro del número de estas empresas. Obtenido en los registros oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, Directorio de Empresas, 2016).

**Tabla 91**

*Empresas con ventas y afiliados y actividades económicas*

Año	Empresas con ventas y afiliados y actividad económica que excluye O, P, Q Imbabura
2013	42
2014	43
2015	44
2016	42
2017	43

**Fuente:** INEC Estadísticas Económicas Directorio de Empresas, 2013 – 2017.

**Elaborado:** Autora

Para realizar la proyección de la oferta se aplica el método de mínimos cuadrados, mismo que se detalla a continuación:

$$\text{Ecuaciones} \left\{ \begin{array}{l} 1 \quad \Sigma Y = na + b\Sigma X \\ 2 \quad \Sigma XY = a\Sigma X + b\Sigma X^2 \end{array} \right.$$

**Tomando en cuenta  $Y = a + bX$**

**Tabla 92***Cuadro de cálculo*

<b>Empresas con ventas y actividad económica</b>				
<b>Año</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
2013	1	42	42	1
2014	2	43	86	4
2015	3	44	132	9
2016	4	42	168	16
2017	5	43	215	25
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>214</b>	<b>643</b>	<b>55</b>

**Fuente:** Investigación directa**Elaborado:** Autora**Ecuaciones:**

$$\textcircled{1} \quad 214 = 5a + 15b \quad (-3)$$

$$\textcircled{2} \quad 643 = 15a + 55b$$

$$\textcircled{1} \quad -642 = -15a - 45b$$

$$\textcircled{2} \quad 643 = 15a + 55b$$

$$\textcircled{1} \quad 214 = 5a + 15b$$

$$214 = 5a + 15(0.10)$$

$$a = 42.5$$

$$1 = 10b$$

$$b = 0.10$$

$$Y = a + bX$$

$$Y_6 = 42.5 + 0.10(6) = 43.10$$

$$Y_9 = 42.5 + 0.10(9) = 43.40$$

$$Y_7 = 42.5 + 0.10(7) = 43.20$$

$$Y_{10} = 42.5 + 0.10(10) = 44$$

$$Y_8 = 42.5 + 0.10(8) = 43.30$$

### 3.10.1. Proyección de la oferta

**Tabla 93**

*Proyección de la oferta en la provincia de Imbabura*

Proyección años	X	Empresas
2018	6	43.1
2019	7	43.2
2020	8	43.3
2021	9	43.4
2022	10	44

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado:** Autora

Figura 78 Oferta Proyectada de empresas en Imbabura



**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

De acuerdo con la figura para las empresas ofertantes en la provincia de Imbabura, no se obtiene crecimiento en los próximos años, a excepción del año 2022 con una unidad de incremento

### 3.11. Demanda Potencial Insatisfecha

**Tabla 94**

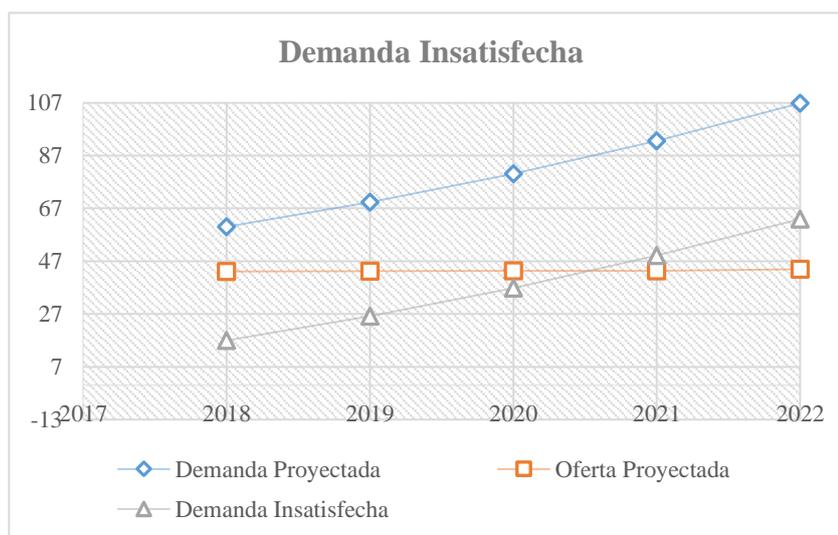
*Cálculo de la demanda potencial insatisfecha*

Año	Demanda Proyectada	Oferta Proyectada	Demanda Insatisfecha
2018	60	43	17
2019	69	43	26
2020	80	43	37
2021	93	43	49
2022	107	44	63

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado:** Autora

Figura 79 Demanda Potencial Insatisfecha



**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado:** Autora

Se determina mediante los datos obtenidos, restando la demanda proyectada de establecimientos de primera clase, hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en la provincia de Imbabura menos la oferta de empresas proyectada. En donde, se observa establecimientos con tendencia mayor, insatisfechos ya sea por el servicio o los productos.

### 3.12. Conclusiones Estudio de Mercado

Las principales marcas que reconocen los clientes potenciales son: Frigo Express (Juris, Don Diego y Pronaca), Del Rancho (embutidos Del Rancho) y Candelaria (embutidos y jamones Candelaria). Dedicadas a distribuir embutidos y carnes.

La variedad de productos, precios y presentaciones que presenta la competencia se ajusta a los requerimientos y necesidades de los clientes. Los productos estrellas de la competencia son: chorizo español y las costillas ahumadas, productos que están dentro de línea parrillera.

Dentro de los aspectos que dan mayor importancia para tener un servicio de calidad están: entrega de facturas, gestión de devoluciones, la puntualidad de los pedidos y la amabilidad de quien brinda el servicio. También, la característica de mayor importancia de los productos cárnicos es la calidad.

Los factores que inducen a la compra de los productos cárnicos tomados en cuenta por los establecimientos encuestados están: garantía de los productos, variedad de los productos y tiempo de entrega de los pedidos. Adicionalmente, la cadena de frío incorporada en los vehículos de distribución del proveedor, fecha de caducidad, ya que de ellos depende la conservación del producto y la frescura del mismo. Además, las marcas brindan seguridad, especialmente si son marcas reconocidas. Por lo que, es un aspecto restrictor de las compras.

El principal medio de acercamiento con mayor importancia para los establecimientos es la visita de un vendedor, en donde pueden obtener información, conocer los productos y variedad de los mismos.

El perfil de los clientes potenciales exige alta calidad de los productos, la disponibilidad en cuanto a la recepción y entrega de los pedidos, cubrir necesidades y emergencias. La personalización del servicio y los productos.

Los principales factores que afectan a las empresas es el contrabando, una competencia desleal, porque, la actividad comercial tiene aproximadamente diecinueve ítems con los cuales se debe cumplir, en donde están los tributos, impuestos, tasas, otros, al gobierno central, los gobiernos locales.

El nivel de aceptación de estos establecimientos obtenido a través de la encuesta un 80.56% está dispuesta a comprar los productos de las marcas Italiana y Suiza, pese a los demás porcentajes de cobertura de mercado de la competencia concentrada en el mercado objetivo de estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA**

**4.1. “Plan de ventas para la empresa Macrodistribuciones dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura”.**

#### **4.2. Objetivos de la propuesta**

##### **4.2.1. Objetivo general**

- ✓ Diseñar una guía para incrementar las ventas y la productividad para la empresa Macrodistribuciones en la categoría gourmet embutidos y carnes (carnes de res, cerdo y avícolas).

##### **4.2.2. Objetivos específicos**

- a) Establecer los lineamientos y parámetros en los que se enfocará la presente propuesta para la línea de cárnicos, categoría gourmet de la empresa Macrodistribuciones.
- b) Elaborar elementos publicitarios que ayuden a incluir los productos de la categoría gourmet, para lograr el acercamiento a los establecimientos del segmento definido.
- c) Desarrollar estrategias de marketing y comercialización adecuadas, con el fin de generar ventas en la categoría gourmet de las marcas Italiana y Suiza.
- d) Definir el presupuesto requerido, para las diferentes actividades.

### 4.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A APLICARSE

#### 4.3.1. Estrategias genéricas

**Tabla 95**

*Estrategias genéricas*

Sub Clasificación	Detalle	Usarla	No Usarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación
Diferenciación	Brindar algo diferente que la competencia	Conoce gustos y preferencias	El segmento no está bien definido	Lealtad de los clientes	Competidores de menores costos	Aplica: *Exclusividad de las marcas *Personalización producto-servicio *Procesos de distribución

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

Se busca brindar un servicio personalizado a los clientes potenciales y lograr optimizar la distribución, en donde se recepcen pedidos acordes a las necesidades de los mismos, brindando seguridad y confianza de los productos que se comercializan. Generando el primer acercamiento a los clientes por medio de una visita planificada de un vendedor de la empresa con material publicitario.

Se elaborará el proceso del servicio, en el cual se presenta un plano detalle del mismo. Con el objetivo de mejorar la organización y control de las actividades. Se incluye adicionalmente, test de satisfacción para los clientes que adquieran los productos, también un buzón de sugerencias a través del vendedor.

### 4.3.2. Estrategias de crecimiento

**Tabla 96**

*Estrategia de crecimiento intensivo*

Sub Clasificación	Detalle	Usarla	No Usarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación
Desarrollo de mercado	Establecer nuevos segmentos de mercados para brindar el servicio actual	Empresa se encuentre en crecer y desarrollar	Segmentos nuevos estén llenos de empresas competidoras	Oportunidad para generar ingresos por medio de otro target	Requiere de un esfuerzo mayor	Aplica: *Macro distribuciones quiere incrementar ventas en la categoría gourmet
Desarrollo de productos	Crecer en ventas mediante un cambio eficiente de los productos o servicios (diferenciación)	Empresa tiene productos excelentes	Limitante es el capital	Permite acoplar a la empresa en el segmento de mercado	Implica elevados gastos de Investigación y Desarrollo	Aplica: *El segmento de la categoría gourmet requiere de personalización en los productos-servicio/ orientación al cliente

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

De acuerdo al resultado de la matriz Interna-Externa se obtienen crecer y construir. En donde, se ha definido un segmento en específico el cual corresponde a establecimientos de primera clase, hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la provincia de Imbabura para desarrollar el mercado. Con el objetivo de generar ingresos en la categoría gourmet, la empresa ofrecerá disponibilidad del servicio y productos sujetos a personalización. Además, se incrementará un punto de venta online.

### 4.3.3. Estrategias competitivas

**Tabla 97**

*Estrategias competitivas*

Sub Clasificación	Detalle	Usarla	No Usarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación
Especialista	Especializarse en un segmento	Cuenta con los recursos necesarios	Los productos son de menor calidad	Aprovechar el mercado, donde no está presente la competencia	Imitación	Aplica: *Por el segmento definido, la calidad de los productos, las marcas son reconocidas y la empresa cuenta con los recursos necesarios

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

Las marcas de embutidos y carnes la Italiana y Suiza son de calidad y reconocidas a nivel nacional. Por ello, se realizará especial enfoque al cliente, integrando la gestión de devoluciones y requerimientos para prestar una mejora en el servicio, brindar descuentos y dotar líneas de contacto, que permitan mantener una comunicación directa con los clientes y el vendedor de la empresa.

Brindar promociones por temporadas altas como: día del padre, madre y navidad, dando al cliente toda la variedad de productos dentro de la categoría.

#### 4.3.4. Estrategias de posicionamiento

**Tabla 98**

*Estrategias de posicionamiento*

Sub Clasificación	Detalle	Usarla	No Usarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación
Basada en el Usuario	Dirigido a un perfil en específico	Empresa se enfoca a un target diferente al actual	No tiene productos para diferentes segmentos	Permite reconocer nuevas necesidades	Poca aceptación	Aplica: *Se ha definido un nuevo segmento para la categoría gourmet

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

Para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento se buscará establecer una relación con los establecimientos que permita dar a conocer la gama de productos requeridos por los clientes potenciales en su giros de negocios y posicionarlos, por la calidad de los productos y tomar reconocimiento de la empresa como distribuidora de productos cárnicos.

También, a través de un registro electrónico de cada establecimiento se toma especial enfoque en números de contactos, dirección y preferencias, para administrar el propio CRM de la empresa. Seguido, con la información obtenida se podrá aplicar diferentes promociones acordes, para lograr posicionar a la empresa como distribuidora, incluyendo la estrategia mencionada en la tabla anterior.

### 4.3.5. Estrategias de distribución

**Tabla 99**

*Estrategia de distribución*

Sub Clasificación	Detalle	Usarla	No Usarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación
Selectiva	Selecciona las mejores opciones para brindar el servicio	No se necesita mayores intermediarios	Existen gran número de intermediarios	Permite realizar una venta directa	Mejores precios de la competencia	Aplica: *la categoría gourmet se enfoca en primera clase, 3, 4, y 5 estrellas

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

Se ha seleccionado este tipo de distribución por el segmento al cual está dirigida la categoría gourmet y por el número de establecimientos. En donde, se define el tipo de venta y la técnica de venta, la información y la ruta que debe tener el vendedor para su primer acercamiento al establecimiento. Por medio del registro electrónico se irá receptando un CRM de los clientes.

#### 4.4. MATRIZ ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

**Tabla 100**

*Matriz estructura de la propuesta*

Estrategias	Políticas	Objetivos	Actividades	Tácticas
<b>Estrategia Genérica de Diferenciación</b>	Mejora continua	*Incluir la personalización de los productos para el año 2019	b) Ofrecer la variedad de productos a través medios impresos para diferentes aplicaciones	b) *Diseñar catálogos: Interactivos on-line y físicos mes de enero 2018 *Diseñar diferente información publicitaria para: WhatsApp y correo electrónico
			c) Incluir comunicación interactiva con las marcas proveedoras cárnicas	c) * A través de redes sociales y llamadas telefónicas que permitan la preparación de los pedidos de manera ágil y eficiente.
<b>Estrategias de Distribución Selectiva</b>	Optimización en la distribución	*Visitar los establecimientos encuestados	d) Capacitar al personal	d)*Temas: Servicio al cliente *Presentar la propuesta mes enero 2018
			e) Diseño del proceso del servicio	e) Presentar la propuesta enero 2018+ P's del servicio
			a) Técnica de ventas AIDA	a) *Presentar la propuesta de técnica de ventas mes de enero 2018
			b) Mapear la primera ruta	b) *Establecer un cronograma detallado de las visitas para el vendedor en los establecimientos
			c) Tipo de venta Directa puerta a puerta y Pre venta	c) *Diseñar una hoja de registro electrónico para los establecimientos
			d) Brindar muestras de los productos de acuerdo al requerimiento	d) *A través del auspicio de las marcas proveedoras

*Matriz estructura de la propuesta*

			e) Diseñar un plano detallado sobre el proceso de distribución	e) *Desarrollar los diferentes procesos que incluyen el servicio (manipulación de los alimentos, carga, distribución y entrega) a) *Realizar seguimiento (visitas-llamadas)
<b>Estrategias de Crecimiento Intensivo, a través de: desarrollo de mercado y producto</b>	Mejorar la participación de mercado por medio de la categoría gourmet	a) A través de las marcas brindar seguridad y garantía de los productos b) Brindar un modelo de pago para el target	a) *Brindar productos acordes a las necesidades de los establecimientos b) Definir el tipo de pago y los días plazo	Crear un punto de venta online, Incluir catálogos interactivos, información de contactos y ventas online personalizadas  b) *Los pagos se realizarán en efectivo, a 5 días plazo (Opcional) La entrega de facturas y el cobro se realizará en la entrega de los pedidos.
<b>Estrategias Competitivas de Especialista</b>	Enfoque al cliente	a) Especializarse en el target seleccionado	*Brindar disponibilidad de servicio * Dotar de líneas de contacto *Reconocer sus nuevas necesidades	*Integrar las devoluciones o cambios de los productos cuando presentaran fallas *Gestionar las devoluciones * Mantener buena comunicación con los clientes
<b>Estrategia de Posicionamiento basada en el Usuario</b>	Posicionar y generar ingresos por el target	a) definir una propuesta de la imagen corporativa y filosofía empresarial b) Brindar promociones en días especiales	a) *Por medio del enfoque al cliente *Diseño de la Imagen corporativa de la empresa *Comunicación interactiva por medio de redes sociales con los establecimientos  b) Meses del año	a) *Entrega de pedidos a tiempo *Presentar la propuesta enero 2018 *Brindar productos frescos (fecha de caducidad)  b) Diciembre (Navidad), Marzo (día de la mujer), Junio (día del padre).

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

## **4.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **4.5.1. Base legal**

Macrodistribuciones inicia sus operaciones en el año 2013, tipo de contribuyente “Sociedades”. Su giro de negocio, la venta mayorista (al por mayor o menor) de alimentos en general. En donde mantiene relación y documentación legalizada de los siguientes organismos:

**Se mantiene bajo control y registro por los siguientes organismos:**

- ✓ La Superintendencia de Compañías
- ✓ SRI
- ✓ IESS
- ✓ Ministerio Relaciones Laborales
- ✓ ARCOSA
- ✓ Municipio de Ibarra
- ✓ Bomberos
- ✓ Matriculación vehicular
- ✓ Ley de Transito

### **4.5.2. Diagnóstico – Estructura de la propuesta**

Para la presente propuesta se establecen especiales enfoques para: plan de marketing, el plan de ventas y sus presupuestos de inversión. En donde, se dará a conocer los principales beneficios de los productos hacia el cliente por medio del primer acercamiento directo.

Dentro de los aspectos del plan de marketing se toma en consideración el mix de mercadotecnia, sumado el personal, procesos y evidencia física.

Para el plan comercial o de ventas se integra, la fuerza de ventas e incentivos, canales de distribución, estrategia de venta, manipulación de los productos, gestión de devoluciones, otros.

Los presupuestos se detallarán al final de los planes, en donde se especifique las actividades y los costos de las mismas para ser realizadas.

## 4.6. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

### 4.6.1 Segmentación

El tipo de segmentación a desarrollarse se detalla a continuación:

**Tabla 101**

*Tipo de segmentación*

<b>Tipo de segmentación</b>	<b>Característica</b>
Segmentación Conductual	Identifica el mercado a través del comportamiento de compra de los clientes potenciales
<b>Sub clasificación</b>	Divide del mercado en base a los diferentes beneficios que cada cliente busca tener de un producto
Por beneficios (Búsqueda)	

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

Se desarrolla la segmentación conductual por beneficios, ya que el target que se ha definido presenta diferentes requerimientos y necesidades.

Para definir el segmento al cual la empresa va dirigir sus esfuerzos se toma en cuenta los establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo de la provincia de Imbabura, con su respectiva categorización.

Para el análisis de detalla los diferentes segmentos con sus respectivas características:

**Tabla 102***Características de los establecimientos para la segmentación*

<b>Primera Clase (4 tenedores)</b>	Donde ofrecen un menú de 5 a 7 diferentes tiempos de servicio. Se los conoce también como full service.
<b>Segunda Clase (3 tenedores)</b>	Ofrecen en la carta no más de 6 diferentes tiempos de servicio.
<b>Tercera Clase (2 Tenedores)</b>	Ofrece una carta sencilla no más de cuatro tiempos de servicio
<b>Cuarta Clase (1 tenedor)</b>	Ofrece un menú sencillo de no más de tres tiempos de servicio
<b>1 Estrella</b>	Establecimientos pequeños con menos servicios
<b>2 Estrellas</b>	Ofrece servicio de alimentación con menús básicos
<b>3 Estrellas</b>	Establecimientos con buena ubicación, servicios variados y carta con un menú de hasta cuatro tiempos de servicio.
<b>4 Estrellas</b>	Establecimientos de lujo, comodidades amplias y variadas, posee un restaurante y sala de eventos empresariales
<b>5 Estrellas</b>	Ofrece una amplia gama de servicios, donde las cartas son desarrolladas por profesionales.

**Fuente:** (Taller de turismo , 2010).**Elaborado:** Autora

De la tabla de características detallado anteriormente se escogen 4 tipos de establecimientos en los cuales las empresa puede ofrecer el servicio de distribución de los productos cárnicos de la Italiana y Suiza categoría gourmet, ya que, los establecimientos seleccionados brindan variedad de menús dentro de sus tiempos de servicio.

Además, los establecimientos potenciales tienen la capacidad adquisitiva y muestran interés por los productos de la categoría, ya que gran parte de sus menús requieren de estos productos.

También, los clientes de estos establecimientos gustan de los productos cárnicos, por ende los establecimientos compran de acuerdo a las especificaciones de sus clientes.

#### **4.6.2. Posicionamiento**

Para definir la estrategia de posicionamiento se ha tomado en consideración el segmento al cual se enfoca la categoría gourmet de la empresa.

El giro de negocio de los establecimientos requiere de productos de línea premium, ya que, el tipo de clientes que manejan exige alta calidad en los productos.

El tipo de servicio que se realizará para los establecimientos es personalizado y el tipo de posicionamiento que se aplicará se denomina posicionamiento basado en el usuario.

Este tipo de posicionamiento se justifica por el target al cual se enfoca la categoría gourmet, ya que es diferente al segmento en el que opera la empresa en la actualidad. Por las características de los establecimiento, los gustos y preferencias.

#### **4.6.3. Mercado Meta**

El mercado objetivo que se ha definido para la categoría gourmet, son todos los establecimientos de primera clase (4 tenedores), alojamiento de 3, 4 y 5 estrellas de la provincia de Imbabura.

En donde los establecimientos de primera clase brindan un menú de hasta 7 tiempos diferentes en el servicio, los establecimientos de 3 estrellas con una carta de hasta cuatro tiempos de servicio, 4 y 5 estrellas cuentan con amplias y variadas comodidades y lujos, tienen propios restaurantes y salones de eventos, así como también, menús a cargo de profesionales.

Por la preferencia hacia los productos dentro de la línea. Las características de los establecimientos y el tipo de clientes que atienden. Este segmento representa un atractivo de mercado para la empresa.

#### **4.6.4. COMPONENTES DEL MARKETING MIX**

##### **4.6.4.1. SERVICIO**

###### **a) Definición del servicio**

En la actualidad, Macrodistribuciones es una compañía que brinda el servicio de distribución de productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura, en donde aplica la venta denominada auto venta.

Para el desarrollo del servicio se aplicará la estrategia genérica de diferenciación, para lo cual se presenta tres componentes:

- ✓ Conocimiento técnico: Pre - venta, post venta y venta directa puerta a puerta
- ✓ Distribución de productos de calidad , prestigio y reconocimientos de las marcas
- ✓ Personalización y el mejoramiento continuo: en los procesos de la distribución y la optimización.

###### **b) Componentes del servicio**

Actualmente la empresa Macrodistribuciones no presenta una imagen corporativa y no ha definido los elementos de la filosofía empresarial. Para lo cual se presenta lo siguiente:

#### **1. PROPUESTA DE MARCA Y SUS ELEMENTOS**

##### **Política**

Brindar seguridad y confianza

## Objetivo

Diseñar una imagen corporativa que permita generar el reconocimiento y participación publicitaria de la empresa Macro distribuciones, en el segmento definido.

La marca será incluida en la comunicación publicitaria desarrollada, para el posicionamiento y para representar la marca de la empresa.

Para el diseño de la marca se toma en consideración la categoría de distribución, los clientes y el mercado en el que opera la distribuidora, además, Macro distribuciones refleja una empresa familiar consolidada en el mercado, como comercializadora de productos de consumo masivo y de alimentación.

A continuación se presenta la imagen y los elementos que la compone para la empresa Macro distribuciones. Así como también, se ha desarrollado el manual de identidad de la marca.

## Isologotipo

Figura 80 Isologotipo para la empresa



**Fuente:** Dixel

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

## Isologotipo y símbolo

Figura 81 Símbolo



**MACROGROUP**  
Pasión y constancia

**Fuente:** Dixel

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

## Construcción y aplicación

Figura 82 Construcción y aplicación

*Logotipo+símbolo+identificador*

*Logotipo+identificador*

*Logotipo web*



**Fuente:** Dixel

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

## Colores corporativos

Figura 83 Colores del Diseño



**Fuente:** Dixel

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

Los colores seleccionados para la marca Macrogroup PY están enfocados a la línea de distribución y el tipo de productos.

El color principal del logotipo y símbolo de Macrogroup PY es el Negro que representa la presencia, status y seriedad (# 000000).

Además, utiliza también como color secundario el rojo pastel (# BE1622) que permite dar intensidad, luz y elegancia.

## Aplicaciones cromáticas

Figura 84 Aplicaciones cromáticas



**Fuente:** Dixel

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

## Aplicaciones corporativas

Figura 85 Tarjeta de presentación



**Fuente:** Dixel

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

Figura 86 Aplicaciones



**Fuente:** Dixel

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

## 2. PROPUESTA DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL

### Política

Eficiencia en el servicio de distribución y atención al cliente

### Objetivo

Establecer la filosofía empresarial para la empresa Macrodistribuciones que socialice su compromiso con el cliente interno y externo.

### Elementos de la filosofía empresarial para la empresa:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores
- ✓ Principios
- ✓ Misión

MACROGROUP PY, es una compañía comercializadora de productos de consumo masivo, que brinda excelencia en el servicio por medio de un equipo capacitado y enfocado al cliente, que busca satisfacer las necesidades a través del mejoramiento continuo de sus procesos.

✓ **Visión**

Incrementar la participación de mercado y comercialización de la empresa, para el año 2023, brindando variedad de productos con altos estándares de calidad, fortalecer las relaciones con los clientes y lograr su compromiso con la distribuidora.

✓ **Valores**

**Puntualidad**, desarrollo del trabajo

**Trabajo en equipo**, participación activa de todos los que componen la empresa

**Mejorar continuamente**, el servicio al cliente y el desarrollo de los procesos internos de distribución.

**Compromiso**, por parte del personal hacia la empresa, fidelización.

**Creatividad**, para mantener buena relación con los clientes y buena comunicación.

✓ **Principios**

Garantizar la capacitación constante del talento humano

Entregar un ambiente de trabajo sano y seguro

Definir recursos amparados en la legislación vigente

Cumplir con las obligaciones y responsabilidades legales

### 3. P'S DEL SERVICIO

#### ✓ PERSONAS

El personal es un elemento fundamental para la prestación del servicio, los vendedores son los que mantienen contacto directo con los clientes para ellos se establece puntos específicos:

**Tabla 103**

*P's del servicio Personas*

<b>Apariencia</b>	Presencia y presentación del vendedor, vestir camiseta de la empresa que lo identifique y limpieza.
<b>Física</b>	Mantenimiento y ciudad del vehículo a cargo de distribución
<b>Destrezas</b>	Habilidad para gestionar el servicio, problemas y requerimientos
<b>Actitud</b>	Motivación, saber qué hacer en dificultades, predisposición y positivismo
<b>Aptitud</b>	Conocimiento de los productos y precios, conocimiento sobre los procesos y manipulación de los productos, técnicas de ventas.

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

Con el objetivo de mejorar continuamente el servicio al cliente y los conocimientos profesionales del equipo de ventas se propone un curso de capacitación detallado a continuación.

#### **Política**

Mejorar continuamente

#### **Objetivo**

Capacitar al personal sobre “Calidad en el servicio”

## ✓ PROGRAMA ONLINE DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación será brindada de manera online, por una empresa internacional llamada Human Smart de México.

**Tabla 104**

*Contenido de la capacitación*

<b>Tema</b>	Curso de calidad en el servicio
<b>Fechas</b>	19 y 20 de febrero 2018
<b>Inversión</b>	\$ 140 incluido el IVA
<b>Duración</b>	6 horas online
<b>Temario</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceptos generales</li> <li>2. Calidad en el servicio en la actualidad</li> <li>3. ¿Cómo desarrollar una actitud de servicio?</li> <li>4. Reglas de oro del servicio al cliente</li> <li>5. Técnicas de atención al cliente</li> <li>6. Reglas del servicio al cliente al teléfono</li> <li>7. Manejo de quejas y reclamaciones</li> <li>8. Comunicación efectiva y asertiva</li> </ol>
<b>Acreditado</b>	Curso con validez oficial ante la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social)

**Fuente:** (HumanSmart, 2018).

**Elaborado:** Autora

## ✓ EVIDENCIA FÍSICA (PLACE)

Se detallan los puntos considerados para la evidencia física, tomando en cuenta la comunicación publicitaria que portará el vendedor y la que se enviará por medio de la persona encargada de la categoría.

**Tabla 105***P's del Servicio Evidencia Física*

<b>Catálogos de los productos</b>	Presentar catálogo de los productos Presentar comunicación publicitaria
<b>Vehículo de distribución</b>	Mantenimiento de la limpieza y del vehículo, en óptimas condiciones para la entrega de los productos
<b>Registro electrónico</b>	Presentar un dispositivo con el registro para la recepción de los pedidos
<b>Punto de venta online</b>	Incluye la personalización de los pedidos Información actualizada

**Fuente:** Elaboración propia del documento**Elaborado:** Autora

La comunicación publicitaria y demás aspectos de evidencia física se toman en consideración y son desarrollados en los demás puntos del mix de marketing y ventas planteado.

### ✓ **DISEÑO DEL PROCESO DE SERVICIO**

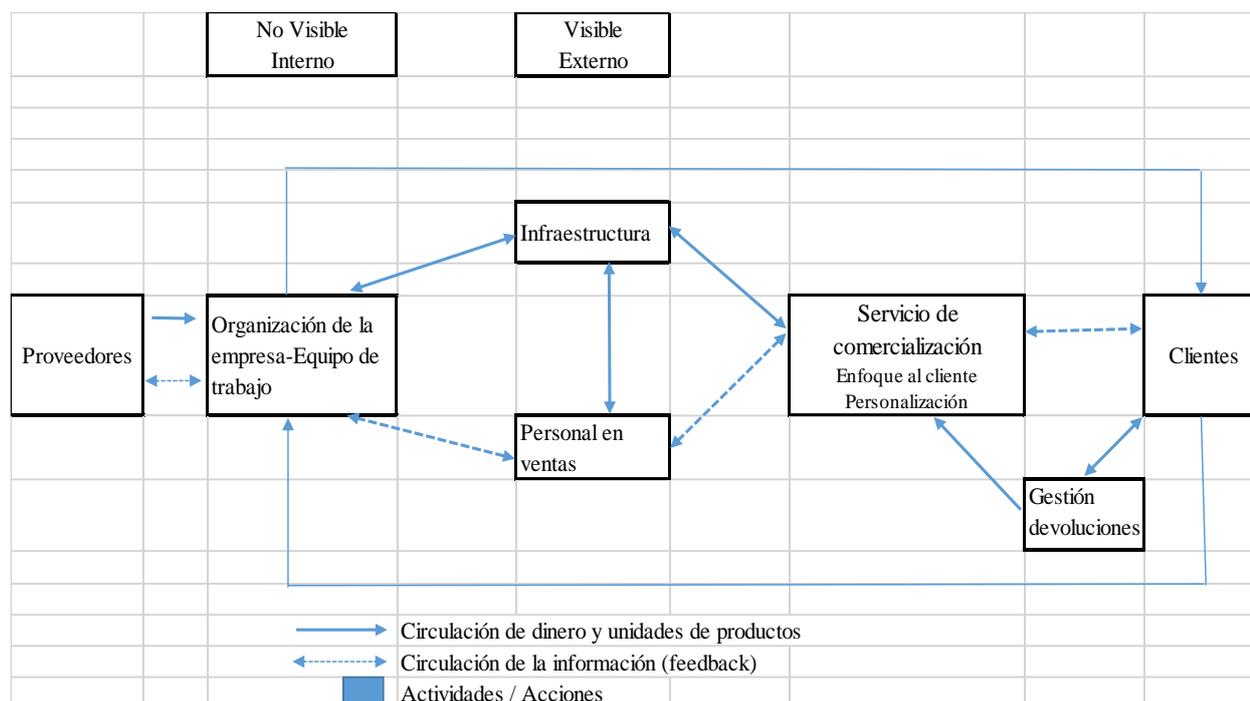
Para el desarrollo del proceso del servicio se toma especial enfoque a:

**Tabla 106***Partes del Servicio Proceso*

<b>Parte Interna</b>	Conformado por todas las áreas que componen la empresa distribuidora
<b>Infraestructura</b>	Herramientas, equipos y materiales que requiere la empresa para brindar su servicio, especialmente las personas que van a tener contacto directo con los clientes
<b>Personal en ventas</b>	Contacto directo con los clientes. Mismo que debe contribuir a la satisfacción de los clientes a través de un excelente desempeño
<b>Servicio</b>	Constituye la relación de los componentes básicos del servicio de comercialización: Infraestructura, personal en ventas y clientes. Con especial enfoque a las necesidades de los clientes
<b>Clientes</b>	Razón de ser de la empresa. Mediante el reconocimiento de las necesidades, gustos y preferencias
<b>Gestión devoluciones</b>	Sistema de solución sobre acontecimientos específicos que presenten los diferentes clientes con los productos entregados

**Fuente:** Elaboración propia del documento**Elaborado:** Autora

Figura 87 Proceso del servicio de la empresa



**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

El nivel no visible representa la organización interna de la empresa, misma que se ve reflejada en el servicio prestado, distribución, atención al cliente y resultados obtenidos.

Además, el nivel visible corresponde al equipo que estará presente de manera directa con los clientes, acompañados de equipos y materiales necesarios para el transporte y mantenimientos de los productos. La comunicación se desarrolla de manera directa entre los dos niveles, tanto interna como externa.

La prestación del servicio de distribución integra un especial enfoque al cliente y la personalización de los productos.

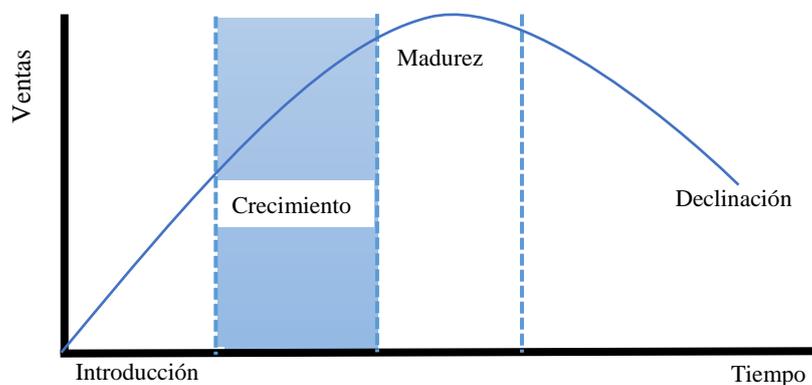
La comunicación se desarrolla como una retroalimentación, incluyendo la gestión de devoluciones como un elemento más del proceso del servicio.

### c) Ciclo de vida del servicio

De acuerdo con la información obtenida en la matriz IE realizada en el capítulo I de diagnóstico, la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento como comercializadora de los productos de consumo masivo.

Cuenta con toda la infraestructura necesaria, un equipo de ventas organizado y una estructura organizacional establecida.

Figura 88 Ciclo de Vida del Servicio de la empresa



**Fuente:** Google.com imágenes.

**Elaborado:** Autora

Las estrategias presentes en este cuadrante de crecimiento desarrolladas son crecimiento intensivo en base a desarrollo de producto y desarrollo de mercados.

### d) Estrategias de posicionamiento

#### Política

Brindar seguridad y confianza

#### Objetivo

Utilizar la propuesta de la nueva marca para la empresa con todas sus aplicaciones.

✓ **Estrategia de posicionamiento basada en el usuario**

**1. Incluir el diseño de la propuesta de imagen corporativa en los catálogos y demás comunicación publicitaria realizada por la empresa**

Para dar a conocer la marca de la empresa Macrodistribuciones, se ha desarrollado diferente comunicación y promoción publicitaria, en donde, se ha sido incluida la marca para darse a conocer en el target objetivo: Pagina online, catálogos, aplicaciones para la empresa (Uniformes, papelería, esferos y demás).

**2. Diseñar un registro electrónico que permita alimentar un CRM, manejada por el vendedor a cargo de la categoría gourmet.**

Se presenta el prototipo del diseño de la App del registro electrónico para el celular, en donde se podrá ingresar la información de los clientes, así como receptar los pedidos:

Figura 89 Registro electrónico por medio de una App

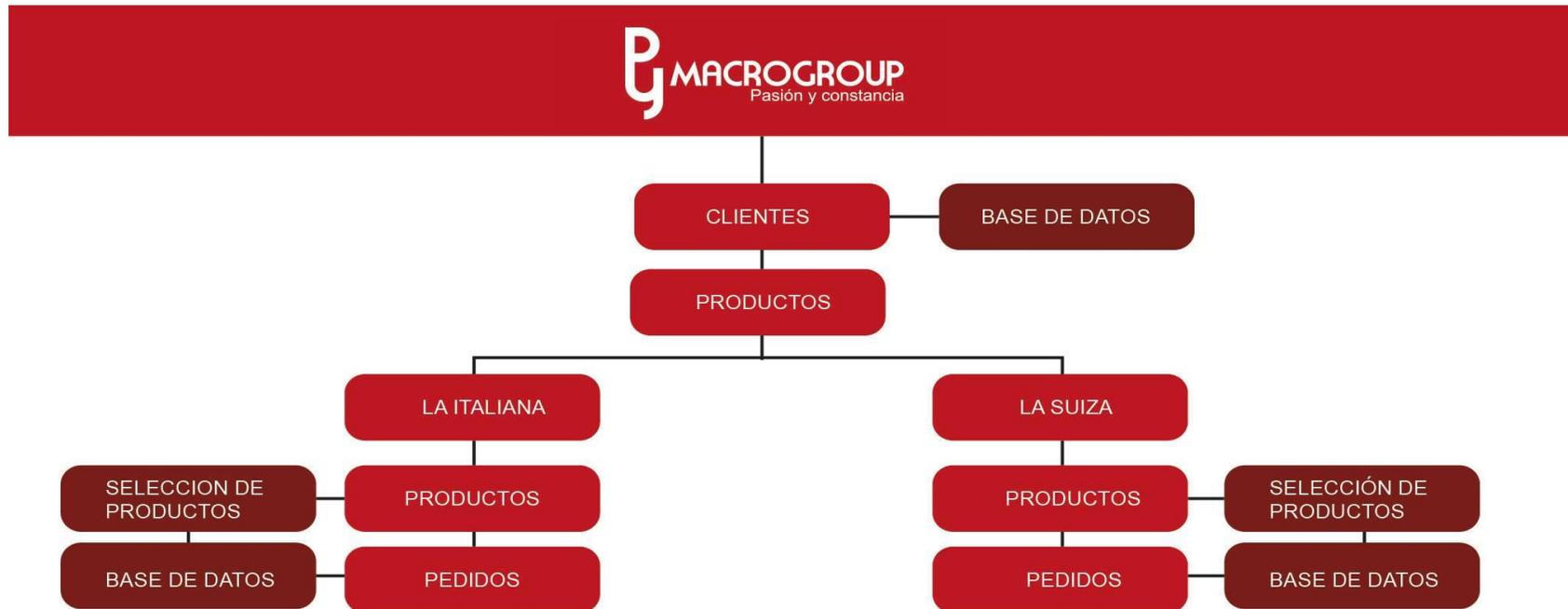


**Fuente:** Google.com imágenes

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

El registro electrónico permite crear a cada establecimiento una cuenta o usuario, en donde pueda realizar los pedidos por medio del vendedor. El objetivo de este registro es obtener información detallada sobre los gustos y preferencias del establecimiento. Lo que posteriormente servirá para aplicar diferentes acciones para fidelizar clientes.

Figura 90 Mapa que integra el registro electrónico

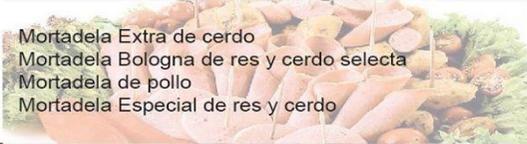
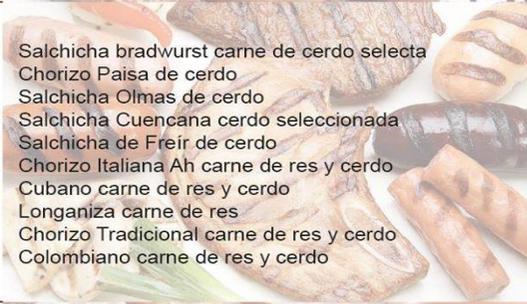
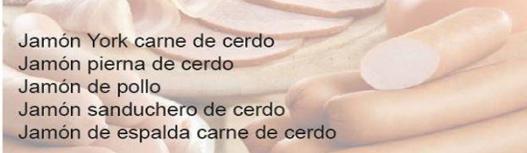
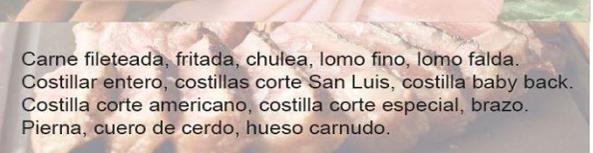


**Fuente:** Elaboración propia y Dixel  
**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

Por medio del registro electrónico el vendedor podrá ingresar los pedidos de los clientes, información de cuenta o crear una nueva cuenta. Que permita administrar la información de acuerdo a los pedidos realizados, ventas y requerimientos de los productos de las marcas Suiza e Italiana. Esta aplicación permitirá administrar un CRM de los clientes. Se debe desarrollar por medio de una programación, su costo es de \$ 400 dólares.

3. Diseñar información publicitaria para: WhatsApp y correo electrónico

Figura 91 Información para WhatsApp e E-mail

				
	<b>Mortadelas</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Mortadela Extra de cerdo</li> <li>Mortadela Bologna de res y cerdo selecta</li> <li>Mortadela de pollo</li> <li>Mortadela Especial de res y cerdo</li> </ul>	<b>Especiales</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Mix parrillero 7 productos.</li> <li>Salami carne de res.</li> <li>Salchichón cervecero de res y cerdo.</li> <li>Salchichón de pollo.</li> <li>Picaditas: salchicha Frankfurt .</li> <li>Mortadela bologna.</li> <li>Salchicha de pollo.</li> <li>Tocino y jamón.</li> </ul>
	<b>Salchichas</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Salchicha Alemana de cerdo seleccionada</li> <li>Salchicha Frankfurt de res y de cerdo seleccionada</li> <li>Salchicha Parrillera carne pura de cerdo seleccionada</li> <li>Salchicha Hot dog de cerdo y res</li> <li>Salchicha Cocktel de res y cerdo</li> <li>Salchicha de Pollo</li> <li>Salchicha Vienesas de res</li> </ul>		<b>Ahumados</b>
	<b>Chorizos</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Salchicha bradwurst carne de cerdo selecta</li> <li>Chorizo Paisa de cerdo</li> <li>Salchicha Olmas de cerdo</li> <li>Salchicha Cuencana cerdo seleccionada</li> <li>Salchicha de Freir de cerdo</li> <li>Chorizo Italiana Ah carne de res y cerdo</li> <li>Cubano carne de res y cerdo</li> <li>Longaniza carne de res</li> <li>Chorizo Tradicional carne de res y cerdo</li> <li>Colombiano carne de res y cerdo</li> </ul>	<b>Congelados</b>	
	<b>Jamones</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Jamón York carne de cerdo</li> <li>Jamón pierna de cerdo</li> <li>Jamón de pollo</li> <li>Jamón sandwichero de cerdo</li> <li>Jamón de espalda carne de cerdo</li> </ul>	<b>Carne de res</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Carne molida, lomo fino, lomo falda.</li> <li>lmo fino y falda, salon, carne fileteada.</li> <li>Ossobuco, costilla, lomo bife, T-Bone stea.</li> <li>Carne de res estándar, picaña, carne extra de res.</li> <li>Carne pulpa de res, carne picada especial de res.</li> <li>Colita de res, riñones de res.</li> </ul>
			<b>Carne de cerdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carne fileteada, fritada, chulea, lomo fino, lomo falda.</li> <li>Costillar entero, costillas corte San Luis, costilla baby back.</li> <li>Costilla corte americano, costilla corte especial, brazo.</li> <li>Pierna, cuero de cerdo, hueso carnudo.</li> </ul>

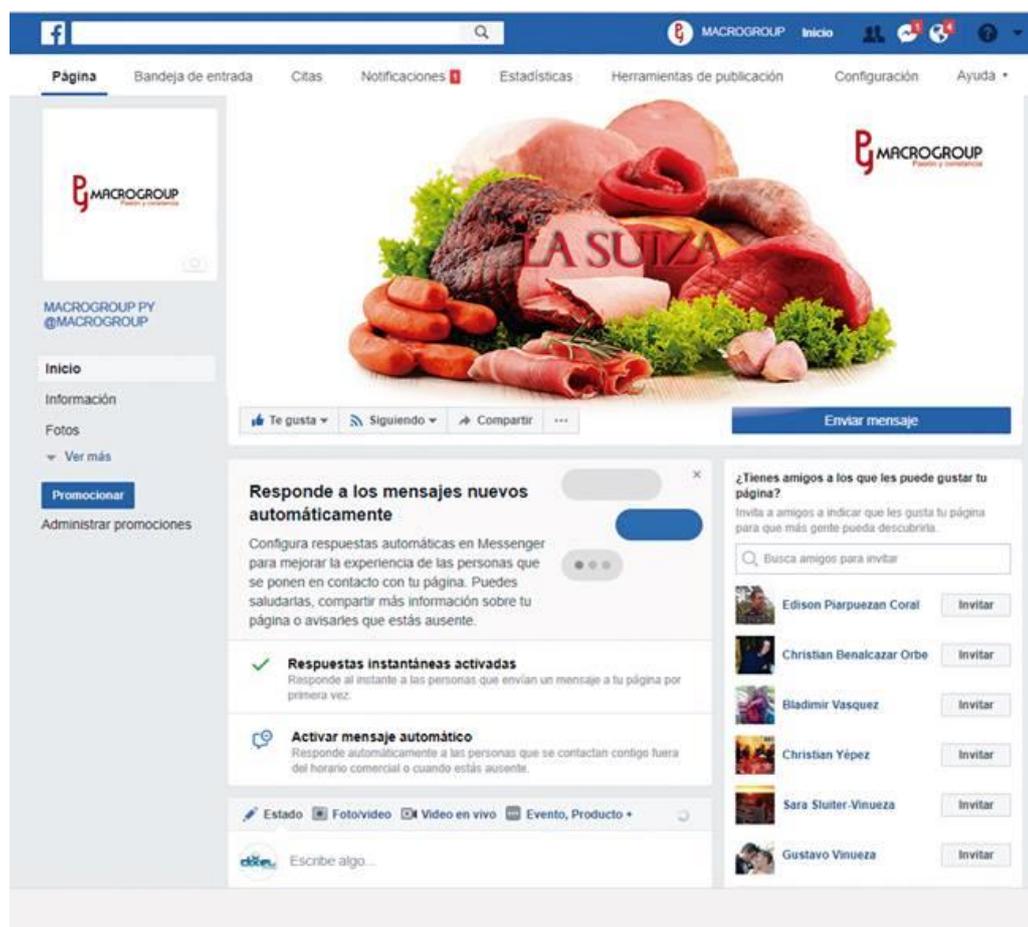
Fuente: Google.com imágenes  
 Elaborado: Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

#### 4. Crear una Fan page de Facebook

El objetivo de la Fan page es brindar información sobre los productos que ofrece la distribuidora, también, por este medio servirá para encontrar nuevos clientes potenciales, así como, socios comerciales, gracias a la información que encontraran sobre la empresa.

También, esta herramienta permitirá conocer sobre sectores específicos por medio de grupos y buscando páginas que brinden información requerida, útil para la empresa.

Figura 92 Fan Page



Fuente: Google.com imágenes.

Elaborado: Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

## e) ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

### Política

Mejorar la participación de mercado

### Objetivo

Dar a conocer la categoría gourmet de la Suiza e Italiana en el segmento de establecimientos definido en Imbabura.

#### ✓ Cartera de productos en embutidos

En la línea de embutidos que distribuye la empresa, se presenta el conjunto de productos que forman parte de la categoría gourmet:

**Tabla 107**

*Productos de la categoría gourmet de la empresa*

<b>Clasificación</b>	<b>Sub clasificación</b>
Mortadelas	Mortadela Extra de cerdo
	Mortadela Bologna de res y cerdo selecta
	Mortadela de pollo
	Mortadela Especial de res y cerdo
Salchichas	Salchicha Alemana de cerdo seleccionada
	Salchicha Frankfurt de res y de cerdo seleccionada
	Salchicha Parrillera carne pura de cerdo seleccionada
	Salchicha Hot dog de cerdo y res
	Salchicha Cocktel de res y cerdo
	Salchicha de Pollo
	Salchicha Vienes de res
Chorizos	Salchicha bradwurst carne de cerdo selecta
	Chorizo Paisa de cerdo
	Salchicha Olmas de cerdo
	Salchicha Cuencana cerdo seleccionada
	Salchicha de Freír de cerdo
	Chorizo Italiana Ah carne de res y cerdo
	Cubano carne de res y cerdo

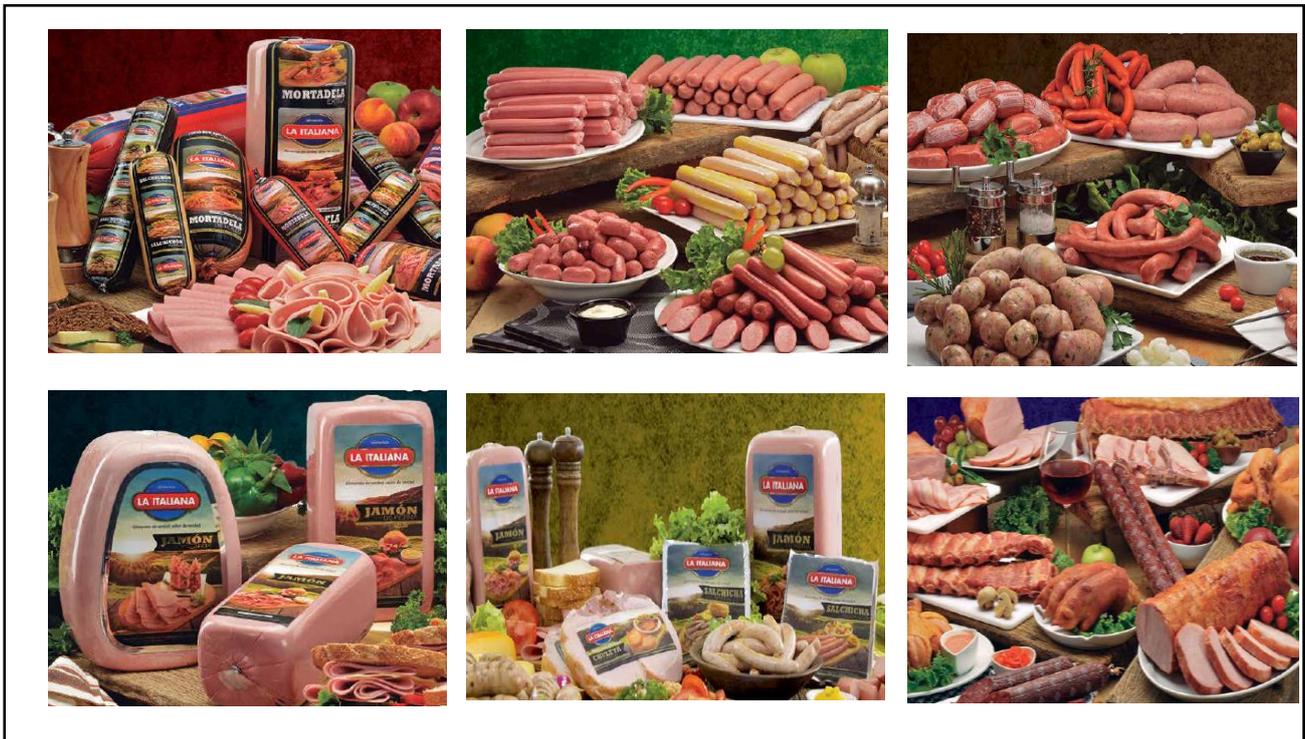
*Productos de la categoría gourmet de la empresa*

	Longaniza carne de res
	Chorizo Tradicional carne de res y cerdo
	Colombiano carne de res y cerdo
	Jamón York carne de cerdo
	Jamón pierna de cerdo
Jamones	Jamón de pollo
	Jamón sandwichero de cerdo
	Jamón de espalda carne de cerdo
	Mix parrillero 7 productos
	Salami carne de res
Especiales	Salchichón Cervecerero de res y cerdo
	Salchichón de pollo
	Picaditas: salchicha Frankfurt, mortadela Bologna, salchicha de pollo, tocino y jamón.
	Mini pernil
	Lomo de cerdo ahumado
	Chuleta de cerdo ahumada
Ahumados	Tocino de cerdo
	Pollo ahumado
	Piernitas de pollo
	Costillas ahumadas
	Patitas de cerdo
Congelados	Hamburguesa de cerdo, pollo, res
	Carne molida, lomo fino, lomo falda, lomo fino y falda, salon, carne fileteada, ossobuco, costilla, lomo bife, T-Bone steak, carne de res estándar, picaña, carne extra de res, carne pulpa de res, carne picada especial de res, colita de res, riñones de res,
Carne de res	
	Carne fileteada, fritada, chulea, lomo fino, lomo falda, costillar entero, costillas corte San Luis, costilla baby back, costilla corte americano, costilla corte especial, brazo, pierna, cuero de cerdo, hueso carnudo,
Carne de cerdo	

**Fuente:** Catálogo de los productos, área de gerencia empresa Macro distribuciones.

**Elaborado:** Autora

Figura 93 Productos gourmet



**Fuente:** Catálogo de los productos, área de gerencia empresa Macrodistribuciones.

**Elaborado:** Autora

- ✓ **Estrategias de crecimiento intensivo basado en desarrollo de productos por medio del servicio diferenciado**

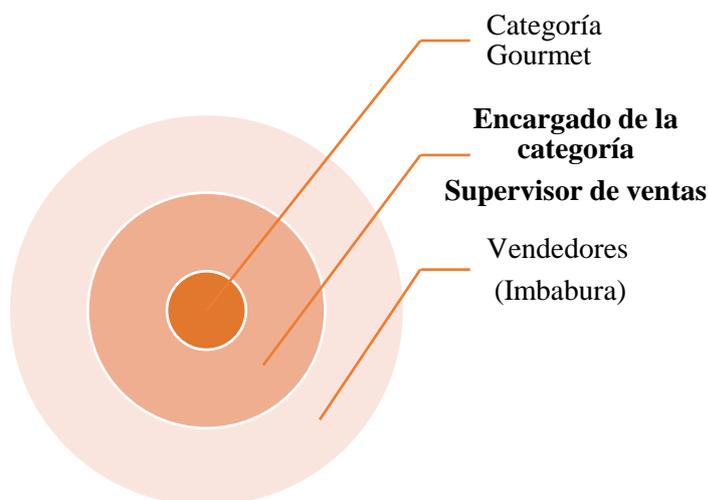
### **1. Establecer la persona a cargo de la línea gourmet**

La empresa tiene un equipo de 9 vendedores con el supervisor. Para la categoría gourmet se determina el apoyo del supervisor como persona encargada de la gestión de la categoría. Donde, el supervisor será quien recepte los pedidos y los prepare por medio de los proveedores, para luego localizar al vendedor a cargo de la ruta en la cual se encuentre también ubicado el establecimiento. Posteriormente el pedido será retirado de la empresa y llevado al cliente.

Adicionalmente, se mantendrá excelente comunicación conjuntamente con los vendedores y demás áreas que conforman la empresa para el cumplimiento de las acciones

planteadas. Se dotará todas las líneas de contacto dentro de la comunicación y promoción publicitaria.

Figura 94 Encargado de la categoría gourmet



**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

La disponibilidad del servicio es muy importante para los establecimientos, por ello la comunicación es de vital importancia para el cumplimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes. Razón por la que, se presenta una estructura circular de relación. La comunicación es más directa y la toma de decisiones ágil, entre el equipo de ventas, encargado de la categoría gourmet y las empresas proveedoras.

Se empleará la comunicación interactiva entre vendedores, supervisor a cargo de la categoría y proveedores: mensajes vía WhatsApp, Messenger y llamadas telefónicas. De acuerdo a la preferencia de todo el equipo.

**2. Diseñar catálogos: Interactivos on-line en donde se incluye la personalización de los pedidos por medio de este medio y físicos mes de enero 2018 de la categoría gourmet**

Figura 95 Se desarrolla el catalogo del conjunto de productos físico



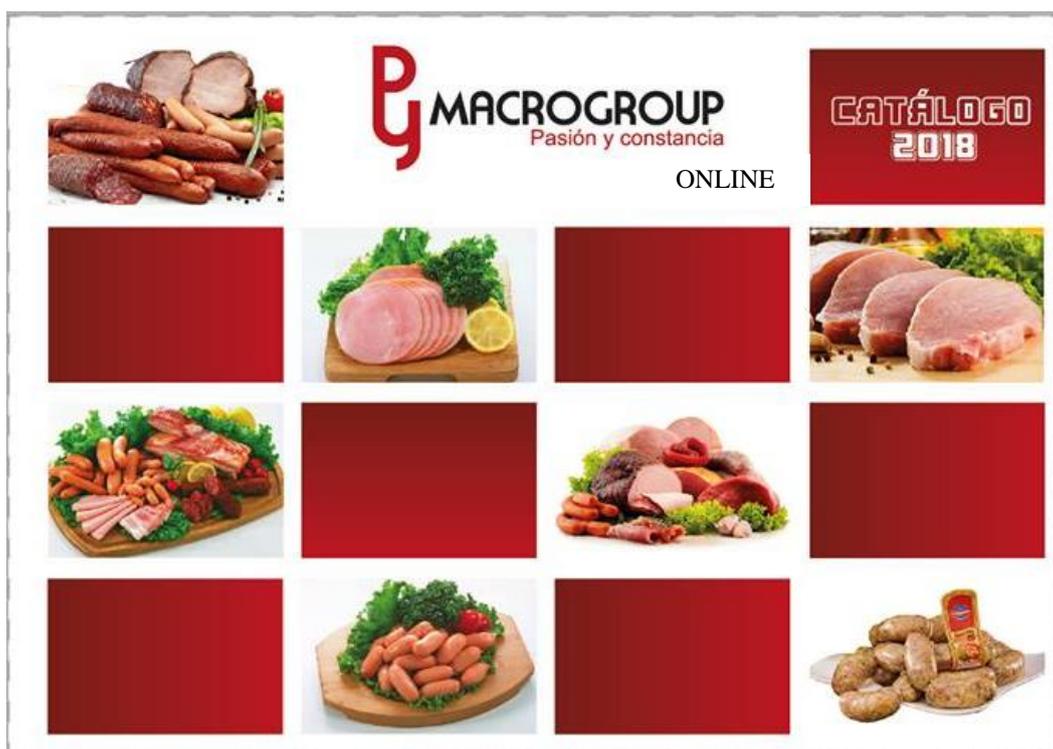
**Fuente:** Google.com imágenes.

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

El primer acercamiento por medio del encargado de la categoría gourmet es un paso clave para dar a conocer los productos de la línea y a la empresa. Por ello, se plantea el diseño de catálogos que permitan ofrecer la amplia gama de productos existentes con opción a personalización acorde a las necesidades. Además, se plantea el envío de muestras acordes al pedido de cada establecimiento ya generada la visita, por medio de las empresas proveedoras.

El catalogo incluirá las marcas de la categoría y la imagen de la empresa. Se receptorán los pedidos, e-mails de los establecimientos y números de contacto. De acuerdo a la preferencia del establecimiento para brindarle información y promociones. Así como, para realizar el seguimiento.

Figura 96 Diseño del catálogo online



**Fuente:** Google.com imágenes.

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

El catalogo online permitirá por medio de la página de venta en línea dar a conocer sobre el conjunto de los productos. Así como, servir de base para la realización de pedidos.

El objetivo de realizar el catalogo virtual, es por la cantidad de información que se puede incluir, además, de ser preferencia de los establecimientos potenciales obtener esta información por e- mail, la comunicación promocional se vuelve más interactiva y genera menor costo para la empresa.

#### **f) Estrategias competitivas de especialista**

##### **Política**

Crecimiento por medio de especialización

## **Objetivo**

Desarrollar la ventaja competitiva de la distribuidora

Para el desarrollo de la estrategia competitiva se identifica los principales competidores para la empresa en la provincia de Imbabura, dedicados a la comercialización de productos cárnicos, con soporte en el estudio de mercado:

Frigo Express

Del Rancho

Candelaria

En donde, Frigo Express abarca el 72.2% de establecimientos, también, 8.33% y 5.6% para Del Rancho y la empresa Candelaria respectivamente.

Sin embargo, se obtiene un 13.9% de establecimientos en donde la competencia no está presente.

## **Ventaja competitiva**

Macro distribuciones determinará su ventaja competitiva de acuerdo a: La calidad de los productos que ofrece dentro de sus líneas que comercializa, la optimización de rutas de distribución y la personalización con especial enfoque al cliente.

## **Definición de la estrategia competitiva**

La estrategia competitiva se base en especialista, ya que existen establecimientos en donde no está presenta la competencia, además, se presentan puntos débiles de las demás

empresas distribuidoras en el segmento definido. Por lo cual, se brindará especial enfoque al cliente por medio del servicio.

Brindar disponibilidad de servicio (cando el cliente lo requiera)

Dotar de líneas de contacto

Gestionar las devoluciones

Mantener buena comunicación con los clientes – Seguimiento

Conservar los productos en óptimas condiciones

#### **4.6.4.2. PRECIO**

De acuerdo con la información obtenida en el estudio de mercado, sobre el nivel de importancia para los establecimientos en cuanto a los precios para la compra de los productos se obtiene un 58.33% de totalmente importante y un 16.67% de medianamente importante.

Para lo que brindar precios competitivos se vuelve un papel importante. Sin embargo, este aspecto es el que menor porcentaje obtuvo, dentro de los aspectos que toman en consideración los establecimientos al comprar los productos.

Al ser una distribuidora únicamente, los precios ya están establecidos por las fábricas productoras. Brindando precios de distribuidor. Por lo que, en este aspecto se brindará promociones para los establecimientos o clientes en las fechas de mayor consumo en el año, colaborando además, al posicionamiento de la empresa.

**Objetivo:** Brindar diferentes tipos de promociones a los establecimientos en los meses: Diciembre (Navidad), Mayo (día de la madre) y Junio (día del padre).

**Tabla 108***Promociones para el año*

<b>Mes</b>	<b>Promoción</b>	<b>%</b>	<b>Celebraciones</b>	<b>Medio</b>	<b>Costo Diseño</b>
Diciembre	Ahumados	5	Navidad	Online	22
Mayo	Jamones, Mortadelas y congelados	5	Día de la madre	Online	22
Junio	Parrilleros y Salchichas	5	Día de la padre	online	22
					<b>66</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento**Elaborado:** Autora

También, por el día del padre se brindará entradas para el fútbol, de los equipos que se encuentren en campeonato en esa temporada. Esta promoción aplica para los primeros 20 establecimientos que realicen pedidos mayores a \$ 250. Las entradas que se brindarán son para tribuna este con un costo de \$ 30, con un total de \$ 600.

#### **4.6.4.3. PROMOCIÓN**

##### **Política**

Determinar el tipo de promoción a desarrollar

##### **Objetivo**

Diseñar las promociones determinadas en el año, incluir el costo de cada una.

Tomando en cuenta los meses de mayo, junio y diciembre del 2018\* esperado, se calculó el 5% de descuento que se plantea brindar a las ventas esperadas. Dando como resultado el valor de las promociones en el año de \$ 686,36.

Siendo las ventas esperadas en la categoría gourmet de \$ 55.301,82 al año. Para el mes de marzo las ventas esperadas son de \$ 4.759,90 y el 5% de descuento corresponde a \$ 226.66,

junio \$ 4.874,59 con el valor del descuento por \$ 232.12 y finalmente diciembre \$ 4.779,01 con un valor de \$ 227.57.

También, se plantea el desarrollo, por medio de Marketing Directo la comunicación interactiva con los clientes y proveedores.

**Tabla 109**

*Marketing Directo desarrollado*

<b>Tipo</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Característica</b>
Venta	-Vendedores de la empresa	-Portar catálogos
Directa	-Página web de venta	-Integra una opción de venta por internet
E-mails	Envío de diferentes promociones para los establecimientos en el año	-Envío de promociones -Envío de información de los productos
WhatsApp	Envío de diferente información sobre los productos Comunicación supervisor, vendedores, proveedores y clientes.	-Envío de información y promociones - Feedback
Llamadas telefónicas	-Receptar los pedidos -Proveedores (realizar los pedidos)	-Números de contacto de la empresa -Números de contacto vendedor

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

Figura 97 Promociones



**Fuente:** google.com imágenes.

**Elaborado:** Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

## ✓ **PLAN DE MEDIOS BTL**

### **Objetivos de Medios**

- a) Lograr llegar al segmento definido: Establecimientos primera clase, hoteles de 3, 4 y 5 estrellas
  
- b) Incrementar recordación de las marcas y dar a conocer la imagen corporativa de la distribuidora

### **Estrategias de medios**

Se utilizará medios digitales para brindar información y brindar promociones, además, de medios impresos para dar a conocer la cartera de productos por medio de catálogos en las visitas a los establecimiento

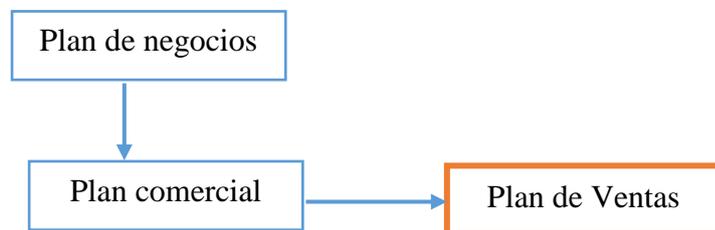
Figura 98 Plan de Medios de Enero-Diciembre 2018

Aspectos																	
Diseño	Cantidad	Costo	Total	Ene	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic		
Diseño de los catálogos	1	100	100														
Diseño de la imagen corporativa	1	400	400														
Diseño de promociones diferentes meses del año	3	22	66														
Diseño comunicación Publicitaria E-mail WhatsApp	2	22	44														
Diseño video	1	40	40														
Diseño del punto de venta online	1	250	250														
Creación de la Fan Page	1	55	55														
Activación de la página	1	32	32														
<b>Envío de Información</b>																	
Establecimientos Primera																	
Hoteles 3 estrellas																	
Hoteles 4 estrellas																	
Hoteles 5 estrellas																	
<b>Promociones personalizadas al año</b>																	
Diciembre (ahumados)																	
Junio (Parrilleros y salchichas)																	
Mayo (Jamones, Mortadelas y congelados)																	
<b>Impresiones</b>																	
Catálogos	1	90	90														
Tarjetas de presentación (1000)	1 Paq.	25	25														
			<b>1102</b>														

Fuente: Elaboración propia del documento  
 Elaborado: Autora

## 4.7. PLAN DE VENTAS

Figura 99 Estructura para el plan de ventas

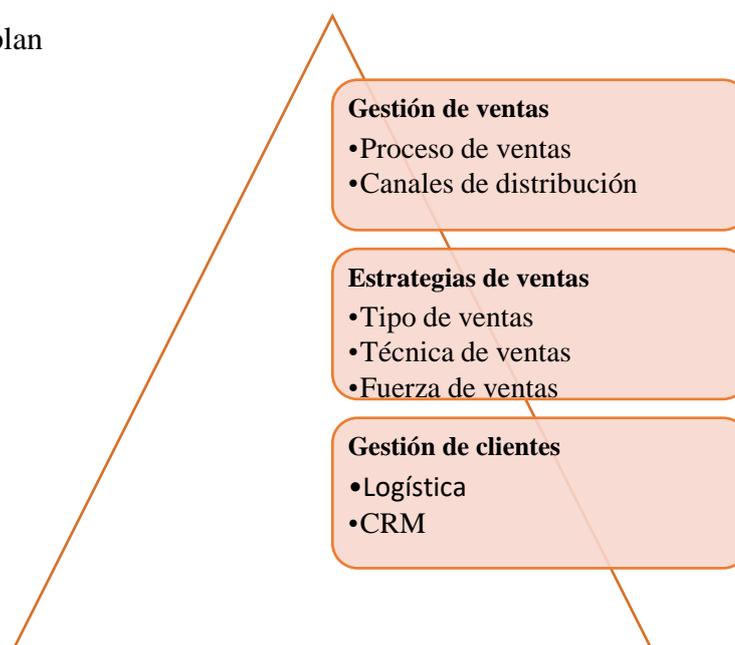


**Fuente:** Eva Báez Suarez, Plan comercial y Plan de ventas, 2013.

**Elaborado:** Autora

### 4.7.1. Modelo del plan de ventas

Figura 100 Modelo del plan

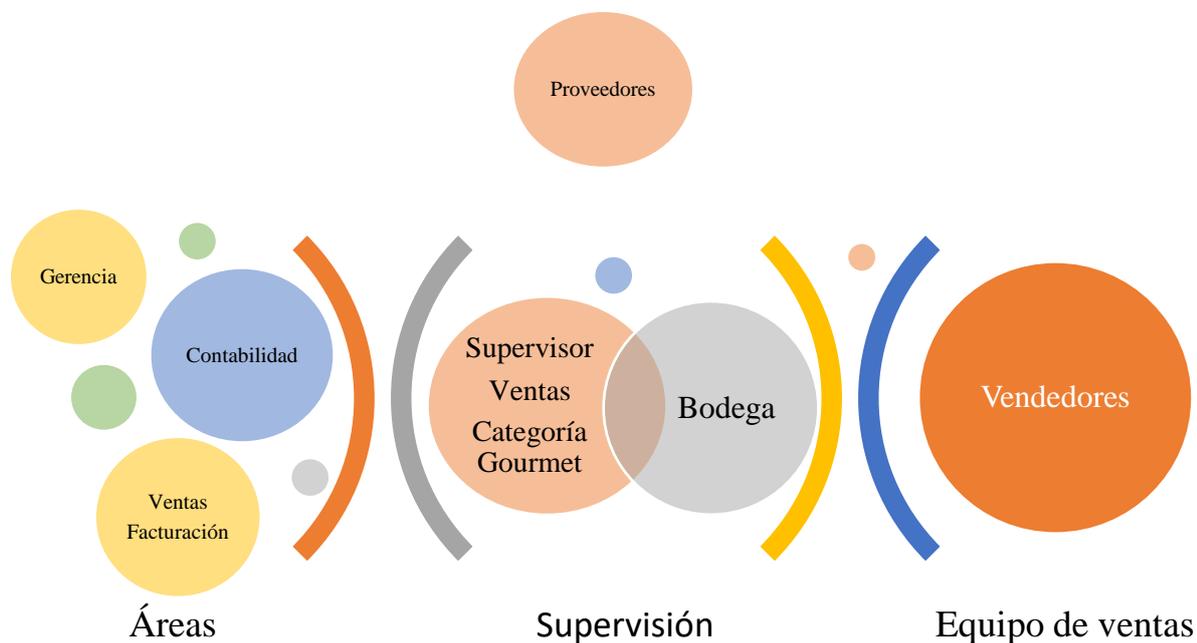


**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

### 4.7.2. Estructura del equipo comercial

Figura 101 Estructura comercial identificada



**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

### 4.7.3. Definición de meta comercial a 1 año

- ✓ Se plantea crecer en ventas en un 10 % para la categoría gourmet, línea embutido y carnes.

Se presenta la proyección de ventas realizado, del cual se calculó el incremento de ventas totales y específicamente de la categoría gourmet de enero a diciembre.

**Tabla 110***Metas de ventas 2018\**

<b>Escenario Esperado</b>			
2018*	2018* 10% Incremento Ventas	<b>Ventas Categoría Gourmet</b>	
39.433,68	43.377,04	3.943,37	E
45.059,26	49.565,18	4.505,93	F
44.513,08	48.964,39	4.451,31	M
44.130,76	48.543,84	4.413,08	A
45.332,34	49.865,58	4.759,90	M
46.424,69	51.067,16	4.874,59	J
45.878,51	50.466,37	4.587,85	JL
48.500,14	53.350,16	4.850,01	A
46.697,77	51.367,55	4.669,78	S
45.514,40	50.065,84	4.551,44	O
49.155,55	54.071,11	4.915,56	N
45.514,40	50.065,84	4.779,01	D
546.154,59	<b>600.770,05</b>	<b>55.301,82</b>	

**Fuente:** Elaboración propia del documento**Elaborado:** Autora

#### **4.7.4. COMERCIALIZACIÓN**

##### **4.7.4.1. Estrategias de distribución**

###### **Política**

Optimización de las rutas de distribución

###### **Objetivos**

a) Visitar el 100% de los establecimientos encuestados

b) Realizar una venta directa online personalizada

### ✓ Estrategias de distribución selectiva

Se ha determinado este tipo de distribución por el número de establecimientos dentro del target objetivo, ya que no existen gran número de intermediarios, también, la empresa tiene distribución selectiva de las marcas de la categoría gourmet.

Para ello, se han seleccionado los mejores establecimientos en cada cantón para ofrecer el servicio y los productos.

## 1. Desarrollar un plano detallado del proceso de distribución

Figura 102 Canal Indirecto Corto de Distribución

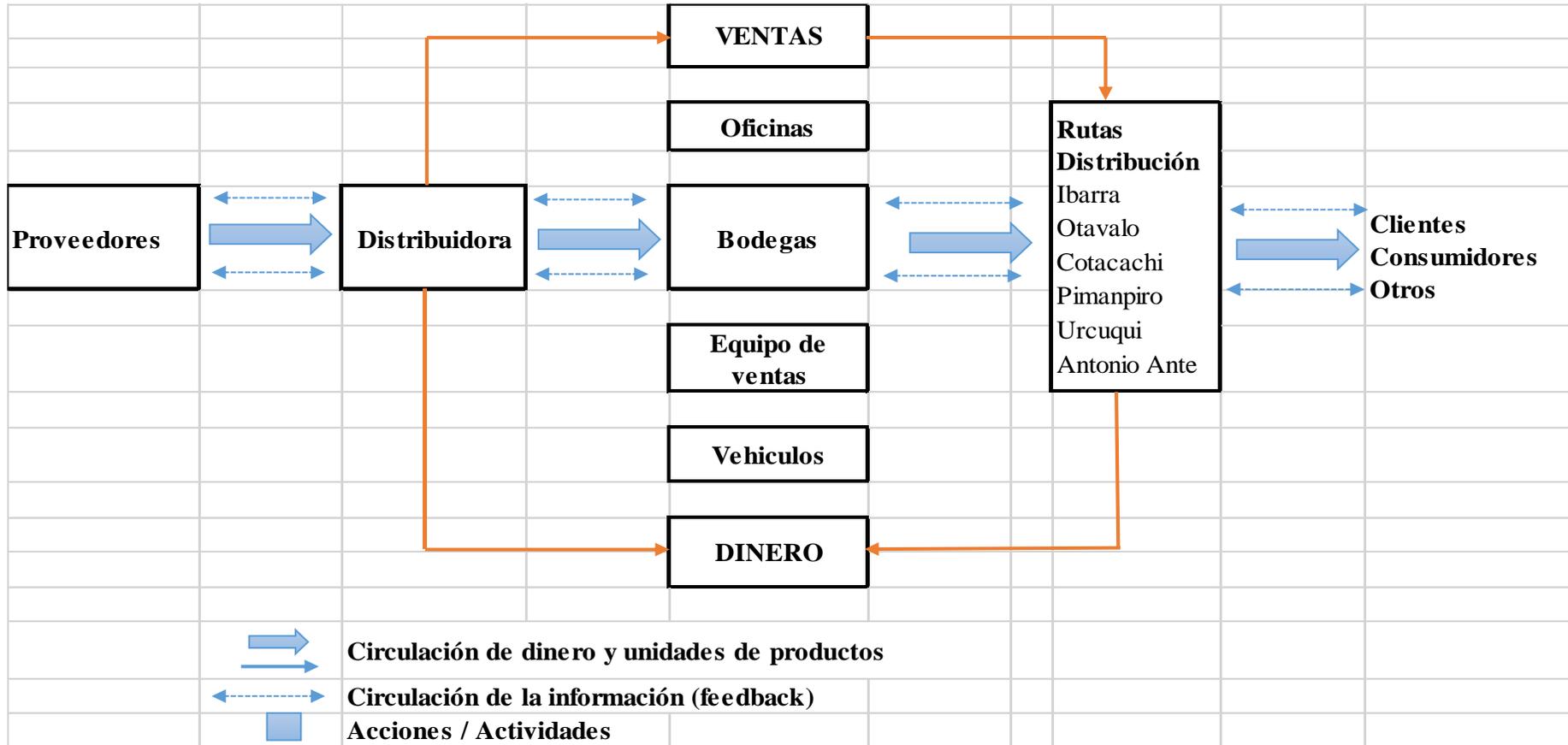


**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

El canal en el que se desarrolla la empresa distribuidora es de intermediario mayorista / minorista hacia clientes, consumidores finales. Las ventajas de este canal es que la empresa: puede especializarse en diferentes zonas, puede manejar una amplia cobertura, mantener una organización de ventas acordes a los objetivos planteados, tener control sobre los stocks que maneja, así como también, incluir líneas a la distribución que permitan incrementar el surtido de los productos y generar mayor ventas de otros productos que distribuye.

Figura 103 Plano del Proceso de Distribución



Fuente: Elaboración propia del documento

Elaborado: Autora

## 2. Definir la primera visita de acercamiento

Se presenta las listas de los establecimientos para ser visitado con un orden:

### 2.1. Cantón Ibarra

**Tabla 111**

*Establecimientos del cantón Ibarra*

<b>CANTÓN IBARRA</b>		
<b>PARROQUIAS URBANAS</b>		
<b>HOSTERÍAS</b>	<b>Dirección</b>	
ESTELITA LA	VÍA A YURACRUCITO KM. 5	<b>PRIMERA</b>
CHORLAVÍ	PANAMERICANA SUR KM. 4	<b>PRIMERA</b>
HACIENDA PIMAN	VÍA ALOBURO ANTIGUO CAMINO PIMAN	<b>PRIMERA</b>
TUNAS & CABRAS	VÍA ANTIGUA A SAN ALFONSO - SECTOR PIMÁN	<b>4 ESTRELLAS</b>
<b>ZONA CENTRO</b>		
SAN ANDRÉS LODGE & SPA	13 DE ABRIL 17-54 Y ESMERALDAS	<b>4 ESTRELLAS</b>
TOTAL	AUTOPISTA YAHUARCOCHA KM. 5	<b>4 ESTRELLAS</b>
QUINTA SAN CLEMENTE	PARROQUIA CARANQUI, VÍA A SAN CLEMENTE	<b>5 ESTRELLAS</b>
QUINTA SAN MIGUEL	BARRIO YAHUARCOCHA TRAS IGLESIA	<b>3 ESTRELLAS</b>
<b>RESTAURANTES</b>		
<b>HOTELES</b>		
CONQUISTADOR EL	AUTOPISTA YAHUARCOCHA KM. 9	<b>3 ESTRELLAS</b>
IMPERIO DEL SOL	AUTOPISTA YAHUARCOCHA KM. 9 1/2	<b>4 ESTRELLAS</b>
GIRALDA LA	AV. ATAHUALPA 15-142 Y BONILLA	<b>4 ESTRELLAS</b>
MONTECARLO	AV. JAIME RIVADENEIRA 5-55 Y OVIEDO	<b>3 ESTRELLAS</b>
TURISMO INTERNACIONAL	JUAN HERNÁNDEZ S/N Y RAFAEL TROYA	<b>3 ESTRELLAS</b>
<b>HOTELES RESIDENCIAS</b>		
ROYAL RUÍZ	OLMEDO 9-40 Y PEDRO MONCAYO	<b>3 ESTRELLAS</b>
<b>PARROQUIA DE AMBUQUÍ</b>		
<b>HOSTALES</b>		
FABRICIOS	PANAMERICANA NORTE Km. 37 1/2	<b>3 ESTRELLAS</b>
ARUBA	PANAMERICANA NORTE Km. 37	<b>3 ESTRELLAS</b>
OASIS EL	PANAMERICANA NORTE Km. 39	<b>PRIMERA</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

## 2.2. Cantón Antonio Ante

**Tabla 112**

*Establecimientos del cantón Antonio Ante*

<b>CANTÓN ANTONIO ANTE</b>		
<b>HOTELES</b>	<b>Dirección</b>	
PANAMERICANO	PANAMERICANA NORTE Y JORGE REGALADO	<b>3 ESTRELLAS</b>
SANTA ROSA DEL MORAS	BARRIO SANTA ROSA - CALLE AMAZONAS	<b>PRIMERA</b>
<b>CAFETERÍAS</b>		
<b>RESTAURANTES</b>		
NUESTRO LO	PANAMERICANA NORTE Y GERMÁN MARTÍNEZ	<b>PRIMERA</b>
SAN RAFAEL	ROCAFUERTE BARRIO SAN VICENTE	<b>PRIMERA</b>
<b>PARROQUIA NATABUELA</b>		
<b>HOSTERÍAS</b>		
PUEBLO VIEJO	PANAMERICANA NORTE KM 2 1/2	<b>PRIMERA</b>
<b>Salón de eventos</b>		
MONTE AZUL	BOLÍVAR 02-26 Y PICHINCHA	<b>NO APLICA embutidos APLICA carne</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

## 2.3. Cantón Otavalo

**Tabla 113**

*Establecimientos del cantón Otavalo*

<b>CANTÓN OTAVALO</b>		
<b>HOSTALES</b>	<b>Dirección</b>	
<b>HOTELES</b>		
INDIO INN EL	BOLÍVAR 9-04 Y A. CALDERÓN	<b>PRIMERA</b>
<b>PENSIONES</b>		
<b>RESTAURANTES</b>		
SISA TERRAZAS	ABDÓN CALDERÓN 4-09 Y BOLÍVAR	<b>PRIMERA</b>
<b>PARROQUIA SAN JOSÉ DE QUICHINCHE</b>		
<b>HOSTERÍAS</b>		
ROSE COTTAGE	BARRIO MOJANDITA S/N	<b>NO APLICA</b>
CASA MOJANDA	MOJANDITA DE CURUBÍ	<b>PRIMERA</b>
<b>PARROQUIA SAN JUAN DE ILUMÁN</b>		
HACIENDA PINSAQUÍ	PANAMERICANA NORTE Km. 5	<b>PRIMERA</b>
<b>PARROQUIA SAN PABLO</b>		
<b>HOSTERÍAS</b>		
CABAÑAS DEL LAGO	ORILLAS LAGO SAN PABLO	<b>PRIMERA</b>
HACIENDA CUSÍN	HACIENDA CUSÍN	<b>PRIMERA</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

## 2.4. Cantón Cotacachi

**Tabla 114**

*Establecimientos del Cantón Cotacachi*

CANTÓN COTACACHI		
HOSTALES	Dirección	
MIRAGE LA	10 DE AGOSTO (PROLONGACION)	<b>PRIMERA</b>
HACIENDA SAN ISIDRO DE ILTAQUÍ	VÍA ANTIGUA A CUICOCHA - FRENTE A COMUNIDAD MOROCHOS	<b>PRIMERA</b>
GARDEN RESORT & CONVENTION CENTER RANCHO SANTA FE	BARRIO LA BANDA (Prolong. calle 10 de Agosto)	<b>PRIMERA</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

## 2.5. Cantón Urcuquí

**Tabla 115**

*Establecimientos del cantón Urcuquí*

PARROQUIA TUMBABIRO		
ALOJAMIENTO	Dirección	
<b>HOSTERÍAS</b>		
PANTAVÍ	VÍA A TUMBABIRO	<b>4 ESTRELLAS</b>
MAMA REBECA	PARROQUIA TUMBABIRO CALLE SUCRE	<b>3 ESTRELLAS</b>
<b>HOTEL</b>		
FUENTE DE VIDA	VÍA PRINCIPA SECTOR CHACHIMBIRO	<b>3 ESTRELLAS</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

### 3. Definir un cronograma para la primera visita y los nombres de los establecimientos

Se establece dos establecimientos al día para realizar las visitas del vendedor. La razón se justifica por las actividades y el giro de negocio de los establecimientos.

A continuación se presenta el cronograma del mes de febrero, el objetivo es cubrir los establecimientos definidos en la siguiente tabla:

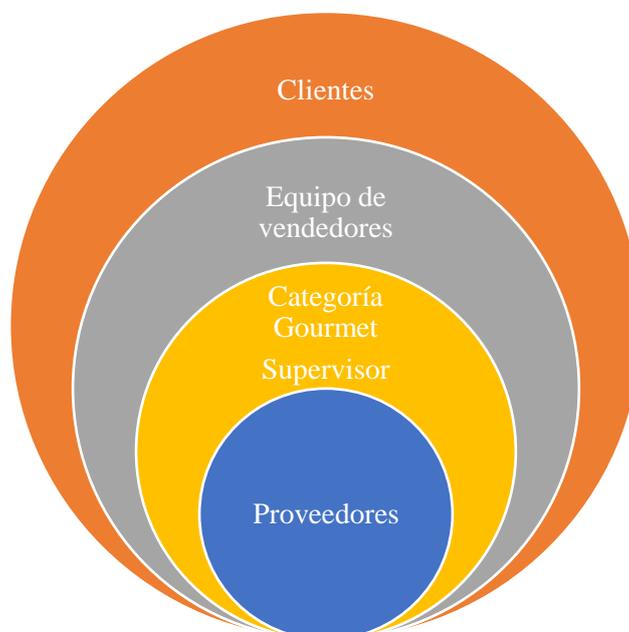
**Tabla 116***Cronograma de visitas*

CANTONES	Febrero			Marzo			
<b>CANTÓN IBARRA</b>							
QUINTA SAN MIGUEL							
CONQUISTADOR EL							
IMPERIO DEL SOL							
TOTORAL							
TUNIAS & CARDAS							
<i>Cronograma de visitas</i>							
ESTELITA LA							
SAN ANDRÉS LODGE & SPA							
CHORLAVÍ							
QUINTA SAN CLEMENTE							
GIRALDA LA							
ROYAL RUÍZ							
MONTECARLO							
TURISMO INTERNACIONAL							
FABRICIOS							
ARUBA							
OASIS EL							
<b>CANTÓN ANTONIO ANTE</b>							
PANAMERICANO							
NUESTRO LO							
PUEBLO VIEJO							
SAN RAFAEL							
SANTA ROSA DEL MORAS							
<b>CANTÓN OTAVALO</b>							
INDIO INN EL							
SISA TERRAZAS							
CASA MOJANDA							
HACIENDA PINSAQUÍ							
CABAÑAS DEL LAGO							
CUSÍN							
<b>CANTÓN COTACACHI</b>							
MIRAGE LA							
HACIENDA SAN ISIDRO DE ILTAQUÍ							
RANCHO SANTA FE							
<b>CANTÓN URCUQUÍ</b>							
PANTAVÍ							
MAMA REBECA							
FUENTE DE VIDA							

**Fuente:** Elaboración propia del documento**Elaborado:** Autora

#### 4. Interacción de los vendedores en la comercialización para la distribución de la nueva categoría

Figura 104 Interacción del equipo de ventas y los establecimientos



**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

El objetivo es realizar una distribución optimizada y eficiente, para ello se establece un trabajo conjunto con el equipo de ventas. Para lo cual, se presenta los componentes en la figura circular, para tener una comunicación más directa.

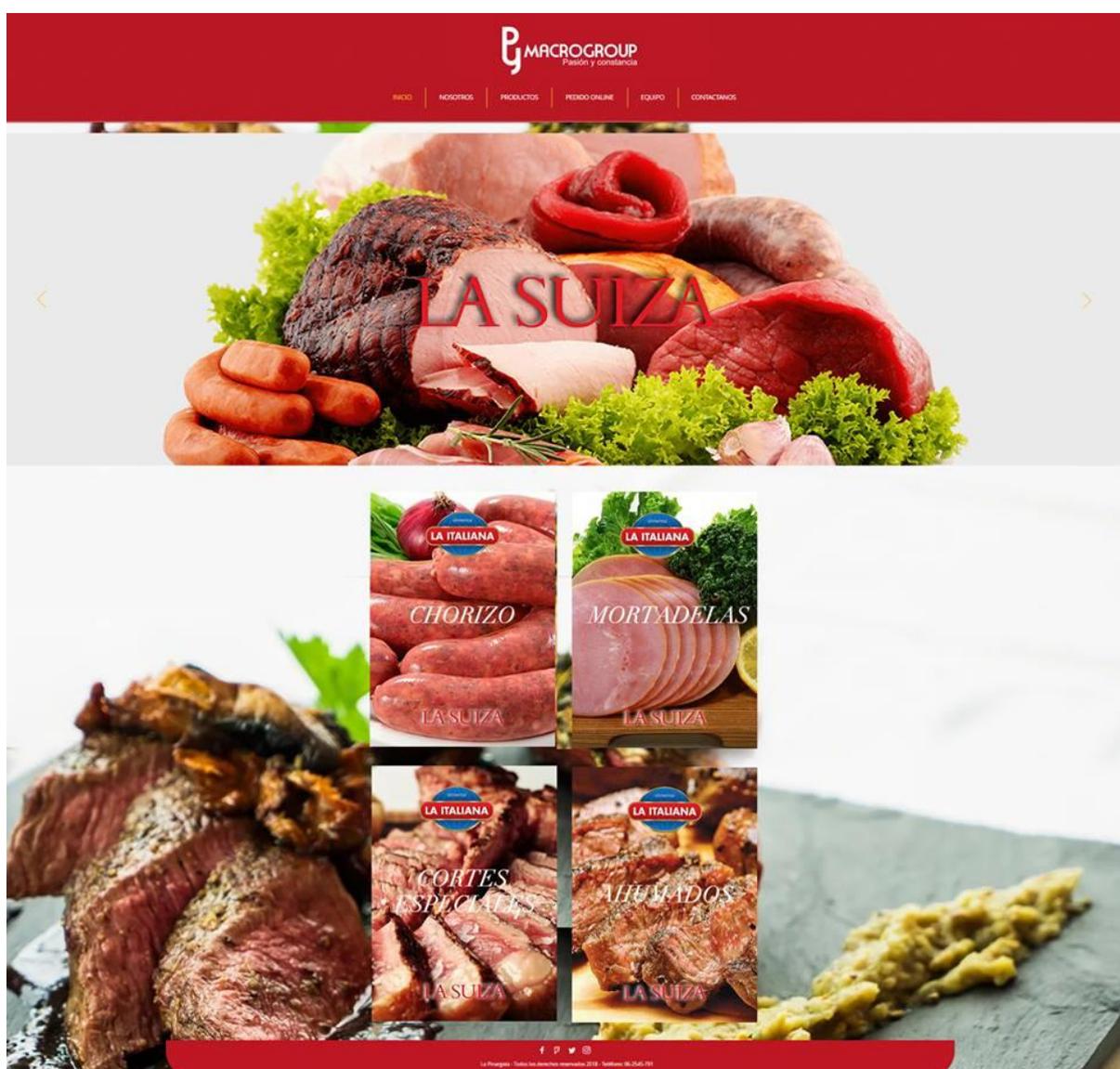
El mercado objetivo se encuentra en la provincia de Imbabura, en los cantones donde la empresa realiza su distribución a pequeños negocios actualmente. Por ello, se desea integrar el nuevo segmento a la distribución. Por medio de una comunicación eficiente, a través de llamadas telefónicas: establecimientos, encargado de la línea gourmet y vendedores, y demás comunicación interactiva.

Donde, al recibir pedidos con entrega inmediata o pre venta, se disponga de los vendedores que estén cubriendo la ruta en la cual se encuentra el establecimiento, para entregar el pedido.

✓ Estrategias de crecimiento intensivo basado en desarrollo de mercado

1. Desarrollar una página de venta online que incluya la personalización de los productos

Figura 106 Prototipo de la página con icono de venta online



Fuente: google.com imágenes.

Elaborado: Dixel (Diseño y fotografía), 2017.

Se presenta el diseño en la aplicación de wixsite, es importante mencionar que las imágenes son obtenidas en google.com. Además, se creó un correo electrónico y contraseña para el desarrollo del diseño.

El objetivo de la página es brindar un punto de venta directo online a los clientes, para que, de esta manera puedan realizar sus pedidos y a su vez personalizarlos.

Para publicar la página se debe pagar por medio del Banco Bolivariano el permiso. El costo es de \$ 32 en todo el año y se obtiene una tarjeta amarilla de funcionamiento. Información, obtenida de la Wixsite.

## **2. Establecer un modelo de pago para los establecimientos**

El pago debe ser en efectivo, si el cliente lo desea, realizará el pago a 7 días plazo, día de pago el viernes. De no desear los días plazo, el pago se receptorá a la entrega del pedido, por medio del vendedor. Así como también, la factura correspondiente.

### **4.7.5. VENTAS**

#### **Política**

Eficiencia de servicio de ventas

#### **Objetivos**

Definir la estrategia de venta

#### **1. Técnica de ventas**

La técnica de venta a desarrollarse se basa en la técnica AIDA, para la cual el vendedor debe lograr la máxima atención del cliente potencial, así como, el interés sobre los productos

que ofrece la distribuidora, continuando, a generar el deseo por medio de la comunicación publicitaria que porte el vendedor hacia el punto final de la acción para generar la venta.

**Tabla 117**

*Técnica de ventas basada en AIDA*

<b>Atención</b>	<b>Interés</b>	<b>Deseo</b>	<b>Acción</b>
Presentación de la empresa y vendedor	De acuerdo a la necesidad identificada,	Disponer de las muestras de acuerdo al requerimiento	<b>Generar compra</b>
Identificación de una necesidad	presentar los productos	Disponer los pedidos de acuerdo a la necesidad	
Brindar la opción de personalización del pedido	Presentación del catálogo		
Disponibilidad del servicio	Denotar la calidad de los productos		

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

## 2. Estrategia de ventas

La estrategia de ventas que se define para el segmento es la venta directa puerta a puerta y además se incluirá pre venta.

**Tabla 118**

*Estrategias de ventas*

<b>Estrategia</b>	<b>Detalle</b>
<b>Pre venta</b>	Por medio de los pedidos anticipados a través de los vendedores Entregas en los tiempos establecidos- Puntualidad Seguimiento a los clientes, a través de llamadas telefónicas y visitas
<b>Venta directa puerta a puerta</b>	Por medio de la página web y entrega directa al establecimiento Recepción de pedidos por medio de visitas del vendedor y entrega Seguimiento

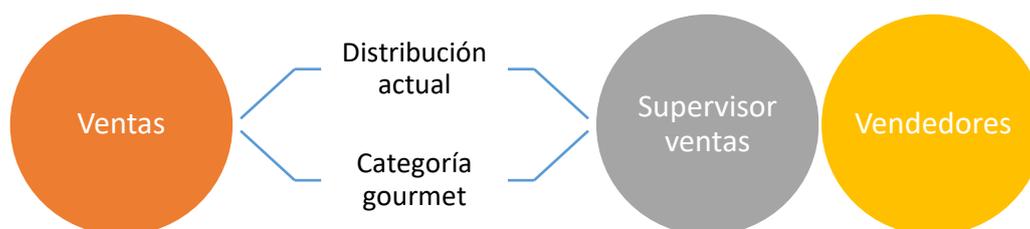
**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

### 3. Equipo de ventas

El equipo de ventas está compuesto por el supervisor encargado de la línea gourmet y vendedores encargados de la distribución y rutas.

Figura 108 Equipo de ventas



**Fuente:** Elaboración propia del documento  
**Elaborado:** Autora

#### 4.7.6. Esquema de remuneración e incentivos

La remuneración vigente para el 2018 es de \$ 386, con demás beneficios correspondientes. Además, se plantea un esquema de incentivos para los vendedores de acuerdo a metas cumplidas.

Además, se plantea para el vendedor con mayores ventas al año, un viaje que representa el 2.92% de las ventas anuales, valor de \$ 1615 a la costa.

#### 4.7.7. Estrategia Push

Esta estrategia se desarrolla a través de la empresa hacia el mercado, supone de esfuerzos para captar el interés de los clientes potenciales dentro del target objetivo, brindándoles incentivos. Además, en este tipo de estrategia la venta personal es de vital importancia.

Las acciones que se han desarrollado se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 119***Estrategia Push*

<b>Diferentes acciones Push</b>	Marketing directo
	Marketing Online
	Venta puerta a puerta
	Promociones

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

**4.7.8. Esquema de seguimiento****Tabla 120***Esquema de Seguimiento*

<b>TIPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBJETO</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>Actividad</b>
Plan anual de ventas	Gerencia Supervisor	Evaluar el cumplimiento de los objetivos	% Crecimiento y participación del mercado  # visitas hechas	Revisión de resultados de manera: Mensual Trimestral Semestral
Gestión comercial	Gerencia Supervisor	Valorar la eficiencia en la distribución	Reducción o incremento de costos  Encuestas de satisfacción con el servicio	Analizar los costos: Mensual  Realizar test pequeños para valorar el servicio
Rentabilidad de la categoría	Gerencia	Evaluar la rentabilidad de la categoría gourmet	Incrementos o disminución de ventas	Analizar las ventas del conjunto de productos de la categoría premium

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autor

#### 4.7.9. Resumen del Plan de Marketing y Ventas desarrollado

**Tabla 121**

*Resumen del Plan de Marketing y Ventas*

Estrategia	estrategia	Acciones	Actividad	Responsable	Mes	Costo	Total
<b>Plan de Marketing</b>							
<b>Producto - Servicio</b>							
Posicionamiento	Basada Usuario	Dotar un registro electrónico al vendedor	Diseño del registro electrónico	Diseñador/Programador	Enero	400	608
Crecimiento	Desarrollo de productos	Incluir personalización de producto	Diseño de catálogos físicos-online	Gerencia Supervisor Ventas	Enero	-	
<b>Posicionamiento</b>							
Posicionamiento	Basada al usuario	Comunicación interactiva	Diseño de Imagen Corporativa	Gerencia	Enero	-	
			Diseño Información Publicitaria	Gerencia	Enero	-	
<b>Promoción</b>							
Promoción	Ventas	Definir diferentes promociones	Promociones del 5%	Supervisor	Mayo	\$ 226.66	686
			Mayo Junio Diciembre		Junio Diciembre	\$ 232.12 \$ 227.57	
		Promoción especial	Día del padre	Supervisor	Junio	20	600

## Resumen del Plan de Marketing y Ventas

Plan de Medios	BTL	Utilizar medios digitales para brindar información y brindar promociones	Definir el presupuesto general para las actividades a realizarse en el plan de medios	Área de Marketing	Enero	1102	1102
<b>Plan de Ventas</b>							
<b>Comercialización</b>							
Comercialización	Distribución selectiva	Integración de la categoría gourmet al sistema de distribución	Comunicación interactiva	Áreas de la empresa	Enero-Diciembre	-	
Crecimiento	Desarrollo de mercado	Venta Online	Diseño punto online	Gerente	Enero	-	
					Activación	-	
<b>Ventas</b>							
Fuerza de ventas	Capacitación	Capacitar al personal	Programa de capacitación	Empresa Externa	Febrero	140	1260
Incentivos	Ventas	Viaje pagado a la ciudad de Manta	El vendedor que haya ganado el primer lugar	Gerencia Supervisor Ventas	Enero-Diciembre	1.615	1615
<b>Total Plan</b>						<b>5.871</b>	

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO**

Para el presente desarrollo de los cálculos de las diferentes herramientas del análisis financiero se presenta inicialmente los datos históricos.

Los datos pertenecen a los ingresos por ventas, costos y gastos realizadas en el año 2016 y 2017, correspondientes a la línea de embutidos.

Los primeros cuatro meses del año 2016 se registran ventas de \$ 5.597, 4.708, 5.449, 4.796, ya que, la empresa Macrodistribuciones contaba únicamente con una marca de embutidos. A partir del mes de abril, se integran dos marcas más a la distribución. Siendo las salchichas económicas Frankfurt el producto más vendido de la línea, incrementando el ingreso por ventas para los siguientes meses.

Las ventas totales del año 2016 corresponden a \$ 212.788 y demás gastos correspondientes se detallan mensualmente a continuación:

Figura 110 Información base detallada de manera mensual sobre los ingresos y los gastos año 2016

INGRESOS													
VENTAS NETAS LOCALES CON TARIFA 12%	5.597,00	4.708,00	5.449,00	4.796,00	24.897,00	24.473,00	25.606,00	25.086,00	23.314,00	22.630,00	20.242,00	25.990,00	212.788,00
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
COSTOS DE VENTAS													
	4.784,92	4.851,65	5.413,11	5.766,92	5.514,03	5.367,61	5.398,10	5.500,68	5.610,43	5.363,34	5.073,67	5.392,51	64.036,97
GASTOS													
	8.234,33	8.085,00	8.140,67	11.866,00	18.202,33	12.443,22	11.831,11	10.855,56	12.317,44	11.892,78	13.197,11	21.565,22	148.630,78
GASTOS DE VENTAS Y COMERCIALIZACION	4.512,00	4.668,00	5.054,33	6.886,22	12.421,78	6.564,44	5.616,44	6.498,67	7.172,44	6.426,22	6.643,56	6.495,11	78.959,22
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.312,33	3.063,00	2.786,33	4.541,78	5.495,56	5.521,78	5.722,67	4.000,89	4.588,00	5.147,56	6.235,56	14.523,11	64.938,56
GASTOS FINANCIEROS	410,00	354,00	300,00	438,00	285,00	357,00	492,00	356,00	557,00	319,00	318,00	547,00	4.733,00
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	

**Fuente:** Área de Contabilidad empresa Macrodistribuciones.

**Elaborado:** Autora

Figura 112 Detalle mensual del Flujo de Caja del año 2016

EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES													
FLUJO DE CAJA													
Al 31 de Diciembre del 2016													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos													
Ventas	5.597	4.708	5.449	4.796	24.897	24.473	25.606	25.086	23.314	22.630	20.242	25.990	212.788
(-) Costo de ventas	4.784,92	4.851,65	5.413,11	5.766,92	5.514,03	5.367,61	5.398,10	5.500,68	5.610,43	5.363,34	5.073,67	5.392,51	64.037
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	812,08	-143,65	35,89	-970,92	19.382,97	19.105,39	20.207,90	19.585,32	17.703,57	17.266,66	15.168,33	20.597,49	148.751
(-) Gastos de ventas y comercialización	4.512,00	4.668,00	5.054,33	5.164,67	9.316,33	6.564,44	5.616,44	6.498,67	7.172,44	6.426,22	6.643,56	6.495,11	74.132,22
(-) Gastos administrativos	3.312,33	3.063,00	2.786,33	3.406,33	4.121,67	5.521,78	5.722,67	4.000,89	4.588,00	5.147,56	6.235,56	14.523,11	62.429,22
(-) Gastos de marketing													
= FLUJO OPERACIONAL	-7.012,25	-7.874,65	-7.804,78	-9.541,92	5.944,97	7.019,17	8.868,79	9.085,76	5.943,13	5.692,88	2.289,21	-420,73	12.189,58
(-) Otros gastos													
Gastos financieros	410,00	354,00	300,00	438,00	285,00	357,00	492,00	356,00	557,00	319,00	318,00	547,00	4.733,00
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-7.422,25	-8.228,65	-8.104,78	-9.979,92	5.659,97	6.662,17	8.376,79	8.729,76	5.386,13	5.373,88	1.971,21	-967,73	7.456,58

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

Para el año 2017 se obtiene a través de una breve entrevista al área de Contabilidad de la empresa los ingresos por ventas de la línea de embutidos por \$ 538.206. Valor el cual se calculan los demás costos y gastos. Donde el costo de ventas representa el 65% y se obtienen una rentabilidad de \$ 33.322,98 antes de impuestos.

Las ventas totales 2017 relacionadas al año 2016 tienen un incremento del 1.53%, ya que se trabaja con tres marcas de embutidos (Embuandes, Suiza, Italiana).

Figura 114 Detalle mensual del Flujo de Caja del año 2017

EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES													
FLUJO DE CAJA													
Al 31 de Diciembre del 2017													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos													
Ventas	38861,10	44404,99	43866,75	43489,98	44674,11	45750,60	45212,36	47795,92	46019,72	44853,53	48441,81	44853,53	538.224,39
(-) Costo de ventas	24482,49	27975,15	27636,05	27398,69	28144,69	28822,88	28483,78	30111,43	28992,42	28257,72	30518,34	28257,72	349845,85
= <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	14.378,61	16.429,85	16.230,70	16.091,29	16.529,42	16.927,72	16.728,57	17.684,49	17.027,30	16.595,81	17.923,47	16.595,81	188.378,54
(-) Gastos de ventas y comercialización	6.016,00	6.224,00	6.739,11	6.886,22	12.421,78	6.564,44	5.616,44	6.498,67	7.172,44	6.426,22	6.643,56	6.495,11	83.704,00
(-) Gastos administrativos	4.416,44	4.084,00	3.715,11	4.541,78	4.121,67	5.521,78	5.722,67	4.000,89	4.588,00	5.147,56	6.235,56	14.523,11	66.618,56
(-) Gastos de marketing													
= <b>FLUJO OPERACIONAL</b>	3.946,16	6.121,85	5.776,48	4.663,29	-14,02	4.841,50	5.389,46	7.184,93	5.266,85	5.022,03	5.044,36	-4.422,42	38.055,98
(-) Otros gastos													
Gastos financieros	410,00	354,00	300,00	438,00	285,00	357,00	492,00	356,00	557,00	319,00	318,00	547,00	4.733,00
= <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	3.536,16	5.767,85	5.476,48	4.225,29	-299,02	4.484,50	4.897,46	6.828,93	4.709,85	4.703,03	4.726,36	-4.969,42	33.322,98

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

En este periodo se registran meses de crecimiento en ventas, lo que permite mantener y gestionar la comercialización.

## VENTAS PERIODOS ANTERIORES

**Tabla 122**

*Ventas periodos 2016 y 2017*

<b>Mese</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Enero	5.597	38859,8
Febrero	4.708	44403,5
Marzo	5.449	43865,3
Abril	4.796	43488,5
Mayo	24.897	44672,6
Junio	24.473	45749,0
Julio	25.606	45210,8
Agosto	25.086	47794,3
Septiembre	23.314	46018,2
Octubre	22.630	44852,0
Noviembre	20.242	48440,2
Diciembre	25.990	44852,0
<b>Total</b>	<b>212.788</b>	<b>538.206</b>
	<b>% Incremento</b>	
	<b>anual</b>	1,53

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

Para el cálculo de las ventas del año 2018\* proyectado se toma en consideración el porcentaje de incremento de ventas mensual del año 2017. Se obtiene la media de los porcentajes mensuales y se desarrolla la proyección mensual del año 2018.

**Tabla 123***Ventas Proyectadas año 2018*

Meses	2016	2017		2018*
Enero	5.597	38859,8		39.433,68
Febrero	4.708	44403,5	0,14	45.059,26
Marzo	5.449	43865,3	-0,01	44.513,08
Abril	4.796	43488,5	-0,01	44.130,76
Mayo	24.897	44672,6	0,03	45.332,34
Junio	24.473	45749,0	0,02	Media 46.424,69
Julio	25.606	45210,8	-0,01	0,01 45.878,51
Agosto	25.086	47794,3	0,06	48.500,14
Septiembre	23.314	46018,2	-0,04	46.697,77
Octubre	22.630	44852,0	-0,03	45.514,40
Noviembre	20.242	48440,2	0,08	49.155,55
Diciembre	25.990	44852,0	-0,07	45.514,40
<b>Total</b>	<b>212.788</b>	<b>538.206</b>		<b>546.154,59</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento**Elaborado:** Autora

Las ventas proyectadas del periodo 2018 corresponden al \$546.154,59, valor del cual se plantea el 10% de incremento de ventas para la categoría gourmet de la empresa Macrodistribuciones.

**Tabla 124***Ventas esperadas con el incremento del 10%*

<b>Escenario Esperado</b>			
Meses	2018*	2018* 10% Incremento Ventas	Ventas Categoría Gourmet
Enero	39.433,68	43.377,04	3.943,37
Febrero	45.059,26	49.565,18	4.505,93
Marzo	44.513,08	48.964,39	4.451,31
Abril	44.130,76	48.543,84	4.413,08
Mayo	45.332,34	49.865,58	4.759,90
Junio	46.424,69	51.067,16	4.874,59
Julio	45.878,51	50.466,37	4.587,85
Agosto	48.500,14	53.350,16	4.850,01
Septiembre	46.697,77	51.367,55	4.669,78
Octubre	45.514,40	50.065,84	4.551,44
Noviembre	49.155,55	54.071,11	4.915,56
Diciembre	45.514,40	50.065,84	4.779,01
<b>Total</b>	<b>546.154,59</b>	<b>600.770,05</b>	<b>55.301,82</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento**Elaborado:** Autora

Las ventas propuestas con el incremento del 10% anual corresponden al \$ 600.770,05 donde la diferencia corresponde únicamente a la venta de la categoría gourmet, obteniendo ventas de \$ 55.301,82 anual.

## **5.1. Presupuesto de marketing y ventas**

### **5.1.1. Concepto e importancia del presupuesto de ventas y marketing**

El presupuesto expresa los valores financieros previstos dentro de un tiempo determinado, bajo determinadas condiciones previstas.

Se establece el presupuesto del plan, donde se detallan las actividades y el dinero destinado a cada una. Se incluye las estrategias de marketing y ventas dentro de lo planificado.

También, se establece las metas de ventas dentro de un análisis de sensibilidad con los escenarios correspondientes. Donde, se estiman las ventas con el objetivo de determinar el nivel proyectado del plan.

Además, se presenta el presupuesto de marketing incluido en el Estado de Resultados proyectado. Muestra la utilidad proyectada y las ventas proyectadas dentro del escenario esperado.

Los presupuestos son importantes ya que ayudan a disminuir los riesgos sobre las acciones de la empresa, permite establecer mecanismos de medición y control sobre las políticas y estrategias planeadas dentro del plan.

A continuación se presenta el presupuesto de ventas y marketing de las actividades operativas.

**Tabla 125***Cuadro de Resumen del Presupuesto de ventas y marketing para el año 2018*

<b>Estrategia</b>	<b>Costo Parcial</b>	<b>Costo acumulado</b>	<b>Total Costo</b>	<b>%</b>
<b>Posicionamiento basado en el usuario</b>			1.213,00	20,66
Diseño del registro electrónico	400	400		
Diseño promociones diferentes meses del año	66	466		
Diseño de Imagen Corporativa	400	866		
Registro de la marca	208	1.074		
Diseño video productos	40	1.114		
Diseño Información Publicitaria	44	1.158		
Diseño Fan page	55	1.213		
<b>Crecimiento basado en desarrollo del producto</b>		1.213	100,00	1,70
Diseño de catálogos físicos-online	100	1.313		
<b>Promoción</b>		1.313	1.286,36	21,91
Promoción especial ventas	600	1.913		
Promoción ventas	686	2.599		
<b>Crecimiento basado en desarrollo de mercado</b>		2.599	282,00	4,80
Diseño punto online	282	2.881		
<b>Fuerza de ventas</b>		2.881	2.874,62	48,96
Capacitación fuerza de ventas	1.260	4.141		
Incentivos de ventas	1.615	5.756		
<b>Impresión</b>		5.756	115,00	1,96
Catálogos	90	5.846		
Tarjetas presentación	25	5.871		
<b>Total</b>		<b>5.871</b>	<b>5.871</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento**Elaborado:** Autora

### 5.1.2. Indicadores del presupuesto

De acuerdo a las ventas esperadas 2018\* se calcula el porcentaje que será destinado para el Plan propuesto.

**Tabla 126**

*Indicadores para determinar el porcentaje del presupuesto de ventas y marketing*

<b>Detalle</b>	<b>Total línea embutidos</b>	<b>Categoría gourmet</b>
Ventas esperadas 2018	600770,05	55.301,82
Costo del plan de ventas y marketing	5871,36	5.871,36
Presupuesto del plan como % de las ventas	<b>1</b>	<b>10,62</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

El presupuesto de ventas y marketing para la empresa Macrodistribuciones representa el 0.97% de las ventas esperadas totales de la línea de embutidos, mientras que, tomando en consideración las ventas esperadas de la categoría gourmet el Plan representa el 10.62 %.

### 5.1.3. Análisis y comenario del presupuesto de Marketing

El mayor porcentaje del presupuesto del Plan de Marketing se destina para la fuerza de ventas con 48.96%, en este aspecto se incluye la capacitación a la fuerza de ventas y un viaje como incentivo al final del año 2018 para un vendedor, también, un 21.91% para realizar promoción en ventas en diferentes meses del año (mayo, junio y diciembre), además, 20.66% destinado para la estrategia de posicionamiento basada en el usuario, donde se desarrolla diferentes herramientas como el registro electrónico que permitirá receptar una base de datos de los clientes propio de la empresa.

## **5.2. Evaluación de Beneficios**

### **5.2.1. Introducción General sobre la evaluación de beneficios**

Para el presente plan se establecen los recursos que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se elabora los Flujos de Caja y los Estados Financieros de los diferentes escenarios planteados en el análisis de sensibilidad, tomadas como herramientas principales para la evaluación de los beneficios. También, se analizará el retorno de la inversión de marketing y el Beneficio/Costo obtenido.

### **5.2.2. Estructura de la evaluación**

#### **a) Definición de escenarios tomando como base las ventas proyectadas**

Pesimista, Optimista y Esperado

#### **b) Elaboración de Flujos de Caja mensuales**

Flujo de caja sin plan

Flujo de caja con plan de marketing proyectado (pesimista, esperado, optimista)

#### **c) Elaboración Estados de Resultados anuales proyectados**

Estado de resultados sin plan

Estado de resultados proyectado con plan de marketing (pesimista, esperado, optimista)

### 5.3. Escenarios

Se detallan los escenarios del análisis de sensibilidad, con los factores del entorno tomados en consideración para cada uno.

**Tabla 127**

*Identificación de los escenarios para el análisis del proyecto*

		Escenarios		
		Pesimista	Esperado	Optimista
<b>Factores del entorno</b>		La empresa no logra la meta establecida	Aplicación del Plan de marketing y ventas	% de ventas mayor al esperado
		Altos índices de delincuencia	Mayor control por parte de las autoridades	Índice de delincuencia menor
		Poca aceptación del target objetivo	Preferencia por el target objetivo	Incremento de la cuota de mercado
		Acciones defensivas de la competencia directa	Identificación de las debilidades sobre la competencia directa	Posicionamiento ante la competencia
		Deficiente planeación de ventas y marketing	Control y seguimiento de actividades planeadas	Desarrollo de nuevos planes e investigación de mercados
		Incremento de impuestos	Apoyo por parte del gobierno a las Pymes	Menor rigor en cuanto a leyes tributarias
<b>Volumen de Ventas</b>				
<b>Con Plan</b>	\$	<b>573.462,32</b>	<b>600.770,05</b>	<b>628.077,78</b>
	%	5	10	15
<b>Sin Plan</b>	\$	562.539,23	546.154,59	611.693,14
	%	3		12

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

### 5.4. Flujo de caja

Para el desarrollo del flujo de caja en cada escenario se toma los porcentajes mencionados de incremento de ventas anual del año 2018\*:

**Tabla 128***Ventas de los escenarios planteados*

Meses	2018*	2018* Esperado	218*
	Pesimista 5%	10%	Optimista 15%
Enero	41.405,36	43.377,04	45.348,73
Febrero	47.312,22	49.565,18	51.818,14
Marzo	46.738,74	48.964,39	51.190,05
Abril	46.337,30	48.543,84	50.750,38
Mayo	47.598,96	49.865,58	52.132,19
Junio	48.745,92	51.067,16	53.388,39
Julio	48.172,44	50.466,37	52.760,29
Agosto	50.925,15	53.350,16	55.775,17
Septiembre	49.032,66	51.367,55	53.702,44
Octubre	47.790,12	50.065,84	52.341,56
Noviembre	51.613,33	54.071,11	56.528,88
Diciembre	47.790,12	50.065,84	52.341,56
<b>Total</b>	<b>573.462,32</b>	<b>600.770,05</b>	<b>628.077,78</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento**Elaborado:** Autora

Los gastos administrativos, comercialización y costo de venta se determinan en base a las ventas de cada uno de los escenarios, relacionados a los datos históricos, considerando el incremento o disminución de ventas.

### 5.4.1. Flujo de Caja Sin Plan

Figura 116 Flujo de Caja sin plan año 2018

EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES													
FLUJO DE CAJA SIN PLAN													
Al 31 de Diciembre del 2018*													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos													
Ventas	39.433,68	45.059,26	44.513,08	44.130,76	45.332,34	46.424,69	45.878,51	48.500,14	46.697,77	45.514,40	49.155,55	45.514,40	546.154,59
(-) Costo de ventas	25.631,89	29.288,52	28.933,50	28.685,00	29.466,02	30.176,05	29.821,03	31.525,09	30.353,55	29.584,36	31.951,11	29.584,36	355.000,48
= <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	13.801,79	15.770,74	15.579,58	15.445,77	15.866,32	16.248,64	16.057,48	16.975,05	16.344,22	15.930,04	17.204,44	15.930,04	191.154,11
(-) Gastos de ventas y comercialización	6.016,00	6.224,00	6.739,11	6.886,22	12.421,78	6.564,44	5.616,44	6.498,67	7.172,44	6.426,22	6.643,56	6.495,11	83.704,00
(-) Gastos administrativos	4.416,44	4.084,00	3.715,11	4.541,78	4.121,67	5.521,78	5.722,67	4.000,89	4.188,00	5.147,56	6.235,56	14.523,11	66.218,56
(-) Gastos de marketing													
= <b>FLUJO OPERACIONAL</b>	3.369,34	5.462,74	5.125,36	4.017,77	-677,12	4.162,42	4.718,37	6.475,49	4.983,78	4.356,26	4.325,33	-5.088,18	41.231,55
(-) Otros gastos													
Gastos financieros	410,00	354,00	300,00	438,00	285,00	357,00	492,00	356,00	557,00	319,00	318,00	547,00	4.733,00
= <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	2.959,34	5.108,74	4.825,36	3.579,77	-962,12	3.805,42	4.226,37	6.119,49	4.426,78	4.037,26	4.007,33	-5.635,18	36.498,55

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

### 5.4.2. Flujo de Caja con Plan Escenario Esperado

Figura 118 Flujo de Caja Escenario Esperado

EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES													
FLUJO DE CAJA ESCENARIO ESPERADO													
Al 31 de Diciembre del 2018													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos													
Ventas	43.377,04	49.565,18	48.964,39	48.543,84	49.865,58	51.067,16	50.466,37	53.350,16	51.367,55	50.065,84	54.071,11	50.065,84	600.770,05
(-) Costo de ventas	28628,85	32713,02	32316,50	32038,93	32911,28	33704,32	33307,80	35211,10	33902,58	33043,45	35686,93	33043,45	396.508,23
= <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	14.748,19	16.852,16	16.647,89	16.504,90	16.954,30	17.362,83	17.158,56	18.139,05	17.464,97	17.022,39	18.384,18	17.022,39	204.261,82
(-) Gastos de ventas y comercialización	6.016,00	6.224,00	6.739,11	6.886,22	12.421,78	6.564,44	5.616,44	6.498,67	7.172,44	6.426,22	6.643,56	6.495,11	83.704,00
(-) Gastos administrativos	4.416,44	4.084,00	3.715,11	4.541,78	4.121,67	5.521,78	5.722,67	4.000,89	4.588,00	5.147,56	6.235,56	14.523,11	66.618,56
(-) Gastos de marketing	3.104,58	134,58	134,58	134,58	361,25	966,71	134,58	134,58	134,58	134,58	134,58	362,16	5.871,36
= <b>FLUJO OPERACIONAL</b>	1.211,17	6.409,58	6.059,09	4.942,32	49,61	4.309,90	5.684,87	7.504,92	5.569,94	5.314,02	5.370,48	-4.357,99	48.067,90
(-) Otros gastos													
Gastos financieros	410,00	354,00	300,00	438,00	285,00	357,00	492,00	356,00	557,00	319,00	318,00	547,00	4.733,00
= <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	801,17	6.055,58	5.759,09	4.504,32	-235,39	3.952,90	5.192,87	7.148,92	5.012,94	4.995,02	5.052,48	-4.904,99	43.334,90

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

### 5.4.3. Flujo de Caja con Plan Escenario Optimista

Figura 120 Flujo de Caja Escenario Optimista

EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES													
FLUJO DE CAJA ESCENARIO ESPERADO													
Al 31 de Diciembre del 2018													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos													
Ventas	45.348,73	51.818,14	51.190,05	50.750,38	52.132,19	53.388,39	52.760,29	55.775,17	53.702,44	52.341,56	56.528,88	52.341,56	628.077,78
(-) Costo de ventas	30.383,65	34.718,16	34.297,33	34.002,75	34.928,57	35.770,22	35.349,40	37.369,36	35.980,63	35.068,84	37.874,35	35.068,84	420.812,11
= <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	14.965,08	17.099,99	16.892,71	16.747,62	17.203,62	17.618,17	17.410,90	18.405,80	17.721,81	17.272,71	18.654,53	17.272,71	207.265,67
(-) Gastos de ventas y comercialización	6.016,00	6.224,00	6.739,11	6.886,22	12.421,78	6.564,44	5.616,44	6.498,67	7.172,44	6.426,22	6.643,56	6.495,11	83.704,00
(-) Gastos administrativos	4.416,44	4.084,00	3.715,11	4.541,78	4.121,67	5.521,78	5.722,67	4.000,89	4.588,00	5.147,56	6.235,56	14.523,11	66.618,56
(-) Gastos de marketing	3.104,58	134,58	134,58	134,58	361,25	966,71	134,58	134,58	134,58	134,58	134,58	362,16	5.871,36
= <b>FLUJO OPERACIONAL</b>	1.428,05	6.657,40	6.303,91	5.185,04	298,93	4.565,24	5.937,20	7.771,67	5.826,78	5.564,35	5.640,84	-4.107,66	51.071,75
(-) Otros gastos													
Gastos financieros	410,00	354,00	300,00	438,00	285,00	357,00	492,00	356,00	557,00	319,00	318,00	547,00	4.733,00
= <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	1.018,05	6.303,40	6.003,91	4.747,04	13,93	4.208,24	5.445,20	7.415,67	5.269,78	5.245,35	5.322,84	-4.654,66	46.338,75

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

#### 5.4.4. Flujo de Caja con Plan Escenario Pesimista

Figura 122 Flujo de Caja Escenario Pesimista

EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES														
FLUJO DE CAJA ESCENARIO ESPERADO														
Al 31 de Diciembre del 2018														
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	Ingresos													
	Ventas	41.405,36	47.312,22	46.738,74	46.337,30	47.598,96	48.745,92	48.172,44	50.925,15	49.032,66	47.790,12	51.613,33	47.790,12	573.462,32
(-)	Costo de ventas	26.913,48	30.752,94	30.380,18	30.119,24	30.939,32	31.684,85	31.312,09	33.101,35	31.871,23	31.063,58	33.548,66	31.063,58	372.750,51
=	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	14.491,88	16.559,28	16.358,56	16.218,05	16.659,64	17.061,07	16.860,35	17.823,80	17.161,43	16.726,54	18.064,67	16.726,54	200.711,81
(-)	Gastos de ventas y comercialización	6.016,00	6.224,00	6.739,11	6.886,22	12.421,78	6.564,44	5.616,44	6.498,67	7.172,44	6.426,22	6.643,56	6.495,11	83.704,00
(-)	Gastos administrativos	4.416,44	4.084,00	3.715,11	4.541,78	4.121,67	5.521,78	5.722,67	4.000,89	4.588,00	5.147,56	6.235,56	14.523,11	66.618,56
(-)	Gastos de marketing	3.104,58	134,58	134,58	134,58	361,25	966,71	134,58	134,58	134,58	134,58	134,58	362,16	5.871,36
=	<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	954,85	6.116,69	5.769,75	4.655,47	-245,05	4.008,14	5.386,66	7.189,66	5.266,40	5.018,18	5.050,97	-4.653,84	44.517,90
(-)	Otros gastos													
	Gastos financieros	410,00	354,00	300,00	438,00	285,00	357,00	492,00	356,00	557,00	319,00	318,00	547,00	4.733,00
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	544,85	5.762,69	5.469,75	4.217,47	-530,05	3.651,14	4.894,66	6.833,66	4.709,40	4.699,18	4.732,97	-5.200,84	39.784,90

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

### 5.4.1. Análisis de los flujos de caja

Se realiza la comparación del Flujo de Caja con Plan del Escenario Esperado y el Flujo de Caja sin Plan, lo que representa el valor del año 2018 proyectado.

**Tabla 129**

*Resumen de Ventas y Flujo de Caja anual sin y con plan*

<b>Detalle</b>	<b>Sin Plan</b>	<b>Con Plan</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Incremento</b>
Ingreso en Ventas	546.154,59	600.770,05	54.615,46	10%
Flujo de caja anual	36.498,55	43.334,90	6.836,35	19%

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

De acuerdo con los resultados del cuadro de resumen se obtiene un 10% correspondiente al porcentaje de incremento de los ingresos de la empresa de ser aplicado el plan, por un valor de \$ 600.770,05

Además, 19 % de incremento correspondiente al Flujo de Efectivo anual, ya que las ventas serían mayores al aplicar el plan. Por ende, el flujo de efectivo incrementaría de igual manera en el porcentaje mencionado.

## 5.5. Estado de Resultados

### 5.5.1. Elaboración de Estados de Resultados

Se presenta los Estados de Resultados proyectados con plan para los tres escenarios planteados y sin plan de Marketing.

**Tabla 130***Estado de Resultados sin Plan al 31 de diciembre del 2018*

<b>EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
Al 31 de Diciembre del 2018* Proyectado	
Ingresos	
Ventas	546.154,59
(-) Costo de ventas	355.000,48
= Utilidad Bruta en Ventas	191.154,11
(-) Gastos de ventas y comercialización	83.704,00
(-) Gastos administrativos	66.218,56
(-) Gastos de marketing	0,00
= FLUJO OPERACIONAL	41.231,55
(-) Otros gastos	
Gastos financieros	4.733,00
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	36.498,55
(-) 15% Participación trabajadores	5474,78
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	31.023,77
(-) 25% Impuesto a la renta	7755,94
= UTILIDAD DEL EJERCICIO	23.267,83
(-) 5% reserva legal	1163,39
= UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<b>22.104,43</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento**Elaborado:** Autora

**Tabla 131**

*Estado de Resultados con los escenarios planteados al 31 de diciembre del 2018 con Plan de Marketing proyectados*

<b>EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS CON PLAN</b>			
Escenarios al 31 de Diciembre del 2018			
	<b>Escenarios</b>		
	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
<b>Ingresos</b>			
Ventas	573.462,32	600.770,05	628.077,78
(-) Costo de ventas	372.750,51	396.508,23	420.812,11
= Utilidad Bruta en Ventas	200.711,81	204.261,82	207.265,67
(-) Gastos de ventas y comercialización	83.704	83.704	83.704
(-) Gastos administrativos	66.618,56	66.618,56	66.618,56
(-) Gastos de marketing	5.871	5.871	5.871
= FLUJO OPERACIONAL	44.518,28	48.068,29	51.072,14
(-) Otros gastos			
Gastos financieros	4.733,0	4.733,0	4.733,0
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	39.785,28	43.335,29	46.339,14
(-) 15% participación trabajadores	5967,79	6500,29	6950,87
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	33.817,49	36.834,99	39.388,27
(-) 25% Impuesto a la renta	8.454,37	9.208,75	9.847,07
= UTILIDAD DEL EJERCICIO	25.363,12	27.626,24	29.541,20
(-) 5% reserva legal	1.268,16	1.381,31	1.477,06
= UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<b>24.094,96</b>	<b>26.244,93</b>	<b>28.064,14</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

## 5.6. Retorno de la inversión

### 5.5.2. Comparación y análisis de Estados de Resultados para cada uno de los escenarios

**Tabla 132**

*Comparación Estado de Resultados incluido % de incremento*

<b>Detalle</b>	<b>Utilidad neta</b>	<b>% Incremento</b>
Sin Plan	22.104,43	
<b>Con Plan</b>		
Pesimista	24094,73	9%
Esperado	26244,70	9%
Optimista	28063,91	7%

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

La tabla de resumen muestra un porcentaje de incremento entre los escenarios planteados. Además, se analiza la utilidad neta del escenario esperado con plan y de la utilidad neta sin plan.

**Tabla 133**

*Porcentaje de incremento Utilidad Neta sin Plan y Escenario Esperado con Plan*

<b>Detalle</b>	<b>Sin Plan</b>	<b>Con Plan</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Incremento</b>
Utilidad neta	22.104,43	26244,70	4140,27	<b>19%</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

Se obtiene un crecimiento del 19% de la utilidad neta de ser aplicado el Plan, lo que también permitirá obtener ingresos por ventas para la empresa Macro distribuciones.

### 5.6.1. ROI en Marketing

$$\text{ROI de Marketing} = (\text{UAPI} - \text{Inversión de Marketing}) / \text{Inversión de Marketing}$$

$$\text{UAPI} = \text{Utilidad Antes de Participación e Impuestos}$$

$$\text{ROI Marketing} = 43.335,29 - 5870,98 = 37.464,31$$

$$\text{ROI Marketing} = 37464,31 / 5870,98 = 6,38$$

Se obtiene un \$ 6.38 de rendimiento por cada dólar para la empresa Macrodistribuciones. Es decir, por dólar invertido del Plan propuesto se obtiene un beneficio de \$ 6.38. Lo que permite determinar la necesidad aplicación del Plan propuesto.

### 5.6.2. Análisis del Costo / Beneficio

**Tabla 134**

*Análisis Costo / Beneficio*

Beneficio del flujo actual	20.181,23
Inversión	5871
<b>R C/B</b>	<b>3,44</b>

**Fuente:** Elaboración propia del documento

**Elaborado:** Autora

En la relación costo beneficio se tiene un valor mayor que 1, es decir se presenta una rentabilidad para la empresa. En donde, por cada dólar invertido se obtendrá 2.44 dólares.

## CONCLUSIONES

En el capítulo I, de acuerdo con el análisis diagnóstico desarrollado en la empresa Macrodistribuciones, se obtiene lo siguiente:

- ✓ Los resultados obtenidos en la aplicación del diagrama Ishikawa, presenta la necesidad de realizar un estudio que permita identificar las oportunidades de distribución en la provincia de Imbabura, para la categoría gourmet de la empresa Macrodistribuciones.
- ✓ Se desarrolla una matriz de resumen sobre el Macroambiente en el que se desarrolla la empresa, siendo el uso de nuevas tecnologías un aspecto positivo que puede aprovechar la empresa. Sin embargo, aspectos como la inestabilidad política, tributaria y los altos índices de contrabando ponen en riesgo las actividades comerciales de la empresa Macrodistribuciones.
- ✓ En el desarrollo del análisis del Microentorno de la empresa, se determina a través del principio de Pareto, un 78% de resultados obtenidos en el año 2016 corresponden al 22% de esfuerzos realizados para generar ventas. Siendo el mayor porcentaje correspondiente al total de ventas de la marca Embuandes.
- ✓ Por medio del análisis hacia los clientes actuales de la empresa, se determina un 90% concentrado en tiendas, mini markets y pequeños establecimientos ubicados en las zonas urbanas y rurales de la provincia de Imbabura. Siendo el producto más demandado las salchichas económicas Frankfurt.
- ✓ Se analiza el nivel de competencia en el sector en el que se desarrolla la empresa, donde existe gran competencia informal y marcas líderes a nivel nacional. Sin embargo, se identifica que Macrodistribuciones cuenta con la exclusividad de distribución de las marcas que maneja, siendo reconocidas a nivel nacional por la calidad de las mismas.

- ✓ Los organismos reguladores y de control representan barreras de entrada fuertes para las nuevas empresa, así como también, para empresas informales que están sujetas a diferentes tipos de control.
- ✓ Se establece las actividades primarias y las actividades de apoyo de la empresa Macrodistribuciones en la cadena de valor, donde se determina que cuenta con infraestructura necesaria para la distribución y personal con experiencia. La empresa brinda valor a sus clientes por la cartera amplia de productos que maneja.
- ✓ El organigrama de calidad de círculo permite a la empresa mantener excelente relación y comunicación, al no existir barreras administrativas, las disposiciones son más directas y la toma de decisiones es eficaz.
- ✓ La empresa cuenta con sistemas de control de inventarios e infraestructura que le permiten mantener mayor control y calidad de los productos que distribuye.
- ✓ La estructuración de las rutas de distribución generan altos costos de operación al no contar con eficiencia de mercado y una planificación adecuada. La rivalidad entre clientes y requerimientos le suponen a la empresa realizar esfuerzos innecesarios.
- ✓ La empresa cuenta con cinco áreas: gerencia, contabilidad, facturación, bodega y ventas. Que le han permitido realizar las actividades comerciales y cumplir con las normativas. Sin embargo, no cuenta con un área de marketing y actividades del marketing mix.
- ✓ El reconocimiento de la empresa es bajo, ya que los clientes reconocen a la empresa por las marcas que distribuye. La presencia de la imagen corporativa tiene un bajo impacto.
- ✓ Se ha definido un presupuesto de ventas, sin embargo, la empresa no ha destinado un valor monetario al presupuesto de marketing.

- ✓ El enfoque hacia los clientes actuales no permite a la empresa ofrecer todo el holding de productos que tiene.
- ✓ Se desarrolla la matriz de Vulnerabilidad que permite identificar los factores que amenazan a la empresa y su actividad comercial, con un índice correspondiente al 37,8 % de vulnerabilidad, para lo que, es necesario fortalecer las acciones de mercado que permitan a la empresa diferenciarse de la competencia, así como reducir gastos innecesarios y mejorar su participación en el mercado.
- ✓ Con el desarrollo de la matriz de Aprovechabilidad se obtiene un índice del 53,8 % de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades en general, siendo importante el fortalecimiento de la empresa dentro del atractivo de mercado que le permitirá mejorar su desempeño y dar a conocer los productos presentes en la categoría gourmet.
- ✓ Se analizan los dos componentes de la matriz IE, en donde se obtiene 2.67 en la valoración EFE y 3.59 en EFI, lo que permite ubicar los datos correspondientes al cuarto cuadrante de crecer y desarrollar.
- ✓ Por medio de la matriz de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad, se identifica el FODA relevante de la empresa, con el que se desarrolla el cruce de variables.
- ✓ Se identifica en el problema diagnóstico la necesidad del desarrollo del plan de ventas enfocado a la categoría gourmet de la empresa Macrodistribuciones.

En el capítulo II se realiza el marco teórico, donde se incluyen los principales conceptos tomados en cuenta en el desarrollo del Plan de Ventas.

En el capítulo III se desarrolla el estudio de mercado con apoyo de las fuentes secundarias y aplicación de fuentes primarias:

- ✓ De acuerdo con la investigación de empresas de consumo masivo a nivel internacional se identifica a P&G liderando la logística internacional, seguida del grupo Unilever.

- ✓ A nivel nacional, la empresa líder en la comercialización y distribución es la empresa Favorita, también, el grupo Juri y Pronaca forman parte de los grupo económicos más grandes del país.
- ✓ En la provincia de Imbabura se identifican dos empresas locales establecidas, productoras y distribuidoras de embutidos y carnes. Llamadas Del Rancho y Candelaria.
- ✓ Mediante las entrevistas realizadas a los clientes potenciales para la categoría gourmet, se determina la aceptación hacia los productos de la línea gourmet, tomando en consideración la calidad y la disponibilidad del servicio.
- ✓ De acuerdo a la observación directa, se conoce sobre los diferentes productos y presentaciones que brinda la empresa Candelaria en su punto de venta, siendo el producto estrella las costillas ahumadas.
- ✓ Mediante la observación directa realizada a los supermercados en la ciudad de Ibarra se identifica variedad de marcas y presentaciones ubicadas en las perchas. Como son: Fritz, Pronaca, Juris, Castilla y Don diego, entre otros.
- ✓ El principal medio de acercamiento con mayor importancia para los establecimientos es la visita de un vendedor, en donde pueden obtener información, conocer los productos y variedad de los mismos.
- ✓ El nivel de aceptación de los establecimientos encuestados representa un 80.56% hacia las marcas Italiana y Suiza, pese a los demás porcentajes de cobertura de mercado de la competencia concentrada en el mercado objetivo de estudio.
- ✓ Se desarrolla la proyección de la demanda, donde, está presente la tendencia de crecimiento de los establecimientos de primera clase en la provincia.
- ✓ De acuerdo con el cálculo de la oferta proyectada en la provincia, no se presenta crecimiento futuro de empresas.

- ✓ Se presenta de acuerdo al análisis de demanda insatisfecha, establecimientos que requieren de productos y el servicio de la empresa.
- ✓ Se determina por medio del estudio de mercado en el target objetivo la factibilidad mercadológica del Plan de Ventas para la empresa Macrodistribuciones.

En el capítulo IV se presenta la propuesta del Plan, en donde se desarrolla los aspectos estratégicos y operativos:

- ✓ Se determina la aplicación de la estrategia genérica de diferenciación, que permita la personalización del producto y servicio. A su vez, identificar los puntos débiles de la competencia y por medio de la estrategia competitiva de especialista crear mayor valor para los clientes potenciales.
- ✓ Mediante el desarrollo del producto y desarrollo de mercado, se desarrolla la estrategia de crecimiento intensivo.
- ✓ Por medio de la estrategia de posicionamiento basada en el usuario se plantea llegar al target objetivo, apoyada de la estrategia de distribución selectiva.
- ✓ Dentro de los componentes del servicio se diseña la imagen corporativa de la empresa y define la propuesta de la filosofía empresarial.
- ✓ Se define diferentes promociones para tres meses del año.
- ✓ De acuerdo a la definición de las estrategias, se diseña la comunicación publicitaria para la empresa Macrodistribuciones.
- ✓ Se define un programa de capacitación para los vendedores en referente a la prestación del servicio.
- ✓ Se establece el costo de las actividades a desarrollarse en el plan operativo correspondiente a \$ 5871.

En el capítulo V se realiza un análisis financiero, que plantea tres escenarios del análisis de sensibilidad:

- ✓ Se realiza el flujo de caja del escenario pesimista, en donde se plantea ventas totales de \$ 573.462,32, por diferentes aspectos relacionados a la competencia y poca aceptación del target objetivo, obteniendo una utilidad antes de impuestos correspondiente a \$ 24.094,96.
- ✓ Para el escenario esperado se plantea crecer en un 10% de ventas, obteniendo ventas totales en la línea embutidos por un valor \$ 600.770,05, donde en el flujo de caja la utilidad antes de impuestos corresponde a \$ 26.244,93.
- ✓ En los mejores de los casos de acuerdo a los factores del entorno planteados, en el escenario optimista se plantea crecer en un 15% de ventas, obteniendo un flujo de caja de la utilidad antes de impuestos correspondiente a \$ 28.064,14.
- ✓ Luego de haber desarrollado los estados de resultados con plan y sin plan para el año 2018, se obtiene un porcentaje de incremento del 19%, evidenciando el crecimiento de ventas esperadas de ser aplicado el plan propuesto.
- ✓ Se obtiene un \$ 6.38 de rendimiento por cada dólar para la empresa Macrodistribuciones. Es decir, por dólar invertido del Plan propuesto se obtiene un beneficio de \$ 6.38.
- ✓ En la relación costo beneficio se tiene un valor mayor a 1, es decir, se presenta una rentabilidad para la empresa. En donde, por cada dólar invertido se obtendrá 2.44 dólares.

## RECOMENDACIONES

- ✓ La capacitación laboral es la respuesta de la empresa Macrodistribuciones para contar con un equipo calificado y productivo, en el área administrativa se recomienda mejorar y mantener capacitaciones, abordando temas sobre técnicas de atención al cliente, manejo de quejas y reclamaciones, comunicación efectiva y asertiva, para mejorar el desempeño de trabajo.
- ✓ Se recomienda realizar reuniones de manera mensual, para analizar el feedback de las experiencias positivas y negativas a través de los vendedores y los demás miembros de la empresa para tomar las mejores decisiones, incluyendo las mejoras y la puesta en marcha exitosa de los nuevos cambios.
- ✓ Desarrollar una planificación estratégica sobre las actividades a desarrollarse se vuelve un componente importante, conjuntamente con la innovación continua. Para aprovechar las fortalezas comerciales de la empresa y las oportunidades que el mercado ofrece.
- ✓ Realizar investigación de mercado periódica tanto, cualitativa y cuantitativa. Para impulsar la capacidad de la empresa en la apertura de nuevos mercados. Se recomienda, analizar los diferentes aspectos referentes a la competencia, productos, comercialización y clientes. Para el desarrollo de acciones de marketing.
- ✓ Se recomienda la aplicación de la propuesta desarrollada en la provincia de Imbabura, ya que brinda información base para dar a conocer la categoría gourmet en el segmento definido.
- ✓ Desarrollar las diferentes estrategias planteadas en la propuesta del Plan, con el objetivo de aprovechar el atractivo de mercado identificado para la categoría gourmet.
- ✓ Analizar los segmentos de mercado actuales que generen mayor rentabilidad, conjuntamente con los recursos, costos y gastos que se emplean.

- ✓ Se recomienda realizar un análisis de los beneficios y rentabilidad que genera cada producto de la línea de embutidos y carnes. Al mismo tiempo, sobre las ventajas competitivas de la empresa con respecto a las distribuidoras de la competencia y sobre los productos sustitutos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ana Gil Álvarez . (2004). *Introducción al Análisis Financiero*. San Vicente Alicante: Editorial Club Universitario.
- BARNAT, R. (2010). *Strategic Management: Formulation and Implementation*. Obtenido de Dimensiones del plan: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es306>
- Bermeo, J. (2015). *Técnicas de Ventas*. Ecuador: Ediciones UTMACH.
- C. Kinnear, T., & R. Taylor, J. (1998). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS quinta edición*. México: McGraw-Hill, Inc.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planeación estratégica*. Venezuela: Ediciones IE.
- Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial: aplicación multisectorial*. Lleida: Edicions de la Universitat de Lleida.
- Diario Expreso. (24 de Abril de 2017). *La tecnología, el aliado ideal para las pymes*. Obtenido de <http://www.expreso.ec/vivir/la-tecnologia-el-aliado-ideal-para-las-pymes-NK1268825>
- Diccionario Marketing. (2017). *marketingdirecto.com*. Obtenido de Competencia: <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/competencia-directa>
- Fernández , G., Mayagoitia, V., & Quintero, A. (2010). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Gómez, V., & Palafox de Anda, G. (2014). *Ética: la persona y la generación de riqueza en la empresa*. México: Grupo Editorial Patria.

- Gutiérrez, A., & García, B. (2013). *Marketing de fidelización*. Ediciones Pirámide.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación Quinta edición*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jorge Prieto. (2015). *Gerencia de Ventas tercera edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de Dimensiones del plan: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es306>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Lane, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON Prentice Hall.
- Maldonado, J. (2010). *Heramientas Gerenciales Visión Globalizada de la Comercialización*. Bogotá : Ediciones de la U.
- Méndez, C. (2011). *METODOLOGÍA DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN 4A. EDICIÓN*. México: Editorial LIMUSA, S.A.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos del Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- Pilar Caballero. (2015). *Implantación de productos y servicios (MF0502\_3)*. Madrid: EDITORIAL CEP S.L.
- Prieto, J. (2008). *Gerencia de ventas*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Pydaco Cia, Ltda. (2017). Obtenido de <https://1088-ec.all.biz/info-about>
- Roger J. Best. (2007). *Marketing estratégico 4.a edición*. Madrid : PEARSON EDUCACIÓN.

- Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Colombia-Bogotá: Ediciones de la U.
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sarmiento, J. (2015). *Marketing de Relaciones*. Madrid: Dykinson.
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Tena, S., Sánchez, J., & Monferrer, D. (2014). *Dirección de ventas: una visión integral*. Ediciones Pirámide.
- Torres, V. (2014). *Administración en ventas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Van Laethem, N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2014). *La caja de herramientas Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Vela, D. (2014). *Social media manager*. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

## LINKOGRAFÍA

Atlantia Search. (28 de Octubre de 2016). *Guía rápida para entender el tamaño de mercado de tu negocio*. Obtenido de <https://blog.atlantiasearch.com/guia-rapida-tamano-mercado/>

Fernando Effio Pereda. (31 de Diciembre de 2012). *CÓMO ELABORAR UN FLUJO DE CAJA*. *Revista de Asesoría Especializada*, 3. Obtenido de Definicion de Flujo de Caja: <file:///C:/Users/LICETH/Downloads/COMO%20ELABORAR%20UN%20FLUJO%20DE%20CAJA.pdf>

(s.f), I. (s.f.). *Recuperad el 11 abril 2014*. Obtenido de INIAP. (s.f.). Recuperado el 11 de Abril de 2014, de [http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Manual\\_%20cuyes.p df](http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Manual_%20cuyes.pdf)

Andrango Santander. (2012). *DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1370/3/CAPITULO%202.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2017). *Evolucion de la Balanza Comercial Enero - Noviembre 2016*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201701.pdf>

Bancon Central del Ecuador. (2017). *Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica*. Obtenido de Reporte Mensual de Inflación: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201709.pdf>

BARNAT, R. (2010). *Strategic Management: Formulation and Implementation*. Obtenido de Dimensiones del plan: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es306>

Barzola, S. (2013). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación*. Obtenido de ESTUDIO DEL MERCADO CÁRNICO EN ECUADOR: [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/mercados/carnes/\\_archivos//000002=Estudio%20del%20mercado%20c%C3%A1rnico%20de%20Ecuador/000008-Estudio%20del%20mercado%20c%C3%A1rnico%20de%20Ecuador.pdf](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/mercados/carnes/_archivos//000002=Estudio%20del%20mercado%20c%C3%A1rnico%20de%20Ecuador/000008-Estudio%20del%20mercado%20c%C3%A1rnico%20de%20Ecuador.pdf)

Andrango Santander. (2012). *DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE CORPORACIÓN MAGMA ECUADOR*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1370/3/CAPITULO%202.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2017). *Evolucion de la Balanza Comercial Enero - Noviembre 2016*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201701.pdf>

Bancon Central del Ecuador. (2017). *Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica*. Obtenido de Reporte Mensual de Inflación: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201709.pdf>

Barzola, S. (2013). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación*. Obtenido de ESTUDIO DEL MERCADO CÁRNICO EN ECUADOR: [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/mercados/carnes/\\_archivos//000](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/mercados/carnes/_archivos//000)

002=Estudio%20del%20mercado%20c%C3%A1rnico%20de%20Ecuador/000008-Estudio%20del%20mercado%20c%C3%A1rnico%20de%20Ecuador.pdf

BCE. (2017). *Riesgo país 17 octubre del 2017*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

BeAnalytic. (21 de Agosto de 2017). *Balanza Comercial Ecuador 2017*. Obtenido de <http://info.be-analytic.com/balanza-comercial-del-ecuador-2017>

Blackboard.com. (2017). *Gestión de la Compraventa*. Obtenido de [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127\\_1\\_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%207/GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20COMPRAVENTA%20-%20TEMA%207.%20ESTRUCTURA%20DE%20LA%20RED%20DE%20VENTAS.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%207/GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20COMPRAVENTA%20-%20TEMA%207.%20ESTRUCTURA%20DE%20LA%20RED%20DE%20VENTAS.pdf)

Bolaños Verónica. (Junio de 2013). *PLAN DE TRABAJO DE VENTAS*. Obtenido de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/plan-de-trabajo-de-venta-unidad-i.pdf>

Bolaños, V. (Junio de 2013). *FUERZA DE VENTAS*. Obtenido de Cuota de ventas: <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/cuotas-de-venta-bonos-e-incentivos.pdf>

Caballer, P. (19 de Octubre de 2016). *Interempresas INDUSTRIA CÁRNICA*. Obtenido de Tendencias y consumo de productos cárnicos procesados: <http://www.interempresas.net/Industria-Carnica/Articulos/159009-Tendencias-y-consumo-de-productos-carnicos-procesados.html>

CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL. (24 de Abril de 2017). *PIB 2016 y Proyecciones 2017*. Obtenido de Informe de Posición Estratégica 184:

<http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/REG-1.5.1-1-IPE-184-PIB-2016-y-Proyecciones-2017.pdf>

Campana, I. (18 de Abril de 2017). *PRINCIPALES GRUPOS ECONÓMICOS DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://lalineadefuego.info/2017/04/18/los-50-principales-grupos-economicos-del-ecuador-por-isaias-campana-c/>

Candelaria, E. y. (2017). *Información de la empresa*. Obtenido de <http://www.candelaria.amawebs.com/>

Castro, J. (18 de Febrero de 2015). *Blog Corponet*. Obtenido de Estado de Resultados : <http://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>

CEDATOS. (Abril de 2011). *LA INSEGURIDAD EN EL ECUADOR*. Obtenido de [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?Id=86](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86)

Chambi, G. (26 de Abril de 2012). *Proyección de oferta y demanda*. Obtenido de [http://www.mailxmail.com/proyeccion-oferta-demanda-estudio-mercado\\_h](http://www.mailxmail.com/proyeccion-oferta-demanda-estudio-mercado_h)

Del Rancho. (2017). *Información de la empresa*. Obtenido de <http://www.embutidosdelrancho.amawebs.com/>

Deloitte. (2015). *Empresas de Productos de Consumo Masivo de todo el mundo 2015*. Obtenido de Conectados con el Consumidor Conectado: <https://www2.deloitte.com/bo/es/pages/consumer-business/articles/gobal-powers-of-consumer-products.html>

Definista. (25 de Septiembre de 2014). *CONCEPTODEFINICION.DE*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/plan/>

Destino negocio. (13 de Junio de 2015). Obtenido de Identifica tu mercado potencial para ganar más: <http://destinonegocio.com/pe/economia-pe/identifica-tu-mercado-potencial-para-ganar-mas/>

Dipor S.A. (2017). *Reseña Histórica Dipor S.A.* Obtenido de <http://www.dipor.com/quienes.php>

Ecuavisa. (30 de Octubre de 2017). *Remesas recibidas en Ecuador superan los \$1.300 millones, según Banco Central.* Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/333051-remesas-recibidas-ecuador-superan-1300-millones-segun-banco>

Ecuavisa. (13 de Enero de 2017). *Riesgo país de Ecuador se reduce, pero sigue como uno de los más altos de región.* Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/230071-riesgo-pais-ecuador-se-reduce-sigue-como-uno-mas-altos-region>

Editor Consulting. (2017). *Diseñar rutas de ventas.* Obtenido de [https://www.venmas.com/venmas/boletin/actual/sales\\_force/disenar\\_rutas\\_de\\_ventas](https://www.venmas.com/venmas/boletin/actual/sales_force/disenar_rutas_de_ventas)

EL COMERCIO. (30 de Julio de 2014). *La línea de frontera con Colombia, bajo la mira de 13 cámaras.* Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/frontera-colombia-ecuador-camaras-contrabando.html>

EL COMERCIO. (25 de Abril de 2017). *La deuda pública agregada ya está en el 40,2% del PIB.* Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/deudapublica-ministeriodefinanzas-pib-bce-economia.html>

EL COMERCIO. (18 de Enero de 2017). *Subempleo en Ecuador pasó del 14% al 19,9% en el 2016*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/subempleo-ecuador-inec-cordes.html>

El Economista. (31 de Agosto de 2015). *Sigma Alimentos*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Suman-su-segunda-compra-en-Ecuador-20150831-0110.html>

EL TELEGRAFO. (4 de Abril de 2017). *Ecuador recibió 9,7% más de remesas en 2016*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-recibio-9-7-mas-de-remesas-en-2016>

EL TELÉGRAFO. (21 de Mayo de 2017). *Seis países de América Latina son los más peligrosos*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/judicial/13/seis-paises-de-america-latina-son-los-mas-peligrosos>

Emprendedor. (13 de Marzo de 2017). *Las cinco Fuerzas de Michael Porter*. Obtenido de <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/03/las-5-fuerzas-de-m-porter.html>

Emprendepyme.net. (2017). *Costes operativos*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/costes-operativos.html>

ENSANUT MSP/INEC. (06 de Octubre de 2014). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Obtenido de Consumo de carnes y embutidos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)

Expansión. (2016). *Deuda Pública de Ecuador*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/deuda/ecuador>

Gómez, D. (4 de 2012). *Finanzas en Línea*. Obtenido de Análisis de Sensibilidad:  
<http://www.finanzasenlinea.net/2012/04/analisis-de-sensibilidad.html>

Hernández, G. (2017 de Abril de 2017). *Diagrama de Pareto*. Obtenido de  
<https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-pareto/>

HumanSmart. (2018). *Curso de calidad en el servicio*. Obtenido de  
[http://humansmart.com.mx/1025366\\_curso-de-calidad-en-el-servicio](http://humansmart.com.mx/1025366_curso-de-calidad-en-el-servicio)

Impulso REGIO. (15 de Junio de 2015). *Análisis de la Competencia*. Obtenido de  
<https://impulso regio.wordpress.com/tag/competencia-directa-e-indirecta/>

INEC. (2016). *Directorio de Empresas*. Obtenido de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

INEC. (Marzo de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Reporte de  
Economía Laboral: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe\\_Economia\\_Laboral-Mar17.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe_Economia_Laboral-Mar17.pdf)

López, R. (17 de Marzo de 2013). *Marketing Digital desde 0*. Obtenido de  
<https://marketingdigitaldesdecero.com/2013/03/17/diferencias-entre-medio-social-y-red-social/>

Marianela Armijo . (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño*  
. Obtenido de  
[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

- Mercadeoypublicidad.com. (5 de Enero de 2012). *PLAN DE MEDIOS*. Obtenido de <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=7053>
- MINTUR. (2010). *Agenda Zonal 1*. Obtenido de Sistema económico: <http://www.upec.edu.ec/dmdocuments/DESCARGASUPEC/AgendaZonal1.pdf>
- Moraño, X. (4 de Octubre de 2010). *Estrategias de Posicionamiento*. Obtenido de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Nieto, A. (13 de Agosto de 2014). *categorías y familias de productos*. Obtenido de <http://srproductos.blogspot.com/>
- Pool Medina Abad . (07 de Noviembre de 2012). *Matriz de Vulnerabilidad*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/112441260/Matriz-de-Vulnerabilidad>
- Taller de turismo . (Abril de 2010). *Clasificación de los Restaurantes*. Obtenido de <http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html>
- Significados.com. (Noviembre de 2017). *Objetivo de investigación*. Obtenido de <https://www.significados.com/objetivo-de-investigacion/>
- TELÉGRAFO, E. (19 de Diciembre de 2016). *\$ 375 es el nuevo salario básico unificado que regirá desde 2017*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/usd375-sera-el-nuevo-salario-para-2017>
- Telesur. (2016 de Noviembre de 2016). *¿Cuánto ha cambiado Ecuador con la Revolución Ciudadana?* Obtenido de <https://www.telesurtv.net/news/Cuanto-ha-cambiado-Ecuador-con-la-Revolucion-Ciudadana--20150115-0097.html>

Velásquez, G. (12 de Noviembre de 2015). *Marketing Puro*. Obtenido de El Presupuesto de las actividades de Marketing: <http://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/11/el-presupuesto-de-las-actividades-de.html>

# ANEXOS

## Anexo 1 Análisis de la entrevista realizada a gerencia

---

### *ENTREVISTA*

---

**Entrevistado:** Gerente

**Fecha:** Octubre 18, 2017

**Hora:** 4:15 pm en las oficinas de la empresa

**Objetivo:** obtener información, para el desarrollo del análisis situacional de la empresa Macrodistribuciones.

**Preguntas:**

**1. Cómo está estructurada la empresa -área recursos humanos (persona a cargo) formación de los empleados- niveles administrativos- Mkg-Financiera (que brinda a los empleados).**

La empresa Macrodistribuciones está estructurada de: Gerencia, un departamento de contabilidad- siendo una oficina externa.

En Macrodistribuciones está la asistente contable que trabaja de apoyo para el departamento externo, y además la asistente lleva la contabilidad interna de la empresa. También, el área de facturación, en donde se organiza todo en cuanto a pedidos, asimismo, el área de bodega- con el jefe de bodega y ventas, que cuenta con 8 vendedores y sus camiones de distribución, sumado un supervisor de ventas y dos ayudantes que actúan como equipo de apoyo en las diferentes áreas.

El gerente es la persona encargada de la contratación de nuevo personal, ayudado con el supervisor de ventas en el caso de ser un nuevo vendedor. Los perfiles son seleccionados y evaluados y se le realiza una entrevista de trabajo.

No existe área de marketing y presupuesto establecido, las actividades con respecto a este aspecto en la empresa se las realiza: gerencia, supervisor y las empresas quienes son los auspiciantes principales.

Todos los trabajadores tienen los beneficios establecidos por los organismos regulatorios correspondientes, y los valores se encuentran al día. Además cuentan con un seguro privado que está ligado al seguro de los vehículos.

En el caso de los vendedores se le paga más al vendedor que vende más. Y a su vez, cumplimiento de cada ruta.

## **2. Cuenta con Manual de funciones y puestos-**

Si, la empresa cuenta con un manual en el que detalla los funciones de cada puesto de trabajo que está establecido en la empresa.

## **3. Dentro de la empresa cuenta con un mapa de procesos / cadena de valor**

Si, el manual de procesos está ligado al manual de funciones. También se especifican las rutas que cada vendedor debe recorrer.

Se especifican también las actividades y procesos desde que se almacena el producto hasta la distribución final, con el personal a cargo.

#### **4. Cuáles son sus Líneas de productos- cual tienen mayores ventas**

Lácteos, huevos y embutidos

La línea que genera mayor ingresos: lácteos y huevos

- Los embutidos bajo las ventas, siendo la línea a la cual se enfoca el estudio.

#### **5. En qué ciudad vende más (provincia)**

Cayambe- Tabacundo y Pimampiro

#### **6. Como fija los precios de los productos- o ya están establecidos por las marcas**

Las marcas tienen sus precios de venta al público.

También tienen precios para distribuidor, en la que se debe sacar la rentabilidad de cada producto y se evalúan diferentes costos operativos para poder establecer los precios.

#### **7. Existe variaciones de los precios**

En la línea que presenta mayor variación es en los Huevos.

En las dos líneas de lácteos y embutidos los precios no varían. Se mantienen

#### **8. Qué distribuidoras consideran son su principal competencia de manera directa - indirecta-**

Competencia directa formal: Floralp- lácteos

Ya que tiene buena organización y el trabajo se realiza de manera eficiente.

Competencia fuerte dentro de la línea embutidos: Don Diego y Juris

Sin embargo existen otras marcas presentes en el mercado que le hacen competencia, como lo son embutidos Oro, Plumrose, y demás competencia informal que ofrece embutidos sin marca.

### **9. Qué tipos de venta realiza la empresa**

Auto-venta, es el tipo de venta que realiza la empresa. En donde cada vendedor recepta pedidos y hace la entrega de los mismos. Con apoyo de un vehículo propio de la empresa para la distribución.

### **10. Cuenta con un presupuesto de ventas / MKT**

Cuenta con un presupuesto de ventas. Presupuesto de marketing no está establecido.

### **11. Qué medio utiliza para dar a conocer sobre el producto- promociones y descuentos. A sus clientes**

Por medio de los vendedores de manera directa y el supervisor. Ya que son ellos quienes tienen contacto directo con los clientes.

### **12. Qué incentivos brinda a sus vendedores**

El principal incentivo es el económico, ya que el vendedor que realiza mayores ventas su remuneración es mayor.

### **13. Capacita a su personal – que tiempo**

El encargado de las capacitaciones es gerencia. Les reúne en equipo en donde hablan sobre cómo deben vender, estrategias de ventas. Con los vendedores.

Especifica que en este año 2017 no han tenido capacitaciones por cuestiones económicas y restricciones de presupuestos. La situación económica del país tiene gran influencia.

Además manifiesta que en el anterior año (2016) tuvieron una escuela de ventas, para los vendedores. Mismos que recibieron capacitaciones en temas específicos a ventas.

**14. Cuáles son sus principales proveedores- son fijos / los pedidos son entregados siempre a tiempo/si-no**

En las líneas: lácteos, huevos y embutidos.

- ◆ Pasteurizadora el Ranchito, lácteos
- ◆ Grupo Oro, huevos
- ◆ Avícola Santa Lucila, Huevos Kikiriki
- ◆ Embuandes, embutidos Fraile
- ◆ La Suiza, embutidos
- ◆ La Italiana, embutidos

**Para el estudio se toma como principal proveedores de embutidos a Embuandes, Suiza e Italiana.**

**15. Las marcas le brinda promociones y descuentos**

Si, como distribuidor.

Los pedidos son entregados a tiempo, ya que todo tiene un orden y se encuentra el proceso estructurado. Las marcas auspician degustaciones.

## **16. Cuenta con sistemas de control de inventarios**

Cuenta con dos sistemas: para el control de inventarios y el sistema contable

## **17. Cuáles son sus principales clientes**

El 90% de los clientes que generan mayor ingresos a la empresa son tiendas y pequeños establecimientos comerciales ubicados en las zonas urbanas y rurales de las ciudades.

Específicamente lácteos los clientes más importantes se encuentran en el centro de la ciudad de Ibarra, mencionando algunas: todas las Bermejitas, La esquina, Rosalía Suarez, don Tiberio. Huevos tienen la hostería el Prado y algunos micro mercados de la ciudad. En cuanto a embutidos menciona todo el mercado Amazonas. Tomando como referencia la provincia de Imbabura.

Que se encuentran dentro del porcentaje mencionado (90).

## **18. Cuenta con un plano de distribución, considera que es necesario**

Cada vendedor cuenta con una ruta y plano establecido, en donde se ha registrado la dirección y teléfonos de cada cliente.

Sin embargo las rutas se encuentran en reestructuración, ya que existen costos altos operativos, evidenciando que algunas rutas requieren de mayores esfuerzos. Se ha definido una persona encargada de evaluar las rutas actuales y mejorar el plano de distribución para cada vendedor. No tiene información hasta el momento se encuentra en proceso.

**19. Cuenta con bodega para sus productos**

Cuenta con muchas bodegas para el almacenamiento, de ellas cuenta con cuartos fríos exclusivos para lácteos, embutidos y bodegas para huevos .

**20. Como es el seguimiento a sus clientes- Post venta**

Se realiza por medio de supervisión y control, por medio de llamadas realizadas desde la oficina.

Esto se realiza mediante una llamada al azar para cualquier cliente y se le hace preguntas sobre el servicio y la atención que le brindo el vendedor.

## Anexo 2 Análisis de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa

### Informe de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa

Se realizó la encuesta a los clientes de la empresa en la ciudad de Ibarra, enfocados a la línea de embutidos. Los resultados se muestran a continuación.

#### 1. Qué línea de productos adquiere

##### Qué línea de productos adquiere

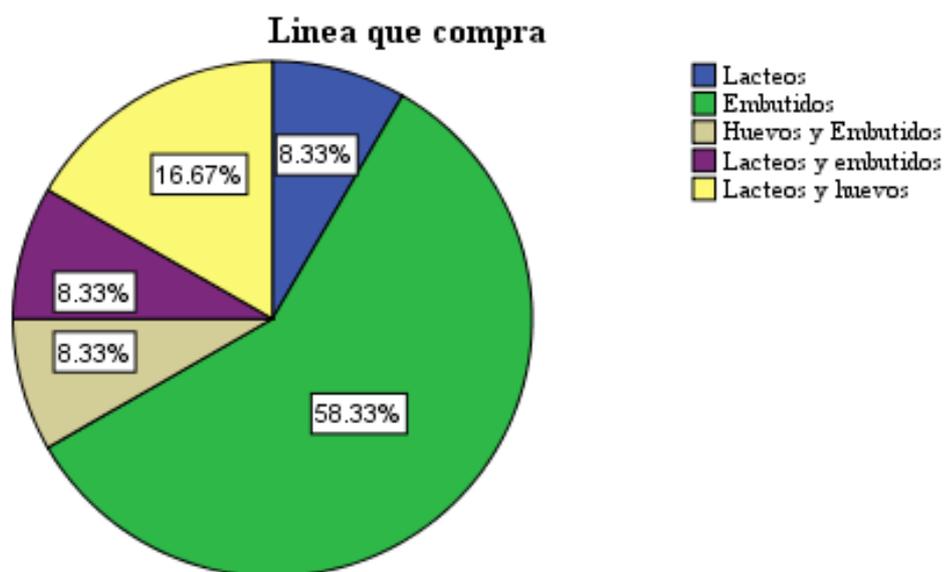
		Línea que compra			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Lácteos	1	8.3	8.3	8.3
	Embutidos	7	58.3	58.3	66.7
	Huevos y Embutidos	1	8.3	8.3	75.0
	Lácteos y embutidos	1	8.3	8.3	83.3
	Lácteos y huevos	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

A continuación se presenta la figura correspondiente a la tabla:

### Línea que compra- Clientes



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes de la empresa, se determina que los embutidos representan gran porcentaje de las ventas dentro de las líneas que distribuye, especialmente las salchichas tienen gran aceptación en el mercado actual.

## 2. Cada qué tiempo le visita el vendedor de la empresa

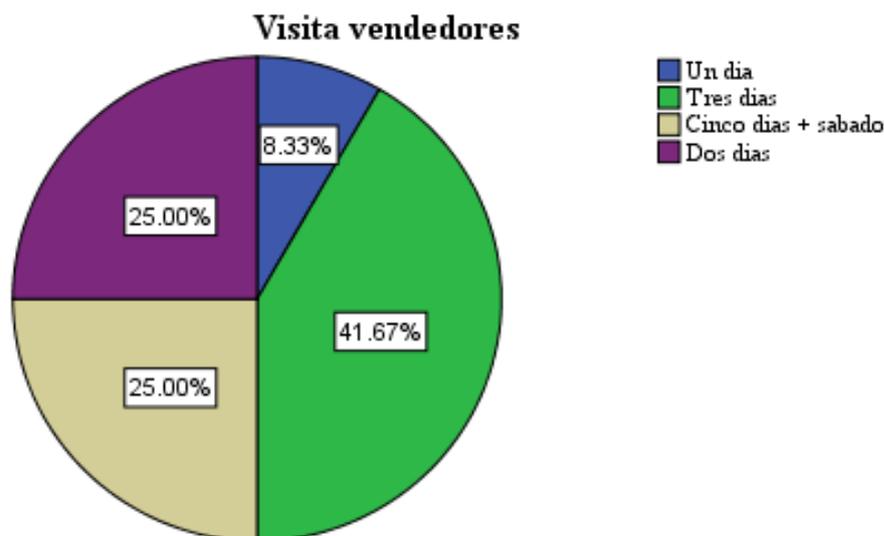
### Visita de los vendedores

Visita vendedores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Un día	1	8.3	8.3	8.3
	Tres días	5	41.7	41.7	50.0
	Cinco días + sábado	3	25.0	25.0	75.0
	Dos días	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Visita de los vendedores



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

La figura determina que la frecuencia de visita a los clientes por parte de los vendedores es de tres días a la semana, siendo los clientes establecimientos comerciales pequeños los que representan mayor ventas para la empresa.

### 3. Los pedidos son entregados a tiempo

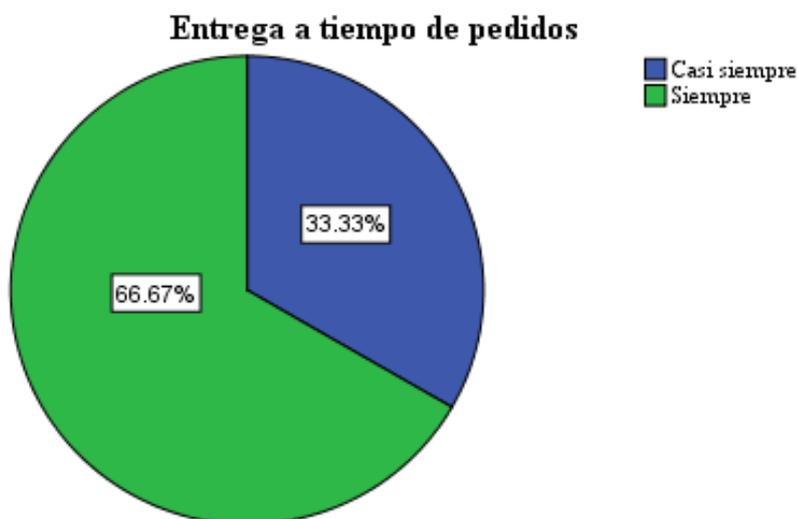
#### Entrega a tiempo de pedidos

Entrega a tiempo de pedidos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	4	33.3	33.3	33.3
	Siempre	8	66.7	66.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

#### Entrega de pedido



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Macrodistribuciones entrega sus pedidos a tiempo, lo que le ha permitido mantener buena relación con los clientes. También, se evidencia un porcentaje menor a quienes se les ha entregado los pedidos a destiempo. Sin embargo, se presentan recomendaciones en el desarrollo del presente análisis.

#### 4. Tiene otros proveedores de los mismos productos

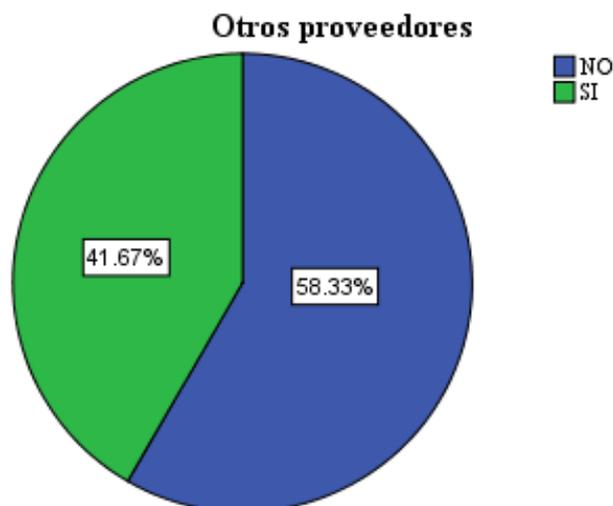
##### Otros proveedores

Otros proveedores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	7	58.3	58.3	58.3
	SI	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

##### Otros proveedores



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

La competencia se refleja en un porcentaje alto dentro del mercado, los clientes mencionan que los consumidores buscan variedad de productos y marcas. Por ende, adquieren productos de la competencia para surtir su establecimiento y generar de igual manera más ventas.

## 5. De ser SI:

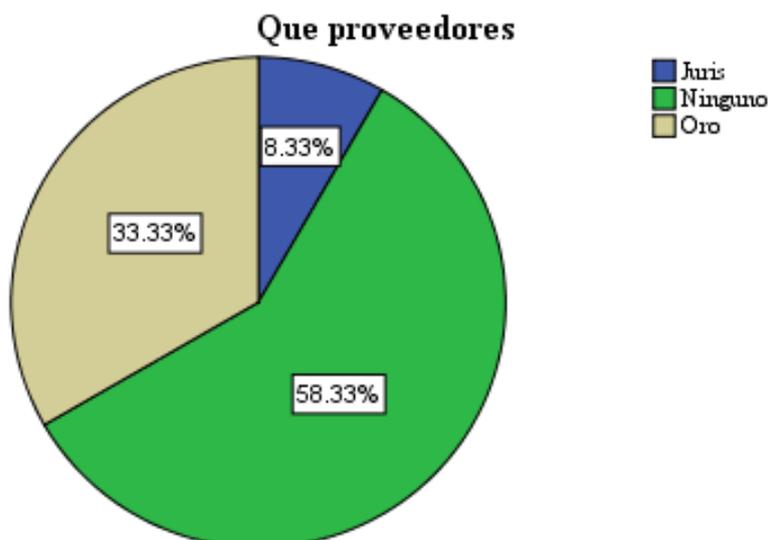
### Otros proveedores

		Que proveedores			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Juris	1	8.3	8.3	8.3
	Ninguno	7	58.3	58.3	66.7
	Oro	4	33.3	33.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Otros proveedores



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Mediante la encuesta realizada la marca que representa mayor amenaza para la empresa es Oro, ya que se evidencia en los establecimientos en donde Macrodistribuciones también distribuye, así como también Juris. Sin embargo, más de la mitad de clientes no tienen otros proveedores.

## 6. Por qué prefiere a la empresa

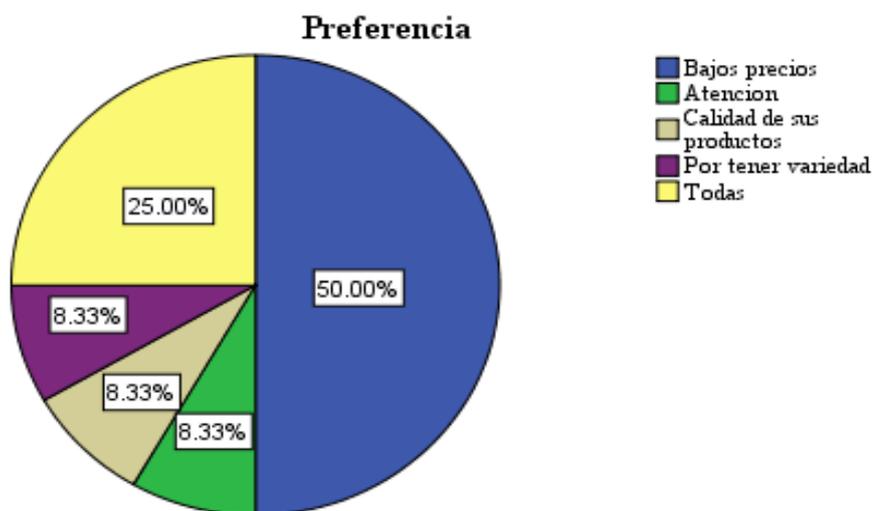
### Preferencia por la empresa

Preferencia por la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajos precios	6	50.0	50.0	50.0
	Atención	1	8.3	8.3	58.3
	Calidad de sus productos	1	8.3	8.3	66.7
	Por tener variedad	1	8.3	8.3	75.0
	Todas	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Preferencia por la empresa



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que la empresa mantiene precios competitivos en el mercado, además, los clientes mencionan preferir la empresa por el servicio y la calidad de sus productos siendo una fortaleza.

## 7. Como califica la atención al cliente

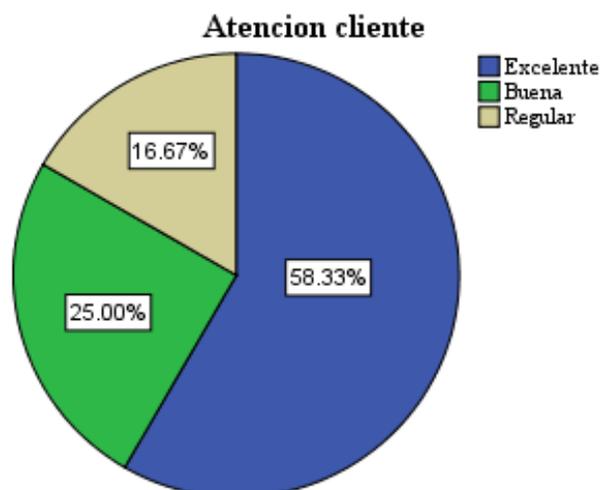
### Calificación atención al cliente

Atención cliente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	7	58.3	58.3	58.3
	Buena	3	25.0	25.0	83.3
	Regular	2	16.7	16.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Calificación atención al cliente



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Macrodistribuciones se ha preocupado por mantener a los vendedores capacitados, un buen servicio y excelente atención mencionan más de la mitad de clientes encuestados. También se muestra en la figura un porcentaje menor sobre la calificación. Mismos aspectos que son abordados por cada uno de los vendedores en las visitas.

## 8. Se siente satisfecho de trabajar con la empresa

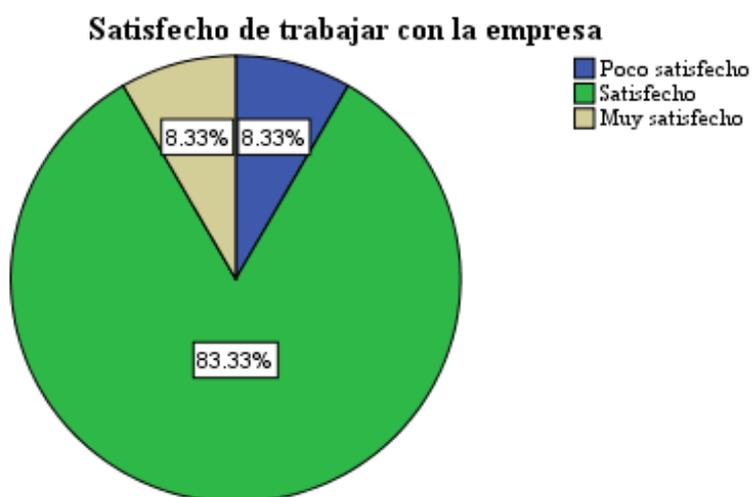
### Nivel satisfacción

Satisfecho de trabajar con la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	1	8.3	8.3	8.3
	Satisfecho	10	83.3	83.3	91.7
	Muy satisfecho	1	8.3	8.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Nivel satisfacción



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Los clientes se sienten satisfechos de trabajar con la empresa, incluyendo el buen servicio y los precios de distribuidor que ofrece. Es así como la empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes. De existir inconvenientes el equipo de ventas se enfoca de manera directa hacia el cliente, siendo en ocasiones un aspecto poco favorable, por los altos costos de operación que se generan.

## 9. Qué recomendación o sugerencia puede dar a la empresa

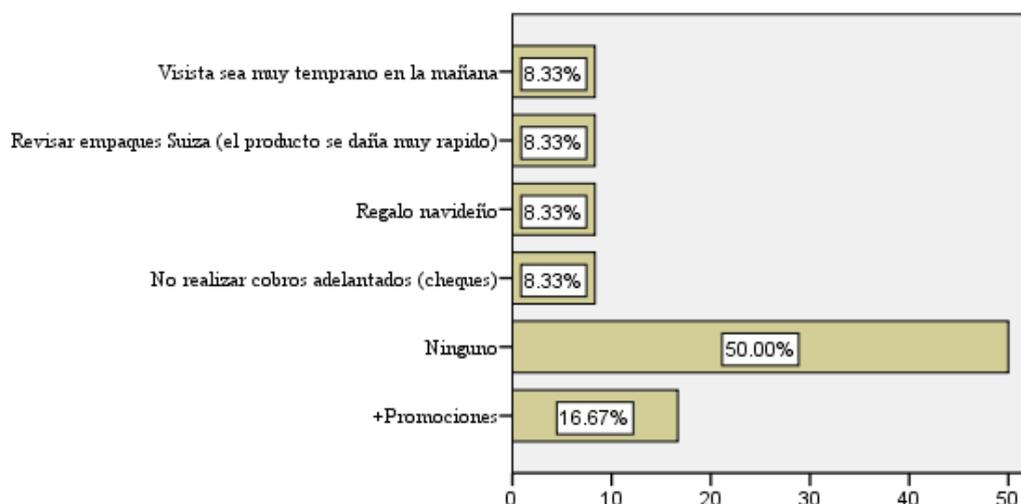
### Recomendaciones

Recomendación		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	+Promociones	2	16.7
	Ninguno	6	50.0
	No realizar cobros adelantados (cheques)	1	8.3
	Regalo navideño	1	8.3
	Revisar empaques Suiza (el producto se daña muy rápido)	1	8.3
	Visita sea muy temprano en la mañana	1	8.3
	Total	12	100.0

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Recomendaciones



**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Una de las principales recomendaciones que mencionan los clientes de la empresa son las promociones, haciendo hincapié en las fechas importantes. También, se menciona los cobros adelantados en las fechas establecidas especialmente de los cheque, esto representa una debilidad grande ya que, los clientes han reducido sus pedidos.

## Anexo 3 Análisis de la encuesta realizada a los vendedores de la empresa

---

**Informe de la encuesta realizada a los vendedores de la empresa**


---

La encuesta se realizó a los vendedores de la empresa, incluyendo a los que distribuyen las líneas de lácteos y huevos.

La información obtenida se detalla a continuación:

### 1. Qué ruta de distribución cubre

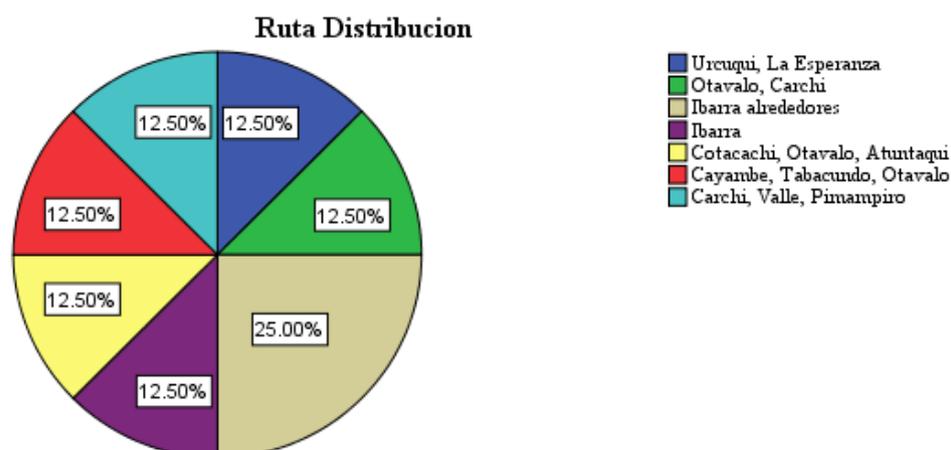
#### Ruta de distribución

Ruta Distribución					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Carchi, Valle, Pimampiro	1	12.5	12.5	12.5
	Cayambe, Tabacundo, Otavalo	1	12.5	12.5	25.0
	Cotacachi, Otavalo, Atuntaqui	1	12.5	12.5	37.5
	Ibarra	1	12.5	12.5	50.0
	Ibarra alrededores	2	25.0	25.0	75.0
	Otavalo, Carchi	1	12.5	12.5	87.5
	Urcuqui, La Esperanza	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

## Ruta de distribución



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macro distribuciones

**Elaboración:** Autora

Una de las principales debilidades de la empresa en cuanto a su distribución son las rutas que cada uno de los vendedores tiene. Ya que se evidencia el cruce de los camiones en los mismos barrios. Lo que representa costos de operación muy altos para la empresa.

## 2. Los canales de distribución que atiende son

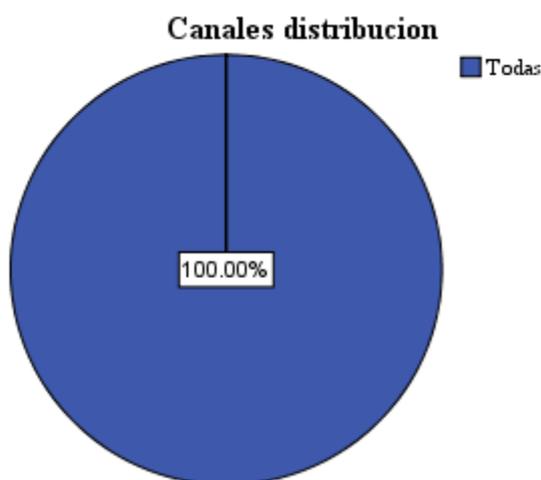
### Canales de distribución

Canales distribución					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Todas	8	100.0	100.0	100.0

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Canales de distribución



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Los principales clientes de la empresa son pequeños establecimientos comerciales, entre ellos están: tiendas, mini Market, heladerías, cafeterías, entre otros. Mismos que están ubicados en zonas urbanas y zonas rurales de las ciudades.

### 3. Cuántos clientes atiende al día- cómo es su organización

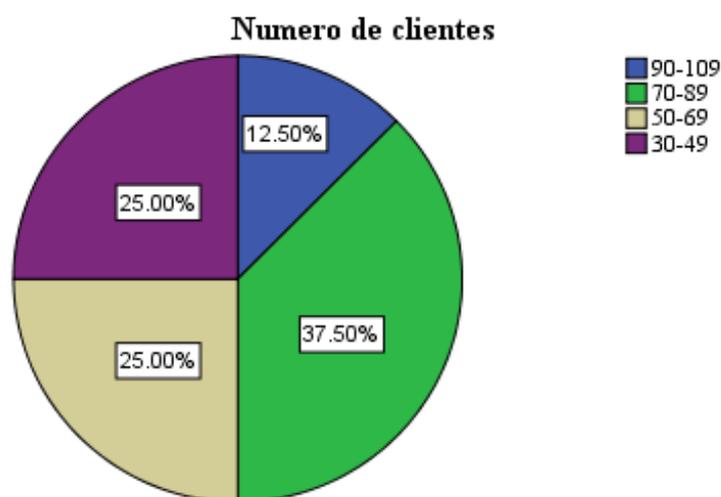
#### Clientes al día

Número de clientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30-49	2	25.0	25.0	25.0
	50-69	2	25.0	25.0	50.0
	70-89	3	37.5	37.5	87.5
	90-109	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macro distribuciones

**Elaboración:** Autora

#### Clientes al día



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macro distribuciones

**Elaboración:** Autora

Cada uno de los vendedores cuenta con su ruta y número de clientes, es así como 3 vendedores atienden entre 70-89 clientes al día, también, 2 vendedores más atiende de 30-49 y más 2 atienden entre 50-89 clientes día. Finalmente tenemos 1 solo vendedor que atiende entre 90-100 clientes. Permitiendo que la empresa genere ventas todos los días.

#### 4. Los camiones se cargan tiempo

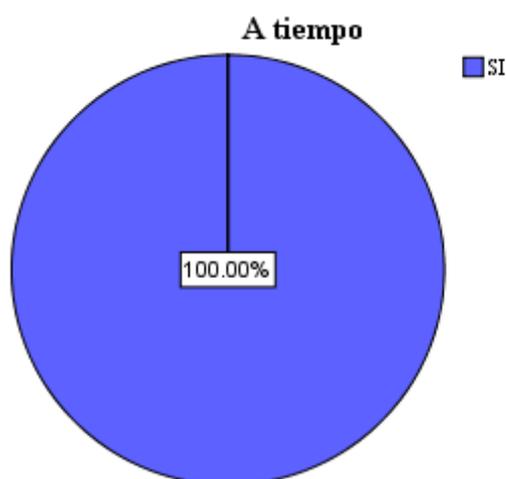
##### Tiempo de carga de camiones

A tiempo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	100.0	100.0	100.0

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

##### Tiempo de carga de camiones



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Uno de los factores que el equipo de ventas considera primordial es el tiempo, los camiones se cargan el día anterior a la distribución, misma que inicia muy temprano en la mañana. Los mismos vendedores preparan los pedidos y se encargan de mantener la limpieza en su área de trabajo.

## 5. Qué línea de productos Ud. vende más

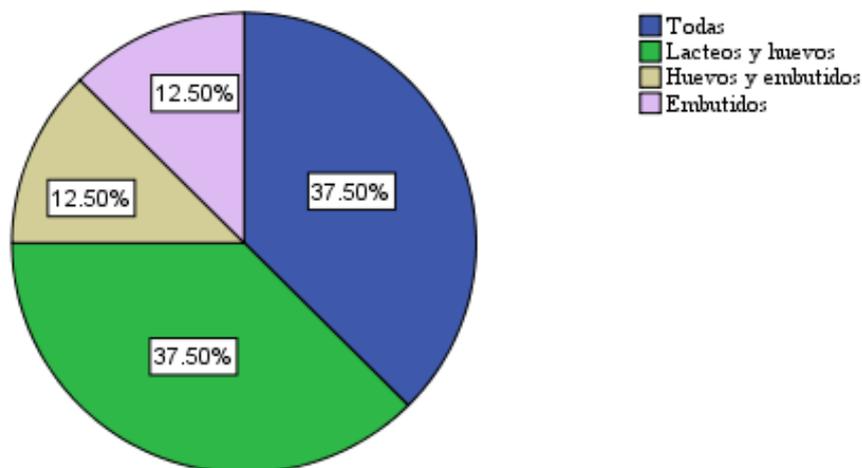
### Línea de mayores ventas

		Líneas que vende mas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Embutidos	1	12.5	12.5	12.5
	Huevos y embutidos	1	12.5	12.5	25.0
	Lácteos y huevos	3	37.5	37.5	62.5
	Todas	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Línea de mayores ventas



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

La línea que se toma en cuenta para el estudio y desarrollo de los análisis son embutidos, las marcas Suiza e Italiana. Con un 12.5% con presencia especialmente en el mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra, los productos de mayor demanda son las salchichas Frankfurt económicas.

## 6. Qué marcas considera Ud. son la competencia

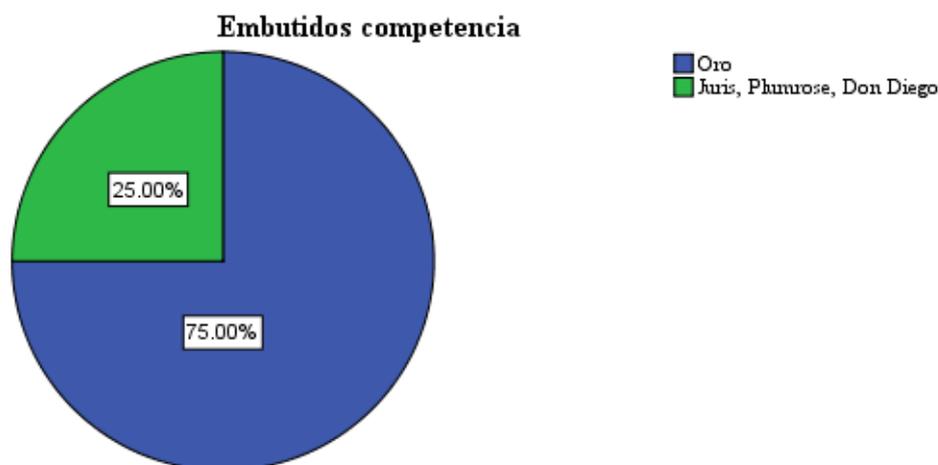
### Principal competencia línea embutidos

		Embutidos competencia			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Juris, Plumrose, Don Diego	2	25.0	25.0	25.0
	Oro	6	75.0	75.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Principal competencia línea embutidos



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Los embutidos de la marca Oro tiene mayor presencia en los establecimientos comerciales de alimentos, con presentaciones similares. Así también, están las marcas Juris y Don Diego, quienes representan una competencia fuerte para la empresa.

## 7. Cómo gestiona las devoluciones

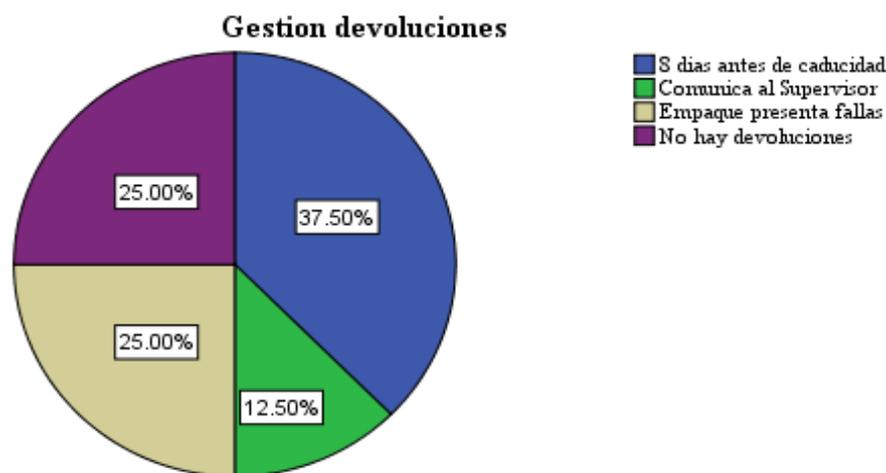
### Gestión devoluciones

Gestión devoluciones		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No hay devoluciones	2	25.0	25.0	25.0
	Empaque presenta fallas	2	25.0	25.0	50.0
	Comunica al Supervisor	1	12.5	12.5	62.5
	8 días antes de caducidad	3	37.5	37.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Gestión devoluciones



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Las devoluciones son válidas cuando el producto aún no se presenta caducado, en la marca Suiza. La marca Italiana no presenta inconvenientes con las devoluciones de los productos. También se hace devoluciones cuando los empaques presentan fallas. El cambio es inmediato, cuando se realizan las entregas de pedidos.

## 8. Cómo resuelve las quejas y requerimientos

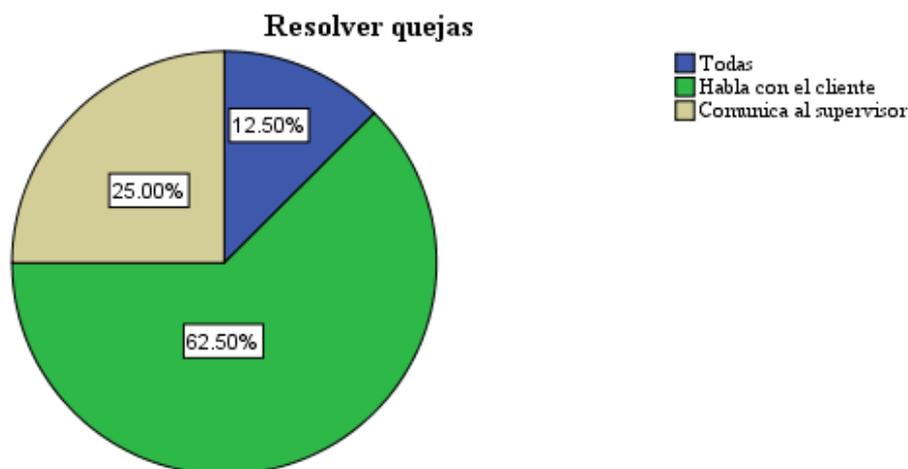
### Cómo atiende quejas y requerimientos

Resolver quejas						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Comunica al supervisor	2	25.0	25.0	25.0	
	Habla con el cliente	5	62.5	62.5	87.5	
	Todas	1	12.5	12.5	100.0	
	Total	8	100.0	100.0		

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Como atiende quejas y requerimientos



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

El equipo de ventas de la empresa en cuanto a las quejas y requerimientos trabaja directamente con los clientes. Al ser una empresa pequeña las disposiciones son más directas y la toma de decisiones se vuelve rápida.

## 9. Qué documentación debe tener para realizar la distribución

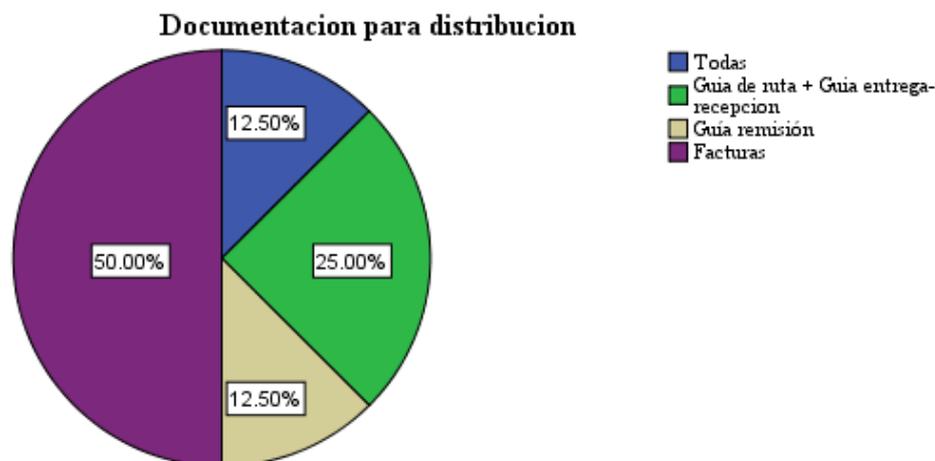
### Documentación necesaria

Documentación para distribución					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Facturas	4	50.0	50.0	50.0
	Guía remisión	1	12.5	12.5	62.5
	Guía de ruta + Guía entrega- recepción	2	25.0	25.0	87.5
	Todas	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Documentación necesaria



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Entre la documentación necesaria para la distribución de los productos tenemos: facturas, guías de remisión, guías de ruta, guías de entrega recepción, catálogos de los productos, licencia y matrícula del vehículo.

## 10. Qué tipo de control ha tenido en el transporte de alimentos

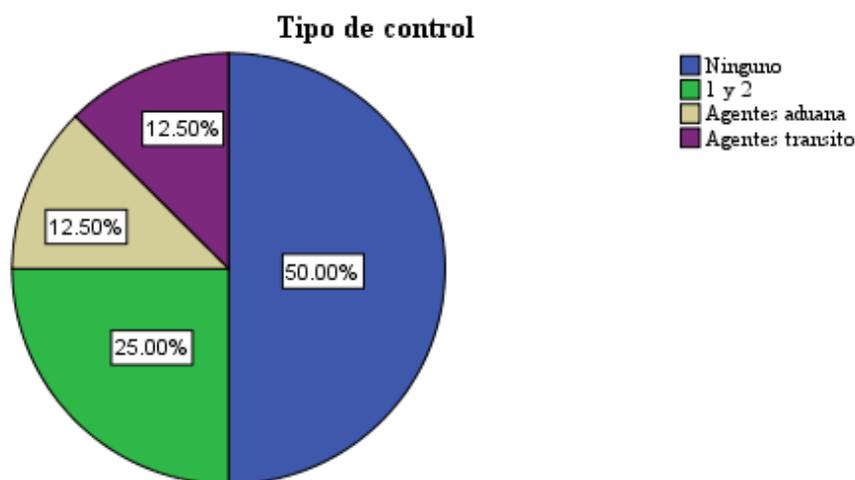
### Tipo de control

		Tipo de control			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agentes transito	1	12.5	12.5	12.5
	Agentes aduana	1	12.5	12.5	25.0
	1 y 2	2	25.0	25.0	50.0
	Ninguno	4	50.0	50.0	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Tipo de control



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Los tipos de controles a los que están sujetos los camiones de distribución en las diferentes rutas de los vendedores son: Transito y agentes de aduanas, cuando la distribución se realiza en Carchi.

## 11. Cómo se siente con el ambiente de su trabajo

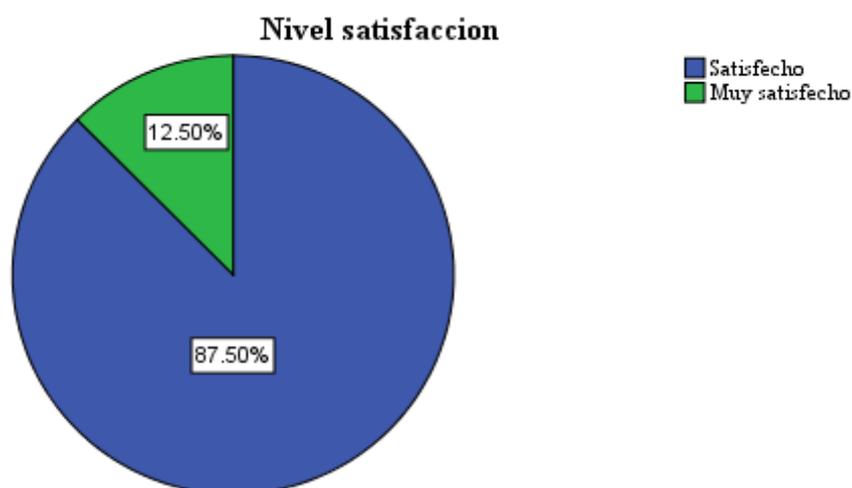
### Nivel de satisfacción

		Nivel satisfacción			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	1	12.5	12.5	12.5
	Satisfecho	7	87.5	87.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Nivel de satisfacción



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Los denominados clientes internos de la empresa se encuentran satisfechos con el ambiente laboral que le ofrece la empresa. Lo que representa una fortaleza ya que tener motivado al equipo de trabajo mejora su desempeño y relación.

## 12. Formación

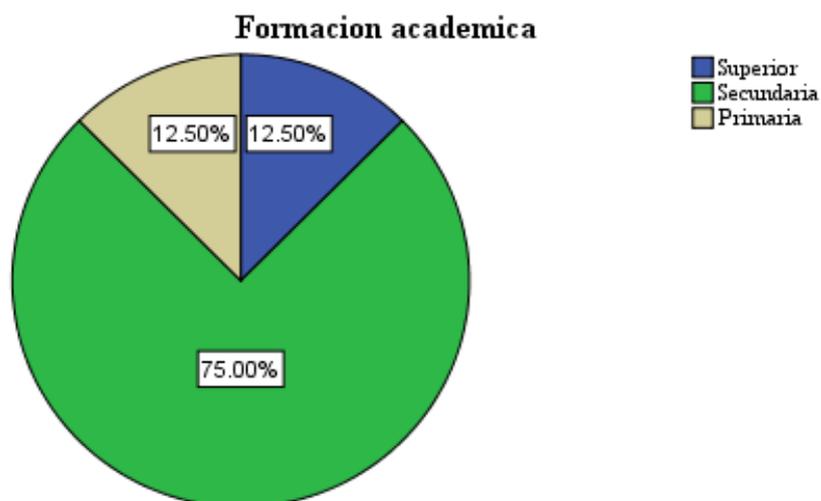
### Formación

Formación académica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	1	12.5	12.5	12.5
	Secundaria	6	75.0	75.0	87.5
	Superior	1	12.5	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

### Formación



**Fuente:** Encuesta realizada a vendedores de la empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Dentro de la empresa Macrodistribuciones tenemos: 6 vendedores con formación secundaria, 1 vendedor con formación superior, así como también en primaria. Todos cuentan con experiencia de trabajo. También la empresa capacita y brinda charlas a su equipo de ventas.

## Anexo 4 Ficha de observación realizada a Macrodistribuciones

## FICHA DE OBSERVACIÓN

## EMPRESA MACRODISTRIBUCIONES

**Objetivo:** Observar la infraestructura de la empresa

**Fecha:** 19 de Octubre 2017

**Hora:** 16:00

**Lugar:** Instalaciones de la empresa

## OBSERVACIONES

**Áreas:** En la empresa se evidencian las siguientes áreas

Gerencia

Asistentes: Contabilidad

Facturación

Bodega: Jefe Bodega

Ventas: Equipo de ventas

**Infraestructura:** Cuenta con la siguiente infraestructura

Camiones de distribución

Parqueadero Propio

Almacenamiento: Cuartos fríos

Despacho

**Preparación de pedidos- vendedores:**

\*Cada vendedor es responsable de su ruta y cobros

\*Los perdidos se preparan por medio de los vendedores el día anterior



**Fuente:** Observación directa empresa Macrodistribuciones

**Elaboración:** Autora

Anexo 5 Formatos de los instrumentos utilizados en el estudio

**a) Cualitativos**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD EMPRESA DEL RANCHO**

**Objetivo:** Conocer sobre la empresa Del Rancho, sus actividades de comercialización, ventas, productos y estrategias que aplica.

**Entrevistador:**

**Fecha:**

**Hora:**

**Entrevistado:**

**Lugar:**

1. ¿Cuáles son sus principales competidores- como los conoce (medio obtención de información)?
2. Cobertura actual de la empresa
3. ¿Qué líneas de productos ofrece - Qué producto tiene mayores ventas?
4. ¿Cuáles son sus canales de distribución (Mayorista - Minorista-)?, ¿Cómo establece las rutas de distribución?
5. ¿Qué estrategias de ventas aplica? - ¿Qué promociones y descuentos brinda a sus clientes?
6. ¿Qué factores influyen en la decisión de compra en los clientes?
7. ¿Cuáles considera son los aspectos más importantes de la clave de éxitos de su empresa – Ventas?



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD EMPRESA DEL CANDELARIA

**Objetivo:** Conocer sobre la empresa Candelaria, sus actividades de comercialización, ventas, productos y estrategias que aplica.

**Entrevistador:**

**Fecha:**

**Hora:**

**Entrevistado:**

**Lugar:**

1. ¿Cuáles son sus principales competidores- como los conoce (medio obtención de información)?
2. Cobertura actual de la empresa
3. ¿Qué líneas de productos ofrece - Qué producto tiene mayores ventas?
4. ¿Cuáles son sus canales de distribución (Mayorista - Minorista-)?, ¿Cómo establece las rutas de distribución?
5. ¿Qué estrategias de ventas aplica? - ¿Qué promociones y descuentos brinda a sus clientes?
6. ¿Qué factores influyen en la decisión de compra en los clientes?
7. ¿Cuáles considera son los aspectos más importantes de la clave de éxitos de su empresa – Ventas?
8. Principal fortaleza y debilidad. ¿Cuenta con infraestructura adecuada?



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD CLIENTE POTENCIAL HOTEL AJAVÍ, HOSTERÍA PRADO

**Objetivo:** Conocer sobre las preferencias en cuanto a productos cárnicos (embutidos y carnes), hábitos de compra y aspectos importantes para comprar estos productos.

**Entrevistador:**

**Lugar:**

**Hora:**

**Entrevistado:**

**Fecha:**

1. ¿Qué productos en la línea de embutidos y carnes son más requeridos?
2. ¿Dónde compra esos productos? - ¿Qué marcas? - ¿Qué forma de pago prefiere?
3. ¿Qué aspectos considera para comprar los embutidos y carnes? Precio, Calidad. Otros.  
¿Cuáles?
4. ¿Por qué medios recibe información de los productos cárnicos?
5. ¿Con qué frecuencia compra embutidos y carnes?
6. ¿Qué aspectos considera para tener un servicio de calidad?
7. ¿Cuáles son las principales características que prefiere en los productos cárnicos?
8. ¿Cómo le gustaría que se le realice la toma de pedidos: correo, llamadas, mensajes de texto, WhatsApp, visita de un vendedor, otra Cuál?
9. ¿Para usted son importantes las promociones? ¿Qué promociones le han brindado para la compra de estos productos?



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD PRESIDENTE CÁMARA DE COMERCIO IBARRA

**Objetivo:** Conocer la situación actual del sector y los factores que afectan a las empresas distribuidoras de masivos.

**Entrevistador:**

**Hora:**

**Fecha:**

**Entrevistado:**

**Lugar:**

1. ¿Cómo se encuentra el sector de comercio? - ¿Considera usted ha existido un incremento o disminución de las ventas en el comercio minorista?
2. ¿Qué factores afectan directamente a este tipo de empresas? - ¿Cuáles políticas o leyes han ayudado o afectado al sector de comercio en la ciudad de Ibarra? – Provincia Imbabura.
3. ¿Considera que las empresas ubicadas en zona de frontera como en la ciudad de Tulcán han afectado el comercio de la ciudad de Ibarra?
4. ¿Qué atributos o características considera deben tener los productos y servicios nuestros para poder competir con los productos de Colombia.
5. ¿Qué es lo que usted está haciendo como presidente de la Cámara de Comercio para apoyar a los microempresarios?
6. ¿Cree usted que las políticas del SRI y del Ministerio de Trabajo han ayudado o han afectado a las pequeñas empresas?



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD SUPERVISOR DE VENTAS

#### MACRODISTRIBUCIONES

**Objetivo:** Conocer sobre las actividades principales a desarrollarse conjuntamente con su equipo de ventas, promociones y estrategias que va desarrollar.

**Entrevistador:**

**Hora:**

**Lugar:**

**Entrevistado:**

**Fecha:**

1. ¿Cuánto tiempo está trabajando en la empresa? – En ese tiempo ha podido levantar información sobre las ventas (productos más vendidos)
2. ¿Cuáles considera son sus principales competidores con respecto a: embutidos, lácteos, huevos? - cómo obtiene información de la competencia- cómo ve a la competencia.
3. ¿Qué estrategia usted ha desarrollado para combatir a la competencia y mantenerse en el nivel actual como empresa?
4. Tiene planeado actividades de capacitación para sus vendedores – Tiene levantado alguna base de datos de los clientes
5. Qué factores toma en consideración dentro de la comercialización de los productos – Usted tiene defina las rutas y los territorios
6. Ha hecho alguna reestructuración de rutas – ¿Cómo lo ha hecho? Qué aspectos ha considerado relevantes

5. Qué estrategias comerciales usted ha implementado en este año
  
6. Aprovechando el 2018, como nuevo año usted ha hecho un plan de desarrollo para lograr incremento de ventas - ¿Qué actividades ha planeado desarrollar?
  
7. Conoce bien a su equipo de ventas


**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**
**CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**
**FICHA DE OBSERVACIÓN FÁBRICA Y VEHICULOS DE DISTRIBUCIÓN**

**Objetivo:** Conocer la organización del punto de vena de la empresa “Del Rancho”, la infraestructura de la fábrica y bodegas de almacenamiento.

---

**FICHA DE OBSERVACIÓN  
EMPRESA DEL RANCHO FÁBRICA**


---

**DATOS**
**Observador:**
**Hora:**
**Fecha:**
**Lugar:**

<b>Indicador</b>	<b>Aspectos a Observar</b>	<b>Descripción</b>	<b>Comentarios</b>
Infraestructura	Camiones de distribución		
	Bodegas de almacenamiento		
	Cuartos fríos		
	Distribución de áreas		
	Área de Ventas		
	Área de Marketing		
	Personal-Uniformes		

---



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### FICHA DE OBSERVACIÓN PUNTO DE VENTA

**Objetivo:** Conocer la organización del punto de venta de la empresa “Candelaria”, los productos, precios y promociones.

FICHA DE OBSERVACIÓN EMPRESA CANDELARIA		
DATOS		
<b>Observador:</b>	<b>Hora:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Lugar:</b>	
Indicador	Aspectos a Observar	Descripción
Productos	Categorías de productos	
	Presentaciones	Tipo I y Tipo II
	Precio	
Promociones	Descuentos	
	Promociones	
	Otras marcas	Tipo I y Tipo II
Limpieza		



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

#### FICHA DE OBSERVACIÓN SUPERMERCADOS: AKI, SUPERMAXI

**Objetivo:** Conocer sobre los productos, precios y promociones presentes en los supermercados.

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

##### DATOS

**Observador:**

**Hora:**

**Fecha:**

**Lugar:**

**Indicador**

**Aspectos a Observar**

**Descripción**

Productos

Categorías de productos

Presentaciones

Tipo I y Tipo II

Precios

Promociones

Descuentos

Promociones

Otras marcas

Tipo I y Tipo II

## b) Cuantitativos



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

## ENCUESTA

**Objetivo:** Realizar una investigación de mercados para conocer requerimientos de los clientes potenciales, gustos y preferencias en cuanto a los productos y servicio en la provincia de Imbabura para la línea de embutidos y carnes en la categoría gourmet con las marcas la Suiza y la Italiana para Macrodistribuciones.

**Cuestionario:****1. Que marcas de embutidos y carnes compra:**

Juris	Candelaria
Don Diego	Sin Marca - Mercado
Pronaca ( Mr. Pollo y Mr. Chancho)	La Europea
Oro	Supermaxi
Del Rancho	Otros. ¿Cuál?

3. Para elegir las marcas y comprar los productos cárnicos cuál es el nivel de importancia para los siguientes aspectos:	5 Totalmente importante	4 Medianamente importante	3 Indiferente	2 Poco importante	1 No se toma en cuenta
Formas de pago (facilidad)					
Precios convenientes					
Variedad de productos					
Servicio al cliente brindado					
Garantía en los productos					
Tiempo de entrega de los pedidos					
Promociones y descuentos					
Calidad de los productos					
Facilidad de devoluciones					
Cantidad de productos					

4. Qué importancia le da a las siguientes promociones y descuentos	5 Totalmente importante	4 Medianamente importante	3 Indiferente	2 Poco importante	1 No se toma en cuenta
Productos de regalo (muestras)					
Descuento por volumen					
Regalos publicitarios (Esferos, llaveros, calendarios)					
Encuestas post-ventas (satisfacción)					
Premios a la fidelidad (Facilidades, premios)					
Descuentos por pronto pago					
Ofertas ( 2x1 , otros)					

5. Qué aspectos considera para que un servicio sea de calidad:	5 Totalmente importante	4 Medianamente importante	3 Indiferente	2 Poco importante	1 No se toma en cuenta
Amabilidad de los vendedores					
Puntualidad					
Gestión de devoluciones					
Uso de uniformes					
Entrega de factura					
Portar catálogos de los productos					

6. Qué características Ud. Valora más en los embutidos	5 Totalmente importante	4 Medianamente importante	3 Indiferente	2 Poco importante	1 No se toma en cuenta
Buen color					
Marca					
Presentaciones					
Precios					
Fecha de caducidad					

**7. Con que frecuencia realiza las compras de embutidos y carnes elija una opción**

Todos los días

2 - 4 Veces a la semana

1 vez a la semana

Quincenal

Mensual

**8. En dónde prefiere comprar embutidos y carnes elija una opción**

Supermercados

Frigoríficos

Pedidos con entrega directa en su negocio

Punto de Venta propio de la marca

Tiendas

**9. Ha escuchado sobre las marcas de embutidos y carnes la Suiza e Italiana**

Sí

No



**De ser No. Estaría de acuerdo que un vendedor de la empresa que distribuye estas marcas**

**le visite para brindarle información**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

**10. Compraría usted a una empresa que distribuye las marcas de embutidos y carnes la Suiza y la Italiana**

Sí      No

11. Por qué medio le gustaría conocer sobre los productos, promociones, descuentos y obtener información de las marcas mencionadas indique el nivel de importancia para cada uno	5	4	3	2	1
	Totalmente importante	Medianamente importante	Indiferente	Poco importante	No se toma en cuenta
Visita de un vendedor					
Página web					
Llamadas telefónicas					
Facebook					
WhatsApp					
E-mail					
Mensajes de texto					

**Establecimiento:**

**Nombre encargado:**

**Cargo:**

**Dirección:**

**Cantón:**

**Categorización:**

## Anexo 6 Empresa “Del Rancho”

Oficinas de la empresa



Fábrica de producción



Vehículo de distribución



Vehículo de distribución



**Fuente:** Observación directa realizada por la autora

**Elaborado:** Autora

## Anexo 7 Punto de venta de la empresa “Candelaria”

## Precios de otras marcas



## Vehículo de distribución



## Chorizos, presentaciones y precios



Productos ahumados, presentaciones y precios en libras



Productos ahumados, presentaciones y precios en libras



**Fuente:** Observación directa realizada por la autora

**Elaborado:** Autora

## Anexo 8 Presentaciones, precios en el supermercado “Supermaxi”

Productos y precios



Marca Juris



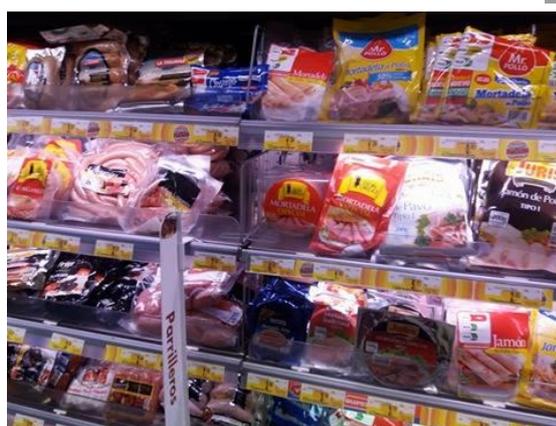
Salamis, Pepperoni, tocino



Chorizos, morcillas, salchichas



Mortadelas



**Fuente:** Observación directa realizada por la autora  
**Elaborado:** Autora

Anexo 9 Marcas presentes en el supermercado “Aki”.



Marcas: La Catilla, carnes, Fritz, o tras Botón



Productos parrilleros

Salchichas y demás presentaciones



Jamones



**Fuente:** Observación directa realizada por la autora  
**Elaborado:** Autora

## Anexo 10 Informe Urkund

The screenshot shows the URKUND interface. On the left, document details are listed: 'Documento' is 'Tesis Flores Lita Liceth.docx (D35659746)', 'Presentado' is '2018-02-15 22:26 (-05:00)', 'Presentado por' is 'lefloresl@utn.edu.ec', 'Recibido' is 'Impinargote.utn@analysis.orkund.com', and 'Mensaje' is 'Tesis Liceth Flores Lita' with a link to 'Mostrar el mensaje completo'. A yellow box highlights '2%' of the text. On the right, a 'Lista de fuentes' table is shown with columns 'Categoria' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table lists four sources: 'Tesis\_BrachoDiego.pdf', 'TESIS FINAL\_TAPIA\_KARLA.pdf', 'TESIS URKUND.docx', and a URL 'http://www.aulafacil.com/cursosenviados/analisisestadosfir'. Below the table are sections for 'Fuentes alternativas' and 'Fuentes no usadas'. At the bottom, a status bar shows '1 Advertencias.' and a 'Reiniciar' button.

## 2.5. Categorías de productos

"Son divisiones dentro la sección que agrupan varias familias, formando grupos de productos que los consumidores perciben como interrelacionados en la satisfacción de una necesidad" CITATION And14 \l 3082 (Nieto, 2014). Página principal.

La categoría de productos ayuda a conocer los conjuntos de productos que existen dentro de una línea, así como también, identificar como relacionan los consumidores los productos para satisfacer necesidades.

## 2.6. Categorías de segmentación

Según, CITATION Ale14 \l 3082 (Schnarch, 2014) para segmentar un mercado, se toma en cuenta las siguientes categorías, "mismas que son similares para los mercados de consumo e industriales: sociodemográficas, ventajas buscadas, estilos de vida y comportamiento" (Pág.211).

Las categorías de segmentación permiten definir de manera específica el público, target o segmento al cual la empresa va dirigir sus esfuerzos. Ayuda a la empresa a identificar características necesarias en el mercado en donde va enfocar sus esfuerzos y ofrecer sus productos.

## 2.7. Cinco fuerzas de Porter

"El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una técnica de análisis del mercado que tiene en cuenta las cinco dimensiones sobre las cuales una empresa puede actuar a fin de optimizar su ventaja competitiva" CITATION Van \p 28 \l 3082 (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014, pág. 28).

"Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de un mercado o segmento de