

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS.**

Trabajo de titulación:

**“ESTUDIO DEL MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
PROCARNES S.A, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE  
POLLOS EN LA CIUDAD DE QUITO, Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD, AÑO 2014.”**

Realizado por:

**ESTEBAN ANDRÉS PULLES TULCANAZA**

Directora del Proyecto:

**MBA. MARÍA EULALIA CHÁVEZ**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Quito, 3 de Agosto de 2015



## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, ESTEBAN ANDRÉS PULLES TULCANAZA, con cedula de ciudadanía #171830112-8, declaro bajo juramento que el estudio aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....  
Esteban Andrés Pulles Tulcanaza  
CC: 171830112-8

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación de titulación:

**“ESTUDIO DEL MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
PROCARNES S.A, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE POLLOS, EN LA  
CIUDAD DE QUITO, Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD, AÑO 2014.”**

Realizado por:

**ESTEBAN ANDRÉS PULLES TULCANAZA**

como Requisito para la Obtención del Título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

ha sido dirigido por la profesora

**MBA. MARÍA EULALIA CHÁVEZ**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

.....  
MBA. María Eulalia Chávez

**DIRECTORA**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres, por todo su amor, entrega y sacrificio; porque supieron inculcarme valores y principios que han guiado mi vida. Gracias a ustedes me he convertido en lo que soy.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer infinitamente a Dios en primer lugar por este éxito, siendo Él la fuente de mi vida. A mi padre Gustavo y a mi madre Elena, quienes me han guiado hasta este momento, y me han motivado a lograr este sueño.

A mi Directora de tesis MBA. María Eulalia Chávez, por su acertada dirección, quien me ha guiado en el desarrollo del presente estudio, su profesionalismo y entrega fueron determinantes al momento de conformar este documento.

A la Universidad Internacional SEK por su esfuerzo de formas profesionales íntegros.

## RESUMEN EJECUTIVO

La firma Procarnes S.A. es una empresa familiar dedicada a la producción avícola, ofreciendo sus productos con calidad desde el año 2007. Garantizar la calidad, ha sido el eslogan de la empresa desde su fundación, en consecuencia los pollos son seleccionados cuidadosamente a fin de garantizar un tamaño y peso óptimo. Procarnes ha manejado su política de ventas dirigido a un mercado selecto sin la intención de abarcar una gran porción de mercado. Su producción ha sido constante y su sabor característico.

Por otra parte el mercado ha evolucionado constantemente y la empresa no ha estado preparada para tales cambios, debido a que ha permanecido en un paradigma de mercado.

El presente estudio se presenta como una alternativa para que la empresa ingrese en una nueva dimensión de mercado. La investigación está dividida en tres fases, siendo la primera el planteamiento del problema de investigación, seguida de la fundamentación teórica y de diagnóstico, culminando con la validación del proyecto de investigación y desarrollo. Consolidando la base teórica y adaptándola a la realidad de la empresa, se logró determinar las estrategias más apropiadas para provocar un impacto positivo en la rentabilidad, a fin de maximizar los beneficios económicos y expandir los límites de mercado.

El desarrollo sostenido es la nueva visión que posee la empresa, para ello ha identificado a través de la investigación de mercados las necesidades y requerimientos reales de los clientes, a fin de diseñar técnicas de crecimiento.

Procarnes S.A., ahora posee una visión panorámica aduciendo que...“*El crecimiento constante es el mejor mecanismo de supervivencia*” Amancio Ortega.

## EXECUTIVE SUMMARY

The firm Procarnes S.A. is a family business, dedicated to poultry production, offering its quality products since 2007. To ensure quality, it has been the slogan of the company since its foundation, therefore poultries are carefully selected to ensure the size and optimal weight.

Procarnes has handled its sales policy aimed at the market without intending to cover a large market share. Its production has been steady and the company has not been prepared for changes, because the company has fallen in a market paradigm. Doing the same things does not mean they are right doing things right, much less in the corporate sector where exist intrinsic and exogenous factors.

This study presented as an alternative for the company to come in a new market dimension. The research has divided into three phases, the first one being the research problem statement followed by the theories foundation and diagnostic, culminating with validation of the research and development. The strategies have been adapted to the company reality to determine the most appropriate techniques to create a positive impact on profitability in order to maximize economic benefits and expand our market.

Sustainable development is a new concept for the company that nowadays identified through market research needed and requirements of customers, to design growth techniques.

Procarnes SA, applies a new thinking "*The steady growth is the best coping mechanism*" by Amancio Ortega





# ÌNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>FASE 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	1
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
<b>1.1. Formulación Del Problema</b> .....	3
<b>1.2. Sistematización Del Problema</b> .....	3
<b>1.3. Objetivo General</b> .....	4
<b>1.4. Objetivos Específicos</b> .....	4
<b>1.5. Justificación</b> .....	4
<b>1.6. Identificación Y Caracterización De Variables</b> .....	6
<b>1.7. Novedad / Innovación</b> .....	6
<b>2. EL MÉTODO</b> .....	6
<b>2.1. Nivel De Estudio</b> .....	6
<b>2.2. Modalidad De Investigación</b> .....	7
<b>2.3. Método</b> .....	7
<b>2.4. Operacionalización De Variables</b> .....	9
<b>2.5. Selección Instrumentos Investigación</b> .....	10
<b>2.6. Validez Y Confiabilidad De Instrumentos</b> .....	10
<b>3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.</b> .....	10
<b>3.1. Recursos Humanos.</b> .....	10
<b>3.2. Recursos Técnicos Y Materiales</b> .....	11
<b>3.3. Recursos Financieros</b> .....	11
<b>1.1. Cronograma De Trabajo</b> .....	12
<b>FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO.</b> .....	13
<b>1.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	13
<b>1.1. Marco Conceptual</b> .....	13
<b>1.2. Marco Teórico</b> .....	13
<b>1.3. Marco Referencial</b> .....	21
<b>1.4. Marco Legal</b> .....	26
<b>2. DIAGNÓSTICO</b> .....	29
<b>2.1. Ambiente Externo</b> .....	30
<b>2.1.1. Macro Entorno.-</b> .....	30
<b>2.1.2. Micro Entorno</b> .....	38
<b>3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b> .....	54
<b>3.1.1. Elaboración de los instrumentos de investigación.</b> .....	54

3.1.2. Recolección de datos.....	55
3.1.3. Procesamiento, análisis e interpretación.....	56
<b>FASE 3: VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.</b>	<b>72</b>
1.RESUMEN DE OBSERVACIÓN: .....	72
2.HIPÓTESIS .....	75
3.PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN .....	76
4.DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN (ANTÍTESIS) DE LA HIPÓTESIS. ....	85
4.EVALUACIÓN FINANCIERA .....	85
5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	92
6.BIBLIOGRAFÍA .....	95
7.ANEXOS .....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Universo de investigación	8
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables	9
Tabla 3 Recursos financieros desarrollo del proyecto	11
Tabla 4 Resumen Producción y consumo avícola	38
Tabla 5 Cuadro de Proveedores de Insumos avícolas	42
Tabla 6 Principales competidores del sector	44
Tabla 7 Participación de Mercado	45
Tabla 8 Distribución mercados mayoristas	51
Tabla 9 Tabulación pregunta No. 1 de la encuesta	56
Tabla 10 Tabulación pregunta No. 2 de la encuesta	57
Tabla 11 Tabulación pregunta No. 3 de la encuesta	58
Tabla 12 Tabulación pregunta No. 4 de la encuesta	59
Tabla 13 Tabulación pregunta No. 5 de la encuesta	60
Tabla 14 Tabulación pregunta No. 6 de la encuesta	61
Tabla 15 Tabulación pregunta No. 7 de la encuesta	62
Tabla 16 Tabulación pregunta No. 8 de la encuesta	63
Tabla 17 Tabulación pregunta No. 9 (Frescura del Producto)	64
Tabla 18 Tabulación pregunta No. 9 (Tamaño del producto)	64
Tabla 19 Tabulación pregunta No. 9 de la encuesta (Crédito)	65
Tabla 20 Tabulación pregunta No. 9 (Empaque)	66
Tabla 21 Tabulación pregunta No. 10	67
Tabla 22 Tabulación pregunta No. 11 de la encuesta	68
Tabla 23 Tabulación pregunta No. 12 de la encuesta	69
Tabla 25 Costos de Implementación de Marketing MIX	85
Tabla 26 Tabla de amortización de la Deuda.	86

## ÌNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Cronograma de trabajo.....	12
Gráfico 2 Marketing estratégico y operativo.....	14
Gráfico 3 Proceso de Planeación Estratégica.....	15
Gráfico No. 4 Matriz de Ansoff.....	16
Gráfico 5 Matriz SWOT.....	17
Gráfico 6 Análisis PIB Sectorial.....	31
Gráfico 7 Niveles de Inflación por Países.....	32
Gráfico 8 Proyección de Consumo carne Avícola y Porcina.....	33
Gráfico 9 Tendencia de Consumo.....	33
Gráfico 10 Distribución del consumo de Carnes países desarrollados.....	34
Gráfico 11 Distribución del consumo de Carnes países en desarrollo.....	34
Gráfico 12 Proyección Crecimiento Poblacional Ecuador.....	36
Gráfico 13 Fuerza Laboral Sector Rural.....	37
Gráfico 14 Existencia Aves de corral (en miles).....	39
Gráfico 15 Numero de aves por especie y porcentaje según Región.....	40
Gráfico 16 Numero de Aves criadas en planteles Avícolas.....	40
Gráfico 17 Producción Avícola por Región.....	41
Gráfico 18 Concentración de Proveedores Avícolas por Provincia.....	45
Gráfico 19 Cadena de Valor.....	47
Gráfico 20 Localización empresa Procarnes.....	49
Gráfico 21 Organigrama empresarial.....	50
Gráfico 22 Logotipo.....	51
Gráfico 23 Diagrama de Flujo Proceso Productivo.....	53
Gráfico 24 Gráfico Tabulación pregunta No.1.....	56
Gráfico 25 Gráfico Tabulación pregunta No.2.....	57
Gráfico 26 Gráfico Tabulación pregunta No.3.....	58
Gráfico 27 Gráfico Tabulación pregunta No.4.....	59
Gráfico 28 Gráfico Tabulación pregunta No.5.....	60
Gráfico 29 Gráfico Tabulación pregunta No.6.....	61
Gráfico 30 Gráfico Tabulación pregunta No.7.....	62

Gráfico 31 Gráfico Tabulación pregunta No.8.....	63
Gráfico 32 Gráfico de la Tabulación (Frescura del Producto).....	64
Gráfico 33 Gráfico de la Tabulación (Tamaño del Producto).....	65
Gráfico 34 Gráfico de la Tabulación (Crédito).....	65
Gráfico 35 Gráfico de la Tabulación (Empaque).....	66
Gráfico 36 Gráfico de la Tabulación pregunta No. 10.....	67
Gráfico 37 Gráfico de la Tabulación pregunta No. 11.....	68
Gráfico 38 Gráfico de la Tabulación pregunta No. 12.....	69
Gráfico 39 Matriz SWOT.....	76
Gráfico 40 Marketing MIX- Producto.....	81
Gráfico 41 Marketing MIX Precio.....	82
Gráfico 42 Marketing MIX Plaza.....	83
Gráfico 43 Marketing MIX Promoción.....	84
Gráfico 44 Cálculo Costo promedio Ponderado.....	86
Gráfico 45 Determinación de la demanda.....	88
Gráfico 46 Determinación de ingresos.....	88
Gráfico 47 Flujo de caja Proyectado.....	90
Gráfico 48 Resumen de indicadores financieros.....	91
Gráfico 49 Punto de Equilibrio.....	91

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Encuesta.....	111
ANEXO B Guion para el Focus Group.....	113
ANEXO C Planta de Producción .....	114

# FASE 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La producción avícola es una de las más importantes dentro del sector agropecuario mundial, tal es el caso que según las proyecciones elaboradas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), pronostican que el consumo de pollo se incrementará un 19,80% entre el periodo comprendido del 2013 al 2022.<sup>1</sup>

La carne de pollo es la segunda proteína más consumida en el mundo, debido a sus propiedades organolépticas (sabor, olor, textura), a más de ser una de las carnes que posee menor grado de grasas saturadas. Existen varias razones por las cuales en nuestro país es considerado un producto de consumo importante como son la accesibilidad, ausencia de restricciones, variedad de presentaciones y versatilidad en la preparación.

En el Ecuador, esta actividad es de gran importancia debido a que es dinamizadora de la economía local; según datos de la última encuesta del INEC sobre Producción Agropecuaria Continua, el número de aves criadas en planteles avícolas se incrementó en un 7,99% entre 2010 y 2011, creando fuentes de empleo directas e indirectas. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, 2012) (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, 2012); Inclusive según los datos proporcionados por la Corporación Nacional Avícola Ecuatoriana CONAVE, la participación en el año 2012 respecto al PIB agropecuario fue del 13% y del 4% de la PEA.

---

<sup>1</sup> OCDE/FAO (2013), OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2013-2022, Texcoco, Estado de México, Universidad Autónoma Chapingo.



El sector avícola se desarrolla muy rápidamente considerando que la inversión para este tipo de negocios es alta y la recuperación del capital es a largo plazo, sin embargo este crecimiento de la demanda motiva a las empresas a ser mucho más dinámicas y competitivas para satisfacer las necesidades de los consumidores y cubrir dicho crecimiento. A esto se agrega la capacidad de las empresas para evolucionar y adaptarse a un mercado continuamente cambiante, así como la adopción de estrategias de marketing para aumentar participación de mercado, incrementar las ventas, y rediseño del Marketing MIX para de este modo cumplir con los objetivos empresariales.

La empresa Procarnes S.A, es una empresa familiar, legalmente constituida en el año 2007, que se dedica a la producción y comercialización de pollos, abasteciendo a supermercados, mercados municipales, minoristas y tiendas de barrios ubicados en la ciudad de Quito. A lo largo de su crecimiento la empresa ha manejado procesos de producción básicos y ha ido evolucionando y mejorando sus procesos administrativos logísticos, y ha generado fuentes importantes de empleo, abarcando una pequeña porción de mercado.

En la actualidad la empresa afronta un estancamiento en las ventas y su repercusión en la rentabilidad. Parte de este fenómeno puede originarse por la comodidad en la que se ha encontrado la empresa, tal es el caso que el proceso productivo es anticuado y carece de tecnificación lo que incrementa costos de producción. Si bien es cierto las ventas son el motor de la empresa pero detrás de ello existe una estructura de marketing que es lo que realmente produce un impacto al consumidor y genera la motivación de compra de un determinado bien o servicio; por ende la adecuada estructura de marketing es de suma importancia ya que es una herramienta que se convierte en el alma empresarial. Sin embargo la empresa ha manejado presupuestos conservadores en marketing evidenciando que los propietarios han considerado que invertir recursos en acciones de marca son ineficientes y conllevan al despilfarro de dinero.

De igual manera la empresa no ha realizado renovación de sus equipos y maquinarias, mismos que se vienen utilizando desde el inicio de sus actividades en el año 2007, considerando que estos son suficientes para la producción que se realiza.

Al final estas falencias desembocan en cifras numéricas. Los resultados financieros de los últimos dos años han causado mucha preocupación a sus dueños, por lo que la empresa requiere de alternativas para evitar perder competitividad en el mercado local, opciones de mejoramiento de procesos y acciones para incrementar su rentabilidad.

Según (Borghino, 2012) en su libro “el Arte de innovar para no Morir”, menciona que varias empresas únicamente desean continuar en el mercado que los vio crecer y permanecen en una posición de bienestar, sin proyectarse e inmiscuirse en la innovación y adaptarse al cambio inminente. Consientes de esto los propietarios de la empresa actualmente están dispuestos a romper paradigmas y a renunciar a la zona de confort en la que se ha encontrado, para tener posibilidades de crecimiento y desarrollo empresarial en los mercados para así satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

## **1.1. Formulación Del Problema**

¿La falta de una planificación estratégica de marketing impacta directamente en la rentabilidad de la empresa Procarnes S.A.?

## **1.2. Sistematización Del Problema**

¿Cuál es el nivel de aceptación de los productos de la empresa Procarnes entre los consumidores actuales y potenciales?

¿Cuáles son las estrategias de Marketing que utiliza actualmente la empresa frente a las que debería utilizar?

¿Cuál es el costo beneficio de aplicar nuevas estrategias de marketing?

### **1.3.Objetivo General**

Determinar el impacto en la rentabilidad de la empresa Procarnes S.A. con la aplicación de un plan de marketing estratégico.

### **1.4.Objetivos Específicos**

- Determinar a través de una investigación de mercado la preferencia de consumo, frecuencia, grado de aceptación, atributos del producto, precios, entre otros.
- Identificar la competencia directa e indirecta de la empresa Procarnes y su grado de participación en el mercado.
- Evaluar las estrategias de marketing que la empresa utiliza, en la actualidad y el impacto en el mercado de la aplicación de nuevas estrategias.
- Realizar un análisis financiero para medir el costo beneficio que genere la implementación de las estrategias en la rentabilidad.

### **1.5.Justificación**

Actualmente en la empresa Procarnes, existe una disminución considerable de las ventas, así como una reducción de la participación de mercado, debido a la carencia de un plan estratégico de marketing que le permita llegar de mejor manera al cliente y generar mayores ventas y beneficios para la empresa; los propietarios temen que la empresa pueda cesar funciones si no se realiza un análisis minucioso integral de la misma y del mercado en el cual se desempeña.

El estudio se presenta como una solución al estancamiento de la empresa; lo que converge en determinar las estrategias adecuadas para la empresa en análisis, esto permitirá promover su desarrollo, contrarrestar las debilidades y potencializar sus fortalezas. Se analizarán

múltiples opciones de mejoramiento para asegurar su permanencia en la industria local y convertirse en una empresa con mayor competitividad.

La investigación desea determinar la estructura del marketing adecuada que genere beneficios y potencialice sus ventas para obtener incrementos de la rentabilidad a través de una buena gestión financiera. A más del análisis del marketing estratégico que la empresa requiere, como parte esencial del estudio se realizará un estudio técnico del producto cuya información se obtendrá del estudio de mercado, a fin de identificar cuáles son los atributos y requerimientos de los clientes a fin de adaptar el producto a dichas predilecciones. Es importante mencionar que por más que se logre determinar una estructura adecuada de marketing para la empresa, si el producto no cumple con las expectativas de los clientes no tendrá el impacto esperado.

Así mismo a través de los métodos de recolección de información como son la encuesta y entrevista se podrán identificar aspectos importantes del marketing mix frecuencia de compra, competencia a fin de diseñar y establecer tácticas para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se identificará el proceso productivo a través de un estudio técnico, lo cual será de vital importancia su análisis para identificar tiempos muertos, malas prácticas y otros factores que puedan injerir en el proceso productivo, a fin de sugerir cambios, con la finalidad de optimizar e innovar el proceso de producción.

Todo el estudio en mención podrá ser cuantificable y medible por lo que a su culminación se presentará el estudio financiero en base a datos históricos y proyecciones, con lo cual se obtendrán indicadores financieros para identificar y determinar la viabilidad de la propuesta y posterior toma de decisiones por parte de los propietarios.

## **1.6. Identificación Y Caracterización De Variables**

Variable Independiente: Estudio del Marketing Estratégico

Variable Dependiente: Rentabilidad de la empresa Procarnes.

## **1.7. Novedad / Innovación**

El estudio en mención se considera una innovación, debido a que se desea realizar una reingeniería de la estructura de marketing y de dirección administrativa.

La eficiencia y eficacia son elementos que forman parte del éxito; por ende analizar el flujo de procesos y generar simplificación de los mismos, es parte de la innovación del presente estudio.

En la actualidad las actividades de marketing de Procarnes no se desarrollan en base a una planificación estratégica por ende se naufraga sin dirección en mercados continuamente cambiantes, el estudio incorporará una organización y planeación de marketing enfocada hacia el mejoramiento continuo de la empresa.

Estas propuestas repercutirán en el mejoramiento global de la empresa Procarnes. Dicha innovación podrá ser cuantificable ya que se podrá medir el impacto que se genere en la rentabilidad; para ello se analizará el mercado, procedimientos de producción, ámbito administrativo y financiero de la empresa Procarnes S.A. Esta actividad se ejecutará a través de un diagnóstico del mercado y análisis de Marketing MIX con el fin de proponer un Plan Estratégico sólido y sustentable a lo largo del tiempo.

## **2. EL MÉTODO**

### **2.1. Nivel De Estudio**

**Método Descriptivo.**- según (Borda, 2008) menciona que la investigación descriptiva es un método científico que tiene por finalidad describir características fundamentales de grupos

homogéneos de fenómenos, a través de criterios sistemáticos que permitan poner en manifiesto un comportamiento.

**Método Exploratorio.-** esta investigación permite tener una visión más amplia respecto a una determinada realidad y es usada cuando el tema ha sido poco explorado o cuando el conocimiento del tema es impreciso que impide obtener provisorias conclusiones.

## **2.2.Modalidad De Investigación**

Los datos tales como volumen de ventas, costos de producción, procesos de producción estrategias de mercadotecnia, información financiera y administrativa serán levantadas en el sitio donde se encuentra la empresa (in situ); una vez recopilada la misma será procesada para identificar los principales problemas e inconvenientes que afronta la empresa.

*Investigación de campo.-* Por otra parte se realizará una investigación mercado, a fin de obtener información referente al mercado avícola ecuatoriano. Esta investigación se realizará a los supermercados, municipios, micro-mercados y tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

*Investigación documental.-* en base a los datos y a la información propia de la empresa se realizará análisis de la misma referente a marketing, producción, costos, ventas y rentabilidad.

## **2.3. Método**

### **2.3.1. Método Inductivo**

El método inductivo es aquel método que obtiene conclusiones generalizadas a partir de pensamientos específicos que explican o relacionan los fenómenos estudiados; este método permite la formación de hipótesis y su demostración. (Rodríguez, 2005).

Para esta investigación se utilizará el método inductivo, debido a que su planteamiento inicia a través de datos particulares obtenidos en el instrumento de obtención de datos (Encuesta), ya que a través de ésta se inferirá en la población analizada, determinando frecuencia de compra, preferencias, niveles de precios, características de los productos y posicionamiento de los competidores.

### 2.3.2. Población Y Muestra

**Población:** Supermercados, mercados municipales y tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

El universo de investigación comprende:

*Tabla 1 Universo de investigación*

Universo	
Número de tiendas de barrio	21.956
Número de Supermercados, mercados municipales	97
<b>Total universo</b>	<b>22.053</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Autor

**Muestra:** la muestra se obtuvo del siguiente cálculo estadístico aplicando fórmula de muestras finita:

*Ecuación 1 Fórmula de la muestra*

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

En donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

E = Límite aceptable de error muestral.

p=probabilidad de ocurrencia del evento

q= probabilidad de no ocurrencia del evento

**Resultado del cálculo Muestral:** Muestra= 88,84 ~ 89 encuestas

## 2.4.Operacionalización De Variables

- Variable Independiente: Estudio del Marketing Estratégico
- Variable Dependiente: Rentabilidad

Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
Conceptualización	Dimensiones	indicadores	Ítems básicos	Técnicas Instrumentos
El marketing estratégico influye de manera significativa en la rentabilidad de una empresa.	<i>Estudio del Marketing Estratégico</i>	Numero de estrategias diseñadas e implementadas	¿Cuál es la estructura de marketing estratégico que poseen las empresas avícolas exitosas?	Focus group
	<i>Rentabilidad</i>	Utilización de indicadores financieros	¿Qué características y atributos debe poseer el producto para generar impacto positivo en mi rentabilidad?	Cuestionario estructurado muestra calculada en la población de investigación

Elaborado por: Autor



## **2.5. Selección Instrumentos Investigación**

Los métodos que se utilizarán para la obtención y recopilación de información son los siguientes:

**Observación.-** se realizarán visitas de campo o in situ para analizar el proceso de producción actual de la empresa, así como se obtendrán datos relevantes como nivel de ventas, costos, apalancamiento y demás datos propios de la empresa.

**Encuesta.-** según el resultado de la aplicación de la fórmula para la obtención de la muestra, se determinaron 89 encuestadas a ser aplicadas en supermercados, mercados municipales y tiendas de la ciudad de Quito.

**Focus Group.-** Se realizará focus group a fin de identificar aspectos importantes dentro del ámbito avícola.

## **2.6. Validez Y Confiabilidad De Instrumentos**

Se aplicará una encuesta piloto a cinco empresas cuya actividad sea la comercialización directa de aves para el consumo, para así obtener resultados preliminares y validar el instrumento de investigación. Se aplicará un nivel de confianza del 91%.

El modelo de encuesta se encuentra en el anexo 1. Los datos se procesarán y tabularán en Excel.

Referente al Focus Group se realizará un guion de preguntas para identificar aspectos importantes de la industria y de las empresas avícolas.

## **3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.**

### **3.1. Recursos Humanos.**

Para el desarrollo de la investigación se contará con el siguiente personal:

- Líder de encuestadores
- Encuestador 1
- Encuestador 2

### 3.2. Recursos Técnicos Y Materiales

Los recursos que se requirieron para el desarrollo del proyecto son los siguientes:

- Resmas de papel bond
- Grabadora
- Material fotográfico
- Marcadores, esferos, cartulinas
- Pizarrón
- Programa estadístico

### 3.3. Recursos Financieros

Los recursos que se requirieron se detallan a continuación:

*Tabla 3 Recursos financieros desarrollo del proyecto*

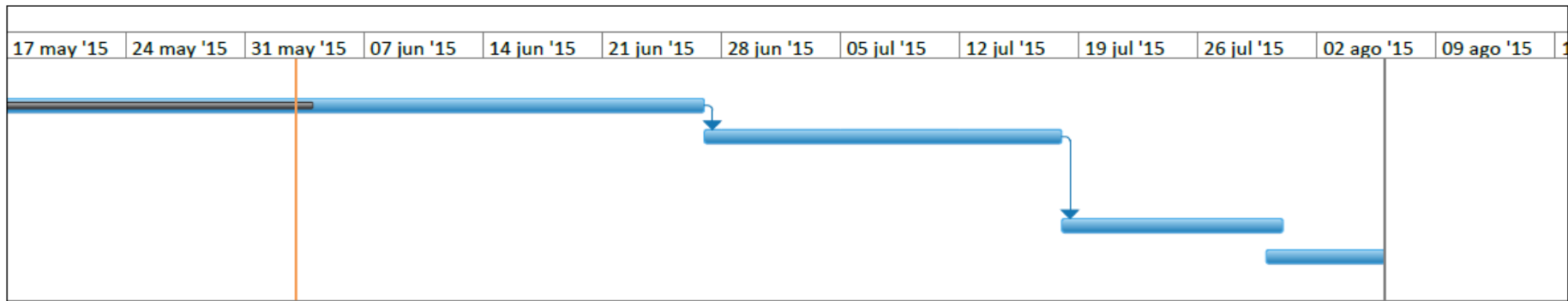
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
Personal Encuestas	3	\$ 200,00
Resmas de papel bond	5	\$ 27,50
Grabadora	1	\$ 85,00
Material fotográfico	50	\$ 70,00
Marcadores, esferos, cartulinas	15	\$ 20,00
Pizarrón	1	\$ 15,00
Programa estadístico	1	\$ 30,00
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>		<b>\$ 447,50</b>

Elaborado por: Autor

### 1.1. Cronograma De Trabajo

Gráfico 1 Cronograma de trabajo

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	12 abr '15	19 abr '15	26 abr '15	03 may '15	10 may '15	17 may
						1		Análisis situacional	15 días	lun 20/04/15	vie 08/05/15
2		Estudio de mercado	35 días	lun 11/05/15	vie 26/06/15						
3		Planificación estratégica del Marketing	16 días	sáb 27/06/15	vie 17/07/15						
4		estudio financiero	10 días	sáb 18/07/15	jue 30/07/15						
5		Conclusiones y recomendaciones	5 días	jue 30/07/15	mié 05/08/15						



Elaborado por: Autor

## **FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO.**

### **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.1.Marco Conceptual**

**Marketing estratégico.-** se define como un sistema de dirección que incorpora estrategias que se utilizan para la consecución de objetivos empresariales; se enmarca dentro de los principios de la dirección estratégica y está enfocado a todas aquellas actividades encaminadas a la identificación clara y oportuna de necesidades de los clientes para orientar a la empresa hacia los mismos, de esta manera la empresa evoluciona constantemente adaptándose así a los mercados generando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. (Planeta de Agostini Profesional y Formacion, S.L., 2007).

**Rentabilidad.-** La rentabilidad es el beneficio generado y expresado en términos relativos o porcentuales referente a alguna otra magnitud económica como es el capital total invertido. (Chain, 2006).

#### **1.2. Marco Teórico**

**Marketing Estratégico.-** articula la dirección estratégica con el marketing con la finalidad de cumplir objetivos y metas de la empresa.

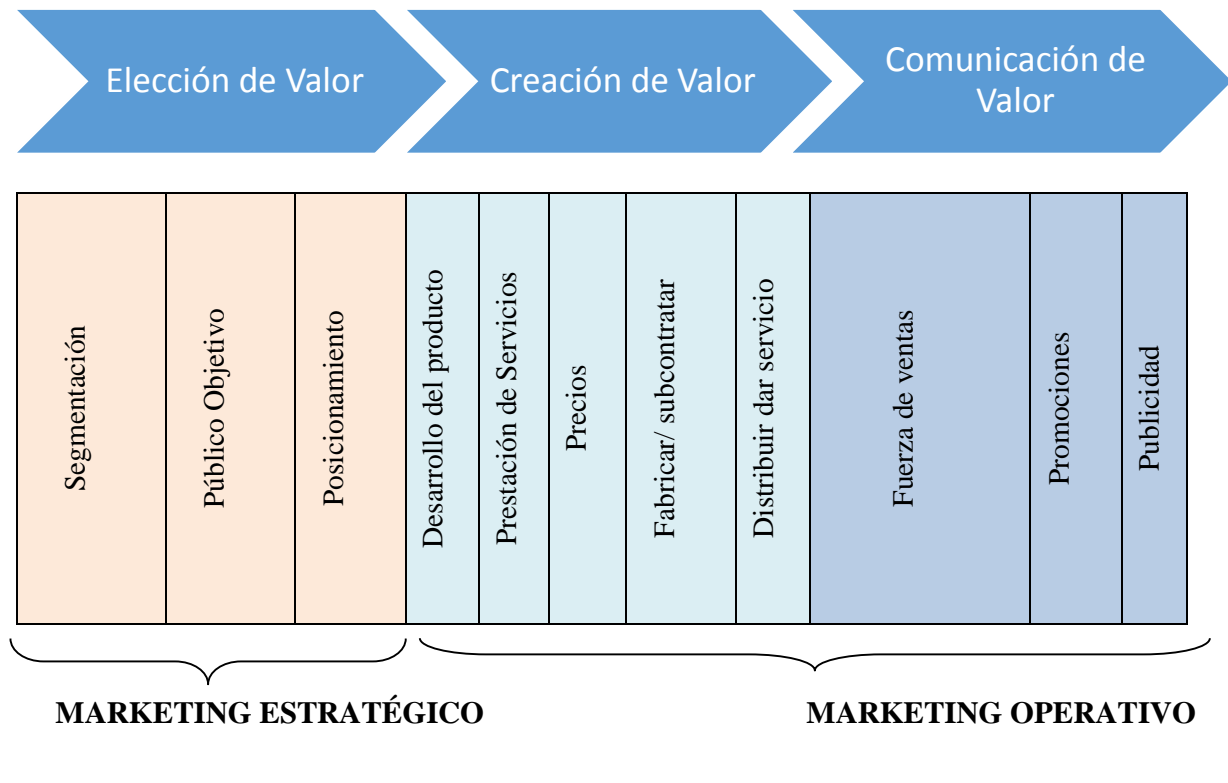
Se encarga de:

- Desarrollar una misión estratégica en los mercados meta.
- Alinear el posicionamiento más adecuado a cada segmento.
- Analizar y potenciar los puntos fuertes de la empresa a fin de generar ventajas competitivas.

- Diseñar estrategias para los productos –mercado.

(Kotler P. , 2000), señala que el marketing estratégico recoge una serie de elementos para crear y entregar valor a los clientes, mimos que se identifican en la siguiente figura:

Gráfico 2 Marketing estratégico y operativo



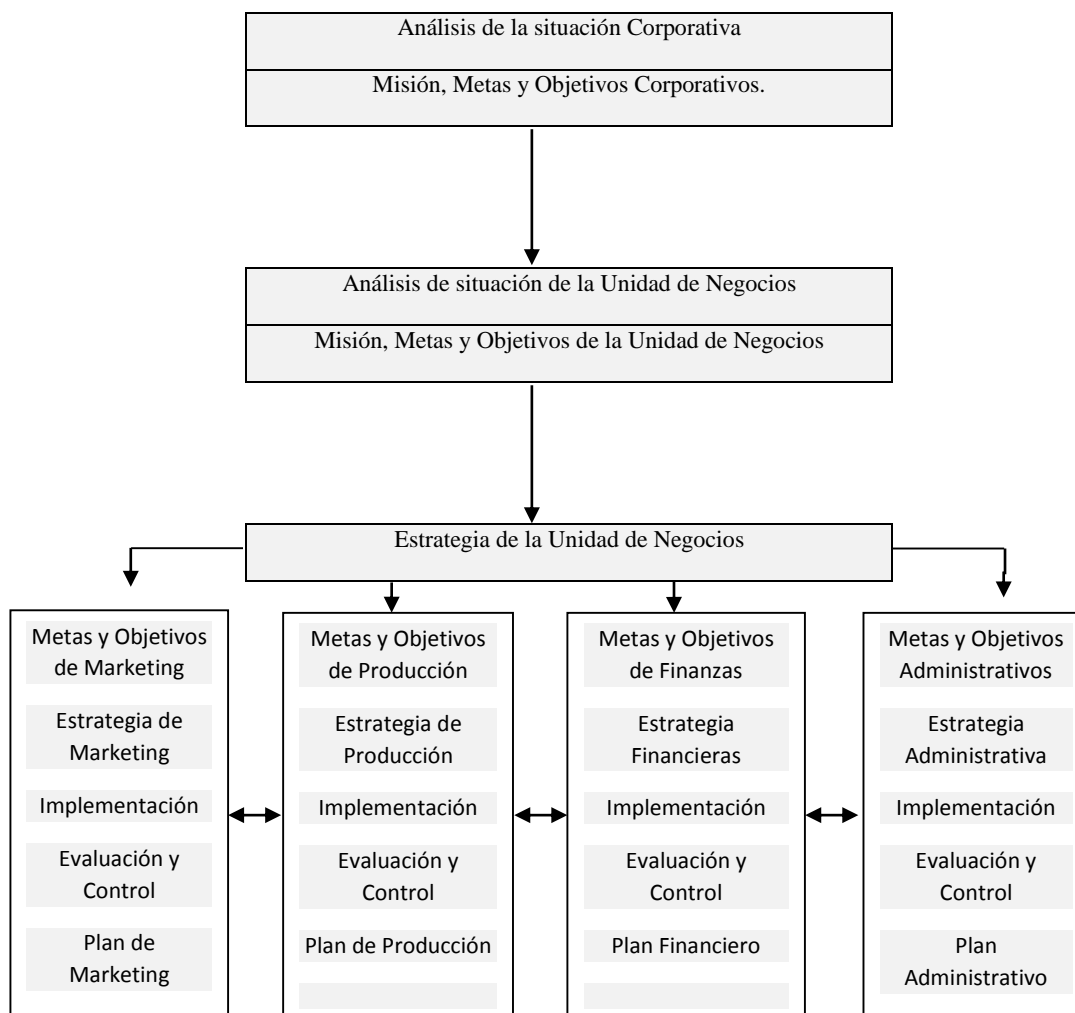
Fuente: Kotler P.

Elaborado por: Autor

**Proceso de Planeación Estratégica.-** el proceso de planeación inicia con un análisis a fondo sobre los ambientes externos e internos conocido como análisis de situación. Se enfoca en la utilización de recursos, fortalezas del negocio y oportunidades para enfrentar problemas referentes al entorno empresarial.

(Ferrel & Hartline, 2006), mencionan que el proceso de planeación estratégica puede ser desarrollado de la siguiente manera:

Gráfico 3 Proceso de Planeación Estratégica

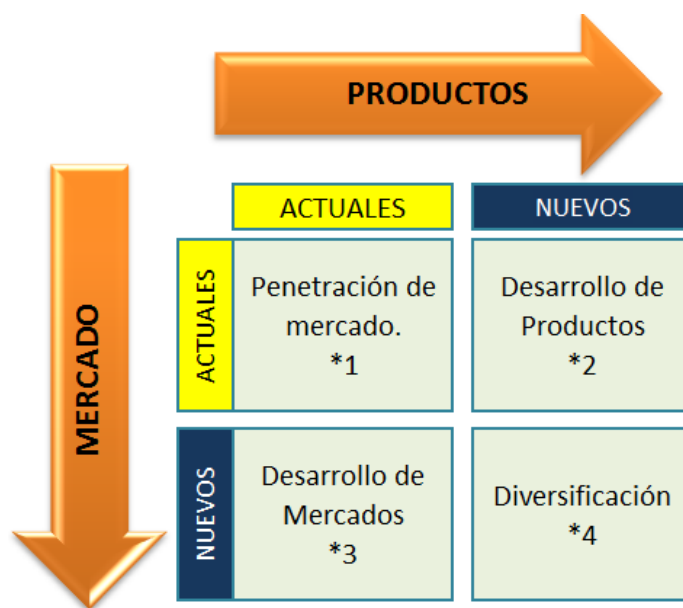


Fuente: “Estrategia de Marketing”, pág. 23

Elaborado por: Autor

**Matriz de Ansoff.-** (Ancín, 2012) menciona que la matriz de Ansoff es una herramienta que se usa cuando la empresa se ha propuesto tener un crecimiento, siendo de gran utilidad en las Pymes debido a que las mismas generalmente no poseen productos líderes o estrella.

Gráfico No. 4 Matriz de Ansoff



Fuente: El plan estratégico en la práctica, 2012

Elaborado por: Autor

La matriz Ansoff, se encuentra dividida en cuatro cuadrantes; utiliza el producto mercado y producto, sirve para desarrollar una opción estratégica de expansión (cuadrante 1, 2 y 3) o de diversificación (cuadrante 4).

La teoría establece utilizar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados antes de utilizar la diversificación).

**Estrategias de Penetración.-** Es una estrategia muy segura dirigida a captar mercado, facilitando la compra, y atraer clientes de la competencia. La finalidad de la estrategia de penetración es:

- Captación de clientes de la competencia por publicidad y promoción.
- Incrementar unidades de compra/ producto
- Generar nuevos usos del producto
- Promocionar con incentivos económicos para aumentar el consumo.
- Provocar la prueba en clientes nuevos.

- Posicionar mediante cambio de imagen y niveles de precios para acceder a nuevos segmentos de Consumidores o usuarios.

**Estrategia de desarrollo de nuevos productos.-** la matriz lo identifica utilizando nuevos productos en mercados actuales. Para esto se puede realizar:

- Desarrollo de nuevos atributos del producto.-modificaciones, combinaciones, sustituir piezas o partes.
- Desarrollo de diferenciación de calidad. Nuevas gamas.
- Desarrollo de nuevos modelos.

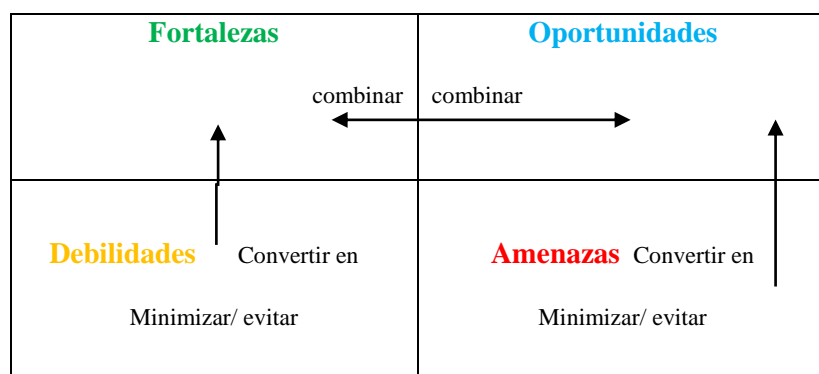
**Estrategias de desarrollos de nuevos mercados.-** considera venta de productos actuales en mercados nuevos. Se clasifica de la siguiente manera:

Apertura a mercados geográficamente.- expansión nacional, regional e internacional.

Atracción de otros sectores del mercado.- apertura nuevos canales de distribución y desarrollo de nuevas versiones para adaptar a nuevos mercados.

**Matriz SWOT.-** es una estructura que proporciona una dirección hacia el desarrollo de estrategias. Además esta matriz evalúa de manera cuantitativa ya que incluye la magnitud e importancia de cada elemento.

*Gráfico 5 Matriz SWOT*



Fuente: (Piercy, 1922)

Elaborado por: Autor



**Las Cinco fuerzas competitivas.-** Michael Porter, Gurú del Marketing moderno menciona en su libro “Estrategias Competitivas”, a las cinco fuerzas que intervienen y se requiere analizar previa la selección de una estrategia, de este modo el empresario o propietario amplía su campo visual respecto al entorno en el que se desarrolla su empresa, identifica los riesgos en que incurre y con la información que se genere puede encaminar acciones para una mejor toma de decisiones. (Gallardo Hernández, 2012).

Según (Cuesta, 1997) , manifiesta que la planificación es el pilar fundamental para el desarrollo empresarial, y es en este punto donde establecemos el plan estratégico y los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Desde el punto de vista empresarial el análisis interno y externo vital para el desarrollo de estrategias y esto se logra mediante una matriz FODA que es una técnica que permite evaluar aspectos internos y externos a la empresa que generan incidencia en la misma.

**Estrategias de desarrollo empresarial.-** las estrategias son los mecanismos que deben emplearse para la consecución de objetivos; (Münch, 2011)

El autor menciona cuatro estrategias entorno al rumbo que la empresa puede direccionarse, estas son:

- **Estrategias de Crecimiento Empresarial.-** esta se subdivide en:

**Estrategias de Integración.-** consiste en incrementar la eficiencia y mantener un control continuo de los procesos y actividades que realizan otras empresas y son necesarias. Esta integración puede ser de tres tipos:

- **Hacia delante.-** se desea lograr alto grado de control o dominio sobre los sistemas de distribución.

- **Hacia atrás.**- la finalidad es tener control sobre los insumos, materia prima y componentes del producto.
- **Horizontal.**- efectuar un mejor control sobre los elementos de la competencia al realizar alianzas estratégicas.

**Estrategias intensivas.**- aprovecha oportunidades para intensificar la penetración y pueden ser de dos tipos:

- *Desarrollo de productos.*- el objetivo es incrementar las ventajas competitivas mediante el desarrollo de nuevos productos o mejorar los existentes
- *Desarrollo de mercados.*- la finalidad es buscar expansión de los productos hacia nuevos mercados o nichos de mercado.

**Estrategias de diversificación.**- cuando se identifican oportunidades en otras ramas son superiores a las existentes o pueden generar valor y diversificar el riesgo.

### **Estrategias de Mercadotecnia.**

Identificando el mercado y realizando la segmentación que es el proceso de fraccionar un mercado en diversos grupos que tienen características similares, que pueden ser geográfica, demográfica y psicográfica, se realiza el levantamiento de información a fin de conocer las necesidades de los clientes, para ello es importante diseñar estrategias de mercadotecnia. (Kotler P. , 2011) , define a la mercadotecnia como un conjunto de variables para influenciar en un mercado, y esta mezcla de marketing se conoce como las 4P:

1. Producto.- características y atribuciones del producto
2. Precio.- valor monetario que el consumidor está dispuesto a pagar.
3. Plaza.- medios por los cuales se hace llegar el producto.
4. Promoción.- actividades mediante las cuales se da a conocer a los productos.

Según (Gallardo Hernández, 2012), menciona estrategias relacionadas con la combinación de mercadotecnia, que incluye cuatro variables que son: producto, precio, plaza, promoción y su aplicabilidad a las empresas para obtener sostenibilidad y crecimiento; se citan las siguientes:

- Incluir nuevas características al producto.
- Incluir nuevos atributos al producto
- Lanzar nuevas líneas de producto
- Ampliar la línea del producto
- Lanzar una nueva marca
- Incluir nuevos servicios al cliente.
- Impulsar un producto de precio alto para crear sensación de gran calidad
- Reducir los precios por debajo de la competencia
- Ofrecer productos vía internet
- Ubicar el producto en un solo punto de venta para que posea exclusividad.
- Crear nuevas ofertas de promoción
- Crear cupones de descuento
- Obsequiar regalos.

**Ingeniería del valor.**- según (Münch, 2011), menciona que la ingeniería de valor se puede utilizar para que un producto sea mejorado o su costo sea reducido. Esta teoría utiliza las siguientes fases:

- Dividir el producto en partes y operaciones
- Identificar costos de cada parte y operación
- Identificar el valor relativo de la contribución de cada parte final
- Encontrar un enfoque diferente para los elementos que tengan un alto costo y poco valor.

**Cadena de Valor.-** (HOYOS BALLESTERO RICARDO, 2013) define a la cadena de valor como el grado en el cual la compañía contribuye a la generación de valor para el consumidor final.

**Evaluación del proceso de producción.-** referente a la planeación y organización dentro del proceso de producción, se utilizará como método el diagrama de flujo, que a través de la representación gráfica secuencial se podrán identificar procedimientos que puedan ser mejorados y recursos que pueden ser optimizados.

### **1.3. Marco Referencial**

El estudio utiliza como marco de referencia los siguientes artículos académicos:

**Artículo Académico: Estrategias y decisiones en la mezcla del Mercadeo**

Autor: Universidad de la Amazonia –Florencia Colombia

Año: 2013

El artículo menciona estrategias en torno a los elementos de la mercadotecnia, como son el producto, precio, plaza y promoción, acotando que el producto siempre será el componente más importante, el cual debe satisfacer la necesidad del cliente.

Es importante señalar que un producto requiere de atributos complementarios como la innovación, atención al cliente trading, capacitación, que al final de cuentas todos estos atributos se convierten en diferenciación, competitividad y preferencia del consumidor.

(Mullins, 2007) establece los atributos en los cuales se basan los consumidores para evaluar bienes y servicios, estos son:

- Atributos de costo.- precio de adquisición, costos de reparación, valor de reventa
- Atributos de rendimiento.- durabilidad, calidad, rendimiento funcional, seguridad.
- Atributos sociales.- prestigio de marca, estilo, moda, popularidad.
- Atributo de disponibilidad.- termino de crédito, tiempo de entrega

Las características de los productos y los atributos son los elementos que diferencian a un producto de otro así como influyen en la decisión de compra por parte de los consumidores., por ende las estrategias deben estar enfocadas en torno a los atributos; esto se logra identificando claramente el mercado objetivo.

Así mismo existen estrategias relacionadas con la promoción, mismas que pueden ser utilizadas con objetivos de captar mayor participación de mercado y posicionarse ante la competencia, los estilos de promoción, según Kotler son:

- Promoción de ventas para el consumidor
- Promoción de ventas para el distribuidor
- Promoción de ventas empresariales

El autor manifiesta que cualquiera de los tres estilos promocionales ayudarán a aumentar la efectividad en la comercialización de productos.

Se plantea además, la estrategia de venta flexible con el fin de que los consumidores conozcan los beneficios del producto. Considerando que la finalidad de la promoción es captar el mayor número de clientes debido a que estos son el objetivo final del marketing. Es importante recalcar que los clientes únicamente no esperan un trato amable y cordial sino valorar los atributos que satisfagan sus necesidades.

Referente a la plaza o distribución del producto, debe caracterizarse por ser intensiva y su colocación física debe ser estratégica a fin de que los mismos sean visibles para el consumidor. A su vez la distribución del producto puede ser de dos tipos:

- Distribución selecta.- limita su distribución a un cierto número de clientes o consumidores.
- Distribución Intensiva.- busca la máxima exposición de los productos.

Las actividades de distribución, involucran mantener contacto con el cliente, por lo que el agente vendedor o distribuidor debe poseer asertividad y una efectiva comunicación para poder concretar las ventas y mantener buenas relaciones con los clientes.

**Artículo Académico:** La Satisfacción de Clientes como Estrategia de Marketing para la Venta  
Autor: Dalongaro R.C, Froemming L.M.S / Book of Proceedings of the 7th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management - XVII Congreso de Ingeniería de Organización.

Año: 2012

El autor manifiesta que los mercados son cada vez más volátiles y más competitivos, por lo que menciona que el marketing estratégico debe estar enfocado en la fidelización que se logre con el cliente. Fortalecer la relación con los clientes genera confianza y a su vez retroalimentación que impulsa el crecimiento.

Es importante vincular el concepto de marketing relacional que se enfoca en la creación de vínculos duraderos para garantizar la permanencia futura, de esta manera construir lazos es fidelizar a los clientes, así es el único medio con el cual los clientes no abandonan a su proveedor ante una oferta interesante, y según (Giuliani, 2003) es más fácil mantener un cliente que buscar uno nuevo.

Jones (2012, p.1) menciona “la llave para la lealtad a largo plazo es expandir valor para el cliente con base en su definición individual de valor.” Crear valor para el cliente es responsabilidad de toda la empresa.

## **Artículo Académico: NUEVAS TENDENCIAS DEL MARKETING: EL MARKETING EXPERIENCIAL**

Autor: Universidad de Cádiz, España –Dra. María Moral Moral

Año: 2012

El autor manifiesta que un factor de suma importancia al momento de tomar decisiones son las emociones, a los clientes se los visualiza como individuos emocionales interesados en obtener experiencias de consumo agradables, lo que opaca así al tradicional marketing transaccional. El objeto principal del marketing experiencial es la experiencia del consumidor, orientado a contribuir valor al cliente a través de experiencias que los productos y servicios les proporcionen durante su compra y post-consumo, desarrollando así la creación de sentimientos hacia una marca o cliente.

El autor cita a (Schmitt, 2006), quien manifiesta que son cuatro las características claves del marketing experiencial, estas son:

- Enfoque total es la experiencia del cliente.- las experiencias son el resultado de estímulos provocados por los sentidos.
- Los clientes son individuos racionales y emocionales.- por ende los productos deben estar atados a vínculos de emotividad y creatividad.
- Diseñar la experiencia de marca.- es clave diseñar el ambiente propicio, estética del producto, selección de colores a fin de que el cliente viva la experiencia de compra.

- Estructurar una innovación continua.- propiciar un intercambio dinámico de información entre la compañía y el consumidor.

El resultado de esta estrategia es la diferenciación según (Palmer, 2010) lo que potenciará el crecimiento sostenible de una empresa.

### **Artículo Académico:** Capacidades dinámicas en marketing

Autor: Universidad de Chile, PHD Becerra Ismael

Año: 2014

El objetivo de muchas empresas siempre ha sido maximizar sus beneficios y crear ventajas competitivas para estar un paso delante de la competencia. Michael Porter mediante su análisis de las cinco fuerzas competitivas que se define como un análisis del entorno competitivo y la posición de la empresa y su utilización de recursos.

Así como existen cambios tecnológicos, mercados y procesos muy dinámicos, así mismo existen variaciones en los gustos y preferencias de los consumidores; el reto de las empresas está en adaptarse global y estratégicamente a nuevos escenarios.

El autor menciona que estudio conjuntamente con su equipo las capacidades dinámicas del marketing para crear un impacto notorio en la empresa, consideró a los procesos organizacionales su base de marketing; posteriormente categorizó las dinámicas del marketing mediante bloques en el siguiente orden:

- Capacidades de aprendizaje.- capacidad investigativa, la generación de información. Dentro de este aspecto se ubica los estudios de mercado y la gestión del conocimiento.
- Capacidades de innovación.- se relaciona con la producción e implementación de mecanismos para adaptarse al cambio.
- Capacidades Relacionales.- tiene por objeto aliarse estratégicamente y así obtener nuevos recursos, aquí se encuentra la relación de grupos de la cadena de valor y nexos con grupos estratégicos.



- Capacidades de apoyo.- son acciones de apoyo que van ligadas al proceso dinámico del marketing para la toma de decisiones, como son la restructuración de actividades.

Gestionar de manera adecuada estas acciones permitirá a la empresa contar con engranaje de acciones orientadas hacia un desarrollo sostenible y mantener sinergia en todas las áreas de la misma.

## 1.4. Marco Legal

Respecto a las leyes que influyen sobre la empresa se pueden citar las siguientes:

**Ley Orgánica de defensa del consumidor.-** Según la Ley No. 2000-21, publicada en el Registro Oficial 280 de 8 de marzo de 2001. Establece en su artículo 4, los derechos fundamentales del consumidor, para lo cual se citaran los siguientes más importantes:

- a) **Derecho a la protección contra la publicidad engañosa.-** establece que queda prohibida toda forma de publicidad engañosa que induzca al error en la elección de bienes o servicios que afecten los intereses del consumidor. Citando algunas de las infracciones que se mencionan en el artículo No.7 de la Ley se puede mencionar las siguientes: País de origen Precio, tarifa, financiamiento, características, componentes del bien, dimensiones, cantidad, durabilidad, reconocimientos entre otros.
- b) **Derecho a la educación del consumidor orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos.** - el consumidor tiene el derecho de informarse sobre los productos que va a consumir, por ende dichos productos deberá contener rotulado mínimo en el que conste razón social, marca comercial, contenido neto, número de registro sanitario fecha de expiración, componentes, precio de venta al público, país entre otros.
- c) **Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.-** cuando se expidan productos o servicios al consumidor

en estado defectuoso deberán indicarse de manera visible clara y precisa en anuncios y facturas.

Así mismo la Ley cita las obligaciones de los consumidores.

- Propiciar de no afectar el medio ambiente
- Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud.
- Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

Además es importante citar, que la ley establece el Control de Especulación, misma que se encuentra prohibida según el artículo No. 51 de la ley aduciendo que el INEC o quien haga sus veces de manera mensual en base a criterios técnicos publicara índices de inflación ,índice de precios al productor e índice de precios al consumidor. Así mismo es importar señalar que el INEN emitirá la lista de bienes o servicios que deban someterse al control de calidad como podrá también suspender la venta de productos que se consideren peligrosos para la población.

La empresa por estar constituida posee todos los documentos acorde estipula la normativa legal vigente, los mismos son:

**Registro Sanitario.**- es un documento que garantiza que un producto está aprobado para su consumo público a fin de evitar fallas relacionadas a la calidad, falsificaciones y comercialización no autorizada.

Según el Registro Oficial No. 896, de 21 de febrero 2013, la Agencia de Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), es la entidad que emite el registro sanitario, cuyo órgano rector es el Ministerio de Salud.

**Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE).**- es un permiso que otorga los Municipios en base al Art. 492 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en el cual establece que las

municipalidades reglamentaran mediante ordenanzas la determinación del cobro de sus tributos. Este documento es obligatorio para quienes deseen iniciar actividades económicas.

**Permiso Ambiental.-** la obtención de este permiso es virtual y se realiza a través del Sistema Único de Información Ambiental SUIA.

**Permiso de bomberos.-** es la autorización que emite el Cuerpo de Bomberos para el funcionamiento de actividades económicas.

**Permiso Anual de funcionamiento-** documento otorgado por la Intendencia General de Policía cuyo órgano rector es el Ministerio del Interior. Dicha normativa se sustenta en el Acuerdo Ministerial No. 5229 de 19 de diciembre 2014.

**Patente del IEPI.-** El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual es el organismo que otorga la patente para proteger el nombre, logotipo y caracteres asociados a la empresa.

**Ley Orgánica de comunicación LOC.-** Es importante citar la Ley de comunicación debido a que el contenido publicitario está sujeto a auditoria a fin de comprobar la veracidad de la información que llega a los consumidores

El Art. 90 de la Ley establece”...La Superintendencia de la Información y la Comunicación podrá auditar en cualquier momento el tiraje de los medios de comunicación social impresos y comprobar la veracidad de las cifras de circulación publicadas, con el fin de precautelar los derechos de los lectores del medio, de sus competidores y de las empresas, entidades y personas que pauten publicidad o propaganda en ellos.”

Así mismo el artículo 94 de la ley protege los derechos en publicidad y propaganda señalando que se prohíbe la publicidad engañosa así como todo tipo de publicidad o propaganda de pornografía infantil, de bebidas alcohólicas, de cigarrillos y sustancias estupefacientes y psicotrópicas. “...Los medios de comunicación no podrán publicitar productos cuyo uso regular

o recurrente produzca afectaciones a la salud de las personas, el Ministerio de Salud Pública elaborará el listado de estos productos. La publicidad de productos destinados a la alimentación y la salud deberá tener autorización previa del Ministerio de Salud. La publicidad que se curse en los programas infantiles será debidamente calificada por el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación a través del respectivo reglamento. El Superintendente de la Información y Comunicación dispondrá la suspensión de la publicidad que circula a través de los medios de comunicación cuando ésta viole las prohibiciones establecidas en este artículo o induzca a la violencia, la discriminación, el racismo, la toxicomanía, el sexismo, la intolerancia religiosa o política y toda aquella que atente contra los derechos reconocidos en la Constitución...”

Cabe recalcar que el pollo al ser un producto perecible es imprescindible señalar en el producto el tiempo de caducidad, precio de venta, datos sobre la empresa, registro sanitario, beneficios demás normados por ley, para que así el consumidor evalúe compare y tenga elementos de juicio a fin de realizar una correcta elección en relación a factores como precio y calidad.

Respecto a la publicidad según establece la Ley Orgánica de Comunicación, todos los datos que se mencionen en la misma deben ser verídicos y ciertos debido a que se generan dos inconvenientes que son: la empresa pierde credibilidad, lo que se traduce en pérdida de clientes, reducción de ventas y posible cierre de la empresa, y el otro inconveniente son las sanciones por parte del Organismo regulador.

## **2. DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico es una técnica necesaria para identificar las condiciones relevantes de la empresa así como los problemas funcionales operativos, administrativos o de otra índole que ponen en riesgo el desarrollo de la misma.

A continuación se detalla el diagnóstico de la empresa en base a la investigación directa:

## **2.1. Ambiente Externo**

### **2.1.1. Macro Entorno.-**

Para poder evaluar el macro entorno en relación a la empresa en estudio se utilizará la Matriz PEST Esta matriz crea un panorama más amplio para la estructuración de estrategias; ésta se compone de los siguientes factores: Político, Económico, Social y Tecnológico. A continuación se desglosa la Matriz PEST.

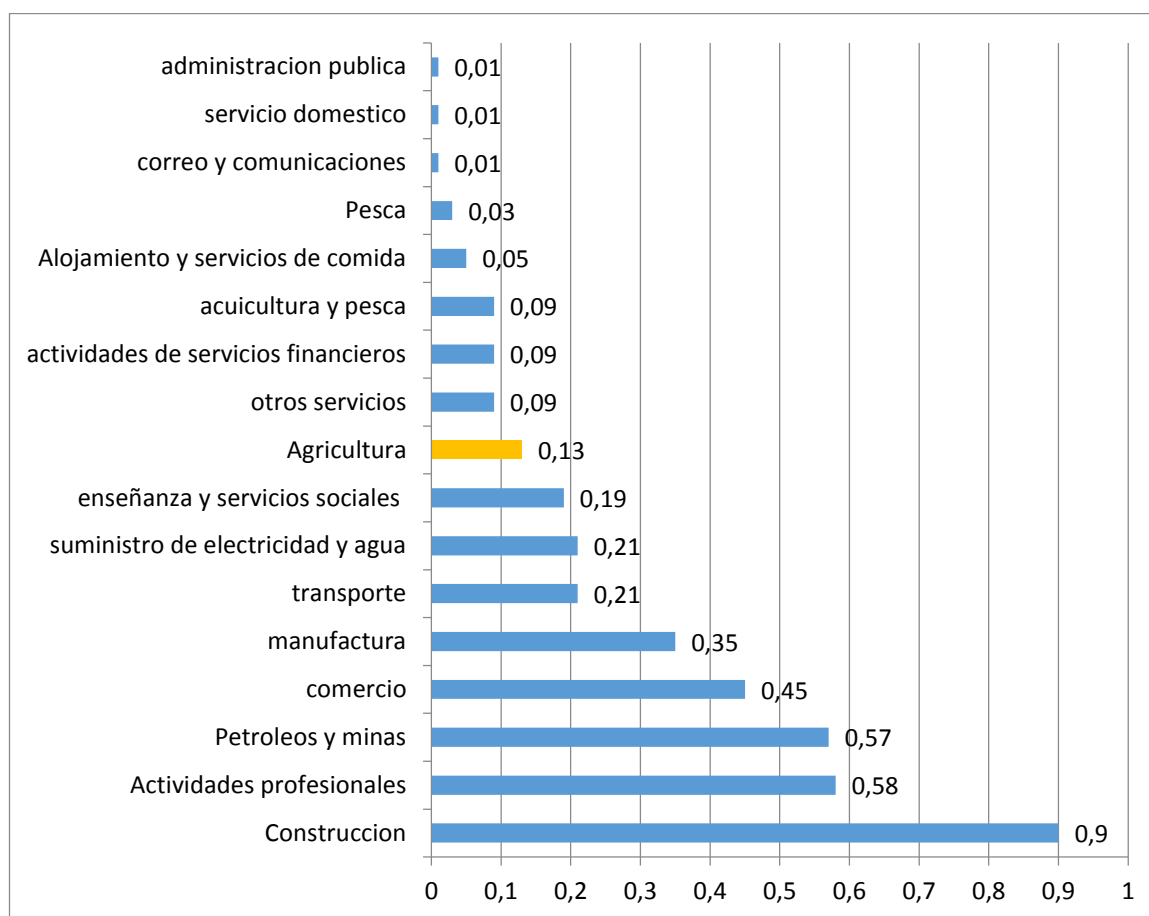
**POLÍTICO.-** actualmente en el Ecuador existe cierta inestabilidad por las protestas sociales que se han generado a causa de las políticas que está adoptando el Gobierno. Muchos empresarios han preferido ubicar sus plantas de producción en otros países vecinos a causa de la incertidumbre que existe en nuestro país.

El gobierno actual ha impulsado el desarrollo en varios aspectos; sin embargo es notorio el estancamiento que tiene el sector agrícola y avícola debido a que no cuentan con especialización. Las salvaguardas que tienen como objetivo restringir las importaciones han encarecido los costos de producción, por lo que para la pequeña y mediana empresa se torna sumamente difícil desarrollarse.

**ECONÓMICO.-** El producto Interno Bruto es un indicador que muestra la cantidad de bienes y servicios producidos en una economía en términos de dinero.

El PIB provisional per cápita es de USD 6146.00 según las proyecciones del Banco Central del Ecuador. Es importante señalar que en el Ecuador, el sector agrícola constituye alrededor del 13% del PIB.

Gráfico 6 Análisis PIB Sectorial



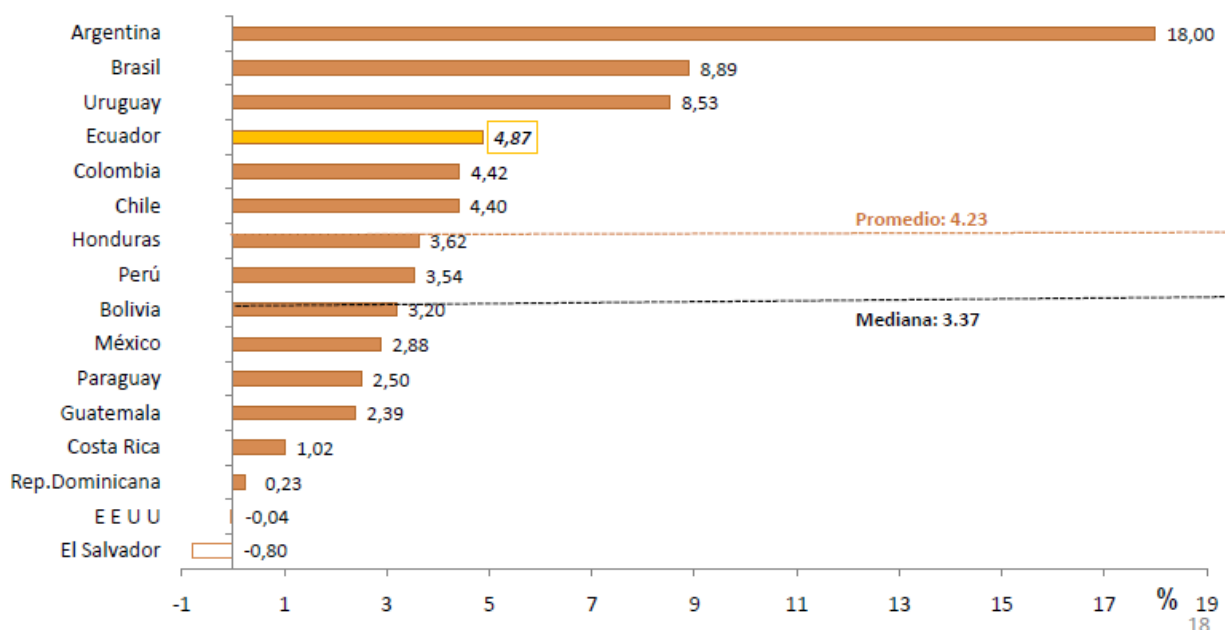
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

En junio de 2015, la inflación mensual se aceleró respecto del mes anterior y se ubicó en 0.41%, porcentaje superior a la inflación de junio de 2014 (0.10%), según los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador. Así mismo la Inflación anual de junio de 2015 se ubicó en 4.87%, el porcentaje más alto en lo que va del año.

Según los datos proporcionados al mes de Junio 2015 por el Banco Central del Ecuador, entre dieciseis paises analizados, Ecuador se ubica en el cuarto puesto respecto a los niveles de inflación, con un indicador de 4,87.

Gráfico 7 Niveles de Inflación por Países



Fuente: Banco Central del Ecuador

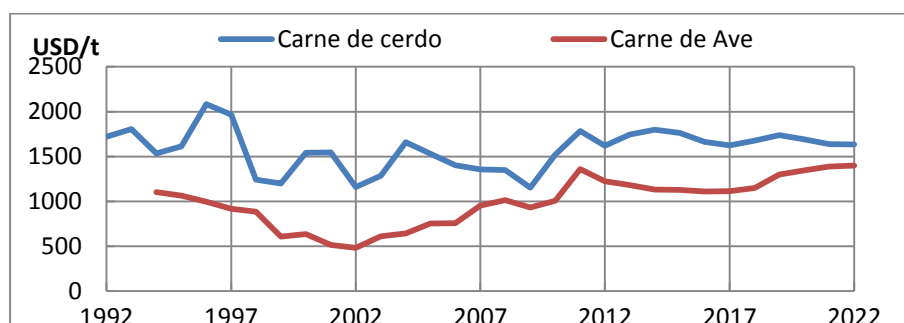
Elaborado por: Autor

### Análisis del Sector Avícola mundial

Según la Organización para la Cooperación y el desarrollo económico (OCDE), y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en su publicación Perspectivas Agrícolas 2013-2022 mencionan que se prevé que la producción mundial de carne de pollo crezca moderadamente. El consumo mundial de carne sigue teniendo una de las más altas tasas de crecimiento entre los principales productos agrícolas. La carne de ave tiene un crecimiento continuo por su accesibilidad como fuente de proteína y también por su costo de adquisición. El consumo per-cápita anual se incrementará en 2,6 kg Rwt. Durante el periodo 2013-2022, siendo el 60% carne de ave.

Además las exportaciones de carne de ave y vacuno son los pilares fundamentales ya que representan el 80%.

Gráfico 8 Proyección de Consumo carne Avícola y Porcina

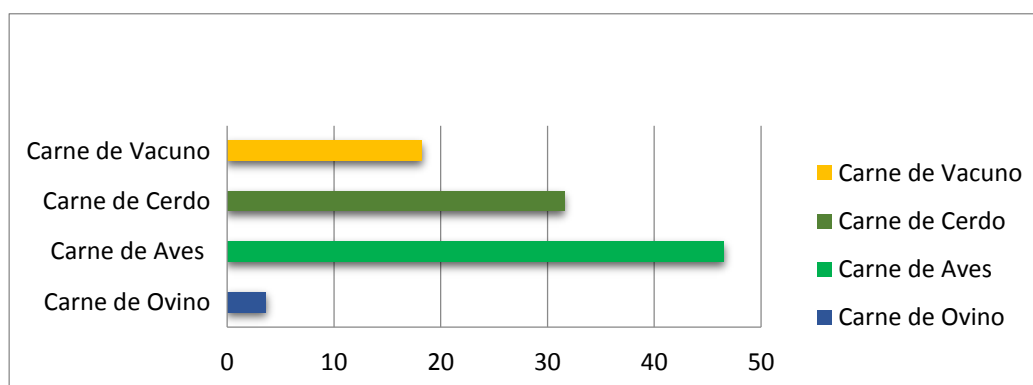


Fuente: Secretariados de la OCDE y de la FAO.

En la actualidad los productos cárnicos más populares que más se consumen son la carne de cerdo y la carne de aves. Según la OCDE y la FAO, proveen que los países desarrollados estarán cada vez más preocupados por la seguridad alimenticia y por los procesos de producción lo que probablemente afectaría el patrón de consumo. Sin embargo en los países en desarrollo a medida que aumenta la población se espera un mayor consumo de carne.

La gráfica siguiente demuestra que la tendencia de consumo de carne sería mayor para los próximos años según la proyección realizada.

Gráfico 9 Tendencia de Consumo

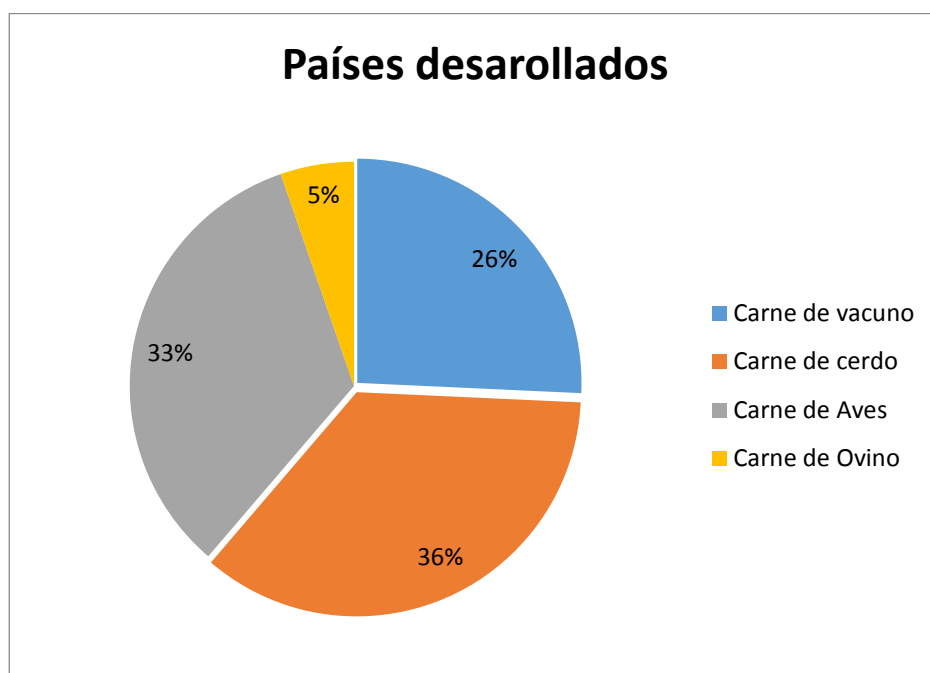


Fuente: Secretariados de la OCDE y de la FAO.

Las exportaciones de carne de vacuno, carne de cerdo, carne de aves y carne de ovino alcanzarán casi 34 Mt en 2022, es decir, un incremento del 13% respecto al periodo 2010-2012, acorde se muestra en la siguiente gráfica:

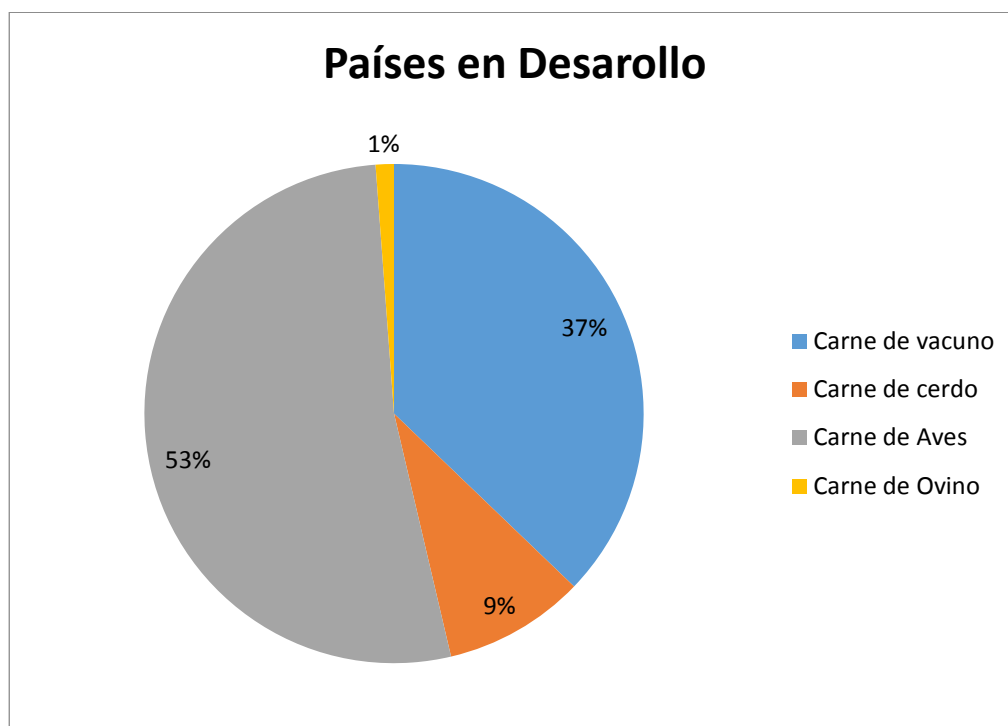


Gráfico 10 Distribución del consumo de Carnes países desarrollados



Fuente: Secretariados de la OCDE y de la FAO.

Gráfico 11 Distribución del consumo de Carnes países en desarrollo



Fuente: Secretariados de la OCDE y de la FAO.

Como se puede apreciar en los países en desarrollo se prevé un consumo compuesto por el 53% de carne de ave, seguido del 37% referente a carne de vacuno, por lo que existe una tendencia creciente del consumo de carne de pollo a nivel mundial para los próximos años. Como refleja el estudio a medida que se incrementa la población aumentará el consumo de carne avícola debido a su accesibilidad y bajo costo del mismo; además de ser considerada la carne más saludable y fuente de proteína dentro de la pirámide nutricional.

**SOCIAL.-** dentro del ámbito social se analizará la tasa de crecimiento poblacional debido a que es un factor que determina la demanda que un país debe satisfacer en torno al desarrollo del mismo.

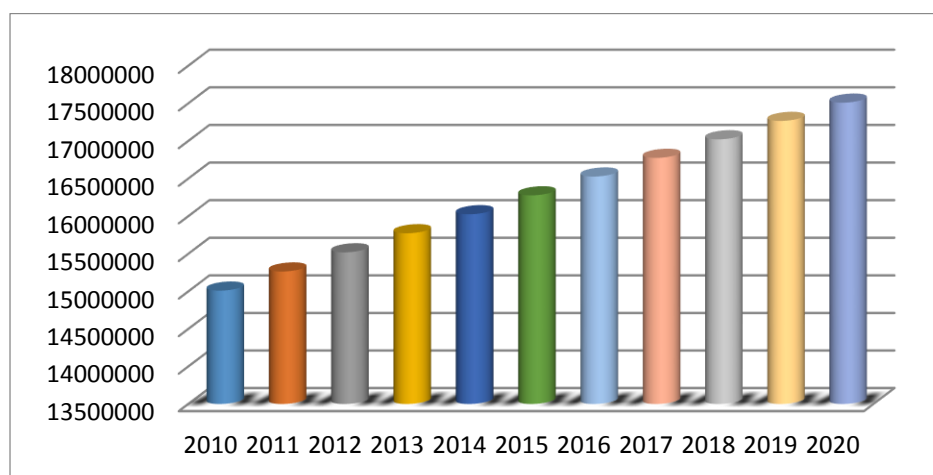
Según los datos proporcionados por la Cámara de Industrias de Tungurahua, el Ecuador crece a una tasa promedio de 1,55% anual, estimando que para el año 2020 existirán 17`510.643 habitantes, es decir, la demanda potencial aumentará acorde establece la teoría de Boserup, afirmando que el crecimiento demográfico estimula las innovaciones y, por tanto el crecimiento económico desembocando en rendimientos crecientes.

### **PROYECCION DE DEMANDA MEDIANTE TASAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL. (Tasa de crecimiento geométrico).**

En el siguiente gráfico se muestra la proyección de crecimiento poblacional ecuatoriana con un horizonte hasta el 2020. Según los datos del INEC, 1,6% anual es la tasa de crecimiento demográfico del Ecuador.

Ecuador –Proyección Poblacional -en número de personas. Periodo 2010-2020

Gráfico 12 Proyección Crecimiento Poblacional Ecuador



Fuente: INEC – Censo Poblacional 2010.

Elaborado por: Autor

Como se puede apreciar en los próximos años existirá un incremento de la población, lo que se traduce en un incremento de la demanda de bienes y servicios; la carne de pollo al ser un alimento base dentro de la economía ecuatoriana tendrá mayor demanda como se mencionó en los estudios realizados por los Secretariados de la OCDE y de la FAO.

### **La sociedad y consumo de carne de pollo.**

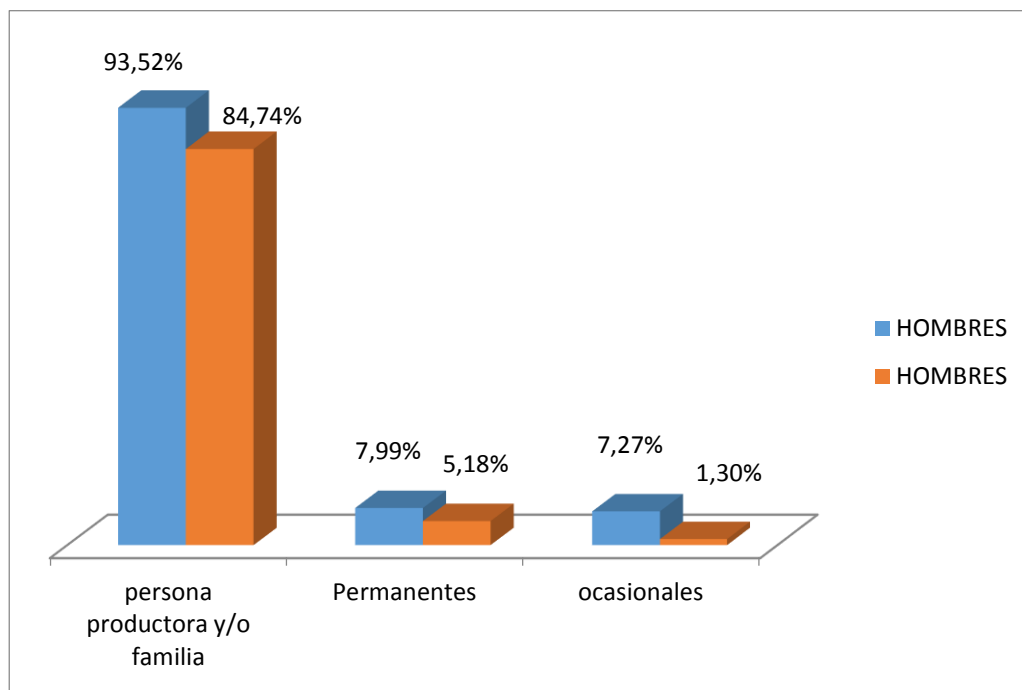
En el Ecuador el aumento del consumo de carne de pollo ha sido muy importante, en promedio el consumo per cápita actualmente es de 35 kilos, es decir, un aumento de 62,04% en comparación al año 2004 que era de 21,6 kilos. Este incremento dinamiza la cadena productiva debido a que existe mayor demanda de maíz, soya y productos avícolas que son necesarios para la producción de pollos.

Según la CONAVE el sector avícola genera 250.000 fuentes de empleo directas y 400.000 empleos indirectos, considerando toda la cadena productiva, es decir cultivos de maíz, elaboración de balaceados, procesamiento, venta y distribución de los productos.

La población consciente de la salud ha optado por consumir mayor cantidad de carne de pollo debido a que la misma posee menor grado de colesterol, calorías y grasa saturada. Cabe mencionar que la carne de avestruz y de pavo poseen mayores beneficios nutricionales, sin embargo sus precios son superiores, por tal razón el pollo es la mejor opción que posee el consumidor local. Las empresas al identificar este crecimiento del consumo han optado por ampliar su producción y desarrollar una variada gama de productos para consumo instantáneo en los hogares de los ecuatorianos como son los Nuggets, milanesa de pollo, rollos de pollo con jamo y queso entre otros.

Referente a la fuerza laboral agropecuaria en lo que respecta a la producción avícola en el sector rural, está constituida en mayor proporción por familias o personas productoras, acorde se visualiza en la siguiente gráfica:

Gráfico 13 Fuerza Laboral Sector Rural



Fuente: INEC- Perfil Agropecuario del Ecuador

**TECNOLÓGICO.-** la tecnología para este tipo de negocios es de suma importancia debido a que se pueden aprovechar economías de escala, optimizando recursos y cumpliendo objetivos empresariales, es decir siendo eficaces y eficientes.

Para el sector avícola se requiere una inversión considerable, siendo fundamental la adquisición en maquinaria productiva. Las grandes empresas avícolas poseen maquinaria de primer nivel con lo cual realizan una distribución masiva de su producto cubriendo así la mayor parte del mercado nacional.

Actualmente la empresa Procarnes cuenta con maquinaria anticuada y sus procesos son los mismos desde cuando inicio operaciones, sin embargo la maquinaria en mención es suficiente debido a que la capacidad instalada podría producir 8000 unidades mensuales y actualmente usa la mitad, por lo que la empresa deberá tomar acciones relacionadas con el marketing estratégico para ser más competitiva en el entorno avícola.

### 2.1.2. Micro Entorno

Producción Nacional.- según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC, 2013), del último estudio presentado la producción nacional del 2013 fue:

*Tabla 4 Resumen Producción y consumo avícola*

<b>Producción</b>	<b>Valor</b>
Producción nacional (Gallos, gallinas, pollos)	51`570.448
Gallinas Ponedoras	9`500.000
Producción de pavo nacional	1`114.000
Consumo per cápita de pollo	35K/persona/año
Consumo per cápita de huevo	140 unidades/persona/año
Consumo per cápita de pavo	0,70 K/persona/año

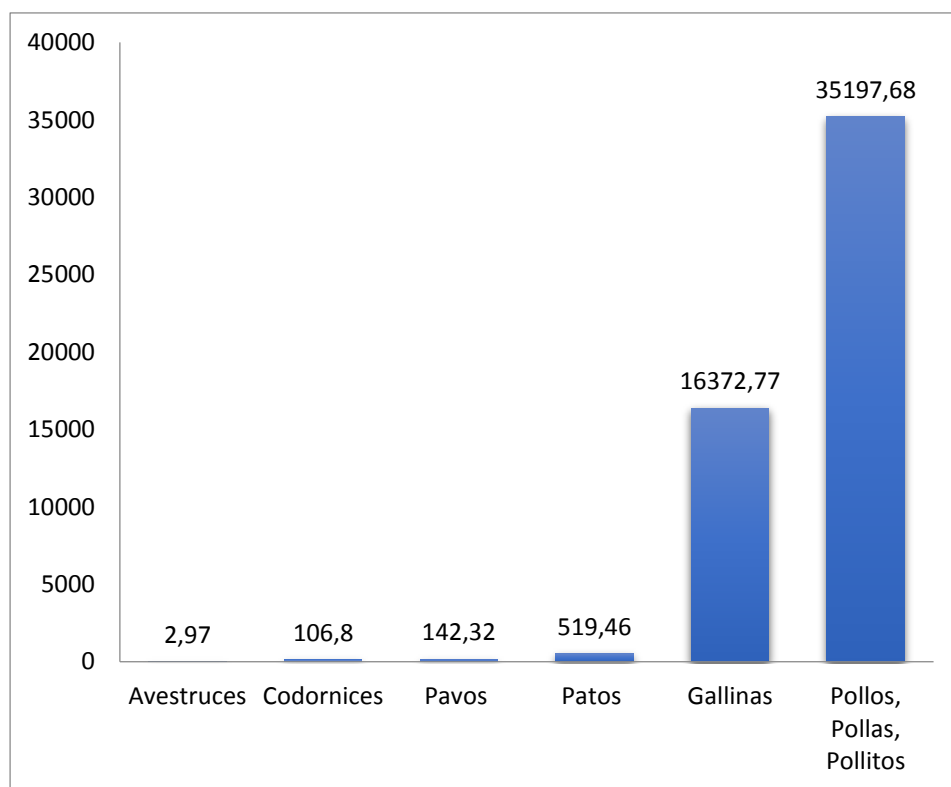
Fuente: INEC

Elaborado por: Autor

Además el estudio refleja que en el Ecuador desde 1990 al año 2013 se ha incrementado el consumo de pollo en cinco veces, este importante crecimiento se debe a un aumento en el factor demográfico.

Según la última encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2013, el INEC informo que del total de gallinas existentes en el país al día de la entrevista, el 32,03% son criadas en campo y el 67,97% en planteles avícolas; además la mayor producción avícola posee la provincia de Pichincha se cuya concentración es del 27,57%; mientras que, en la provincia de Santa Elena se concentra la menor producción con el 0,09%.

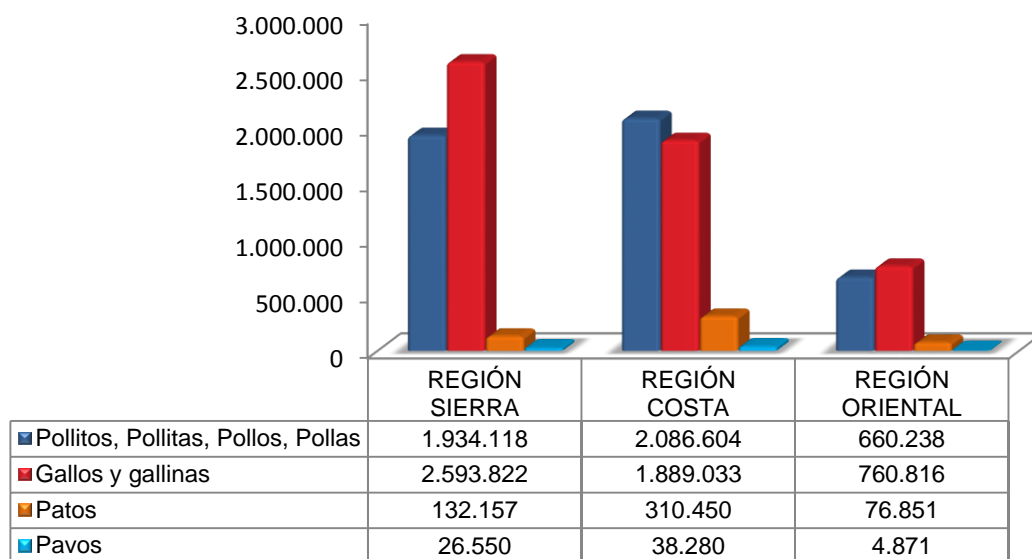
Gráfico 14 Existencia Aves de corral (en miles)



Fuente: de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2013

Elaborado por: Autor

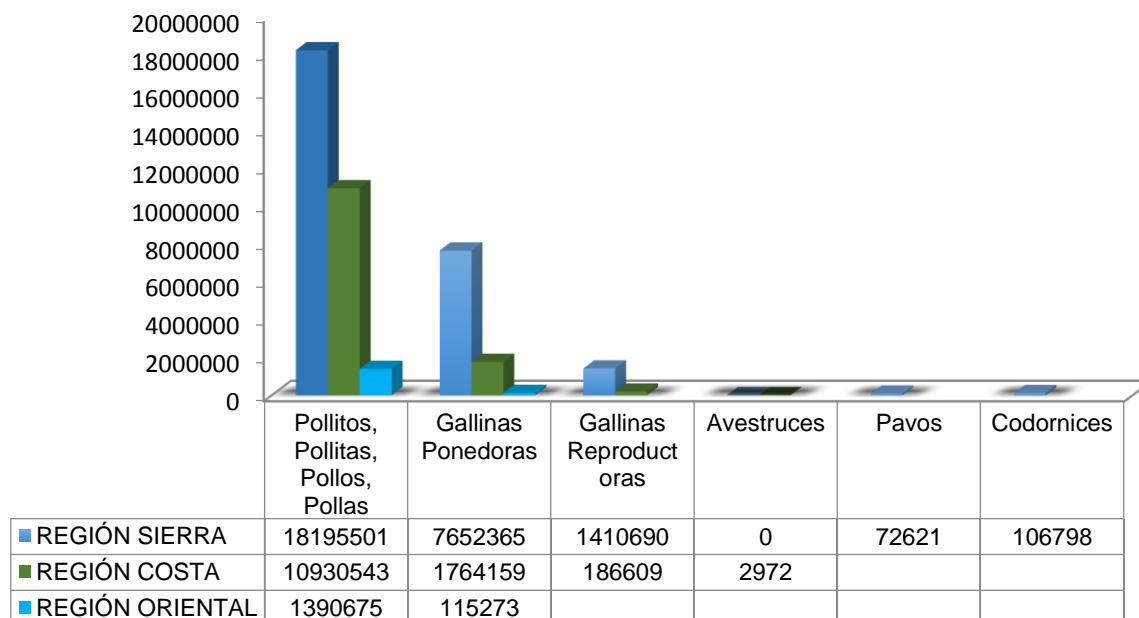
Gráfico 15 Numero de aves por especie y porcentaje según Región



Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2013

Elaborado por: Autor

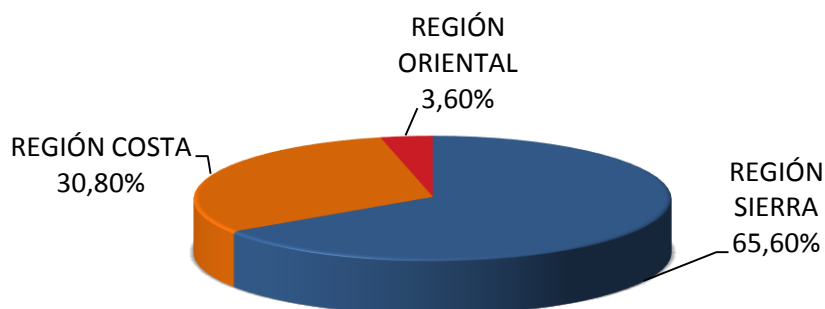
Gráfico 16 Numero de Aves criadas en planteles Avícolas



Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2013

Elaborado por: Autor

Gráfico 17 Producción Avícola por Región



---

Fuente: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) 2013.

Elaborado por: Autor

Según se puede apreciar, la concentración regional está en la sierra, contando con el 65,50%, seguido de la región costa con el 30,80%. La menor concentración de aves de corral está en el oriente con el 3,60%.

## **ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

El análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter, nos ayudan a realizar un estudio del entorno de la empresa para la adecuada toma de decisiones.

### **1) Poder de negociación de los Consumidores o Clientes.-**

El poder de negociación de los compradores es medio, debido a que siempre requerirán comprar pollos para su reventa y tener un margen de utilidad en cada transacción. Sin embargo los clientes dueños de las tiendas son quienes negocian y toman la decisión al momento de comprar; atributos como la calidad, precio, gramaje son esenciales para el comprador. Todos los esfuerzos empresariales deben estar canalizados hacia aquellos atributos que el cliente considera de importancia.



En el caso de los supermercados, mercados y municipios el poder de negociación es alto, debido a que el volumen de adquisición supera las cien unidades semanales, sin embargo los precios de adquisición son constantes, es decir no existe mucha variación debido a que el mercado se encarga de regular los mismos.

## 2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que la mayoría de insumos como alimentos, balanceado, vacunas y demás materias son importados, lo cual encarece el producto sin embargo estos costos se trasladan al consumidor final.

En la industria avícola es de suma importancia contar con insumos de calidad debido a que los mismos inciden directamente en el sabor del producto final. Además el ave es propensa a sufrir enfermedades por tal razón la empresa se ve obligada a suministrar vacunas y proporcionar los cuidados necesarios a fin de evitar enfermedades, por lo que contar con proveedores que suministren productos de calidad es vital para el giro del negocio.

Entre los proveedores de insumos y vacunas para aves con los que la empresa trabaja, se tienen los siguientes:

*Tabla 5 Cuadro de Proveedores de Insumos avícolas*

<b>PROVEEDORES</b>
AVITALSA
AVICOLA VITALOA
EL AVICULTOR.
AGROINTER
ALIMENTOS
EQUINOCCIAL

Elaborado por: Autor

### **3) Amenaza de nuevos competidores entrantes**

El mercado avícola es un tanto restringido, debido a que se requiere de altas inversiones y la recuperación del capital es a largo plazo, lo cual desmotiva a los inversionistas, por ende una barrera de entrada es el alto monto de inversión, para tener procesos productivos eficientes, canales de distribución, ventas efectivas y así poder competir con Pronaca S.A. quien lidera el mercado avícola.

Actualmente el gobierno nacional está otorgando créditos productivos a bajas tasas de interés, sin embargo ciertas empresas cuentan con un posicionamiento fuerte y al ser una inversión considerable, desmotiva al empresario quien prefiere destinar sus recursos en otros negocios para obtener recuperación del capital a corto o mediano plazo.

Al mercado se han incorporado pequeñas granjas avícolas al mercado como son Empresa Avícola Pollos Cóndor, Pollo Nacional del Valle y Carmen Molina.

### **4) Amenaza de productos sustitutos**

La carne de pollo goza por ser una de las principales consumidas en el Ecuador por su fuente de proteínas como por su costo, sin embargo sus principales productos sustitutos son la carne de cerdo, carne de res, pescada y borrega.

Pronaca a su vez, produce todos estos sustitutos y los expende de manera masiva, lo cual es una desventaja para la empresa Procarnes. Sin embargo es importante mencionar dentro de los hábitos de consumo ecuatorianos el pollo es animal más consumido debido a que se encuentra posicionado como un alimento sano y posee una importancia alta dentro de la pirámide de nutrición.

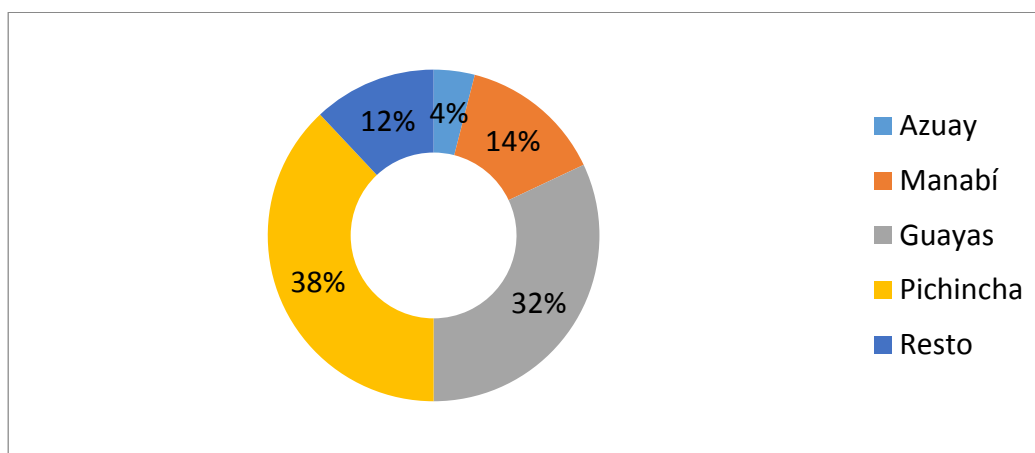
## 5) Rivalidad entre los competidores

De acuerdo a estadísticas actualizadas, el mercado avícola ecuatoriano cuenta con los siguientes proveedores que abarcan la mayor parte de mercado, estas empresas pertenecen a la Corporación Nacional de Avicultores (CONAVE), las mismas se detallan a continuación:

*Tabla 6 Principales competidores del sector*

Empresas	Ubicación Geográfica
PROCESADORA NACIONAL DE AVES - PRONACA	Pichincha
ASOCIACIÓN DE AVICULTORES DE PUELLARO	Pichincha
AVÍCOLA ECUATORIANA S. A AVESCA	Pichincha
AVÍCOLA LA PRADERA	Pichincha
AVIDESCA	Guayas
COOPERATIVA LA FORTUNA	Manabí
ECUAVIGOR	Guayas
ANDY(GRUPO ANDRADE)	Imbabura
NUTRIPOLLO	Imbabura
GRUPO GALINDO	Azuay
GRUPO LACO	Azuay
INCUBANDINA POLLO ANDINO	Tungurahua
AVICOLA AGOYAN	Tungurahua
FABAT	Tungurahua
AVITALSA	Pichincha
HERDIPE	Pichincha
AVÍCOLA FERNANDEZ	Pichincha
INCUBADORA ANHALZER	Pichincha
POLLO FAVORITO S. A. PROFASA	Pichincha
POLLO SUPREMO	Pichincha
GRUPO ORO	Pichincha

Gráfico 18 Concentración de Proveedores Avícolas por Provincia



Fuente: CONAVE

Elaborado por: Autor

Según los datos de CONAVE, en lo que respecta a la participación de mercado, se puede apreciar lo siguiente:

Tabla 7 Participación de Mercado

Proveedor	%PARTICIPACION MERCADO
PRONACA	70,01%
POLLO ANDINO	8,15%
GRUPO ORO	8,13%
AVICOLA FERNANDEZ	4,01%
AVÍCOLA LA PRADERA	3,90%
PROFASA	3,75%
PEQUEÑOS PRODUCTORES INCLUIDO PROCARNES	2,05%
TOTAL	100,00%

Fuente: CONAVE

Elaborado por: Autor

Pronaca posee el mayor porcentaje de participación de mercado debido a su integración vertical completa a gran escala, lo que repercute en una reducción de costos; la rivalidad entre competidores es alta y los competidores fuertes están claramente identificados y posicionados.

## **ANÁLISIS INTERNO.-**

**Cadena de valor.** - La cadena de valor empresarial se define como la consecución de actividades más importantes que agregan beneficios al producto y que tales beneficios son claramente identificados o percibidos por el consumidor; este análisis tiene por finalidad descomponer una empresa en varias partes o elementos a fin de identificar fuentes de ventaja competitiva en todas las actividades que generan valor.

Esta se compone de tres elementos:

- Actividades primarias
- Actividades de soporte
- El Margen

Se analizó los siguientes puntos:

- a) Infraestructura de la empresa
- b) Administración del Recurso Humano
- c) Desarrollo de Tecnología
- d) Adquisiciones

A continuación se muestra la cadena de valor de manera detallada.

Gráfico 19 Cadena de Valor

<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>				
La empresa no posee infraestructura referente a galpones o criaderos de aves, por lo que no posee integración vertical. Tiene un espacio en el cual puede criar 1000 pollos máximo, debiendo acudir a AVITALSA quien provee de pollos faenados. La demanda mensual de Procarnes es de 2000 pollos, por lo que únicamente 100 <sup>o</sup> son de su producción.				
<b>ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO</b>				
El recurso humano es comprometido con la empresa, se le brinda capacitación trimestral al nivel operativo, aplican buenas prácticas de manufactura y existe estabilidad para los empleados que son personas de la comunidad.				
<b>DESARROLLO DE TECNOLOGIA</b>				
La empresa Procarnes utiliza maquinaria antigua y se consideró realizar una adquisición, sin embargo al operar al 50% de la capacidad instalada, el problema radica en las estrategias de marketing que utiliza actualmente la empresa, lo que desemboca en un estancamiento en ventas.				
<b>ADQUISICIONES</b>				
No posee integración horizontal, los alimentos, balanceados y medicinas se adquieren a proveedores con los cuales se ha venido trabajando siempre.				
<b>LOGISTICA DE ENTRADA</b> Se cría y se engorda los pollos.	<b>OPERACIONES</b> Se realiza el proceso productivo	<b>LOGISTICA DE SALIDA</b> Los pollos se envían a los clientes en camionetas cerradas con hielo	<b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b> No realiza la empresa marketing. La empresa otorga crédito en un 65%	<b>SERVICIO</b> La empresa se contacta con los clientes vía telefónica y realiza los pedidos.

## **Antecedentes de la empresa**

Procarnes es una empresa familiar, cuya actividad económica es la producción y comercialización de aves. La empresa ha desarrollado procesos durante la puesta en marcha de la empresa y ha brindado sus productos a la ciudad de Quito.

Su misión y visión se encuentran al ingreso de la empresa, recordando a sus trabajadores el profundo compromiso que han adquirido para con la empresa. A continuación se detalla las mismas:

*Visión.- “Constituirse como una empresa fuerte y consolidada a nivel nacional abarcando gran parte del mercado con productos de la mejor calidad; basándose en un compromiso total con la eficiencia, confiabilidad y responsabilidad de los procesos productivos; con la innovación y búsqueda permanente de la excelencia técnica para fortalecer progresivamente su presencia en el mercado”.*

*Misión.- “Producir, procesar y distribuir carne de pollo criollo de primera calidad que garantice la frescura y el contenido nutricional adecuado atendiendo cuidadosamente los deseos y necesidades de los clientes para que pueda ofertarse un servicio personalizado que satisfaga los requerimientos, brindando mayor bioseguridad y beneficio al consumidor final”.*

**Valores empresariales.-** Los valores de la empresa son fundamentales para el giro del negocio.

Cada empleado al momento de iniciar operaciones debe recordar los siguientes:

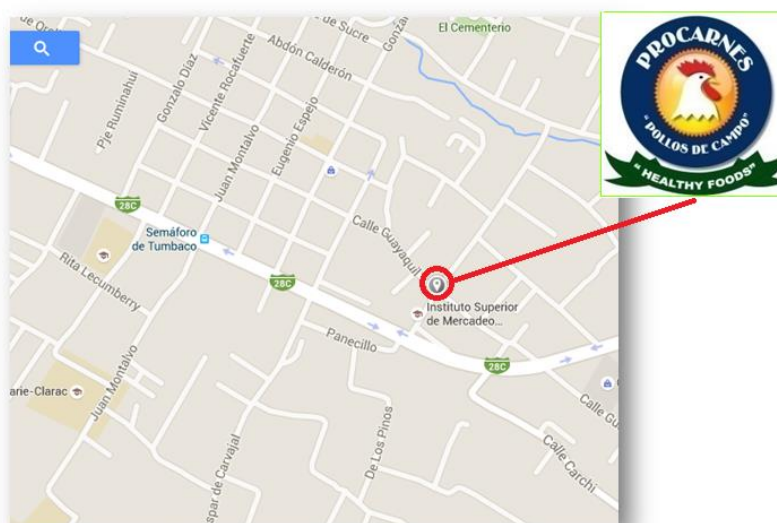
- Solidaridad.- apoyo mutuo entre trabajadores y jefes.
- Dignidad.- aceptar que podemos cometer errores y retroalimentarnos.
- Amabilidad.- atendiendo con calidad y calidez al cliente externo y externo.
- Responsabilidad.- realizar las actividades con estricto cumplimiento.
- Honradez.- en todo momento la persona debe ser y parecer honrada.

**Política empresarial.-** Entre las políticas de Procarnes, se pueden citar las más importantes:

- La jornada es de 4 horas diarias, de 04:00 horas AM a 08:00 horas AM. para todo el personal que interviene en el proceso de producción.
- Los días laborables para el personal de planta son los días: lunes, martes, jueves, viernes y sábados, para los demás de lunes a viernes.
- Está prohibido que cualquier persona lleve consigo fuera del lugar de trabajo materia prima, productos en elaboración o productos acabados sin la debida autorización.
- El personal será periódicamente evaluado, a fin de medir su productividad.

**Ubicación.-** La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en las calles Panecillo #850 y Guayaquil de la parroquia Tumbaco. Dicha ubicación responde a que en ese mismo lugar residen los propietarios de la empresa, por lo que han implementado en la parte posterior la planta procesadora a fin de aprovechar el espacio. La empresa no tiene la necesidad de buscar un nuevo sitio, debido a que según lo manifiestan los propietarios se encuentra en una zona privilegiada por el clima y por la cercanía a los proveedores, además de proveer a su principal comprador los mercados municipales.

*Gráfico 20 Localización empresa Procarnes.*

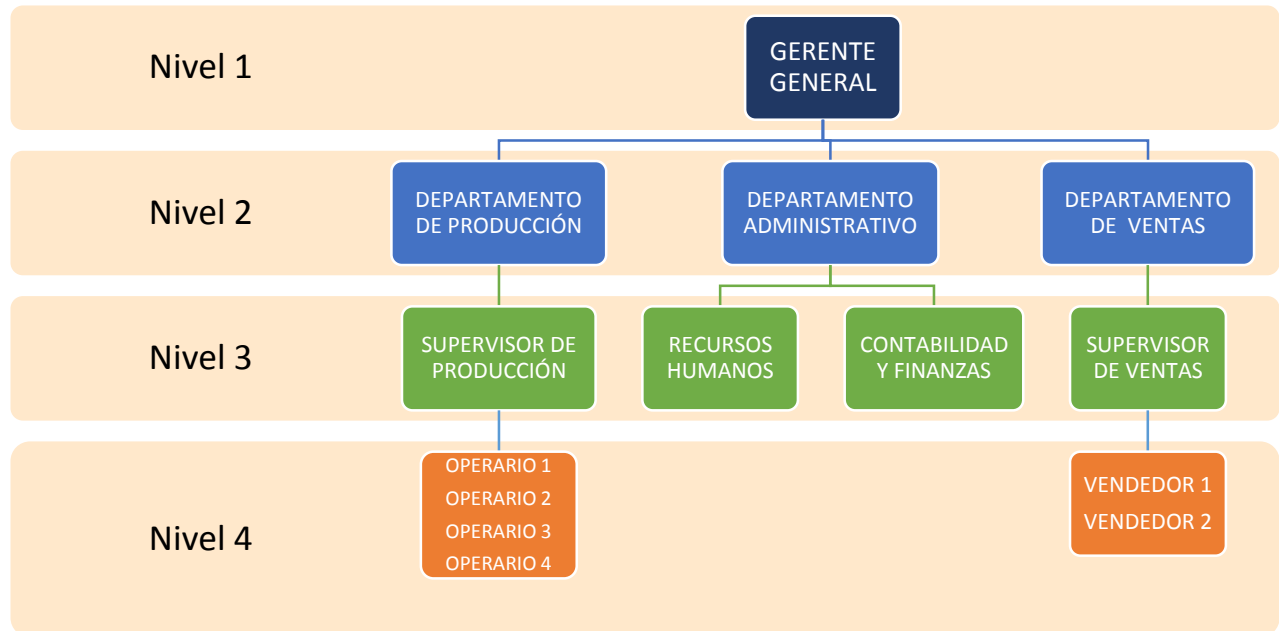




## Estructura de la empresa

Le empresa cuenta con el siguiente organigrama:

Gráfico 21 Organigrama empresarial



Elaborado por: Autor

**El nivel 1 Gerencial.-** representa la Gerencia, toma de decisiones

**El nivel 2. Agregadores de Valor-** direcciona esfuerzo para cumplimiento de metas.

**El nivel Operativo 3.-** controla y reportan a los Jefes departamentales

**El nivel operativo 4.-** personal que interviene en el proceso productivo así como los vendedores. Trabajan cuatro a cinco horas.

### Mercado Objetivo:

El mercado meta está dividido de la siguiente manera:

- Supermercados.- Son clientes sumamente importantes para la empresa por ende la empresa conoce sobre sus exigencias, peso promedio del pollo, atributos etc.
- Mercados municipales.- Procarnes distribuye pollos a los mercados municipales los cuales revenden generando un margen de ganancia que generalmente oscila entre 20 centavos la libra. Las zonas están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 8 Distribución mercados mayoristas

ZONA	MERCADO	NUMERO DE PUESTOS
Centro	Mercado Central	4
Centro Sur	Mercado Santa Clara	3
Centro Norte	Mercado Ñaquito	2
Sur	Mercado Mayorista	5
TOTAL		14

Fuente: Autor

- Tiendas.- a pesar de que cada tienda demanda relativamente poco producto en comparación a la demanda de mercados municipales o supermercados, su incidencia repercute en los ingresos de la empresa.

**Logotipo Empresarial.-** el logotipo empresarial fue implementado a partir del año 2010, lleva un colorido diseño, y una imagen de un ave de corral.

Gráfico 22 Logotipo



**Proceso de producción.-** Al ser un producto perecible, en el cual lo más importante es la calidad, es de suma importancia contar con insumos de alta calidad, debido a que los compradores perciben dichos atributos y se fidelizan con el producto. El proceso productivo se

compone de nueve fases, la carencia de tecnificación genera mayor tiempo en si del proceso. A continuación se mencionan las fases del ciclo de producción:

- 1) Etapa inicial.- El ciclo de crecimiento es en promedio de diez semanas, lo que garantiza un mejor producto. Se alimenta a las aves con maíz. Además se les da morochillo libre de hormonas y persevantes que proporcionan el color y sabor único de una ave criada naturalmente.
- 2) Etapa Crecimiento y Engorde.- se alimenta el pollo a fin de que posea el peso ideal promedio.
- 3) Etapa Sacrificio o matanza.- posee un paredón capaz de sacrificar 10 aves en 1 minuto.
- 4) Escaldado y desplumado - remoja 5 aves por cada minuto. Y posteriormente el desplumado se realiza con dedos de goma capaces de pelar 5 aves por minuto
- 5) Eviscerado.- elimina órganos de las cavidades y la cabeza del pollo
- 6) Lavado.- se realiza un lavado completo a fin de eliminar la sangre y continuar con el proceso de clasificación y empacado.
- 7) Clasificación y Empacado.- se pesa y se empaqueta para posteriormente ser refrigerados.
- 8) Refrigeración.- se mantienen a una temperatura de -12 grados.
- 9) Distribución.- la empresa cuenta con 4 camiones para realizar el proceso de distribución a los diferentes puntos de venta en los diferentes sectores como son: norte, centro y sur.

**Capacidad instalada y capacidad utilizada.**-Al medir el proceso de producción total se obtuvo un tiempo promedio de 4 horas. Por otro lado la mano trabaja al 85% en un lapso de 8 horas. Según la información proporcionada por los propietarios de la empresa Procarnes, mensualmente la empresa produce de 2000 a 2500 pollos, por lo que comentan que generalmente se vende todo lo que se produce. Sin embargo la capacidad instalada actualmente podría producir 4000 pollos mensuales, es decir al momento la capacidad utilizada es del 50%.

Comentan los dueños que adquirir nueva maquinaria reduciría costos pero no han considerado debido a que su inversión es alta y al no poseer una estrategia de marketing sería difícil llegar a nuevos clientes.

### **Flujo del proceso de producción.**

El flujo del proceso está dado de la siguiente manera:

Gráfico 23 Diagrama de Flujo Proceso Productivo

ACTIVIDADES DEL PROCESO PRODUCTIVO	○	□	⇒	D	▽
<b>1. ETAPA INICIAL</b>					
Adquisición de pollos	■				
<b>2. ALIMENTACION Y ENGORDE</b>					
Alimentación				■	
Selección de aves aptas para el proceso		■			
Espera ingreso de aves a cadena de faenamiento				■	
<b>3. SACRIFICIO</b>					
Colgado de aves en transportador aéreo	■				
Aturdimiento o descarga eléctrica	■				
Sacrificio	■				
Paso pollos por canal de desangre	■				
Espera desangre completo para iniciar escaldado				■	
<b>4. ESCALDADO Y DESPLUME</b>					
Escaldado a 72 C. de temperatura	■				
Desplume	■				
Descuelgue	■				
Transporte a mesa de eviscerado			■		
<b>5. EVISCERAMIENTO</b>					
Depósito en orden para eviscerado					■
Eviscerado	■				
Transporte a mesa de preparación			■		
Separación de menudencias (cortado de patas, cabezas, mollejas e hígados)	■				
Transporte de pollos y menudencias a chillers de enfriamiento			■		
<b>6. LAVADO</b>					
Depósito de pollos y menudencia en chillers por separado					■
Espera enfriamiento del pollo y menudencias procesados				■	
Extracción de pollos y menudencias de chillers	■				
Transporte de pollos y menudencias a chillers de lavado			■		
Depósito de pollos y menudencia en chillers por separado					■
Lavado de pollos y menudencias procesadas	■				

Extracción de pollos y menudencias de chillers	■				
Transporte de pollos y menudencias			■		
<b>7. CLASIFICACION Y EMPAQUE</b>					
Control de calidad	■				
Selección de pollos y menudencias para empaque		■			
Transporte de pollos y menudencias a empaque			■		
Empaque de pollos y menudencias por separado	■				
Cubicación de pollos y menudencias en jabs por separado	■				
Transporte de pollos y menudencias a muelle de despacho			■		
<b>8. REFRIGERACION</b>					
Almacenamiento de pollos y menudencias					■
<b>9. DISTRIBUCION</b>					
Distribución a los diferentes puntos de venta	■				

Elaborado por: Autor

### 3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

#### 3.1.1. Elaboración de los instrumentos de investigación.

Referente a los instrumentos de investigación se utilizó la encuesta. Se utilizó la fórmula para el cálculo de muestras finitas siendo 89 encuestas el resultado.

Previo a realizar las encuestas, se hizo cinco pruebas piloto con la finalidad de identificar si la encuesta esta entendible en cuantos a términos utilizados y si la misma era entendible para el encuestado. Debido a esto la encuesta se modificó en torno a dos preguntas, mismas que fueron:

#### Pregunta No. 2. ¿Qué tipo o tipos de pollo adquiere para vender en su establecimiento?

- a) Pollo blanco
- b) Pollo Criollo

Tres de cinco encuestados consultaron al encuestador, si se podría escoger las dos opciones, por lo que la pregunta se estructuró de la siguiente manera:

**Pregunta Reformulada No. 2. ¿Qué tipo o tipos de pollo adquiere para vender en su establecimiento?**

- a) Pollo blanco
- b) Pollo Criollo
- c) Pollo blanco y criollo

Del mismo modo, la pregunta No. 12, fue modificada debido a que el 100% de los cinco encuestados piloto dijeron que No, debido a que ya contaban con un proveedor de confianza y permanente, por lo cual la pregunta fue reformulada.

**Pregunta No.12 ¿Estaría dispuesto a que la empresa Procarnes le abastezca de pollo para su establecimiento?**

**Pregunta Reformulada No.12 ¿Estaría dispuesto a que la empresa Procarnes le abastezca de pollo para su establecimiento, considerando el precio por libra de \$1,35 centavos de dólar?**

### **3.1.2. Recolección de datos**

Una vez, rectificada la encuesta, se procedió a realizar la misma en diferentes puntos de la ciudad de Quito, abarcando tiendas de barrio, mercados y supermercados. La tabulación de los datos se realizó en Excel y los mismos se detallan a continuación por cada pregunta con las respectivas notas explicativas.

### 3.1.3. Procesamiento, análisis e interpretación.

El análisis e interpretación de los datos de las encuestas se describe a continuación:

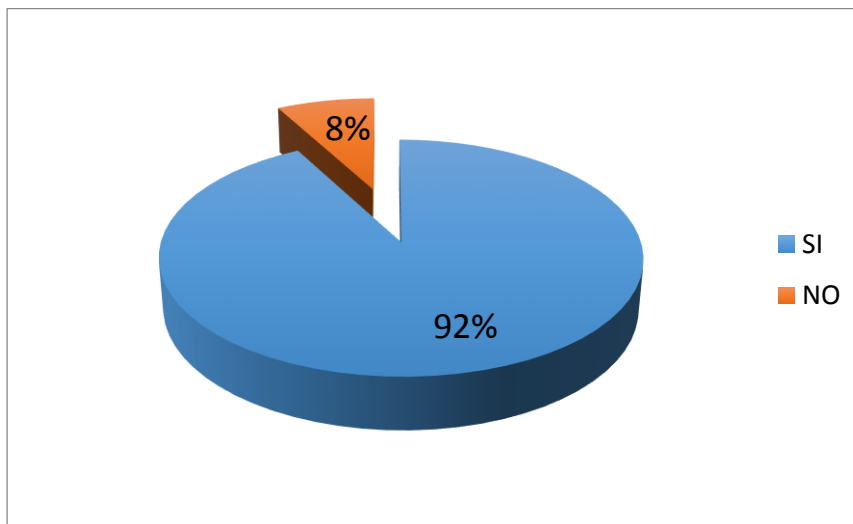
#### 1) ¿En su establecimiento adquiere pollos procesados para el consumo?

Tabla 9 Tabulación pregunta No. 1 de la encuesta

Variable	Frecuencia	%
SI	82	92,13%
NO	7	7,87%
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Gráfico 24 Gráfico Tabulación pregunta No.1



Elaborado por: Autor

Del total de encuestados, el 92% adquiere pollo para su reventa a los consumidores finales. Únicamente el 8 % contestó que no adquiere pollos, debido a que su giro de negocio se basa en venta de productos para el hogar, snacks y frutas. A esta también se agrega que no poseen un mostrador o congelador en donde almacenar los mismos por lo que no estarían dispuestos a adquirir el producto.

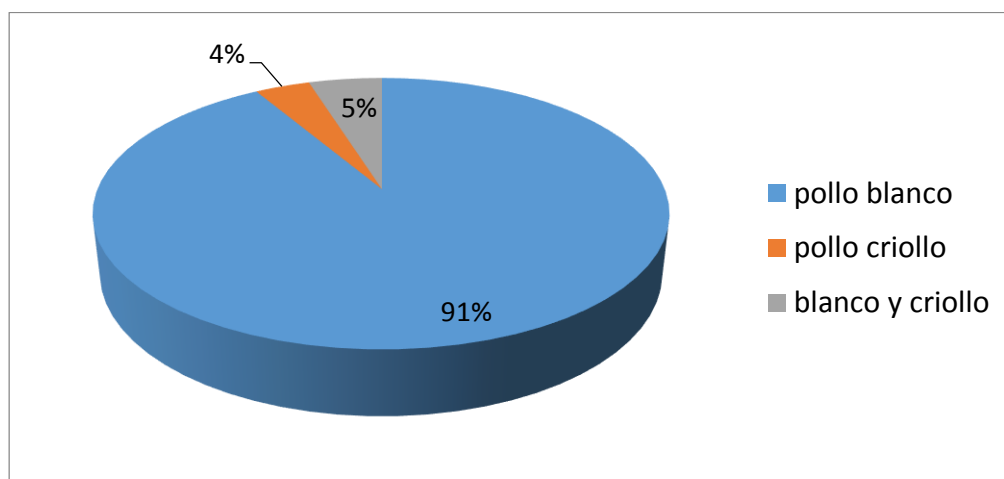
## 2) ¿Qué tipo o tipos de pollo adquiere para vender en su establecimiento?

Tabla 10 Tabulación pregunta No. 2 de la encuesta

Variable	Frecuencia	%
pollo blanco	75	91,46%
pollo criollo	3	3,66%
blanco y criollo	4	4,88%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Gráfico 25 Gráfico Tabulación pregunta No.2



Elaborado por: Autor

El 91% adquiere pollo blanco, debido a que el valor del pollo es más económico en relación al pollo criollo. El pollo criollo tiene mejor sabor, sin embargo el mercado ecuatoriano se rige por economía de precios, El 4% únicamente adquiere pollo criollo aduciendo que son exclusivos. El 5% del total de encuestados adquiere los tipos de pollo blanco y criollo. Claramente se puede identificar que el mercado prefiere el pollo blanco por economía de precios.



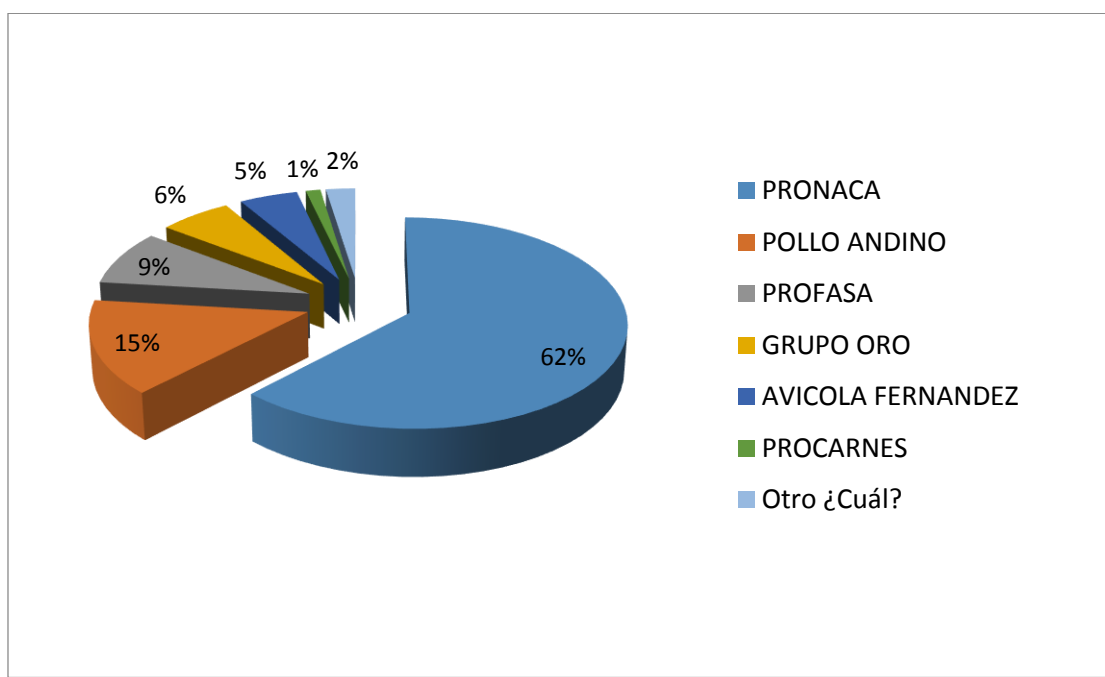
### 3) ¿De los siguientes proveedores de pollo, señale uno de su preferencia?

Tabla 11 Tabulación pregunta No. 3 de la encuesta

Variable	Frecuencia	%
PRONACA	51	62,20%
POLLO ANDINO	12	14,63%
PROFASA	7	8,54%
GRUPO ORO	5	6,10%
AVICOLA FERNANDEZ	4	4,88%
PROCARNES	1	1,22%
Otro ¿Cuál?	2	2,44%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Autor

Gráfico 26 Gráfico Tabulación pregunta No.3



Elaborado por: Autor

El 67% prefiere Pronaca, seguido de Pollo Andino que ocupa el 20%; la empresa Grupo Oro ocupa el 6%. Respecto a la empresa en estudio únicamente 1 entrevistado prefiere esta marca.

Claramente se puede apreciar el posicionamiento de las marcas en la mente de los consumidores.

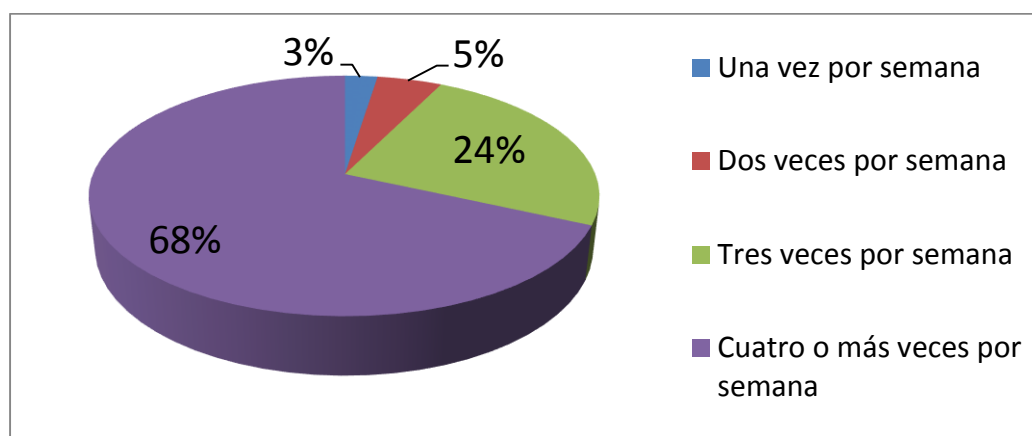
**4) ¿Cuántas veces por semana adquiere pollos a su proveedor?**

*Tabla 12 Tabulación pregunta No. 4 de la encuesta*

Variable	Frecuencia	%
Una vez por semana	2	2,44%
Dos veces por semana	4	4,88%
Tres veces por semana	20	24,39%
Cuatro o más veces por semana	56	68,29%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Autor

*Gráfico 27 Gráfico Tabulación pregunta No.4*



Elaborado por: Autor

El 68% de los encuestados adquiere cuatro veces o más por semana, es decir por lo menos pasando un día, a fin de tener productos frescos para ofrecer a sus clientes finales. El 24% adquiere el producto tres veces por semana, seguido del 5% que adquiere dos veces por semana. Únicamente el 3% de los encuestados compran una vez por semana. La empresa Procarnes manifiesta que generalmente vende a las tiendas de barrio pasando un día, y a los supermercados cada tres días por cantidades mayores, mismos que se ingresan a refrigeración para conservar el producto.

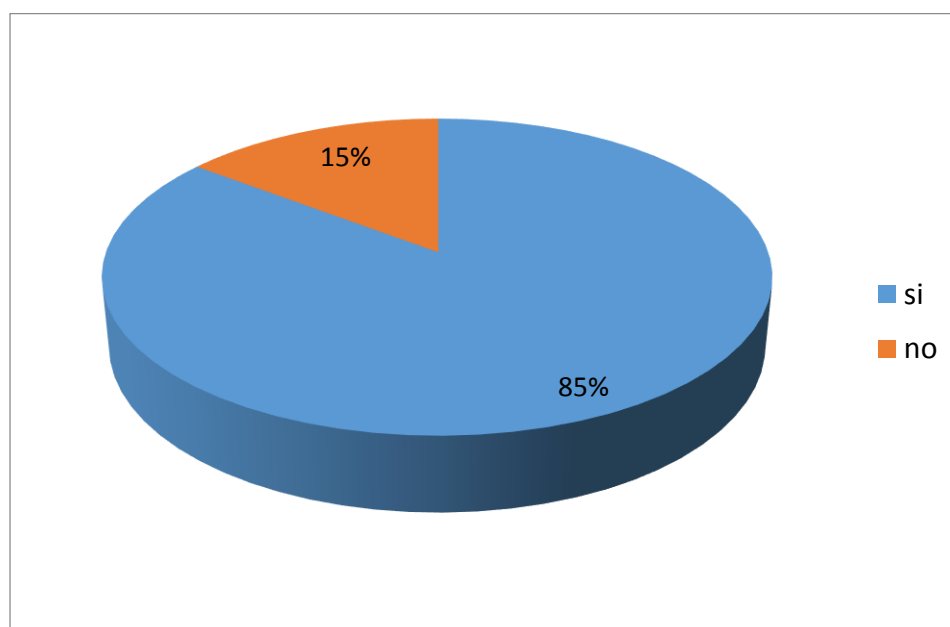
**5) ¿Es suficiente la cantidad de pollo que le proporciona su proveedor?**

*Tabla 13 Tabulación pregunta No. 5 de la encuesta*

Variable	Frecuencia	%
si	70	85,37%
no	12	14,63%
total	82	100,00%

Elaborado por: Autor

*Gráfico 28 Gráfico Tabulación pregunta No.5*



Elaborado por: Autor

El 98% de los encuestados manifiesta que la cantidad suministrada por su proveedor es la correcta, únicamente el 2% respondió que el proveedor no le proporciona la cantidad suficiente. Este 2% no es representativo. A través de esta pregunta se puede determinar que el mercado está regulado y no requiere mayor demanda.

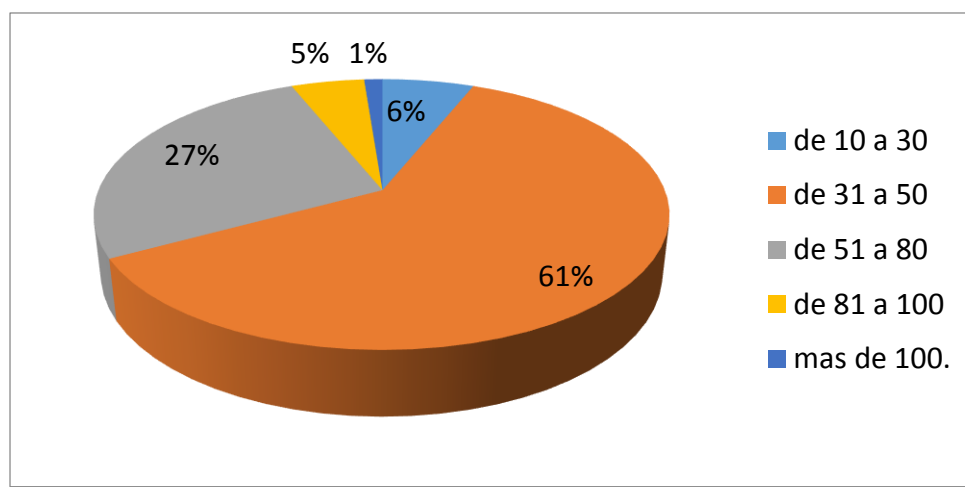
**6) ¿Cuántos pollos usted requiere semanalmente?**

*Tabla 14 Tabulación pregunta No. 6 de la encuesta*

Variable	Frecuencia	%
de 10 a 30	5	6%
de 31 a 50	50	61%
de 51 a 80	22	27%
de 81 a 100	4	5%
Más de 100.	1	1%
total	82	100%

Elaborado por: Autor

*Gráfico 29 Gráfico Tabulación pregunta No.6*



Elaborado por: Autor

El 61% de los encuestados adquiere entre 31 a 50 pollos semanalmente, seguido el 27% que adquiere entre 51 a 80%. Además las tiendas de barrio adquieren de 10 a 30 pollos equivalente al 6% de la población encuestada. El 5% adquiere más de 80 unidades semanalmente, este porcentaje es bajo considerando que los encuestados fueron tres supermercados.

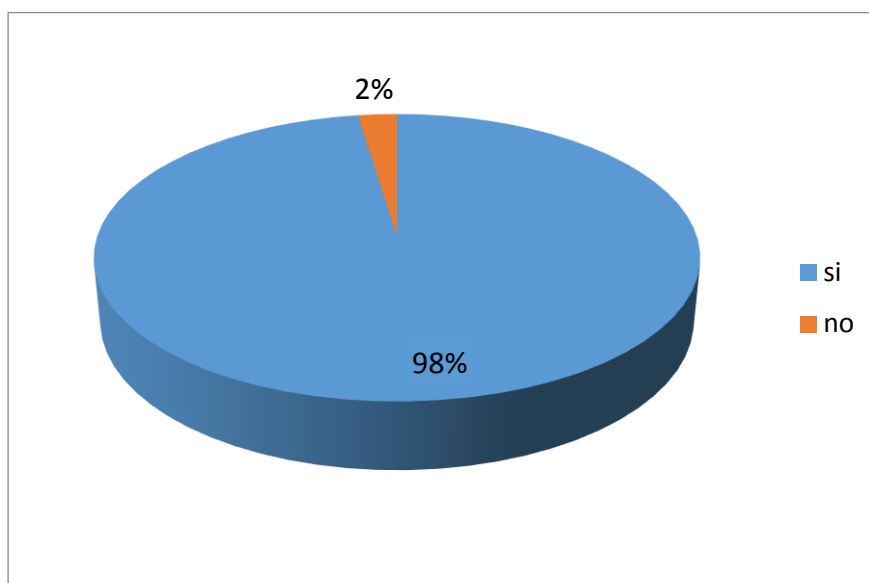
**7) Está usted conforme con la calidad de los productos (pollos) que le proveen?**

*Tabla 15 Tabulación pregunta No. 7 de la encuesta*

Variable	Frecuencia	%
si	80	97,59%
no	2	2,41%
total	82	100%

Elaborado por: Autor

*Gráfico 30 Gráfico Tabulación pregunta No.7*



Elaborado por: Autor

El 98% de la población encuestada, está conforme con la calidad de los productos, y el 2% manifestó que no está de acuerdo con la calidad de los productos.

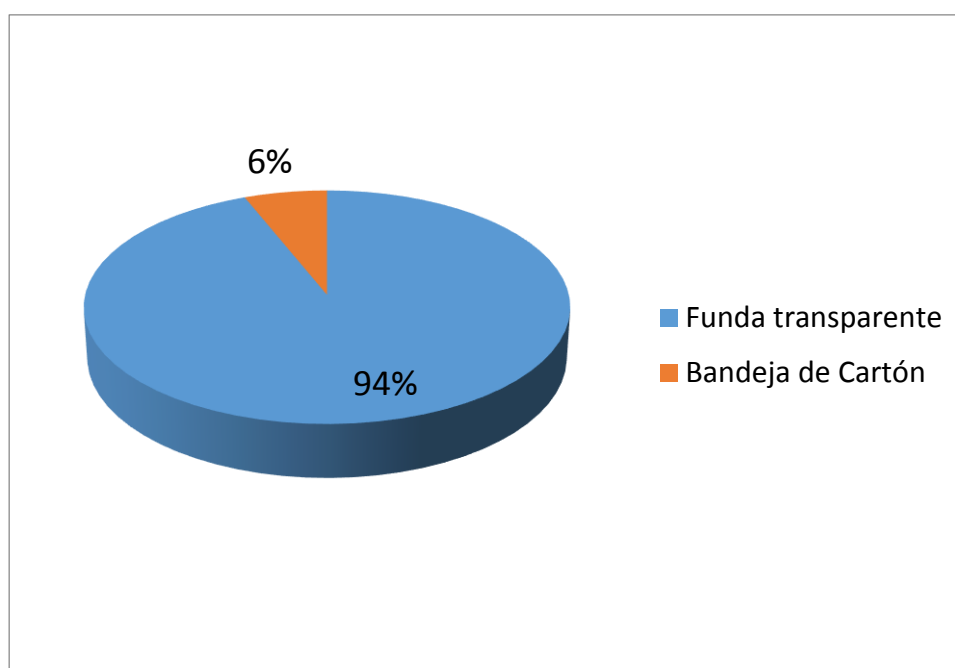
### 8) ¿Cómo desea usted la presentación del producto?

Tabla 16 Tabulación pregunta No. 8 de la encuesta

Variable	Frecuencia	%
Funda transparente	77	93,90%
Bandeja de Cartón	5	6,10%
Otro ¿cuál?	0	0,00%
total	82	100,00%

Elaborado por: Autor

Gráfico 31 Gráfico Tabulación pregunta No.8



Elaborado por: Autor

El 94% de los encuestados prefiere que su producto en funda transparente que a las bandejas de cartón que representan el 6%. A esto se asocia el costo de la bandeja, los encuestados de manera verbal mencionaron que la bandeja implica un costo que será trasladado al tendero y posteriormente al consumidor final.

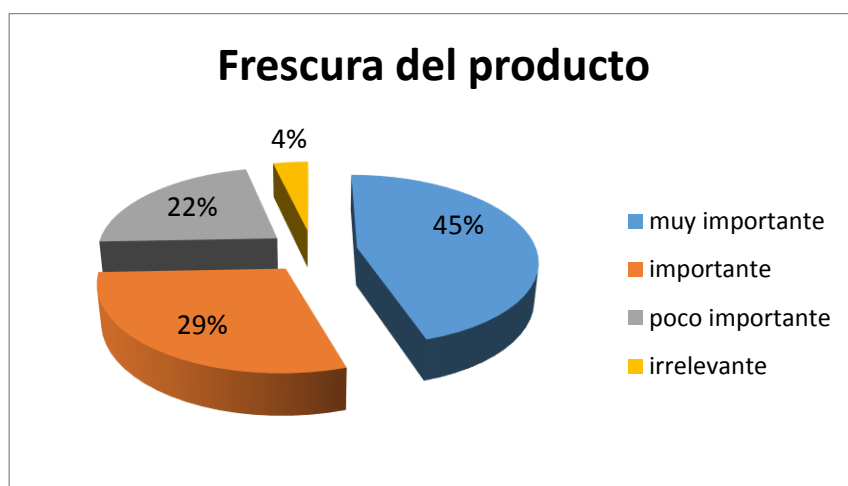
9) Califique los siguientes atributos del producto, siendo 4 más importante y 1 menos importante según su criterio.

Tabla 17 Tabulación pregunta No. 9 (Frescura del Producto)

VARIABLE	GRADO DE IMPORTANCIA				TOTAL
	muy importante	importante	poco importante	irrelevante	
Frescura del producto	37	24	18	3	82

Elaborado por: Autor

Gráfico 32 Gráfico de la Tabulación (Frescura del Producto)



Elaborado por: Autor

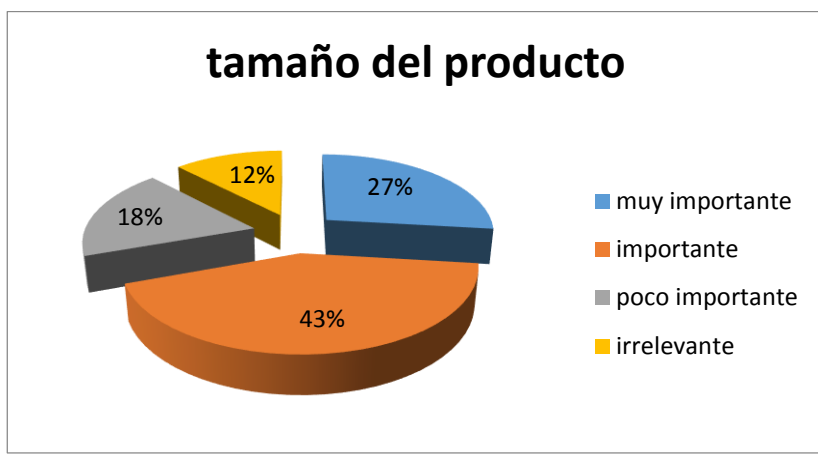
El 45% de los encuestados consideró que la frescura del producto es el atributo más importante, seguido del 29% que catalogo como importante.

Tabla 18 Tabulación pregunta No. 9 (Tamaño del producto)

VARIABLE	GRADO DE IMPORTANCIA				TOTAL
	muy importante	importante	poco importante	irrelevante	
tamaño del producto	22	35	15	10	82

Elaborado por: Autor

Gráfico 33 Gráfico de la Tabulación (Tamaño del Producto)



Elaborado por: Autor

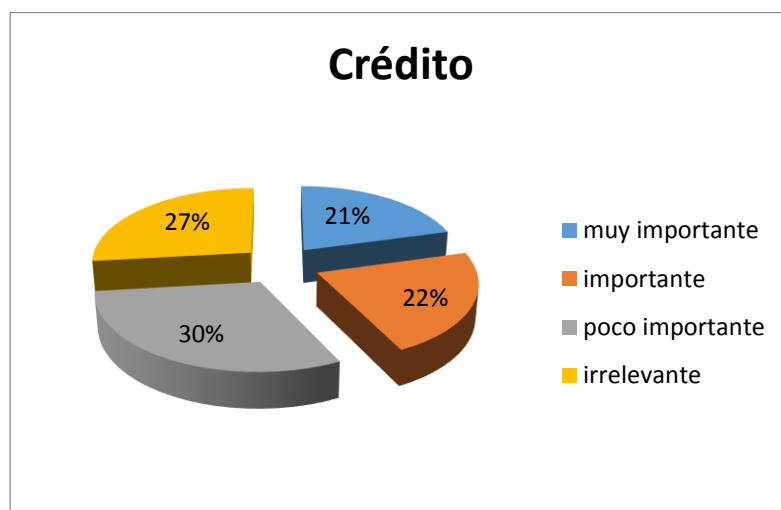
El 27% de los encuestados consideró que el tamaño es el atributo más importante del producto, seguido del 43% que lo considera importante.

Tabla 19 Tabulación pregunta No.9 (Crédito)

VARIABLE	GRADO DE IMPORTANCIA				TOTAL
	muy importante	importante	poco importante	irrelevante	
Crédito	17	18	25	22	82

Elaborado por: Autor

Gráfico 34 Gráfico de la Tabulación (Crédito)



Elaborado por: Autor



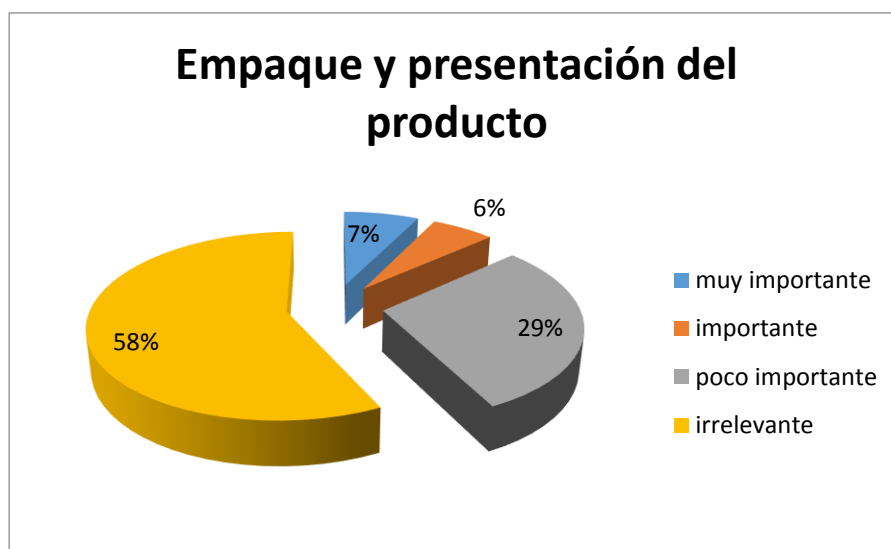
El 21% considera que el crédito es lo más importante, seguido del 22% que marco como importante. Cabe destacar que según la investigación y según los datos de la empresa aproximadamente del 43% al 50% de las ventas son a crédito.

Tabla 20 Tabulación pregunta No. 9 (Empaque)

VARIABLE	GRADO DE IMPORTANCIA				TOTAL
	muy importante	importante	poco importante	irrelevante	
Empaque	6	5	24	47	82

Elaborado por: Autor

Gráfico 35 Gráfico de la Tabulación (Empaque)



Elaborado por: Autor

Referente al empaque y presentación del producto, el 7% de los encuestados afirmó que es muy importante, seguido del 6% de encuestados que consideran importante. Así mismo el 58% de encuestados considera irrelevante debido a que según la opinión de varios encuestados creen que se encarecerá el costo del producto.

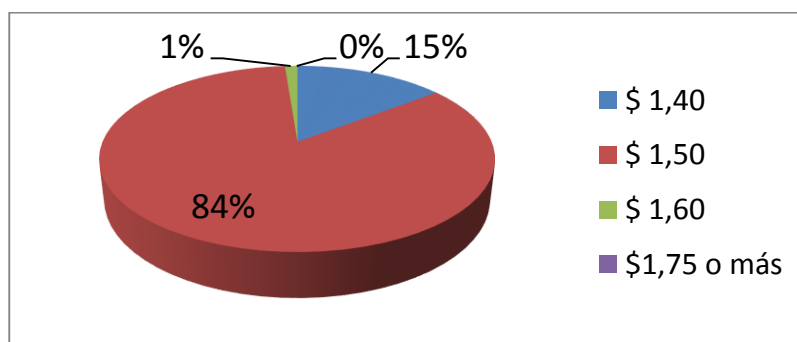
### 10) ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por libra de pollo?

Tabla 21 Tabulación pregunta No. 10

Variable	Frecuencia	%
\$ 1,40	12	15%
\$ 1,50	69	84%
\$ 1,60	1	1%
\$1,75 o más	0	0%
total	82	100%

Elaborado por: Autor

Gráfico 36 Gráfico de la Tabulación pregunta No. 10



Elaborado por: Autor

Del total de encuestados el 84% está dispuesto a pagar \$1,50 por cada libra de pollo, seguido el 15% que considera pagar por libra de pollo \$1,40. El 1% de los encuestados estaría dispuesto a pagar \$1,60 y ninguno de los encuestados estaría dispuesto a pagar \$1,75 o más por una libra de pollo. Es importante señalar que los rangos de precio son pequeños debido a que el precio es un factor determinante al momento de realizar la compra. Y según la investigación de mercado el margen de ganancia por libra es entre 15 a 25 centavos entre el proveedor y tendero, y un margen similar que va entre 15 a 20 centavos adicionales es el margen de ganancia de las tiendas y supermercados.

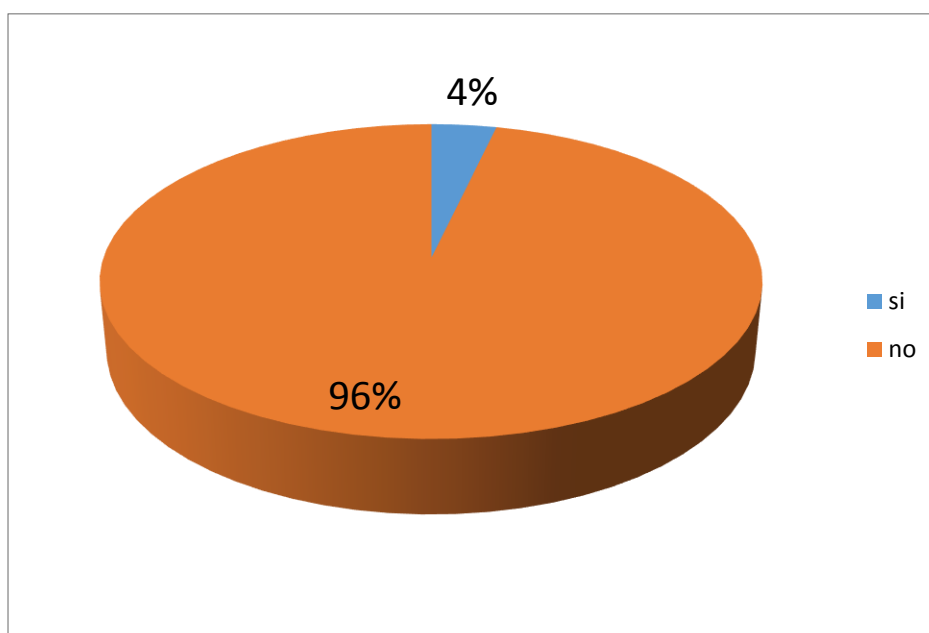
**11) ¿Ha escuchado usted de la empresa PROCARNES, que ofrece productos de calidad a precios asequibles? Si la respuesta es SI coméntenos su experiencia.**

*Tabla 22 Tabulación pregunta No. 11 de la encuesta*

Variable	Frecuencia	%
si	3	3,66%
no	79	96,34%
total	82	100,00%

Elaborado por: Autor

*Gráfico 37 Gráfico de la Tabulación pregunta No. 11*



Elaborado por: Autor

El 96% de todos los encuestados desconoce de la empresa Procarnes, y el 4% conoce acerca de la empresa. La opinión de los encuestas que si conocen acerca de la empresa.

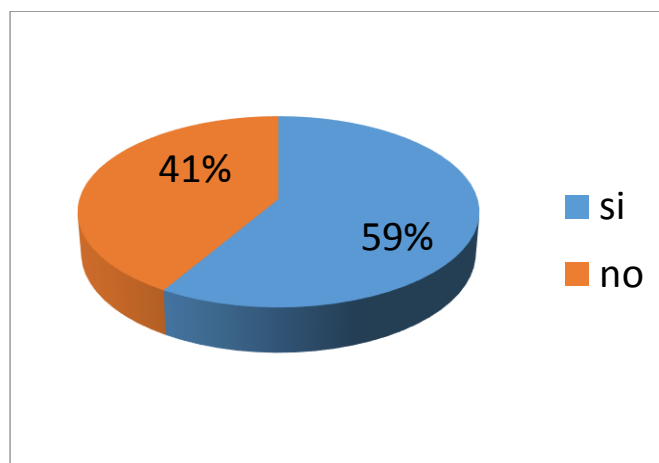
**12) ¿Estaría dispuesto a que la empresa Procarnes le abastezca de pollo para su establecimiento, considerando el precio por libra de \$1,35 dólar?**

*Tabla 23 Tabulación pregunta No. 12 de la encuesta*

Variable	Frecuencia	%
si	48	59%
no	34	41%
total	82	100%

Elaborado por: Autor

*Gráfico 38 Gráfico de la Tabulación pregunta No. 12*



Elaborado por: Autor

Como se puede apreciar en la gráfica el 41% está satisfecho con su proveedor actual de pollos, por lo que no lo cambiaria. Sin embargo del total de encuestados el 59% de los mismos contestó afirmativamente que al precio de \$1,35 la libra de pollo, seria atractivo para su negocio y estaría dispuesto a comprar a Procarnes. Es importante señalar que la empresa podría ofrecer a ese precio para aumentar su participación de mercado, sin embargo requiere de tecnificación para disminuir sus costos de producción.

## **Presentación del levantamiento de información del Focus Goup**

**Objetivo del Focus group:** el objetivo fue recopilar información del entorno avícola.

**Metodología utilizada.-** se realizó preguntas estructuradas para que los participantes puedan aportar con sus conocimientos sobre el tema.

**Nivel de conocimientos y preparación de los participantes.-** todos los participantes poseían título de tercer nivel y amplia experiencia en el sector.

**Desarrollo.-** Se realizó el focus group en las instalaciones de Procarnes el día 16 de julio de 2015, con dos jefes departamentales de la empresa, y dos invitados que conocían del sector avícola.

La estructura del focus group fue la siguiente:

### **¿Considera que el mercado avícola es desarrollado?**

La respuesta generalizada fue si, mencionando que es un mercado que se mueve lentamente, debido a que los precios son determinados por el mercado. Además se mencionó sobre las grandes oportunidades que existen, que el mercado es competitivo a pesar de que las grandes empresas tengan repartido más del 90% del mercado y considerando que muchas empresas nuevas que quieren ingresar al sector desisten en promedio de 1 a 2 años.

### **¿Conoce usted las estrategias que poseen los grandes competidores del sector?**

Por Procarnes respondieron que la estrategia que usa es la producción masiva, respaldada por un proceso de producción eficiente, con promedios de engorde de pollos de 42 días en comparación del mismo proceso de engorde de Procarnes de 2 meses y medio. Se explica que

el proceso es más rápido por el balanceado que les proporcionan a las aves, la climatización que poseen entre otros.

**¿Qué sectores de la ciudad de Quito poseen demandas crecientes en cuanto a productos como la carne de aves?**

Se mencionó que un mercado de gran importancia es el sur de la ciudad de Quito, en el cual la mayor parte de ventas son al contado; además un mercado que crece rápidamente esta en las parroquias de Carapungo- Calderón.

**¿Qué es lo que más encarece el producto? (pollos)**

Los participantes afirmaron que el costo del maíz y /o balanceado es lo más representativo, considerando también que las vacunas y medicamentos son importantes e implican un costo medio- alto; además las aves son propensas a padecer enfermedades y la tasa de mortalidad es alta.

**¿Qué grado de asociación posee en el mercado avícola?**

Mencionaron que de por si el ecuatoriano no es muy asociativo, prefiere realizar negocios sin involucrar o compartir ni las ganancias ni el riesgo; por lo que el grado de asociatividad en el sector es bajo, pero consideran que si se realizarían alianzas estrategias se podría mejorar la producción, hacer centros de acopio, distribución etc.

## **FASE 3: VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.**

### **1. RESUMEN DE OBSERVACIÓN:**

El mercado ecuatoriano es un mercado de precios. En la aplicación de la encuesta se pudo palpar que el mercado avícola es un mercado en el cual el consumo depende mucho del precio al cual se establezca la libra de pollo, y se mueve por la constante demanda al ser considerado un alimento con alto valor nutricional alcanzable y accesible en cuanto a la relación de precio.

La investigación de mercado permitió ampliar el panorama de visión de la empresa y emite lineamientos para establecer estrategias de posicionamiento, crecimiento y dirección de la empresa. Los resultados de la población analizada han sido recogidos para identificar cuáles son los requerimientos de los clientes, diferenciando claramente lo que desea realmente el consumidor con lo que los propietarios creen que desean, lo que conlleva a desarrollar estrategias que permitan la captación de nuevos clientes, apertura a nuevos mercado.

La información recolectada aportó significativamente al proyecto debido a su inferencia en la población estudiada; esto permitió conocer la demanda avícola existente actualmente en las tiendas supermercados y mercados municipales. Al momento de realizar la encuesta las personas encuestadas en su mayoría propietarios de tiendas, demostraron gran interés en participar en el desarrollo de la misma, debido a que existen varios márgenes de ganancia al pasar de un intermediario a otro. Este margen, está regulado por el mercado, es decir la oferta y la demanda, oscilando entre 0,15 a 0,20 centavos de dólar por cada libra de pollo.

Previa la ejecución de la encuesta se dedujo que el cliente desea el producto en un empaque bien presentado, y se planteó diseñar un empaque en bandeja de cartón y papel transparente y con

colores llamativos; sin embargo al momento de realizar la encuesta el empaque fue el atributo menos atractivo. Realizando una pregunta abierta a varios encuestados que contestaron que el empaque era irrelevante, se detectó que los clientes perciben a dicho atributo como un encarecimiento al producto, reduciendo así su margen de ganancia.

Se identificó también que la frescura del producto es lo más importante para el cliente, debido a que el pollo al ser un producto perecible no puede estar congelado o guardado por mucho tiempo; Procarnes destacó que la frescura es el elemento más importante, por tal razón su producción se realiza de manera diaria, lo cual se traduce en una fortaleza principal que posee la marca.

Un aspecto de vital importancia identificado fue la demanda y frecuencia de compra, las encuestas arrojaron que los clientes están dispuestos a adquirir de entre 30 a 50 pollos semanales en su mayoría, distribuidas dichas compras 4 veces por semana, es decir un promedio de 10 pollos diarios por tienda, que según manifiestan los propietarios de Procarnes es lo que se vende, debido a que semanalmente realizan visitas a 20 clientes.

El crédito es parte del giro del negocio, las encuestas demuestran que después de la frescura y tamaño del pollo, el crédito es un elemento esencial para que se pueda realizar una venta. Procarnes indicó que el 65% de sus ventas se realizan a crédito, con una recuperación de cartera de 1 semana. Esta estrategia permite cerrar las ventas y le permite al cliente obtener ingresos y dinamizar su negocio.

En la investigación a través de la encuesta se pudo determinar la estrategia principal para captar un mercado más amplio, que fue la penetración de mercado al ofrecer el mismo producto disminuyendo el precio. La pregunta No. 12 de la encuesta llamó la atención de varios encuestados, quienes comentaron que a tal precio el producto se vuelve atractivo considerando una buena calidad. Al respecto los propietarios de Procarnes manifestaron que la empresa no



utiliza preservantes y que sus aves son alimentadas con maíz y morochillo, con lo cual se obtiene un producto de alta calidad con un sabor exquisito.

## **INDUCCIÓN**

Analizando la problemática de investigación previo al estudio se mencionó un estancamiento en las ventas de la empresa, debido a que el producto no poseía mayor acogida, su distribución era selectiva y existía un cierto grado de conformismo. El nivel de ventas era constante, su cartera de clientes era reducida y no existía interés de ampliar la misma debido a que el mercado aparentemente fijo era suficiente para su nivel de producción.

Se evaluó el proceso productivo considerando que su maquinaria y proceso de producción eran anticuados deduciendo que el mercado requería una mayor cantidad de producto que no podía ser abastecido con dicha maquinaria y que se requería de nuevos métodos de desarrollo así como la adquisición de activos productivos. En este aspecto se analizó la posibilidad de optar por un crédito ante el Banco de Fomento debido a que otorga una tasa preferencial para adquisición de maquinaria avícola productiva del 11,00% acorde la página web de dicha institucional calculada al mes de julio 2015.

Además los propietarios en los años de constitución de la empresa excluyeron la inversión en marketing considerando un gasto innecesario, mucho menos se preocuparon por estrategias de posicionamiento de marca y técnicas de mercadeo, desembocando así en una contracción de las ventas y su repercusión en la rentabilidad.

Posterior al estudio de investigación se determinó que el estancamiento en las ventas se generó por falta de competitividad empresarial. Las empresas que poseen información tienen ventaja competitiva respecto a otras debido a que conocen el camino por donde deben enrumbarse. Mientras más información posea una empresa sus decisiones serán más acertadas

ya que los mercados son dinámicos y constantemente tienen variaciones en tendencias, gustos y preferencias.

El estudio suministró información sobre el consumo futuro de carne de ave cuya tendencia es creciente, por lo que es evidente que existe un mercado que pretende expandirse. Tal es el caso que actualmente las empresas desarrollan nuevas gamas de productos, adaptaciones o nuevos usos para los mismos mercados, con la finalidad de abarcar nuevos nichos, lo cual mantiene a la empresa alerta sobre nuevas oportunidades de negocio evitando así que la empresa se estacione en el confort.

La investigación de mercado proporcionó la guía para determinar volúmenes de producción, establecer política de precios, periodicidad de consumo, entre otros, siendo lo altamente significativo la identificación de estrategias de marketing diseñadas con la finalidad de incrementar las ventas y mejorar los réditos financieramente. La estrategia también contempló aumento de la cartera de clientes y visitas a los mismos promocionando el producto a través de una mezcla de Marketing MIX.

Analizando el proceso productivo se observó que la capacidad utilizada versus la capacidad instalada era del 50% y que no se necesita incurrir en renovación de equipos debido a que utilizando los mismos se puede incrementar los beneficios, tomando en cuenta que para producir una cantidad mayor se debe ampliar la cartera de clientes mediante marketing estratégico como fue la penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de nuevas dimensiones del producto. Únicamente si se desea realizar la integración vertical será necesario adquirir maquinaria.

## **2. HIPÓTESIS**

Las estrategias de marketing utilizadas por la empresa Procarnes S.A. inciden directamente sobre su rentabilidad de manera efectiva.

### 3. PROBAR LA HIPÓTESIS POR EXPERIMENTACIÓN

La base para el desarrollo de estrategias empresariales consiste en identificar claramente las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales están bajo su control , así como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno al mercado avícola ecuatoriano, es decir, aquellas que no puede controlar.

A continuación se detalla la matriz SWOT o FODA en castellano.

*Gráfico 39 Matriz SWOT*

SWOT- FODA	
Fortalezas	Oportunidades
La producción de pollos es fresca y no se congela el producto.	Asociatividad para incrementar volúmenes de producción.
Cadena de producción en línea.	Financiamiento para adquisición de nuevas tecnologías de producción.
Rotación de inventario alta.	Exportar el producto a mercados internacionales.
Estabilidad laboral del personal.	Desarrollo producción nacional lo cual disminuiría el costo de los insumos importados.
Índice de recuperación de cartera alto	Realizar economías de escala

Debilidades	Amenazas
No posee estrategias de marketing.	Variación de aranceles para importación de materia prima.
No posee integración vertical.	Incremento del precio internacional del maíz.
Contacto limitado con los proveedores.	Variación de aranceles para importación de tecnología.
Falta de coordinación interdepartamental.	Altas tasas de interés.
Costos altos de producción.	Especialización de competencia.
Poder de negociación de compradores alto.	Incumplimiento de proveedores.

Elaborado por: Autor

El objetivo de toda empresa ha sido siempre maximizar sus beneficios y potencializar sus ventas, sin embargo muchas de ellas no logran este objetivo debido a que no cuentan con estrategias de crecimiento o mejoramiento de proceso continuos.

Analizando las cifras de venta de la empresa, tomando en cuenta que la misma posee maquinaria y procesos de producción anticuados y considerando que la capacidad de producción actualmente es del 50%, sus resultados se ven afectados debido a que la empresa no ha realizado estrategias de mercadeo, con lo cual obtendría mayor demanda y podría aprovechar la capacidad instalada y ser más competitiva.

Según las proyecciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), existirá un incremento del consumo avícola del 19,80% desde el año 2013 al 2022. A nivel local el consumo también se incrementará según los datos del INEC. Estos datos nos demuestran que existe mercado que puede ser aprovechado si se cuentan con estrategias de marketing.

A continuación se plantea una estructura de estrategia de marketing, basada en la matriz ANSOFF.

### **Estrategias de Crecimiento Intensivo**

Se aplicarán las estrategias de crecimiento intensivo, es decir, de productos actuales- mercados actuales, y nuevos mercados productos actuales.

**Penetración.** El objetivo de esta estrategia es captar la mayor cantidad de mercado, su enfoque está en desarrollar la demanda primaria, aumentar la participación de mercado y reorganizar el mercado para mejorar la rentabilidad. . Además se utiliza como mecanismo de defensa de la posición de mercado.

## **Combinación de Estrategias de precio, promoción y ventas**

El costo de producción, gastos directos e indirectos es de \$1,25 por libra. Según la pregunta No. 10 misma que menciona el precio que estarían dispuestos a pagar los clientes por una libra de pollo, el resultado fue de \$1,50. El margen de ganancia por libra de la empresa es de 0,25 centavos de dólar.

Acorde los resultados de la pregunta No. 12, misma que establece si los clientes estarían dispuestos a adquirir productos de calidad a la empresa Procarnes considerando un precio de venta de \$1,35, el 59% del total de encuestas afirmó que estaría dispuesto a cambiar de proveedor por tal precio.

Al ingresar al mercado con un precio de \$1,35 la demanda del producto aumentaría, sin embargo el margen de ganancia disminuye 10% pero a ese precio el producto se vuelve más atractivo.

Promoción y Ventas.- Se realizará una promoción intensiva a fin de captar mayor mercado. La promoción será segmentada debido a que las tiendas adquieren menor cantidad de producto, en comparación con los supermercados y mercados municipales.

Promoción para Tiendas de Barrio.- Según los resultados de la encuesta en la pregunta No. 6, el cliente adquiere en su mayoría de 31 a 50 pollos semanales, equivalentes al 61% de la población encuestada, por lo que para este segmento la promoción estará dada de la siguiente manera:

Por la compra de 30 a 40 pollos ----- 1 pollos gratis

Por la compra de 41 a 50 pollos -----2 pollos gratis

Por la compra de 51 a 65 pollos----- 3 pollos gratis

Por la compra de 66 a 100 pollos-----4 pollos gratis

Esta estrategia causará fidelidad en los clientes, debido a que en promedio adquieren dicha cantidad y el incentivo para comprar con Procarnes son dichas unidades adicionales; que al ser tiendas de barrio los productos se consumirán en los hogares de los propietarios de las tiendas y al ser un producto de buena calidad el marketing será de manera indirecta de boca a boca.

*Promoción para Supermercados y mercados mayoristas.-* Respecto a la promoción para los compradores de grandes volúmenes será distinta. De los mayoristas encuestados mencionaron que su requerimiento semanal es de 100 a 150 pollos por puesto. Según los datos de la empresa en total oferta sus productos a 14 puestos en diferentes mercados de la ciudad de Quito. Por lo que la promoción estará dada de la siguiente manera:

Por volúmenes de 100 a 150 pollos ----- 6 pollos gratis

Por volúmenes de 151 a 200 pollos -----8 pollos gratis

Por volúmenes de 201 a 400 pollos -----10 pollos gratis

Actualmente en los mercados ningún proveedor posee una estrategia de penetración debido a que los proveedores fuertes se encuentran bien posicionados; con esta estrategia se lograría expandir la marca y ganar cuota de mercado.

**Nuevas dimensiones de producto.-** los dueños de la empresa han evaluado la posibilidad de ingresar un nuevo producto en el mercado, así como lo realiza la empresa Pronaca; se trata de pollo en diversas presentaciones como alitas, medallones de pollo y nuggets. Según lo evaluado en el mercado estos productos también tienen gran acogida debido a su rápida forma de preparación. La estrategia sería la siguiente:

Lanzamiento del producto Nuggets de pollo Procarnes.- el único proveedor que actualmente con este tipo de productos es Pronaca, por lo que con esta estrategia estaríamos

complementando o abarcando un mercado en auge. El lanzamiento del producto sería promocionado con la venta de los pollos (giro principal del negocio), para ello se ha diseñado la siguiente estrategia:

Por cada 50 pollos – gratis una funda 12 Nuggets de pollo

Esta estrategia permite expandir mi portafolio de productos y abarcar un mayor porcentaje de mercado nacional.

**Nuevos mercados geográficos.-** existen localidades que crecen aceleradamente como crecen del mismo modo los mercados. Calderón y Carapungo son mercados que Procarnes no ha ingresado, debido a que sus mayores compradores han sido las tiendas y mercados municipales del sur de Quito. Dichas parroquias poseen 152.242 habitantes y el comercio dinamiza la economía local.

La empresa podría incursionar en dicho mercado bajo las estrategias de penetración de mercado, lo cual potenciaría sus ventas y con ello sus beneficios

**Desarrollo de mercados.-** La segunda estrategia de marketing estratégico que se utilizará será desarrollar mercados, ésta se utiliza cuando son productos actuales y nuevos mercados.

### **Integración Vertical de la empresa Procarnes.**


Respecto al ciclo productivo, es importante señalar que la empresa no posee integración hacia atrás, es decir todos los insumos y materias primas incluyendo las aves adquiere a sus proveedores. Aplicando estrategias de crecimiento empresarial, la empresa podría integrarse hacia atrás reduciendo así costos y controlando se cadena productiva en todos los ámbitos de calidad.

En la parte posterior de la empresa se encuentra un espacio de terreno en la cual se podría construir un galpón, cabe mencionar que para la producción de pollos el ciclo normal de crecimiento es de 6 meses; sin embargo a través del balanceado Procarnes logra un pollo con un peso apto a los 2 meses y medio. Por lo que el galpón debe contar con separaciones a fin de mantener una producción continua.

En torno al marketing MIX, la empresa actualmente no posee, por lo que la propuesta es la siguiente:

**Producto:**

*Gráfico 40 Marketing MIX- Producto*


	<p>Acorde a la investigación de mercado el producto deberá poseer como principales atributos la frescura y el tamaño, además la encuesta arrojó que el empaque debe ser funda transparente en la que se visualice el producto.</p> <p><b>Tamaño:</b> 5.00 libras promedio</p>
---	---

Elaborado por: Autor



**Precio:**


*Gráfico 41 Marketing MIX Precio*

	<p>Acorde la investigación de mercado y por motivos de estrategia de penetración el precio para posicionar la marca en el mercado y captar mayor cantidad de clientes el precio se reducirá de \$1,55 a 1,45; si bien es cierto en la encuesta se determinó que el precio atractivo sería de 1,35, pero tomando en cuenta los precios de la competencia y los costos de producción de Procarnes el precio se ha fijado en \$1,45. Se pretende que con la integración vertical, la empresa a futuro pueda reducir sus costos de producción y así optar por el precio de \$1.35.</p>
--	--

Elaborado por: Autor

**Plaza:**

*Gráfico 42 Marketing MIX Plaza*

	<p>Actualmente la empresa Procarnes distribuye su producto a través de dos camionetas con vagón en la parte posterior. Al incrementar su mercado requerirá de al menos una camioneta adicional.</p> <p>El canal que utiliza la empresa es directo, es decir, entrega directamente al cliente; es un canal corto lo cual permite tener un mejor manejo del producto, haciendo la entrega fresca, es decir la producción del día.</p> <p>Las rutas se encuentran establecidas por la empresa Procarnes a fin de abarcar a todos los clientes. Una ruta para el sur, otra para el norte y otra para el centro de la ciudad de Quito.</p>
--	---

Elaboración: Autor

**Promoción:**

Gráfico 43 Marketing MIX Promoción

	<p>La promoción como mezcla de marketing mix será a través de camisetas, gorras para los clientes y pancartas publicitarias para su colocación en los principales puntos de venta del producto. El color blanco con el azul característico de la marca proporciona diferenciación entre el máximo competidor Pronaca que utiliza una mezcla de amarillo y líneas rojas.</p> <p>Se entregarán a los clientes flyers, dípticos y volantes sobre los beneficios que ofrece Procarnes, así la empresa se posicionará en la mente de los clientes, con lo cual se obtendrá mayores beneficios y retornos para la compañía.</p>
--	---

Elaborado por: Autor

Los costos de la implementación de marketing MIX son los siguientes:

Tabla 24 Costos de Implementación de Marketing MIX

Gastos en Marketing y Publicidad anual	Valor
Pancartas, dípticos y volantes (1500 unidades)	\$ 500,00
Camisetas y gorras (2.000 unidades)	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.500,00</b>
incremento de marketing anual	15%

Elaborado por: Autor

#### 4. DEMOSTRACIÓN O REFUTACIÓN (ANTÍTESIS) DE LA HIPÓTESIS.

La demostración de la hipótesis se demuestra en el análisis financiero.

#### 4. EVALUACIÓN FINANCIERA

El análisis financiero que se muestra a continuación considera lo siguiente:

**Implementar la Integración Vertical:** mediante una inversión aproximada de \$97.000 dólares se desea valorar los rendimientos financieros. Se considera además un presupuesto de marketing de \$1500 dólares. Como estrategia de penetración de mercado el precio de venta por libra disminuye de \$1,50 a \$1,45 conforme se estableció en el análisis de precios del marketing MIX.

INVERSIONES DEL PROYECTO	Monto
terreno	\$ -
Construcción de galpón	\$ 50.000,00
Maquinaria: Peladora , Escaldadora, Enviseradora, Chiller de gran capacidad	\$ 22.000,00
Vehículo	\$ 25.000,00
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 97.000,00</b>

Elaborado por: Autor

**Cálculo del costo de capital promedio Ponderado.** -es la tasa representativa del proyecto llamada tasa de descuento, la ponderación está dada por la participación relativa de cada financiamiento en la inversión total. Dicha tasa será útil para descontar los flujos de caja.

*Gráfico 44 Cálculo Costo promedio Ponderado*

Concepto	Valor en \$	% de participación	Costo Promedio	Costo promedio Ponderado
pasivo largo plazo	\$ 67.900,00	70%	11%	7,70%
Capital social	\$ 29.100,00	30%	20%	6,00%
<b>Total Financiamiento</b>	<b>\$ 97.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>KP=</b>	<b>13,70%</b>

Elaborado por: Autor

**Amortización de la deuda.-** el 70% del valor total de la inversión será financiada con crédito considerando una tasa de interés del 11% (tasa de crédito productivo- Banco del Pacifico) a 5 años plazo que es el horizonte de inversión.

*Tabla 25 Tabla de amortización de la Deuda.*

No. de meses	CUOTA	INTERÉS	CAPITAL	SALDO
0				\$ 67.900,00
1	1476,31	622,42	853,89	67046,11
2	1476,31	614,59	861,72	66184,38
3	1476,31	606,69	869,62	65314,76
4	1476,31	598,72	877,59	64437,17
5	1476,31	590,67	885,64	63551,54
6	1476,31	582,56	893,75	62657,78
7	1476,31	574,36	901,95	61755,83
8	1476,31	566,10	910,22	60845,62
9	1476,31	557,75	918,56	59927,06
10	1476,31	549,33	926,98	59000,08
11	1476,31	540,83	935,48	58064,60
12	1476,31	532,26	944,05	57120,55
<b>1er. año</b>		<b>6936,28</b>	<b>10779,45</b>	<b>17715,73</b>
13	1476,31	523,61	952,71	56167,85
14	1476,31	514,87	961,44	55206,41
15	1476,31	506,06	970,25	54236,16
16	1476,31	497,16	979,15	53257,01
17	1476,31	488,19	988,12	52268,89
18	1476,31	479,13	997,18	51271,71
19	1476,31	469,99	1006,32	50265,39

20	1476,31	460,77	1015,54	49249,85
21	1476,31	451,46	1024,85	48224,99
22	1476,31	442,06	1034,25	47190,74
23	1476,31	432,58	1043,73	46147,02
24	1476,31	423,01	1053,30	45093,72
<b>2do. año</b>		<b>5688,89</b>	<b>12026,83</b>	<b>17715,73</b>
25	1476,31	413,36	1062,95	44030,77
26	1476,31	403,62	1072,70	42958,07
27	1476,31	393,78	1082,53	41875,54
28	1476,31	383,86	1092,45	40783,09
29	1476,31	373,85	1102,47	39680,63
30	1476,31	363,74	1112,57	38568,06
31	1476,31	353,54	1122,77	37445,29
32	1476,31	343,25	1133,06	36312,22
33	1476,31	332,86	1143,45	35168,78
34	1476,31	322,38	1153,93	34014,85
35	1476,31	311,80	1164,51	32850,34
36	1476,31	301,13	1175,18	31675,16
<b>3er. año</b>		<b>4297,16</b>	<b>13418,56</b>	<b>17715,73</b>
37	1476,31	290,36	1185,95	30489,20
38	1476,31	279,48	1196,83	29292,37
39	1476,31	268,51	1207,80	28084,58
40	1476,31	257,44	1218,87	26865,71
41	1476,31	246,27	1230,04	25635,67
42	1476,31	234,99	1241,32	24394,35
43	1476,31	223,61	1252,70	23141,65
44	1476,31	212,13	1264,18	21877,48
45	1476,31	200,54	1275,77	20601,71
46	1476,31	188,85	1287,46	19314,25
47	1476,31	177,05	1299,26	18014,98
48	1476,31	165,14	1311,17	16703,81
<b>4to. año</b>		<b>2744,38</b>	<b>14971,34</b>	<b>17715,73</b>
49	1476,31	153,12	1323,19	15380,62
50	1476,31	140,99	1335,32	14045,30
51	1476,31	128,75	1347,56	12697,74
52	1476,31	116,40	1359,91	11337,82
53	1476,31	103,93	1372,38	9965,44
54	1476,31	91,35	1384,96	8580,48
55	1476,31	78,65	1397,66	7182,82
56	1476,31	65,84	1410,47	5772,36
57	1476,31	52,91	1423,40	4348,96
58	1476,31	39,87	1436,45	2912,51
59	1476,31	26,70	1449,61	1462,90
60	1476,31	13,41	1462,90	0,00

Elaborado por: Autor

**Determinación de la Demanda:** acorde a la encuesta se determinó que el volumen promedio de compra de pollos por tienda es de entre 30 a 50 unidades, para el estudio se consideró un precio promedio de \$40,00. Actualmente la empresa realiza 20 visitas a clientes semanalmente, aplicando la estrategia de desarrollo de mercados se podría ingresar a un nuevo mercado como es el de Carapungo y Calderón realizando 30 visitas a nuevos clientes, con lo cual la cartera de clientes aumentaría a 50.

*Gráfico 45 Determinación de la demanda*

<b>Determinación de la demanda</b>	<b>Valor</b>
Cantidad Requerida según encuesta (u)	30 a 50
Promedio (u)	40
frecuencia de compra (distribuida para el número total ventas semanal)	4
No. De visitas a clientes semanales	50
Demanda Semanal	2000
Demanda Mensual (unidades)	8000
<b>Demanda anual (unidades)</b>	<b>96000</b>
Tasa Crecimiento demanda anual	9%

Elaborado por: Autor

**Determinación de los ingresos.-** los ingresos están determinados por el precio de venta (precio del análisis precios) multiplicados por el número de unidades producidas.

*Gráfico 46 Determinación de ingresos*

<b>Determinación de los Ingresos</b>	<b>Valor</b>
Demanda Mensual (unidades)	8000
Precio libra (considerando costo producción y competencia)	\$ 1,45
Peso pollo en libras	5
Valor del pollo	\$ 7,25
Ingresos mensuales	\$ 58.000,00
<b>Ingresos anuales</b>	<b>\$ 696.000,00</b>
Tasa crecimiento precio pollo anual	3,0%

Elaborado por: Autor

Cabe recalcar que el precio se consideró tomando en cuenta los costos de producción y los precios de la competencia.

**Determinación de Costos.-** los costos se clasifican en costos fijos y costos variables.

<b>Costos Variables</b>	<b>Montos</b>
número de pollos para engorde (u)	8.000,00
Costo unitario pollo engorde	0,44
Costo adquisición pollitos para engorde	\$ 3.520,00
Inclusión Producto nuevo ( Nuggets)	\$ 4.000,00
Insumos (balanceado, maíz, soya)	\$ 580,00
mano de obra	\$ 700,00
Servicios básicos	\$ 100,00
Transporte y varios	\$ 200,00
<b>TOTAL VARIABLE FIJOS</b>	<b>\$ 5.100,00</b>
<b>Costo Variable anual</b>	<b>\$ 61.200,00</b>

Elaborado por: Autor

<b>Costos Fijos</b>	<b>Valor</b>
Gastos administrativos	\$ 3.400,00
Gasto de ventas y marketing	\$ 1.500,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.900,00</b>
<b>Costo Fijo Anual</b>	<b>\$ 58.800,00</b>

Elaborado por: Autor

El costo de cada pollo para crianza y engorde se vende por cajas de 100 unidades cuyo costo unitario es de \$0,44 centavos. Adicionalmente por cada 350 pollos se requiere 1 quintal de maíz, por lo que para la producción de 10.000 unidades se requieren mensualmente de 35 a 40 quintales.

Costo de Producción Unitario por libra	\$ 1,25
Costo de Producción Unitario por Pollo	\$ 6,25

Elaborado por: Autor

**Presupuesto de Marketing.** Se considera un presupuesto anual de \$1500 dólares para marketing.

<b>Gastos en Marketing y Publicidad anual</b>	<b>Valor</b>
Pancartas, dípticos y volantes (1500 unidades)	\$ 500,00
Camisetas y gorras (2.000 unidades)	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.500,00</b>
incremento del marketing anual	15%

Fuente: Autor



## Análisis Financiero

Para el efecto se ha considerado un horizonte de inversión de cinco años, además de un crecimiento de las ventas en 9% anual. Además se consideró un crecimiento anual de los costos de producción del 2% acorde la inflación anual tomando en cuenta los precios de los insumos con son el maíz y la soya.

Tabla 26 Flujo de caja *Proyectado*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades (pollos) mensuales		8.000,00	8.720,00	9.504,80	10.360,23	11.292,65
Precio unitario		7,25	7,47	7,69	7,92	8,16
Costo unitario producción		6,25	6,38	6,50	6,63	6,75
<b>Ventas Netas Anuales</b>		<b>696.000,00</b>	<b>781.399,20</b>	<b>877.276,88</b>	<b>984.918,76</b>	<b>1.105.768,29</b>
(-) Costo de producción		600.000,00	667.080,00	741.374,40	823.638,44	914.704,88
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>96.000,00</b>	<b>114.319,20</b>	<b>135.902,48</b>	<b>161.280,31</b>	<b>191.063,40</b>
(-) Gastos Administrativos		(40.800,00)	(40.800,00)	(40.800,00)	(40.800,00)	(40.800,00)
(-) Gastos de venta y publicidad		(1.500,00)	(1.725,00)	(1.950,00)	(2.175,00)	(2.400,00)
(+) Depreciación		8.355,00	8.355,00	8.355,00	8.355,00	8.355,00
(+) Amortizaciones		-	-	-	-	-
<b>FLUJO OPERATIVO</b>						
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>		<b>62.055,00</b>	<b>80.149,20</b>	<b>101.507,48</b>	<b>126.660,31</b>	<b>156.218,40</b>
(-) Depreciaciones		(8.355,00)	(8.355,00)	(8.355,00)	(8.355,00)	(8.355,00)
(-) amortizaciones		-	-	-	-	-
(-) 15% participación laboral		(9.308,25)	(12.022,38)	(15.226,12)	(18.999,05)	(23.432,76)
(-) 22% impuesto renta		(13.652,10)	(17.632,82)	(22.331,65)	(27.865,27)	(34.368,05)
<b>FLUJO INVERSION</b>						
Infraestructura: Galpón	(50.000,00)					
Maquinaria	(22.000,00)					
Vehículo	(25.000,00)					
Valor salvamento Activos fijos						9.700,00
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>						
Intereses por pagar		(6.936,28)	(5.688,89)	(4.297,16)	(2.744,38)	(1.011,92)

capital pagado		(10.779,45)	(12.026,83)	(13.418,56)	(14.971,34)	(16.703,81)
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>(97.000,00)</b>	<b>13.023,92</b>	<b>24.423,27</b>	<b>37.878,99</b>	<b>53.725,27</b>	<b>82.046,87</b>

Elaborado por: Autor

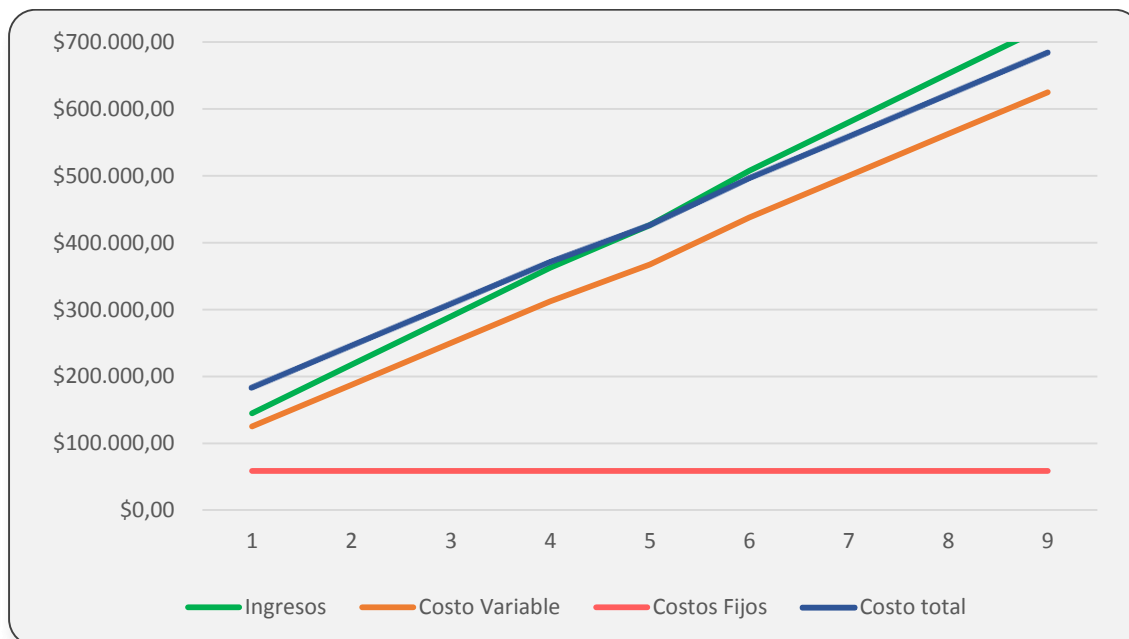
Gráfico 47 Resumen de indicadores financieros

INDICADOR	VALOR	PARÁMETRO	ACEPTABILIDAD O RECHAZO
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 34.441,45	>1	ACEPTADO
Tasa Interna de Retorno (TIR)	23,99%	>tasa desc.	ACEPTADO
RELACIÓN BENEFICIO/ COSTO	1,36	>1	ACEPTADO
RELACIÓN COSTO/ BENEFICIO	0,74	<1	ACEPTADO
Periodo Recuperación Inversión	3,79	menor que la proyección	ACEPTADO
Punto Equilibrio unidades	294.000,00		
Punto equilibrio en dólares	426.300,00		
Tasa de Descuento	13,70%		

Elaborado por: Autor

A continuación se muestra el punto de equilibrio tanto en unidades como en dólares.

Gráfico 48 Punto de Equilibrio



Elaborado por: Autor

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### CONCLUSIONES:

- Se cumplió con los objetivos planteados de investigación, debido a que a través de la encuesta se determinó los gustos y preferencias de los consumidores, así como frecuencia de compra y expectativas referente a la compra.
- Se identificó a través de los métodos de investigación que el incentivo primordial que al cliente se le podría ofrecer es el precio, debido a que podrían los clientes obtener mayores márgenes y su rentabilidad se incrementaría.
- Esta investigación de mercado evidenció que el mercado avícola es sensible al precio acorde se estableció en la interpretación de la pregunta No. 12 de la encuesta, el 59% respondió que adquiriría el producto con la empresa Procarnes a un valor de USD\$1,35 por libra. Referente al margen de contribución (precio de venta-costo de venta) se reflejó que mientras más intermediarios posean el producto mayor será el costo que se trasladará al cliente final, reduciendo así el margen de ganancia.
- El estudio llevado a cabo, proporcionó la selección de estrategias de crecimiento empresarial que más se aplican la realidad de la empresa. La integración vertical es ideal para este tipo de negocio debido a que mi producto se lo puede controlar desde un comienzo, garantizando así la calidad del producto entregado. Para este análisis se consideró toda la inversión necesaria para realizar dicha implementación, esta propuesta fue analizada mediante el indicador costo – beneficio.
- El proyecto es viable financieramente tal y como expresan las cifras. El valor actual neto fue de USD\$ 34.441.45 lo que se traduce que una vez recuperado la inversión el proyecto deja un excedente del monto mencionado.

- Analizando la Tasa interna de retorno, misma que es del 23,99%, y comparando con la tasa de descuento del 13,70%, claramente se puede apreciar que el proyecto es viable debido a que la TIR es mayor que el costo de los recursos, dejando un excedente para los accionistas del 10,29%.
- Referente a la relación Costo/beneficio, el resultado fue de 1,36 es decir por cada dólar invertido el proyecto deja como ganancia 0,36 centavos dólar de ganancia.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar las estrategias de penetración de mercado.- como se evaluó la propuesta, las estrategias de mercado seleccionadas proporcionaron mayor captación de clientes, a través de una disminución en el precio de compra, debido a la sensibilidad del precio es alta e influye en la decisión de compra.
- Implementar las estrategias de desarrollo de productos.- se recomienda aplicar esta estrategia que se utiliza para mismos productos y nuevos mercados, con el fin de llegar a una nueva población de mercado. A través del Focus Group se identificó que un mercado potencial sería Calderón y Carapungo, el cual no es abastecido por la empresa Procarnes.
- Ampliar la gama de productos.- como se analizó, las estrategias actuales de la competencia es la ampliación de su gama de productos, por ende la empresa podría optar por desarrollar una nueva gama, quedando claro que esto no sustituye al producto principal, sino como un complemento para un nicho específico.
- Aumentar los presupuestos de marketing y ventas.- la propuesta analizó un presupuesto de marketing a fin de llegar de mejor manera al cliente, por ende se sugiere que cada año se incremente un 15% el presupuesto de marketing a fin de posicionar la marca.

- Realizar venta directa eliminando intermediarios.- la empresa podría optar por ubicar sucursales en diferentes puntos de la ciudad, de esta manera elimina intermediarios y sus beneficios se incrementarían.
- La propuesta se pone en consideración de los socios de Procarnes evidenciando que del análisis financiero efectuado se determinó la viabilidad de la propuesta por lo que su aplicación debería ser inmediata.


## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: ESIC Editorial.
- Borda, G. (2008). *Normas de Investigación*. Barcelona: Gili.
- Borghino, M. (2012). *El Arte de innovar para no morir*. México: Penguin Random House.
- C, J., Horne, V., & M. Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Castro, F. G. (2009). *El Estudio Económico - Financiero y la evaluación en proyectos*. México: Ecoe Ediciones.
- Chain, S. N. (2006). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cruz Herradon, A. (2009). *Marketing Electrónico para Pymes, como vender, promocionar y posicionarse en internet*. Mexico: RA-MA Editorial.
- Cuesta, F. (1997). *La Gestión Del Marketing Directo*. España: Mc Graw-Hill.
- Ferrel, & Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. Bogotá: Thomson Learning.
- Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*. Mexico: Alfaomega.
- Hitoshi, K. (2010). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. México: Norma.
- HOYOS BALLESTERO RICARDO. (2013). *Plan de Marketing diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2012). ENCUESTA AGROPECUARIA ECUATORIANA. *BOLETIN INFORMATIVO Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2012). *PUBLICACIONES IMPRESAS Y DIGITALES, 22-25*.
- Ishikawa, K. (2000). *Qué es el control total de calidad*. Mexico: Idem.
- KAORU, I. (2000). *QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD*. MEXICO: IDEM.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. México: Milenio Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2011). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- M.J., J., Gryna, F. M., & R.S., B. (2005). *Manual de Control de calidad*. Barcelona: Reverte.
- Marketing Publishing Center. (1991). *El Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. México: Ediciones Diaz de Santos.

- Münch, I. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.
- Nuria, L., & Montes Jose Manuel, V. O. (2007). *Como gestionar la innovación en las Pymes*. Coruña: Netbiblo.
- Palmer, A. (2010). *Customer experience management: a critical review of an emerging idea*. Bostón: Journal of service Marketing.
- Pearson Education . (2000). *Métodos de Investigación*. México : Pearson Education .
- Piercy, N. (1922). *Market-Led Straight*. Oxford: Heineman.
- Planeta de Agostini Profesional y Formacion, S.L. (2007). *Lo que se aprende en los mejores MBA, volumen I*. España: Gestion 2000.
- RICARDO, H. B. (2013). *Plan de Marketing diseño, implementación y control*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- RICARDO, H. B. (2013). *Plan de Marketing diseño, implementación y control*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Rinehart, & Kimery. (1999). *Markets and constituencies: An alternative View of the Marketig concept*. Spain: Journal of business research.
- Rodriguez, H. M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma de Tabasco.
- Schmitt, B. H. (2006). *Experiential marketing*. Barcelona: Deusto.
- Stanton, & Walker, B. (2004). *Fundamentos del marketing*. México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios La Estregetia Inteligente*. España: Pearson Education.

## 7. ANEXOS

### ANEXO A Formato de la encuesta.

	<p>Investigación de Mercado</p>
<p><b>Titulación Proyecto Integrador</b></p>	<p>Estudio Marketing Estratégico para la empresa Procarnes S.A productora y comercializadora de pollos, en la ciudad de Quito y su incidencia en la rentabilidad, año 2014.</p>
<p>Ciudad: Quito</p>	<p>Mes: Julio 2015</p>

### ENCUESTA

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### Objetivo de la encuesta:

La siguiente encuesta desea conocer el grado de aceptación del producto “pollos” que provee la empresa Procarnes S.A. a sus minoristas.

#### Instrucción:

Por favor responda las siguientes preguntas.

#### 1. ¿En su establecimiento adquiere pollos procesados para el consumo?

SI  NO  (Si su respuesta es No fin de la encuesta, si es afirmativa continúe con la siguientes preguntas)

#### 2. ¿Qué tipo o tipos de pollo adquiere para vender en su establecimiento?

- a) Pollo blanco
- b) Pollo Criollo
- c) Pollo blanco y criollo

#### 3. ¿De los siguientes proveedores de pollo, señale uno de su preferencia?

- a) PRONACA
- b) POLLO ANDINO
- c) GRUPO ORO
- d) PROFASA
- e) AVICOLA FERNANDEZ
- f) PROCARNES
- g) Otro ¿Cuál?  .....

#### 4. ¿Cuántas veces por semana adquiere pollos a su proveedor?

- 1) Una vez por semana
- a) Dos veces por semana
- b) Tres veces por semana
- c) Cuatro o más veces por semana



5. ¿Es suficiente la cantidad de pollo que le proporciona su proveedor?

SI  NO  (Si su respuesta es No indique cuántas unidades (pollo entero) requiere semanalmente.....)

6. ¿Cuántos pollos adquiere usted por semana?

- a) de 10 a 30
- b) de 31 a 50
- c) de 51 a 80
- d) de 81 a 100
- e) más de 100.

7. ¿Está usted conforme con la calidad de los productos (pollos) que le proveen?

SI  NO

8. ¿Cómo desea usted la presentación del producto?

- Funda transparente
- Bandeja de Cartón
- Otro ¿cuál?  .....

9. Califique los siguientes atributos del producto, siendo 4 más importante y 1 menos importante según su criterio.

- a) Crédito
- a) Empaque y presentación del producto
- b) tamaño del producto
- c) Frescura del producto

10. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por libra de pollo?

- \$1,40.....
- \$1,50.....
- \$1,60.....
- \$1,70 o más.....

11. ¿Ha escuchado usted de la empresa PROCARNES, que ofrece productos de calidad a precios asequibles? Si la respuesta es SI coméntenos su experiencia.

SI  NO  (Si su respuesta es No continúe a la siguiente pregunta.)


.....  
.....

12. ¿Estaría dispuesto a que la empresa Procarnes le abastezca de pollo para su establecimiento, considerando el precio por libra de \$1,35 centavos de dólar?

SI            NO  
           

*Muchas Gracias por su Colaboración*

## ANEXO B    Guion para el Focus Group

	<p>Investigación de Mercado</p>
<p><b>Titulación Proyecto Integrador</b></p>	<p>Estudio Marketing Estratégico para la empresa Procarnes S.A productora y comercializadora de pollos, en la ciudad de Quito y su incidencia en la rentabilidad, año 2014.</p>
<p>Ciudad: Quito</p>	<p>Mes: Julio 2015</p>

### Guion de Preguntas para el Focus Group

- Cuando digo las palabras: “venta de pollos”, ¿qué es lo que primero viene a su mente?
- ¿Considera que el mercado avícola es desarrollado?
- ¿Conoce usted las estrategias que poseen los grandes competidores del sector?
- ¿Qué sectores de la ciudad de Quito poseen demandas crecientes en cuanto a productos como la carne de aves?
- ¿Qué es lo que más encarece el producto? (pollos)
- ¿Qué grado de asociación posee en el mercado avícola?

# ANEXO C Planta de Producción

