

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
ESCUELA DE NEGOCIOS

ESCUELA DE

POSTGRADOS Y EMPRENDEDORES

“PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL PARA PROJASA”

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**XIMENA CATALINA CARPIO GUERRERO
EDGAR ALFONSO ABAD MOLINA**

DIRECTOR: LCDO. LUIS PÁSTOR HERRERA, MDM - MDC

Cuenca, julio del 2006.

DECLARACIÓN

Nosotros, Ximena Catalina Carpio Guerrero y Edgar Alfonso Abad Molina, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado, calificación profesional, o proyecto público ni privado; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Ximena C. Carpio Guerrero

Edgar A. Abad Molina

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Ximena Catalina Carpio Guerrero y Edgar Alfonso Abad Molina, bajo mi supervisión.

Lcdo. Luis Pástor Herrera
DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Nuestro profundo agradecimiento a la Universidad del Pacífico y a todos nuestros profesores, quienes supieron impartir sus conocimientos y nos formaron para que seamos personas muy capaces y sobretodo, excelentes profesionales.

A la empresa Projasa, a la familia Calle por habernos facilitado información muy valiosa para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, y a todas las personas que hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

Finalmente, nuestro agradecimiento al Lcdo. Luis Pástor, facilitador y amigo, quien nos ayudó en la asesoría y dirección del presente trabajo, ofreciéndonos gran parte de sus conocimientos.

DEDICATORIA

Nuestro trabajo va dedicado a nuestros queridos padres que han sido, son y serán nuestro orgullo; además son nuestro ejemplo de amor, esfuerzo, sacrificio y dedicación; y son quienes han hecho posible que nuestras metas se cumplan.

A nuestros hermanos, sobrinos, amigos y a todas las personas que nos han apoyado y guiado en nuestras vidas.

Ximena y Edgar

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | I |
| PRESENTACIÓN | III |
| | |
| CAPÍTULO 1: Determinantes internos | 1 |
| 1.1 Actividad de la empresa | 1 |
| 1.1.1 Breve historia de la empresa | 1 |
| 1.1.2 Productos Projasa | 2 |
| 1.1.3 Análisis cartera de productos | 2 |
| 1.2 Planificación: Planes estratégicos y planes operativos | 3 |
| 1.2.1 Determinación de objetivos | 4 |
| 1.2.1.1 Objetivos plan estratégico | 4 |
| 1.2.1.2 Objetivos planes de mercadeo | 4 |
| 1.3 Misión, visión y valores de Projasa | 5 |
| 1.3.1 Misión | 5 |
| 1.3.2 Visión | 6 |
| 1.3.3 Valores corporativos | 6 |
| 1.4 Análisis situacional de la empresa | 7 |
| 1.4.1 Departamento de producción | 8 |
| 1.4.2 Distribución | 8 |
| 1.4.3 Administración | 9 |
| 1.4.4 Ventas | 9 |
| 1.5 La Cadena de Valor | 10 |
| 1.5.1 Actividades primarias | 11 |
| 1.5.1.1 Logística de entrada | 11 |
| 1.5.1.2 Producción – Operaciones | 11 |
| 1.5.1.3 Logística de salidas | 12 |
| 1.5.1.4 Mercadeo y ventas | 13 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5.1.5 Servicio post venta | 14 |
| 1.5.2 Actividades de apoyo | 14 |
| 1.5.2.1 Infraestructura de la empresa | 14 |
| 1.5.2.2 Gestión de Recursos Humanos | 14 |
| 1.5.2.3 Soporte tecnológico | 15 |
| 1.5.2.4 Aprovisionamientos – Compras | 15 |
| 1.6 Identificación de fortalezas y debilidades | 16 |
| 1.6.1 Fortalezas | 16 |
| 1.6.2 Debilidades | 16 |
| | |
| CAPÍTULO 2: Determinantes externos | 18 |
| 2.1 Coyuntura económica | 18 |
| 2.1.1 Indicadores macroeconómicos | 18 |
| 2.1.2 Previsiones económicas para 2006 | 20 |
| 2.2 Mercado | 22 |
| 2.2.1 Introducción | 22 |
| 2.2.2 Definición del mercado | 23 |
| 2.2.2.1 Mercado actual | 23 |
| 2.2.2.2 Mercado de no consumidores | 23 |
| 2.2.3 Mercado potencial | 25 |
| 2.2.4 Límites del mercado | 26 |
| 2.2.5 Clasificación del mercado | 26 |
| 2.3 Cliente / Consumidor final | 27 |
| 2.3.1 Introducción | 27 |
| 2.3.2 Aspectos a conocer del consumidor | 27 |
| 2.3.3 Proceso de compra de bienes de consumo | 28 |
| 2.4 Competencia | 30 |
| 2.4.1 Análisis de la competencia | 30 |
| 2.4.1.1 Identificación de la competencia | 30 |
| 2.4.1.2 Evaluación de ventaja competitiva | 31 |
| 2.5 Análisis de industria | 31 |
| 2.5.1 Ingreso de nuevos competidores | 33 |
| 2.5.2 Poder negociador de proveedores | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.3 Poder negociador de Clientes | 34 |
| 2.5.4 Existencia de bienes sustitutos | 34 |
| 2.5.5 Rivalidad interna | 34 |
| 2.6 Identificación de oportunidades y amenazas | 35 |
| 2.6.1 Oportunidades | 35 |
| 2.6.2 Amenazas | 35 |
| | |
| CAPÍTULO 3: Investigación de mercados (IM) | 36 |
| 3.1 Objetivos de la IM | 36 |
| 3.2 Introducción | 36 |
| 3.3 Información | 36 |
| 3.3.1 Necesidades básicas | 36 |
| 3.3.1.1 La información preventiva | 37 |
| 3.3.1.2 La información curativa | 37 |
| 3.3.2 Fuentes de información | 37 |
| 3.3.3 Alternativas de realización de estudios | 38 |
| 3.4 Investigación de mercados en la práctica | 39 |
| 3.4.1 Objetivos | 39 |
| 3.4.2 Características técnicas | 40 |
| 3.4.2.1 Metodología encuesta a consumidores finales | 40 |
| 3.4.2.2 Metodología entrevista a clientes | 40 |
| 3.4.3 Análisis de resultados | 41 |
| 3.4.3.1 Resultados encuestas a consumidores finales | 41 |
| 3.4.3.2 Resultados entrevistas a clientes | 58 |
| | |
| CAPÍTULO 4: Mezcla de mercadeo | 60 |
| 4.1 Producto | 60 |
| 4.1.1 Atributos | 60 |
| 4.1.2 Clasificación | 61 |
| 4.1.2.1 Gama de productos | 61 |
| 4.1.2.2 Línea de productos | 61 |
| 4.1.3 Políticas básicas | 61 |
| 4.1.4 Estrategias | 63 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.4.1 Penetración de mercado | 63 |
| 4.1.4.2 Desarrollo de productos | 63 |
| 4.1.4.3 Integración Vertical | 64 |
| 4.2 Precio | 64 |
| 4.2.1 Importancia de las decisiones sobre precios | 64 |
| 4.2.2 Fijación de precio | 65 |
| 4.2.3 Estrategias de precio | 65 |
| 4.2.3.1 Descuentos y otras reducciones | 66 |
| 4.2.3.2 Precios promocionales | 66 |
| 4.2.3.3 Discriminación de precios | 66 |
| 4.2.3.4 Reducción de precios | 66 |
| 4.2.3.5 Incremento de precios | 67 |
| 4.3 Comunicación | 67 |
| 4.3.1 Comunicación interna | 68 |
| 4.3.2 Comunicación externa | 68 |
| 4.3.2.1 Publicidad | 68 |
| 4.3.2.2 Promoción de ventas | 69 |
| 4.3.2.3 Relaciones Públicas | 70 |
| 4.3.2.4 Merchandising | 70 |
| 4.4 Distribución | 71 |
| 4.4.1 Canales cortos | 72 |
| 4.4.1.1 Venta directa | 72 |
| 4.4.1.2 Venta a través del minorista | 72 |
| 4.4.2 Canales largos | 73 |
| 4.5 Comercialización (Impulsión) | 73 |
| 4.5.1 Funciones básicas del vendedor | 74 |
| 4.5.2 Organización de la red de ventas | 74 |
| 4.5.3 Indicadores clave de gestión | 74 |
| 4.5.3.1 Nivel de actividad | 75 |
| 4.5.3.2 Capacidad para abrir mercados | 75 |
| 4.5.3.3 Atención al cliente | 75 |
| 4.5.3.4 Financieros | 75 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 5: Desarrollo estrategia de mercadeo | 76 |
| 5.1 Ciclo de vida del producto | 77 |
| 5.2 Ciclo de vida productos Projasa | 77 |
| 5.3 Desarrollo de estrategias de mercadeo | 78 |
| 5.5 Aplicación de estrategias y tácticas | 79 |
| 5.5.1 Producto | 79 |
| 5.5.1.1 Cuantificación | 79 |
| 5.5.1.2 Asignación de responsables | 80 |
| 5.5.2 Precio | 80 |
| 5.5.2.1 Cuantificación | 80 |
| 5.5.2.2 Asignación de responsables | 80 |
| 5.5.3 Distribución | 80 |
| 5.5.3.1 Estrategia 1 | 80 |
| 5.5.3.2 Estrategia 2 | 81 |
| 5.5.3.3 Estrategia 3 | 81 |
| 5.5.3.4 Cuantificación estrategias | 81 |
| 5.5.3.5 Asignación de responsables | 81 |
| 5.5.4 Comunicación | 81 |
| 5.5.4.1 Estrategia de “hale” | 82 |
| 5.5.4.2 Cuantificación estrategia de “hale” | 82 |
| 5.5.4.3 Estrategia de “empuje” | 83 |
| 5.5.4.4 Cuantificación estrategia de “empuje” | 83 |
| 5.5.4.5 Asignación de responsables | 83 |
| 5.5.5 Impulsión | 84 |
| 5.5.1 Estrategia 1 | 84 |
| 5.5.2 Estrategia 2 | 84 |
| 5.5.3 Estrategia 3 | 84 |
| 5.5.4 Cuantificación | 85 |
| 5.5.5 Asignación de responsables | 85 |
| 5.6 Cuantificación de estrategias sugeridas | 86 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 6: Análisis económico | 87 |
| 6.1 Estado de resultados año 2005. | 87 |
| 6.2 Punto de equilibrio Projasa 2006 | 89 |
| 6.2.1 Punto de equilibrio: Método Gráfico | 90 |
| 6.3 Estado de resultados año 2006: Previsiones | 90 |
| 6.4 Impacto de estrategias. | 91 |
| 6.5 Posibles escenarios | 94 |
| 6.5 Plan de contingencia | 97 |
| | |
| CAPÍTULO 7: Conclusiones y Recomendaciones | 99 |
| 7.1 Conclusiones | 99 |
| 7.2 Recomendaciones | 100 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 101 |
| | |
| ANEXOS | 102 |
| Anexo 1.1: Portafolio de productos | 103 |
| Anexo 1.2: Grupo focal equipo de ventas | 110 |
| Anexo 3.1: Check list de necesidades de información básica | 121 |
| Anexo 3.2: Encuesta a consumidores finales | 125 |
| Anexo 3.3: Entrevistas a clientes de Projasa | 126 |
| Anexo 5.1: Artículos publicitarios | 138 |
| Anexo 7.1: Análisis de valor para el clientes | 140 |

RESUMEN EJECUTIVO

Projasa, Procesadora de Jamones y Salchichas, es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de productos cárnicos y embutidos. La fábrica se encuentra en la ciudad de Cuenca, lugar desde el cual se procede a la comercialización y distribución a nivel nacional, a través de venta directa y distribuidores.

El presente Plan de Acción Comercial tiene como meta prioritaria incrementar las ventas netas de Projasa a US \$ 1.971.464 en el 2006 (10% con respecto al año anterior).

Las metas secundarias del Plan son: asignar de forma eficiente los recursos necesarios para mejorar la recordación actual de la empresa de 12 al 15%, incrementar la fidelidad a la marca de 19 al 21% y brindar un mayor apoyo en el punto de venta.

Para el logro de estos objetivos, Projasa tiene que seguir estrategias encaminadas al desarrollo de nuevos mercados para productos actuales y mayor penetración en sus mercados. Además aplicar tácticas que tengan por objetivo mejorar las actividades comunicacionales, mayor enfoque y apoyo al punto de venta, fomentar la buena relación con clientes, y crear un sistema de retroalimentación de las necesidades reales del mercado.

De acuerdo con el análisis de punto de equilibrio, Projasa tendrá que vender US \$ 1.687.226 para que su utilidad sea cero, es decir que con los ingresos provenientes de las ventas, cubran sus costos fijos y variables. El presupuesto de mercadeo representa un 3,4% de las ventas netas para el 2006 (1,4% más que el 2005). Por último, se recomienda mejorar la calidad de gasto en actividades promocionales y publicitarias, así como un mayor apoyo en el punto de venta.

Una vez implementadas las tácticas y estrategias de mercadeo en el año 2006, se espera genere un incremento del 10% en las ventas; un aumento del 2% en Utilidad Bruta (de 17,4 a 19,5%), y una Utilidad Neta de US \$ 44.200 que representa cerca del 2,24% de los ingresos por ventas.

PRESENTACIÓN

En la reunión mantenida el día 28 de octubre del 2005 con la administración de Projasa, hemos entendido que la empresa es familiar y ha tenido un continuo e importante crecimiento. No obstante, durante el 2005 el crecimiento fue negativo (-15%) respecto al año anterior; además, la planta de producción se encuentra trabajando solamente a un 60% de su capacidad.

Los aspectos que más preocupan a la administración de Projasa, son por un lado el manejo financiero (nivel creciente de cartera vencida) y por otro el comercial (no existen mejoras en la gestión comercial: ventas a la baja). Por otra parte, se percibe que la organización comercial tiene problemas, ya que no se tienen establecidos objetivos, estrategias ni tácticas que permitan tener un panorama claro de la empresa a futuro.

La marca, tiene una fuerte participación de mercado (70%) en los cantones del Austro, pero su participación de mercado en Cuenca, es baja (11%). Por lo que es necesario desarrollar estrategias que permitan consolidar la participación de mercado en los cantones y generar barreras de entrada a la competencia; además es fundamental posicionar la marca en el mercado de la ciudad de Cuenca.

En la actualidad no existen indicadores de gestión, ni sistemas de información que faciliten el trabajo de administración. Cabe indicar que existe un alto número de competidores, tanto locales, como a nivel nacional, lo que ha originado una intensa guerra de precios.

La empresa en la actualidad siente la necesidad de afianzarse en el mercado y mejorar su gestión comercial. Razón por la cual nos permitimos poner a consideración de la empresa el presente plan de acción comercial, el mismo que va a orientar de manera adecuada los esfuerzos de la empresa y por otro lado, ayudará a una clara definición de objetivos y a la construcción de

indicadores que permitirán conocer exactamente el nivel de cumplimiento de esos objetivos y qué tan efectiva es la gestión empresarial.

El plan de mercadeo empieza revisando los **antecedentes** de la empresa: una breve historia, y su cartera de productos. Luego, se indica los resultados obtenidos del taller de planificación estratégica realizado con ayuda de los principales directivos de la empresa. Se termina esta revisión con un análisis de la situación actual de la empresa aplicando distintas herramientas tales como cadena de valor, observación directa, grupo focal con equipo de ventas y entrevistas con personal de los diferentes departamentos.

En el capítulo 2, se revisan los principales **determinantes externos** de la empresa. Se inicia con un análisis de la economía del país durante el año 2005 y sus previsiones para el 2006. Se incluye en este capítulo un análisis del mercado, del cliente (y consumidor), así como de la competencia. Finalizamos con un análisis de las oportunidades y amenazas para la empresa.

En el siguiente capítulo, se reconoce la importancia de la **investigación de mercados** como herramienta para poder aplicar el concepto de mercadeo a la empresa; y es que, la aplicación de esta filosofía exige la necesidad de conocer objetivamente al consumidor final. Este capítulo tiene como finalidad la obtención de información fiable y suficiente para una acertada toma de decisiones, reduciendo el riesgo en este tipo de actuaciones.

En el capítulo cuarto se examinan las variables que componen la **mezcla de mercadeo**: producto, precio, promoción (comunicación) y plaza (distribución).

A continuación, se describe el **desarrollo de estrategias y tácticas** para lograr los objetivos perseguidos por la empresa. Durante la vida de un producto, es normal que la empresa reformule varias veces la estrategia de mercadeo. No sólo cambian las condiciones económicas y la competencia, sino que el producto pasa por varias etapas de interés y requerimientos del comprador. En consecuencia, la empresa debe planear estrategias apropiadas

para cada etapa en el ciclo de vida del producto. Se culmina el capítulo con la cuantificación de las distintas estrategias y la asignación de responsables.

El **análisis económico** de la propuesta se desarrolla en el capítulo 6. Se parte del estado de resultados del año 2005, pasando por el análisis del punto de equilibrio y concluyendo en un estado de resultados proyectado para el año 2006. Se incluye en este análisis dos escenarios: uno optimista y un pesimista. Al final del capítulo se anexa un plan de contingencia, en el cual se busca mejorar la comunicación con el cliente, vía mejor servicio, asesoría, capacitación y apoyo promocional.

Finalmente, se describen las principales **conclusiones y recomendaciones** del presente trabajo de investigación, que buscan ser una guía de ayuda a los directivos de Projasa.

CAPÍTULO I

1. DETERMINANTES INTERNOS.

1.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Procesadora de Jamones y Salchichas (Projasa) es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos, y en especial de embutidos. Cuenta con 20 años de experiencia y conocimiento del mercado local.

La empresa es manejada por el Sr. Jaime Calle, quien tiene más de 50 años trabajando en esta industria; además cuenta con el apoyo de sus hijos: Sr. Gustavo Calle, actual Gerente de la firma, Sra. Piedad Calle y Dra. Sonia Calle, encargadas de los departamentos financiero y comercial.

1.1.1 BREVE HISTORIA

Projasa, nace en el mes de abril de 1.985, por iniciativa del Sr. Jaime Calle. La empresa fue creada en un ambiente familiar, teniendo como colaboradores a los señores Gustavo y Baltasar Calle. Su producto inicial fue la salchicha de freír; se contaba con una infraestructura limitada y una cartera pequeña de clientes, producto de la experiencia de haber trabajado en otras empresas productoras de embutidos.

A los pocos meses de trabajo la empresa tuvo que contratar más personal y adquirir nueva maquinaria. Se comenzó a atender en los mercados de la ciudad de Cuenca, y a medida que transcurría el tiempo el producto tenía mayor aceptación y comenzó una creciente demanda de la salchicha y de otros productos como jamón, vienesa Frankfurt, y mortadela.

La empresa ha experimentado un crecimiento sostenido lo que permitió la adquisición de un nuevo local más amplio que permita poder atender de mejor manera las necesidades de los clientes.

En la actualidad, el gerente de la empresa afirma: “Projasa cuenta con aproximadamente 2.000 clientes y una cartera de 60 productos, que le permiten ser reconocida en el mercado como una empresa que ofrece

productos de calidad a un precio razonable”. Para su proceso productivo se cuenta con maquinaria de buena tecnología y materias primas nacionales e importadas de calidad.

1.1.2 PRODUCTOS PROJASA (ver Anexo 1.1).

Projasa ofrece dentro de la gama de “embutidos” los siguientes productos:

- **Vienesas**: cóctel, Frankfurt
- **Salchichas**: freír, pollo.
- **Jamones**: espalda, pierna, jamonada, gaucho, pollo.
- **Mortadelas**: especial, Bologna, taquito mortadela especial, pollo.
- **Chorizos**: Español, Paisa, Colombiano.
- **Carnes**: molida, res marinada, lomo falda, pulpa, costilla de res, carne de cerdo marinada, carne para hamburguesa.
- **Delicius**: granada de pollo, arrollado Huaso, jamón Glace, mini pernil, pollo ahumado, salami, salchichón Francés, salchichón cervecero.
- **Ahumados**: chuleta, pernil, jamón aldeano, tocino.

1.1.3 ANÁLISIS DE CARTERA DE PRODUCTOS

Para el análisis de cartera de productos de Projasa, utilizamos la herramienta conocida como Análisis de Pareto, en donde se comprueba que el alrededor del 80% de las ventas se concentran en 10 productos. (Ver Cuadro 1.1)

| CUADRO 1.1: ANÁLISIS CARTERA DE PRODUCTOS (PARETO). | | | | | | |
|--|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | PRODUCTOS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| 1 | CARNE MOLIDA | 2,6% | 2,8% | 2,6% | 2,1% | 2,1% |
| 2 | PULPA | 6,1% | 6,5% | 6,1% | 5,2% | 3,3% |
| 3 | CHULETA | 2,6% | 2,8% | 2,6% | 3,0% | 2,3% |
| 4 | JAMON PIERNA | 5,4% | 5,1% | 5,4% | 5,0% | 5,8% |
| 5 | MORTADELA EXTRA | 11,4% | 12,6% | 11,4% | 9,0% | 6,5% |
| 6 | MORTADELA BOLOGNA | 3,7% | | 3,7% | 5,0% | 5,3% |
| 7 | TACOS MORTADELA | 2,8% | 3,0% | 4,0% | 5,0% | 3,7% |
| 8 | SALCHICHA DE FREIR | 4,8% | 4,0% | 5,0% | 4,0% | 1,7% |
| 9 | VIENESA FRANKFURTER | 44,2% | 45,0% | 44,0% | 45,0% | 41,4% |
| 10 | POLLO AHUMADO | | 3,1% | | 2,0% | 1,9% |
| | TOTAL | 83,5% | 84,8% | 84,8% | 85,3% | 73,9% |
| No. PRODUCTOS AÑO | | | | | | |
| | | 47 | 49 | 47 | 52 | 60 |
| | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Projasa.- Departamento Ventas y Financiero.

Es importante indicar, que PROJASA ha incrementado su cartera de productos, pasando de 47 a 60 productos durante el período 2001-2005. Sin embargo, apenas 15 son los productos que se elaboran de forma rutinaria

1.2 PLANIFICACIÓN: PLANES ESTRATÉGICOS Y DE MERCADEO.

Los planes estratégicos¹ tienen como objetivo marcar las coordenadas de actuación de la empresa y presentan las siguientes características:

- Son diseñados por las empresas a largo plazo (3, 5 o 10 años).
- Integran la filosofía de la empresa, las grandes líneas de actuación y las estrategias básicas.
- Constituyen el marco de referencia de las actuaciones de cada año.
- Son un obligado punto de referencia de los planes operativos.

El plan de acción comercial (PAC) es una metodología que nos permite orientar de manera adecuada los esfuerzos de la empresa y por otro lado,

¹ José María Ferré Trenzano es Doctor en Ciencias Económicas por la universidad de Barcelona y experto en Marketing Internacional por las Naciones Unidas.

ayuda a una clara definición de objetivos y a la construcción de indicadores que nos permitan saber exactamente cuál es el nivel de cumplimiento de esos objetivos y qué tan efectiva es la gestión empresarial. Se lo conoce también como Plan de Mercadeo. Sus características principales son:

- Su carácter es anual.
- Empiezan con un análisis de situación y terminan con un Estado de Resultados provisional.
- Se diseñan para cada área de negocio, marca o producto de la empresa.
- La suma de los distintos planes de mercadeo constituyen de forma integrada toda la actividad de la empresa.

Es difícil que Projasa se oriente hacia el mercado sin la existencia de un plan de mercadeo.

1.2.1 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

1.2.1.1 Plan Estratégico Projasa.

El plan Estratégico tiene como objetivo general trazar las coordenadas de actuación para la empresa. La planeación es, simplemente, una forma sistemática para que la organización intente controlar su futuro. El plan busca ser un enunciado de *qué* es lo que la empresa espera lograr, *cómo* y *cuándo* hacerlo.

Por su parte, los objetivos específicos que se buscan con la planeación estratégica son:

- ✓ Estimular el pensamiento sistemático acerca del futuro.
- ✓ Establecer estándares de desempeño para medir las tendencias
- ✓ Mejorar la capacidad para afrontar el cambio
- ✓ Ampliar la capacidad para identificar las oportunidades del mercado
- ✓ Encaminar hacia el mejoramiento de la coordinación en la empresa
- ✓ Proporcionar una base lógica para la *toma de decisiones*.

1.2.1.2 Plan de acción comercial de Projasa.

El plan de acción comercial (PAC) busca ser un documento que guíe la política de mercadeo de la empresa Projasa. La meta **principal** es *incrementar* el nivel de ventas de la empresa Projasa en un 10%. Para lograr este objetivo se debe comenzar con un análisis de la situación actual de la empresa, luego con la información necesaria definir estrategias de mercadeo que nos permitan alcanzar el objetivo buscado por la empresa.

Dentro de los objetivos **específicos**, tenemos:

- ✓ *Determinar* el mercado actual y el potencial de la empresa para sus principales productos.
- ✓ *Determinar* los atributos valorados por los clientes.
- ✓ *Mejorar* la penetración actual de mercado.
- ✓ Conocer las fortalezas y debilidades.
- ✓ *Determinar* la mezcla de mercadeo para alcanzar los objetivos de la empresa-
- ✓ *Generar* un sistema de indicadores de gestión de la fuerza de ventas.

1.3 MISION Y VISION DE PROJASA.

Para la definición del pensamiento estratégico de Projasa se procedió a realizar un taller de planificación estratégica, con el objetivo de delimitar las metas de corto y largo plazo; además comunicarlas a toda la organización.

1.3.1 MISIÓN

En consenso se definió la misión de Projasa de la siguiente forma:

“Servir al cliente, procesando y comercializando productos cárnicos con calidad, tanto para el mercado local como nacional. Buscar la satisfacción de las necesidades reales de los consumidores”.

1.3.2 VISIÓN

“Ser reconocidos como una empresa líder en el mercado local y nacional, en la entrega de calidad de servicio y producto, teniendo como filosofía la mejora continua de los procesos y la satisfacción de nuestros clientes”

1.3.3 VALORES

Los valores de Projasa son:

1.3.3.1 Calidad: **Implementar un sistema de mejora continua en todos los procesos para entregar valor agregado en el servicio al cliente y en el producto mismo.**

1.3.3.2 Eficiencia: **Aprovechar de mejor manera los recursos materiales y tecnológicos, en orden de alcanzar los objetivos de trabajo que han sido trazados.**

1.3.3.3 Compromiso: **Cumplir a conciencia el trabajo que le fuera encomendado, con la finalidad de asegurar resultados óptimos.**

1.3.3.4 Lealtad: **Guardar la debida fidelidad hacia la empresa y entre todos sus colaboradores.**

1.3.3.5 Trabajo en equipo: **Apoyar con el trabajo individual para la consecución de los objetivos y metas planteados por la empresa.**

1.3.3.6 Desarrollo humano: **Entregar los recursos necesarios para desarrollo integral del personal.**

1.4 ANÁLISIS SITUACIONAL DE EMPRESA

De la reunión mantenida en el mes de agosto del 2005, con el Sr. Gustavo Calle, Gerente de Projasa, hemos entendido que la firma es una empresa familiar, que ha tenido un continuo e importante desarrollo, con un crecimiento promedio del 10% en el período 2.001 – 2.005. Sin embargo, en el año 2005 la empresa presenta una caída de un 15% con respecto al año que precede.

Los aspectos que más preocupan a la administración de Projasa son, por un lado deficiente recuperación de la cartera (no existen políticas de crédito establecidas). Por otro lado se percibe que la organización comercial tiene problemas, debido a la falta de un sistema claro de comisiones. Adicionalmente, el Sr. Gustavo Calle afirma que la marca tiene una fuerte participación de mercado (70%) en las afueras de la ciudad y cantones de la provincia del Azuay, pero su participación de mercado en Cuenca, es baja (11%)². Por lo que a decir de la administración de la empresa, es necesario desarrollar estrategias que permitan consolidar la participación de mercado en los cantones y generar barreras de entrada a la competencia; además es necesario posicionar la marca en el mercado de la ciudad de Cuenca.

Actualmente tampoco existen indicadores de gestión, ni sistemas de información que faciliten el trabajo de la administración. También podemos anotar que existe un alto número de competidores, tanto locales, como a nivel nacional, lo que ha originado una intensa guerra de precios y cierta competencia desleal. Además, la planta está siendo subempleada (trabaja solo 60% de su capacidad).

La marca Projasa no es muy recordada, y a veces confundida con otras (Pronaca, Proesa). La calidad del producto es buena, pero no es reconocida por los clientes. Adicionalmente, no se conoce el

² Según dato obtenido del Censo de Ecuador Bottling Company (Coca Cola).

comportamiento de los consumidores finales y se tiene una desventaja competitiva en aplicación del mercadeo.

A continuación detallamos los principales temas examinados por departamentos:

1.4.1 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

La técnica utilizada en el análisis de este departamento fue la observación directa. Se realizaron tres visitas personales al proceso de producción, de donde se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Inexistencia de controles en algunas fases del proceso de producción.**
- ✓ Gran cantidad de desperdicios de materia prima, que produce costos y baja productividad. Además, dichos residuos no son cuantificados.**
- ✓ Los operarios no mantienen hábitos básicos de higiene.**
- ✓ Falta asepsia en la planta.**
- ✓ Procesos manuales que no están siendo medidos, ni controlados.**
- ✓ La maquinaria está siendo subutilizada.**
- ✓ Falta de indicadores de gestión.**

1.4.2 DISTRIBUCIÓN.

Para la obtención de información se utilizaron las técnicas de observación y la realización de un grupo focal (ver Anexo 1.2). La observación se la realizó físicamente asistiendo al espacio de despachos; y el grupo focal se lo efectuó con el equipo de ventas. Se obtuvo lo siguiente:

- ✓ Las cargas para autoventa están siendo preparadas por propios vendedores.**
- ✓ Existen carencias en el diseño de las rutas.**
- ✓ Problemas en las frecuencias de visitas.**
- ✓ Para autoventa, se ha dispuesto dos personas: un vendedor y un chofer, es decir, de recurso humano.**

- ✓ **Existe un notable cuello de botella en despachos, debido a la existencia de una sola balanza (problemas en el pesaje) y un solo despachador.**

1.4.3 ADMINISTRACIÓN

Para este departamento las técnicas de obtención de información fueron observación, entrevista con los directivos, y el grupo focal realizado con el equipo de ventas de la empresa. Se obtuvo lo siguiente:

- ✓ Inadecuado manejo de la información y falta de controles.
- ✓ No existe un organigrama formal de Projasa.
- ✓ Inexistencia de un Manual de Funciones de la empresa.
- ✓ Problemas en la facturación: exceso de notas de crédito por errores en la toma de pedidos, en los precios y otros que causan desperdicios de recursos de la empresa.
- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ No existe una persona responsable en el manejo de cartera.
- ✓ No existen documentos de respaldo y de cobro de los créditos concedidos.
- ✓ Inexistencia de políticas y manual de crédito.
- ✓ No existe una buena comunicación interna. Los datos e información no son compartidos. El Plan Estratégico no es conocido por todos.

1.4.4 DEPARTAMENTO DE VENTAS

La técnica utilizada para obtener información del área comercial fue, básicamente un grupo focal, realizado a la fuerza de ventas de la empresa y dirigido por Vladimir Carabajo, actual Supervisor de Ventas. Adicionalmente, se obtuvo información de la observación personal a los vendedores a través de seguimientos en la ruta asignada.

- ✓ Inexistencia de políticas comerciales (y si las hay no se las conocen, ni aplican).
- ✓ No existen indicadores de gestión comercial.
- ✓ Inexistencia de planificación y organización en las rutas a cumplir.
- ✓ Rutas mal estructuradas.
- ✓ Inadecuado manejo de la base de datos.
- ✓ Vendedores muy permisivos con el crédito.
- ✓ Concentración en la cartera de productos.
- ✓ Falta de análisis en productos de alta rotación.

- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Baja cobertura de mercado (11%). Existen alrededor de 1.500 clientes, de 14.000 puntos de venta posible, según dato obtenido del censo de Ecuador Bottling Company.
- ✓ Baja penetración en clientes actuales. No existe venta cruzada.

1.5 LA CADENA DE VALOR

Michael Porter, de la universidad de Harvard, propone la cadena de valor como una herramienta que disponen las empresas para identificar formas de entregar más *valor* para el consumidor.³

La cadena de valor identifica nueve actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico. Éstas comprenden cinco actividades primarias y cuatro de apoyo tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Fig. 1.1: Cadena de Valor



1.5.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias representan la secuencia de llevar materias primas a la empresa, realizar las transformaciones necesarias para

³ Michael E. Porter, Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance (New York; Free-Press, 1985).

obtener el producto, para luego ser comercializado a través del departamento de ventas, y por último brindar un servicio post venta. Las actividades genéricas son:

1.5.1.1 Logística de Entrada.

Es el primer punto de la cadena de valor, permite que todos los insumos que ingresan a la empresa tengan la calidad solicitada, y se maneje lo más eficientemente posible (conservación y menor costo) para su traslado a la producción. Todo esto se hace mediante las siguientes actividades:

- **Importación de materia prima de Chile (carne de cerdo, tripas artificiales –celulosa y plástico).**
- **Nivel óptimo de inventarios, teniendo comunicación con sus principales proveedores de productos y servicios. Se tiene un inventario de 15 días cuando son compras locales para evitar atrasos en producción debido a factores exógenos a la empresa.**
- **Conservación y ubicación de los inventarios en cuartos de refrigeración, manteniendo la calidad y una mejor distribución.**
- **Calificación de los proveedores; el Jefe de Producción, Dr. en Bioquímica, realiza un control de la ficha técnica de insumos (carnes, almidones, harinas). Se envían muestras a laboratorios para comprobar la veracidad de la ficha técnica entregada por los proveedores.**

1.5.1.2 Producción – Operaciones

Es una de las partes más importante de la cadena de valor, se lleva a cabo la producción de todas las variedades de productos con calidad garantizada. Para esto se realizan las siguientes actividades:

- **Procesos semi-automatizados, partes importantes del proceso utilizan maquinaria moderna (hornos**

computarizados para cocción del embutido, embutidora automática, emulsificador).

- El producto tiene controles por parte de Sanidad Municipal cada tres meses; a través de un muestreo de producto terminado. Los valores cumplen con los exigidos por el INEN, el Instituto Izquieta Pérez y Jefatura de Salud.

1.5.1.3 Logística de salida

Terminado el proceso productivo, el producto final es llevado a bodega de producto terminado, en donde permanecen poco tiempo, con la finalidad de conservarlo y hacerlo llegar rápidamente a los canales de distribución y al consumidor final. La logística tiene las siguientes características:

- Despacho de dos turnos al día y todos los días del año, para garantizar la entrega oportuna.
- Flota de vehículos moderna, con 10 vehículos apropiados para el transporte de estos productos dentro de la provincia y un camión con frigorífico para entregas fuera de la misma.
- Centro de distribución único, ubicado en la propia fábrica, desde donde se comercializa a través de distribuidores mayoristas y minoristas a Cuenca y al resto de ciudades; como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.2: Distribuidores y rutas

| CIUDADES | Distribuidores | | No. de Rutas |
|------------------------------------|----------------|----------|--------------|
| | Propio | Ajeno | |
| Ambato, Riobamba, Latacunga y Napo | - | 1 | - |
| Machala | 1 | - | 1 |
| Azogues, Biblián, Cañar | 1 | - | 1 |
| Loja | 1 | - | 1 |
| Guayaquil | - | 2 | - |
| La Troncal | - | 1 | - |
| Cuenca (y alrededores) | 1 | - | 5 |
| TOTAL | 4 | 4 | 8 |

Fuente: Departamento Administrativo Empresa Projasa

1.5.1.4 Mercadeo y ventas

Las actividades de Mercadeo y ventas tienen como objetivo diseñar la oferta de valor (mezcla de mercadeo y servicio). La empresa realiza lo siguiente:

- Diseño de un portafolio de productos para cada mercado, así como para cada estación y fiestas importantes (fiestas patrias y regionales, navideña y fin de año).
- Acciones específicas de Mercadeo realizadas en el 2005: promociones a puntos de ventas (canal mercados y supermercados), reducciones en precios por fiestas; publicidad en tres radios y periódicos; presencia en otras provincias, contratación de asesoría externa. El gasto para dichas acciones se incrementó en un 15% con respecto al año 2004, según el gerente de la empresa.
- Fuerza de ventas (6 vendedores) con amplia experiencia en venta de productos de consumo masivo. Los embutidos se venden a través de aproximadamente 1,500 puntos de venta entre tiendas/terceras, mercados/ferias libre, restaurantes y ventas directas.
- Precios acordes a la economía local, por debajo de la competencia.

CUADRO 1.3: PRECIOS COMPARATIVOS (Kilo)

| EMPRESAS / PRODUCTOS | VIENESA FRANKFURT | JAMÓN PIERNA | MORTADELA BOLOGNA | MORTADELA ESPECIAL |
|----------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|
| LA EUROPEA | 2,57 | 4,5 | 2,58 | 4,46 |
| LA ITALIANA | 2,46 | 4,29 | 2,44 | 3,20 |
| PROJASA | 2,42 | 3,74 | 2,2 | 3,52 |
| PIGGIS | 2,6 | 4,6 | 2,63 | 3,10 |

FUENTE: Los Autores

1.5.1.5 Servicio postventa

Para realzar el valor de los productos, la empresa tiene como política llegar a través de medios indirectos como:

- **Promotor y auspiciante de eventos culturales (ferias), artísticos (conciertos) y deportivos (patrocinador del Deportivo Azogues, apoyo a Deportivo Cuenca y a otros eventos deportivos).**

1.5.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo tienen lugar al mismo tiempo que se desarrollan las actividades primarias. Las actividades de apoyo se dividen en:

1.5.2.1 Infraestructura de la empresa

Con la finalidad de desarrollar y mantener la imagen de una empresa moderna en la ciudad de Cuenca, la dirección de la empresa se ha comprometido con:

- **Infraestructura de la empresa (1.600 metros cuadrados): incluye planta de producción, bodegas (materia prima, producto terminado), amplio parqueadero.**
- **Nuevas Inversiones: moderno edificio para Administración y Ventas; nuevo y flamante punto de Venta al consumidor final (delicatessen).**

1.5.2.2 Gestión de Recursos Humanos

El compromiso de la empresa es desarrollar la calificación y bienestar del personal en todos los niveles. Para llegar a esto se hace:

- **Relaciones laborales amistosas y de cooperación (trabajo en equipo), teniendo como base la comunicación como un lenguaje común.**

1.5.2.3 Soporte tecnológico

Con la finalidad de estar preparado para enfrentar los cambios del entorno y de la tecnología, la empresa ha realizado lo siguiente:

- **Tecnología moderna en la planta de producción como: una embudidora automática, emulsificadores, hornos**

computarizados para la cocción de embutidos y cuartos fríos para mejor conservación de insumos y productos.

- **Además, cuenta con un sistema informático acorde a las necesidades de la empresa.**

1.5.2.4 Aprovisionamientos - Compras

Es un punto importante en la cadena de valor para asegurar el cumplimiento de la demanda y mantener costos bajos. Para esto Projasa realiza lo que se detalla a continuación:

- **Calificación y selección de Proveedores para asegurar el abastecimiento y la calidad de las materias primas y otros insumos, necesarios para la producción de un producto de calidad.**
- **Importación de ciertos insumos para obtener un producto de calidad (tripa artificial y plástica para el empaque del embutido).**

Esta cadena de valor de Projasa ha permitido mantenerse en el mercado local, tener eficiencias en costos, procesos productivos flexibles, canales de distribución ágiles, así como también productos de bajo precio y calidad aceptable (de acuerdo a los resultados de la encuesta a consumidores finales).

1.6 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1.6.1 FORTALEZAS

- ✓ **Productos tienen gran aceptación en Cuenca (90% de los consumidores creen que el producto es muy bueno y/o bueno, según Encuesta a Consumidores Finales)**
- ✓ **Empresa mediana con alta tasa de crecimiento en los últimos años (alrededor del 10 al 15%, según dato proporcionado por Gerencia). No obstante, experimentó una notable caída en ventas en el 2005 (15%).**
- ✓ **Fuerte participación de mercado (70%) en los cantones del Austro.**
- ✓ **Conocimiento del funcionamiento del negocio en el área comercial (20 años).**
- ✓ **Buena infraestructura con amplio espacio físico.**
- ✓ **Experiencia en la industria por parte del dueño de la empresa (50 años).**
- ✓ **Presencia en otros mercados (Machala, Azogues, Cañar, Ambato, y Riobamba).**
- ✓ **Atiende a segmentos de mercado (nichos) a los que no llega la competencia (especialmente en los alrededores de Cuenca y cantones vecinos).**

1.6.2 DEBILIDADES

- ✓ **Cuello de botella en despachos: las cargas son preparadas por los propios vendedores (repercute en la entrega a tiempo).**
- ✓ **Falta de planificación en diferentes departamentos.**
- ✓ **No existe un adecuado manejo de la información. Falta de un Sistema Información de Mercadeo.**
- ✓ **Toma de decisiones centralizadas.**
- ✓ **Alta cartera vencida (10%).- La empresa puede llegar a tener problemas de liquidez.**
- ✓ **Falta de organización, planificación, dirección y control sobre el equipo de ventas.**
- ✓ **Baja cobertura de mercado en la ciudad de Cuenca (10-15%).**

- ✓ **Baja penetración en mercado actual: dependencia de pocos productos (no existe venta cruzada de acuerdo a información recogida por Gerencia).**
- ✓ **Amplia cartera de productos: 10 productos representan el 80% de las ventas.**
- ✓ **Políticas comerciales no están definidas con claridad (precios, crédito).**
- ✓ **Escaso apoyo publicitario en los puntos de ventas (según encuesta a Clientes).**
- ✓ **Inexistencia de indicadores de gestión.**

CAPÍTULO II

2 DETERMINANTES EXTERNOS

2.1 COYUNTURA ECONÓMICA

2.1.1 PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

El año 2005 fue convulsionado para el Ecuador y se presenciaron la caída del Presidente de la República, lo que significó inestabilidad interna y una mala imagen externa. El cambio de gobierno representó una explicable paralización mientras el nuevo régimen se organizaba y por lo tanto un importante tiempo perdido.

Un aspecto positivo para el país durante el 2005 fue una relativa estabilidad económica, en parte fruto de la dolarización y el crecimiento de algunos sectores.

Para el **sector industrial**, el año 2005 fue positivo porque ha registrado el beneficio económico del crecimiento del Ecuador durante el 2004, con niveles de Producto Interno Bruto (PIB) de cerca del 7% y en 2005 con un desarrollo del 3,3%, basado en los ingresos del petróleo y en las remesas de residentes.

Marcelo Jaramillo, industrial cuencano⁴, opina que -“existen rubros positivos que la Cámara de Industrias de Cuenca ha logrado posicionar en nuestro medio, como sinónimo de progreso y son: empleo, trabajo e inversión. Justamente el Programa Por el Empleo y la campaña Mucho mejor si es hecho en Ecuador, lo que hacen es impulsar el empleo e incentivar para que haya una mayor demanda de la producción nacional”.

Otra ventaja cualitativa muy importante del 2005, según el empresario, es la conciencia de calidad. “Los ecuatorianos ya sabemos que la única forma de mantenernos en el mercado es con calidad”, añade.

Lo negativo para el sector industrial es, en primer lugar, la Balanza Comercial negativa (sin contar con los ingresos petroleros), que nos dice que siempre

⁴ Citado en <http://www.elmercurio.com.ec>; en Balance del Sector Industrial; 2005-12-31.

vamos a necesitar de los dólares de los residentes y del petróleo para cubrir las importaciones que hacemos.

Por otro lado, el costo de la electricidad es otro factor negativo, porque en lugar de tener energía a 6 centavos el kilovatio hora, debemos pagar 10 e inclusive se manifiesta que tiene que ser 12, ante un cambio en las redes de distribución en el país.

Y por último, un tópico negativo es que el Ecuador no ahorra; ha tenido buenos ingresos con el alto precio del petróleo y lo que ha hecho es gastar sus reservas.

A continuación, se presentan los principales indicadores macroeconómicos de la economía ecuatoriana:

| Cuadro 2.1: PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|--------|
| INDICADORES / AÑOS Sector Real | 2.002 | 2.003 | 2.004 | 2.005 |
| Crecimiento PIB | 3,40% | 2,70% | 6,90% | 3,33% |
| PIB (millones de USD) | 24.310,90 | 27.200,90 | 30.281,50 | 33.062 |
| PIB per cápita (USD) | 1.920 | 2.118 | 2.325 | 2.502 |
| | | | | |
| Inflación anual a fin de período | 9,40% | 6,10% | 1,90% | 2,90% |
| Desempleo fin de período | 7,70% | 9,30% | 9,90% | 10,84% |
| | | | | |
| Tasa pasiva referencial | 5% | 5,50% | 3,90% | 3,79% |
| Tasa activa referencia | 12,80% | 11,20% | 7,70% | 8,80% |

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.2 PREVISIONES MACROECONÓMICAS 2005-2006.⁵

Los supuestos macroeconómicos para el año 2006 fueron remitidos por el Banco Central al Ministerio de Economía y Finanzas en el mes de agosto del 2005. Las previsiones están sustentadas en nueva información estadística respecto de la evolución de la economía ecuatoriana, en los ámbitos real, monetario, fiscal y externo. (Ver Cuadro 2.3: Previsión principales indicadores económicos).

Cuadro 2.2: PREVISIONES DE INDICADORES ECONÓMICOS

| VARIABLES | 2.005 | 2.006 |
|---------------------------------------|--------|--------|
| A. INFORMACIÓN INTERNACIONAL | | |
| Inflación de los EEUU (promedio) | 2,70% | 2,40% |
| Inflación de los países desarrollados | 2,00% | 1,90% |
| | | |
| B. SECTOR REAL | | |
| Inflación (promedio del período) | 2,70% | 2,40% |
| Inflación (fin del período) | 2,90% | 2,30% |
| Crecimiento real del PIB | 3,30% | 3,50% |
| PIN nominal (millones USD) | 33.062 | 34.820 |
| | | |
| C. SECTOR EXTERNO | | |
| Exportaciones totales (USD mill. FOB) | 9.761 | 9.216 |
| Importaciones totales (USD mill. CIF) | 9.599 | 10.201 |

Fuente: Informe Pro forma del Gobierno Central.
Banco Central del Ecuador

A continuación se describen las estimaciones de los principales indicadores macroeconómicos de la economía ecuatoriana:

El **crecimiento del PIB** fue alrededor del 3,3% para el año 2005 y sería de 3,5% para el 2006, lo cual se sustenta en los avances registrados en el sector no petrolero y al repunte de la demanda agregada por efecto de los fondos de reserva que compensaría el menor desempeño previsto para la producción petrolera.

El **consumo de los hogares** registraría un crecimiento de 3,8% en el 2005 y de 3,5% en el 2006, sostenido por tres factores: (i) las remesas de los emigrantes, (ii) la inyección de recursos producto de la entrega periódica de los

⁵ Citado en INFORME DE LA PRO FORMA DEL GOBIERNO CENTRAL 2006 Y LÍMITE DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO. Banco Central del Ecuador.

fondos de reserva del IESS; y (iii) el incremento inercial de la masa salarial en el sector público.

El **consumo del gobierno central** se estima se incrementaría en 1,1% en el 2005 y en 3,1% durante el 2006, estimulado por el crecimiento de los gastos corrientes y de capital durante la ejecución del presupuesto.

Las **exportaciones de bienes y servicios** crecerían en términos de volumen en 4,2% para el 2005 y en 3,5% para el 2006, lo que se explica por el crecimiento de la actividad económica doméstica y por la demanda externa adicional de nuestros principales socios comerciales.

Las **importaciones de bienes y servicios** mantendrían niveles de crecimiento anual real elevados del orden de 5,3% para el 2005 y de 4,5% para el 2006, debido al repunte de la demanda doméstica de bienes de consumo duradero asociada a un mayor nivel de consumo de los hogares y a la devolución de los fondos de reserva, y al incremento observado en la importación de bienes de capital y materias primas asociada a un mayor nivel de inversión.

Por último, **la inflación anual** a fin de período para el año 2005 se estimó⁶ entre 2,5% y 2,9%; y para el año 2006 en un rango de 1,8% a 2,4%. La actualización de la proyección se efectuó tomando en cuenta la inflación internacional, el comportamiento previsto para los bienes transables y no transables de nuestra economía, y en particular, la evolución de los precios en los meses de junio y julio del 2005, así como el impacto de los cronogramas de devolución de los Fondos de Reserva por parte del IESS.

La relativa estabilidad económica que se prevé para el 2006, puede sugerir una oportunidad de crecimiento para la empresa Projasa. Y es que el incremento en la demanda agregada proyectada es resultado del desempeño favorable de algunas variables, tales como el incremento en el consumo de

⁶ La devolución de los Fondos de Reserva tendría un efecto inflacionario producto de un desplazamiento positivo de la demanda agregada a través de una inyección no esperada de liquidez que produciría una presión inflacionaria adicional de al menos 0.6%.

hogares, (remesas de emigrantes y a la entrega de fondos por parte de Seguro Social), consumo del Gobierno, incremento de exportaciones e importaciones.

2.2 MERCADO

2.2.1 INTRODUCCIÓN

Por mercado debe entenderse el conjunto de actos de compra y de venta de unos bienes determinados en el lugar y en el tiempo. De una forma esquemática el mercado puede definirse a través de los elementos que lo componen:

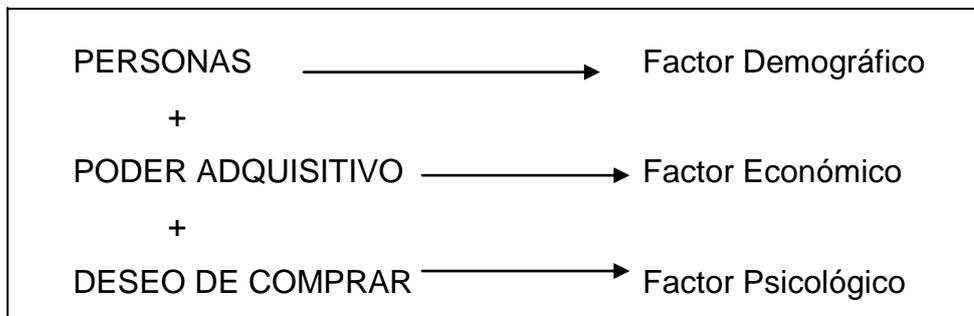


Gráfico 2.5: Definición del mercado

2.2.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO.

En el gráfico 2.6 se observan los diferentes niveles existentes desde el concepto de población hasta el de mercado potencial, que es la parte que interesa a la empresa:

| | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------------------|----------|
| Población | | | |
| Mercado actual consumidores | | Mercado no consumidores | |
| Propio | Competencia | Relativo | Absoluto |
| MERCADO POTENCIAL | | | |

Gráfico 2.6: Determinación del mercado potencial

2.2.2.1 Mercado actual consumidores

También llamado real, es el formado por el conjunto de personas (clientes y consumidores) que en la actualidad ya compran embutidos. A su vez, puede ser:

2.2.2.1.1 Propio

El que dispone la empresa: alrededor de 2.000 clientes, según su Base de Datos actualizada a septiembre del 2.005.

2.2.2.1.2 Competencia

El que disponen el resto de empresas. En la provincia del Azuay existen más de 14.000 puntos de venta, según información reservada del censo realizado por Ecuador Bottling Company.

2.2.2.2 Mercado de no consumidores

2.2.2.2.1 Relativo

Es aquél consumidor que no compra aunque cumple con las condiciones para poder hacerlo. Es potencial pero susceptible de convertirse en real. Ej.- Aquellas tiendas minoristas a las que no llegan todavía los productos.

Cuantificación del mercado relativo: los productos de Projasa están dirigidos a los consumidores conformados por los quintiles 1, 2, y 3 (Ver cuadro 2.4) que buscan satisfacer sus necesidades básicas de alimentación a través de productos que contengan los ingredientes necesarios para una buena nutrición, y que están a su alcance. Los productos son utilizados de forma diaria en las tres comidas.

2.2.2.2.2 Absoluto

Es ideal. Para ser real deberían cambiar determinados aspectos (personales, de deseo, de capacidad adquisitiva).

Mercado absoluto de Cuenca: para este estudio se ha determinado que el mercado potencial cuenta con 70.955 hogares los cuales para el análisis, han sido divididos en quintiles⁷, los cuales tienen las características indicadas en el cuadro 2.4.

| CUADRO 2.4: MERCADO ABSOLUTO DE CUENCA | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Característica | Quintil 1 | Quintil 2 | Quintil 3 | Quintil 4 | Quintil 5 |
| Clase Social | Baja | Media Baja | Media | Media Alta | Alta |
| # de Hogares* | 14.145 | 14.233 | 14.214 | 14.237 | 14.126 |
| # Personas x Hogar | 77.146 | 62.571 | 60.181 | 52.993 | 39.333 |
| Ysos. Corrientes x Hogar (Miles) | 58.694 | 86.902 | 119.123 | 151.863 | 198.707 |
| Gtos. Corrientes x Hogar (Miles) | 68.983 | 86.261 | 114.833 | 155.258 | 208.066 |
| Gto. en salchichas | 71.566 | 118.118 | 74.187 | 119.299 | 120.638 |
| Gto. en mortadela | 118.113 | 122.970 | 138.309 | 143.950 | 119.049 |
| Gto. en jamón | 13.221 | 70.877 | 110.587 | 273.444 | 313.088 |

FUENTE: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares. (ENIGHU) Tomo III – Cuenca 2004

* Según la ENIGHU en la ciudad de Cuenca existen 4,12 personas por hogar.

⁷ Quintil: el análisis de los quintiles se refiere a cada 20% del total de hogares; así el quintil 1 se refiere al 20% de los hogares de más bajos ingresos; y el quintil 5 al 20% de hogares de más altos ingresos.

CUADRO 2.5: CUANTIFICACIÓN MERCADO

| PRODUCTO | QUINTIL 1 | QUINTIL 2 | QUINTIL 3 | TOTAL |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| Salchicha US \$ | 71.566 | 118.118 | 74.187 | 263.871 |
| Salchicha Kg. | 38.684 | 63.847 | 40.101 | 142.632 |
| Mortadela US \$ | 72.462 | 75.442 | 84.852 | 232.756 |
| Mortadela Kg. | 118.113 | 122.970 | 138.309 | 379.392 |
| Jamón US \$ | 4.451 | 23.834 | 37.235 | 65.520 |
| Jamón Kg. | 13.221 | 70.877 | 110.587 | 194.685 |

FUENTE: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares.

2.2.3 MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial de la empresa es el conjunto de personas que por sus características son susceptibles de comprar o consumir embutidos. Este comprende por una parte las personas que forman el mercado actual y por otra a las que forman el mercado no motivado.

El **perfil del consumidor** de embutidos se resume en los siguientes rasgos:

M. Absoluto: 70.955 hogares de la ciudad de Cuenca (según ENIGHU)

M. Relativo: 42.592 hogares

Ingresos: Desde \$4.150 a \$8.380 anuales por hogar.

Gastos: Consumo: \$4.620 o más anuales por hogar

Alimentación y bebidas no alcohólicas: del 20% al 30% del total de consumo.

Sexo: Femenino y/o Masculino

Nivel de educación: No aplica.

Ocupación: No aplica.

Beneficios buscados: Buena alimentación, precio bajo, buena calidad, fácil disponibilidad, variedad de productos.⁸

Sitios de Compra: tiendas, micro-mercados y comisariatos, mercados o ferias, vendedores ambulantes.

⁸ Según afirmación del Jefe de Ventas, Vladimir Carabajo, esos son los beneficios que ofrecen los productos Projasa.

2.2.4 LÍMITES DEL MERCADO

Los límites siguientes señalan el campo de actuación del mercadeo, si bien no son fáciles de determinar ni son inamovibles, pueden ser ampliados. Se clasifican en:

2.2.4.1 Físicos

Son los territoriales o geográficos. Projasa en la actualidad se atiende en el mercado local y regional y presencia en el mercado nacional.

2.2.4.2 Características de clientes

Los productos de la empresa están dirigidos hacia los consumidores de clase social media y baja, que buscan satisfacer su necesidad de alimentación con una variedad de productos nutritivos a un bajo precio y que sean fáciles de encontrar en el mercado.

2.2.4.3 Usos de producto

El producto es utilizado para satisfacer la necesidad de alimentación, como acompañante o ingrediente en comidas. El mercado puede ampliarse por nuevas aplicaciones del producto. Ej.- salami como ingrediente de pizza.

2.2.5 CLASIFICACIÓN DEL MERCADO

En el mercado de embutidos se ejerce competencia perfecta, puesto que existen muchos oferentes (más de 20 proveedores) y muchos demandantes. Por el tipo de producto ofertado, es un mercado de bienes de consumo masivo y no duradero.

Por el lado de la demanda, el producto es de compra frecuente (un 54,2% de personas compran alimentos una vez a la semana), la decisión de compra es impulsiva o por costumbre, tiene un alto nivel de rotación, es perecible, los márgenes unitarios son bajos, el consumidor final realiza cortos desplazamientos, y no existe una fuerte tendencia hacia las marcas (59% prefiere precio, 19% calidad, y apenas un 4,4% deciden la compra por marca, según Encuesta a Consumidores Finales).

Por el lado de la oferta, existe una competencia intensa, una gran variedad de productos, amplia red de distribución, el precio es de gran importancia, y existen fuertes apoyos publicitarios y promocionales.

2.3 CLIENTE / CONSUMIDOR.

2.3.1 INTRODUCCIÓN

El Mercadeo tiene como finalidad *el consumo* a través del *consumidor*. Es decir, que el consumo es el objetivo final, y para lograrlo es indispensable que se dé la compra. De esta realidad ha nacido la importancia de dirigir *técnicas* que influyan sobre el consumidor para permitir la recompra, es decir que consuma con mayor frecuencia y en mayor cantidad nuestro producto.

El consumidor y el comprador (*cliente*) no tienen la misma psicología porque, en determinadas circunstancias, cumplen un rol diferente. Además, las razones de conducta en compra y consumo son distintas. Se debe tener en cuenta que todos somos consumidores, pero no todos somos compradores.

2.3.2 ASPECTOS A CONOCER DEL CONSUMIDOR

2.3.2.1 Definición / Segmentación

¿QUIÉN ES?

- Consumidor clase media
- Cliente apegado al gusto por los productos cárnicos y los embutidos.

2.3.2.2 Motivos de Compra

¿POR QUÉ COMPRA?

- Para satisfacer las necesidades alimenticias de forma rápida.
- Prefieren una alimentación variada
- Valoran el precio (59%), calidad (19%) y frescura (12,5%) de los embutidos

2.3.2.3 Hábitos de Compra

¿QUÉ COMPRA?

- Se consume la carne de choncho (41%), pollo (28%) y res (22%).
- A nivel de embutidos se compra: jamón (27%), mortadela (29%), salchicha (17%), vienesa (21).

¿CÓMO COMPRA?

- La forma de compra puede ser al peso (33,7%), empacado (20,6%) y/o al granel (11,5%).

¿CUÁNDO COMPRA?

- La frecuencia de compra de embutidos depende de cuantas veces adquiera alimentos a la semana: una vez (52%), ocasionalmente (2,4%).

¿DÓNDE COMPRA?

- Los embutidos pueden ser encontrados en tiendas/terceras (20,2%), micromercados (17,8%), supermercados (35,8%), ferias/mercados (25,5%), otros.

2.3.2.4 Hábitos de Consumo

¿CÓMO CONSUME?

- Los embutidos se consumen en comidas diarias (44,2%), rápidas (40,5%), parrilladas (10,6%), para picar (4,4%).

2.3.3 PROCESO DE COMPRA DE BIENES DE CONSUMO

La decisión de compra de una persona es el resultado de una compleja interrelación de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Se debe identificar quién toma la decisión de compra, el tipo de decisión y los pasos del proceso.

2.3.3.1 Roles de compra

Se deben distinguir roles en la decisión de compra:

- Decisor; quien decide sobre todos o algunos de los elementos de la compra definitiva: si comprar, qué comprar, cómo, dónde comprar. La

persona que, generalmente decide la compra es la mujer (ama de casa, esposa).

- Usuario/consumidor: persona que consume o utiliza el bien. Puede ser cualquier persona que está apta para consumir este producto.

En el caso de Embutidos, por lo general la persona quien decide la compra es la mujer, ama de casa, la encargada de los quehaceres domésticos.

2.3.3.2 Tipo de comportamiento de compra

Los productos Projasa son de consumo masivo, por lo que presentan un comportamiento *habitual de compra* (54,2% de personas compran alimentos una vez a la semana) debido a que el bien se compra bajo condiciones de baja implicación (es decir que ésta es barata, frecuente y sin mucho riesgo), y no existe una diferencia significativa de las marcas. El consumidor va a la tienda y busca una marca por una cuestión de hábito.

2.3.3.3 Fases del proceso de compra

La compra de un determinado bien es un proceso secuencial, en el que cada fase presenta mayor o menor duración e importancia según el riesgo de la compra, la experiencia previa del consumidor y la información sobre productos y marcas de la competencia. Las etapas de que consta el proceso de compra de bienes de consumo son cuatro:

2.3.3.3.1 Reconocimiento del Problema: es la aparición en la mente del consumidor de una necesidad a satisfacer.

2.3.3.3.2 Análisis de Alternativas: son las percepciones y preferencias de las distintas marcas de un producto.

2.3.3.3.3 Decisión de comprar: el consumidor forma preferencias entre las distintas opciones, y decide la compra.

2.3.3.3.4 Sensaciones posteriores: grado de satisfacción o insatisfacción con la compra realizada.

2.4 COMPETENCIA

2.4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El conocimiento de la competencia es imprescindible para una efectiva planificación del mercadeo. Las empresas deben comparar sus productos, precios, comunicación, comercialización y distribución constantemente con sus competidores.

2.4.1.1 Identificación de la competencia

Los principales y directos competidores de Projasa (de acuerdo al mercado objetivo al que se dirigen) son:

- ✓ La Europea
- ✓ La Italiana
- ✓ Pigi's
- ✓ La Cuencana
- ✓ Otros: ENE, JB, Los Frailes, Embutidos de la Sierra.

Los competidores indirectos son:

- ✓ Pronaca, Don Diego, Plumrose, Juris, Supertaxi (marca blanca), Fritz.
- ✓ Delicatessen de la ciudad: Bocatti, El Punto, Bon Appetit
- ✓ Otros: supermercados.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la competencia directa que enfrenta Projasa en la ciudad de Cuenca:

Cuadro: 2.6: PRINCIPALES EMPRESAS PRODUCTORAS DE EMBUTIDOS

| RASGOS / EMPRESAS | LA EUROPEA | LA ITALIANA | PROJASA | PIGGIS |
|---------------------------|--|--|---|---|
| Inicio operaciones | Noviembre de 1979 | Febrero de 1989 | Mayo de 1985 | Julio de 1986 |
| Tipo de Empresa | Familiar (Flia. Heimbach) | Familiar (Flia. Jetón) | Familiar (Flia. Calle) | Familiar (Flia. Pacheco) |
| Tamaño | Grande | Grande | Mediana | Grande |
| Objetivo | Incrementar, mejorar y tecnificar industria. | Productos excelentes, con los mejores precios. | Mejora de calidad de producto y servicio. | Desarrollo humano integral de empresa y clientes. |
| No. Plantas Producción | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Ubicación | Parque Industrial | Parque Industrial | Cdla. La Católica | Norte de la ciudad |
| Tecnología - maquinaria | Avanzada tecnología | Última generación | Adecuada | Última generación |
| GERENTE | Sr. Kurt Heimbach | Sr. Lautaro Jetón S. | Sr. Gustavo Calle | Sr. Carlos Pacheco |
| No. Empleados | 185 | 123 | 35 | 115 |
| Productividad | 30-35 ton / día | 25 ton / día (aprox) | 5 ton / día | 6 ton / día |
| Productos | Línea embutidos y cárnicos Línea Lácteos Conservas | Línea de Embutidos Cárnicos y Ahumados | Línea Embutidos Cárnicos y Ahumados | Línea embutidos Cárnicos y Ahumados |
| Característica Producto | Calidad Muy Buena | Excelente calidad | Calidad Media | Calidad Muy Buena |
| Política de Calidad | Próxima ISO 9001-2000 | Próxima ISO 9001-2000 | No definida | HCCP |
| Estructura Organizacional | Muy buena | Muy buena | No definida | Buen desarrollo org. |
| Precios | Medio | Medio | Bajo | Bajo |
| Mercado | Nacional y Pacto Andino | Nacional | Nacional | Nacional |
| Segmento | Todos | Todos | Nivel medio y bajo | Todos |
| Flota de Vehículos | Amplia | Amplia | Media | Media |
| Publicidad | Alta | Alta | Baja | Alta |
| Puntos de Venta Propio © | 6 | 3 | 1 | 3 |
| Comunicación: mensaje | La calidad de siempre Naturalmente a su gusto | Que buenos son! | El nombre de la calidad | Tus más ricos embutidos |

© Puntos de Venta en la Ciudad de Cuenca

Fuente: Varias Tesis de la Universidad del Azuay y propias empresas.

2.4.1.2 Evaluación de Ventaja Competitiva

El objetivo final de realizar un análisis de la competencia es identificar posibles medios para lograr una ventaja sostenible sobre los competidores.

Los elementos de la ventaja competitiva, los pasamos a examinar a continuación:

2.4.1.2.1 Ventajas posicionales

Son las causas inmediatas de los resultados de un buen desempeño. Entre estas ventajas tenemos:

- Precio de entrega más bajo (Piggi's – Projasa)
- Nombre de marca establecido. (La Europea)
- Reputación de la empresa en cuanto a calidad (La Italiana).
- Mejor disponibilidad de espacio para el comprador (La Europea – Supermercados; La Italiana – Micro mercados, terceras).

- Servicios superiores al cliente (La Europea, Projasa).

Lo más importante es la percepción del cliente sobre estas ventajas.

2.4.1.2.1 Fuentes de ventaja

Pueden identificarse tres tipos básicos de fuentes: las habilidades superiores de las personas dentro de la organización, los sistemas que se han desarrollado para responder al mercado y los recursos de la organización. Así, tenemos:

- Excelente manufactura para garantizar la calidad (La Italiana, Piggis)
- Capacidad para administrar grandes presupuestos publicitarios (La Europea, La Italiana)
- Productos y servicios complementarios (La Europea, La Italiana)
- Lealtad de marca (La Europea 19,3%; Projasa 19,3%)

2.4.1.2.2 Resultados del desempeño

Los principales resultados de un buen desempeño son: satisfacción, lealtad, participación de mercado y rentabilidad. El éxito del mercado depende, en gran parte, de la capacidad que tenga la empresa para entregar a los clientes los beneficios que ellos desean.

2.5 ANÁLISIS DE INDUSTRIA

La industria de alimentos, y en especial de elaboración y producción de productos cárnicos es intensiva en capital y con procesos estándares, por lo que se requieren de altos volúmenes de producción y comercialización que permitan generar economías de escala.

El mercado nacional se encuentra protegido por altas barreras de entrada para nuevos competidores, entre éstas se pueden destacar la fuerte inversión que implica implementar todo un sistema de distribución y producción, y la importante inversión para introducir una nueva marca.

A continuación se realiza un análisis del sector a través de una herramienta muy utilizada, como lo es el Modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter. Para Michael Porter (1.979) la situación de competencia en una industria depende de 5 fuerzas (ver Cuadro 2.7):

| CUADRO 2.7: ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA DE M. PORTER | | | | | |
|---|---------|------|---------|------|------------|
| Amenazas de Ingreso de Nuevos Competidores | VALOR 1 | PESO | VALOR 2 | PESO | PROMEDIO |
| Economías de Escala | 3 | 40% | 3 | 60% | 3 |
| Diferenciación del producto | 2 | 40% | 4 | 60% | 3,2 |
| Necesidades de Capital | 3 | 40% | 3 | 60% | 3 |
| Curva de Aprendizaje | 2 | 40% | 4 | 60% | 3,2 |
| Acceso a canales de Distribución | 4 | 40% | 4 | 60% | 4 |
| | | | | | 3,3 |
| Poder negociador de proveedores | | | | | |
| Grado de concentración | 4 | 40% | 4 | 60% | 4 |
| Grado de Diferenciación y costes de cambio | 3 | 40% | 4 | 60% | 3,6 |
| Volúmenes de venta | 3 | 40% | 2 | 60% | 2,4 |
| Amenazas de integración hacia delante | 2 | 40% | 2 | 60% | 2 |
| | | | | | 3,0 |
| Poder negociador de los clientes | | | | | |
| Grado de concentración y volumen de compra | 2 | 40% | 2 | 60% | 2 |
| Estandarización / Diferenciación | 3 | 40% | 4 | 60% | 3,6 |
| Costes de cambio | 1 | 40% | 1 | 60% | 1 |
| Rentabilidad del cliente | 3 | 40% | 3 | 60% | 3 |
| Amenaza de integración hacia atrás. | 1 | 40% | 1 | 60% | 1 |
| | | | | | 2,1 |
| Existencia de productos sustitutos. | | | | | |
| | 2 | 40% | 1 | 60% | 1,4 |
| Rivalidad Interna | | | | | |
| Concentración .- número de competidores | 4 | 40% | 3 | 60% | 3,4 |
| Crecimiento del sector | 2 | 40% | 3 | 60% | 2,6 |
| Costes fijos | 2 | 40% | 3 | 60% | 2,6 |
| Diferenciación | 4 | 40% | 3 | 60% | 3,4 |
| Barreras de Salida | 4 | 40% | 4 | 60% | 4 |
| | | | | | 3,2 |

Fuente: Los Autores

2.5.1 INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES (3,3)

La amenaza depende mucho de las barreras de entrada en la industria de fabricantes de embudidos tales como: *Economías de escala*; obligan al nuevo a competir a gran escala o aceptando una desventaja en costos. *Diferenciación del producto*; la identificación de una marca obliga a los nuevos a gastar mucho en publicidad, servicio al cliente. *Necesidades de capital*; a más de la inversión financiera en infraestructura se necesita capital para crédito a clientes,

inventarios. *Desventajas en costes independientes del tamaño*; se derivan de la curva de aprendizaje (y curva de experiencia), la tecnología, al acceso a mejores materias primas. *Acceso a los canales de distribución*; los canales mayoristas y minoristas son limitados y controlados por competidores existentes.

2.5.2 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES (3)

Ejercen su poder aumentando los precios o bien reduciendo la calidad de la carne y principales materias primas. Los proveedores de carne y materias primas ejercen un gran poder. Para el caso de condimentos y preservantes existe una menor presión debido a mayor número de oferentes. Las razones básicas del poder que ejercen los proveedores son: el alto *grado de concentración, volúmenes de venta, grado de diferenciación y costes de cambio*.

2.5.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES (2,1)

Los clientes pueden presionar una bajada en precios, mayor calidad o más bien un mejor servicio. Existe un mayor *grado de concentración* y volumen de compra por parte de los clientes. Hay una *diferenciación de producto* en cuanto a publicidad, comunicación, calidad, precio. Existe un impacto bajo en cuanto a *costes de cambio y sobre la rentabilidad del cliente*.

2.5.4 EXISTENCIA DE BIENES SUSTITUTOS (1,4)

A menos que pueda mejorar la calidad del producto o diferenciarlo, la industria puede verse afectada en rentabilidad y crecimiento.

2.5.5 RIVALIDAD INTERNA (3,2)

La rivalidad entre los competidores existentes con frecuencia toma la forma de un juego por las posiciones, utilizando tácticas como la competencia en

precios, producto y/o publicidad. Se caracteriza por: *concentración media*, *lento crecimiento del sector*, *costes fijos altos*, *altas barreras de salida*.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

2.6.1 OPORTUNIDADES

- ✓ Crecimiento de la industria.
- ✓ Condiciones favorables para el posicionamiento de la marca.
- ✓ Oportunidad de profesionalización y mejora de la gestión.
- ✓ Mejora de Cobertura actual.
- ✓ Inauguración del nuevo y moderno punto de venta en la fábrica (integración hacia delante).
- ✓ Mayor acogida de nuevo empaque al vacío.

2.6.2 AMENAZAS

- ✓ Entrada de nueva competencia.
- ✓ Mercado de precios.
- ✓ Productos importados.
- ✓ Crecimiento de sustitutos.
- ✓ Falta del circulante en el mercado
- ✓ Mayor preocupación por el cuidado de la salud.
- ✓ Mayor control tributario.

CAPÍTULO III

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (IM)

3.1 OBJETIVO

El objetivo de este capítulo es reconocer la importancia de los estudios de mercado para aplicar el concepto de mercadeo a la empresa; y es que esta filosofía exige la necesidad de conocer objetivamente al consumidor final.

Se tiene como finalidad la obtención de información fiable y suficiente para una acertada toma de decisiones, reduciendo el riesgo en este tipo de actuaciones.

3.2 INTRODUCCIÓN

Se entiende por investigación de mercados la obtención de datos objetivos sobre el mercado, representado éste por distribuidores (clientes) y consumidores finales. Esta información es objetiva, es decir, que no depende de una persona en concreto sino que procede, de forma independiente, del mercado al que se sirve y con el que se trabaja. Es fundamental para disminuir el riesgo de la toma de decisiones comerciales.

Lo contrario a la información objetiva es la información subjetiva de la persona que toma la decisión representada por su experiencia, y lo ideal a la hora de tomar una decisión sobre el mercado es reunir ambas informaciones: la subjetiva de quien toma la decisión y la objetiva procedente del mercado.

3.3 INFORMACIÓN

3.3.1 NECESIDADES BASICAS

Si la investigación de mercados constituye una herramienta de ayuda en la toma de decisiones, en principio, ha de ser muy difícil reproducir cuáles son las necesidades básicas de información que puede tener un

departamento comercial. En rigor, éstas son siempre distintas para cada empresa, mercado y tiempo. (ver Anexo 3.1)

En este sentido debe abordarse dos grandes tipos de información que se debe recabar a través de la investigación de mercados:

3.3.1.1 La información preventiva

Es precisa obtenerla regularmente para controlar una serie de constantes: coyuntura y entorno, competencia, mercado, tendencia de mercados exteriores y oportunidades de mercados.

3.3.1.2 La información curativa

Esta información se precisa ante situaciones concretas de toma de decisión: una acción concreta o el hecho de establecer una política o estrategia determinada. Así, tenemos: fijación y desarrollo de políticas y estrategias, estrategias y acciones concretas del mercadeo.

3.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.2.1 Fuentes primarias

Son aquellas fuentes que facilitan información adecuada a problemas específicos, sin que existieran anteriormente datos. Por tanto, construyen, obtienen datos originales hasta entonces desconocidos.

3.3.2.2 Fuentes secundarias

Se basan en datos ya existentes: se busca “afinar” una información existente o de buscarla. (Ver cuadro 3.1) La subdivisión es lógica: si necesito datos, o aprovecho los que tengo (fuentes secundarias) o tengo que elaborarlos expresamente para mi problema (fuentes primarias).

| Cuadro No. 3.1: FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA IM. | | | | |
|--|-----------------------|--|---|---|
| Fuentes | Tipo de estudio | Modalidad de Ejecución | Métodos recolección de datos | Alternativas de realización |
| Primarias | Cuantitativo | Estudios estándar Estudios ad hoc | Observación Interrogatorio (entrevista personal, correo, etc.) | Red de ventas Instituto estudios ómnibus Instituto estudios especial Organización propia Combinación entre 2 da. y 3ra. |
| | Cualitativo | Estudios estándar Estudios ad hoc | Reunión de grupo Entrevista en profundidad | Instituto estudios ómnibus Instituto estudios especial Organización propia |
| Secundarias | Interno en la empresa | Servicios comerciales Administración, finanzas | Directos Elaborados | Servicio estudios de mercado Otros departamentos sustitutivos |
| | Externo a la empresa | Fuentes convencionales Centros de documentación | Directos Elaborados | Servicio estudios de mercado Otros departamentos sustitutivos |

Fuente: SALVADOR ÁVILA, Alejandro; Manual de Marketing; Barcelona.

3.3.3 ALTERNATIVAS DE REALIZACIÓN DE ESTUDIO

Son cinco grandes alternativas:

- Hacer determinados estudios (sólo cuantitativos y por medio de la observación) a través de la red de ventas orientada y entrenada.
- Consiste en comprar un espacio en un estudio ómnibus, un estudio contratado por varias empresas, y se compra un espacio del cuestionario.
- Contratar un estudio ad hoc.
- Se determina a través del departamento propio de investigación.

- **Se obtiene a partir de la colaboración de la propia organización con una agencia de consultoría, a la que se le puede comprar determinados servicios como el trabajo de campo.**

3.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN LA PRÁCTICA

Para la empresa Projasa se realizó un estudio de mercado dirigido al Consumidor Final para recoger información relacionada con Imagen, Hábitos de Compra, Distribución y Usos del producto. También se procedió a realizar una entrevista en profundidad a clientes (distribuidores).

3.4.1 OBJETIVOS

3.4.1.1 Objetivo general

Conocer las actitudes de compra de embutidos de los clientes y de los consumidores finales de la ciudad de Cuenca.

3.4.1.2 Objetivos específicos

- **Obtener información sobre la imagen y recordación de las diferentes marcas de embutidos.**
- **Conocer la existencia de lealtad a la marca.**
- **Conocer los atributos valorados al momento de comprar embutidos.**
- **Conocer hábitos de compra y consumo.**
- **Conseguir información sobre la empresa Projasa.**
- **Cuantificar el gasto mensual destinado a la compra de alimentos de los hogares.**

3.4.2 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

3.4.2.1 Metodología de Encuesta a Consumidor Final.

(Ver anexo 3.2: Encuesta a consumidores finales)

- **Tipo de Medición: Sondeo**
- **Grupo Objetivo: Hombres y Mujeres mayores de 18 años de edad que se encontraban realizando compras en los mercados/ferias seleccionados para el estudio.**
- **Muestra: Se realizaron 321 encuestas.**
- **Cobertura: Mercados del área urbana de la ciudad de Cuenca.**
- **Período de medición: Febrero 2006.**
- **El número de encuestas al consumidor final serán de 320 por tener una población infinita, con un 5 % de error.**
- **Es conveniente hacerlo cada año (como máximo) para seguir la evolución de los hábitos y estructuras del consumidor.**

3.4.2.2 Metodología de entrevista a clientes - Distribuidores

(Ver anexo 3.3: Entrevista en profundidad a clientes de productos Projasa)

- **Tipo de Medición: Sondeo**
- **Grupo Objetivo: Distribuidores de productos Projasa del canal tradicional, es decir, tiendas / tercenas y pequeños distribuidores; pertenecientes a las distintas rutas que maneja el área comercial.**
- **Muestra: Se realizaron 7 entrevistas.**
- **Cobertura: Área urbana de la ciudad de Cuenca.**
- **Período de medición: Marzo 2006.**
- **El número de entrevistas al cliente serán de 7 por cuestión de tiempo y recursos económicos.**
- **Es conveniente hacerlo cada mes (como máximo) para seguir la evolución del desempeño de la empresa, sus productos y del personal de ventas.**

3.4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.4.3.1 Encuesta consumidor final

Como lo indica el Cuadro No.1, la información que a continuación se presenta fue levantada en 6 mercados y 2 ferias de la ciudad de Cuenca, el número de encuestas que se realizó en cada uno de los mercados fue representativa al número de personas que frecuentan los mismos.

Cuadro No.1
Mercados Investigados

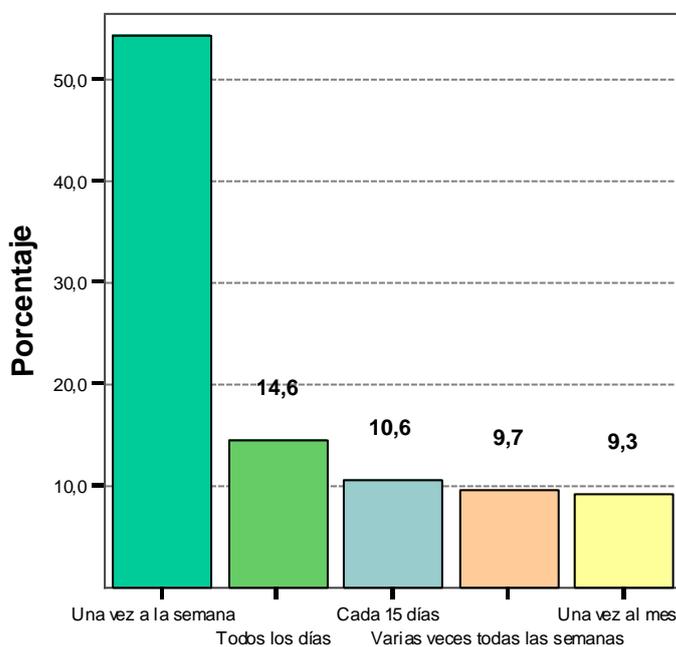
| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje</i> |
|----------------|-------------------|-------------------|
| 10 de Agosto | 50 | 15,6 |
| El Arenal | 50 | 15,6 |
| 12 de Abril | 50 | 15,6 |
| 9 de Octubre | 50 | 15,6 |
| 3 de Noviembre | 31 | 9,7 |
| Miraflores | 30 | 9,3 |
| 27 de Febrero | 30 | 9,3 |
| Totoracocha | 30 | 9,3 |
| Total | 321 | 100,0 |

Ante la pregunta de *¿cada qué tiempo realiza sus compras de alimentos?*, se encontró que el 54,2% de los informantes lo realizan una vez a la semana.

GRAFICO No. 1

¿Cada qué tiempo realiza sus compras de alimentos?

54,2



3.6.3.1.1 Imagen y recordación.

En lo referente a recordación de marca, como se observa en el cuadro No. 2, la marca que en primer momento se recuerda es La Europea con un 29%, seguido de Piggis 16,5%, La Italiana 15,3% y Projasa 12,1%.

En segunda instancia se recuerda Piggis con el 18,7%, le sigue la Europea 18,1%, La Italiana 13,7% y finalmente Projasa 12,1%. Como se puede observar son estas cuatro marcas las que están posicionadas dentro de este segmento de la población.

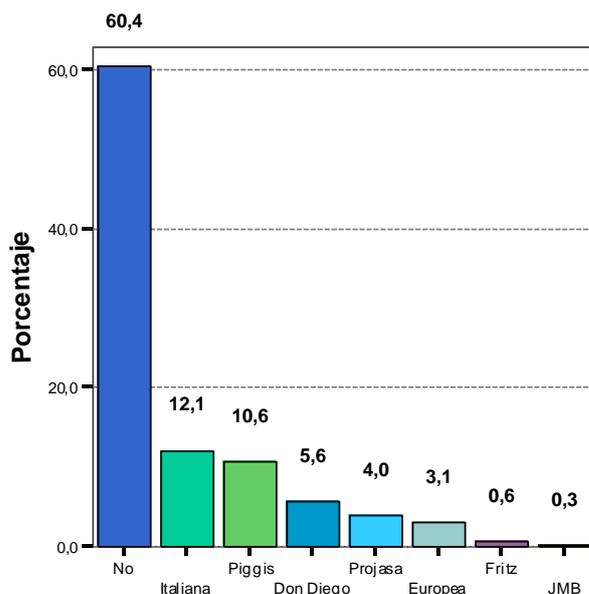
Cuadro No.2
¿Cuándo usted piensa en embutidos que marca recuerda?

| | ¿Qué marca recuerda en pimer momento? | | ¿Qué otra marca recuerda? | |
|--------------|---------------------------------------|---------------|---------------------------|---------------|
| | <i>Frecuencia</i> | <i>%</i> | <i>Frecuencia</i> | <i>%</i> |
| Piggis | 53 | 16,5% | 60 | 18,7% |
| Plumrose | 22 | 6,9% | 17 | 5,3% |
| Italiana | 49 | 15,3% | 44 | 13,7% |
| El Español | 14 | 4,4% | 22 | 6,9% |
| Europea | 93 | 29,0% | 58 | 18,1% |
| Projasa | 39 | 12,1% | 39 | 12,1% |
| El Fraile | 4 | 1,2% | 3 | ,9% |
| JMB | 11 | 3,4% | 11 | 3,4% |
| Don Diego | 24 | 7,5% | 30 | 9,3% |
| Fritz | 12 | 3,7% | 22 | 6,9% |
| N/C | | | 15 | 4,7% |
| Total | 321 | 100,0% | 321 | 100,0% |

Ante la pregunta *¿Ha visto recientemente anunciar alguna marca de embutidos?* el 60,4% de los informantes no recuerda ningún tipo de anuncio y tan solo un 12,1% menciona a La Italiana, seguida por un 10,6% de Piggis.

GRAFICO No.4

¿Recuerda haber visto recientemente anunciar alguna marca de embutidos?



Es importante señalar que no siempre la *marca de mayor frecuencia de compra* es la buscada al momento de consumo, en el Cuadro No. 3, se pretende conocer que tan fiel es el informante ante la marca.

Cuadro No.3
Marca de embutidos comprada

| | <i>¿La última vez que compró embutidos, qué marca compró?</i> | | <i>¿Qué marca compra con mayor frecuencia?</i> | |
|--------------|---|---------------|--|---------------|
| | <i>Frecuencia</i> | <i>%</i> | <i>Frecuencia</i> | <i>%</i> |
| Piggis | 35 | 10,9% | 43 | 13,4% |
| Plumrose | 16 | 5,0% | 16 | 5,0% |
| Italiana | 41 | 12,8% | 45 | 14,0% |
| El Español | 17 | 5,3% | 19 | 5,9% |
| Europea | 58 | 18,1% | 62 | 19,3% |
| Projasa | 48 | 15,0% | 62 | 19,3% |
| El Fraile | 5 | 1,6% | 3 | ,9% |
| JMB | 5 | 1,6% | 10 | 3,1% |
| Don Diego | 17 | 5,3% | 19 | 5,9% |
| Fritz | 8 | 2,5% | 13 | 4,0% |
| No sabe | 70 | 21,8% | 25 | 7,8% |
| N/C | 1 | ,3% | 4 | 1,2% |
| Total | 321 | 100,0% | 321 | 100,0% |

Como se observa en el cuadro anteriormente mencionado, la *marca comprada la última vez* por los informantes fue: La Europea 18,1%, le sigue Projasa con un 15%, La Italiana y Piggis se ubican en tercero y cuarto lugar con el 12,8% y 10,9% respectivamente.

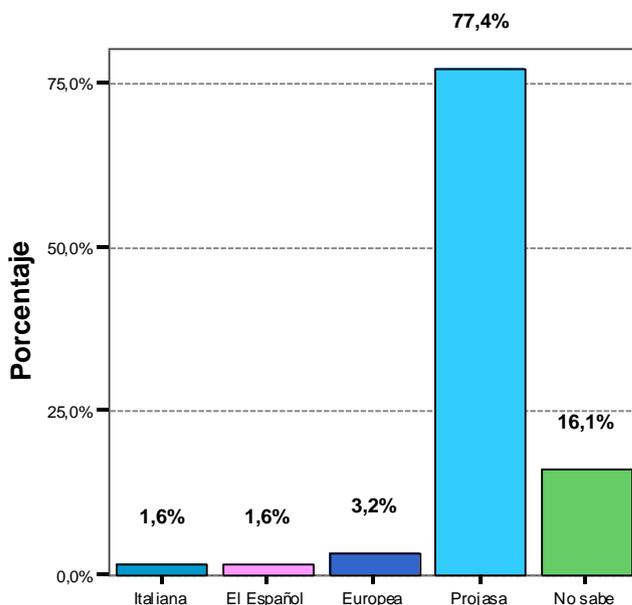
En cuanto a la marca comprada con mayor frecuencia se ubican en primer lugar La Europea y Projasa con un 19,3% seguido de la Italiana y Piggis con un 14% aproximadamente.

Es necesario recalcar que estas marcas se caracterizan no solo por ser las de consumo de los informantes sino también por ser las de mayor recordación.

En el Gráfico No.5, se puede observar la fidelidad de los consumidores de embutidos de las diferentes marcas, tomando en cuenta dos variables.

GRAFICO No.5

*Marca comprada con mayor frecuencia (Projasa)
y marca comprada la última vez*



Al realizar la pregunta sobre *el tipo de embutidos que se consume con mayor frecuencia*, Cuadro No.4, en primer orden están la mortadela con un 29%, seguido de jamón con 26,8%, en segunda instancia predominan la salchicha y la vienesa con un 27% aproximadamente. Esto quiere decir que el jamón y la mortadela se sustituyen por salchicha y vienesa cuando no se consumen los mismos.

Cuadro No.4
 ¿Podría indicarme en orden de importancia, que tipo de embutidos consume con mayor frecuencia en su hogar?

| | Primer Orden | | Segundo Orden | |
|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| Salchicha | 54 | 16,8% | 63 | 26,9% |
| Vienesas | 68 | 21,2% | 61 | 26,1% |
| Mortadela | 93 | 29,0% | 57 | 24,4% |
| Jamón | 86 | 26,8% | 53 | 22,6% |
| N/C | 20 | 6,2% | | |
| Total | 321 | 100,0% | 234 | 100,0% |

En lo que se refiere al consumo de carnes, Cuadro No. 5, la carne de chanco y de pollo son las de mayor consumo con un 41% y 28% respectivamente. En segundo orden se encuentran la carne de pollo y pescado con un 34% y 26%. Lo que nos indica que cuando no se consumen la carne de chanco o pollo, se prefiere consumir pollo o pescado.

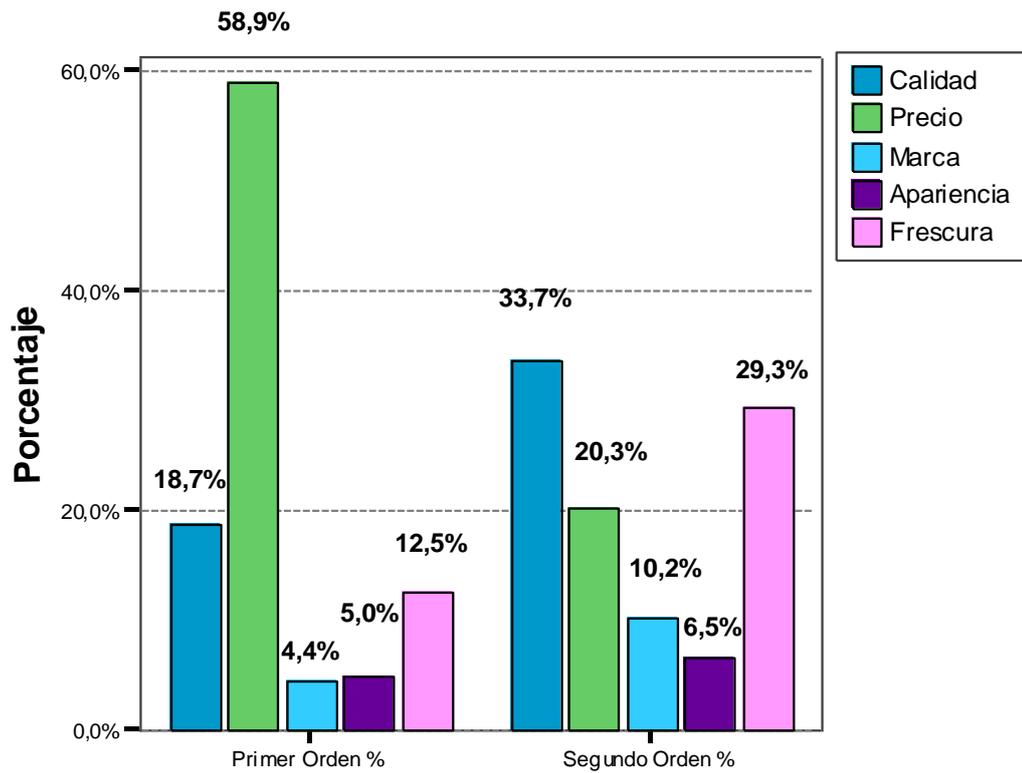
Cuadro No.5
 ¿Podría indicarme en orden de importancia, que tipo de carnes consume con mayor frecuencia en su hogar?

| | Primer Orden | | Segundo Orden | |
|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| | Frecuencia | % | Frecuencia | % |
| Came de res | 70 | 21,8% | 52 | 18,4% |
| Came de chanco | 132 | 41,1% | 61 | 21,6% |
| Pollo | 90 | 28,0% | 96 | 34,0% |
| Pescado | 28 | 8,7% | 73 | 25,9% |
| N/C | 1 | ,3% | | |
| Total | 321 | 100,0% | 282 | 100,0% |

Los atributos valorados al momento de comprar embutidos son principalmente calidad, precio y frescura. La apariencia y la marca son poco apreciados.

GRAFICO No. 6

¿Podría indicarme en orden de importancia, cuáles son los atributos más importantes al momento de comprar embutidos?



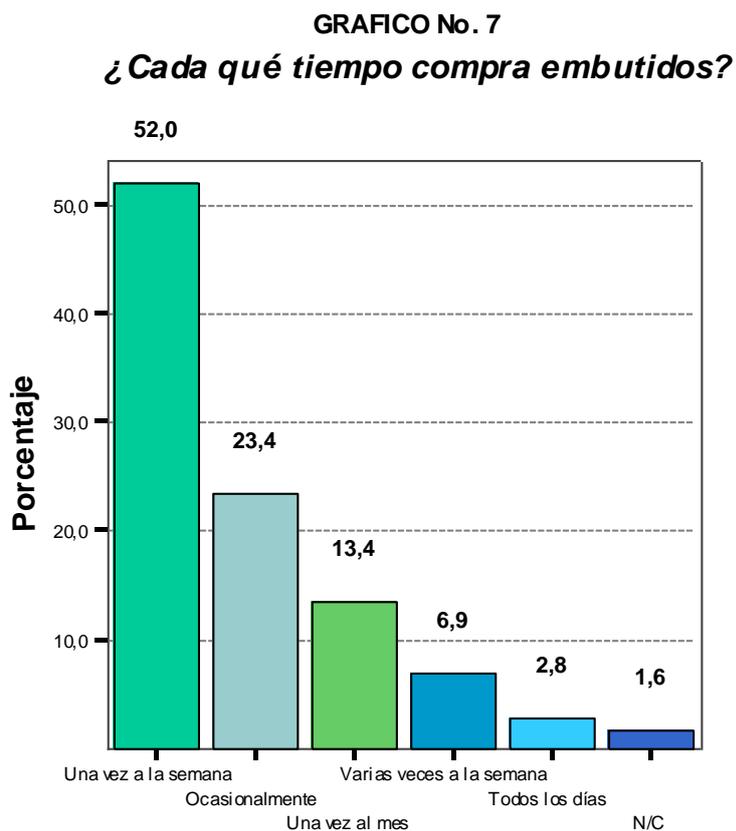
El Cuadro No.6 presenta la marca de mayor frecuencia de compra y su calificación. En general, existe una buena apreciación del producto los porcentajes de valoración se centran en *Bueno* y *Muy bueno* para todas las marcas.

Cuadro No. 6
Marca de mayor frecuencia de compra y calificación del producto

| | Calificación del producto | | | | | Total |
|------------|---------------------------|--------------|----------------|-----------------|------------|--------------|
| | <i>Muy bueno</i> | <i>Bueno</i> | <i>Regular</i> | <i>Muy Malo</i> | <i>N/C</i> | |
| Piggis | 13 30,2% | 20 46,5% | 10 23,3% | | | 43 100,0% |
| Plumrose | 8 50,0% | 8 50,0% | | | | 16 100,0% |
| Italiana | 16 35,6% | 23 51,1% | 5 11,1% | | 1 2,2% | 45 100,0% |
| El Español | 12 63,2% | 7 36,8% | | | | 19 100,0% |
| Europea | 20 32,3% | 32 51,6% | 10 16,1% | | | 62 100,0% |
| Projasa | 19 30,6% | 37 59,7% | 5 8,1% | 1 1,6% | | 62 100,0% |
| El Fraile | 3 100,0% | | | | | 3 100,0% |
| JMB | | 9 90,0% | 1 10,0% | | | 10 100,0% |
| Don Diego | 14 73,7% | 5 26,3% | | | | 19 100,0% |
| Fritz | 8 61,5% | 4 30,8% | 1 7,7% | | | 13 100,0% |

3.6.3.1.2 Hábitos de compra y consumo

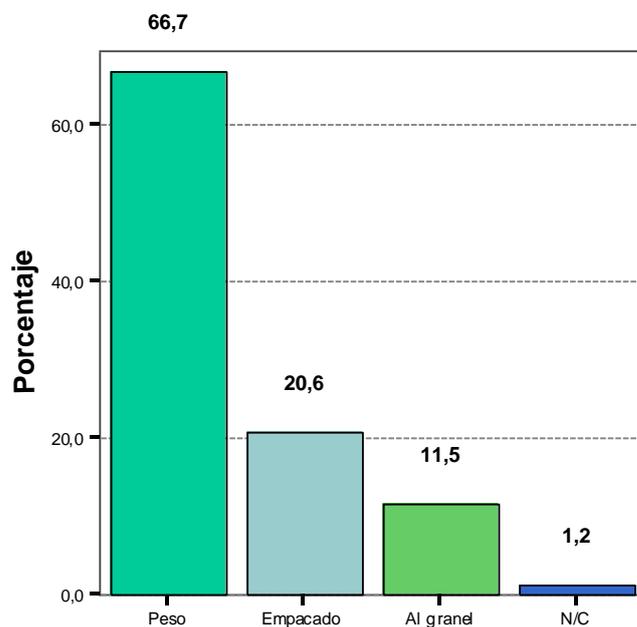
La compra de embutidos se realiza semanalmente (52%), seguido de ocasionalmente (23%). Como se mencionó anteriormente la frecuencia de compras de embutidos está relacionada con la frecuencia de compras de alimentos para el hogar. (Ver Gráfico No.7).



La forma en que se prefiere adquirir los embutidos es principalmente al peso 66,7%, 20,6% lo prefiere empacado y un 11,5% al granel.

GRAFICO No. 8

¿En qué forma prefiere adquirir sus productos?



El consumo mensual aproximado de embutidos es en promedio 3 libras (1,37 kilos). La cantidad mínima consumida es de 1 libra (1/2 kilo) y la máxima de 10 libras (4,5 kilos) al mes. El consumo que se da con más frecuencia es de 2 libras (1 kilo) al mes.

Cuadro No.7
Consumo mensual aproximado de embutidos
(en libras)

| | |
|------------------------------|------|
| No. Informantes ^a | 309 |
| Media | 2,93 |
| Moda | 2 |
| Mínimo | 1 |
| Máximo | 10 |

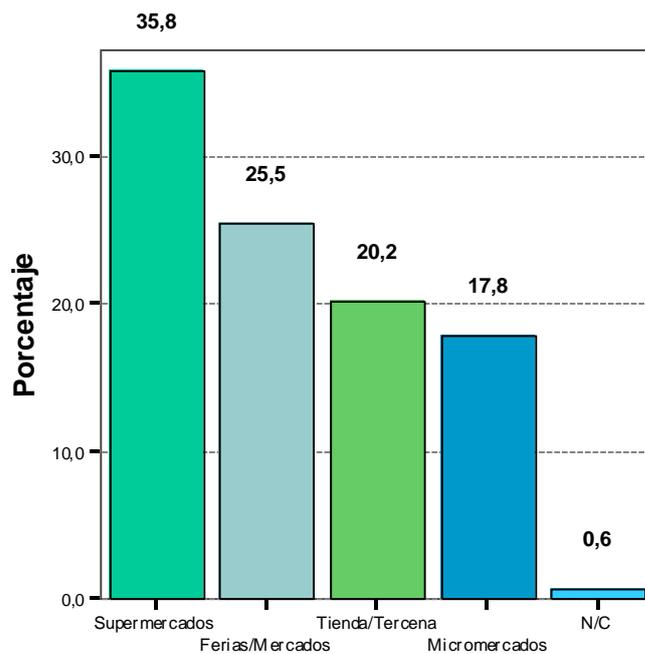
^a. 12 de los informantes no contestaron a esta pregunta.

El Gráfico No.9 proporciona información sobre el lugar en donde se compra con mayor frecuencia los embutidos, el mismo nos indica que el

35,8% de los informantes realiza la compra en supermercados, 25,5% en ferias/mercados, 20,2 % en tiendas/tercenas y 17,8% en micro mercados.

GRAFICO No. 9

¿En qué lugar compra con mayor frecuencia los embutidos?



A continuación se presenta el lugar de compra de embutidos según la marca. Los productos la Europea son principalmente comprados en tiendas/tercenas 38,7%, Projasa en ferias/mercados 59,7%; La Italiana con un 26,7% tanto en tiendas/tercenas como en supermercados, Piggis con

Cuadro No. 7
Marca comprada con mayor frecuencia y lugar en donde los adquiere

| | ¿En qué lugar compra con mayor frecuencia los embutidos? | | | | | Total |
|------------|--|--------------------|--------------------|---------------------|-----------|--------------|
| | Tienda/ Tercena | Supermer- cados | Microme- rcados | Ferias/ Mercados | N/C | |
| Piggis | 13 30,2% | 12 27,9% | 12 27,9% | 5 11,6% | 1 2,3% | 43 100,0% |
| Plumrose | | 12 75,0% | 4 25,0% | | | 16 100,0% |
| Italiana | 12 26,7% | 12 26,7% | 10 22,2% | 10 22,2% | 1 2,2% | 45 100,0% |
| El Español | | 15 78,9% | 3 15,8% | 1 5,3% | | 19 100,0% |
| Europea | 24 38,7% | 17 27,4% | 10 16,1% | 11 17,7% | | 62 100,0% |
| Projasa | 7 11,3% | 14 22,6% | 4 6,5% | 37 59,7% | | 62 100,0% |
| El Fraile | | 3 100,0% | | | | 3 100,0% |
| JMB | | 1 10,0% | | 9 90,0% | | 10 100,0% |
| Don Diego | 1 5,3% | 12 63,2% | 5 26,3% | 1 5,3% | | 19 100,0% |
| Fritz | 1 7,7% | 8 61,5% | 2 15,4% | 2 15,4% | | 13 100,0% |

un 30,2% en tiendas.

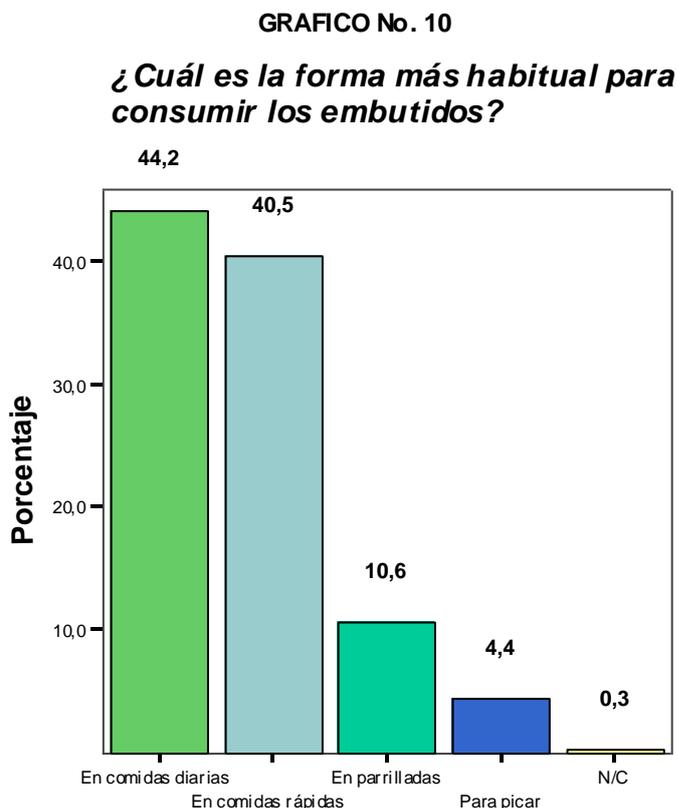
Esta información permite conocer que tiendas/tercenas son un buen punto de venta que deben analizarse para introducir la marca de Projasa en ese segmento.

Sobre dificultades para adquirir la marca preferida de embutidos el 89,7% de los informantes no lo han tenido, mientras que un 10,3% de los mismos consideran haber tenido algún tipo de dificultad.

Cuadro No. 8
¿Ha tenido dificultades para adquirir su marca preferida de embutidos?

| | | | <i>Total</i> |
|-------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| | <i>Si</i> | <i>No</i> | |
| Piggis | 3 7,0% | 40 93,0% | 43 100,0% |
| Plumrose | | 16 100,0% | 16 100,0% |
| Italiana | 6 13,3% | 39 86,7% | 45 100,0% |
| El Español | 2 10,5% | 17 89,5% | 19 100,0% |
| Europea | 4 6,5% | 58 93,5% | 62 100,0% |
| Projasa | 10 16,1% | 52 83,9% | 62 100,0% |
| El Fraile | | 3 100,0% | 3 100,0% |
| JMB | 1 10,0% | 9 90,0% | 10 100,0% |
| Don Diego | 2 10,5% | 17 89,5% | 19 100,0% |
| Fritz | 3 23,1% | 10 76,9% | 13 100,0% |
| No sabe | 2 8,0% | 23 92,0% | 25 100,0% |
| N/C | | 4 100,0% | 4 100,0% |
| Total | 33 10,3% | 288 89,7% | 321 100,0% |

La forma habitual para consumir los embutidos es principalmente en comidas diarias 44,2% y comidas rápidas 40,5%. En lo que se refiere a parrilladas y para picar el consumo es bajo 10,6% y 4,4% respectivamente. (Grafico No.10).

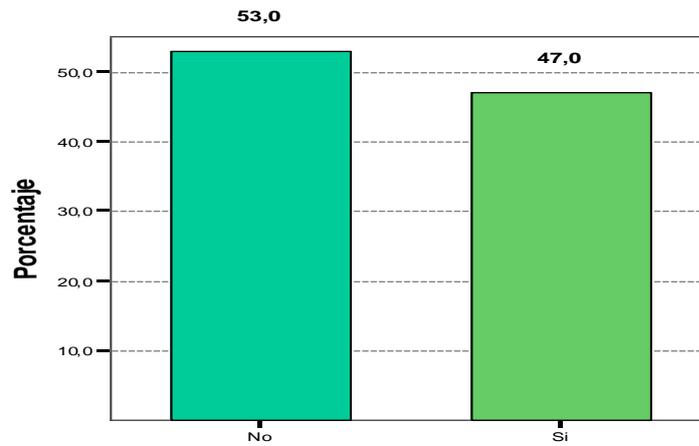


3.6.3.1.3 Información de la Empresa

Es necesario conocer la opinión de los consumidores acerca del producto. En esta sección se analizarán algunas variables de interés para la empresa.

Al preguntar a los 321 informantes *¿Ha escuchado de la empresa Projasa?* 53% (170 informantes) manifestó no haber escuchado, mientras que un 47%, esto es 151 informantes, habían escuchado de la empresa. (Ver Gráfico No.11).

GRAFICO No. 11
¿Ha escuchado de la empresa Projasa?



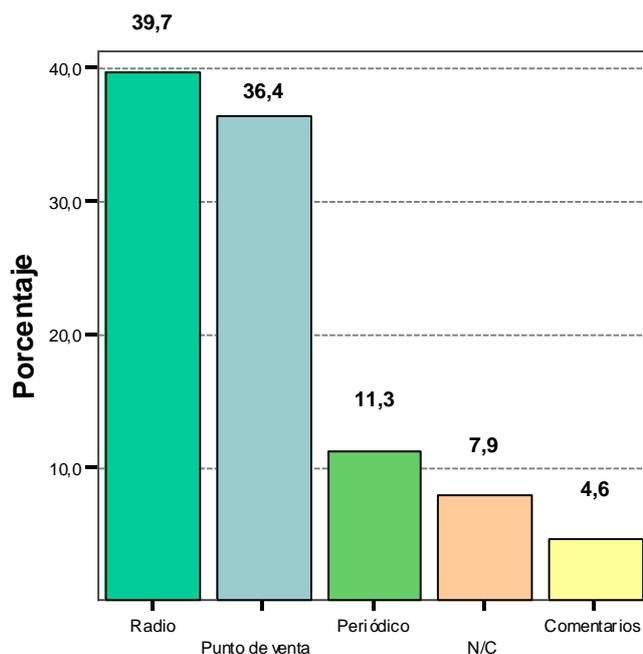
Con el fin de validar la información de quienes habían escuchado sobre Projasa, se les preguntó ¿que productos venden? El 94% manifestó Carnes y embutidos y un 8% desconocía la información.

Cuadro No.9
¿Qué productos vende?

| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje válido</i> |
|--------------------|-------------------|--------------------------|
| Carnes y embutidos | 143 | 94,7 |
| N/S | 8 | 5,3 |
| Total | 151 | 100,0 |

De los 151 informantes que habían escuchado de Projasa, 39,7% se enteró por la radio, 36,4% en los punto de venta, 11,3% por periódico, y 4,5% comentarios.

GRAFICO No. 12
¿Cómo se enteró de los productos que vende Projasa?



Ante la pregunta *¿Ha comprado productos Projasa?* Si, obtuvo un 61,6% y No, un 35,8%.

Cuadro No. 10
¿Ha comprado productos Projasa?

| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje válido</i> |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| Si | 93 | 61,6 |
| No | 54 | 35,8 |
| N/C | 4 | 2,6 |
| Total | 151 | 100,0 |

A quienes han comprado productos Projasa, se les preguntó su opinión sobre los mismos, obteniendo respuestas que se han consolidado en el Cuadro No. 11.

Cuadro No. 11
¿Cuál es su opinión acerca de los productos Projasa?

| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje válido</i> |
|------------------------|-------------------|--------------------------|
| Buenos | 68 | 73,1 |
| Económicos | 7 | 7,5 |
| Mala calidad | 7 | 7,5 |
| Más o menos | 5 | 5,4 |
| Buenos y económicos | 2 | 2,2 |
| No se consigue frescos | 2 | 2,2 |
| No le gusta | 2 | 2,2 |
| Total | 93 | 100,0 |

El producto es considerado como *Bueno* por el 73,1%. Aspectos como el ser económicos, mala calidad y otros, que si bien no tienen mucho peso deberían ser tomados en cuenta para mejorar al producto.

De igual manera, se preguntó a aquellos que no han comprado los productos Projasa, las razones de no compra, el Cuadro No.12, resume las mismas.

Cuadro No. 12
¿Por qué no ha comprado productos Projasa?

| | <i>Frecuencia</i> | <i>Porcentaje válido</i> |
|-------------------------|-------------------|--------------------------|
| No sabe donde venden | 15 | 27,8 |
| Poco conocidos | 14 | 25,9 |
| Por costumbre | 13 | 24,1 |
| No ha hecho la prueba | 5 | 9,3 |
| Parecen de mala calidad | 4 | 7,4 |
| N/C | 2 | 3,7 |
| Caros | 1 | 1,9 |
| Total | 54 | 100,0 |

Atributos como mala calidad y caros representan el 7,4% y 1,9% porcentajes realmente bajos.

3.6.3.1.4 Gastos del Hogar

El gasto promedio mensual aproximado del hogar de los informantes es \$192, con un valor mínimo de \$40 y máximo de \$420. El valor más frecuente de gasto es \$200.

Cuadro No.13
Gasto mensual aproximado en alimentos
(en dólares)

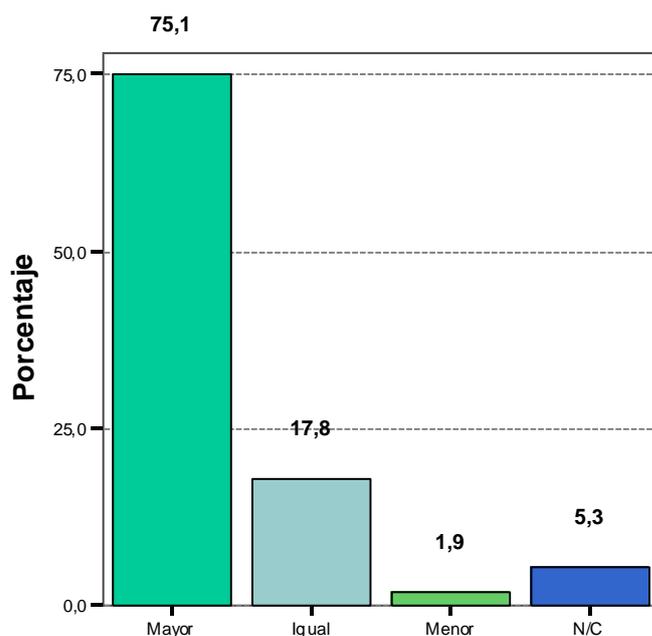
| | |
|------------------------------|--------|
| No. Informantes ^a | 290 |
| Media | 191,86 |
| Moda | 200 |
| Mínimo | 40 |
| Máximo | 420 |

a. 31 informantes no proporcionaron esta información ya sea por desconocimiento o por no desear contestar.

La cantidad de dinero que se gasta en alimentos con respecto al año pasado se ha incrementado en 75% de los hogares de los informantes, se ha mantenido en un 17,8% de hogares, y ha sido menor en tan solo el 1,9% de los mismos.

GRAFICO No.13

Con respecto al año pasado, la cantidad de dinero que gasta en alimentos es:



3.4.3.2 Entrevista Clientes PROJASA.

Se realizaron 7 entrevistas a clientes de la base de datos de la empresa Projasa. Las entrevistas son presentadas en el Anexo 3.3.

A continuación se presentará una síntesis de los resultados obtenidos:

ANALISIS DE ACTITUDES

| POSITIVAS | NEGATIVAS |
|--|-----------------------------------|
| Buen producto | Baja promoción y publicidad |
| Buena venta de producto | Problemas temporales con calidad. |
| Alto compromiso con empresa | Horario de atención en visitas |
| Reconocen como buen vendedor | Disponibilidad de producto |
| Entregas a tiempo | Bajo servicio al cliente |
| Interés en productos (nuevos y actuales) | Baja frecuencia de visita |
| Percepción precio | |

Fuente: Entrevistas en profundidad semiestructuradas a Clientes

En conclusión podemos decir que los clientes entrevistados están conformes con los productos Projasa, lo cual les ofrece una aceptable salida (venta) del producto y un alto compromiso (fidelidad) hacia la empresa. Además, tienen una buena percepción de la fuerza de ventas, pues otorgan buenos calificativos (honesto, honrado, bueno, responsable) a la misma.

Los clientes sugieren una mayor inversión en promoción y publicidad que permita incentivar a los usuarios el incremento de consumo de los productos. También, es necesaria la revisión de las rutas a cumplir, así como horarios y frecuencias de visitas; ya que existen muchas inquietudes por parte de los clientes.

RECOMENDACIONES

- Mejorar la recolección de la información por parte de la fuerza de ventas del mercado (clientes), para que exista una oportuna retroalimentación. Esto permitirá a la empresa conocer las necesidades reales de los clientes y atenderlas de forma eficaz.

- **Mayor Promoción y apoyo al punto de venta (Merchandising); es decir, dar asesoría, gestión de espacios, entregar material publicitario, y toda actividad que permita una mayor salida de nuestros productos.**
- **Revisar las rutas a cumplir por la fuerza de ventas.**
- **Mejorar el servicio al cliente. Dar un mayor valor agregado al cliente a través de un mejor control y seguimiento del servicio entregado por la empresa y el recibido por el cliente.**

CAPÍTULO IV

4 MEZCLA DE MERCADEO

El logro de los fines y objetivos del Mercadeo depende del buen manejo de cuatro variables, conocidas como Políticas de Mercadeo o las “4 p’s”: Producto, Precio, Promoción (comunicación) y, Plaza (distribución).

4.1 PRODUCTO

Se debe entender al producto (embutidos y productos cárnicos) que se puede ofrecer a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que cumpla con un fin: *satisfacer una necesidad* (alimentación).

Los embutidos representan aproximadamente el 75% de las ventas totales de la empresa. El gerente de la empresa, afirma que para la fabricación de éstos se consiguen las mejores materias primas y otros insumos (conservantes, tripas artificiales) que integran el producto. Se verifican tanto la procedencia como la ficha técnica del proveedor.

Los productos “estrellas” de la empresa son la vienesa Frankfurt (45%), Mortadela (15 %) y Jamón (5%).

4.1.1 ATRIBUTOS

Son las características que se deben tener en cuenta a la hora de comercializar el bien y/o servicio. Para la empresa es importante saber la opinión del consumidor acerca de su producto, y cual de sus atributos valora más, con la finalidad de saber hasta qué punto es viable modificarlo o explotarlo en su comunicación. Los atributos valorados por los consumidores finales, según Resultados de encuesta a consumidores finales, son:

- Precio (58,9%)
- Calidad (18,7%)
- Frescura (12,5%)
- Apariencia (5%)
- Marca (4,4%)

- **Otros (0,5%)**

4.1.2 CLASIFICACIÓN

Según el criterio “por su destino”, los productos Projasa son bienes de consumo porque el destinatario es el consumidor final, e inmediato debido a que son perecibles (al tener como materia prima la carne de res, el bien tiende a descomponerse).

4.1.2.1 Gama de productos

Son fabricados y vendidos por la empresa, está formada por el conjunto de productos o referencias que fabrica y vende.

4.2.2.1.1 Amplitud de la gama: (A) Línea de embutidos

4.2.2.1.2 Longitud de la gama: 8 productos

4.1.2.2 Línea de productos

Está formada por el conjunto de productos que tienen características afines, ya sea por su producción, por los beneficios que proporcionan, o por sus características físicas.

4.2.2.2.1 Profundidad de la línea: (A)Vienesas(1), Mortadelas (2), Salchichas (3), Jamones (4), Carnes (5), Chorizos (6), Ahumados (7), Delicius (8).

.

4.1.3 POLÍTICAS BASICAS

Las políticas que pueden ser aplicadas con los productos Projasa son:

4.1.3.1 Modificación de los productos existentes

Los cambios en los productos existentes pueden ser reales (de reformulación) y psicológicos (de reposicionamiento).

En los reales se busca modificar alguno de los atributos del bien, ya sean los físicos (mezcla de ingredientes, materia prima), funcionales (nuevo empaque al vacío con código de barras) o los psicológicos (calidad mejorada). Sólo los cambios que supongan un motivo de compra deberán ser comunicados. En los cambios psicológicos se busca trabajar en la percepción que tiene el consumidor sobre el bien.

Para los consumidores finales, los productos Projasa tienen gran aceptación. Ellos califican como muy bueno (30,6%) y bueno (59,7%) a los productos; lo cual significa que aproximadamente un 90% de los consumidores están satisfechos con los productos.

No obstante, el departamento de producción realiza cambios dependiendo de lo que “necesite” el cliente.

4.1.3.2 Nuevas aplicaciones para los productos existentes.

Es una de las políticas más difíciles de atacar ya que, para encontrar una nueva aplicación que sea acogida en el mercado, son necesarias mucha creatividad e investigación. Por nuevas aplicaciones se entienden tanto *nuevos usos*, como *nuevos grupos de consumidores*.

En la empresa se busca no sólo mejorar los productos, sino también optimizar la cartera de los mismos. Los productos comunes (diario) cuentan con una variedad de 15 productos, y el resto se producen y/o comercializan por fiestas especiales (día de la Madre, Navidad).

4.1.3.3 Eliminación de productos existentes

El objetivo de esta política es eliminar los productos menos rentables por ciertas razones como bien en fase de declive, competencia excesiva, el mercado no lo requiere. Se realizó un análisis denominado ABC de la cartera de productos, en el cual se determinó que 10 productos representan más del 80% de las ventas de la empresa.

4.1.4 ESTRATEGIAS

La estrategia a seguir por Projasa es una estrategia de crecimiento para su mercado actual, debido a que la empresa cuenta con muchas oportunidades en el mencionado segmento. Aún cuando encuentre problemas como escasez de materias primas (carne de res), nueva competencia o cambio tecnológico, el mercado actual sigue siendo atractivo por la estabilidad de ventas.

Las tres estrategias que se orientan hacia el mercado actual son:

4.1.4.1 Penetración del mercado

El término *penetración del mercado* se refiere a una estrategia orientada a incrementar las ventas de productos existentes en el mercado actual. En la mayoría de los casos, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel de esfuerzo del mercadeo (incrementar publicidad o distribución) o mediante la reducción de precios. Es evidente que el potencial de ventas de varios productos pasa inadvertido porque la empresa es pequeña para iniciar tales esfuerzos.

Debido a que la penetración de mercado no requiere un cambio en los productos o mercados de una empresa, ésta es esencialmente una estrategia de *statu quo*. En tanto el rendimiento actual sea estable y el entorno respalde el crecimiento y suministre ganancias, una empresa podría seguir adherida a su negocio básico.

4.1.4.2 Desarrollo de productos

Éstas comprenden el desarrollo de nuevos productos para el mercado existente con el objetivo de:

- Satisfacer las necesidades cambiantes y deseos de los clientes
- Enfrentar las nuevas ofertas de la competencia
- Aprovechar la nueva tecnología
- Satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado

Se recomienda a la empresa buscar el *optimizar* su cartera de productos de acuerdo a lo que el mercado necesita. Y es que, es usual que los consumidores tengan cambiantes necesidades y preferencias, pero se debe satisfacer al nicho de mercado al que atendemos.

4.1.4.3 Integración vertical

Para ser más eficientes y eficaces la empresa que presta servicios en mercados existentes puede seleccionar las estrategias de integración vertical. Esto se logra cuando la empresa se convierte en su propio proveedor (*integración hacia atrás*) o intermediario (*integración hacia delante*).

La estrategia de integración hacia delante de Projasa, la encontramos en la apertura de su punto de venta propio. Se recomienda aprovechar este lugar de contacto para recoger información real de lo que necesita y espera el consumidor final.

4.2 PRECIO

El precio se lo define como el valor de un producto expresado en términos monetarios. Es un instrumento de estímulo de la demanda, además constituye un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Por tanto, las estrategias sobre los precios deberán ir encaminadas a conseguir una coherencia tanto interna (*rentabilidad*) como externa (*estímulo de la demanda*).

Desde el punto de vista del Mercadeo, el concepto de precio está relacionado con el *valor percibido* (*lo que está dispuesto a pagar el consumidor por el producto*).

4.2.1 IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES SOBRE PRECIOS

Las decisiones sobre los precios tienen una altísima importancia dentro de la política de la empresa, ya que una vez decidida la estrategia de precios a seguir es delicado realizar cambios sobre la misma, ya que

pueden ser difícilmente comprendidas por los consumidores. Las razones de la importancia de estas decisiones se sintetizan en:

- Los consumidores otorgan un 58,9% de importancia a este atributo del producto.
- El precio afecta al nivel de demanda de la empresa.
- El precio afecta a la rentabilidad de la empresa.
- El precio contribuye al posicionamiento de la marca
- El precio permite comparar entre productos y marcas de la competencia
- El precio debe ser compatible con el resto de variables que conforman la mezcla de mercadeo.

CUADRO 4.1: PRECIOS COMPARATIVOS (Kilo)

| EMPRESAS / PRODUCTOS | VIENESA FRANKFURT | JAMÓN PIERNA | MORTADELA BOLOGNA | MORTADELA ESPECIAL |
|----------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|
| LA EUROPEA | 2,57 | 4,5 | 2,58 | 4,46 |
| LA ITALIANA | 2,46 | 4,29 | 2,44 | 3,20 |
| PROJASA | 2,42 | 3,74 | 2,2 | 3,52 |
| PIGGIS | 2,6 | 4,6 | 2,63 | 3,10 |

FUENTE: Los Autores

4.2.2 MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIO

El método de fijación de precios de los productos de Projasa es mixto. De un lado se añade un margen de rentabilidad al coste de fabricación del producto; y por otra se ajusta el precio en función de la competencia. Adicionalmente, se suele fijar en función de que es lo que quiere el cliente y en base a eso se sacan los costos que se tienen en la planta.

4.2.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS

A continuación veremos las diferentes posibilidades que posee la empresa para modificar el precio de sus productos que se encuentran en el mercado. Se pueden mencionar: descuentos, precios promocionales, discriminación de precios y, por supuesto, a los incrementos o reducciones directos del precio.

4.2.3.1 Descuentos y otras reducciones

- ***Descuentos estacionales***; se realizan sobre productos en ciertas temporadas del año.
- ***Descuentos comerciales***; son los realizados al canal de distribución, a cambio que los intermediarios se hagan cargo de determinadas acciones de mercadeo relacionadas con la comunicación.

4.2.3.2 Precios promocionales

- ***Reducción del precio de los productos líderes***; es el caso de la vienesa Frankfurt cuyo precio es de 0,85 centavos la libra (1/2 kilo).
- ***Precios en fechas especiales***.

4.2.3.3 Discriminación de precios

La discriminación de precios tiene lugar cuando una empresa vende un mismo producto a diferentes precios y esta diferencia no está motivada por una diferencia de costes sino por un conjunto de características tales como el *canal* al que van destinados, la localización. Admite varias formas:

- ***Precios por segmentos de consumidores***; menor precio en ferias y mercados, en tercenas mayoristas, en canal tiendas, en canal alimentación.
- ***Discriminación de precios por producto***; en función de las diferentes versiones que del mismo se hagan. Tales como: mortadela especial, bologna.
- ***Discriminación por localización***; área urbana, rural, cantones.

4.2.3.4 La reducción de precios

En la actualidad en la industria de elaboración y comercialización de embutidos existe una “guerra de precios” debido a situaciones como:

- Exceso de capacidad
- Descenso en la cuota de mercado (La Europea vs. La Italiana)

- **Intento de dominación del mercado, reduciendo el coste por el incremento de cuota correspondiente (estrategia de penetración).**
- **Época de recesión o iliquidez.**

Ante reducciones en los precios, se pueden presentar posibles reacciones, tales como: mantener el precio, incrementar la calidad percibida, reducir también el precio, incremento paralelo de calidad y precio.

La bajada de precios de un producto ya posicionado en el mercado puede afectar negativamente a su imagen, deteriorándola.

4.2.3.5 Incremento de precios

Las principales situaciones que pueden afectar en el precio (incremento) pueden ser:

- **Inflación de costes**
- **Exceso de demanda**
- **Estrategia de precios máximos: seguida por aquellas marcas (Don Diego, Plumrose, Fritz) que buscan el prestigio, sacrificando la posibilidad de una venta masiva.**

4.3 COMUNICACIÓN

“Comunicar es transmitir, a través de un soporte o medio, un mensaje entre dos protagonistas (emisor y receptor), en el que ambos perciben (captan) y aprenden (incorporan y/o memorizan) un mismo contenido, una misma información con la misma intencionalidad e intensidad, adoptando posteriormente una conducta frente al mismo”⁹

De la anterior definición se deducen los cuatro elementos básicos de todo proceso de comunicación:

⁹ Citado por Sr. D. Alejandro Salvador Ávila en Cuadernos de Ciencias de la Gestión; Universidad Politécnica de Cataluña.

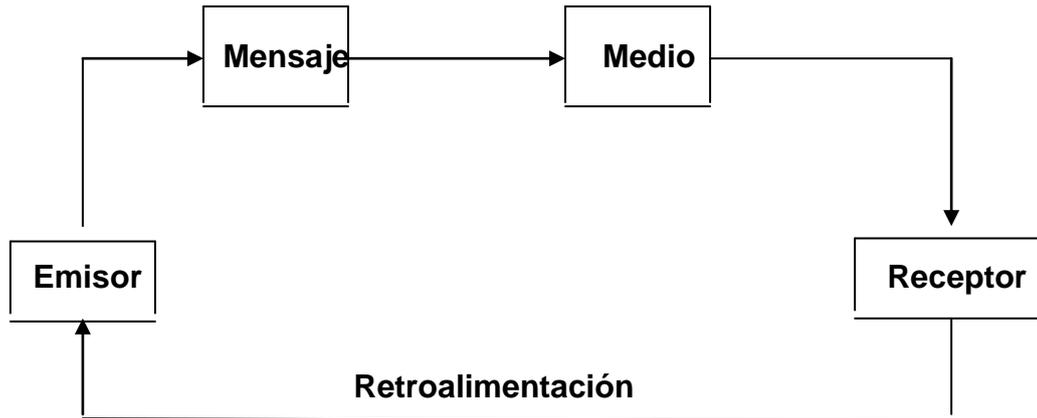


Gráfico.- Elementos básicos de la Comunicación.

Para la empresa, el elemento Comunicación resulta imprescindible. Se pueden distinguir dos ámbitos en la misma:

4.3.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Al interior de la empresa existe una corriente de comunicación entre los diferentes miembros, a fin de intercambiar ideas, opiniones, tomar decisiones, etc. Este tipo de comunicación pertenece principalmente al campo de las relaciones humanas y sociales de la propia empresa, por lo que no será objeto de estudio en el presente trabajo.

4.3.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

Aquella que le permite a la empresa dar a conocer su imagen, productos, precios y otros elementos a los diferentes públicos externos a ella. En concreto abarca:

4.3.2.1 Publicidad

La publicidad es el medio de comunicación por excelencia. Sus características principales son: medio de masas, unilateral e impersonal. Se utiliza para incidir sobre la actitud, más que sobre el comportamiento inmediato (aspecto del que se ocupa el mercadeo directo).

El objetivo general de la publicidad es generar notoriedad, conocimiento y mejora de imagen para una marca.

En Projasa, la publicidad se lleva a cabo en coordinación de los departamentos de Ventas y Financiero, quienes asignan, de forma arbitraria, un presupuesto para la difusión de la empresa y sus productos en ciertos medios (radios y periódicos). La más utilizada en el 2005 fueron las cuñas pactadas en 5 radios de la ciudad.

Se recomienda a la empresa buscar asesoría con agencias o expertos en publicidad, para obtener una mejor orientación y llegar de mejor forma al segmento que se desea con mensajes y medios más idóneos.

4.3.2.2 Promoción de ventas

Debe entenderse por promoción de ventas toda inducción o incentivo directo a la fuerza de ventas, al distribuidor o al consumidor; con el objetivo primario de crear una venta inmediata. Por tanto, a diferencia de la publicidad, que ofrece una razón para comprar, la promoción ofrece un *incentivo*.

La promoción de ventas está dividida en dos tipos:

4.3.2.2.1 Push: usada para facilitar el desplazamiento (“empuje”) del producto desde el fabricante hasta el distribuidor, y de éste al consumidor final. También se lo suele llamar promoción “interna”. Se incentiva a la fuerza de ventas y al distribuidor.

4.3.2.2.2 Pull: se trata de “halar” al consumidor final, procurando crear en él la demanda y que sea ésta la que arrastre el producto a través del canal de distribución. Es el conjunto de incentivos ofrecidos directamente al consumidor final.

Durante el 2005, la empresa realizó muy pocas acciones de incentivos en los puntos de venta. Sin embargo, ofreció esporádicas promociones.

Se aconseja a Projasa elaborar un plan de incentivos para sus distribuidores, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de los canales. De igual forma, se debería formalizar los incentivos a la fuerza

de ventas, debido a que éstos no son claros y/o no son cumplidos por parte de la empresa.

4.3.2.3 Relaciones Públicas (RRPP)

Se entiende por Relaciones Públicas de la empresa al conjunto de actividades de comunicación desplegadas con el objetivo de la creación de una actitud favorable hacia la misma.

La empresa organizó una visita a la fábrica, invitando a las personas encargadas de comercializar los productos en la zona norte (Riobamba, Ambato, Napo) siendo de mucho agrado y aceptación. Los invitados recibieron charlas de capacitación sobre la empresa, el proceso productivo y servicio al cliente. Adicionalmente, se les ofreció una degustación de productos.

Los resultados fueron buenos para la empresa, por lo que se sugiere incrementar el uso de este tipo de herramienta de comunicación para obtener un mayor compromiso de los clientes hacia la empresa y sus productos.

4.3.2.4 Merchandising

Son todas aquellas tareas realizadas en el punto de venta destinadas a transformar las compras potenciales en compras reales: *conseguir que el producto se venda por sí solo.*

En los bienes de consumo masivo, el punto de venta es el lugar concreto donde el comprador adquiere los artículos que desea. El punto de venta puede y debe resolver la indecisión del consumidor, ya que es el encargado de ponerle en contacto con el producto. El objetivo básico es incrementar la rentabilidad del punto de venta.

Esta herramienta podría ser más explotada por la empresa a través de una mayor capacitación a los vendedores sobre los beneficios del

merchandising, y que a su vez éstos sean transmitidos a los clientes a través de:

- Dar vida al producto (envase, color, etc.)
- Fomentar el tráfico de público dentro del establecimiento.
- Crear ambiente
- Apoyo de las campañas publicitarias
- Incrementar la rotación de productos
- Dar salida a productos de difícil venta.

4.4 DISTRIBUCIÓN

Se entiende por distribución la función comercial consistente en situar los productos al alcance del mercado y por canal de distribución a los diferentes caminos y etapas que siguen los productos desde el fabricante hasta el consumidor final, sin haber sufrido cambios sustanciales en el recorrido.

Los canales de distribución están formados por los fabricantes, los intermediarios y los consumidores, y pueden dividirse en canales cortos y canales largos.

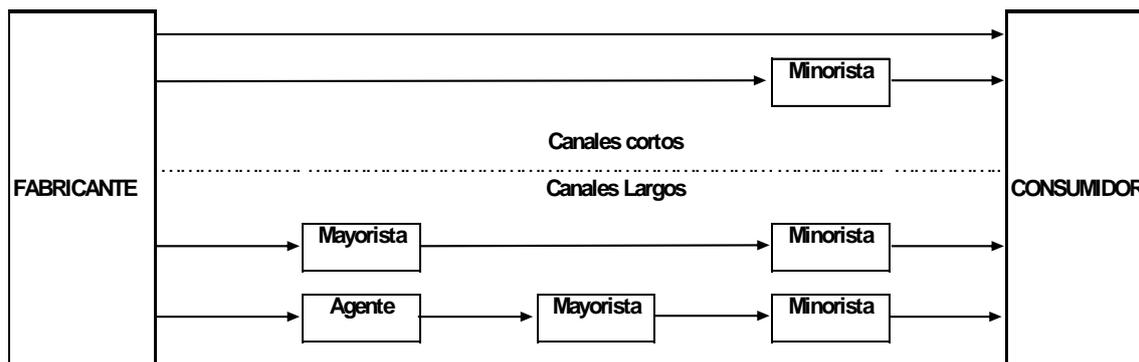


Gráfico :- Principales canales de distribución.

4.4.1 CANALES CORTOS

Son aquellos circuitos de distribución en los que los productos van directamente del productor al minorista, o del productor al consumidor; por lo que máximo sólo existe un agente intermediario.

4.4.1.1 Venta directa

El productor se encarga de comercializar sus productos al consumidor; por lo que se podría decir que no existe distribución, sino sólo una venta. La empresa Projasa utiliza tres tipos de venta directa (ver cuadro: 4.):

4.4.1.1.1 En el lugar de consumo; la empresa vende sus productos de forma directa al cliente en su domicilio, a través de agentes y vendedores.

4.4.1.1.2 En el lugar de fabricación; los productos se venden directamente en la fábrica. Es utilizada como canal complementario.

4.4.1.1.3 En un punto intermedio; se da en venta por catálogo, telemarketing, venta en tiendas propias del fabricante.

A continuación, se presenta un cuadro que contiene datos sobre los distribuidores y números de rutas que la empresa posee a nivel nacional.

| Cuadro 4.2: Distribuidores y rutas | | | |
|------------------------------------|----------------|----------|--------------|
| CIUDADES | Distribuidores | | No. de Rutas |
| | Propio | Ajeno | |
| Ambato, Riobamba, Latacunga y Napo | - | 1 | - |
| Machala | 1 | - | 1 |
| Azogues, Biblián, Cañar | 1 | - | 1 |
| Loja | 1 | - | 1 |
| Guayaquil | - | 2 | - |
| La Troncal | - | 1 | - |
| Cuenca (y alrededores) | 1 | - | 5 |
| TOTAL | 4 | 4 | 8 |

Fuente: Departamento Administrativo Empresa Projasa

4.4.1.2 Venta a través del minorista.

En este canal, el fabricante vende directamente al minorista, quien a su vez vende al consumidor final. Las principales clases son:

4.4.1.2.1 Venta ambulante: Este tipo de venta suele estar regulado por normas de carácter local y limitado a determinados lugares.

4.4.1.2.2 Pequeña tienda independiente: Es aquella tienda de barrio, en la que el comerciante vende un poco de todo. El surtido es amplio pero poco profundo. Es el canal tradicional y el más explotado por la empresa Projasa.

4.4.1.2.3 Tiendas especializadas: Son el tipo más habitual en nuestros días. Se especializan en alguna línea de productos (tercenas, frigoríficos). Son poco explotados por la empresa; no obstante, Projasa abrió su propio punto de venta especializado (Delicatessen) que le permite estar en contacto directo con el consumidor final.

4.4.1.2.4 Mercado: Son agrupaciones temporales o permanentes de comerciantes que se reúnen en un lugar para poner sus productos a la venta. Projasa comercializa sus productos en los principales mercados y ferias de las ciudades de Cuenca y Azogues.

4.4.1.2.5 Supermercados y autoservicios: Projasa no explota aún este canal.

4.4.2 CANALES LARGOS

Son aquellos en los que existen dos o más agentes intermediarios entre el fabricante y el consumidor.

4.4.2.1 Venta a través del mayorista

El fabricante distribuye a través de un mayorista, quien se encarga de hacer llegar el producto a través de su canal al minorista, y éste al consumidor. El mayorista es aquel intermediario que no vende al consumidor, sino a otros intermediarios. Projasa practica este tipo de venta en la ciudad de Riobamba, Machala, Ambato, Loja y próximamente a la ciudad de Guayaquil.

4.5 COMERCIALIZACIÓN (IMPULSIÓN)

La fuerza de ventas es un medio de comunicación interpersonal y bilateral que tiene como funciones principales las de informar, persuadir, desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y prestar servicio

La venta personal se identifica en términos generales con la venta directa, aunque también incluya el contacto directo con el vendedor del fabricante y el intermediario.

4.5.1 FUNCIONES BÁSICAS DEL VENDEDOR

Las principales funciones de la fuerza de ventas de la empresa son:

- a. Alcanzar los objetivos de ventas establecidos**
- b. Realizar prospecciones de nuevos clientes**
- c. Crear relaciones firmes y duraderas con los clientes actuales y potenciales.**
- d. Recolectar información.**
- e. Dar servicio de consultoría, asistencia técnica, solución de reclamos, etc.**
- f. Completar el informe de la actividad de ventas, donde se describen y controlan las acciones llevadas a cabo durante un tiempo determinado.**

4.5.2 ORGANIZACIÓN DE LA RED DE VENTAS.

La organización de la red de ventas es realizada de forma mixta, la cual consiste en combinar una distribución por zona geográfica y una por clientes, a fin de optimizar los recursos de la empresa. La organización por zonas geográficas, consiste en dividir todo el territorio en el que actúa la empresa en diferentes zonas geográficas, en cada una de las cuales actúa un equipo de ventas de la empresa o del distribuidor.

Y la organización por clientes, la cual consiste en dividir el mercado en diferentes segmentos, en base a diferentes características de los clientes: sector, importancia, usuarios finales o intermediarios; a cada uno de los cuales se le asigna un equipo de ventas.

4.5.3 INDICADORES CLAVES DE GESTIÓN COMERCIAL.

La utilización de los principales indicadores claves permitirá la creación de un sistema de control y evaluación de la gestión comercial. El responsable de dar el seguimiento correspondiente, y de entregar los

resultados de las evaluaciones realizadas al equipo de ventas, es el Jefe del Departamento de ventas.

El formato del documento a ser entregado a la fuerza de ventas se lo encuentra en el Anexo 4.1.

A continuación presentamos los principales indicadores clave:

4.5.3.1 Nivel de actividad.

Efectividad = **No. de pedidos / No. de visitas**

Eficacia = **Cifra de ventas (unidades) / No. de pedidos**

Actividad = **Horas de visitas / total horas trabajadas**

4.5.3.2 Capacidad de abrir mercados.

Incremento de cartera = **Clientes nuevos / Clientes totales**

Reducción de cartera = **Clientes perdidos / Clientes totales**

Análisis de productos = **Unidades vendidas c/producto / No. total de pedidos**

4.5.3.3 Atención al cliente.

Ventas medias por cliente = **Ventas (unidades) / No. total de clientes**

Insatisfacción = **No. de reclamos / No. de visitas.**

4.5.3.4 Financieros.

Costo para empresa = **Gastos del vendedor / ventas netas**

CAPÍTULO V

5 DESARROLLO DE ESTRATEGIA DE MERCADEO

Durante la vida de un producto, es normal que la empresa reformule varias veces la estrategia de mercadeo. No sólo cambian las condiciones económicas y la competencia, sino que el producto pasa por varias etapas de interés y requerimientos del comprador. En consecuencia, la empresa debe planear estrategias apropiadas para cada etapa en el ciclo de vida del producto.

5.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO (CVP)

El concepto CVP reposa en la analogía de las etapas por las que pasa un producto a lo largo de su existencia con las etapas biológicas de los seres humanos. Mediante la identificación de la fase en la que se encuentra, o a la que se está dirigiendo el producto, la empresa podrá formular de mejor forma su estrategia.

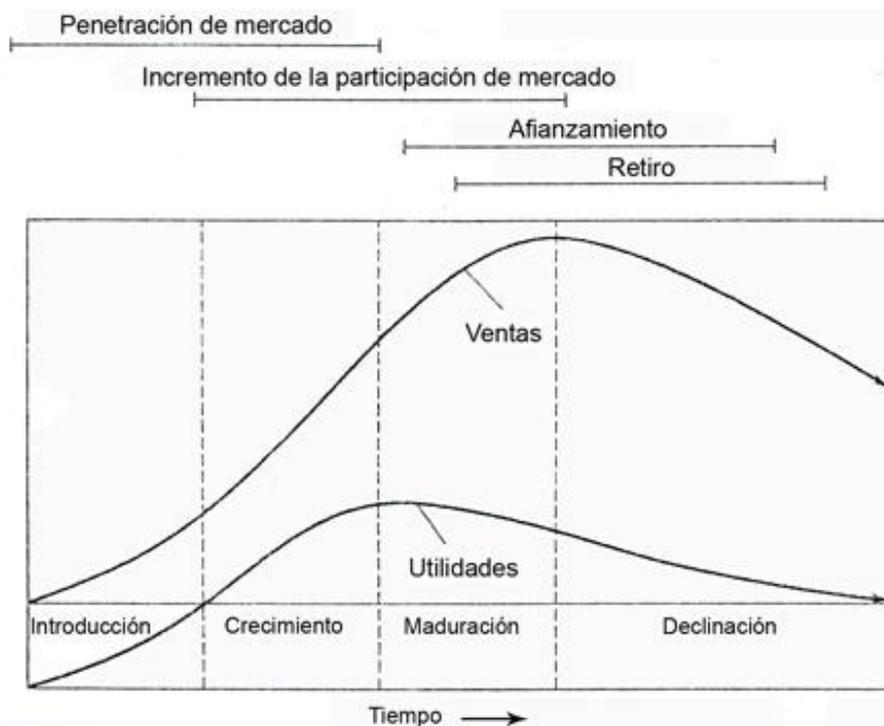


Fig. 6.1: Ciclo de vida del Producto

En el Cuadro 5.2 se resumen los principales rasgos de las diferentes etapas del Ciclo de Vida del Producto.

| CUADRO 5.2: RASGOS DE LAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO | | | | |
|--|---|------------------------------------|---|--|
| Rasgos/ Etapas | Etapa de Introducción | Etapa de Crecimiento | Etapa de Madurez | Etapa de Declive |
| Volumen ventas | Bajas Ventas | Aumento rápido en Ventas | Ventas Pico | Descenso en Ventas |
| Beneficio | No lo hay Fueres inversiones | Empiezan a aparecer y crecen mucho | Alcanza el momento más alto para empezar a trabajar | Sigue descenso dependiendo del final del proceso |
| Costo | Alto costo por diente | Costo promedio por diente | Costo bajo por diente | Costo bajo por diente |
| Elasticidad Precio | Baja | Alta | Baja | Baja |
| Competidores | Pocos | En aumento | Número estable que comienza a decaer | En decadencia |
| Consumidores Clientes | Líderes de opinión Innovadores | Mercado masivo Primeros adeptos | Crecimiento vegetativo Mayoría media | Mercado residual Retrasados |
| Frenos | Resistencia clientes a cambiar de hábitos | Gastos / Inversores comerciales | Agotamiento de la marca | Abandono paulatino del producto |

FUENTE: Philip Kotler; Dirección de Mercadotecnia; pág. 373.

Afirmar que un producto tiene un ciclo de vida admite cuatro hipótesis:

- Los productos tienen una vida limitada.
- Las ventas de un bien atraviesan distintas fases y cada una representa un reto diferente para el vendedor.
- Los beneficios aumentan o disminuyen en diferentes fases de CVP.
- Los productos exigen diferentes estrategias en cada una de las fases del CVP.

Determinar dónde comienza y termina cada etapa es bastante arbitrario. Por lo general estas etapas se marcan cuando los niveles de crecimiento (o reducción) en las ventas se tornan muy pronunciados.

5.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

En la empresa Projasa se distinguen tres líneas de productos por su contribución a las ventas totales: vienasas (40%), mortadela (18%) y jamones (5%). Estas líneas de productos se encuentran en una etapa de madurez por las siguientes razones:

- El nivel de crecimiento de ventas empieza a reducirse, lo cual genera un exceso de capacidad en la industria, ello conduce a una competencia intensificada. (ver Cuadro 5.3)

- Se busca llenar y encontrar nuevos nichos.
- Se comprometen en rebajas frecuentes de precios y ventas de promoción.
- Aumentan los gastos de publicidad y su trato con distribuidores y consumidores.
- Los compradores que repiten las ventas (recompra) dominan las ventas.
- Las innovaciones están restringidas a mejoras menores.
- Eventualmente, el mercado puede abrirse en algunas categorías de nuevos usuarios (pizzerías, embutidos Light).
- Como resultado: sólo los competidores más fuertes van a permanecer en el mercado; es muy difícil para las empresas pequeñas y débiles acceder a la distribución e incrementar la participación de mercado.

CUADRO 5.3: PARTICIPACIÓN EN VENTAS TOTALES

| PRODUCTOS | 2.001 | 2.002 | 2.003 | 2.004 | 2.005 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Jamón | 5,40% | 5,10% | 5,40% | 5,00% | 5,80% |
| Mortadela | 17,90% | 15,60% | 19,10% | 19,00% | 15,50% |
| Vienesas | 44,20% | 45% | 44% | 45,00% | 41,40% |
| TOTAL | 85,3% | 81,3% | 87,6% | 88% | 78,1% |

Fuente: Departamento de ventas de Projasa.

5.3 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Para el desarrollo de las estrategias de Mercadeo nos basamos en tres herramientas de análisis: (1) Grupo focal con el equipo de ventas, (2) Estudio de mercado sobre hábitos de consumidores finales; y, (3) Entrevistas semi-estructuradas a clientes del canal de distribución tradicional. El resultado del análisis sugiere a Projasa utilizar estrategias que busquen incrementar en un 10% las ventas netas de la empresa. Se recomienda:

- Desarrollo de nuevos mercados con los productos actuales.
- Desarrollo de producto; ofrecer nuevas alternativas de productos para segmentos de mercado que no están consumiendo por ciertas razones (alto contenido de grasa).

- **Incrementar la penetración en el mercado actual de clientes.**
- **Modificación de mezcla de mercadeo; estimular las ventas al modificar los elementos de la mezcla.**

La empresa debe seguir estas estrategias en el mercado para fortalecer su posición competitiva. Pero esta mejora supone un esfuerzo (costo) adicional y reduce su utilidad presente con la esperanza de obtener mayores beneficios en otra etapa.

5.4 APLICACIÓN DE ESTRATEGIA Y TÁCTICAS.

5.4.1 PRODUCTO

Se recomienda no hacer cambios profundos en las características del producto por las siguientes razones:

- **El producto tiene buena aceptación en el mercado un 90% de los encuestados calificó al producto entre muy bueno y bueno (según Encuesta a Consumidores Finales).**
- **Los atributos (precio, frescura y calidad) están acordes con el segmento elegido.**
- **El empaque al vacío cumple con todas las funciones del envase y crea una mejor imagen.**
- **La etiqueta cumple con la difusión de los valores que Projasa desea comunicar (calidad).**

5.4.1.1 Cuantificación de la política de producto.

Para la política producto no se prevé un presupuesto o gasto debido a la estabilidad de las variables.

5.4.1.2 Asignación de responsables

A pesar de que no vayan a existir alteraciones en esta política, se deberá dar seguimiento a la misma y tendrá como responsable al Director de Producción.

5.4.2 PRECIO

Projasa fija el precio de sus productos en función de sus costos y de la competencia. El precio es un medio para dar una imagen de buena calidad. Se recomienda mantener el precio debido a las siguientes razones:

- **El precio de venta es competitivo en el mercado.**
- **El precio de venta está bien enfocado hacia el segmento que está dirigido.**
- **El precio es un factor de mucha importancia a la hora de comprar en este mercado.**

5.4.2.1 Cuantificación de política de precio.

Al no existir cambios sustanciales no se anuncia un gasto en este elemento.

5.4.2.2 Asignación de responsables

El seguimiento de esta política estará a cargo del Jefe de Ventas y del Director Administrativo.

5.4.3 DISTRIBUCIÓN

Se recomienda una mejora en la distribución *de mercado* actual. La clave para el buen funcionamiento está en entregar los recursos necesarios para conseguir un mayor desempeño en el área de *despachos*, que se debe traducir en una entrega oportuna, correcta y a tiempo de lo solicitado por cada cliente.

5.4.3.1 Estrategia 1

Implementar un sistema computarizado de los inventarios de producto terminado para conocer las existencias del mismo de forma oportuna (al

día). Esto permitirá a la fuerza de ventas ofrecer lo que realmente se dispone en la empresa, y evitar tantas notas de crédito por facturas incompletas.

5.4.3.2 Estrategia 2

Contratación de personal calificado (2) para laborar en el área de despachos; que controle y mejore cada una de las etapas de este proceso.

5.4.3.3 Estrategia 3

Reestructurar las rutas a recorrer por la fuerza de ventas, con sus respectivas frecuencias. Esto permitirá optimizar el tiempo, esfuerzo de los vendedores, y atender de mejor forma al cliente.

5.4.3.4 Cuantificación de las políticas de distribución.

CUADRO 5.4: CUANTIFICACIÓN POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN

| ESTRATEGIAS | ACCIONES | No. VECES | COSTE PARCIAL | COSTE TOTAL |
|--------------|--|-----------|------------------|----------------|
| Estrategia 1 | Adquirir un software para manejo de inventarios | 1 | 500,00 | 500,00 |
| Estrategia 2 | Contratar a nuevo despachador | 8 | 150,00 | 1200,00 |
| | Entregar recursos necesarios | 2 | 50,00 | 100,00 |
| Estrategia 3 | Revisar las rutas: frecuencias, horarios, desplazamientos. | 2 | 100,00 | 200,00 |
| | | | SUB-TOTAL | 2000,00 |

Fuente: Los Autores y empresa

5.4.3.5 Asignación de responsables

Los responsables de administrar y controlar esta política son las Jefaturas de Ventas y Administración

5.4.4 COMUNICACIÓN

El objetivo cuantitativo de Comunicación es incrementar un 3% en posicionamiento de la marca Projasa, es decir llegar a un 15% (según Encuesta a Consumidor Final la marca se recuerda un 12,1%). Además, se busca incrementar la fidelidad del consumidor de Projasa en 2%.

En Projasa no existe, de forma ordenada y sistemática un departamento (o responsable) encargado de comunicación (y publicidad) en la empresa.

Las principales ideas fuerza de Projasa son:

- El nombre de la calidad.
- Embutidos de calidad.

5.4.4.1 Estrategia pull

Es aquella dirigida al consumidor final. Se trata de llevar a cabo las siguientes acciones:

- Publicidad en medios de comunicación masivos (contactar con agencia de publicidad para pactar cuña, y los medios y soportes apropiados).
- Desarrollo de catálogos de productos y recetarios de comidas, utilizando productos Projasa.
- Publicidad Exterior (pancartas en buses urbanos, letreros en determinados lugares, como por ejemplo en Av. de las Américas en la entrada a la fábrica, en exterior de un estadio de fútbol).
- Patrocinio de eventos deportivos, culturales. (Patrocinio a Deportivo Azogues, equipo de fútbol que participa en la categoría B del fútbol profesional ecuatoriano).
- Relaciones Públicas: donación económica a una Fundación con fines comunitarios.

5.4.4.2 Cuantificación de Estrategia pull.

| CUADRO 5.5: CUANTIFICACIÓN ESTRATEGIA PULL | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| MEDIOS | SOPORTES | ACCIÓN | FRECUENCIAS | COSTE TOTAL |
| Prensa | El Mercurio | Anuncio de prensa | 8 veces al año en fines de semana | 1000,00 |
| Radio | Voz del Tomebamba en AM y FM | Cuñas | 8 veces al año | 3200,00 |
| | | Cuñas | 6 veces al año | 1800,00 |
| Publicidad Exterior | Señal X | Vallas Tubulares | 8 veces al año es rotativa | 3602,40 |
| Patrocinio | Deportivo Azogues | Apoyo económico a equipo de fútbol | 1 vez al año | 6000,00 |
| RR.PP. | Fundación Benéfica | Ayuda económica | 1 vez al año | 200,00 |
| | | | SUB-TOTAL | 15802,40 |

Fuente: Los Autores y empresa

5.4.4.3 Estrategia push.

Dirigida al cliente (distribuidor o detallista). Se sugiere:

- **Relaciones Públicas:** visita, degustaciones, y charlas de capacitación sobre temas como:
 - **Empresa Dimensión,** áreas, historia, antigüedad, capacidad, fortalezas, personal, misión, visión. (Jefe Administrativo).
 - **Producto :** Características técnicas, líneas, ventajas y beneficios (Jefe de Producción)
 - **Consumidor Final:** Necesidades, características, segmentación en el mercado, atención al cliente (Director de Mercadeo).
- **Merchandising:** Mejorar el apoyo en el punto de venta a través de entrega de material publicitario y gestión de espacios, para que los productos Projasa tengan mayor salida. Otras acciones: entrega de artículos promocionales (gorras, camisetas, delantales, calcomanías, pizarras de precios).
- **Promoción:** degustaciones en puntos de venta de distribuidores mayoristas, en ferias/ mercados; desarrollo de catálogos y trípticos.

5.4.4.4 Cuantificación de estrategias push.

| CUADRO 5.6: CUANTIFICACIÓN ESTRATEGIA PUSH | | | | |
|--|--|---|------------------------------------|----------------|
| MEDIOS | SOPORTES | ACCIÓN | FRECUENCIAS | COSTE TOTAL |
| RR,PP. | Visita y degustación | Degustación de productos Projasa y charlas de capacitación en fábrica | 6 veces al año | 300,00 |
| Merchandising | Artículos Promocionales | Entrega de camisas, delantales, bolsos, esferos, otros | 2 veces al año | 2400,00 |
| | | Entrega de catálogos y recetarios | 2 veces al año | 800,00 |
| Promoción de Ventas | Tiendas, tercenas, mini-mercados, ferias | Degustación de productos y entrega de catálogo productos | 2 veces al año en 6 clientes clave | 1200,00 |
| | | | SUB-TOTAL | 4700,00 |

Fuente: Los Autores y empresa

5.4.4.5 Asignación de responsables.

Los responsables de llevar a cabo estas políticas son las Jefes de Ventas, y del departamento de Administración.

5.4.5 IMPULSIÓN

Las estrategias tienen como objetivo cuantitativo, incrementar en un 10% las ventas de productos Projasa. Y como objetivo cualitativo, añadir valor agregado al cliente a través de una mejora ostensible en el servicio entregado.

Projasa en la actualidad cuenta con 6 vendedores, quienes recorren igual número de rutas pero con diferente frecuencia de visita.

5.4.5.1 Estrategia 1

Creación de un Comité de mercadeo y contratación de un Director de Mercadeo, con la finalidad de apoyar de forma oportuna a las ventas de la empresa. El Comité tendrá como objetivos:

- Identificar las necesidades reales de clientes y consumidores.
- Propiciar estudios de mercados que permitan mejorar la toma de decisiones.
- Desarrollar nuevos productos.
- Debe estar conformado por un representante de ventas de cada zona, el Director de mercadeo, Jefe de Ventas y el de Producción.

5.4.5.2 Estrategia 2

Concursos para Vendedores; los vendedores que cumplan con su presupuesto de venta se harán acreedores a una bonificación económica de \$ 300. Y quienes mejoren su desempeño en venta cruzada, recuperación de cartera y mejora de servicio se acreditarán un bono adicional de \$ 200.

5.4.5.3 Estrategia 3

Entrega de incentivos ó premios al Punto de Venta. Al de mejor desempeño (% volumen de compra) se les entregarán incentivos económicos de \$100 a los 10 mejores. Total de premios: \$ 1000 al año.

Venta Cruzada. Al vendedor que realice una mejor acción comercial con respecto a venta cruzada se le entregará un incentivo económico de \$ 200 al final del año.

5.4.5.4 Cuantificación de estrategias de impulsión.

CUADRO 5.7: CUANTIFICACIÓN POLÍTICAS DE IMPULSIÓN

| ESTRATEGIAS | ACCIONES | No. VECES | COSTE PARCIAL | COSTE TOTAL |
|--------------|--|-----------|------------------|----------------|
| Estrategia 1 | Contratación de un Director de Mercadeo | 8 | 500,00 | 4000,00 |
| | Creación de un Comité de Mercadeo | 1 | 0,00 | 0,00 |
| Estrategia 2 | Permiso a 3 primeros Vendedores | 3 | 200,00 | 600,00 |
| Estrategia 3 | Premios a 10 Puntos de Venta con mayor desempeño | 10 | 100,00 | 1000,00 |
| Estrategia 4 | Incentivo económico a vendedor con mayor venta cruzada | 1 | 200,00 | 200,00 |
| | | | SUB-TOTAL | 5800,00 |

Fuente: Los Autores y empresa

5.5.5.5 Asignación de responsables

Los responsables de llevar a cabo estas políticas son los Jefes de los departamentos de Ventas, y de Administración.

5.4.6 CUANTIFICACIÓN TOTAL DE LAS ESTRATEGIAS SUGERIDAS.

| CUADRO 5.7 CUANTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS. | | | | |
|--|--|-----------|---------|-----------------|
| ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN | ACCIONES | No. Veces | COSTO | TOTAL |
| Estrategia 1: Sistema de manejo de inventarios | Adquirir un software para manejo ÓPTIMO de inventarios. | 1 | 500,00 | 500,00 |
| Estrategia 2: Mejora en Despachos | Contratar a personal adicional: mayor orden y cuidado de cargas | 8 | 150,00 | 1200,00 |
| Estrategia 3: Reestructuración de Rutas | Entrega de materiales necesarios (cuchillos) | 2 | 50,00 | 100,00 |
| | Análisis de rutas actuales; problemas, frecuencias, horarios. | 2 | 100,00 | 200,00 |
| ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN | | | | |
| ESTRATEGIAS PULL | | | | |
| Estrategia 1: Publicidad en medios masivos | Anuncio de periódico (enero, febrero, abril, mayo, noviembre y diciembre) | 8 | 125,00 | 1000,00 |
| | Anuncio de radio Tomebamba (enero, febrero, abril, mayo, agosto, nov. y diciembre) | 8 | 400,00 | 3200,00 |
| | Anuncio de radio | 6 | 300,00 | 1800,00 |
| Estrategia 2: Publicidad exterior | Contactar con Señal X para cuñas y anuncios visuales. | 8 | 450,30 | 3602,40 |
| Estrategia 3: Patrocinio de eventos | Patrocinador de Deportivo Azogues y otros eventos culturales. | 1 | 6000,00 | 6000,00 |
| Estrategia 4: Relaciones Públicas | Donación económica a Fundación. | 1 | 200,00 | 200,00 |
| ESTRATEGIAS PUSH | | | | |
| Estrategia 1: Relaciones Públicas | Realizar visitas a fábrica, charlas y degustaciones. | 6 | 50,00 | 300,00 |
| Estrategia 2: Merchandising | Entrega de material publicitario; gestión de espacios y mayor apoyo en PV. | 2 | 1200,00 | 2400,00 |
| Estrategia 3: Promoción de Ventas | Realizar degustaciones en 6 principales puntos de venta, 2 veces al año. | 12 | 100,00 | 1200,00 |
| | Entrega de catálogos de productos y recetas a consumidores finales. | 2 | 400,00 | 800,00 |
| ESTRATEGIAS DE IMPULSIÓN | | | | |
| Estrategia 1: Creación de un Comité de Mercadeo | Contratación de un Director de Mercadeo, creación del Comité | 8 | 500,00 | 4000,00 |
| Estrategia 2: Concurso para vendedores | Entrega de incentivo económico a 3 vendedores que cumplan con presupuesto | 3 | 200,00 | 600,00 |
| Estrategia 3: Incentivo al punto de venta | Entrega de premios a los 10 clientes con mejor desempeño. | 10 | 100,00 | 1000,00 |
| Estrategia 4: Incentivo a vendedor por venta cruzada | Incentivo económico a vendedor que obtenga mayor venta nivel de venta cruzada | 1 | 200,00 | 200,00 |
| | Imprevistos (1%) | 1 | 281,02 | 281,02 |
| TOTAL | | | | 28583,42 |

Fuente: Los Autores.

CAPÍTULO VI

6 ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1 ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2005.

Para el año 2005, la empresa Projasa muestra en su balance una pérdida que representa un 0,8% del total de ventas netas, producto de una caída (15%) de sus ventas anuales con respecto al 2004.

Entre las principales causas que llevaron a Projasa a estos resultados tenemos: guerra de precios originado por la competencia, inestabilidad en su fuerza de ventas, cuello de botella en despachos, desperdicio de recursos de la empresa (vehículos parados, problemas en rutas a cumplir, maquinaria subutilizada), y una falta de planificación y organización de la empresa.

En lo referente a los productos, éstos tuvieron gran acogida por el mercado. No obstante, el cuello de botella estuvo en los despachos, los cuales tuvieron muchos problemas que dieron como resultado retrasos en entregas a tiempo e inconvenientes con los clientes.

La utilidad bruta en venta estuvo en el 17,4%, producto de una falta de utilización y optimización de los recursos productivos de la empresa. Por su lado, los gastos de administración y ventas llegan a un 17,2% debido a un incremento sustancial en publicidad y otros rubros de ventas.

Por último, es importante anotar que la empresa realizó una fuerte inversión en nueva infraestructura: nuevo edificio para administración y la apertura del nuevo y moderno punto de venta.

Cuadro 6.1: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2005

| | I TRIMESTRE | | II TRIMESTRE | | III TRIMESTRE | | IV TRIMESTRE | | TOTAL | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|---------------|
| | en \$ | en % | en \$ | en % |
| INGRESOS OPERACIONALES | 417710 | 23,31% | 445690 | 24,87% | 410770 | 22,92% | 518070 | 0,289063 | 1792240 | 100,0% |
| Ventas Netas | 417710 | 23,31% | 445690 | 24,87% | 410770 | 22,92% | 518070 | 28,91% | 1792240 | 100,0% |
| (-) COSTO DE PRODUCCIÓN | 340740 | 19,01% | 385076 | 21,49% | 333980 | 18,63% | 420180 | 23,44% | 1479976 | 82,6% |
| (-) Materia Prima (carnes) y Mat. Directos | 301030 | 16,80% | 344648 | 19,23% | 298018 | 16,63% | 386839 | 21,58% | 1330535 | 74,2% |
| (-) Mano de Obra Directa | 15095 | 0,84% | 14056 | 0,78% | 12569 | 0,70% | 12590 | 0,70% | 54310 | 3,0% |
| (-) Gastos de Fabricación | 24615 | 1,37% | 26372 | 1,47% | 23393 | 1,31% | 20751 | 1,16% | 95131 | 5,3% |
| (=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 76970 | 4,29% | 60614 | 3,38% | 76790 | 4,28% | 97890 | 5,46% | 312264 | 17,4% |
| (-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | 73500 | 4,10% | 80451 | 4,49% | 79705 | 4,45% | 74329 | 4,15% | 307985 | 17,2% |
| (-) Gastos de Administración | 20608 | 1,15% | 20060 | 1,12% | 21362 | 1,19% | 18920 | 1,06% | 80950 | 4,5% |
| (-) Gastos de Ventas | 32330 | 1,80% | 38795 | 2,16% | 39180 | 2,19% | 34720 | 1,94% | 145025 | 8,1% |
| Gastos de Publicidad y Promoción | 5911 | 0,33% | 10239 | 0,57% | 8230 | 0,46% | 10260 | 0,57% | 34640 | 1,9% |
| (-) Gastos Generales Operativos | 5970 | 0,33% | 6890 | 0,38% | 4190 | 0,23% | 5700 | 0,32% | 22750 | 1,3% |
| (-) Gastos por Depreciación | 14592 | 0,81% | 14706 | 0,82% | 14973 | 0,84% | 14989 | 0,84% | 59260 | 3,3% |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 3470 | 0,19% | -19837 | -1,11% | -2915 | -0,16% | 23561 | 1,31% | 4279 | 0,2% |
| (-) Gastos en Impuestos | 1246 | 0,07% | 3366 | 0,19% | 6795 | 0,38% | 6607 | 0,37% | 18014 | 1,0% |
| (=) RESULTADO DEL EJERCICIO | 2224 | | -23203 | | -9710 | | 16954 | | -13735 | -0,8% |

Fuente: Departamento Financiero Projasa

6.2 Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio (PE) es esencial para planear la utilidad. El PE representa el volumen de ventas, en el cual la utilidad de la empresa es cero. Su importancia reside en el hecho de que es el nivel de ventas que se debe obtener para que la empresa guarde un equilibrio¹⁰.

El punto de equilibrio se lo calcula de acuerdo al enfoque del margen de contribución, y se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{MC Unitario}}$$

Donde, los costos fijos son \$ 457.426, y el margen de contribución (precio unitario – costos variables unitarios) es de \$ 0,28.

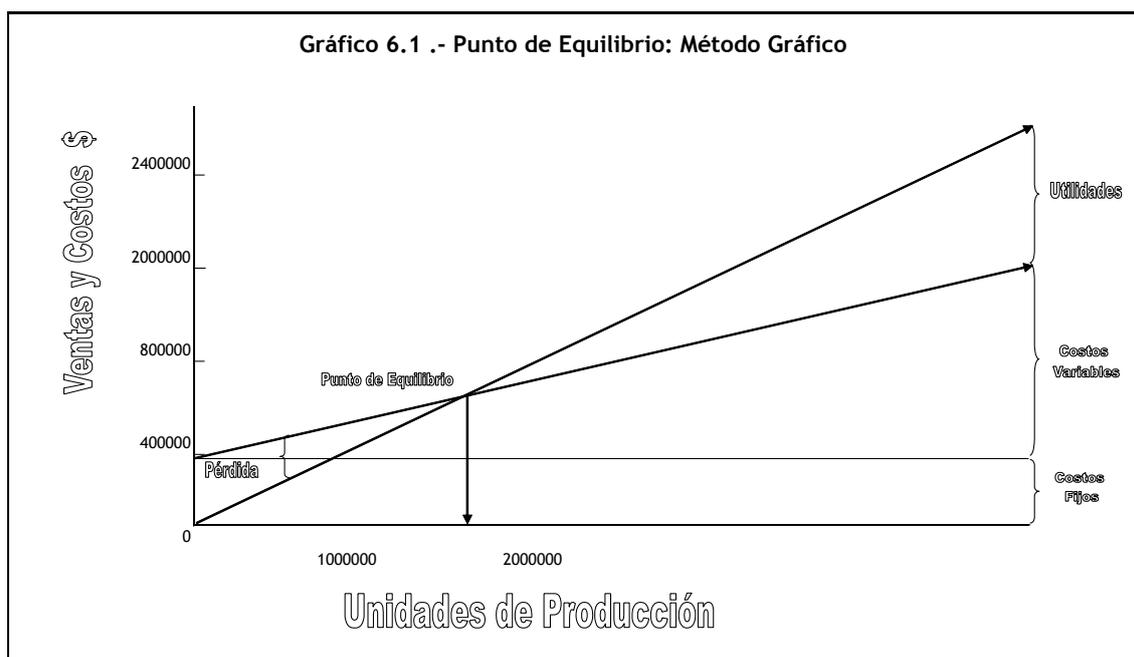
Cuadro 6.2 PUNTO DE EQUILIBRIO PROJASA

| | |
|--|----------------|
| PREVISIÓN DE VENTAS (en Unidades) 10% incremento / 2005 | 1895638 |
| Costes Variables (en \$) | 1436977,8 |
| Costes Fijos (en \$) | 457426 |
| Precio de venta Promedio | 1,04 |
| CV Unitario | 0,76 |
| Magen Contribución Promedio | 0,28 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO (en unidades) | 1622333 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO (en dólares \$) | 1687226 |

Fuente: Los Autores

¹⁰ López Sigüenza, Moisés; Contabilidad Financiera para la gerencia; 2004.

Punto de Equilibrio: Método Gráfico



6.3 Estado de Resultados año 2006.

Para el 2006 se proyecta un incremento del 10% de las ventas netas en dólares, basado en ciertas premisas:

- Mejor desempeño y organización de cada uno de los departamentos de la empresa, a través de una mayor participación y compromiso de todos.
- Optimización de los recursos de la empresa: en el área productiva y comercial (mejora calidad de gasto).
- Mejoramiento de la comunicación a nivel interno: informar sobre planificación estratégica y metas a cumplir para el 2006.

Para la proyección se ha tomado como costo variable a la cuenta de materias primas (y materiales directos); y como costos fijos a la mano de obra y gastos de administración y ventas, debido a que los recursos se encuentran subutilizados y son tratados así por el departamento Financiero de la empresa.

Además, se incluye un incremento del 10% en materias primas debido a un incremento en el costo de las mismas, y un incremento en el volumen de las mismas.¹¹

Se prevé además, una mejora en la calidad de gasto en comunicación, tanto a nivel interno como externo. Se busca entregar un mejor apoyo publicitario al punto de venta, de mejorar el servicio al cliente y de optimizar la información que nos entregue el mercado para mejorar la gestión de la empresa. (VER CUADRO 6.3).

6.4 Impacto de las estrategias.

En el Cuadro 6.4 se observa el impacto que tendrán las estrategias (distribución, comunicación e impulsión) en los objetivos planteados (ventas netas, utilidad bruta, recordación y fidelidad).

¹¹ Estos datos son aproximados y tienen como fuente al contador de la empresa, Ing. Patricio Falconí.

Cuadro 6.3: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2006

| | I TRIMESTRE | | II TRIMESTRE | | III TRIMESTRE | | IV TRIMESTRE | | TOTAL | |
|--|-----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|---------------|
| | en \$ | en % | en \$ | en % | en \$ | en % | en \$ | en % | en \$ | en % |
| INGRESOS OPERACIONALES | 459481 | 23,31% | 490259 | 24,87% | 451847 | 22,92% | 569877 | 28,91% | 1971464 | 100,0% |
| Ventas Netas | 459481 | 23,31% | 490259 | 24,87% | 451847 | 22,92% | 569877 | 28,91% | 1971464 | 100,0% |
| (-) COSTO DE PRODUCCIÓN | 364822 | 18,51% | 412648 | 20,93% | 357821 | 18,15% | 451127 | 22,88% | 1586418,8 | 80,47% |
| (-) Materia Prima (carnes) y Mat. Directos | 325112 | 16,49% | 372220 | 18,88% | 321859 | 16,33% | 417786 | 21,19% | 1436977,8 | 72,89% |
| (-) Mano de Obra Directa | 15095 | 0,77% | 14056 | 0,71% | 12569 | 0,64% | 12590 | 0,64% | 54310 | 2,75% |
| (-) Gastos de Fabricación | 24615 | 1,25% | 26372 | 1,34% | 23393 | 1,19% | 20751 | 1,05% | 95131 | 4,83% |
| (=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 94659 | 4,80% | 77611 | 3,94% | 94026 | 4,77% | 118750 | 6,02% | 385045,2 | 19,53% |
| (-) COSTES ESTRATEGIAS DE MARKETING | 4325 | 0,22% | 7225 | 0,37% | 7025 | 0,36% | 9775 | 0,50% | 28350 | 1,44% |
| Estrategia de Distribución 1 | 0 | 0,00% | 500,00 | 0,03% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 500 | 0,03% |
| Estrategia de Distribución 2 | 0 | 0,00% | 400,00 | 0,02% | 450 | 0,02% | 500,00 | 0,03% | 1350 | 0,07% |
| Estrategia de Distribución 3 | 0 | 0,00% | 100,00 | 0,01% | 0 | 0,00% | 100,00 | 0,01% | 200 | 0,01% |
| Estrategia de Comunicación 1 (PULL) | 3150 | 0,16% | 4050 | 0,21% | 3900 | 0,20% | 4700 | 0,24% | 15800 | 0,80% |
| Estrategia de Comunicación 2 (PUSH) | 1175 | 0,06% | 1175 | 0,06% | 1175 | 0,06% | 1175 | 0,06% | 4700 | 0,24% |
| Estrategia de Impulsión 1 | 0 | 0,00% | 1000 | 0,05% | 1500 | 0,08% | 1500 | 0,08% | 4000 | 0,20% |
| Estrategia de Impulsión 2 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 800 | 0,04% | 800 | 0,04% |
| Estrategia de Impulsión 3 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 1000 | 0,05% | 1000 | 0,05% |
| (-) COSTES PLAN DE MARKETING | 250 | 0,01% | 250 | 0,01% | 250 | 0,01% | 250 | 0,01% | 1000 | 0,05% |
| (-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | 70266,99 | 3,56% | 76571,5 | 3,88% | 75787 | 3,84% | 70857 | 3,59% | 293482,49 | 14,89% |
| (-) Gastos de Administración | 20608 | 1,05% | 20060 | 1,02% | 21362 | 1,08% | 18920 | 0,96% | 80950 | 4,11% |
| (-) Gastos de Ventas | 29097 | 1,48% | 34915,5 | 1,77% | 35262 | 1,79% | 31248 | 1,59% | 130522,5 | 6,62% |
| (-) Gastos Generales Operativos | 5970 | 0,30% | 6890 | 0,35% | 4190 | 0,21% | 5700 | 0,29% | 22750 | 1,15% |
| (-) Gastos por Depreciación | 14591,99 | 0,74% | 14706 | 0,75% | 14973 | 0,76% | 14989 | 0,76% | 59259,99 | 3,01% |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 19817 | 1,01% | -6435 | -0,33% | 10964 | 0,56% | 37868 | 1,92% | 62212,71 | 3,16% |
| (-) Gastos en Impuestos | 1246 | 0,06% | 3366 | 0,17% | 6795 | 0,34% | 6607 | 0,34% | 18014 | 0,91% |
| (=) RESULTADO DEL EJERCICIO | 18571 | | -9801 | | 4169 | | 31261 | | 44198,71 | 2,24% |

Fuente: Departamento Financiero Projasa y Los Autores.

Cuadro 6.4: IMPACTO ESTRATEGIAS.

| ESTRATEGIAS | VENTAS NETAS | | UTILIDAD BRUTA | | RECORDACIÓN | | FIDELIDAD | |
|----------------|--------------|---------------|----------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| | en % | en \$ | en % | en \$ | en % | en puntos | en % | en \$ |
| Distribución 1 | 5% | 8961,2 | 10% | 624,528 | 0% | 0,0% | 1% | 0,0% |
| Distribución 2 | 10% | 17922,4 | 15% | 936,792 | 1% | 0,0% | 15% | 0,3% |
| Distribución 3 | 15% | 26883,6 | 15% | 936,792 | 3% | 0,1% | 10% | 0,2% |
| Comunicación 1 | 20% | 35844,8 | 13% | 811,8864 | 40% | 1,2% | 25% | 0,5% |
| Comunicación 2 | 20% | 35844,8 | 12% | 749,4336 | 40% | 1,2% | 21% | 0,4% |
| Impulsión 1 | 10% | 17922,4 | 10% | 624,528 | 5% | 0,2% | 15% | 0,3% |
| Impulsión 2 | 10% | 17922,4 | 13% | 811,8864 | 7% | 0,2% | 10% | 0,2% |
| Impulsión 3 | 10% | 17922,4 | 12% | 749,4336 | 4% | 0,1% | 3% | 0,1% |
| TOTAL | 100% | 179224 | 100% | 6245 | 100% | 3% | 100% | 2% |

Fuente: Los Autores.

| OBJETIVOS | Incrementos | Valores |
|----------------|-------------|---------|
| Ventas Netas | 10% | 179224 |
| Utilidad Bruta | 2% | 6245,28 |
| Recordación | 3% | 15% |
| Fidelidad | 2% | 21% |

6.5 Posibles escenarios.

A continuación se presentan dos escenarios: uno optimista, en el que existe una mejora ostensible en la gestión comercial de la empresa, con un mejor desempeño, control y seguimiento del accionar de la fuerza de ventas (indicadores clave). En este escenario, las ventas netas incrementan en un 12% con respecto al año 2005, dando como resultado un incremento en la Utilidad bruta de 2%, y una utilidad neta de 72,8 mil dólares, que corresponde a 3,63% de Ventas netas. (VER CUADRO 6.5)

En el escenario pesimista el resultado es una ganancia de \$ 13.862 (0,74% de VN); no obstante se daría una recuperación con respecto al año 2005. En este contexto, la gestión comercial mejora a un ritmo menor al esperado, la respuesta de los clientes es buena y se comienza a recuperar posiciones que se estaban perdiendo en el mercado. (VER CUADRO: 6.6)

Cuadro 6.5: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2006 (OPTIMISTA)

| | I TRIMESTRE | | II TRIMESTRE | | III TRIMESTRE | | IV TRIMESTRE | | TOTAL | | TOTAL | |
|---|-------------|--------|--------------|--------|---------------|--------|--------------|--------|-----------|--------|------------|--------|
| | en \$ | en % | en \$ | en % | en \$ | en % | en \$ | en % | en \$ | en % | en \$ | en % |
| INGRESOS OPERACIONALES | 467835,2 | 23,31% | 433500,572 | 21,33% | 43187467 | 20,42% | 421500238 | 20,42% | 33201028 | 15,91% | 10082852 | 100,0% |
| Ventas Netas | 467835,2 | 23,31% | 433500,572 | 21,33% | 43187467 | 20,42% | 421500238 | 20,42% | 33201028 | 15,91% | 10082852 | 100,0% |
| (-) COSTO DE PRODUCCIÓN | 364822 | 18,17% | 3497126 | 16,18% | 3558212 | 16,57% | 34281127 | 16,22% | 43178864 | 20,94% | 7953892,05 | 80,77% |
| (-) Materia Prima (Materiales directos) y Mat. Directos | 325112 | 16,20% | 3087220 | 14,08% | 3492185 | 16,18% | 3068786 | 14,58% | 3984487 | 18,17% | 7135045,05 | 72,82% |
| (-) Mano de Obra Directa | 15095 | 0,75% | 15095046 | 0,80% | 14052569 | 0,75% | 12562590 | 0,67% | 1259543 | 0,67% | 2,5% | 310 |
| (-) Gastos de Fabricación | 24615 | 1,23% | 24615372 | 1,31% | 26323393 | 1,40% | 23390751 | 1,24% | 2075951 | 1,0% | 4,7% | 131 |
| (=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 103013 | 5,13% | 8888545 | 4,12% | 72560241 | 3,86% | 88380111 | 4,70% | 112182089 | 5,96% | 2087969,95 | 19,23% |
| (-) COSTES ESTRATEGICOS DE MARKETING | 10325 | 0,22% | 4325225 | 0,23% | 7225025 | 0,38% | 7029774 | 0,37% | 9775283 | 5,02% | 1,42% | 350 |
| Estrategia de Distribución 1 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,03% |
| Estrategia de Distribución 2 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,07% |
| Estrategia de Distribución 3 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,01% |
| Estrategia de Comunicación 1 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,84% |
| Estrategia de Comunicación 2 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,25% |
| Estrategia de Impulsión 1 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,21% |
| Estrategia de Impulsión 2 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,04% |
| Estrategia de Impulsión 3 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,05% |
| (-) COSTES PLAN DE MARKETING | 250 | 0,01% | 250250 | 0,01% | 250250 | 0,01% | 250250 | 0,01% | 2501000 | 0,01% | 0,05% | 0,05% |
| (-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS | 20608 | 1,03% | 21600040 | 1,10% | 2000362 | 1,07% | 21368920 | 1,49% | 189200950 | 10,01% | 14,00% | 4,30% |
| (-) Gastos de Administración | 30713,5 | 1,53% | 30738552 | 1,63% | 36853221 | 1,98% | 37232984 | 1,98% | 3296773 | 15,75% | 613073,75 | 7,32% |
| (-) Gastos de Ventas | 5970 | 0,30% | 5970890 | 0,32% | 6890190 | 0,37% | 4196700 | 0,27% | 5700227 | 3,0% | 1,13% | 2750 |
| (-) Gastos Generales Operativos | 14591,99 | 0,73% | 14591990 | 0,78% | 14700973 | 0,78% | 14978980 | 0,80% | 14989259 | 9,08% | 2,59% | 599,99 |
| (-) Gastos por Depreciación | 26554 | 1,32% | 1236653 | 0,66% | -1342720 | -0,7% | 3366493 | 1,82% | 29590806 | 26,57% | 4,52% | 76,21 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 1246 | 0,06% | 1246365 | 0,07% | 3366795 | 0,18% | 6796607 | 0,36% | 6607181 | 40,35% | 0,90% | 1014 |
| (-) Gastos en Impuestos | 25308 | 1,26% | -2827 | -0,01% | 10425 | 0,05% | 39886 | 0,02% | 72792,26 | 0,36% | 0,74% | 0,74% |
| (=) RESULTADO DEL EJERCICIO | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Departamento de Finanzas y Los Autores.

6.6 Plan de contingencia.

Nuestro plan de Contingencia consiste en reconocer la importancia de elaborar un plan de Apoyo a Clientes, basado en la entrega de asesoría, capacitación y un mayor soporte a actividades promocionales. En las entrevistas realizadas a clientes de las diferentes rutas, se denunció la falta de apoyo en dichas acciones, que permitirán en última instancia, una mayor rotación del producto en el punto de venta.

La inversión necesaria para mejorar el apoyo representa un 0,48% de las ventas netas proyectadas para el año 2006. Estas incluyen acciones como:

- **Relaciones Públicas:** visita, degustaciones, y charlas de capacitación sobre empresa, producto, servicio al cliente.
- **Merchandising:** entrega de material publicitario, artículos promocionales (gorras, camisetas, delantales, calcomanías, pizarras de precios).
- **Promoción:** degustaciones en puntos de venta de distribuidores mayoristas, en ferias/ mercados; desarrollo de catálogos y trípticos.

Dentro de una estrategia de mejora de la distribución, y más explícitamente del área de despachos, es necesario que el encargado de este departamento conozca lo que el departamento de producción tiene planificado en su orden producción semanal. Esto permitirá conocer con anterioridad al equipo de ventas lo que se tiene y lo que se va a tener en producto terminado. Esto no representa un gasto económico adicional, sino un mayor orden y planificación.

Por último, sugerimos destinar recursos para la creación de un Comité de Mercadeo, para lo que se debe proceder a la contratación de un Director

Comercial, encargado de planificar, controlar y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

El resultado proyectado es de -0,16% para el 2006, con una inversión que representa el 0,48% del total de ventas de la empresa.

| Cuadro 6.7: PLAN DE CONTINGENCIA | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|--|
| | I TRIMESTRE | | II TRIMESTRE | | III TRIMESTRE | | IV TRIMESTRE | | TOTAL | | |
| | en \$ | en % | en \$ | en % | |
| INGRESOS OPERACIONALES | 430241,3 | 21,82% | 459060,7 | 23,29% | 423093,1 | 21,46% | 533612,1 | 27,07% | 1846007,2 | 93,6% | |
| Ventas Netas | 459481 | 23,31% | 490259 | 24,87% | 451847 | 22,92% | 569877 | 28,91% | 1971464 | 100,0% | |
| (-) COSTO DE PRODUCCIÓN | 349771 | 17,74% | 395415 | 20,06% | 342921 | 17,39% | 431785 | 21,90% | 1519892,1 | 77,09% | |
| (-) Materia Prima (carnes) y Mat. Directos | 310061 | 15,73% | 354987 | 18,01% | 306959 | 15,57% | 398444 | 20,21% | 1370451,1 | 69,51% | |
| (-) Mano de Obra Directa | 15095 | 0,77% | 14056 | 0,71% | 12569 | 0,64% | 12590 | 0,64% | 54310 | 2,75% | |
| (-) Gastos de Fabricación | 24615 | 1,25% | 26372 | 1,34% | 23393 | 1,19% | 20751 | 1,05% | 95131 | 4,83% | |
| (=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 80470 | 4,08% | 63645 | 3,23% | 80173 | 4,07% | 101827 | 5,17% | 326115,15 | 16,54% | |
| (-) COSTES ESTRATEGIAS DE MARKETING | 1175 | 0,06% | 2175 | 0,11% | 2675 | 0,14% | 3475 | 0,18% | 9500 | 0,48% | |
| Estrategia de Distribución 1 | 0 | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | |
| Estrategia de Comunicación 1 (PULL) | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | |
| Estrategia de Comunicación 2 (PUSH) | 1175 | 0,06% | 1175 | 0,06% | 1175 | 0,06% | 1175 | 0,06% | 4700 | 0,24% | |
| Estrategia de Impulsión 1 | 0 | 0,00% | 1000 | 0,05% | 1500 | 0,08% | 1500 | 0,08% | 4000 | 0,20% | |
| Estrategia de Impulsión 2 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 800 | 0,04% | 800 | 0,04% | |
| 250 | 0,01% | 250 | 0,01% | 250 | 0,01% | 250 | 0,01% | 1000 | 0,05% | | |
| (-) COSTES PLAN DE MARKETING | 71883,49 | 3,65% | 78511,25 | 3,98% | 77746 | 3,94% | 72593 | 3,68% | 300733,74 | 15,25% | |
| (-) Gastos de Administración | 20608 | 1,05% | 20060 | 1,02% | 21362 | 1,08% | 18920 | 0,96% | 80950 | 4,11% | |
| (-) Gastos de Ventas | 30713,5 | 1,56% | 36855,25 | 1,87% | 37221 | 1,89% | 32984 | 1,67% | 137773,75 | 6,99% | |
| (-) Gastos Generales Operativos | 5970 | 0,30% | 6890 | 0,35% | 4190 | 0,21% | 5700 | 0,29% | 22750 | 1,15% | |
| (-) Gastos por Depreciación | 14591,99 | 0,74% | 14706 | 0,75% | 14973 | 0,76% | 14989 | 0,76% | 59259,99 | 3,01% | |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 7162 | 0,36% | -17291 | -0,88% | -498 | -0,03% | 25509 | 1,29% | 14881,41 | 0,75% | |
| (-) Gastos en Impuestos | 1246 | 0,06% | 3366 | 0,17% | 6795 | 0,34% | 6607 | 0,34% | 18014 | 0,91% | |
| (=) RESULTADO DEL EJERCICIO | 5916 | | -20657 | | -7293 | | 18902 | | -3133 | -0,16% | |

Fuente: Departamento Financiero Projasa y Los Autores.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones.

- La industria de productos cárnicos y elaboración de embutidos está viviendo un estrechamiento de mercado, debido a la existencia de una creciente competencia basada en la adopción de mayores esfuerzos de mercadotecnia y por el ingreso de nuevos competidores (Los Frailes, Embutidos de la Sierra, Supermaxi).
- La empresa tiene como una de sus principales fortalezas que su marca ha permanecido en el mercado alrededor de 25 años, lo que le ha permitido un mayor conocimiento del mismo (curva de aprendizaje).
- Se percibe desorganización y falta de planificación en el departamento de ventas; en especial en el área de despachos, lo que causa retrasos en las salidas, y por consiguiente en una mal servicio al cliente.
- En el departamento de Ventas no existen políticas claras (pago de comisiones, crédito, cobros) por lo que la fuerza de ventas no está teniendo un buen desempeño y una falta de compromiso para el logro de los objetivos comunes. Falta de indicadores clave que faciliten el seguimiento y control de la gestión realizada.
- Los productos tienen buena aceptación en el consumidor final (92% lo califican de bueno y muy bueno). No obstante, han existido ciertos defectos en la calidad del producto: han sido eventuales pero eso causa una mala reputación de la calidad.
- Los productos, dentro del ciclo de vida, están llegando a la fase de maduración, por lo que se deben realizar ajustes en las estrategias a seguir a futuro.
- Los clientes (y los vendedores) señalan la falta de apoyo en el punto de venta. Se debería incrementar el soporte, vía entrega de material publicitario de buena calidad, catálogo de productos y una mayor capacitación a los clientes (Relaciones Públicas).

7.2 Recomendaciones.

- Para que un plan de acción comercial (PAC) sea operativo y realista, han de ser previamente consultados y consensuados con las distintas áreas funcionales de la empresa.
- Para que un PAC funcione, precisa un llamado “caldo de cultivo” en la empresa, sin el cual no se podría progresar: debe existir un mínimo de mentalidad de mercadeo.
- Todo PAC debe tener en cuenta los condicionantes financieros e incluirlos.
- Lograr (o al menos tratar) al máximo la coherencia entre: diagnóstico-objetivos-medios.
- Mercadeo es reflexión, y ventas, acción. El plan de acción comercial no debe ser sólo reflexivo, ni sólo acción: debe existir un equilibrio entre conceptos, estrategias y acciones concretas.
- Las previsiones que se incluyan en el plan deben ser realistas: ni muy optimistas, ni pesimistas.
- Todo plan debe tener un margen de cobertura aceptable. Además del realismo, se debe buscar protección (reservas en ventas y gastos).
- Todo plan de acción comercial debe tener un plan de contingencias.
- Dedicar una atención especial para el caso de planes para nuevos productos. Recordar que muchos planes están fracasando por errores de base.
- Finalmente, una recomendación incluso aparentemente ingenua, pero con un gran valor: antes de hacer los planes del año que viene, analice cómo se han desarrollado (o están desarrollando) los del año actual y ser conscientes de los posibles desvíos.
- Para la búsqueda de *ventaja competitiva*, un paso muy importante es realizar un *análisis de valor* para el cliente. El *objetivo* es determinar los beneficios que desean los clientes y cómo perciben ellos el valor relativo de las ofertas de los proveedores en competencia. (VER ANEXO 7.1).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **ÁVILA SALVADOR A.** Manual de Mercadeo. Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña.
2. **COHEN W.** Plan de Mercadotecnia. Tercera Edición. Grupo Patria Cultural. México, 2004.
3. **Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos (ENIGHU).** Tomo III, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito, 2004.
4. **FERRÉ TRENZANO J M.** El plan de mercadeo, la planificación y el management. Editorial Océano. Barcelona 2003.
5. **FERRÉ TRENZANO J M.** Estrategias de Comunicación y la Publicidad en la Empresa. Editorial Océano. Barcelona 2003.
6. **FERRÉ TRENZANO J. M.** Estrategias de productos y precios. Editorial Océano. Barcelona, 2003.
7. **FERRÉ TRENZANO J. M.** La Promoción de Ventas y el Merchandising. Editorial Océano. Barcelona, 2003.
8. **FERRÉ TRENZANO J M.** Mercadeo, Mercado y Competitividad. Editorial Océano. Barcelona, 2003.
9. **FERRÉ TRENZANO J M.** La Investigación de mercados en la práctica. Editorial Océano. Barcelona 2003.
10. **GULTINAN J, GORDON P.** Administración de Mercadeo. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia, 1994.
11. **KOTLER P.** Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996.
12. **LOPEZ SIGÜENZA M.** Contabilidad Financiera para la Gerencia. Programa de Postgrado MBA Universidad del Pacífico. Cuenca, 2004.
13. **PÁSTOR HERRERA L.** Plan AK DAMM. Universidad Politécnica de Cataluña. España 2003.
14. **ROBINAT RIVADULLA J M.** La Gestión y Relación con los Clientes. Editorial Océano. Barcelona, 2003.

15. TRIGO G. Mercadeo Internacional. Editorial Océano. Barcelona, 2003.

