



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

TEMA:

**Plan de negocio para comercializar productos cárnicos
a un nuevo segmento de clientes en el segundo
trimestre 2017 en la empresa Digecca S.A.**

AUTORES:

Araujo Bayona, Daniel Fernando ; Cedeño Pasmiño, Ricardo William

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTOR:

Ing. Andrade Ramírez, Álvaro Fernando. MBA

Guayaquil, Ecuador

27 de Agosto del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Araujo Bayona, Daniel Fernando ; Cedeño Pasmiño, Ricardo William como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas.**

TUTOR

f. _____

Ing. Andrade Ramírez, Álvaro Fernando MBA

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Salazar Santander Janett, Mgs

Guayaquil, a los 27 días del mes de Agosto del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Araujo Bayona, Daniel Fernando y Cedeño Pazmiño, Ricardo William

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para comercializar productos cárnicos a un nuevo segmento de clientes en el segundo trimestre 2017 en la empresa Digeca S.A.** previo a la obtención del **Título de Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 días del mes de Agosto del 2016

LOS AUTORES

f. _____

Araujo Bayona, Daniel Fernando

f. _____

Cedeño Pazmiño, Ricardo William



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Araujo Bayona, Daniel Fernando y Cedeño Pasmíño, Ricardo William

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para comercializar productos cárnicos a un nuevo segmento de clientes en el segundo trimestre 2017 en la empresa Digeca S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 días del mes de Agosto del 2016

LOS AUTORES

f. _____

Araujo Bayona, Daniel Fernando

f. _____

Cedeño Pasmíño, Ricardo William

URKUND

Mariela Sempertegui Cali (mariela.sempertegui.cali)

Documento TESIS FINAL RC.DA.25.08.2016.fin.docx (D21498843)
Presentado 2016-08-25 08:22 (-05:00)
Recibido mariela.sempertegui.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje Tesis RC DA Mostrar el mensaje completo

1% de esta aprox. 42 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 6 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Enlace/nombre de archivo
http://amchamguc.org.ec/lage/wp-content/uploads/industria/industria.pdf
OLIVER GONZALEZ MACIAS - ENSAYO TERMINADO.docx
OLIVER GONZALEZ - ENSAYO FINAL CORREGIDO 2016.docx
COMPLETO REVISADO.docx
http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-6386513
http://www.trabajo.gob.ec/usd-365-sera-el-salario-basico-que-regira-en-el-2016/

1 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

URKUND

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS TEMA: Plan de negocio para comercializar productos cármicos a un nuevo segmento de clientes en el segundo trimestre 2017 en la empresa Digeca S.A. AUTORES: Cedeño Pasmiño, Ricardo William; Araujo Bayona, Daniel Fernando Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Ventas TUTOR: Ing. Andrade Ramirez, Alvaro Fernando, MBA Guayaquil, Ecuador 23 de agosto del 2016

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS CERTIFICACIÓN: Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ricardo William Cedeño Pasmiño y Daniel Fernando Araujo Bayona, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas. TUTOR f. Ing. Andrade Ramirez, Alvaro Fernando MBA DIRECTOR DE LA CARRERA f. Mgs. Janet Salazar Santander Guayaquil, a los 23 días del mes de agosto del 2016 FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Cedeño Pasmiño, Ricardo William; Araujo Bayona, Daniel Fernando DECLARAMOS QUE: El Trabajo de Titulación Plan de negocio para comercializar productos cármicos a un nuevo segmento de clientes en el segundo trimestre 2017 en la empresa Digeca S.A.

previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido. Guayaquil, a los 23 días del mes de agosto del 2016

LOS AUTORES f. Cedeño Pasmiño, Ricardo William f.

URKUND

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por todas sus bendiciones y sabiduría, guiando mi espíritu, mis sentimientos y mi mente para alcanzar uno de mis objetivos personales.

A mi Madre Sara por insistir en retomar mis estudios, por orar por mí ante el santísimo y apoyarme en todos los aspectos de mi vida. A mi Padre Ricardo que influyo en mi carácter y autoestima para lograr un camino de éxito en el ámbito de mi vida, y a mis hijos Andrea, Ricardo y Pedro que son el motor que me motiva para sacar adelante a nuestra familia.

A mi Esposa Andrea por tenerme paciencia y por soportar varios años de no contar conmigo los fines de semana, por tantos cambios de planes para dedicarme a tareas o estudios universitarios, y por entender que éste era el camino necesario, para poder ser testimonio de vida para nuestra hija.

Para terminar a todos los docentes de la carrera de administración de ventas, que compartieron sus conocimientos y experiencias, los que me han servido de gran ayuda para desarrollarme en el ámbito profesional de mis actividades laborales.

Cedeño Pasmíño, Ricardo William

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme guiado y dado salud durante estos casi cinco años de estudio. A mi madre Edel por su amor y apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida. A mi padre Rafael que siempre me inculco el estudio. A mi esposa Wendy y mis tres hijos Dano, Rafaella y Annie por todo el amor, apoyo y comprensión en el transcurso de mi carrera universitaria que sirvió para cumplir con este objetivo. Se los ama a todos.

Araujo Bayona, Daniel Fernando

DEDICATORIA

A DIOS por sobre todas las cosas, bendito sea tu nombre por los siglos de los siglos. Amen...

Cedeño Pasmiño, Ricardo William

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por haberme guiado en toda esta etapa. A mi madre Edel por su amor y apoyo incondicional durante toda mi vida. A mi padre Rafael que siempre me inculco el estudio. A mis tres hermanos Xavier, Alex y Jorge con quienes he compartido buenos momentos. A mi esposa Wendy y mis tres hijos Dano, Rafaella y Annie por todo el amor, apoyo y comprensión en el transcurso de mi carrera universitaria que sirvió para cumplir con este objetivo. Se los ama a todos.

Araujo Bayona, Daniel Fernando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Álvaro Fernando Andrade Ramírez, MBA

TUTOR

f. _____

Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Com. Mariela Sempértregui Cali

COORDINADORA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CALIFICACIÓN

f. _____

Ing. Álvaro Fernando, Andrade Ramírez MBA

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XIX
ABSTRACT	XX
INTRODUCCIÓN	21
JUSTIFICACIÓN	23
OBJETIVO GENERAL.....	24
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	24
CAPÍTULO I	25
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	25
1.2 Misión y Visión	27
1.3 Descripción del producto a comercializar	27
CAPÍTULO II	31
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA	31
2.1 Población, muestra.....	31
2.2. Selección del método muestral	34
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	35
2.4. Presentación de los resultados	35
2.5. Análisis e interpretación de los resultados	36
2.6 Análisis Externo	46
2.6.1 Análisis PESTA.....	46
2.6.2 Estudio del Sector y dimensión del mercado.....	57
2.6.3 Competencia – Análisis de las Fuerzas de Porter	59
2.6.4 Estimación del mercado potencial y de la demanda	61
2.6.5 Mercado Meta	63
2.6.6 Perfil del consumidor	64
2.7. Análisis Interno	67
2.7.1 Cadena de Valor.....	67
2.7.2 Benchmarking	68
2.8. Diagnóstico.....	69
2.8.1. Análisis FODA Matemático.....	69
2.8.2. Análisis CAME	72
2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff.....	72
2.8.4 Mapa estratégico de objetivos.....	73

2.8.5 Conclusiones.....	74
CAPÍTULO III	76
PLAN ESTRATÉGICO	76
3.1 Objetivos comerciales.....	76
3.1.1 Objetivos generales	76
3.1.2 Objetivos específicos.....	76
3.1.3 Objetivos Operativos:	76
3.2 Plan comercial y de marketing	78
3.2.1 Estrategia de ventas	78
3.2.2 Estructura del departamento de ventas multinivel	78
3.3 Ventaja competitiva y propuesta de valor del departamento de ventas multinivel	79
3.4 Previsiones y cuotas de ventas.....	80
3.4.1 Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones	80
3.4.2 Procedimiento para la previsión de ventas	80
3.4.3 Métodos de previsión de ventas	81
3.4.4 Cuota de ventas	82
3.4.5 Presupuesto de Ventas	85
3.5 Organización del territorio y de las rutas	86
3.5.1 Establecimiento de territorios	86
3.5.2 Construcción de rutas.....	88
3.6 Realización de la estrategia de venta.	94
3.6.1 Reclutamiento de vendedores: Localización, selección e incorporación.	94
3.7 Remuneración de vendedores	97
3.7.1 Comisiones a vendedores externos o empresarios independientes.	97
3.8 Control de ventas y vendedores.....	99
3.8.1 Control de volumen de ventas y su evaluación de gestión	99
3.8.2 Visitas a Clientes	102
3.8.3 Cuadro de mando del Director Sénior Zonal	104
3.9 Marketing Mix	105
3.9.1 Producto.....	105
3.9.2 El precio.....	110
3.9.3 Plaza (Distribución).....	111
3.9.4. Publicidad.....	111

3.9.5 Promoción	112
CAPÍTULO IV.....	114
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	114
4.1. Premisas de partida	114
4.1.1 Capital inicial.....	114
4.1.2 Políticas de financiamiento.....	115
4.1.3 Costo de capital.....	115
4.1.4 Impuestos	116
4.2. Presupuesto de ingresos.....	116
4.2.1 Volúmenes.....	116
4.2.2 Precios	117
4.2.3 Ventas esperadas	118
4.3 Presupuesto de costos	118
4.3.1 Materia prima	119
4.3.2 Mano de obra directa.....	119
4.3.3 Costos indirectos de fabricación.....	120
4.3.4 Costos esperados	120
4.4 Análisis de punto de equilibrio.....	121
4.5 Presupuesto de Gastos	122
4.6. Factibilidad financiera	122
4.6.1. Análisis de ratios	122
4.6.2. Valoración del plan de negocios.....	124
4.6.3 Análisis de sensibilidad	126
4.7 Sistema de control.....	126
4.7.1 Cuadro de mando integral	126
4.7.2 Plan de contingencia	127
CAPÍTULO V.....	129
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	129
5.1 Base legal	129
5.2 Medio ambiente	130
5.3 Proveedores	130
5.4 Público interno	131
5.5 Consumidores y clientes	131
5.6 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al plan del buen vivir.....	131

CONCLUSIONES.....	133
REFERENCIAS	134
ANEXOS.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población total de la ciudad de Guayaquil.....	32
Tabla 2 Número de habitantes en barrios del sector norte de Guayaquil.	32
Tabla 3 Promedio de personas por familias.....	33
Tabla 4 Número de Familias por Barrios sector norte de Guayaquil	33
Tabla 5 Consumo PER CÁPITA de carnes en el Ecuador en 2011	58
Tabla 6 Estimación de la demanda.....	63
Tabla 7 Perfil del Consumidor	65
Tabla 8 Cadena de Valor con Multinivel.....	67
Tabla 9 Matriz de benchmarking de competidores.....	68
Tabla 10 Matriz EFI.....	70
Tabla 11 Matriz EFE	71
Tabla 12 Matriz CAME.....	72
Tabla 13 Matriz Ansoff.....	73
Tabla 14 Mapa Estratégico de objetivos	74
Tabla 15 Consumo por barrios de productos cárnicos en el sector norte.....	81
Tabla 16 Venta estimada por personas (mercado) y en kilos primer año	82
Tabla 17 Cuota de ventas en Kilos	82
Tabla 18 Cuota de ventas en Kilos por meses primer año	83
Tabla 19 Cuota de ventas en kilos por año.....	83
Tabla 20 Cuota de ventas por barrios a trabajar primer año.....	84
Tabla 21 Cuota de ventas por barrios a trabajar primer año.....	84
Tabla 22 Presupuesto de ventas Digeca S.A. en unidades de kilos.....	85
Tabla 23 Presupuesto de ventas Digeca S.A. en dólares	86
Tabla 24 Numero de vendedores por carga de trabajo en el multinivel	87
Tabla 25 Numero de vendedores por zonas de trabajo	89
Tabla 26 Vendedores y directores Samanes y Guayacanes	89
Tabla 27 Vendedores y directores zona Acuarela, Alborada, Fae y Álamos....	91
Tabla 28 Vendedores y directores Kennedy, Ceibos, Urdesa y otros barrios	92
Tabla 29 Formato de perfil de Cargo / vendedor.....	95
Tabla 30 Plan de compensación al vendedor.....	98
Tabla 31 Plan de compensación Director JR.....	98
Tabla 32 Presupuestos pedidos por vendedor	102
Tabla 33 Hoja de ruta del vendedor	103
Tabla 34 Cuadro de mando integral del director.....	104
Tabla 35 Lista de productos enteros, presas o filetes	108
Tabla 36 Res lista de productos enteros y troceados.....	108
Tabla 37 Cerdo rebanado y entero.....	109
Tabla 38 Capital inicial	114
Tabla 39 Inversión y financiamiento.....	115
Tabla 40 Tabla de amortización	115
Tabla 41 Costo de capital.....	116

Tabla 42 Impuestos.....	116
Tabla 43 Volúmenes	117
Tabla 44 Precios promedio de productos cárnicos segmento multinivel	117
Tabla 45 Ventas esperadas	118
Tabla 46 Costo de la materia prima.....	119
Tabla 47 Mano de obra directa	120
Tabla 48 Costo indirectos de fabricación.....	120
Tabla 49 Costos esperados.....	121
Tabla 50 Punto de equilibrio	121
Tabla 51 Presupuesto de gastos.....	122
Tabla 52 Crecimiento en ventas.....	122
Tabla 53 Ventas mensuales primer año.....	123
Tabla 54 Margen bruto por año	123
Tabla 55 Margen operativo por año	124
Tabla 56 Margen neto por año	124
Tabla 57 Flujo de caja libre, TIR y VAN	125
Tabla 58 Sensibilidad en TIR y VAN.....	126
Tabla 59 Cuadro de mando integral.....	127
Tabla 60 Plan de contingencia.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo de la empresa	25
Figura 2 Logotipo Dagusto.....	27
Figura 3 Multinivel Dagusto	28
Figura 4 Pregunta 2/encuestas.....	36
Figura 5 Pregunta 3/encuestas.....	37
Figura 6 Pregunta 4/encuestas.....	37
Figura 7 Consumo promedio semanal por barrio según pregunta 4.....	38
Figura 8 Pregunta 5/encuestas.....	38
Figura 9 Pregunta 6/encuestas.....	39
Figura 10 Pregunta 8/encuestas	40
Figura 11 Pregunta 9/encuestas	41
Figura 12 Pregunta 9.1/encuestas.....	41
Figura 13 Pregunta 10/encuestas	42
Figura 14 Pregunta 11/encuestas	43
Figura 15 Pregunta 12/encuestas.....	44
Figura 16 Pregunta 12.1/encuestas.....	44
Figura 17 PESTA	46
Figura 18 Simulación presidencial fuente CEDATOS	48
Figura 19 Crecimiento del PIB.....	50
Figura 20 PET, PEI y PEA 2016.....	51
Figura 21 Evolución de salario básico unificado	52
Figura 22 Ganadería en el Ecuador 2007 al 2014	57
Figura 23 Consumo per cápita de 1961 al 2011	58
Figura 24 Organigrama Multinivel Dagusto	79
Figura 25 Organigrama zona Samanes y Guayacanes	90
Figura 26 Mapa barrios Samanes y Guayacanes	90
Figura 27 Organigrama zona Acuarela, Alborada, Garzota, Fae y Álamos	91
Figura 28 Mapa barrios Garzota y Acuarela del Río.....	92
Figura 29 Organigrama zonas Kennedy, Urdesa,y otros barrios.....	93
Figura 30 Mapa barrios Miraflores, Ceibos y Urdesa	93
Figura 31 Estructura comercial actual	96
Figura 32 Estructura con el plan de negocio multinivel.....	97
Figura 33 Software de gestión multinivel.....	100
Figura 34 Presupuestos por vendedores	101
Figura 35 Presupuestos por Director	101
Figura 36 Costilla rebanada 400 gramos empacada al vacío.....	106
Figura 37 Carne suave res en bandeja atmósfera controlada	107
Figura 38 La marca productos multinivel.....	109
Figura 39 Ciclo de vida del producto.....	110

RESUMEN

El plan de negocios multinivel con productos de valor agregado cárnico para un nuevo segmento de clientes en la ciudad de Guayaquil en el sector norte, nace de la necesidad de satisfacer a las familias lo mejor en productos de res, pollo y cerdo en estado natural, adobados y listos para su cocción inmediata, debido a las nuevas tendencias de consumo que en la actualidad se está reflejando por la poca disponibilidad de tiempo para elaborar los alimentos para nuestra familia. Distribuidora de carnes y alimentos Digeca S.A. será la pionera en manejar una red de mercadeo en alimentos con especialización en carnes.

Identificada esta nueva tendencia de consumo, se suma la necesidad de la empresa en reducir su cartera y mejorar su rentabilidad llegando este nuevo segmento de cliente.

Para ejecutar el proyecto, se requiere una Inversión total de \$361,379 El 80% de ésta Inversión será financiado en el mercado de valores con tasa de interés fija a 5 años, esta inversión servirá exclusivamente para el fortalecimiento de nuestra logística para contar con un eficiente servicio a domicilio, alquiler de oficinas para reclutamientos en las zonas de cobertura, materiales físicos y virtuales utilizados como herramientas de trabajo. Se estima alcanzar utilidades a partir del segundo año de trabajo y recuperación del capital de trabajo en el cuarto año. El TIR en este segmento de ventas está proyectado es de 27.91% y su VAN \$152,948 por lo que este modelo genera interés y valor al inversionista.

Palabras claves: MULTINIVEL; VALOR AGREGADO; NUEVO SEGMENTO; RENTABILIDAD; NUEVAS TENDENCIAS; SERVICIO A DOMICILIO.

ABSTRACT

This document presents a “multilevel” business plan, focused in meat products that add value to a new customer segment in the northern sector of Guayaquil city. This business model stems from the family needs to acquire the best beef, poultry and pork products, either in natural state or marinated and ready for immediate cooking. This is due to new consumer trends that is reflected in the limited time availability to prepare food for the family. DIGECA S.A. is a food distributor specialized in meat products. DIGECA S.A. will be the pioneer company in develop a multilevel marketing and sales network specialized in meat food.

A total investment of \$ 362.000 is required to implement the project. An 80% of this investment will be financed in the local stock market with a fixed interest rate for 5 years maturity debt. The investment will allow to strengthen our logistics, to achieve an efficient logistic service, to cover office expenses for recruitments in the areas of coverage, physical and virtual materials used as tools. It is estimated to reach profits from the second year of work and recovery of working capital in year four. The TIR sales in this segment is projected is 27.91% and VAN \$ 152.948 so this model generates interest and value to the investor.

KEYWORDS: MULTILEVEL; VALUE ADDED; NEW SEGMENT; PROFITABILITY; NEW TRENDS.

INTRODUCCIÓN

Este plan de negocio desarrolla la idea de un nuevo canal para la comercialización de productos cárnicos de la empresa Digeca S.A. Este nuevo canal de distribución se compone de una red de mercadeo con características de multinivel, es decir con un equipo de vendedores independientes que pueden incorporar a otros vendedores y obtener comisiones por la venta de productos dentro de su red. Se analizan los antecedentes que validan el proyecto y la descripción del modelo de negocio y se establecen los objetivos generales y específicos, enfocados en la misión y visión de la empresa.

En el análisis del entorno se analizan las variables macroeconómicas que pueden afectar el negocio, como son la inflación, las leyes laborales, la inestabilidad de los precios de materia prima, el PIB, entre otros. De igual forma se analizaron los factores más importantes que tendremos que considerar al momento de crear el departamento de ventas externo como son los factores tecnológicos y socio culturales de nuestra sociedad.

Se muestran y discuten los resultados de la investigación del mercado, que se efectuó a través de una encuesta de campo a los consumidores del mercado objetivo y a través de un grupo de enfoque (focus group) desarrollado con personas que han trabajado en una red de mercadeo tipo multinivel. Con los resultados de la investigación, se definieron las características tanto de los productos, como del servicio que se ofrecerá.

Se ha dado mucho énfasis en la estructura de la fuerza comercial de este nuevo canal de atención a clientes, sus objetivos por zonas, capacitación, incentivos y su plan remunerativo.

En el estudio técnico se establecen las directrices para dar cobertura a los diferentes territorios de venta, y el establecimiento de oficinas desde donde directores del multinivel supervisarán el funcionamiento de la red.

En el capítulo de análisis financiero se proyectan los ingresos y gastos, y se obtienen indicadores de rentabilidad que nos muestran que el proyecto es económicamente viable para la empresa.

Finalmente, en el capítulo de análisis ambiental se discute el impacto en el ambiente que tiene este modelo considerando su entorno actual y su desarrollo futuro.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se han dado cambios en el rol familiar, las personas que se dedicaban únicamente al hogar o al cuidado de su familia ahora no solo tienen que hacer estas labores, sino que también trabajan, o en relación de dependencia o en sus propios negocios. Debido a estos cambios el tiempo disponible para atender y cuidar a sus familias es mucho menor que antes. No es de extrañar que, debido a estas limitaciones de tiempo, la cantidad y calidad de alimentación de las familias no sea lo mejor, al preferir comidas rápidas u otras de escaso valor nutricional, lo que a la larga impacta en su calidad de vida y su salud.

De este escenario nace la necesidad de comprar y consumir productos que garanticen calidad, inocuidad y reducción de tiempo de cocción. Este panorama nos da la oportunidad para atender este nicho de mercado con un considerable número de familias interesadas en tener productos de fácil preparación que limite el tiempo de cocinarlos y generen confianza al consumirlo.

El servicio objeto del presente trabajo contempla la entrega a domicilio de productos cárnicos pre-elaborados, que cumplen todas las normas fitosanitarias solicitadas por los entes que controlan su calidad desde sus inicios hasta llegar a las manos de los consumidores, estos organismos son los siguientes: ARCSA (Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria), el INEN (Instituto ecuatoriano de normalización) y AGROCALIDAD (Agencia Ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del Agro). Además, el producto tendrá la certificación BPM (Buenas prácticas de manufactura) lo que complementa y HACCP (Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control) con lo que la empresa asegura la calidad de los productos que comercializa.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar y estructurar un nuevo canal de ventas del tipo multinivel en el mercado de productos cárnicos, que satisfaga las necesidades y preferencias de su mercado objetivo de manera eficiente y viable financieramente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado, mediante instrumento de encuesta que identifique la demanda de los productos, sus gustos, preferencias y tendencias de consumo en los sectores de Guayaquil a trabajar.
- Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación del nuevo departamento de ventas externo.
- Realizar la evaluación económica y financiera del plan de negocios
- Diseñar el esquema de ventas, que incluye perfil de la fuerza de ventas, establecimiento de rutas, logística de recepción de pedidos y despachos, comisiones, y otros relacionados.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El plan de negocios multinivel dirigido al consumidor final se enmarca en las líneas de investigación: Salud y bienestar humana, producción de alimentos y crecimiento económico. Estas líneas enfocadas en nuevas tendencias de mercado, nuevos modelos de comercialización y la producción de alimentos, cuyo objetivo es mejorar la calidad de alimentos relacionados con productos cárnicos.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Actividad de la empresa

Figura 1 Logo de la empresa



Elaborado por: Digeca S.A.

Fuente: Digeca S.A

Distribuidora de carnes y alimentos Digeca S.A. se dedica a la comercialización de carnes nacionales e importadas a nivel nacional. Se inició como comercializadora de materia prima importada para la industria alimenticia en el año 2005 logrando ser el proveedor de productos cárnicos a nivel nacional más importante para las empresas embutidoras y supermercados del país en el año 2010.

A partir del año 2012 y alineado con la política del actual gobierno sobre el cambio de la matriz productiva, la empresa reduce sus importaciones reemplazándolas con producto nacional proveniente de las fincas ganaderas y porcinas de mayor renombre en el país, calificadas por el organismo gubernamental de control Agro calidad (MAGAP).

En años anteriores las ventas de la empresa estaban ligadas al producto importado con una participación del 90% en sus ventas, en la actualidad el 70% de los ingresos son provenientes del producto nacional.

La empresa ha invertido en infraestructura física, maquinarias para ser más eficientes en la producción, nuevas oficinas para los recientes departamentos de control de calidad y capacitación del recurso humano. Sumado a esto la obtención de la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y la puesta en marcha de la obtención de la normativa HACCP para la apertura de nuevos canales de distribución.

Principales líneas y productos que comercializa la empresa en la actualidad.

Cerdo importado

- Grasas para la industria de embutidos y cobertura
- Cueros en estado natural para cobertura
- Cueros deshidratados
- Piernas enteras en estado natural
- Madejas de cerdo para embutidos crudos

Cerdo nacional

- Chuletas enteras y centro
- Costillas de Cerdo
- Pulpas de cerdos / brazo y pierna
- Cueros y grasas para la industria
- Piernas y brazos

Res importada

- Hígado y mondongo de res

Res Nacional

- Pulpas enteras de res y fileteadas
- Lomo de asado y lomo fino
- Cortes de segunda
- Carne molida industrial
- Carne molida para instituciones

1.2 Misión y Visión

Misión

Producir y comercializar productos cárnicos de la más alta calidad para satisfacer los gustos, preferencias y necesidades de nuestros clientes, basados en la especialización de los productos dirigidos a cada segmento del mercado.

Visión

Consolidarnos con nuestra marca DAGUSTO como una de las líderes en la industria de productos cárnicos a nivel local y nacional, fomentando la constante innovación, especialización y crecimiento, manteniendo el compromiso social y ambiental.

1.3 Descripción del producto a comercializar

Figura 2 Logotipo Dagusto



Elaborado por: Digecca S.A.
Fuente: Digecca S.A

La comercialización del producto será a través de un esquema de ventas multinivel. El esquema de ventas multinivel, contempla la formación de equipos de vendedores, llamados asesores comerciales, que trabajan independientemente, sin relación de dependencia con la empresa, cuyo incentivo es un paquete de comisiones y premios por objetivos de venta mucho mayores que los que se les reconocería a vendedores contratados.

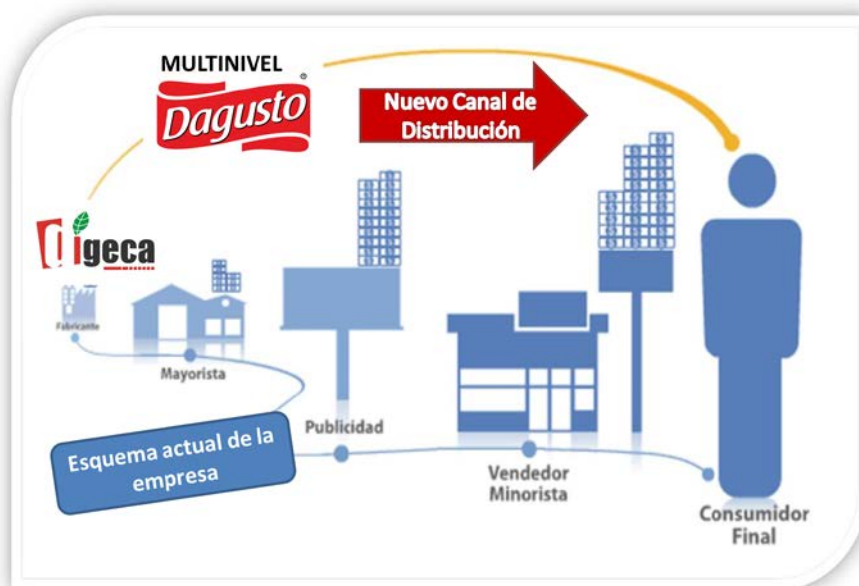
Estos asesores son reclutados teniendo en cuenta su lugar de residencia, ya que uno de los factores de éxito es la cobertura que cada asesor realice en

el barrio, urbanización o zona de residencia. Cada grupo de asesores de venta que se forme, contará con un líder de grupo denominado director junior que supervisará de 5 a 10 asesores.

También contempla líderes sénior denominados directores seniors, que supervisan de 5 a 10 directores junior. El gerente de multinivel tendrá a su cargo de 5 a 10 directores sénior. Todo asesor puede escalar en la pirámide organizacional, reclutando nuevos asesores, de manera que cuando reúne el número de vendedores requeridos, pasa a convertirse en director junior.

Todos los niveles desde los asesores, hasta el director cuentan con un esquema remunerativo que se detallará en el capítulo correspondiente, además de capacitación constante y programa de premios por cumplimiento de metas.

Figura 3 Multinivel Dagusto



Elaborado por: Los autores

Cada asesor contará con catálogos físicos y digitales para ofrecer toda la cartera de productos de la empresa. La plataforma digital online permitirá a los asesores comerciales, desde su dispositivo móvil, sea celular, tablet o laptop, consultar inventario en tiempo real, colocar los pedidos, detallando cantidades, presentaciones y fechas de entrega, generar facturas electrónicas, receptor pagos por medio de transferencias o tarjetas de crédito.

El sistema permitirá a los asesores consultar el historial de compras de sus clientes, de manera que puedan establecer tendencias y gustos particulares. Los directores juniors de grupo podrán revisar los pedidos, despachos, del equipo a su cargo, así como visualizar de manera inmediata el cumplimiento de sus cuotas de venta y la cobertura geográfica que está siendo atendida.

La plataforma online pondrá a disposición de los asesores comerciales y los directores de grupo, videos comerciales, con las mejores técnicas de ventas y de servicio al cliente. Una característica destacada será la implementación de una billetera virtual donde los asesores y líderes podrán visualizar en cualquier momento las comisiones y premios que se han ganado en el período.

El pago a los asesores y a los líderes se realiza cada quincena, previa presentación de una factura por parte del representante. El director senior de ventas será el único miembro del equipo que estará bajo relación de dependencia de la empresa y recibe sus comisiones a través de rol.

Los pedidos de la fuerza de ventas son receptados por el departamento de operaciones quienes verifican stock de los productos ordenados, en caso de no existir programa la producción de los mismos, más un inventario de seguridad. El sistema entrega las rutas óptimas al departamento de bodega y despachos, quienes pueden en base a su experiencia modificar la ruta sugerida por el sistema.

Los repartidores se movilizan en camiones refrigerados con un mínimo de 35 pedidos repartidos por zonas. El repartidor tiene una tablet donde recibe la firma de constancia de recepción del cliente y registra el día y la hora de la entrega. El sistema automáticamente envía un correo de confirmación al cliente y al asesor comercial detallando la fecha, hora y persona que recibe.

El producto contará con las debidas certificaciones BPM (Buenas prácticas de manufactura) y HACCP (Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control). Las presentaciones serán el empaçado al vacío, bandeja en atmósfera controlada y fundas termo selladas según el requerimiento y condición de cada producto.

Se estandarizarán las presentaciones de los productos en función del estudio de mercado y las tendencias que se observen durante la operación.

En el Anexo 2 y 4 se listan la cartera de productos y sus presentaciones, junto con su precio de venta al público.

Nos enfocamos en los tres productos cárnicos principales en la dieta de los ecuatorianos: El pollo, carne de res y carne de cerdo.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

El mercado desde el punto de vista del marketing, separa a compradores y vendedores, diferenciando los conceptos de mercado e industria. Así, por mercado entendemos el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto, mientras que por industria consideramos al conjunto de vendedores.

Por lo tanto, el marketing lo que determina la existencia de un mercado es: Un conjunto de personas, la necesidad de un producto o servicio, el deseo de comprar y que tengan la capacidad de comprar (Tirado, 2013).

El estudio de mercado es el punto de inicio para la presentación detallada del proyecto, su importancia y gran utilidad es por la información que proporciona y que sirve de insumo para la elaboración de los análisis técnicos, financieros y económicos. El estudio de mercado aborda variables sociales y económicas, las cuales permiten una investigación concreta del mercado al cual va a estar dirigido el plan de negocio.

2.1 Población, muestra

En el desarrollo de la investigación científica, esta específica a la población como el conjunto o grupo a estudiar, donde cada uno de los elementos goza propiedades similares que son estudiadas, enlistada y que demuestra importantes para la investigación (Tamayo, 1997).

En la estadística uno de los temas importantes es el muestreo. En casi todos los problemas, un número especificado de mediciones o datos, es decir, una muestra, se toma de un cuerpo de mediciones más grande llamado población. (Beaver, 2010)

La población de Guayaquil es de 2,350,915 habitantes donde el 50.73% son mujeres y el 49.27% son hombres según los datos del instituto ecuatoriano de estadísticas y censo 2010 INEC (INEC, 2012) .

Tabla 1 Población total de la ciudad de Guayaquil

Habitantes de la ciudad de Guayaquil			
Datos	Cantidad	Porcentaje	Total %
Habitantes	2,350,915	100.00%	100%
Hombres	1,158,221	49.27%	
Mujeres	1,192,694	50.73%	
Urbano	780,268	33.19%	
De 5 a 74 años	769,846	98.66%	

Fuentes: Inec 2010

Elaborado por: Los autores

El proyecto se enfoca en barrios del sector norte de la ciudad, donde se encuentran consumidores finales de estrato económico medio y medio alto.

Tabla 2 Número de habitantes en barrios del sector norte de Guayaquil.

Número de Familias por Barrios			
Barrio	Hombre	Mujer	Total
Samanes	8,073	9,076	17,149
Guayacanes	9,200	10,506	19,706
Acuarela del Rio	1,141	1,336	2,477
Alborada	17,752	20,718	38,470
La Garzota	3,368	3,840	7,208
La FAE	2,356	2,451	4,807
Alamos	754	816	1,570
Kennedy	3,756	4,382	8,138
Ceibos	2,434	2,789	5,223
Miraflores	1,031	1,290	2,321
Urdesa	8,979	10,632	19,611
Atarazana	3,015	3,505	6,520
Bellavista	2,908	3,275	6,183
Total Poblacion	64,767	74,616	139,383

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: Los autores

En este cuadro se detalla la población total urbana de los sectores noroeste y noreste, que ha sido dividida por barrio, este total es de 139,383 personas. Todas estas personas son potenciales consumidores de proteína animal.

Para obtener la población de compradores, con el objeto de determinar el tamaño de la muestra a encuestar, se realiza una estimación del número de familias en nuestro mercado potencial.

Tabla 3 Promedio de personas por familias

Promedio de personas por hogar
3.78
Total

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: Los autores

Una vez conocido el número de personas por hogares en el país, se procede a unificar con la tabla 2 para determinar el número de familias que habitan en los barrios del sector norte de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 4 Número de Familias por Barrios sector norte de Guayaquil

Número de Familias por Barrios					
Barrio	Hombre	Mujer	Total	Personas por hogar	Total Familias
Samanes	8,073	9,076	17,149	3.78	4,537
Guayacanes	9,200	10,506	19,706	3.78	5,213
Acuarela del Rio	1,141	1,336	2,477	3.78	655
Alborada	17,752	20,718	38,470	3.78	10,177
La Garzota	3,368	3,840	7,208	3.78	1,907
La FAE	2,356	2,451	4,807	3.78	1,272
Alamos	754	816	1,570	3.78	415
Kennedy	3,756	4,382	8,138	3.78	2,153
Ceibos	2,434	2,789	5,223	3.78	1,382
Miraflores	1,031	1,290	2,321	3.78	614
Urdesa	8,979	10,632	19,611	3.78	5,188
Atarazana	3,015	3,505	6,520	3.78	1,725
Bellavista	2,908	3,275	6,183	3.78	1,636
Total Poblacion	64,767	74,616	139,383		36,874

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: Los autores

Considerando que en el país una familia promedio está formada por 3.78 personas (INEC, 2016), dividimos el total de personas que forman el mercado potencial dividido para este valor, y obtenemos una estimación del número de hogares que forman el mercado potencial.

Población = $139,383 / 3.78 = 36,874$ familias

Esta es la población con la que se calcula el tamaño de la muestra que será la base de la encuesta, y el desarrollo de un plan comercial para desarrollar este modelo de negocio.

Datos
N= 36,874
Z= 1.95
p= 0.5
e= 0.05

$$\text{Tamaño de muestra} = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

La variable **N** es el tamaño de la población con 36,874 familias, Z es el valor de la distribución normal estándar asociado a un nivel de confianza del 95%, **e** es el porcentaje de error, **p** es la probabilidad de éxito y **n** es el tamaño de la muestra.

$$\text{Tamaño de muestra} = \frac{36,874 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(36,874 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 380$$

2.2. Selección del método muestral

Se utilizará una técnica no probabilística por cuotas. Si bien al aplicar esta técnica, los resultados que se obtengan no se pueden utilizar para hacer inferencias a la población, son válidos para extraer información relevante del mercado.

El muestreo probabilístico es siempre preferible, pero requiere elevados recursos tanto de dinero como de tiempo.

El muestreo por cuotas posee variables de control, tales como edad, sexo, región geográfica, zona, etc. Las variables de control se definen con facilidad porque se estima que están relacionadas con características o variables a investigar (Costa, 2006).

El muestreo por cuotas se utiliza cuando existe información de la población determinando cada porción de población que contiene cada estrato. (Costa, 2006)

2.3. Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se realiza a través de encuesta en un muestreo por cuotas y también a través de grupos de enfoque o focus group. Estos grupos de enfoque se conformarán invitando a madres de familia y a personas con experiencia en ventas tipo multinivel que han sido seleccionadas del mercado objetivo.

En el anexo 2 se muestra el cuestionario que se utilizó para la recolección de información primaria, está compuesto por preguntas cerradas y abiertas y de selección múltiple o simple.

Este desarrollo de preguntas llevará un orden de importancia y sentido lógico que permita al encuestado comprender de manera clara, cuáles son sus cantidades de consumo en carnes, gustos, preferencias, lugares de compra de los productos que se encuentran en estudio.

2.4. Presentación de los resultados

Las encuestas y la entrevista se desarrollaron en la ciudad de Guayaquil, entre los días ocho y quince de junio de 2016. Se utilizó un cuestionario de preguntas en una muestra no probabilística.

El tiempo de duración de la encuesta fue de diez minutos aproximadamente y se utilizaron dos personas para realizar las encuestas.

Una vez recopilada la información de todas las encuestas que requiere la muestra, estos datos obtenidos serán llevados a una tabla dinámica, agrupando las preguntas con sus opciones y convirtiéndolas en resultados numéricos. Toda esta información es explicada mediante gráficas.

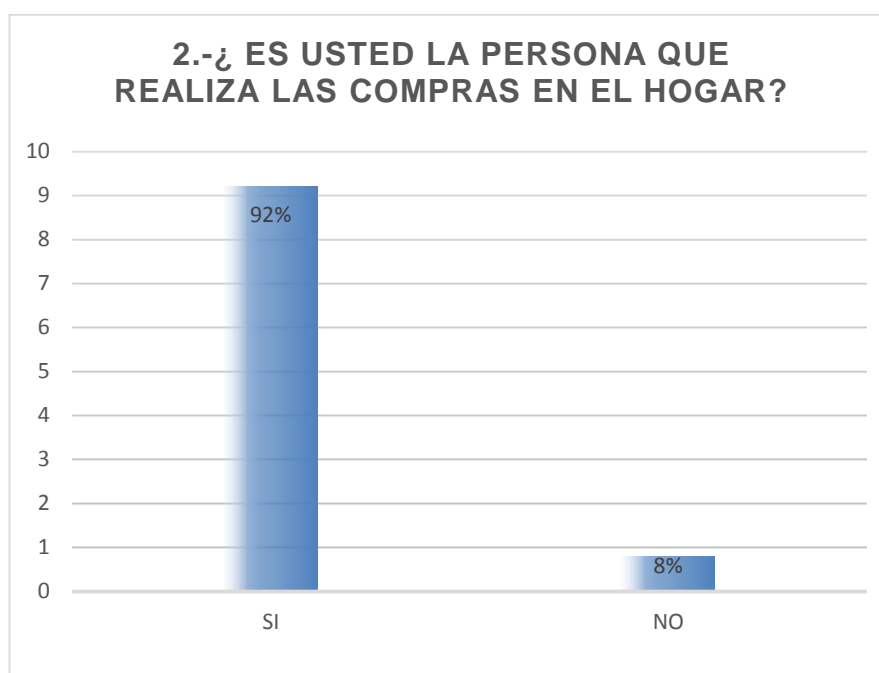
Para el focus group se reunió el 17 de junio del 2016 a las siguientes personas: Ricardo Cedeño (moderador), Yanina Medina León, Marisol Pluas López y Jenny Mendoza (ventas multinivel); Teresa Rohde, Valentina Araujo y Wendy Idrovo (amas de casa), realizando un conversatorio donde se enfoca

los gustos y preferencias del consumo de carnes y exposición del modelo de negocio multinivel.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

Encuesta de campo

Figura 4 Pregunta 2/encuestas

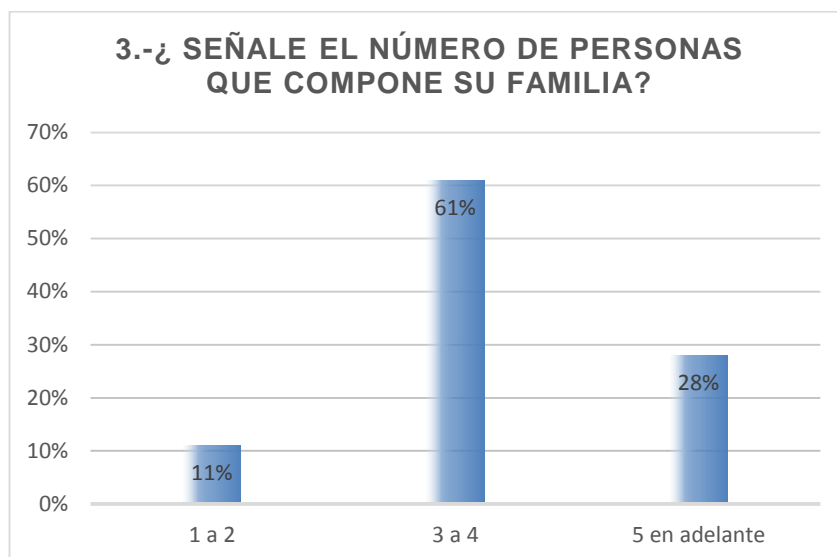


Elaborado por: Los autores

Se evidenció que la decisión de compra de alimentos para las familias recae mayoritariamente en las madres de familia. Como información extra, muchas de las encuestadas confirman que ellas saben lo que se necesita en el hogar para elaborar los alimentos y que en casos particulares; ellas les solicitan a sus esposos ir por determinado producto.

Cabe recalcar que la encuesta fue dirigida a mujeres que habitan en el sector norte.

Figura 5 Pregunta 3/encuestas

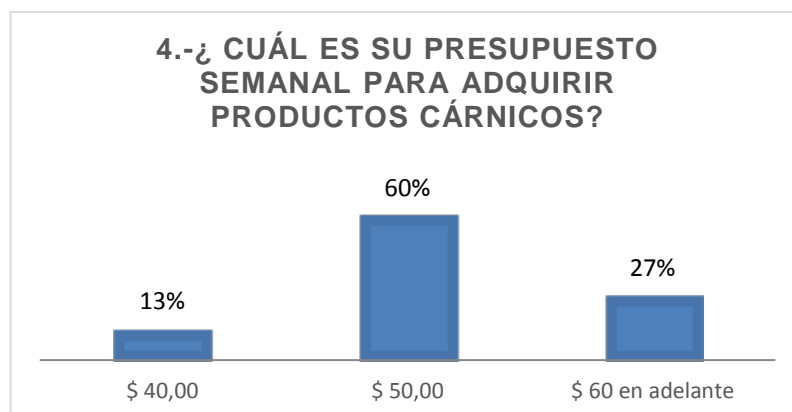


Elaborado por: Los autores

Esta es una de las preguntas fundamentales para conocer por cuántas personas se compone el núcleo familiar, que es relevante para determinar cuánto será el consumo promedio para esta zona por familias, la determinación de su demanda potencial y el alcance de pedido y respuesta que podrá tener la empresa Digecca S.A.

Con esta información se valida la estadística que nos demuestra en INEC donde nos indica que el número de personas en el hogar son de 3 a 4 personas (3.78).

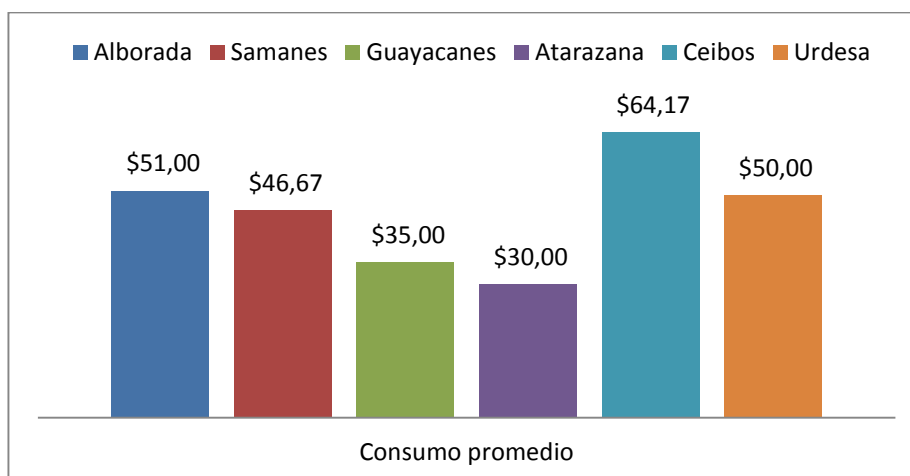
Figura 6 Pregunta 4/encuestas



Elaborado por: Los autores

La pregunta de la figura 6 arroja como análisis que la zona en estudio es de economías mixtas, en donde existen barrios más populares de grandes masas de habitantes que compran semanalmente un mínimo como, por ejemplo; Guayacanes y Atarazana. Por otro lado, existen familias de clase media alta cuyo consumo es mucho mayor.

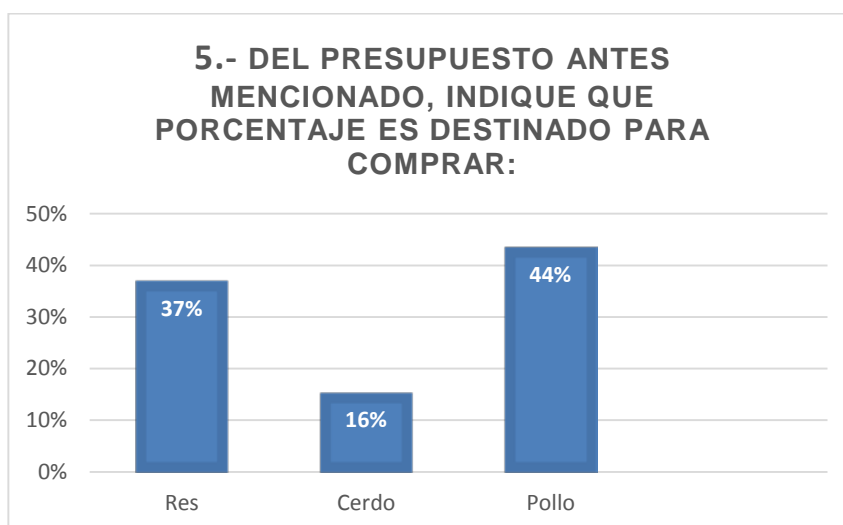
Figura 7 Consumo promedio semanal por barrio según pregunta 4



Elaborado por: Los autores

La figura 7 refleja el resultado de la pregunta referente al presupuesto semanal que las familias asignan para realizar las compras de productos cárnicos.

Figura 8 Pregunta 5/encuestas



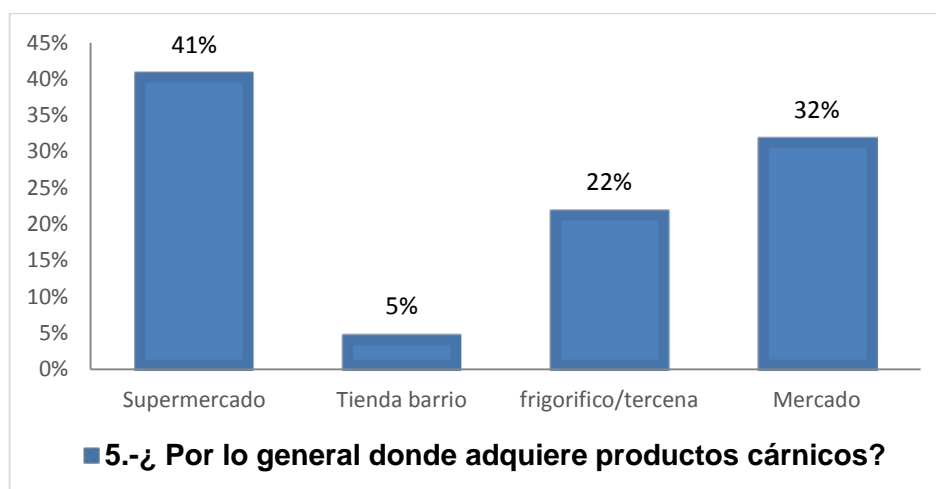
Elaborado por: Los autores

Se observa que el pollo es en general el tipo de proteína preferida, en segundo lugar, carne de res y en tercer lugar el cerdo. Particularmente el guayaquileño tiene como costumbre hacer reuniones familiares con parrilladas caseras en los días no laborables, donde por lo general se utilizan los 3 tipos de carnes de la pregunta formulada incluyendo una o dos clases de embutidos.

Esta gráfica nos demuestra que, al momento de diseñar los productos, los de mayor demanda son los derivados o provenientes del sector avícola.

El guayaquileño consume gran cantidad carne de cerdo los fines de semana en su casa o en restaurantes.

Figura 9 Pregunta 6/encuestas



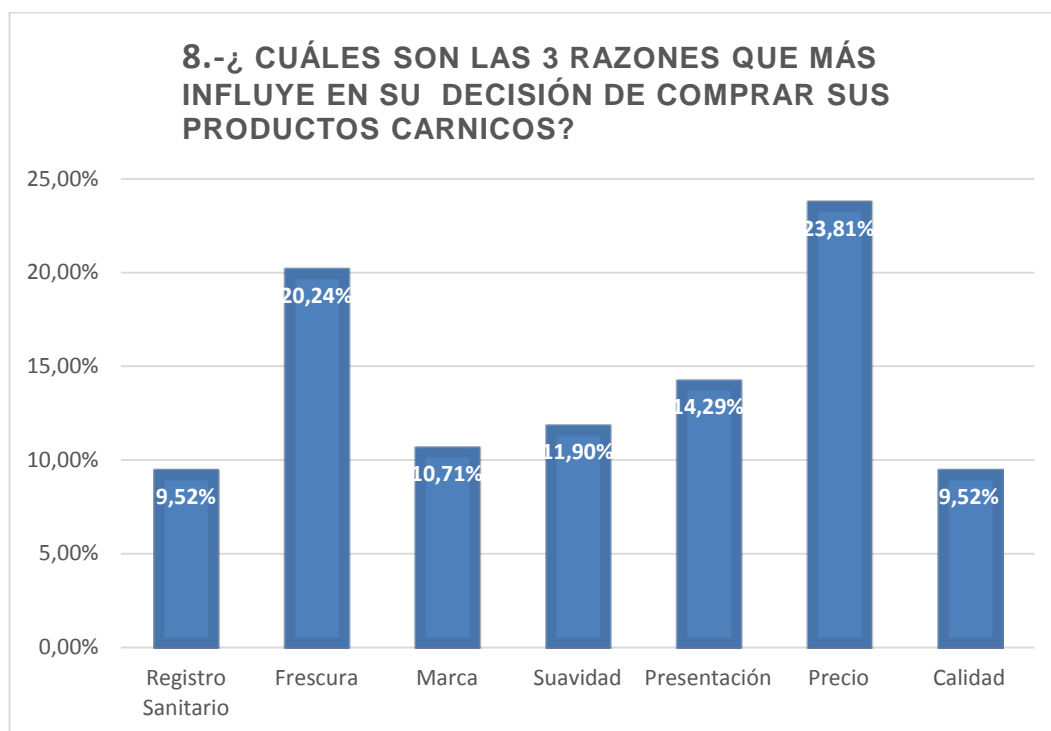
Elaborado por: Los autores

La preferencia de esta población es la compra en supermercados. Una razón elocuente es debido a que se encuentran ubicados estratégicamente en el sector más céntrico de sus barrios, o están cerca de sus trabajos, además que les brinda confianza por el empaclado.

En segundo lugar, todavía hay la tradición de comprar en los mercados que también están abastecidos de todo tipo de productos y de igual manera son frescos, pero no tienen garantía de su calidad; día propicio para estas compras son los fines de semana.

En tercer lugar, están los frigoríficos y tercernas que permite hacer compras diarias de acuerdo a la necesidad del consumidor que tenga al momento de la compra. Por último, está la tienda de barrio que en pocas ocasiones se lo utiliza para cárnicos debido a tienen presas o cortes pequeños para una o dos personas; y no para una mesa familiar.

Figura 10 Pregunta 8/encuestas

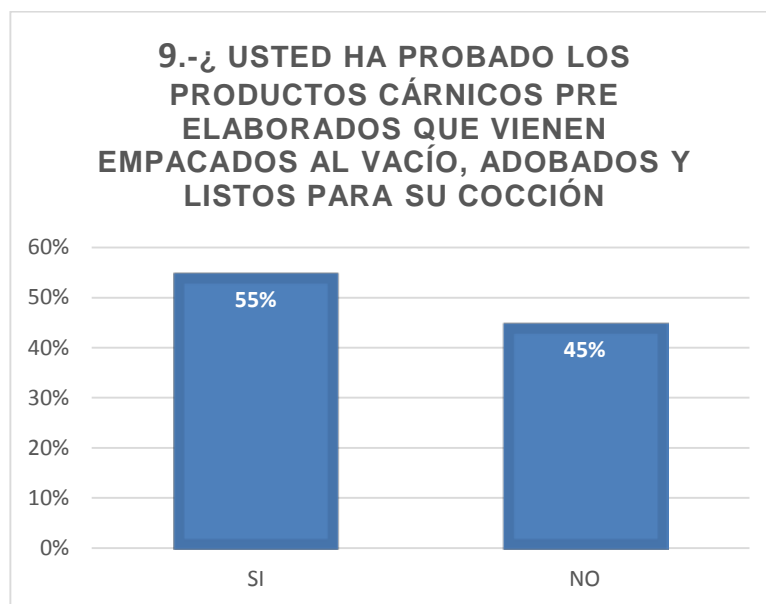


Elaborado por: Los autores

La mayoría de las variables tienen pesos porcentuales indispensable para los encuestados del sector, El consumidor cada vez que adquiere carne de pollo, res o cerdo, tiene principal interés de conseguirla fresca y con un buen precio.

El hábito de comercializar producto fresco es uno de los que se ha mantenido hasta la actualidad y que las empresas líderes emplean para obtener la aceptación de sus productos. También porque necesita que estos productos sean consumidos de manera inmediata, lo que les impide hacerlo si se encuentran congelados. El precio es el factor de mayor relevancia al momento de elegir estos productos, pero siempre de la mano con otros atributos como frescura, apariencia.

Figura 11 Pregunta 9/encuestas

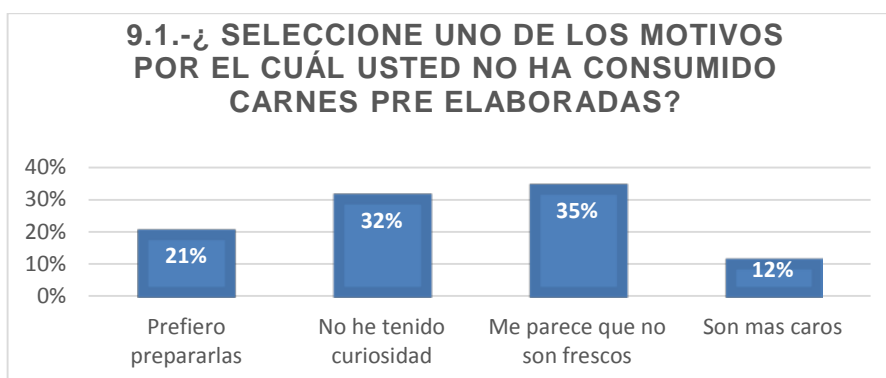


Elaborado por: Los autores

En la pregunta 9 se busca abrir una puerta para la línea de productos cárnicos pre-elaborados que a pesar de existir en el mercado no se ha hecho una campaña efectiva de marketing que impulse el consumo de este producto en forma masiva. Sin embargo, el porcentaje de consumidores que conocen el producto pre-elaborado, indica también que los hábitos de consumo de productos cárnicos están cambiando y la postura del consumidor es de comprar productos listos para el sartén o la olla.

Para las personas que respondieron No, se formula la siguiente pregunta 9.1:

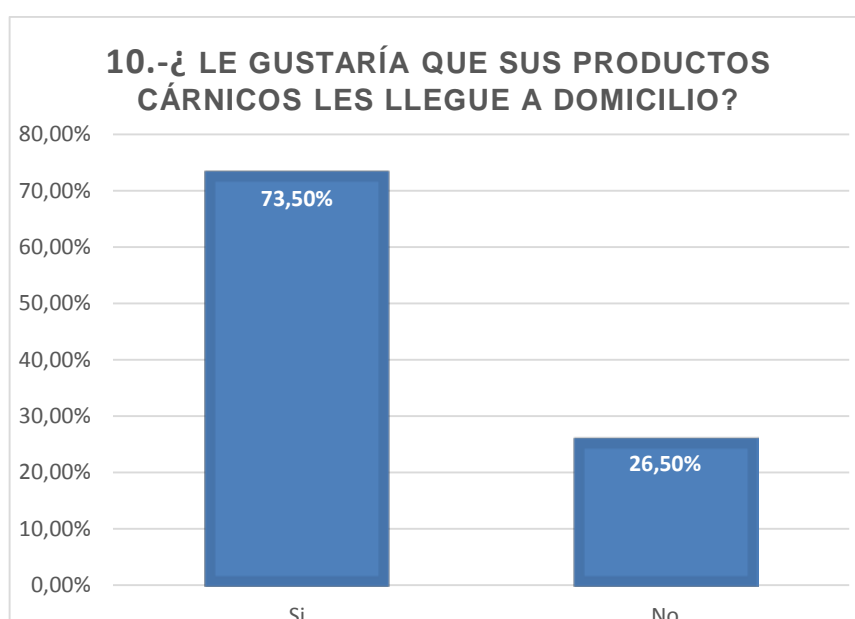
Figura 12 Pregunta 9.1/encuestas



Elaborado por: Los autores

Para la estrategia de marketing se necesitará armar una campaña agresiva que marque la diferencia con las marcas de carnes pre-elaboradas que existen en el mercado; las cuales han carecido de mercadeo. Como se observa en el gráfico encontramos un mercado que no ha tenido curiosidad, y esto refleja que no existe una comunicación que establezca una confianza para consumirla, ya que si adquieren este producto marinada y no es agradable al paladar del consumidor llegaría a perderse una parte esencial del plato alimenticio.

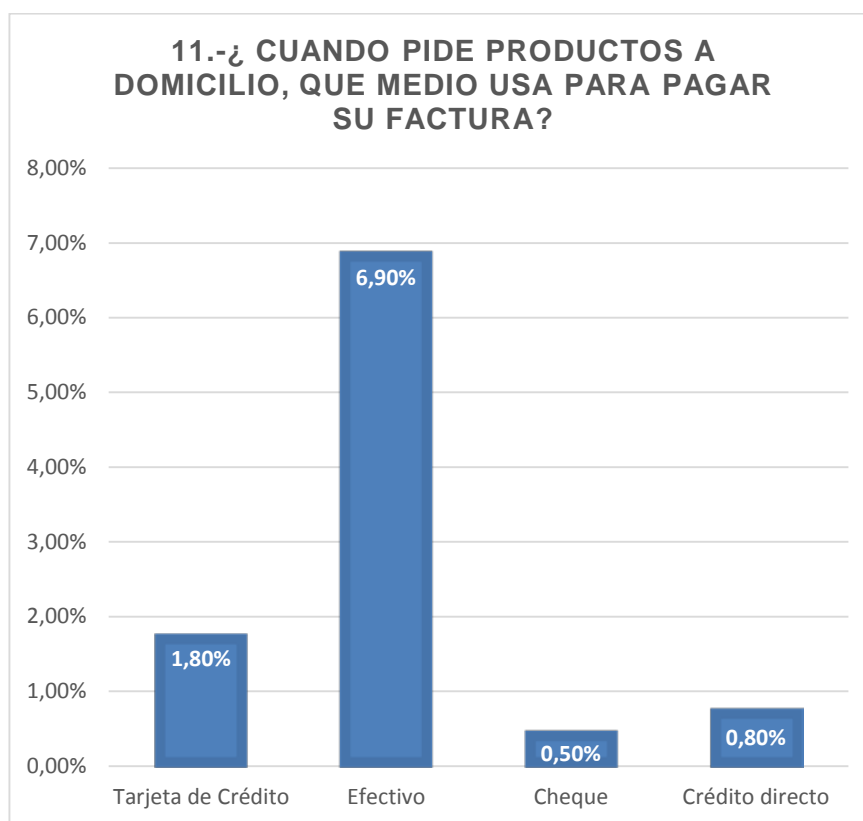
Figura 13 Pregunta 10/encuestas



Elaborado por: Los autores

Los encargados de alimentar a su familia carecen de tiempo para proveerse de carne para el consumo en su hogar. El hecho de poder simplificar la vida diaria en la actualidad es de suma importancia, esto se debe a que las mujeres de la casa son independientes y trabajadoras. Ellas están siempre en busca de oportunidades que les permita estar más tiempo con la familia luego de sus horarios laborales.

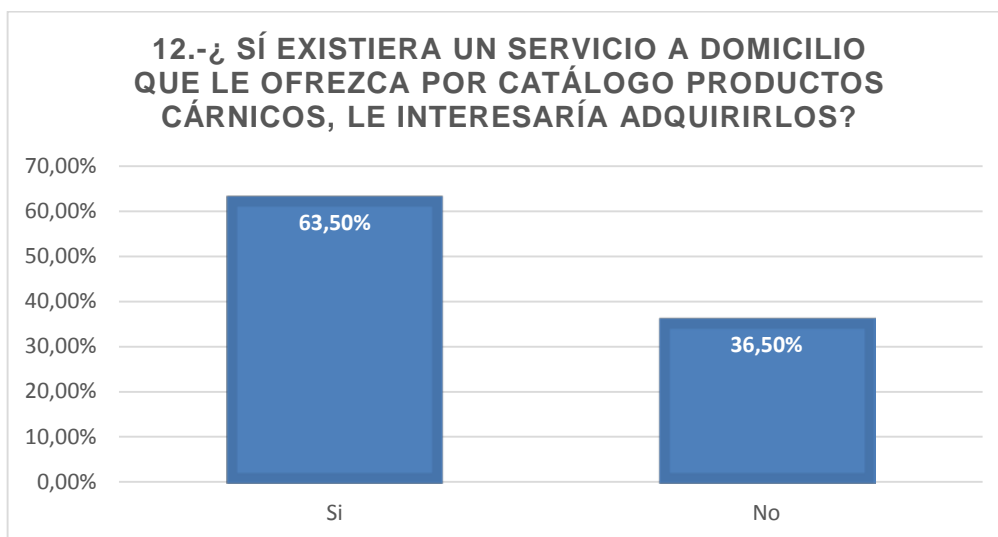
Figura 14 Pregunta 11/encuestas



Elaborado por: Los autores

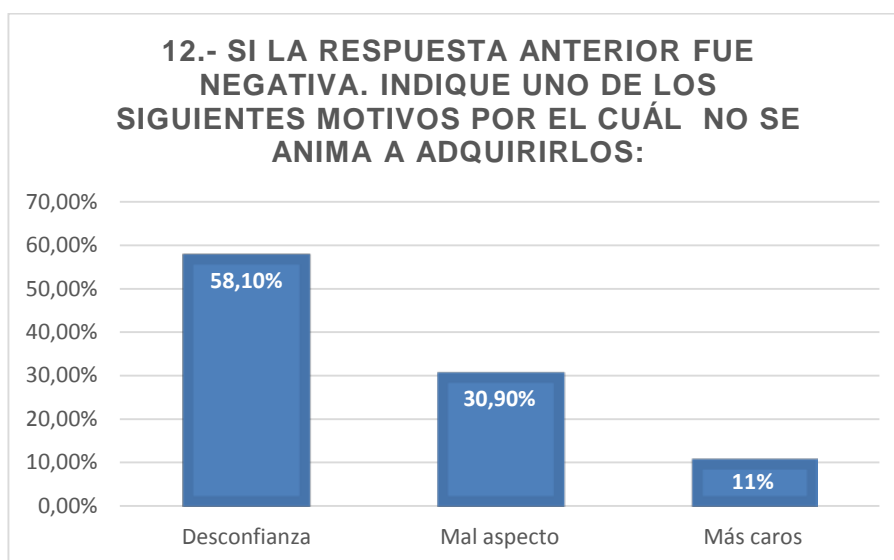
El método más utilizado por las personas encuestadas de las zonas en estudio es sin duda el efectivo, colocándose en primer lugar por ser un requisito casi general en la compra de alimentos, muy de lo contrario sucede con las compras pagadas con tarjetas de crédito en un indicador del 18%, estas compras son realizadas en restaurantes con pedido a domicilio que por su exclusividad han implementado el pago con tarjeta dependiendo del monto de compra. El crédito directo como el pago en cheque existe en los minimarkets de barrio que han implementado el cobro a los clientes de su zona con facilidad de pago en la quincena o fin de mes, y que son pocas las excepciones.

Figura 15 Pregunta 12/encuestas



Elaborado por: Los autores

Figura 16 Pregunta 12.1/encuestas



Elaborado por: Los autores

Estos dos gráficos anteriores van interrelacionados, el análisis es que más de la cuarta parte de los encuestados no están familiarizados con la venta de productos cárnicos por catálogo a pesar de que si existe el servicio a domicilio en otras categorías relacionadas en consumo alimenticio. Este desconocimiento es una oportunidad debido a que la empresa sería la pionera en el mercado con un esquema de multinivel en otro giro de negocio distinto al que ya se conoce.

Focus group

En el conversatorio del focus group se formularon preguntas basadas en el modelo de negocio en estudio:

1. ¿Les gustaría que sus compras de productos cárnicos (pollo, res, cerdo) sean entregadas en su domicilio, con las características y especificaciones que ustedes escojan?
2. ¿Ha consumido o conoce productos empacados al vacío o con atmósfera controlada? (se muestra foto) ¿Que comentarios o percepción tienen con relación a estos productos?
3. ¿Qué le parecería un servicio multinivel enfocado en carnes?

Del conversatorio se evidenció que se tiene un mercado potencial, siendo lo más relevante lo que se detalla a continuación:

- Todos indicaron que se atreverían a realizar una primera compra por catálogo para probar el servicio y calidad del producto. Dependiendo de esta primera experiencia harían los pedidos recurrentes a su domicilio.
- Los participantes que desconocían el termino de empaque al vacío y de atmosfera controlada al escuchar la explicación que es carne presentada en una funda sellada que absorbe todo el oxígeno y que sirve para alargar su vida útil indicaron que si la comprarían.
- Las personas de clase media hacen sus compras semanales en supermercado y el precio no es un factor dominante al escoger un producto cárnico.
- Los asistentes que tenían experiencia en ventas multinivel indicaron que si les gustaría formar parte de una nueva red de mercadeo con productos cárnicos ya que los pedidos se harían con frecuencia.

2.6 Análisis Externo

2.6.1 Análisis PESTA

El análisis PESTA es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio (Chapman, A, 2004).

Es una herramienta de medición de negocios. PESTA está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Chapman, A, 2004)

Figura 17 PESTA

P	POLÍTICO	Gobierno y su clima político
E	ECONÓMICO	La economía del país y su crisis actual
S	SOCIAL	Estilos de vida y nuevas tendencias de consumo
T	TECNOLÓGICO	Infraestructura física, desarrollo tecnológico y acceso a la tecnología
A	AMBIENTALES	Factores ambientales

Elaborado por: Los autores

Entorno político

Nuevo marco regulatorio

El gobierno ecuatoriano en los últimos meses ha implementado una nueva regulación, cuya vigilancia está a cargo de la recientemente creada entidad de control ARCSA (Agencia nacional de control y vigilancia sanitaria).

La Normativa Técnica Sanitaria Unificada para Alimentos Procesados, Plantas Procesadoras de Alimentos, Establecimientos de Distribución, Comercialización, Transporte de Alimentos y Establecimientos de Alimentación Colectiva', emitida por la ARCSA en diciembre del 2015

establece las condiciones sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaquetado transporte y comercialización de alimentos para consumo humano (ARCOSA, 2015).

La planta de la empresa Digeca cuenta con certificación de BPM (Buenas prácticas de manufactura), por lo que, bajo la nueva regulación, sus productos ya no requieren de notificación sanitaria (antes registro sanitario). Así mismo se ha restringido el campo de acción de productores informales. Es más complicado para los restaurantes, empresas de catering, hoteles, adquirir producto que no cuenten con la certificación correspondiente.

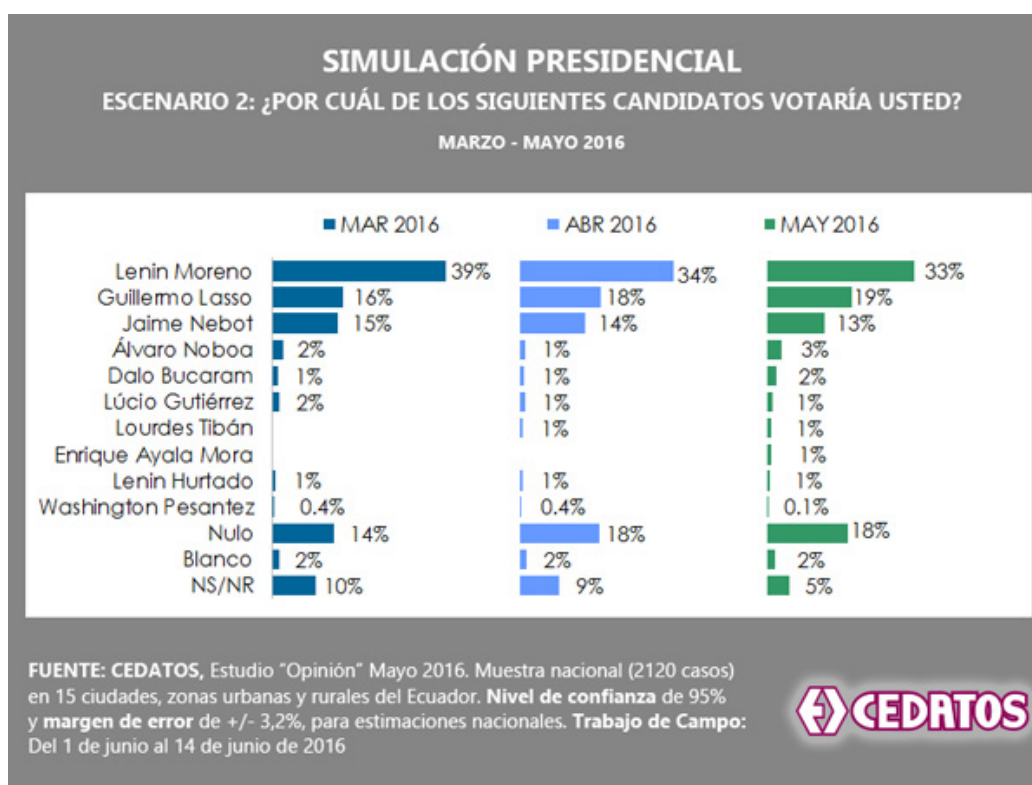
Otra regulación que abre un panorama positivo para la empresa es la Ley de Poder y Control de Mercado expedida el 13 de octubre de 2011, con esta ley Ecuador fue uno de los últimos países de Latinoamérica en contar con legislación antimonopolio incentivando la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (mercado, 2011).

El principal objeto de la ley, apodada como “Ley Antimonopolios”, según su primer artículo, es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el exceso de agentes económicos con poder mediante la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas, manteniendo la eficiencia en los mercados, promulgando el comercio justo y el bienestar total de los consumidores y usuarios (mercado, 2011).

Ambiente pre-electoral

Debido al acercamiento de las elecciones presidenciales en el país en febrero del 2017, las encuestas de CEDATOS dan como ganador al partido político Alianza País. (CEDATOS, 2016). La incertidumbre de quien será el próximo presidente disminuye el consumo de las familias los meses de enero, febrero o y marzo del año electivo (CEDATOS, 2016).

Figura 18 Simulación presidencial fuente CEDATOS



Elaborado por: CEDATOS

3.- Salvaguardias y aranceles

En el mes de marzo del 2015, debido al déficit de la balanza de pagos y el resguardo de los intereses nacionales del gobierno de turno. El presidente aplicó salvaguardias para del 20% al 45% a productos importados, incluido los productos cárnicos con un plazo de 15 meses.

Debido al terremoto ocurrido el 16 de abril de 2016 y la crisis que enfrenta el Ecuador, se decidió prolongar la medida por un año más. Como se mencionada con anterioridad las partidas arancelarias de productos cárnicos, adicional al 30% y 45% en ciertas partidas, sufrieron un incremento arancelario por las salvaguardias adicional de un 45%, llegando a pagar por estos productos hasta un 90% en arancel (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).

4.- Contrabando de Carne procedente de países vecinos

La permeabilidad en las fronteras con Colombia y Perú ha causado serias afectaciones a los ganaderos y porcicultores en el país.

El ganado y el cerdo colombiano tienen un precio en el mercado mucho menor al producto ecuatoriano.

Las devaluaciones del peso colombiano y las sobre tasas arancelarias hacen atractivo el traslado ilegal de animales en pie por parte de contrabandistas de ambos países.

Según la Federación de Ganaderos del Ecuador, la comercialización de carne y leche de producto local ha disminuido en un 30 por ciento en comparación con cifras del 2015, principalmente debido al contrabando.

Los ganaderos indican que las reses entran por puerto El Carmen (Sucumbíos) y Mataje (Esmeraldas) y es hospedado en sitios clandestinos.

5.- Producto Interno Bruto

Entre los años del 2006 y 2014, el PIB ha generado un incremento promedio de 4,6%, debido a los altos precios del petróleo que alimentaron los ingresos y por los flujos de financiamiento externo. El incremento de esta variable demandó un mayor gasto social e importantes inversiones públicas, principalmente en los sectores de energía y transporte (MUNDIAL, 2016).

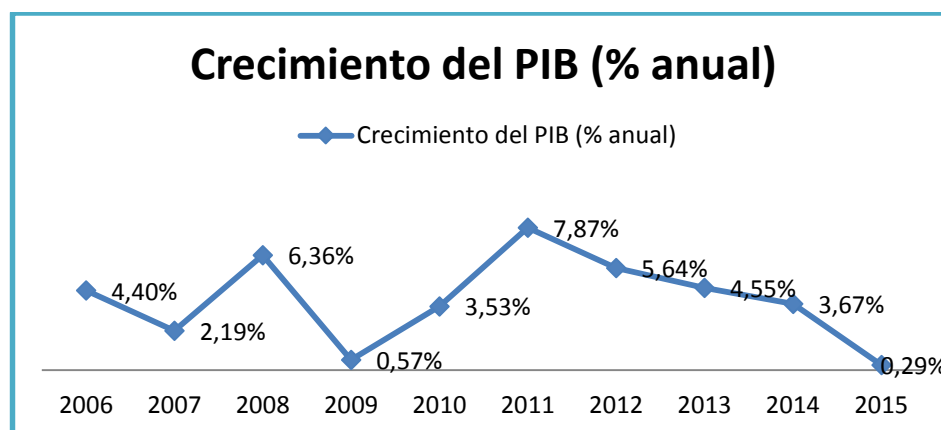
Sin embargo, los logros de la última década están en riesgo debido a la desaceleración económica que experimenta el país como consecuencia de la reducción del precio del petróleo desde fines de 2014, el difícil acceso a nuevas fuentes de financiamiento y la apreciación del dólar (MUNDIAL, 2016).

De hecho, la pobreza aumentó ligeramente del 22,5% en 2014 a un 23,3% en 2015 debido a un incremento de la pobreza rural que pasó del 35,3% al 39,3% (MUNDIAL, 2016).

Según el informe de perspectivas económicas mundiales difundido de junio del 2016, el Banco Mundial proyecta que el PIB de Ecuador caerá 4% el 2016, cuando en enero había proyectado que la economía ecuatoriana decrecería 2% (MUNDIAL, 2016).

Esto se debe por los mercados emergentes y las economías en desarrollo exportadores de productos básicos como Ecuador han tenido dificultades para adaptarse a la disminución de los precios del petróleo y otros productos básicos claves, y esto explica la revisión a la baja de las proyecciones de crecimiento (MUNDIAL, 2016).

Figura 19 Crecimiento del PIB



Fuente: Banco Central 2016

Elaborado por: Los autores

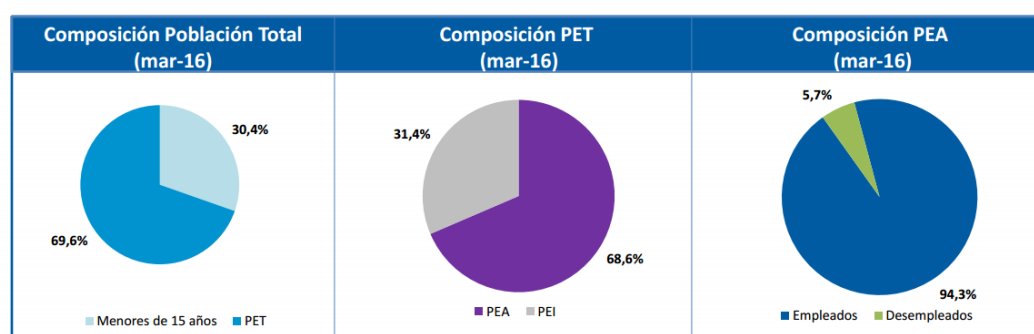
Empleo y desempleo

Al mes de marzo 2016 a nivel nacional se obtiene la siguiente información:

- De la población total, el 69,6% está en edad de trabajar
- El 68,6% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa (INEC, 2016).

De la población económicamente activa, el 94,3% son personas con empleo, esto incluye a personas asalariadas e independientes (INEC, 2016)

Figura 20 PET, PEI y PEA 2016



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

Fuente: INEC 2016
Elaborado por: INEC2016

Dinero electrónico

Desde su publicación en el registro oficial el 20 de marzo del 2014, no se ha podido tener en claro la aplicación sobre su normativa (COMERCIO E. , 2016).

El dinero electrónico, proyecto del gobierno ha intentado ejecutarse en tres ocasiones desde el 2011. El objetivo de esta moneda es que las personas realicen transacciones con su teléfono, evitando llevar dinero en el bolsillo (COMERCIO E. , 2016)

Al hablar de dinero electrónico se abre una interrogante sobre cuál va a ser su respaldo y que será dinero de libre circulación y que cualquier persona puede solicitar su canje por dólares (COMERCIO E. , 2016).

Las economías que tienen moneda para emitir billetes deben tener un respaldo que por lo general es el oro.

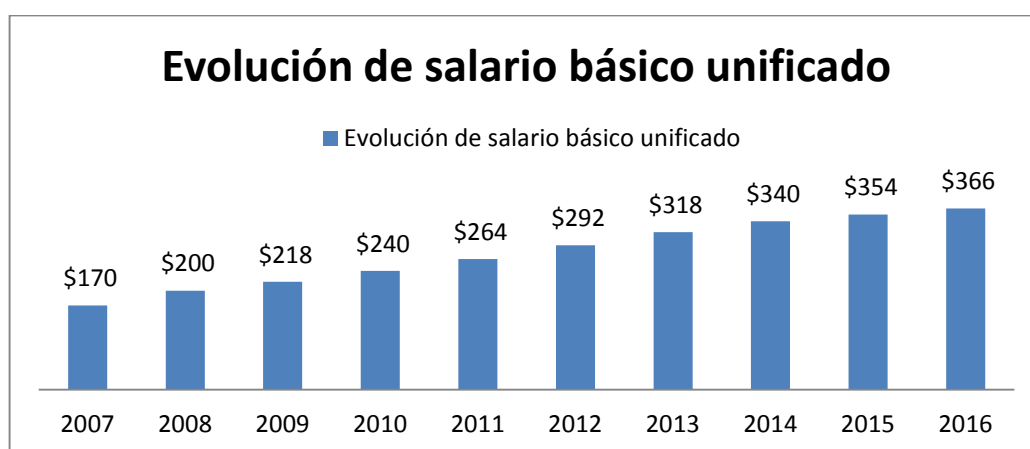
Sueldo básico

El salario básico unificado (SBU) vigente para el año 2016 será de USD 366. Este monto representa un incremento de 12 dólares en comparación con el salario del año 2015 (TRABAJO, 2015).

Para establecer este salario se analizó técnicamente factores como: costo de la canasta básica, evolución del índice del precio del consumidor (IPC), la productividad y el empleo, entre otros (TRABAJO, 2015)

El salario básico del Ecuador es uno de los más altos de América Latina ubicándose por encima de los percibidos en países como: Chile, Venezuela, Perú, Colombia, Bolivia, Brasil y el segundo a nivel regional, después de Argentina (TRABAJO, 2015)

Figura 21 Evolución de salario básico unificado



Fuente: Ministerio de Trabajo 2015
Elaborado por: Los autores

Sobreoferta de pollo

El sector avícola en los meses de marzo, julio y agosto se ven afectados los precios por una sobreoferta estacional, los efectos de esta sobreoferta es la caída del precio del pollo faenado que van de \$1,35 la libra a \$1,10 cada libra.

En el 2016 la situación ha variado y la sobreoferta está vigente desde febrero hasta la fecha, debido al estancamiento del consumo y el contrabando de huevo fértil, llegando al precio de pollo faenado hasta \$ 0,85 la libra.

Entorno Social Guayaquil

Población y tasa de crecimiento intercensal anual Población

- Tasa 2001-2010: 1.58%

Promedio de personas por hogar Censos

- 2001: 4.1
- 2010: 3.8

Gastos en Hogares Urbanos

Los hogares ecuatorianos del área urbana destinan el 22.6% de sus ingresos mensuales de sus gastos a alimentos y bebidas no alcohólicas. (INEC, 2012)

Entorno tecnológico

La implementación de políticas públicas enfocadas al fortalecimiento del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación en el Ecuador ha permitido que el país logre importantes avances en el Ranking Mundial de la Competitividad (Telégrafo, 2015).

En 2014, se registró que el 51.4% de los ciudadanos usan herramientas de desarrollo en relación al 39.1% registrado en 2012 (Telégrafo, 2015)

El 46.4% de ecuatorianos usaron internet en 2014, respecto al 35.1% que lo hicieron en 2012. Con este incremento el país escala posiciones en el ranking mundial de competitividad y para ello el gobierno invierte en programas para incrementar el número de usuarios (Telégrafo, 2015).

Entre los principales retos del gobierno en el 2016 está duplicar la velocidad de banda ancha fija, duplicar la banda ancha móvil, reestructurar la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel), mejorar la calidad del servicio móvil avanzado (Telégrafo, 2015).

Para el incremento de penetración en la banda fija y móvil el gobierno prevé la asignación del espectro radioeléctrico para las operadoras móviles privadas y a la vez duplicar los ciudadanos alfabetizados digitalmente (Telégrafo, 2015)

El uso de dispositivos móviles sigue incrementando, cada vez más ecuatorianos acceden al servicio de internet móvil, con mayor velocidad y calidad. Existe un registro de 5,084,708 usuarios hasta 2014 (Telégrafo, 2015).

A escala nacional, en 2012, se inscribieron 818,718 abonados de banda ancha fija. En la actualidad, 1,306,448 hogares están conectados a este servicio, lo que refleja un incremento en 1.6 veces este número (Telégrafo, 2015).

El analfabetismo digital en 2010 era del 29.2%. Para 2013 esa cifra era del 20%. El incremento fomenta la equidad y la inclusión de la población, las capacitaciones en TIC y en última instancia mejora la calidad de vida de los ciudadanos (Telégrafo, 2015).

El cantón Guayaquil la disponibilidad de tecnología

- 83.2% Teléfono celular
- 17.1% Internet
- 28.6% Computador
- 14.6% Tv por cable

En la actualidad el uso de las redes sociales para venta de artículos varios ha pasado de ser una moda o tendencia a un canal efectivo de distribución y comunicación.

Entorno Ambiental

Satisfacer de forma sostenible el crecimiento esperado en la demanda de cárnicos a nivel mundial es un importante desafío para la industria, considerando que la provisión de recursos naturales del planeta es limitada y que ya la producción ganadera es el mayor usuario de tierra en el mundo, principalmente dedicada a labores de pastoreo (COMERCIO C. E., 2016).

Las limitaciones ambientales y físicas harían que el crecimiento en la producción ganadera provenga de una mayor productividad, generando un mayor uso de economías de escala. (COMERCIO C. E., 2016)

Se observa además una creciente tendencia en los consumidores por conocer sobre el contenido y seguridad de sus alimentos, demandando mayor información sobre su producción, origen, e impactos sociales y ambientales (COMERCIO C. E., 2016).

El trabajo futuro de la industria alimenticia dependerá también de las percepciones del público sobre la relación entre carnes rojas y la salud humana. A su vez, la creciente conciencia medio ambiental está generando iniciativas para impulsar la sostenibilidad de las operaciones de la industria, así como aprovechar el potencial de los servicios ambientales. (COMERCIO C. E., 2016).

El mercado de productos cárnicos en Ecuador se encuentra sujeto a un número de regulaciones específicas, que conforman el marco legal relevante para esta industria según el siguiente detalle:

- ✓ Ley de Sanidad Animal, Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria Ley de Mataderos (de 1964) y su Reglamento (1996) Ley de Erradicación de la Fiebre Aftosa Reglamento de control de ferias de comercialización de animales, Reglamento de movilización interna de animales, Resoluciones del Ministerio de Agricultura, Disposiciones de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-Agrocalidad. (COMERCIO C. E., 2016)

- ✓ También son de relevancia para el sector las Normas Técnicas INEN 772, 773 y 775 emitidas en 1985 por el Instituto Ecuatoriano de Normalización que tratan sobre la carne y productos cárnicos y la clasificación de la carne vacuna. Normativa internacional de referencia es el Código de Animales Terrestres de la Organización de Sanidad Animal Mundial (OIE) y el Códex Alimentarius de la FAO. (COMERCIO C. E., 2016)

- ✓ Respecto a actividades específicas dentro de la cadena, la normativa vigente establece que la responsabilidad de controlar la actividad sanitaria de los camales municipales o privados y demás establecimientos de sacrificio de animales, y de hacer cumplir medidas encaminadas a precautelar la salud humana, corresponde a la Agencia para el Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad), entidad adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (COMERCIO C. E., 2016)

- ✓ Adicionalmente, en el caso del funcionamiento de los locales de expendio de cárnicos, éstos se encuentran bajo la supervisión y control de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Por otro lado, según el Acuerdo Ministerial del MAGAP del 3 de febrero de 2014 se dispuso la regulación y control del precio de la carne bovina. El Acuerdo establece la indexación del precio de la libra de carne bovina en pie que recibe el productor, al precio de venta al público de la libra de carne de res sin hueso. Para la indexación, se deberá tomar en cuenta tanto el precio de dicho corte de res, el cual debería ser actualizado mensualmente y publicado en la página web del MAGAP, como la edad fisiológica del animal para establecer la razón de indexación. Información de prensa da cuenta de las dificultades para el adecuado cumplimiento de esta disposición. (COMERCIO C. E., 2016)

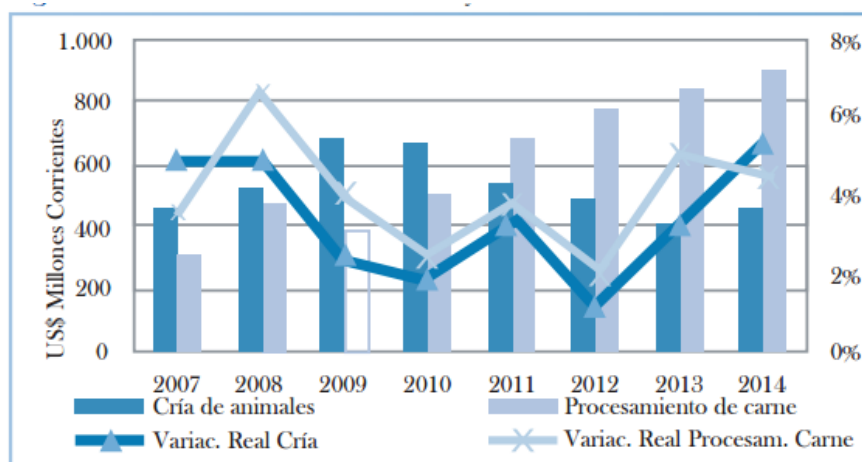
De esta forma, se cuenta con un bosquejo del ambiente en el que la empresa va a desenvolverse, aprovechando las oportunidades que este ofrece, y tratando de sortear de la mejor forma las amenazas presentes.

2.6.2 Estudio del Sector y dimensión del mercado

Sector: Acorde a la información publicada por el Banco Central del Ecuador (BCE), la cría de ganado se registra en el rubro “Cría de animales” dentro del grupo “Agricultura, ganadería, caza y silvicultura”; y la producción local de productos cárnicos se registra como “Procesamiento y conservación de carne” dentro de la categoría “Manufactura” (COMERCIO C. E., 2016).

La producción de la actividad de cría de animales registró una reducción nominal desde el año 2010 hasta alcanzar US\$414 millones en 2013, subiendo a US\$462 millones en 2014, lo que significó una variación anual promedio de 1.3% en términos nominales, y de 3.4% en términos reales, desde el año 2007. A su vez, las actividades de procesamiento y conservación de carne durante los últimos años mostraron una tendencia creciente en términos nominales y reales, con un crecimiento promedio anual real de 4.0% desde 2007, hasta llegar a una producción de US\$911,3 millones en términos nominales en 2014 (COMERCIO C. E., 2016).

Figura 22 Ganadería en el Ecuador 2007 al 2014

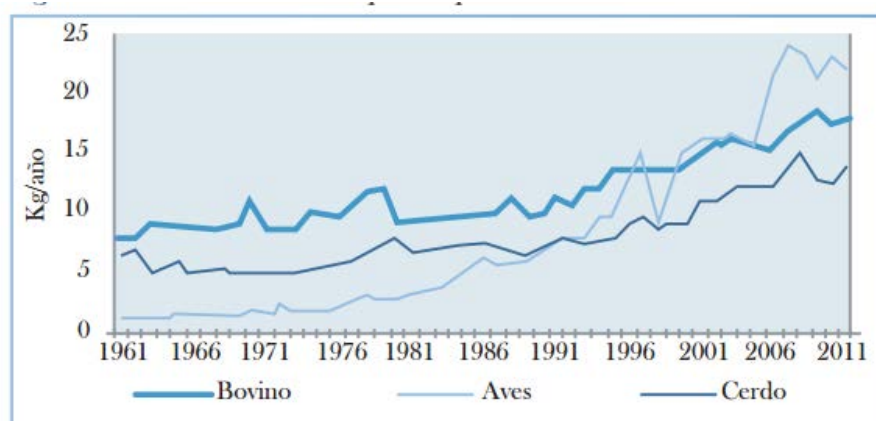


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cámara de comercio Ecuatoriano Americana 2010

Mercado: datos de FAOSTAT (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura) dan cuenta de la evolución de los tres principales tipos de carne que constituyen fuente de proteína animal en el país del año 1961 al 2011. El consumo agregado de los tres tipos de carne aumentó a una tasa anual de 1.7%, pasando de 15.5 kg/año por persona a 53.3 kg/año en 2011, aunque destacando el acelerado crecimiento de la carne de aves (2.8% anual en el período) hasta convertirse en la carne de mayor consumo en el país durante el nuevo milenio con 21.9 kg/año, mientras el consumo de carne bovina y de cerdo mostraba un menor ritmo de aumento (1.2% y 1.3% anual en igual lapso) para llegar a 17.6 kg/año y 13.7 kg/año (COMERCIO C. E., 2016)

Figura 23 Consumo per cápita de 1961 al 2011



Fuente: Consejo Mundial de Viajes y Turismo

Elaborado por: Cámara de comercio Ecuatoriano Americana

Tabla 5 Consumo PER CÁPITA de carnes en el Ecuador en 2011

Consumo Per cápita de carnes en el Ecuador en el 2011		
Productos	Kg/pop/año	%
Pollo	21.90	41.17%
Res	17.60	33.08%
Cerdo	13.70	25.75%
Total	53.20	

Fuente : FAOSTAT / ESPA 2011

Elaborado por: Los autores

2.6.3 Competencia – Análisis de las Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial (PORTER, 1997).

Estas son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa (PORTER, 1997)

Análisis de las fuerzas

1- Proveedores:

Debido a una oferta en carne de cerdo y pollo superior a la demanda y una estabilidad en la oferta de carne de res, el poder de los proveedores es bajo y el poder de la empresa para adquirir productos es alto ya que los ganaderos, avicultores y porcicultores necesitan colocar el producto disponible para la faena, una vez que el animal haya cumplido su ciclo de engorde, luego del ciclo en mención tener al animal en las granjas significa perdida para el productor.

La oferta de la industria avícola ecuatoriana mantiene rasgos de concentración, a diferencia de la oferta de carne de res y cerdo, donde no existe un actor dominante de significativa magnitud.

2- Competencia:

Entre los principales actores del segmento de comercialización se encuentran:

En carne de res y porcina:

- Supermaxi
- Avícola Fernández
- Pronaca
- Grupo Oro

En carne de aves:

- Procesadora nacional de alimentos Pronaca S.A. (que llega al cliente final a través sus canales de distribución y de su propia red de distribuidores),
- Supermercados Fernández,
- Del Portal,
- El Rancho,
- Supermaxi
- otras avícolas

El líder del mercado en el segmento de carne de pollo y cerdo es Pronaca el poder de competencia de este y otros competidores es medio debido a que Digeca S.A. con su nuevo plan de negocios llegara al consumidor por medio de su red de mercadeo. Cabe indicar que el poder de competencia de la empresa a ejecutar el plan de negocios multinivel es alto, debido a que será la primera empresa en plantear un canal de distribución y comercialización por medio del multinivel.

3-Amenaza de Nuevos entrantes:

En la actualidad el ingreso a este mercado con una sobreoferta de productos cárnicos y una demanda estancada es poco atractivo para cualquier inversor. El ingreso de una nueva empresa incrementaría la oferta lo que generaría una caída en los precios, volviendo cada vez menos atractivo el mercado.

4-Clientes o compradores:

Debido a que existe un gran número de clientes o compradores su poder de negociación es bajo. Los clientes no son sensibles a los cambios de precios por su estrato medio alto. Cabe destacar que los clientes no disponen de tiempo para realizar sus compras destinadas para alimentar a sus familias por lo que el poder de negociación no influye en los precios.

Al identificar que el poder de negociación del cliente es bajo, la industria se muestra atractiva para el vendedor y aumenta el potencial de ganancias, generando un alto poder de negociación para la empresa.

5- Sustitutos:

Se identifica como bienes de consumo sustitutos a las siguientes proteínas:

- Carne pescado y mariscos
- Carne soya
- Otra proteína animal

Estos bienes sustitutos en la actualidad su tasa de penetración es incipiente y no influye al momento de decidir para reemplazar a la proteína animal debido al hábito de consumo de los guayaquileños, por lo que se considera a esta amenaza como baja.

Entre otras alternativas a la proteína animal están los huevos y los lácteos cuya participación para suplantar a la carne de res, pollo y cerdo es muy baja.

2.6.4 Estimación del mercado potencial y de la demanda

Potencial

El mercado potencial está compuesto por todas aquellas personas o familias que tienen o pueden llegar a tener la necesidad que satisface el producto en cuestión. Es posible que parte de este mercado satisfaga su necesidad, comprando a la competencia, pero eso no quiere decir que en algún momento llegue a cambiar y comprar otra marca.

Estimación de la demanda

Una vez delimitado el ámbito de mercado donde concentrar la iniciativa empresarial se debe conocer cuál será la demanda prevista en ese mercado. Es útil para muchas de las decisiones de la acción de ventas y para otras muchas de la función de marketing que la engloba.

Se entiende por análisis de la demanda la identificación cuantitativa a partir de los análisis históricos y de las previsiones de evolución del tamaño del mercado que requiera la tipología de los productos o de los servicios objeto de la acción comercial de la empresa. Su finalidad es llegar a conocer con precisión: cuál es el tamaño y el volumen de la demanda, cuál es la capacidad de compra de los clientes potenciales señalados como público-objetivo, las cifras del consumo medio por cliente, las pautas del comportamiento más probable de la demanda, etc.

Estimación

A diferencia del modelo de negocio o gestión comercial tradicional donde el cliente busca el producto en puntos de venta, la venta multinivel y el mercado potencial o demanda es en una gran proporción creada por el desempeño del consultor o vendedor del producto determinado.

Para estimar la demanda potencial utilizamos la fórmula básica para establecer parámetros de medición:

$$Q = n * p * q$$

Dónde:

Q= Demanda potencial

n = número de compradores posibles

p = precio promedio del producto en el mercado

q = cantidad promedio per cápita en el mercado

Tabla 6 Estimación de la demanda

Estimación de la demanda			
Productos	Kg/pp/año	Precio promedio	Total \$ /pp/año
Pollo	21.90	\$ 3.20	\$ 70.01
Res	17.60	\$ 8.38	\$ 147.44
Cerdo	13.70	\$ 6.17	\$ 84.57
Total	53.20	5.68	\$ 302.02

n	139,383	Compradores posibles
p	\$ 5.68	Precio promedio del mercado
q	53.20	Cantidad promedio per capital
Q	\$ 42,096,338.95	Demanda = n *p* q

Demanda en dolares Q= n*p*q	\$ 42,096,338.95
Demanda en unidades/kilos Q=q*n	7,415,175.60

Elaborado por: Los autores

2.6.5 Mercado Meta

Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

En base a dicha premisa, el mercado meta está identificado como todas las familias del sector norte de Guayaquil de clase media alta, este es un sector que consume carne y no es precio resultante.

Este consumidor utiliza la tarjeta de crédito para viajar. Paga el auto en cómodas cuotas mensuales y vive holgadamente. Incluso puede destinar una parte de sus ingresos a gastos no solo de subsistencia. Adquiere libros, va al cine, come en buenos restaurantes, cursa estudios de cuarto nivel, acude al gimnasio, viaja. No siempre se conforma con lo que tiene, siempre mira un paso más allá, mientras el presupuesto aguante. La clase media es la que “por

exclusión no pertenece al gremio de los empresarios e industriales, pero tiene suficiente capital para no ser considerada pobre”.

La clase media alta en Ecuador es diversa y responde a la territorialidad donde se ubica y al proceso económico que enfrenta. Esto ha provocado que la clase media se haya enfrentado de manera más directa a los procesos de consumo, pero es el reflejo de la sociedad en general. “En la clase media se ha hecho más evidente esta dinámica de consumo ligada a estos nuevos estándares de vida”. Si bien esta clase media es diversa, hay ciertas señales que demuestran que busca parecerse más a la clase alta y, al mismo tiempo, diferenciarse de quienes no están a su mismo nivel, este es un fenómeno que predomina en el país. Desde el punto de vista cultural, se lo puede llamar proceso de blanqueamiento, en el cual existe “un desprecio a aquello que liga más con los referentes agrarios. En este proceso de blanqueamiento se busca tomar distancia de lo campesino y apegarse a todo aquello que se considere progreso económico”.

2.6.6 Perfil del consumidor

Según datos estadísticos de la Federación Nacional de Ganaderos del Ecuador, al año en el país se consume 181,488 toneladas de carne. Pollo, cerdo y res son las carnes preferidas por el ecuatoriano. Su promedio de consumo anual es 54 kilogramos de distintas variedades, 32 kilogramos corresponden a pollo y 12 kilogramos a carnes de res y cerdo. (Fedegan, 2015)

Tabla 7 Perfil del Consumidor

Geográfica	Datos
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Clima	Caliente

Demográficas	Datos
Edad	5-74 años
Sexo	Indistinto
Religión	Indistinto
Nacionalidad	Indistinto

Socioeconómica	Datos
Ingreso	Desde sueldo básico \$366,00
Instrucción	Bachiller o Superior
Ocupación	Indistinto

Pictográficas	Datos
Clase social	Media/ Media Alta
Estilo de vida y valores	Progresista / comodidad
Personalidad	Variada

Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Ahorro de tiempo, producto fresco y seguro.
Tasa de uso	Frecuente
Nivel de lealtad	Alto

Elaborado por: Los autores

Geográficamente el plan de negocios va dirigido a la Provincia del Guayas específicamente en el cantón Guayaquil para el sector norte.

En esta matriz del perfil de consumidor se ha mencionado que demográficamente la edad de los consumidores comprende desde 5 – 74 años de edad, son rangos promedios del grupo familiar compuesto entre 4 o más personas.

Digeca S.A, direcciona su producto hacia un target económico medio –alto, que pueden ser de instrucción bachiller o superior con ingresos económicos percibidos desde sueldo básico en adelante. Por otra parte, la ocupación del consumidor no influye de manera sustancial en este proyecto.

El estilo de vida de este perfil se ve alineado a la actualidad progresista aspiracional, que gusta de la comodidad que le puede ofrecer el mercado.

Beneficios que se busca hoy por hoy, es el ahorro de tiempo para la preparación de alimentos, desde su comprar hasta la elaboración de estos. Pero que sobre todas las cosas sea totalmente confiable y fresco.

2.7. Análisis Interno

2.7.1 Cadena de Valor

Tabla 8 Cadena de Valor con Multinivel

MARGEN		MARGEN					
		SERVICIO ATENCIÓN AL CLIENTE	VENTAS	LOGÍSTICA EXTERNA Y ALMACENAMIENTO	CONTROL DE CALIDAD	PRODUCCIÓN	COMPRAS
DESARROLLO TECNOLÓGICO INTERNO Y EXTERNO: Creación de nuevos productos e investigación de mercado / Desarrollo y mejoras en los sistemas de información: SCM, ERP Y CRM.		Departamento de ventas para el manejo de canales de distribución: Industrias, mayoristas, mercados, frigoríficos y supermercados.	Recepción periódica y programada del producto terminado	Calificación de proveedores para garantizar su procedencia e inocuidad de la materia prima .	Producción diaria basada en planificación semanal de demanda de productos	Compras locales de animales vivos: res, cerdo y pollo para la obtención de materia prima	
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: Oficinas Administrativas y planta de producción		Fuerza de ventas multinivel para la comercialización de productos al consumidor final	Control de inventarios	Pruebas al principio, mitad y final de la producción para asegurar la calidad de los productos	Gestión de cadena de suministros, automatizando los procesos y reduciendo al mínimo la existencias	Importación de materia prima	
RECURSOS HUMANOS: Reclutamiento del personal descentralizado y participativo. Capacitación continua al recurso humano y empoderamiento en las áreas asignadas		Servicio de post-venta para la atención de quejar y reclamos de los clientes del canal de distribución tradicional	Elaboración de rutas programadas para la entrega de pedidos dirigidos a los clientes	Monitoreo, auditoria y reportes del proceso de control de calidad que avalen el cumplimiento de las normas BPM		Pedidos de materia prima a proveedores locales para compensar el déficit en productos con mayor rotación	
ACTIVIDADES DE SOPORTE			ACTIVIDADES PRIMARIAS				

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA



Elaborado por: Los autores

2.7.2 Benchmarking

El benchmarking se basa en un acto de comparar los productos y los procesos de la empresa con los de los competidores o de las compañías líderes en otras industrias, para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño (Kotler, Dirección de mercadotecnia , 2000).

Mediante el benchmarking la empresa puede compararse con otras, contrastando los productos y procesos con los de sus competidores para identificar las mejores prácticas y encontrar formas de mejorar la calidad y el desempeño. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Tabla 9 Matriz de benchmarking de competidores.

Benchmarking competitivo				
Indicadores	Digeca S.A.	Pronaca	Supermaxi	Fernández
Producto				
Portafolio completo de productos (Pollo, res y cerdo)	5	3	5	5
Descripción de bondades y uso del producto	5	3	3	3
Cumplimientos de inocuidad	5	5	5	5
Servicio				
Servicio de Post Venta	5	3	3	2
Capacitación vendedores	4	5	5	5
Atención al usuario	5	5	3	1
Tiempo				
Eficiencia en entrega de productos	4	4	4	4
Tecnología				
Uso de redes sociales	5	5	5	5
Página web amigable	4	5	4	3
Plataforma para usuarios y multinivel	5	3	1	1
Total sobre 50 puntos	47	41	38	34
Porcentaje de rendimiento	94%	82%	76%	68%

Elaborado por: Los autores

El principal competidor es Pronaca (Procesadora Nacional de Alimentos C.A.), debido a que es el líder del mercado en las principales líneas de comercialización. Indudablemente la competencia ha tenido una pieza clave para su éxito y posicionamiento, optaron por ser agresivos en campañas de marketing, innovaron su marca y entraron de tal forma al hogar de las familias

ecuatorianas. Por ello, este plan de negocio ejecutará un cambio en su marca para estrechar más el vínculo con el consumidor final.

Los productos de la empresa tendrán similares características para su comercialización con los líderes del mercado, pero lo que va a diferenciar de los competidores es el servicio post venta cuya responsabilidad recae en la fuerza de ventas multinivel, liderada por los directores. Este departamento será el responsable de retroalimentar los reclamos y sugerencias del consumidor final para la tomar decisiones que beneficien tanto al cliente y empresa en el ejercicio de la actividad comercial.

La ventaja competitiva de la red multinivel es de detectar las necesidades del cliente para alimentar a sus familias, mientras que los competidores actuales se centran en vender el producto de la empresa. Al manejar de manera eficiente los requerimientos de los clientes, se reduce las compras con promociones y descuentos que perjudican en el margen de rentabilidad a la empresa y se incentiva la compra reflexionada en función de una alimentación segura para él y su familia.

2.8. Diagnóstico

2.8.1. Análisis FODA Matemático

La meta del análisis FODA consiste en ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades en el entorno, y al mismo tiempo eliminar las debilidades, así como reducir lo más posible las amenazas (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Tabla 10 Matriz EFI

**MATRIZ EFI
(FACTORES INTERNOS)
DIGECA S.A. MULTINIVEL DAGUSTO**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1 Modelo de gestión comercial enfocado a productos de cuidado personal, salud y ropa.	0.1	2	0.2
2 Poca experiencia en el manejo de productos destinados al consumidor final	0.1	1	0.1
3 Alta rotación de personal en el multinivel.	0.1	2	0.2
4 Costos de producción elevados para elaborar productos de uso diario.	0.2	2	0.4
Fortalezas		50%	
1 Capacidad operativa en producción de la planta al 40%, teniendo disponible el 60%.	0.1	3	0.3
2 Contratación de directores con experiencia comprobada en multinivel para dirigir equipos de trabajo.	0.1	4	0.4
3 Productos de consumo diario que forman parte de la canasta básica.	0.15	4	0.6
4 Certificaciones que garantizan inocuidad del producto.	0.15	4	0.6
Totales	100%		2.8

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Elaborado por: Los autores

De una calificación de 2,8 quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas para afrontar el nuevo plan de negocios enfocado a las familias.

Donde los factores de fortalezas más importantes son:

1. La contratación de personal idóneo para liderar el plan de negocios multinivel en la ciudad de Guayaquil.
2. La empresa cuenta con la capacidad necesaria para producir y atender este nuevo canal de distribución, sin embargo, se necesita adquirir maquinaria para automatizar y hacer eficiente la producción de empaques destinados a uso diario y reducir el costo de productos cárnicos para la venta directa.

Tabla 11 Matriz EFE

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) DIGECA S.A. MULTINIVEL DAGUSTO			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS			
50%			
1 Competidores con sus respectivos canales de distribución dirigidos al consumidor.	0.15	2	0.3
2 Sobre oferta de productos cármicos en el mercado	0.2	3	0.6
3 Estancamiento en la demanda de productos cármicos por la situación económica del país.	0.15	2	0.3
OPORTUNIDADES			
50%			
1.Crecimiento sostenible de la clase social y económica media alta.	0.1	3	0.4
2 Tendencia a consumir productos diferenciados que faciliten su tiempo de cocción.	0.1	3	0.05
3. Rápido crecimiento de numero de asesores en el esquema multinivel	0.15	4	0.6
4. Falta de servicio a domicilio en empresas dedicadas a comercializar carne en la ciudad de Guayaquil.	0.15	3	0.5
Totales	100%		2.75
Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante	
	3	Importante	
	2	Poco Importante	
	1	Nada Importante	

Elaborado por: Los autores

De una calificación de **2.75** quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas para afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para minimizar las amenazas.

El factor de oportunidades más importante es rápido crecimiento de número de asesores comerciales en el segmento multinivel y la falta de servicio a domicilio.

2.8.2. Análisis CAME

Tabla 12 Matriz CAME

MATRIZ CAME	FORTALEZAS "F"				DEBILIDADES "D"			
	1 Capacidad operativa en producción de la planta al 40%, teniendo disponible el 60%.	2 Contratación de directores con experiencia comprobada en multinivel para dirigir equipos de trabajo.	3 Productos de consumo diario que forman parte de la canasta básica.	4 Certificaciones que garantizan inocuidad del producto.	1 Modelo de gestión comercial enfocado a productos de cuidado personal, salud y ropa.	2 Poca experiencia en el manejo de productos destinados al consumidor final	3 Alta rotación de personal en el multinivel.	4 Costos de producción elevados para elaborar productos de uso diario.
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O) CAME (EXPLOTAR)				ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O) CAME (CORREGIR)			
1.Crecimiento sostenible de la clase social y económica media alta.	1) Desarrollar una fuerte y comprometida red de venta multinivel para contrarrestar el nivel de posicionamiento de los competidores, explotando las experiencias y capacidades de los directores contratados.				1) Plan atractivo de comisiones, regalías y reconocimientos por cumplimiento de objetivos individuales y grupales a la fuerza de ventas. 2) Plan de capacitación constante a los asesores comerciales en técnicas de comercialización, liderazgo y productos a ofrecer. 3) Plan de Adquisición de maquinas que automaticen los procesos para elaboración de línea diaria y la reducción de sus costos de producción.			
2 Tendencia a consumir productos diferenciados que faciliten su tiempo de cocción.								
3. Rápido crecimiento de numero de asesores en el esquema multinivel								
4. Falta de servicio a domicilio en empresas dedicadas a comercializar carne en la ciudad de Guayaquil.								
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A) CAME (MANTENER)				ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A) CAME (AFRONTAR)			
1 Competidores con sus respectivos canales de distribución dirigidos al consumidor.	1) Desarrollo de productos que garanticen al consumidor tener productos de fácil preparación que limite el tiempo de cocinarlos y generen confianza. 2) Agregar a los productos la entrega a domicilio, servicio que no ofrecen los competidores actuales.				1) Cambios en la estrategia comercial actual de la empresa, disponiendo de cientos de distribuidores o empresarios independientes para la comercialización de productos dirigidos a las familias.			
2 Sobre oferta de productos cárnicos en el mercado								
3 Estancamiento en la demanda de productos cárnicos por la situación económica del país.								

Elaborado por: Los autores

2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff

La matriz de crecimiento de Ansoff es de gran utilidad para el análisis estratégico de una empresa utilizando sus actuales recursos, donde las principales variables de estudio son el producto y el mercado (Kotler, Dirección de mercadotecnia, 2000).

La matriz Ansoff se divide entre existentes (o actuales) y nuevos (o por explotar). Esta matriz sirve de guía cuando la empresa ha decidido crecer y no tiene claro cuál será su dirección estratégica (Kotler, Dirección de mercadotecnia, 2000).

Tabla 13 Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	<p>Penetración del mercado: Obtener cuota de mercado trabajando con una nueva categoría de productos enfocados en un nuevo modelo de negocio.</p>	<p>Desarrollo de nuevos productos: Productos cárnicos con valor agregado y listos para su cocción</p>
	NUEVOS	<p>Desarrollo de nuevos mercados: Llegada directa al consumidor final del producto de manera eficiente, mediante un nuevo canal de distribución.</p>	<p>Diversificación: Trabajar en función de los gustos y preferencias de consumo de las familias de estrato medio alto de la ciudad de Guayaquil Ejemplo: Parrillada familiar, lomito en finas hierbas, etc.</p>

Elaborado por: Los autores

2.8.4 Mapa estratégico de objetivos

El mapa estratégico de objetivos ayuda a la empresa a identificar el establecimiento de metas e indicadores de los todos los departamentos de la empresa. La disciplina de elaborar el mapa estratégico de objetivos involucra todos los ejecutivos y les da más lucidez y compromiso con la estrategia.

Esta poderosa herramienta posibilita que todos entiendan la estrategia y sea interpretadas en acciones que se puedan llevar a cabo para cooperar en la culminación de sus objetivos.

Tabla 14 Mapa Estratégico de objetivos

	OBJETIVO	OBJETIVO COMERCIAL
Perspectiva financiera	Aumentar la liquidez de la empresa reduciendo los días de crédito, vendiendo de contado, a un margen bruto superior al 50%.	Incrementar las ventas de la empresa DIGECA S A sobre el 10% en la ciudad de Guayaquil, durante el segundo semestre del año 2017 bajo un nuevo modelo de gestión comercial
Perspectiva de clientes	Nuevos clientes con un nuevo canal de distribución dirigido al consumidor final	
Perspectiva de procesos	Reducción de procesos de producción con la adquisición de nueva maquinara, bajando costo de producción de 0,35 centavos a 0,25 centavos por kilo producido.	
Perspectiva de Recursos Humano	Capacitación continua al personal de ventas y atractivo paquete de remuneración a la fuerza de ventas multinivel	

Elaborado por: Los autores

2.8.5 Conclusiones

La investigación realizada arrojo las siguientes conclusiones:

- El poder de decisión de compra que tiene la mujer en la familia ecuatoriana es evidente.
- El número de personas que componen un hogar en el sector norte en la ciudad de Guayaquil son de 4 personas, lo indica que la mayoría de los productos al momento de ser elaborados o diseñados deben estar en función del número de personas en una familia.
- La aceptación del servicio a domicilio en las encuestas nos indica que las personas muestran un enorme interés para que sus productos sean entregado en su hogar y así evitar la compra de ellos en los supermercados.

- El abastecimiento de productos cárnicos de las familias en el sector norte de la ciudad de Guayaquil es semanal, esto indica que el número de entregas por clientes será de cuatro veces al mes.
- Potencializar las costumbres del guayaquileño de hacer reuniones familiares con parrilladas caseras en los días no laborables, donde por lo general se utilizan los 3 tipos de carnes de la pregunta formulada.
- Tomando en cuenta que la prioridad del segmento objetivo es comprar en supermercados por su ubicación estratégica y comodidad. El servicio a domicilio que se ofrecería es preponderante al momento de comercializar el producto.
- La frescura y presentación son de gran importancia, y que de cierta forma están abiertos a otras marcas que les permita seguridad de lo que consumirán, sin tener mucha relevancia el precio.
- Se busca abrir una puerta para la línea de productos cárnicos pre-elaborados que a pesar de existir en el mercado no se ha hecho un marketing para el consumo de forma masiva.
- Para la estrategia de marketing se necesitará armar una campaña agresiva que marque la diferencia con las marcas de carnes pre-elaboradas que existen en el mercado.
- La forma de pago más frecuente es el efectivo seguido de la tarjeta de crédito y el cheque. Estas tres formas de pago se incluirán en el programa.
- Los encuestados no están familiarizados con la venta de productos cárnicos por catálogo a pesar de que si existe el servicio a domicilio en otras categorías relacionadas en consumo alimenticio. Este desconocimiento es una oportunidad debido a que la empresa sería la pionera en el mercado con un esquema de multinivel en otro giro de negocio distinto al que ya se conoce.
- Existen consumidores que no son precio resultante y lo que aspiran de un producto cárnico es que le brinde seguridad e inocuidad al momento de consumirlo

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos comerciales

3.1.1 Objetivos generales

Incrementar las ventas sobre el 10% en el año 2017, mejorando nuestro margen de rentabilidad en un 50%, captando el 3% de la demanda familiar del consumo de carnes en el sector norte de Guayaquil, en barrios de estrato medio-alto.

3.1.2 Objetivos específicos

Crear una fuerza de ventas multinivel DAGUSTO que atienda a las familias ubicadas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

Fidelizar la marca de productos cárnicos DAGUSTO en función de las necesidades del consumidor final cuya retroalimentación sea por medio del multinivel.

3.1.3 Objetivos Operativos:

- Reclutar a directores séniores que tengan experiencia en otras empresas con el mismo modelo de negocio, pero con diferente producto en abril 2017.
- Diseñar un atractivo plan de remuneración para la fuerza de ventas multinivel y directores en enero 2017
- Reclutamiento a vendedores independientes o asesores externos hasta mayo 2017 para formar parte de la estructura inicial de ventas multinivel.
- Establecimiento de las rutas de trabajo en junio del 2017 y asignar a cada grupo multinivel zona de trabajo y presupuesto de venta.

- Instalación de cuatro oficinas en la Alborada, Samanes, Urdesa y Kennedy para capacitación y reclutamiento. La fecha para el montaje es en mayo de 2017.
- Elaboración de portafolio inicial de productos DAGUSTO a mayo 2017 con precios dirigidos al usuario final.
- Elaborar a marzo 2017; programas de inducción y capacitación en técnicas, estrategia de ventas y conocimiento de producto a la red multinivel.
- Implementación de una plataforma online, herramienta que soporta y asiste al equipo multinivel para la administración de sus grupos de trabajo, clientes, monedero virtual, comisiones ganadas y liquidación de remuneraciones ganadas por transferencia bancaria desde abril 2017.
- Inicio de sistemas de monitoreo, control, medición de los grupos multinivel y retroalimentación de prospectos y clientes sobre productos a necesitar en junio 2017.
- Contratación de empresa externa en mayo 2017 para el manejo de marketing digital en la marca DAGUSTO.

3.2 Plan comercial y de marketing

3.2.1 Estrategia de ventas

Estrategia de crecimiento por medio de diversificación, atendiendo usuarios finales con productos dirigidos a este segmento. Considerando que el éxito de esta estrategia es por la existencia de productos similares entre la actividad nueva y la actividad actual.

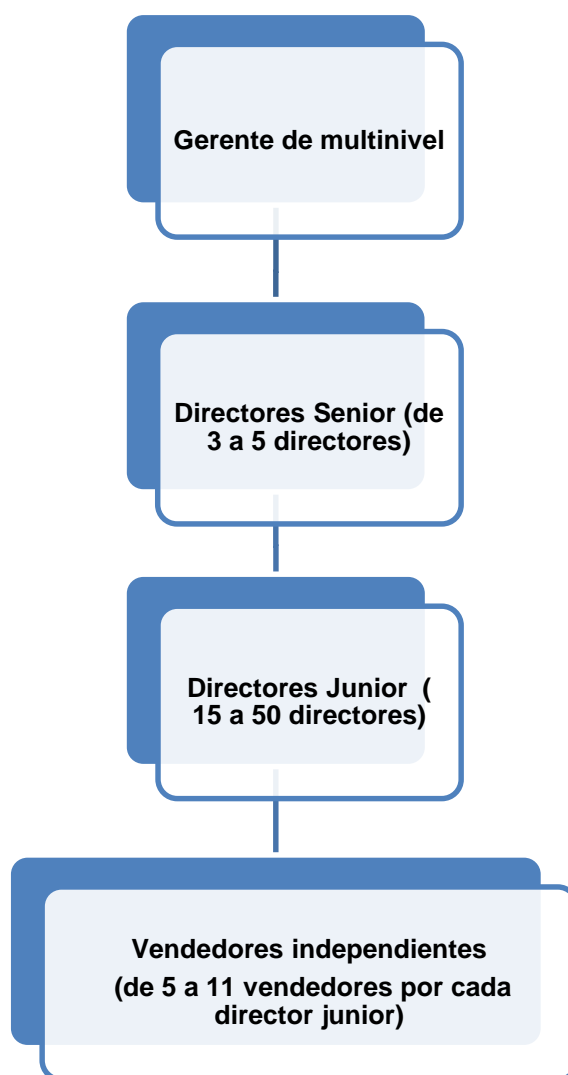
Debido a la guerra de precios que existe en la actualidad, donde la calidad del producto no es un valor agregado sino una condición del mercado, se justifica la estrategia de diversificación debido a que el mercado actual, con el segmento actual no existen oportunidades de crecimiento o rentabilidad.

3.2.2 Estructura del departamento de ventas multinivel

El departamento de ventas multinivel contará con dos mandos altos que estarán en relación de dependencia: el gerente multinivel y los directores senior. Los mandos medios como directores junior y los vendedores o empresarios independientes tendrán un atractivo plan de comisiones.

El multinivel es una estrategia de marketing en la que los vendedores son retribuidos no solo por las ventas que ellos mismos generan sino también por las ventas generadas por los vendedores que forman parte su propia estructura organizativa o red. El vendedor tiene la atribución de invitar a nuevos asesores, motivarlos y capacitarlos para que ellos formen parte de su equipo de trabajo.

Figura 24 Organigrama Multinivel Dagusto



Elaborado por: Los autores

La red de mercadeo multinivel en sus inicios estará conformada por un gerente multinivel, tres directores senior, 19 directores junior y 193 vendedores.

3.3 Ventaja competitiva y propuesta de valor del departamento de ventas multinivel

La propuesta de valor va dirigida al vendedor multinivel, este tendrá un atractivo plan de compensación, mucho más beneficioso que el vendedor enrolado a la empresa. En este esquema, un vendedor podrá conformar su

propio equipo multinivel reclutando a nuevos vendedores independientes. La fuerza de venta tendrá acceso a herramientas tecnológicas que les facilitará el trabajo, impulsándolo a lograr sus objetivos de ventas y a sentirse cada día parte de la institución y totalmente respaldado por ella.

3.4 Previsiones y cuotas de ventas

3.4.1 Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

Debido a que es un nuevo segmento de clientes y no se cuenta con información para asignar cuotas, se toma en cuenta el potencial de mercado como cantidad máxima de comercialización para determinar el presupuesto de ventas y la tasa de penetración para estructurar el presupuesto de ventas del primer año.

3.4.2 Procedimiento para la previsión de ventas

En el plan de negocio a ejecutar no se cuenta con histórico de ventas por tratarse de un nuevo segmento de clientes para la empresa. Para obtener la proyección de ventas se considera la población estratificada que se estimó en el capítulo dos, multiplicado por el consumo per cápita de carne de pollo, res y cerdo anual. Con esta información se determina la demanda en kilos de carne de res, pollo y cerdo en los barrios a trabajar.

Tabla 15 Consumo anual por barrios de productos cárnicos en el sector norte.

Barrio	Total población x barrios	Consumo per cápita kg/pp/año	Total consumo kg por barrios
Samanes	17,149	53.20	912,327
Guayacanes	19,706	53.20	1,048,359
Acuarela del Rio	2,477	53.20	131,776
Alborada	38,470	53.20	2,046,604
La Garzota	7,208	53.20	383,466
La FAE	4,807	53.20	255,732
Álamos	1,570	53.20	83,524
Kennedy	8,138	53.20	432,942
Ceibos	5,223	53.20	277,864
Miraflores	2,321	53.20	123,477
Urdesa	19,611	53.20	1,043,305
Atarazana	6,520	53.20	346,864
Bellavista	6,183	53.20	328,936
Total Población	139,383	53.20	7,415,176

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010 (Población)

FAOSTAT 2011(Consumo per cápita)

Elaborado por: Los autores

3.4.3 Métodos de previsión de ventas

La previsión de ventas es de vital importancia para la planificación de la empresa, importante para ejercer el control en ventas, presupuestos y el manejo financiero.

Debido a no contar con un histórico de ventas y ser un producto de primera necesidad, se considera los habitantes y la demanda en kilos de carne por barrios calculada en el cuadro anterior, con una tasa bastante conservadora de penetración del 0.25% en el primer mes, e incrementar la penetración a razón de 0.25% mensual, de manera que al terminar el mes 12, se haya obtenido atender el 3% de nuestro mercado potencial. Esto representa el 1.625% del total del mercado anual.

Tabla 16 Venta estimada por personas (mercado) y en kilos primer año

Información	Mercado	Kilos
Total demanda por barrios	139,383	7,415,176
Porcentaje de venta proyectada primer año	1.625%	1.625%
Presupuesto inicial primer año nuevo segmento	2,265	120,497

Elaborado por: Los autores

3.4.4 Cuota de ventas

El potencial de mercado que se estableció en la previsión de ventas para el primer año es de 1.625% de la demanda establecida en el sector norte de la ciudad de Guayaquil estrato medio alto. La cuota de ventas a determinar solo hace referencia a este nuevo segmento de clientes. Se considera un incremento mensual en la penetración del 0.25% hasta alcanzar en el mes doce del proyecto, una penetración del 3% del potencial de mercado del primer año y se considera un incremento anual en el año dos al año cinco del 8%.

Tabla 17 Cuota de ventas en Kilos

Cuotas de ventas

Mercado potencial	139.383
Consumo per cápita	53,2 kg/pp/año
Consumo per cápita	4,43 kg/pp/mes
Porcentaje penetración	1,625% 1er año
Total mercado anual	2.265
Total kilos anuales	120.497
Crecimiento anual	8%
Crecimiento mensual	0,25%

Elaborado por: Los autores

Tabla 18 Cuota de ventas en Kilos por meses primer año

AÑO 1							
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	
% penetración	0,25%	0,50%	0,75%	1,00%	1,25%	1,50%	
Mercado	348	697	1.045	1.394	1.742	2.091	
Kg venta	1.545	3.090	4.634	6.179	7.724	9.269	
AÑO 1							
	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total
% penetración	1,75%	2,00%	2,25%	2,50%	2,75%	3,00%	
Mercado	2.439	2.788	3.136	3.485	3.833	4.181	27.180
Kg venta	10.814	12.359	13.903	15.448	16.993	18.538	120.497

Elaborado por: Los autores

Tabla 19 Cuota de ventas en kilos por año

	mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Inc.	3,00%		3,2%	3,5%	3,8%	4,1%
Mercado	4.181	27.180	54.192	58.527	63.210	68.266
Kg venta	18.538	120.497	240.252	259.472	280.230	302.648

Elaborado por: Los autores

Ya determinado los kilos presupuestados por mes en el primer año, se procede a asignar cuota de ventas en kilos, en función del peso porcentual de la demanda en kilos de cada barrio, estos kilos se multiplican por el precio de venta promedio del nuevo segmento (\$6.91) y obtenemos la cuota en dólares por mes de cada barrio.

Tabla 20 Cuota de ventas por barrios a trabajar primer año

Zonas /Barrios	mes					
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
Samanes	190	380	570	760	950	1.140
Guayacanes	218	437	655	874	1.092	1.310
Acuarela del Rio	27	55	82	110	137	165
Alborada	426	853	1.279	1.706	2.132	2.558
La Garzota	80	160	240	320	399	479
La FAE	53	107	160	213	266	320
Alamos	17	35	52	70	87	104
Kennedy	90	180	271	361	451	541
Ceibos	58	116	174	232	289	347
Miraflores	26	51	77	103	129	154
Urdesa	217	435	652	869	1.087	1.304
Atarazana	72	145	217	289	361	434
Bellavista	69	137	206	274	343	411
Total en Kilos	1.545	3.090	4.634	6.179	7.724	9.269
Precio promedio de venta U\$/kg	\$ 6,91	\$ 6,91	\$ 6,91	\$ 6,91	\$ 6,91	\$ 6,91
Total en U\$	\$ 10.675	\$ 21.350	\$ 32.024	\$ 42.699	\$ 53.374	\$ 64.049

Elaborado por: Los autores

Tabla 21 Cuota de ventas por barrios a trabajar primer año

Zonas /Barrios	mes						Total	Peso % kg por barrios
	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12		
Samanes	1.330	1.521	1.711	1.901	2.091	2.281	14.825	12,30%
Guayacanes	1.529	1.747	1.966	2.184	2.402	2.621	17.036	14,14%
Acuarela del Rio	192	220	247	275	302	329	2.141	1,78%
Alborada	2.985	3.411	3.837	4.264	4.690	5.117	33.257	27,60%
La Garzota	559	639	719	799	879	959	6.231	5,17%
La FAE	373	426	479	533	586	639	4.156	3,45%
Alamos	122	139	157	174	191	209	1.357	1,13%
Kennedy	631	722	812	902	992	1.082	7.035	5,84%
Ceibos	405	463	521	579	637	695	4.515	3,75%
Miraflores	180	206	232	257	283	309	2.007	1,67%
Urdesa	1.521	1.739	1.956	2.174	2.391	2.608	16.954	14,07%
Atarazana	506	578	650	723	795	867	5.637	4,68%
Bellavista	480	548	617	685	754	822	5.345	4,44%
Total en Kilos	10.814	12.359	13.903	15.448	16.993	18.538	120.497	100,00%
Precio promedio de venta U\$/kg	\$ 6,91	\$ 6,91	\$ 6,91	\$ 6,91	\$ 6,91	\$ 6,91	\$ 6,91	
Total en U\$	\$ 74.723	\$ 85.398	\$ 96.073	\$ 106.748	\$ 117.422	\$ 128.097	\$ 832.632	

Elaborado por: Los autores

3.4.5 Presupuesto de Ventas

Se inicia la primera fase del plan de mercadeo multinivel a partir del segundo semestre del 2017. En el cuadro siguiente se considera las ventas promedio mensuales y anuales del segmento actual en kilos y en dólares.

En el presupuesto de ventas tenemos un incremento del 5.71% en el año uno generados por el nuevo segmento de clientes, este nuevo canal genera un margen de rentabilidad bruta superior al 50% por el motivo de dirigir los productos al consumidor final.

Para el año dos se obtendría un incremento del 11.88% para llegar al año cinco con un incremento del 14.88%.

Tabla 22 Presupuesto de ventas Digeca S.A. en unidades de kilos

Presupuesto de ventas del año 1 al año 5					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(A)Presupuesto Canal Actual en Kilos	2.111.959	2.111.959	2.111.959	2.111.959	2.111.959
(B)Presupuesto nuevo canal en kilos	120.497	240.252	259.472	280.230	302.648
Total en Ventas kilos (A+B)	2.232.456	2.352.211	2.371.431	2.392.189	2.414.607
Incremento % kilos presupuestados	5,71%	11,38%	12,29%	13,27%	14,33%

Elaborado por: Los autores

En este cuadro se muestra el presupuesto de ventas en dólares del año uno mes a mes y los demás años proyectados, obteniendo un incremento del 9.98% en el año uno en función de las ventas promedios anuales, hasta llegar al 26.07% en el año cinco.

Tabla 23 Presupuesto de ventas Digeca S.A. en dólares

Presupuesto de ventas del año 1 al año 5 en Dolares					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(A)Presupuesto Canal Actual en U\$	8.342.239	8.342.239	8.342.239	8.342.239	8.342.239
(B)Presupuesto nuevo canal en U\$	832.632	1.660.139	1.792.950	1.936.386	2.091.297
Total en Ventas en U\$ (A+B)	9.174.871	10.002.378	10.135.189	10.278.626	10.433.536
Incremento % U\$ presupuestados	9,98%	19,90%	21,49%	23,21%	25,07%

Elaborado por: Los autores

3.5 Organización del territorio y de las rutas

En Ecuador, la mayoría de las empresas que operan con fuerza de ventas multinivel, no manejan zonas de trabajo y tampoco crean rutas de trabajo para trabajar de manera organizada.

En inicio se opera con zonas establecidas, pero en este modelo de negocio los vendedores externos o empresarios independientes inician sus actividades de visitas, cerrando ventas con sus familiares y círculo de amistades que en su mayoría no están en los límites de la zona a trabajar.

3.5.1 Establecimiento de territorios

Para determinar el número de vendedores en las zonas asignadas en el sector aplicamos la fórmula de ventas dependiendo del potencial de clientes y la carga de trabajo:

La ventaja principal del método de la carga de trabajo es su facilidad de aplicarlo, pero el éxito de esta técnica depende de la capacidad del gerente de ventas para determinar la frecuencia de visitas y el número de clientes potenciales que dispone cada barrio.

$$\# \text{ de vendedores} = \frac{(\text{potencial de clientes} * \text{frecuencia de visitas} * \text{TEAC})}{\text{Tiempo de venta disponible por un vendedor}}$$

Dónde:

- Potencial de clientes = número de familias que existen en los barrios a visitar
- Frecuencia de visitas = Total de visitas realizadas al año por cada cliente o prospecto, mínimo dos veces al mes o 24 visitas al año.
- TEAC (Tiempo estimado de atender a los futuros clientes) = 0.33 Horas que equivalen a 20 minutos (60x0.33).
- Tiempo de ventas disponible por un vendedor al año = 1.440 horas disponibles (30 horas por semana multiplicado por 48 semanas laborables), donde se deduce las horas administrativas (2 Horas), se considera la hora de trabajo de campo (6 horas) y de las semanas restamos los días feriados, quedando solo 48 semanas de 52 por año.

Tabla 24 Numero de vendedores por carga de trabajo en zonas a trabajar en el multinivel

ZONAS Y NO. DE VENDEDORES PARA COBERTURA								
ZONA	Barrio	Población	No de personas x hogar	No. Familias	Frecuencia visitas	Tiempo estimado visitas	Tiempo de Horas disponibles	No. Vendedores
A	Samanes	17.149	3,78	4.537	24	0,33	1.440	25
B	Guayacanes	19.706	3,78	4.927	24	0,33	1.440	27
C	Acuarela del F	2.477	3,78	619	24	0,33	1.440	3
D	Alborada	38.470	3,78	9.618	24	0,33	1.440	53
E	La Garzota	7.208	3,78	1.802	24	0,33	1.440	10
F	La FAE	4.807	3,78	1.202	24	0,33	1.440	7
G	Alamos	1.570	3,78	393	24	0,33	1.440	2
H	Kennedy	8.138	3,78	2.035	24	0,33	1.440	11
I	Ceibos	5.223	3,78	1.306	24	0,33	1.440	7
J	Miraflores	2.321	3,78	580	24	0,33	1.440	3
K	Urdesa	19.611	3,78	4.903	24	0,33	1.440	27
L	Atarazana	6.520	3,78	1.630	24	0,33	1.440	9
M	Bellavista	6.183	3,78	1.546	24	0,33	1.440	9
TOTALES		139.383		35.095		4	18.720	193

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: Los autores

Definido el número de vendedores y ya obtenido el número de zonas, lo siguiente es delimitar las zonas, de forma que el trabajo y las posibilidades de éxito en las ventas se distribuyan equitativamente y que se ofrezca a los vendedores, oportunidades para alcanzar sus objetivos.

La característica del esquema de comercialización multinivel es de reclutar un considerado número de personas para cubrir la mayoría de las zonas a trabajar, mientras más grande sea el número de vendedores mayor capacidad se tendrá para cubrir las zonas establecidas.

En el caso del multinivel Dagusto tendríamos para cubrir el sector norte de Guayaquil a un mínimo de 193 empresarios independientes, ellos podrán generar ingresos bajo las siguientes opciones:

- La venta y generación de volumen por su gestión: Cada persona gana por la cantidad de venta que realiza.
- La creación de una red o grupo de trabajo: Los vendedores pueden invitar o reclutar a más personas para que se integren bajo su estructura y este a su vez ganar comisiones por el trabajo de ellos.

3.5.2 Construcción de rutas

Las rutas de ventas es la guía para ir a visitar a los clientes. La construcción de la ruta debe permitir en el día ver a un máximo de clientes y obtener los resultados eficientes a lo largo de la jornada, sin hacer perder el tiempo al vendedor o llegar a desmotivarlo.

Las rutas de venta son responsabilidad del director junior, el mismo que supervisa las labores de campo de los vendedores.

El trazado de rutas se maneja inicialmente en un plano de la ciudad de Guayaquil y la información que se extraiga de las visitas serán ingresadas a la plataforma tecnológica para su ubicación geográfica en el sistema (GIS: Sistema de ubicación geográfica).

Tabla 25 Numero de vendedores por zonas de trabajo

ZONAS DE TRABAJO Y NUMERO DE FAMILIAS A VISITAR			
ZONA	Barrios a visitar	No. Familias a visitar	No. Vendedores
A	Samanes	4.537	25
B	Guayacanes	4.927	27
C	Acuarela del Rio	619	3
D	Alborada	9.618	53
E	La Garzota	1.802	10
F	La FAE	1.202	7
G	Alamos	393	2
H	Kennedy	2.035	11
I	Ceibos	1.306	7
J	Miraflores	580	3
K	Urdesa	4.903	27
L	Atarazana	1.630	9
M	Bellavista	1.546	9
TOTALES		35.095	193

Elaborado por: Los autores

Distribución de la fuerza de ventas por zonas de trabajo

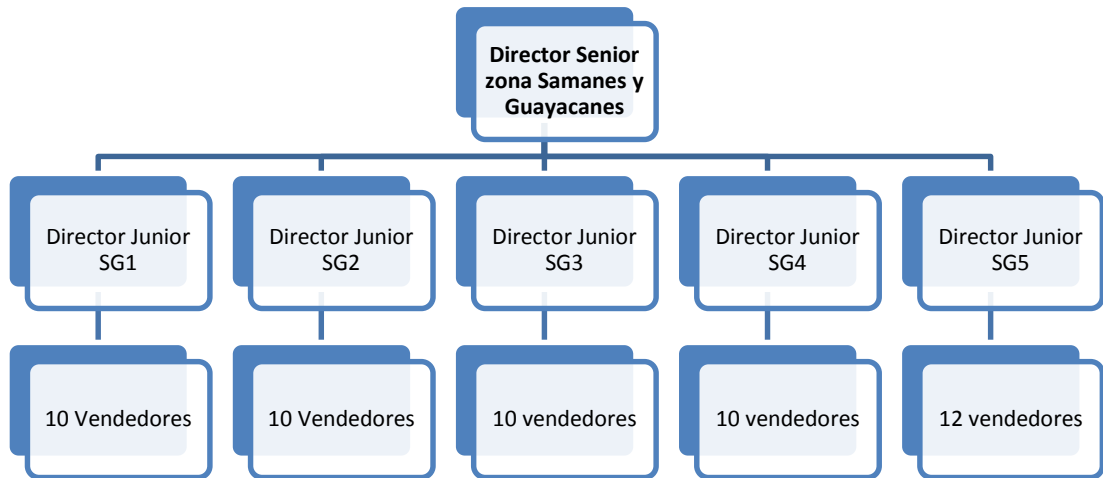
Samanes y Guayacanes

Tabla 26 Vendedores y directores Samanes y Guayacanes

DISTRIBUCION DE VENDEDORES Y DIRECTORES EN ZONAS DE TRABAJO						
ZONA	Barrio	Población	No. Familias a visitar	No. Vendedores	No. Directores JR	No. Directores Senior
A	Samanes	17.149	4.537	25		
B	Guayacanes	19.706	4.927	27		
TOTALES		36.855	9.463	52	5	1

Elaborado por: Los autores

Figura 25 Organigrama zona Samanes y Guayacanes



Elaborado por: Los autores

Figura 26 Mapa barrios Samanes y Guayacanes



Fuente: Google maps

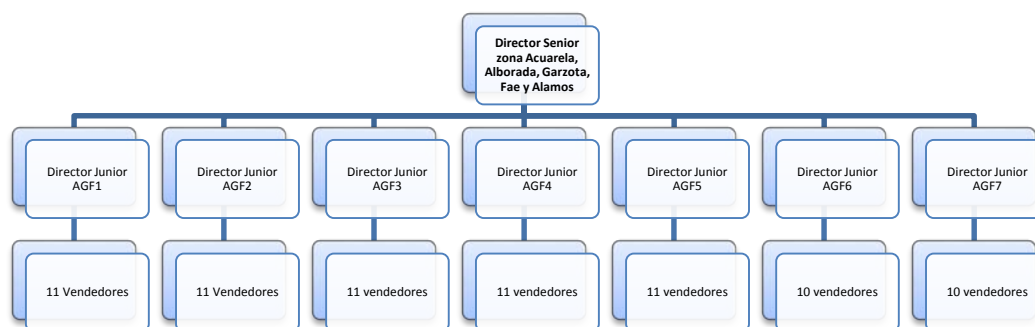
Acuarela, Alborada, Garzota, Fae y Álamos.

Tabla 27 Vendedores y directores zona Acuarela, Alborada, Garzota, Fae y Álamos

DISTRIBUCION DE VENDEDORES Y DIRECTORES EN ZONAS DE TRABAJO						
ZONA	Barrio	Población	No. Familias a visitar	No. Vendedores	No. Directores JR	No. Directores Senior
C	Acuarela del Rio	2.477	619	3		
D	Alborada	38.470	9.618	53		
E	La Garzota	7.208	1.802	10		
F	La FAE	4.807	1.202	7		
G	Alamos	1.570	393	2		
TOTALES		54.532	13.633	75	7	1

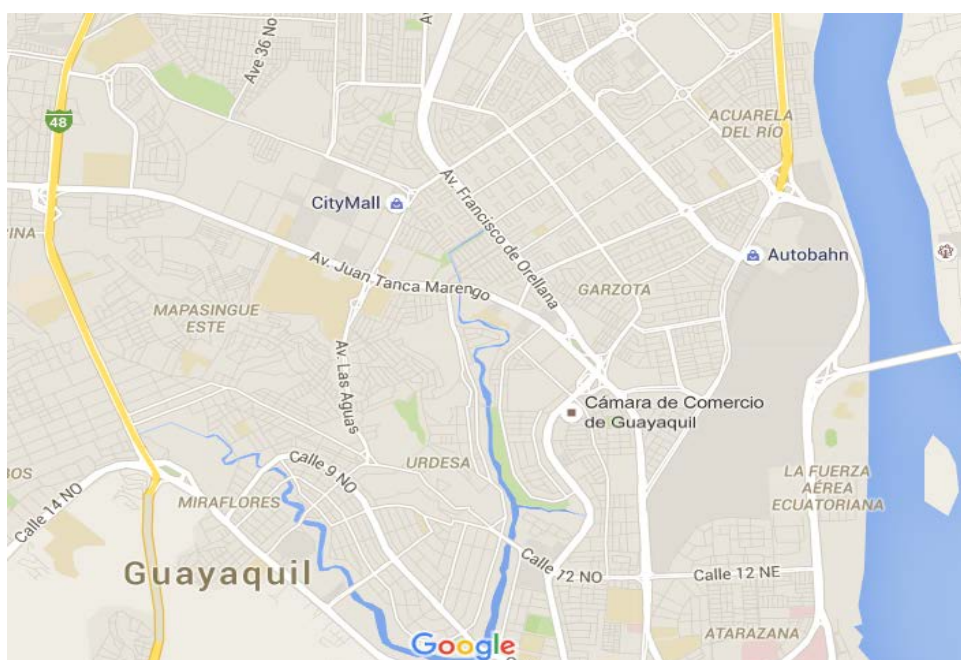
Elaborado por: Los autores

Figura 27 Organigrama zona Acuarela, Alborada, Garzota, Fae y Álamos



Elaborado por: Los autores

Figura 28 Mapa barrios Garzota y Acuarela del Río



Fuente: Google Maps

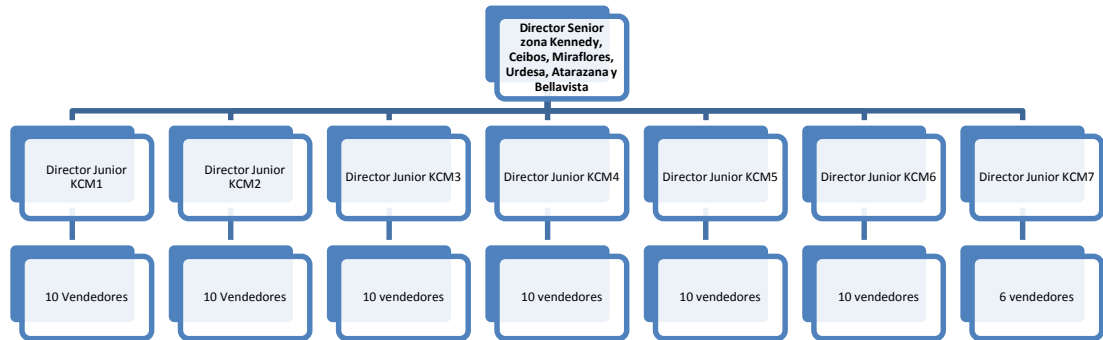
Ciudadela los Ceibos, Kennedy, Miraflores, Urdesa, Atarazana y Bellavista.

Tabla 28 Vendedores y directores zonas Kennedy, Ceibos, Miraflores, Urdesa, Atarazana y Bellavista.

DISTRIBUCION DE VENEDORES Y DIRECTORES EN ZONAS DE TRABAJO						
ZONA	Barrio	Población	No. Familias a visitar	No. Vendedores	No. Directores JR	No. Directores Senior
H	Kennedy	8.138	2.035	11		
I	Ceibos	5.223	1.306	7		
J	Miraflores	2.321	580	3		
K	Urdesa	19.611	4.903	27		
L	Atarazana	6.520	1.630	9		
M	Bellavista	6.183	1.546	9		
TOTALES		47.996	11.999	66	7	1

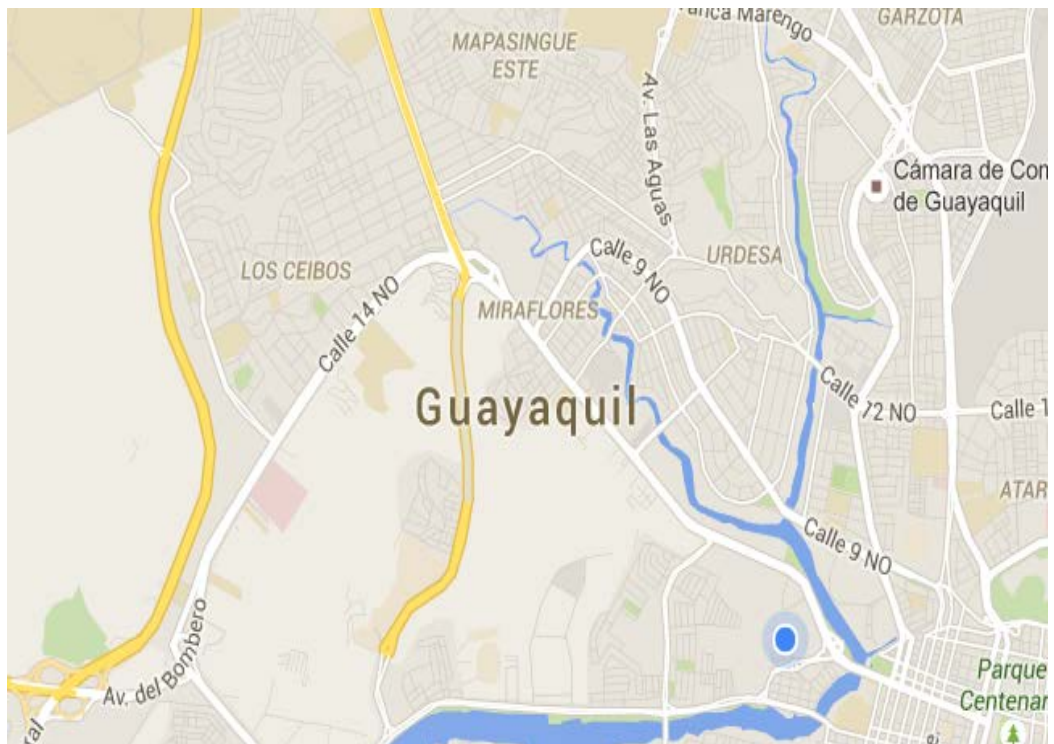
Elaborado por: Los autores

Figura 29 Organigrama zonas Kennedy, Ceibos, Miraflores, Urdesa, Atarazana y Bellavista.



Elaborado por: Los autores

Figura 30 Mapa barrios Miraflores, Ceibos y Urdesa



Fuente: Google maps

3.6 Realización de la estrategia de venta.

Para que la estrategia de resultados favorables, los vendedores o distribuidores independientes deben de cumplir con dos cualidades fundamentales para su éxito:

Empatía: Habilidad para crear una buena relación con su cliente e interpretar las necesidades y sentir de su cliente para generar confianza.

Proyección: Actitud de resolución, de concreción y aptitud de cierre. Esta cualidad la debe cultivar el vendedor para poder ayudar al cliente a tomar una decisión que beneficie a ambas partes.

3.6.1 Reclutamiento de vendedores: Localización, selección e incorporación.

En este proceso se analiza y selecciona candidatos para posteriormente incorporarlos al departamento de ventas multinivel de Digeca S.A.

Perfil del Vendedor

En función de la zonificación y la distribución de carga de trabajo en las rutas, la empresa tendrá que reclutar 193 vendedores o empresarios independientes.

La experiencia de empresarios independientes adquirida en otras empresas de negocio multinivel es clave para cubrir estos puestos, acompañado de otras características tales como responsabilidad, honestidad, compromiso, etc.

Determinando el perfil del vendedor será de gran valor para administración de ventas al momento de identificar y reclutar al personal idóneo, acompañado de un conjunto de rasgos y cualidades que el vendedor multinivel debe tener para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa en su zona de trabajo.

En ese sentido, el perfil integral del vendedor describe un conjunto de tres cualidades básicas que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados a corto y mediano plazo:

- Actitudes positivas.
- Habilidades personales y para ventas.
- Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.

Tabla 29 Formato de perfil de Cargo / vendedor

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: 5 de Abril 2017 OFICINA: Samanes

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CARGO: Asesor Independiente CÓDIGO: AI00012

REPORTA A: Director Junior ASIGNACIÓN SALARIAL: \$500

TIPO DE CONTRATO Contrato de vendedor comisionista (Distribuidor Independiente)

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Realizar visitas diarias en frío y apertura de nuevos clientes para el cumplimiento de sus objetivos mensuales.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller Mínimo

3.2 EXPERIENCIA LABORAL: Experiencia en ventas multinivel indispensable o experiencia en ventas de productos o servicios como comisionista (Freelance)

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Visitas a clientes en zonas establecidas	D	E
Reporte de visitas en las rutas diarias	D	E
Gestión de clientes activos	D	E
Reactivación de clientes infieles	D	E
Reclutamiento de nuevos empresarios	D	E

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

Elaborado por: Los autores

Fuentes de Reclutamiento

La empresa usa dos fuentes de reclutamiento:

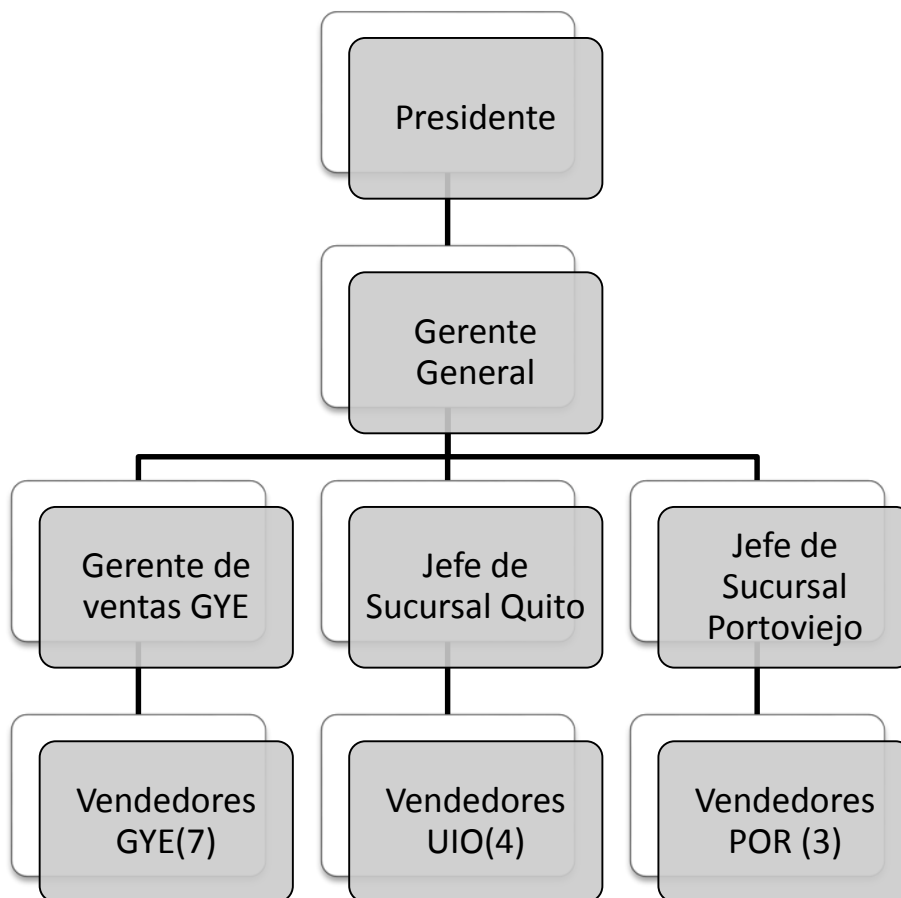
Anuncios en prensa: Dirigido a empresarios con experiencia que deseen incursionar en la venta de productos cárnicos a domicilio.

Recomendaciones de vendedores del multinivel o clientes:

Una de las principales características de este modelo de negocio para que el asesor tenga un crecimiento y pueda a futuro dirigir un equipo de vendedores.

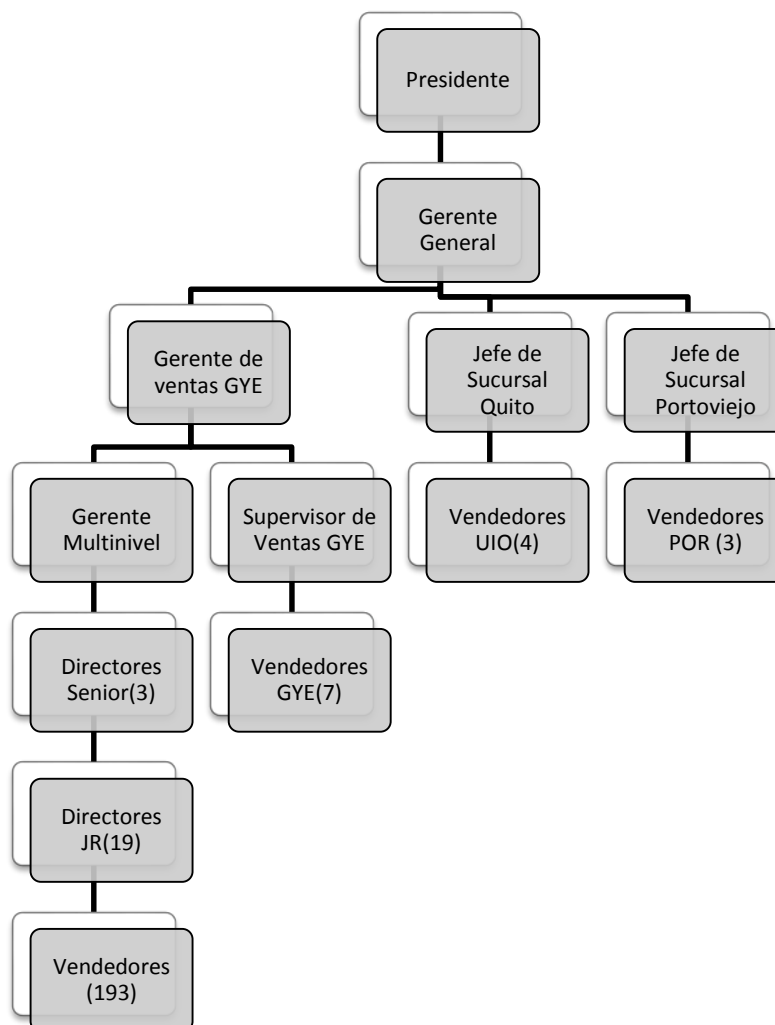
Descripción de la estructura comercial

Figura 31 Estructura comercial actual



Elaborado por: Los autores

Figura 32 Estructura con el plan de negocio multinivel



Elaborado por: Los autores

3.7 Remuneración de vendedores

3.7.1 Comisiones a vendedores externos o empresarios independientes.

Vendedores

La ventaja de un plan de compensación sin techo para vendedores independiente, motiva a que el vendedor no se limite en sus ingresos, el costo o gasto de ventas por comisiones es variable y está en función de su productividad.

Tabla 30 Plan de compensación al vendedor

PLAN DE COMPENSACIÓN				
CARGO	Vendedor Independiente			
Rango de VTAS	% comisión	Ventas	A pagar Comisión \$	
de \$1 a \$2500	10%	\$ 2,300.00	\$	230.00
de \$2501 a \$4500	11%	\$ 3,500.00	\$	385.00
de \$4501 en adelante	12%	\$ 5,000.00	\$	600.00
Forma de pago	A solicitud del gestor, puede ser mensual o quincenal			

Elaborado por: Los autores

Director Junior

El director Junior nace de los vendedores independientes que reclutan a nuevos gestores y llegan a ser parte de su equipo de trabajo, creando un nuevo nivel supervisado por el vendedor antiguo. Al momento de completar 5 personas en su grupo, el asesor independiente automáticamente es proclamado y promovido por la empresa como Director Junior Zonal bajo el siguiente plan de compensación:

Tabla 31 Plan de compensación Director JR

PLAN DE COMPENSACIÓN				
CARGO	Director JR			
VENTAS PERSONALES				
Rango de VTAS	% comisión	Ventas	A pagar Comisión \$	
de \$1 a \$2500	10%	\$ 2,300.00	\$	230.00
de \$2501 a \$4500	11%	\$ 3,500.00	\$	385.00
de \$4501 en adelante	12%	\$ 5,000.00	\$	600.00
VENTAS DEL GRUPO				
Rango de VTAS	% comisión	Ventas	A pagar Comisión \$	
de \$1 a \$35.000	1%	\$ 30,000.00	\$	300.00
de \$35.001 en adelante	2%	\$ 50,000.00	\$	1,000.00
Forma de pago	A solicitud del gestor, puede ser mensual o quincenal			

Elaborado por: Los autores

Director Sénior zonal

A inicios del plan de negocios multinivel el director sénior es contratado por la experiencia y capacidad de dirigir equipos de ventas con este modelo de negocio.

Los vendedores y directores Junior tendrán la oportunidad de postularse a este cargo, debido a que la empresa tiene un plan de crecimiento profesional dirigido a todos los que forman el grupo de trabajo.

3.8 Control de ventas y vendedores

3.8.1 Control de volumen de ventas y su evaluación de gestión

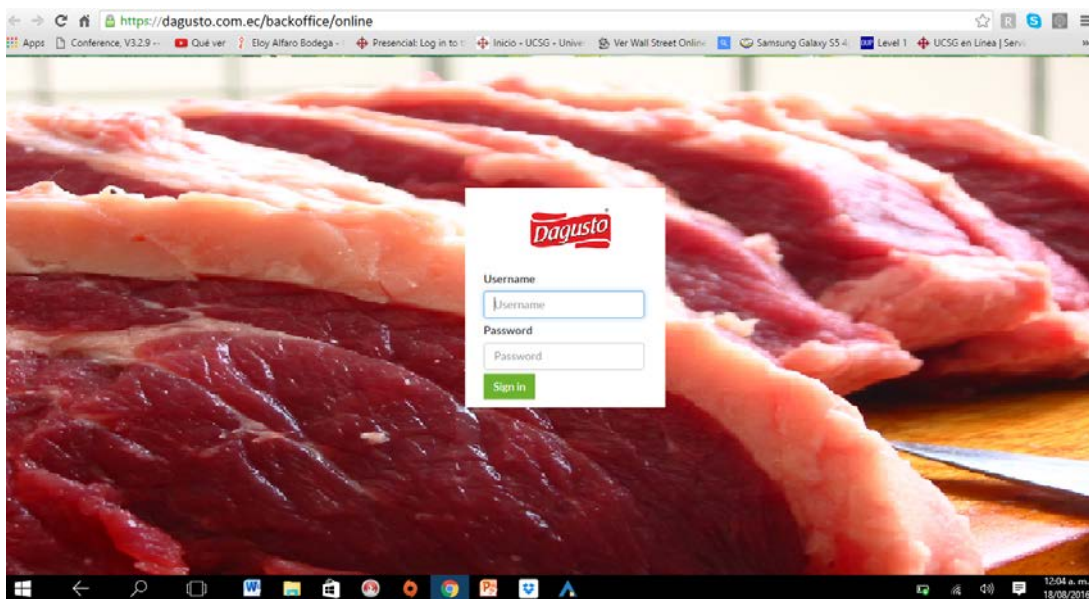
Es la última función del proceso de administración de ventas, consiste en evaluar y controlar a la fuerza de ventas externa respecto a si cumplieron o no con los objetivos de venta.

El control de ventas es fundamental para llegar al cumplimiento de los objetivos individuales y grupales del multinivel, para generar ventas crecientes y ganar participación en el mercado.

Software de gestión y control multinivel

Es una herramienta que permite al usuario, vendedor y director vincularse como empresario a la empresa y administrar su propia red de consumidores y empresarios. También se podrá revisar movimientos, consumos, gestionar los pedidos en línea, comisiones y monitorear los reportes de control.

Figura 33 Software de gestión multinivel



Elaborado por: Los autores

Adicional a lo mencionado con la plataforma online multinivel Dagusto se podrá gestionar:

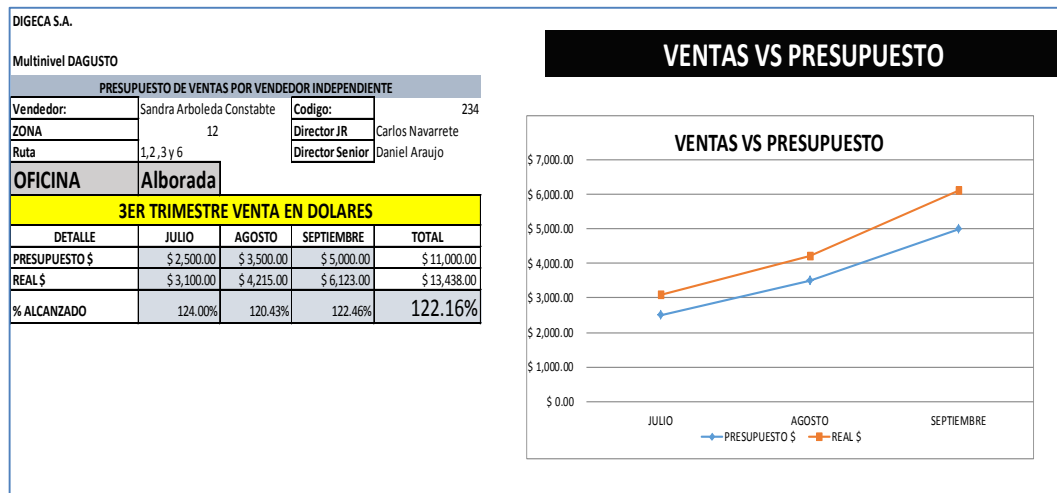
- Invitación a nuevos empresarios y agregarlos a su red.
- Billetera virtual para consultas, movimientos y pagos de sus comisiones.
- Actualizar datos personales y cambio de clave en el sistema.

En el sistema de gestión de ventas multinivel online se asignarán cuotas de ventas una vez que el gestor cumpla con la inducción y tenga un usuario creado, pero para tener un control de la actividad del gestor, el director sénior debe asignar en el sistema los siguientes controles:

- Presupuesto de ventas por vendedor y director
- Presupuestos de visitas y pedidos
- Presupuesto de clientes activos
- Presupuesto de aperturas o nuevas cuentas
- Programa diario de actividades

Estos presupuestos estarán supervisados por el director junior y monitoreados por el director sénior.

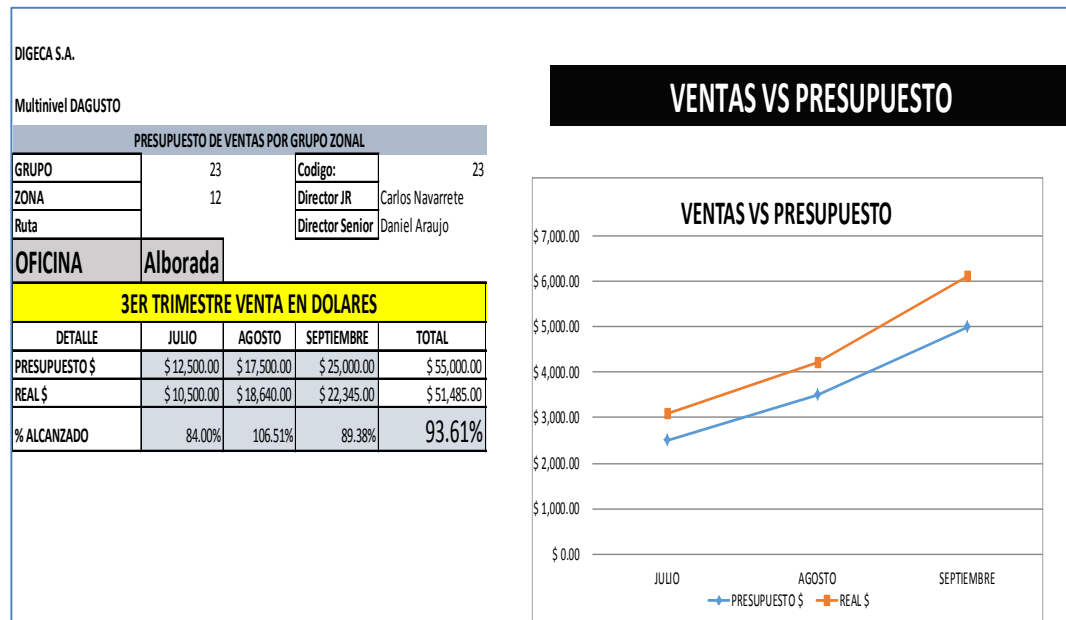
Figura 34 Presupuestos por vendedores



Elaborado por: Los autores

Los directores Junior cuentan con un presupuesto grupal que es la suma del presupuesto de vendedores a cargo. Los directores senior son los responsables del presupuesto zonal que es la suma del presupuesto de los directores junior a su cargo.

Figura 35 Presupuestos por Director



Elaborado por: Los autores

Presupuesto de Pedidos por Vendedor

Con la finalidad de monitorear la gestión del vendedor en la ruta de trabajo, se le asigna cuotas de visitas, pedidos, apertura de clientes, entre otras variables que son indispensables para evaluar al vendedor en su actividad.

Tabla 32 Presupuestos pedidos por vendedor

PRESUPUESTO DE VENTAS POR VENDEDOR INDEPENDIENTE					
Vendedor:	Sandra Arboleda Constabte	Codigo:	234		
ZONA	12	Director JR	Carlos Navarrete		
Ruta	1,2 ,3 y 6	Director Senior	Daniel Araujo		
OFICINA	Alborada				
Presupuesto Mensual Pedidos Gestionados					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL	% Inc.
Días del mes	27	25	27	79	
Presupuesto No. Pedidos MES	54	75	108	237	
Presupuesto No. Pedidos DIA	2	3	4	10	
No. Pedidos real Gestionados	55	76	90	221	38.89%
No. Pedidos Anulados	2	7	14	23	85.71%
No. Pedidos Real/Acumu	53	69	76	198	30.26%
Margen Alcanzado %	98.15%	92.00%	70.37%	83.54%	
Pedidos Promedio Diario REAL	2	3	3	3	30.26%

Elaborado por: Los autores

3.8.2 Visitas a Clientes

El vendedor tendrá que elaborar un cuadro de visitas diarias, donde incluyen las ventas en frio, clientes inactivos y las ventas de clientes nuevos o en estado activo. Este reporte de actividades también estará disponible en la plataforma virtual en conjunto con los presupuestos, reportes de pedidos y demás actividades relacionadas con la gestión en ruta.

Tabla 33 Hoja de ruta del vendedor

DAGUSTO MULTINIVEL

HOJA DE RUTA DIARIA

VEND:

DIA, FECHA

COD	CLIENTE	A I N	DIRECCION	ACTIVIDAD PREVISTA CO / PE / OT	HORA CITA	RESULTADO	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DETALLE OTRO MOTIVO
						OBTENIDO NOMENCLAT.	
1	<u>CLIENTES</u>						
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8	<u>PROSPECTOS - CLTES NUEVOS</u>						
9							
10							
11							
12							
13							
14	<u>VISITAS EN FRIO</u>						
15							
16							
17							

NOMENCLATURA :

RESULTADO OBTENIDO : (1) OK APERTURADO (2) C. CON PRODUCTO (3) NO PAGO (4) PROPIETARIO AUSENTE (5) OTRO MOTIVO (6) OK PEDIDO (7) OK COBRO
ACTIVIDAD PREVISTA : CO = COBRO PE = PEDIDO VI = VISITA APERTURA A = CLIENTE ACTIVO I = CLIENTE INACTIVO N = CLIENTE NUEVO

ELABORADO

SUPERVISADO

Elaborado por: Los autores

3.8.3 Cuadro de mando del Director Sénior Zonal

Tabla 34 Cuadro de mando integral del director

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivos estratégicos	Señal verde > 95%
2017	Señal amarilla > 90%
	Señal roja < 90%

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Cumplimiento de presupuesto de Rentabilidad	% Rentabilidad alcanzado	$\frac{\text{Rentabilidad real}}{\text{Rentabilidad presupuestada}}$	1 mes	95%	PC4
Perspectiva de clientes	Fidelización de clientes	% de recompra por cliente	$\frac{\text{Ventas Actuales de cliente}}{\text{mes} / \text{Historico de ventas}} / \text{mes promedio}$	1 Mes	90%	PC4
	Presupuesto de nuevos clientes	% de ingresos de nuevos clientes	$\frac{\text{Facturación clientes nuevos}}{\text{Total facturación}}$	1 Mes	90%	PC4
Perspectiva de procesos	Eficiencia de entrega de pedidos	% de clientes satisfechos en las entregas	$\frac{\text{No. De clientes satisfechos}}{\text{muestra de clientes a evaluar}}$	1 mes	100%	PC9
Perspectiva de Recursos Humanos	Evaluación de Conocimiento del producto	Calificación de la prueba de conocimiento	$\frac{\text{Total de resultado evaluación}}{\text{Total de Calificación}}$	Trimestral	90%	PC6

Elaborado por: Los autores

3.9 Marketing Mix

3.9.1 Producto

Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Los productos a comercializar en la empresa serán derivados de las tres principales carnes que se consume a diario: Pollo, res y cerdo.

Los productos tienen presentaciones de empaque al vacío, bandejas con atmósfera controlada y bandejas selladas con film plástico.

El tiempo de duración de los productos cárnicos está en función de su presentación y estado (fresco o congelado):

- Empacado al vacío y congelado 90 días.
- Empacado al vacío y fresco 8 días
- En bandeja y con film plástico fresco 5 días
- En bandeja termo sellada y atmosfera controlada 10 días.

Presentación de empaque al vacío

El empaque al vacío en un producto fresco o congelado le genera más vida útil y proceso de maduración a la carne, en este empaque se logra que la vida útil se prolongue a 90 días bajo temperaturas entre 0 y 2C, además se obtiene la tiernización (carne suave) o la maduración de la carne a partir de 11 días produciéndose esta por acción natural de las enzimas, pudiendo brindar así una mayor calidad del producto, con este empaque se completa calidad e higiene en la venta de carne.

El empaque al vacío impide en su totalidad el desarrollo de bacterias aerobias, hongos y levaduras, que son causadas por la oxidación de la proteína manteniéndolo por mucho tiempo su vida útil, evitando la contaminación por manipulación y contaminación cruzada (olores que pasan de un producto a otro).

Si se maneja el producto empacado y congelado de esta manera se conserva durante más tiempo. El empaque al vacío garantiza frescura, jugosidad y maduración para una vida comercial normal de la carne.

Con este proceso las carnes conservan sus jugos naturales y continúan su maduración para que al momento de ser consumidas sean tiernas y con el sabor que le brindan sus naturales jugos.

Figura 36 Costilla rebanada 400 gramos empacada al vacío



Elaborado: Digecca S.A.

Presentación en bandeja termo sellado y atmósfera controlada

En el termo sellado o termo formado se obtiene un paquete, utilizando dos láminas de material coextruido (tapa o lámina superior) en un tipo de máquinas llamadas termo formadoras.

La carne empacada en termo sellado debe ser mantenida por aproximadamente 10 días a 0°C (estable) antes de convertirse en un producto no apto para el consumo.

La principal observación que se debe tener en cuenta en el empaque, es la exclusión del oxígeno y la luz para retardar la decoloración. Para obtener un buen sellado en el empaque y en el producto que se ha logrado con el vacío y la introducción de dióxido. El envasado en atmósferas controladas es un proceso en el que el aire se extrae totalmente mediante un proceso de evacuación y se reemplaza con un gas de dióxido de carbono que retarda la acción bacteriana y evita la oxidación.

Figura 37 Carne suave res en bandeja atmósfera controlada



Elaborado por: Los autores

Presentación y Cantidades

Los productos están definidos en función del número de familias de estrato medio alto en el país cuyo promedio es de 4 personas por grupo familiar.

Tabla 35 Lista de productos enteros, presas o filetes

Código	Producto	Empaque	Presentación
POLLO			
P001	Pollo entero	Funda al Vacío	Por unidades
P002	Pollo sin menudo	Funda al Vacío	Por unidades
P003	Pollo en presas al con menudo	Funda al Vacío	Por unidades
P004	Pollo sin menudo en presas	Funda al Vacío	Por unidades
P005	Piernas y cadera	Funda al Vacío	Por unidades
P006	Pechuga de Pollo con piel	Funda al Vacío	Por unidades
P007	Pechuga de Pollo sin Piel	Funda al Vacío	Por unidades
P008	Filete de pechuga	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
P009	Filete de pierna	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
P010	Alitas de pollo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
P011	Muslo de pollo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
P012	Pollo para sopas	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
P013	Filete de muslo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
P014	Medio pollo sin menudo	Funda al Vacío	Por unidades

Elaborado por: Los autores

Tabla 36 Res lista de productos enteros y troceados

Código	Producto	Empaque	Presentación
RES			
R001	Filete especial de pulpa	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R002	Filete económico de Res	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R003	Pulpa de res entera	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R004	Estofado en cuadros	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R005	Lomito de Res	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R006	Lomo de asado entero	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R007	Lomo de asado fileteado	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R008	Lomo Fino	Funda al Vacío	Por unidades
R009	Costilla de res carnuda	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo
R010	Hueso carnudo	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo
R011	Chúcesela	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R012	Molida tipo 1	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R013	Molida tipo 2	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R014	Picaña	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R015	Bife de Chorizo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R016	Tira de Asado	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R017	Ossobuco	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R018	Mondongo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R019	Hígado Entero o Filete	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R020	Corazón de Res	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R021	Salón de Res	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
R022	Pata de res cortadas	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo

Elaborado por: Los autores

Tabla 37 Cerdo rebanado y entero

Código	Producto	Empaque	Presentación
	CERDO		
C001	Lomo de asado de cerdo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C002	Lomo fino de cerdo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C003	Chueta de pierna	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C004	Chuleta de costilla	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C005	Chuleta de lomo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C006	Chuleta de nueca	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C007	Hueso carnudo de cerdo	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo
C008	Patitas corte peinilla	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo
C009	Costillar entero	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C010	Fritada de cerdo / carne de asadero	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C011	Pulpa de pierna cerdo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C012	Pulpa de brazo cerdo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C013	Pierna entera corte americano	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C014	Brazo entero corte americano	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C015	Babi back Ribs	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C016	Panceta tecla	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo
C017	Cuero con grasa	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo
C018	Cuero sin grasa lomo	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo
C019	Lomo vetado / Nuca sin hueso	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo

Elaborado por: Los autores

La marca del multinivel

Figura 38 La marca productos multinivel



Elaborado por: Digeca

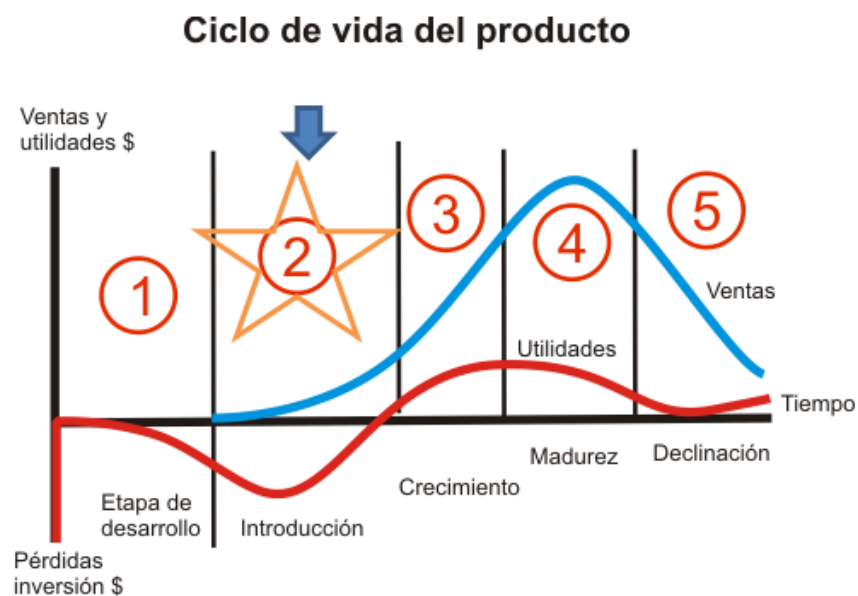
Ciclo de vida del producto

Se basa desde sus inicios hasta un nivel de ventas alcanzado y los beneficios obtenidos en la duración del mismo. Contiene cinco fases:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez y
- Declive.

El producto a comercializar en la red multinivel se encuentra en fase de introducción.

Figura 39 Ciclo de vida del producto



Elaborado por: Los autores

3.9.2 El precio

Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

En el anexo no. 4 se detalla la lista de precios para el multinivel, estos precios están fijados en un sondeo de mercado, revisando los precios de los posibles competidores. Se revisa los precios de un frigorífico de barrio y los precios de un supermercado de carnes para establecer un punto medio en la

fijación de precio, considerando principalmente que los márgenes de rentabilidad no decaigan y que sean superiores al 50%.

3.9.3 Plaza (Distribución)

La distribución recoge la función que relaciona la producción con el consumo. Es decir, poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento y en el lugar donde desea adquirirlo (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

El medio para que el cliente consumidor conozca el producto será por intermedio de la red de mercadeo multinivel, ellos trabajarán en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. La empresa una vez que reciba el pedido por parte de nuestros asesores independientes, se emitirá una orden de pedido vía online que llegara a la planta de procesos, no sin antes el asesor ingrese los datos completos para incluir al usuario en la plataforma CRM (customer relationship management).

Recibida la orden de pedido, la empresa cuenta con 48 horas hábiles para preparar el producto en función de los requerimientos del cliente, luego es pasado a facturación para emitir el comprobante y disponerlo para la entrega del producto al departamento de logística.

Posteriormente el asesor independiente después de cinco días, solicitará una encuesta de satisfacción tanto del producto y el servicio, para medir el grado de conformidad y si se presenta el caso tomar los correctivos que sean necesarios.

3.9.4. Publicidad

La publicidad implica comunicar la proposición de valor de la compañía o de la marca del producto al utilizar medios pagados para informar, persuadir y formar recuerdos en los clientes (Tirado, 2013).

Objetivos publicitarios

- Dar a conocer nuestro portafolio de productos multinivel.
- Incentivar la marca DAGUSTO y sus ventajas diferenciadoras.
- Definir una imagen en la mente del consumidor (familias).

Público objetivo

El público objetivo son los hombres y mujeres de 5 a 75 años que consuman proteína animal en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, siendo los usuarios de estrato económico medio alto.

Medios de comunicación

El sistema multinivel usa prácticamente una comunicación de boca a boca, en el multinivel se maneja una estrategia de marketing en la que los vendedores son retribuidos no solo por las ventas que ellos mismos generan sino también por las ventas generadas por los vendedores que forman parte de su estructura organizativa o red.

El marketing multinivel su forma de venta es directa. Los comerciales venden productos directamente a los consumidores por medio de recomendaciones y marketing de boca a boca.

Los comerciales del multinivel no sólo venden los productos, sino que animan a los usuarios y personas de su entorno a unirse a una red de mercadeo como asesores independientes. Los medios de comunicación se utilizan como herramientas de trabajo para captar clientes o nuevos asesores.

Las herramientas como las redes sociales, revistas, ferias gastronómicas, publicidad en radios, entre otros son de gran ayuda para comunicar.

3.9.5 Promoción

Por lo general, el promotor o asesor tendrá la intención de ganar mucho dinero y quiere que el multinivel le permita cumplir con estos sueños. Esto

quiere decir que se marcan objetivos muy altos que serán difíciles de alcanzar, pero no imposibles, y con el tiempo, tendrán que enmarcar nuevos objetivos.

Una opción para mantener productividad y retención en la red de mercado, y la vez marcar objetivos sencillos es mantener activo el trabajo de la red mediante las promociones.

Objetivos

- Incrementar las ventas con un nuevo segmento.
- Fidelizar al cliente.
- Mantener el hábito de consumo de los productos
- Incentivar la aceptación de otros productos con valor agregado.

Estrategias de promoción

- **Muestras:** En las reuniones de asesores se brindará los productos a ofrecer con la intención de generar confianza directamente en la red de promotores. También en los pedidos que se le envíe al cliente, se enviara muestras gratis de productos pre-elaborados para promocionarlos.
- **Revistas:** Para los nuevos asesores se publicará los planes de compensación, y para el usuario se incluirá cupones de descuento en todos nuestros productos con servicio a domicilio totalmente gratis.
- **Redes sociales:** Publicaciones de la red de mercadeo incentivado la afiliación a la red y generando interés en el consumo de los productos cárnicos.
- **Página Web:** Pagina informativa para dar a conocer los productos de la red de mercadeo, el plan de compensación y los beneficios de consumir los productos de la empresa.
- **Reconocimiento a asesores:** Los asesores que cumplan con sus objetivos, obtendrán recompensas tales como bonos de consumo, viajes a ciudades turísticas con ticket aéreo para dos personas con todos los gastos pagados.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Premisas de partida

Las premisas de partida son de vital importancia en toda proyección financiera. Los resultados que se obtengan serán tan confiables como los datos iniciales sobre los que se construye el modelo financiero.

4.1.1 Capital inicial

El capital de trabajo inicial, estará representado por el mayor valor absoluto, del disponible negativo que se haya acumulado en el flujo de caja libre del proyecto en el año cero (Robles, 2012).

Tabla 38 Capital inicial

Activos y capital de trabajo del proyecto				
Activos fijos	Cantidad	PU	TOTAL	
Empacadora de Termo Sellado	1	\$ 65,000.00	\$ 65,000	
Empacadora en bandeja flow pack	1	\$ 95,000.00	\$ 95,000	
Vehiculos de Reparto Refrigerado	3	\$ 29,500.00	\$ 88,500	
Equipos de Computación	19	\$ 410.00	\$ 7,790	
Muebles y Enseres	3	\$ 6,500.00	\$ 19,500	
Total de Activos fijos			\$ 275,790	
Capital de trabajo			\$ 85,589	
Total capital inicial			\$ 361,379	

Elaborado por: Los autores

El capital de trabajo se calculó por el método de días de desfase, considerando 15 días de inventario, cero días de crédito a clientes y 15 días de crédito de proveedores, resultando en una necesidad de financiamiento de 30 días de gastos desembolsables.

4.1.2 Políticas de financiamiento

Tabla 39 Inversión y financiamiento

Inversión y financiamiento		
Participantes	%	TOTAL
Inversión de accionistas	20%	\$ 72,276
Apalancamiento	80%	\$ 289,103
Total	100%	\$ 361,379

Elaborado por: Los autores

Para el plan de negocios a ejecutar la inversión total es de \$361,379. Este valor se deriva del 20% de recursos de la empresa por \$72,276 y un préstamo al mercado de valores por \$289,103 equivalentes al 80% de la inversión inicial.

Tabla 40 Tabla de amortización

Tabla de amortización

Monto	\$ 361,379	100%				
Cuota inicial	\$ 72,276	20%				
Capital amortizar	\$ 289,103					
Tasa de Interes	10.00%					
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital vivo	\$ 289,103	\$ 241,749	\$ 189,659	\$ 132,360	\$ 69,332	\$ 0
Cuota		\$ 76,265	\$ 76,265	\$ 76,265	\$ 76,265	\$ 76,265
Amortización de capital		\$47,354	\$52,090	\$57,299	\$63,029	\$69,332
Intereses		\$28,910	\$24,175	\$18,966	\$13,236	\$6,933

Elaborado por: Los autores

4.1.3 Costo de capital

El costo de capital es la tasa porcentual requerida de retorno por aquellos que financian un proyecto. Los inversionistas, están dispuestos a brindar capital siempre y cuando el proyecto refleje un retorno superior al que hubieran obtenido invirtiendo en actividades de similar riesgo.

El costo de capital se estima por medio del modelo de valoración de activos cuyas siglas son CAPM (Capital Asset Price Model), donde el rendimiento requerido de un activo financiero (inversión o proyecto) es la suma del rendimiento de una inversión sin riesgo y el premio de riesgo que paga el mercado para una inversión de similar riesgo (Finnerty, 2000).

El costo de capital o modelo de valoración de activos de capital se estima como: $CAPM = rf + Beta * rm + riesgo\ país.$

Tabla 41 Costo de capital

Costo de capital	
Tasa libre de riesgo (rf)	4.00%
Tasa premio del mercado (rm)	5.50%
Beta de Alimentos (Beta)	0.72
Riesgo país	8.77% al 31/07/2016
Tasa de descuento Ke	16.73%

Elaborado por: Los autores

4.1.4 Impuestos

Los impuestos son instrumentos de gran importancia para el Estado, con estos se cuentan para promover el desarrollo económico de un país. Es un aporte tributario obligatorio expresado en términos monetarios.

Tabla 42 Impuestos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operativa	-\$45,622	\$208,650	\$234,185	\$267,207	\$303,141
Impuesto a la renta y participacion de trabajadores (33.7%)	\$0	\$70,315	\$78,920	\$90,049	\$102,159

Elaborado por: Los autores

4.2. Presupuesto de ingresos

4.2.1 Volúmenes

En el capítulo de estrategia comercial se determinó un mesurado porcentaje de tasa de penetración mensual del 0.25% hasta alcanzar al 3% anual. A partir del segundo año hasta el año cinco se obtiene un crecimiento del 8% en la tasa de penetración anual.

En el primer año el 3% de la tasa de penetración determina que la participación en este mercado sea del 1.625%.

El resultado de kilos para la venta, es derivado por productos en función del peso porcentual o participación de cada uno.

Tabla 43 Volúmenes

						Volúmenes	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	en kilos	
%							
Penetración		3.2%	3.5%	3.8%	4.1%		
Mercado	27,180	54,192	58,527	63,210	68,266		
Kg venta	120,497	240,252	259,472	280,230	302,648	1,203,098	
						Volúmenes	
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	en kilos	Peso %
Pollo	49,603	98,901	106,813	115,358	124,586	495,260	41.17%
Res	39,864	79,482	85,840	92,708	100,124	398,017	33.08%
Cerdo	31,030	61,869	66,819	72,164	77,938	309,820	25.75%
Total en							
kilos	120,497	240,252	259,472	280,230	302,648	1,203,098	100.00%

Elaborado por: Los autores

4.2.2 Precios

Para un proyecto se aplican por lo general los precios de mercado de cada producto, se debe precisar si son a puerta de fábrica o donde el cliente, en cuyo caso deben considerarse los costos de movilización (Pimentel, 2008).

Tabla 44 Precios promedio de productos cárnicos segmento multinivel

Producto	Precio Costo \$/kg	Precio Venta \$/Kg	Rentabilidad bruta U\$	Rentabilidad bruta %
Pollo	\$ 1.87	\$ 3.97	\$ 2.10	53.00%
Res	\$ 4.14	\$ 9.43	\$ 5.29	56.14%
Cerdo	\$ 3.10	\$ 8.38	\$ 5.28	62.97%

Elaborado por: Los autores

Los precios que se estiman en el plan de negocio multinivel, son valores promedios de mercado fijados al consumidor final.

4.2.3 Ventas esperadas

La determinación de las ventas de un proyecto depende fundamentalmente del tamaño de la unidad productora y del estudio del mercado por cuanto, mediante los resultados del mismo se podrán definir la cantidad de productos y el precio (Pimentel, 2008).

Las ventas proyectadas reflejan que en unidades o kilos por vender el de mayor peso porcentual es el pollo, sin embargo, el producto que genera un mayor volumen en dólares es la carne res debido a su precio.

Los precios de los productos en el proyecto se mantienen fijos, esto se debe a que, si existe un aumento en el precio de costo, se ajusta el precio de venta en igual o mayor proporción.

Tabla 45 Ventas esperadas

INGRESOS PROYECTADOS							Volumenes en kilos	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
% Penetración		3.2%	3.5%	3.8%	4.1%			
Mercado	27,180	54,192	58,527	63,210	68,266			
Kg venta	120,497	240,252	259,472	280,230	302,648	1,203,098		
En kilos								
Producto	Precio Promedi o u\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total producto kilos	Peso %
Pollo	\$ 3.97	49,603	98,901	106,813	115,358	124,586	495,260	41.17%
Res	\$ 9.43	39,864	79,482	85,840	92,708	100,124	398,017	33.08%
Cerdo	\$ 8.38	31,030	61,869	66,819	72,164	77,938	309,820	25.75%
Total en kilos		120,497	240,252	259,472	280,230	302,648	1,203,098	100.00%
En dolares								

Elaborado por: Los autores

4.3 Presupuesto de costos

Tiene como finalidad inmediata estimar con la mayor precisión posible los costos en que se incurrirá, generalmente se calculan para períodos anuales y se deben valorar a precios corrientes, vigentes en el mercado (Pimentel, 2008).

4.3.1 Materia prima

Constituyen los insumos materiales básicos que serán transformados para la obtención del producto final (Pimentel, 2008).

Tabla 46 Costo de la materia prima

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Crecimiento Esperado		49.85%	7.41%	7.41%	7.41%	

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total kilos	
						MP	
Pollo	49,603	98,901	106,813	115,358	124,586		495,260
Res	39,864	79,482	85,840	92,708	100,124		398,017
Cerdo	31,030	61,869	66,819	72,164	77,938		309,820
Total en kilos	120,497	240,252	259,472	280,230	302,648		1,203,098

Productos	Costo promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Costo
							u\$
Pollo	\$ 1.87	\$ 92,510	\$ 184,450	\$ 199,206	\$ 215,143	\$ 232,354	923,664
Res	\$ 4.14	\$ 164,876	\$ 328,737	\$ 355,035	\$ 383,438	\$ 414,113	1,646,199
Cerdo	\$ 3.10	\$ 96,255	\$ 191,919	\$ 207,272	\$ 223,854	\$ 241,762	961,062
Total costo MP en dólares		\$ 353,641	\$ 705,106	\$ 761,514	\$ 822,435	\$ 888,230	3,530,925

Elaborado por: Los autores

4.3.2 Mano de obra directa

Es otro concepto perteneciente al costo primo y se refiere al costo del personal directamente vinculado con el proceso productivo (Pimentel, 2008).

El costo promedio de mano de obra directa para producir cada kilo de productos cárnicos en la empresa es de \$0.25, sea este para comercialización del canal actual o el nuevo canal. Se considera este costo sumado al de supervisión del producto para el nuevo segmento, donde tendremos un jefe de producto y un operario.

Tabla 47 Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA

Personal requerido para supervisar los productos Multinivel

Personal producción	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	XIII	XIV	IESS	F.Reserva	ti por pers	Total
Jefe de Producción	1	\$ 1,200	\$ 14,400	\$ 1,200	\$ 366	\$ 1,606	\$ 1,200	\$ 18,772	\$ 18,772
Operarios	1	\$ 400	\$ 4,800	\$ 400	\$ 366	\$ 535	\$ 400	\$ 6,501	\$ 6,501
Incremento anual nómina	6%							Total	\$ 25,273

Costos de producción Inicial	
Costo promedio de MP	\$2.97
Costo de mano de obra Directa	\$0.25 por cada kilo
Total costo (A)	\$3.22

Fuente: Digecca S.A.

Crecimiento esperado	36.22% 6.88% 6.88% 6.89%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción kg (B)	120,497	240,252	259,472	280,230	302,648
Mano de obra Inicial	\$30,124	\$60,063	\$64,868	\$70,057	\$75,662
Mano de obra directa Multinivel	\$25,273	\$26,789	\$28,397	\$30,100	\$31,906
Total mano de obra directa	\$55,397	\$86,852	\$93,264	\$100,158	\$107,568

Elaborado por: Los autores

4.3.3 Costos indirectos de fabricación

Tabla 48 Costo indirectos de fabricación

Costos Indirectos de Fabricación

Incremento anual de GIF	2%				
Crecimiento esperado	2.00% 2.00% 2.00% 2.00%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguros	\$ 4,320	\$ 4,406	\$ 4,495	\$ 4,584	\$ 4,676
Energía	\$ 17,650	\$ 18,003	\$ 18,363	\$ 18,730	\$ 19,105
Combustible	\$ 350	\$ 357	\$ 364	\$ 371	\$ 379
Agua	\$ 4,200	\$ 4,284	\$ 4,370	\$ 4,457	\$ 4,546
Comunicaciones	\$ 1,440	\$ 1,469	\$ 1,498	\$ 1,528	\$ 1,559
Varios	\$ 3,000	\$ 3,060	\$ 3,121	\$ 3,184	\$ 3,247
Gastos de operación	\$ 2,000	\$ 2,040	\$ 2,081	\$ 2,122	\$ 2,165
Mantenimiento	\$ 1,200	\$ 1,224	\$ 1,248	\$ 1,273	\$ 1,299
Depreciación equipos de producción	\$ 17,500	\$ 17,500	\$ 17,500	\$ 17,500	\$ 17,500
Total Gastos Indirectos de Fabricación	\$ 51,660	\$ 52,343	\$ 53,040	\$ 53,751	\$ 54,476

Elaborado por: Los autores

4.3.4 Costos esperados

Esta es la suma de los tres componentes anteriores, donde se resumen los costos y se determina en kilos su participación.

Tabla 49 Costos esperados

COSTOS PROYECTADOS					
Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollo	49,603	98,901	106,813	115,358	124,586
Res	39,864	79,482	85,840	92,708	100,124
Cerdo	31,030	61,869	66,819	72,164	77,938
Total en kilos	120,497	240,252	259,472	280,230	302,648
COSTO UNITARIO POR PRODUCTO					
Pollo	2.55	2.31	2.30	2.28	2.27
Res	6.06	5.50	5.46	5.43	5.40
Cerdo	5.38	4.88	4.85	4.82	4.79
TOTAL COSTOS POR PRODUCTO					
Pollo	\$ 126,402	\$ 228,781	\$ 245,490	\$ 263,515	\$ 282,963
Res	\$ 241,383	\$ 436,889	\$ 468,797	\$ 503,220	\$ 540,358
Cerdo	\$ 166,933	\$ 302,139	\$ 324,206	\$ 348,012	\$ 373,695
COSTOS PROYECTADO	\$ 534,718	\$967,809	\$1,038,492	\$1,114,747	\$1,197,016

Elaborado por: Los autores

4.4 Análisis de punto de equilibrio

Es el índice que sirve como herramienta para realizar el presupuesto, que presenta de manera anticipada el nivel de ingresos que la empresa debe obtener para poder cubrir el total de gastos y costos (Robles, 2012).

El punto de equilibrio de la empresa es el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos operativos, en ese punto, las utilidades antes de intereses e impuestos son iguales a \$0 (Lawrence J & Chad J., 2012).

Para el proyecto se estimó los siguientes puntos de equilibrio en unidades necesarias para cubrir todos los gastos.

Tabla 50 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Unitario	\$ 6.91	\$ 6.91	\$ 6.91	\$ 6.91	\$ 6.91
Costo Variable unitario	\$ 5.55	\$ 5.12	\$ 5.11	\$ 5.08	\$ 5.05
Costo Variable total	\$ 668,420	\$ 1,229,649	\$ 1,324,928	\$ 1,422,562	\$ 1,527,920
Costo Fijo Total en U\$	\$ 238,757	\$ 246,042	\$ 252,833	\$ 259,886	\$ 267,203
Venta en kg	120,497	240,252	259,472	280,230	302,648
Punto de Equilibrio en unidades Kg	175,183	137,305	140,162	141,728	143,534

Elaborado por: Los autores

4.5 Presupuesto de Gastos

En algunos proyectos los mayores costos de producción están representado por los gastos financieros, de ahí la importancia de seleccionar la mejor alternativa financiera de las existentes en el mercado (Pimentel, 2008).

Tabla 51 Presupuesto de gastos

PRESUPUESTO DE GASTOS POR AÑO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$73,304	\$76,471	\$79,812	\$83,338	\$87,060
Gasto de ventas	\$270,245	\$407,238	\$440,491	\$471,127	\$504,114
Gasto Financiero / Intereses	\$28,910	\$24,175	\$18,966	\$13,236	\$6,933
Total gastos	\$372,459	\$507,883	\$539,269	\$567,701	\$598,107

Elaborado por: Los autores

4.6. Factibilidad financiera

4.6.1. Análisis de ratios

Crecimiento de ventas

Esta ratio mide el crecimiento de un año a otro con la intención de estudiar la evolución de sus ventas por año.

Su fórmula es:

$$\text{Crecimiento de ventas} = \frac{\text{periodo 2}}{\text{periodo 1}} * 100 - 100$$

Tabla 52 Crecimiento en ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado atendido	27,180	54,192	58,527	63,210	68,266
Kg venta	120,497	240,252	259,472	280,230	302,648
Crecimiento en unidades					
ventas Kg		99.38%	8.00%	8.00%	8.00%

Elaborado por: Los autores

El crecimiento del segundo año al primer año del 99.38% es consecuencia del crecimiento mensual que se da en estos años por considerar la tasa de penetración del 0.25%. En el primer año se inicia desde cero y el crecimiento de un mes a otro es considerado en el mes siguiente, llegando al último mes a obtener ventas promedio de 18,538 kilos. Del tercer año al segundo año y consecutivamente hasta el año cinco, se considera un crecimiento medido del 8%.

Tabla 53 Ventas mensuales primer año

Ventas mensuales primer año												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
% penetrac	0.25%	0.50%	0.75%	1.00%	1.25%	1.50%	1.75%	2.00%	2.25%	2.50%	2.75%	3.00%
Mercado	348	697	1,045	1,394	1,742	2,091	2,439	2,788	3,136	3,485	3,833	4,181
Kg venta	1,545	3,090	4,634	6,179	7,724	9,269	10,814	12,359	13,903	15,448	16,993	18,538

Elaborado por: Los autores

Margen bruto

El margen de utilidad bruta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes (Lawrence J & Chad J., 2012).

Su fórmula es:

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas}} * 100\%$$

Tabla 54 Margen bruto por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos	\$ 832,645	\$ 1,660,167	\$ 1,792,980	\$ 1,936,418	\$ 2,091,332
(-) Costo de ventas	\$ 534,718	\$ 967,809	\$ 1,038,492	\$ 1,114,747	\$ 1,197,016
(=) Utilidad Bruta	\$ 297,928	\$ 692,358	\$ 754,488	\$ 821,672	\$ 894,315
% Bruto de rentabili	35.78%	41.70%	42.08%	42.43%	42.76%

Elaborado por: Los autores

Margen operativo

Es aquella que se obtiene después de deducir los costos de ventas más los costos operativos (Robles, 2012).

Su fórmula es:

$$\text{Margen operativo} = \frac{\text{utilidad operacional}}{\text{ventas}} * 100\%$$

Tabla 55 Margen operativo por año

Margen utilidad operativo por año					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos	\$ 832,645	\$ 1,660,167	\$ 1,792,980	\$ 1,936,418	\$ 2,091,332
(=) Utilidad operativa U\$	-\$ 45,622	\$ 208,650	\$ 234,185	\$ 267,207	\$ 303,141
% Utilidad operativa	-5.48%	12.57%	13.06%	13.80%	14.50%

Elaborado por: Los autores

En el primer año se refleja una pérdida debido a las inversiones y gastos que genera el proyecto para iniciar su operación. A partir del segundo año obtenemos utilidades operativas debido a que se cuenta con un nivel de ventas suficiente para cubrir los costos y gastos.

Margen Neto

Es la diferencia entre los ingresos totales, y los costos y gastos incurridos en la operación de un negocio.

Su fórmula es:

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} * 100\%$$

Tabla 56 Margen neto por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos	\$ 832,645	\$ 1,660,167	\$ 1,792,980	\$ 1,936,418	\$ 2,091,332
(=) Utilidad Neta U\$	-\$ 74,532	\$ 114,160	\$ 136,299	\$ 163,922	\$ 194,050
% Utilidad Neta	-8.95%	6.88%	7.60%	8.47%	9.28%

Elaborado por: Los autores

4.6.2. Valoración del plan de negocios

Valor actual neto (VAN)

VAN mide el aporte económico de un proyecto a los inversionistas. Esto significa que refleja el aumento o disminución de la riqueza de los

inversionistas al participar en los proyectos (Bargsted & Kettlun, 2010).

Tasa interna de retorno (TIR)

TIR mide la rentabilidad de un proyecto o activo, representa la rentabilidad media intrínseca del proyecto. Se define la tasa interna de retorno como aquella que hace que el valor presente neto sea igual a cero (Bargsted & Kettlun, 2010).

Tabla 57 Flujo de caja libre, TIR y VAN

Flujo de caja libre	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital trabajo neto		\$ 85,589	\$ 142,914	\$ 153,642	\$ 164,683	\$ 176,581
Flujo de caja libre						
Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT		-\$ 45,622	\$ 138,335	\$ 155,265	\$ 177,158	\$ 200,983
(+) Depreciaciones		\$ 41,359	\$ 41,359	\$ 41,359	\$ 41,359	\$ 41,359
(-) Inversiones AF	-\$ 275,790					
(-) Capital de Trabajo	-\$ 85,589	-\$ 57,325	-\$ 10,728	-\$ 11,042	-\$ 11,898	
(+) Recuperación Cap.Trab						\$ 176,581
(+) Recuperac. AF no vendido						
Flujo de Caja Libre	(361,379)	(61,588)	168,966	185,582	206,619	418,923
Flujo acumulado	(361,379)	(422,966)	(254,001)	(68,419)	138,201	557,124
% Financiamiento	80.00%					
Tasa	10.00%					
Tabla de amortización	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital vivo	\$ 289,103	\$ 241,749	\$ 189,659	\$ 132,360	\$ 69,332	\$ 0
Cuota		\$ 76,265	\$ 76,265	\$ 76,265	\$ 76,265	\$ 76,265
Amortización de capital		\$47,354.35	\$52,089.78	\$57,298.76	\$63,028.64	\$69,331.50
Interés		\$ 28,910	\$ 24,175	\$ 18,966	\$ 13,236	\$ 6,933
Escudo fiscal		\$ 9,743	\$ 8,147	\$ 6,392	\$ 4,461	\$ 2,336
Flujo de caja ajustado	(361,379)	(51,845)	177,113	191,973	211,080	421,259
Flujo acumulado	(361,379)	(413,224)	(236,111)	(44,137)	166,942	
VAN		\$ 152,948				
TIR		27.91%				
Payback		4	años			
Beneficio/Costo		\$ 1.42				
Decisión		Se acepta				

Elaborado por: Los autores
Flujo de caja libre, TIR y VAN

Los resultados del VAN son alentadores debido a que el mismo es superior a cero (\$152.948), el TIR con un 27.91%, está por encima de la tasa de descuento (16.73%) por lo que es viable el plan de negocios.

El playback indica que el plazo para recuperar la inversión es de cuatro años y el beneficio costo es de \$1.42.

4.6.3 Análisis de sensibilidad

Tabla 58 Sensibilidad en TIR y VAN

Pesimista			Base			Optimista		
Variable	Factor	Valor	Variable	Factor	Valor	Variable	Factor	Valor
Precio	0.96	\$6.63	Precio	1	\$6.91	Precio	1.00	\$6.91
Cantidad	0.90	125,445	Cantidad	1	139,383	Cantidad	1.05	146,352
Costo	1.05	\$3.11	Costo	1	\$2.97	Costo	0.98	\$2.91
VAN	(\$ 128,687)		VAN	\$152,948		VAN	\$236,339	
TIR	6.62%		TIR	27.91%		TIR	33.7%	

Elaborado por: Los autores

En el análisis de sensibilidad pesimista se observa que una caída del precio, una reducción en la cantidad a comercializar y un aumento del costo de la materia prima conlleva a un VAN negativo \$(-1228,687) y un TIR por debajo de la tasa de descuento 6.62% lo que hace poco atractiva la inversión. Este escenario no es muy probable ya que, en el mercado de los productos cárnicos al momento de existir una subida de precios de los costos, los precios de venta también se ajustan al alza en función de la subida.

En el análisis optimista una subida del precio, una reducción del costo y el aumento en kilos para la venta genera un incremento del VAN dando como resultado \$236,339 dólares y un TIR de 33.70% lo que hace atractivo el plan de negocios.

4.7 Sistema de control

4.7.1 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral es una potente y útil herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión, equilibrando la perspectiva de mercado con la perspectiva interna de la empresa (Kaplan & Norton, 2009).

Tabla 59 Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Venta Real = Venta presupuestada	% Alcanzado	Ventas reales/ presupuesto	Mensual	90%	PC1
	Margen de rentabilidad > 40 %	% de rentabilidad	$(\text{Ventas}/\text{costos}) - 1$	Quincenal	100%	PC2
Perspectiva de clientes	Fidelización de clientes	% clientes fieles	clientes activos/clientes en listas	Mensual	90%	PC3
	Captar nuevos clientes	% presupuesto de clientes aperturados	Clientes nuevos / presupuesto de clientes	Mensual	90%	PC4
Perspectiva de procesos	Reclamos solucionados	% reclamos solucionados	Reclamos /Reclamos solucionados	Diario	100%	PC5
Perspectiva de Recursos Humanos	Rotación anual Directores Senior	Rotación	# de contratos/ # de Directores senior	Trimestral	80%	PC6
	Capacitación y conocimiento del producto	% de capacitaciones	Evaluaciones /100	Mensual	80	PC7
Objetivos estratégicos		Señal verde > 100% Señal amarilla > 90% al 99% Señal roja < 90%				

Elaborado por: Los autores

4.7.2 Plan de contingencia

También denominado plan de continuidad de negocio, es un plan de negocio que incluye a todos los departamentos para que la información fluya a medida de sus necesidades (Gaspar, 2004).

Tabla 60 Plan de contingencia

PLAN DE CONTINGENCIA		
TIPO DE DESVIACIÓN	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
PC1 INCUMPLIMIENTO EN CUOTAS	FALTA DE ATENCIÓN A CLIENTES	SUPERVISAR VISITAS EN RUTAS
PC2 PERDIDA O CAÍDA DE MARGEN	SUBIDA DE PRECIOS DE MATERIA PRIMA	AJUSTAR PRECIOS
PC3 POCA CAPTACIÓN DE CLIENTES	FALTA DE EFECTIVA AL CIERRE DE VENTAS	CAPACITACIÓN A LA FUERZA DE VENTAS
PC3 CLIENTES INSATISFECHOS	CLIENTES INSATISFECHOS CON EL PRODUCTO	RETROALIMENTACIÓN CON LA FUERZA DE VENTAS, BÚSQUEDA DE PROBLEMAS PARA SOLUCIONARLOS
PC4 FALTA DE CIERRE EN LAS VENTAS	TÉCNICA DE VENTAS NO EFICAZ	CAPACITACIÓN A LA FUERZA DE VENTAS
PC 5 PROBLEMAS NO SOLUCIONADOS	PROCEDIMIENTOS ESTANCAN LA SOLUCIÓN	MEJORAS A LOS PROCESOS DE DEVOLUCIÓN
PC6 RENUNCIA DE DIRECTORES	FALTA DE MOTIVACIÓN A LOS DIRECTORES	RETROALIMENTACIÓN DEL ATRACTIVO PLAN DE COMISIONES
PC7 VENDEDORES CON BAJA CALIFICACIÓN	POCO INTERÉS, INSTRUCTOR NO TRANSMITE CLARA LA INFORMACIÓN	MOTIVAR A LA FUERZA DE VENTAS CON COACHING EXTERNO

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1 Base legal

Distribuidora de carnes y alimentos Digeca S.A. es una empresa que ha logrado posicionarse en el mercado de productos cárnicos a nivel nacional, sus productos tienen una gran aceptación y confianza en el cliente objetivo. La empresa se encuentra legalmente constituida, cumpliendo con todos los requerimientos exigidos por los organismos de control de este país, entre ellos podemos mencionar los principales: SRI(Servicio de rentas internas), IESS (Instituto ecuatoriano de seguridad social), Superintendencia de compañías, permisos otorgados por el ministerio de salud ARCSA (Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria) , la Ilustre Municipalidad de Guayaquil, permisos otorgados por el Benemérito Cuerpo de Bomberos.

El constante crecimiento de la empresa ha permitido que esta innove y especialice sus productos nacionales e importados, cumpliendo con estrictas normas sanitarias de procesos, garantizando calidad, seguridad e inocuidad para los clientes. Los compromisos adquiridos en su cadena de valor y los altos valores éticos han permitido el adecuado desarrollo de la empresa en su actividad comercial, siendo en la actualidad uno de los principales proveedores de soluciones alimenticias dentro de la industria cárnica.

La empresa cumple con la normativa INEN 1338 emitida en el año 2012 por el instituto ecuatoriano de normalización, donde manifiesta que todo producto cárnico no debe presentar alteraciones o deterioros causados por microorganismos o cualquier agente biológico, físico o químico, también debe estar libre de materias extrañas.

Los procesos productivos se enmarcan en la Ley de Buenas Prácticas de Manufactura emitidos por el gobierno mediante acuerdo Ministerial MSP Nro. 4907, del 22 de Julio del 2014 oficio 294, donde se solicita expedir la normativa

técnica sanitaria para alimentos procesados, en la producción, distribución y comercialización de alimentación colectiva.

5.2 Medio ambiente

La empresa en la actualidad cuenta con el certificado de licencia ambiental emitido por la muy ilustre municipalidad de Guayaquil, bajo acuerdo ministerial No. 061 del ministerio del medio ambiente.

Las aguas utilizadas para el proceso de producción son tratadas en una planta de tratamiento, cumpliendo de esta manera con las normativas vigentes en los parámetros de descarga DBO (Demanda bioquímica de oxígeno) y DQO (Demanda química de oxígeno). Los desechos no aptos para el consumo como sangre, viseras, etc. son retenidos en el camal municipal para evitar la contaminación cruzada.

El reciclaje es una cultura organizacional en la empresa donde se maneja como política la reutilización del papel, cartón y plástico para labores administrativas donde no se encuentre incluido los procesos de producción. Los materiales que no puedan ser reutilizados son recolectados para la venta de material reciclable.

5.3 Proveedores

El departamento de control de calidad, es el encargado de calificar a los proveedores de materia prima y materiales que estén inmersos en los procesos de producción. Esta actividad se la realiza cada año donde la empresa exige a sus proveedores el fiel cumplimiento del buen manejo de prácticas de inocuidad y ambientales.

5.4 Público interno

La empresa cuenta en la actualidad con programas de capacitación externa para todos sus empleados.

Basado en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, la empresa ejecuta el plan de seguridad laboral y salud ocupacional con la intención de propender el normal desarrollo de las actividades diarias, previniendo y reduciendo los riesgos laborales, facilitando al trabajador los medios de seguridad necesarios para precautelar su vida. También capacitando al empleado para implantar una cultura de prevención y mitigación de riesgos.

5.5 Consumidores y clientes

Basados en los principios básicos de higiene, en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de productos cárnicos. Con el fin de garantizar que los productos tengan las condiciones sanitarias adecuadas y minimizar riesgos durante las etapas de la cadena de producción, se ha calificado con BPM (Buenas prácticas de manufacturas) en el año 2016. Se ha iniciado a certificar HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) para un obtener un control de calidad sistemático y consciente de los riesgos en todas las etapas de producción.

5.6 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al plan del buen vivir.

El proyecto se encuentra enmarcado en el objetivo tres del plan nacional del buen vivir año 2013-2017, donde indica que las empresas deben mejorar la calidad de vida de la población.

Las políticas y lineamientos de la empresa deben promover en la población y en la sociedad hábitos de alimentación nutritiva y saludable.

Según el Plan Nacional del Buen Vivir objetivo 3.6F, se debe fomentar en la población una alimentación saludable, nutritiva y equilibrada, para una vida sana y con menores riesgos de malnutrición y desórdenes alimenticios (vivir, 2013).

Con la ejecución del plan de negocios multinivel, la empresa beneficia directamente en el primer año a 216 familias, dándole oportunidades de trabajo a uno o más integrantes. También se benefician los consumidores al tratarse de productos que garanticen inocuidad alimentaria, tanto para el que lo adquiere como para el que los consume.

Los beneficiarios indirectos serían los proveedores de la empresa, en vista de que demandaría mayor cantidad de materia prima e insumos para su producción y comercialización.

CONCLUSIONES

Este plan de negocio está enfocado en un segmento de clientes que la empresa en la actualidad no cubre, desarrolla una propuesta basada en la identificación de una necesidad que tienen las familias por alimentarse de una manera saludable y sin complicaciones de tiempo.

El proyecto refleja una oportunidad en el mercado de venta al detalle, que en la actualidad no está siendo atendido por los competidores de manera eficiente.

Las empresas actuales desarrollan marketing mix para este segmento de clientes, la propuesta de Distribuidora de Carnes y Alimentos Digecca S.A. es desarrollar un marketing relacional para establecer relaciones rentables con los clientes en el tiempo.

La fuerza de venta multinivel dirigida a productos de consumo diario como los cárnicos, es una gran oportunidad para enlazar a los nuevos clientes con la empresa. El negocio multinivel o Multilevel Marketing (MLM) es una venta directa a consumidores, en pocas palabras, serán cadenas de ventas en las que se forman redes de asociados independientes obteniendo beneficios tanto de sus propias ventas como de las ventas de red.

Se estructuró un departamento comercial con una fuerza de ventas multinivel zonificada, a pesar de que en la actualidad las empresas que usan este modelo de negocio no aplican zonificación en su gestión de ventas. La idea de desarrollar la organización del territorio se debe a que el producto es de consumo diario y mínimo cada quince días un cliente fidelizado va a solicitar los productos para el consumo. El zonificar la fuerza de ventas será de gran fortaleza siendo el factor diferenciador de las redes multinivel actuales.

La inversión para el desarrollo de este plan de negocios está estimada en \$361,379 con una tasa interna de retorno del 27.91% y un valor actual neto de \$152,948 lo que hace atractivo y viable financieramente el proyecto.

REFERENCIAS

- 5fuerzasdeporter.com. (2016). Recuperado el 06 de junio de 2016, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- American Marketing Association. (10 de 3 de 2014). www.ama.org.
- ARCSA. (Diciembre de 2015). *Agencia de Nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec>: <http://www.controlsanitario.gob.ec/normativa-vigente/>
- Babbie, E. (1990). *Survey Research Methods*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Bargsted, C., & Kettlun, A. (2010). *Indicadores de evaluación de proyectos*. Santiago: Universidad de Chile.
- Beaver, M. •. (2010). *Introducción a la probabilidad y estadísticas Edición 13*. Mexico D.F. : Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Castillo, M. A. (2016). *ESTUDIOS INDUSTRIALES Industria de Ganadería de Carne* . Guayaquil: ESPAЕ -ESPOL 2016. Obtenido de <http://amchamgye.org.ec/>.
- CEDATOS. (Mayo de 2016). *Centro de Estudios y Datos* . Recuperado el 12 de Julio de 2016, de www.cedatos.com.ec: www.cedatos.com.ec
- Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). www.degerencia.com. Recuperado el 05 de junio de 2016, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- COMERCIO, C. E. (febrero de 2016). *AMCHAM GUAYAQUIL*. Recuperado el 22 de junio de 2016, de <http://amchamgye.org.ec>: <http://amchamgye.org.ec/agye/wp-content/uploads/industriaganaderia.pdf>
- COMERCIO, E. (16 de JUNIO de 2016). *EL COMERCIO*. Recuperado el 2016 de JULIO de 25, de <http://www.elcomercio.com/>: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cuatro-dudas-giran-torno-al.html>
- conceptosadministracion. (jueves 9 de diciembre de 2010). <http://conceptosadministracion.blogspot.com/>. Recuperado el 22 de junio de 2016, de <http://conceptosadministracion.blogspot.com/2010/12/analisis-pesta.html>
- Costa, A. C. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Alicante, España: Editorial Marfil S.A.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundmentos de Marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- ecuadorinmediato. (24 de agosto de 2015). <http://www.ecuadorinmediato.com/>. Recuperado el 22 de junio de 2016, de

http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818787126

EL CIUDADANO. (24 de agosto de 2015). *www.elciudadano.gob.ec*. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de <http://www.elciudadano.gob.ec/la-clase-media-ecuatoriana-aumento-casi-el-doble-en-10-anos/>

EL MERCURIO. (26 de noviembre de 2013). <http://www.elmercurio.com.ec/>. Recuperado el martes de marzo de 2016, de Diario independiente de cuenca: <http://www.elmercurio.com.ec/407276-ecuatorianos-destinan-entre-15-y-20-de-su-sueldo-a-ropa/#.Vuh2HulrLrc>

elproductor. (15 de enero de 2016). <http://elproductor.com/>. Recuperado el 21 de junio de 2016, de <http://elproductor.com/2016/01/15/ecuador-alimentos-procesados-ya-no-requieren-registro-sanitario/>

Fedegan. (1 de 1 de 2015).

Finnerty, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Publications Company.

Gaspar, J. (2004). *Planes de Contingencia*. Madrid: Ediciones Dias de Santos .

INEC. (2012). <http://www.inec.gob.ec/>. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=591%3Ainec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es

INEC. (30 de Marzo de 2016). *Ecuador en Cifras INEC*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI. (10 de Junio de 2016). www.propiedadintelectual.gob.ec. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (05 de Junio de 2016). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/comunicamos/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.

Kotler, P. (2000). *Dirección de mercadotecnia*. México: PRENTICE-HALL.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: PRENTICE HALL.


Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Lawrence J, G., & Chad J., Z. (2012). *Principios de administración financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- mercado, S. d. (13 de Octubre de 2011). *Control y poder de mercado*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec>: <http://www.scpm.gob.ec/marco-legal/ley-control-de-poder-del-mercado/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Resolución N° 11-2015*. Quito.
- Ministerio de Comercio Exterior. (Enero de 2015). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BoletinDiciembre14-final.pdf>
- MUNDIAL, B. (07 de Abril de 2016). <http://www.bancomundial.org>. Obtenido de <http://www.bancomundial.org>: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#3>
- Negocio, C. (8 de 2015). *www.crecenegocios.com*.
- Pedrós, D. M., & Millas, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Pimentel, E. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión*. Caracas: Edmundo Pimentel.
- PORTER, M. (1997). *Estrategia competitiva*. México: Editorial Continental S.A.
- Porter, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. Alay Ediciones.
- Porter, M. E. (2004). Profesor de la Universidad de Harvard. (T. Stuart, Entrevistador)
- Proecuador. (2012). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- Real Academia de la Lengua Española. (2016). *www.rae.es*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>
- Revista Gestión. (15 de Septiembre de 2015). *www.revistagestion.ec*. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/?p=17726>
- revistalideres.ec. (15 de abril de 2016). <http://www.revistalideres.ec/>. Recuperado el 06 de junio de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/desempleo-ecuador-aumento-marzo-2016.html>
- Rivera Camino, J., & de Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Robles, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: Red Tercer Milenio.

- Schiffman, I. G. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Ciudad de Mexico: Pearson.
- Secretaría de Planificación. (2012). *www.planificacion.gob.ec*. Obtenido de www.planificacion.gob.ec/wp-content/plugins/.../download.php
- Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma.
- Tamayo, M. T. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa S.A.
- Telégrafo, E. (26 de 04 de 2015). *EL CIUDADANO*. Recuperado el 26 de 07 de 2016, de <http://www.elciudadano.gob.ec/>: <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-avanza-en-la-reduccion-de-la-brecha-digital/>
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamento de Marketing*. Castellón de la Plana, España: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- TRABAJO, M. D. (22 de Diciembre de 2015). *MINISTERIO DE TRABAJO*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://www.trabajo.gob.ec/>: <http://www.trabajo.gob.ec/usd-366-sera-el-salario-basico-que-regira-en-el-2016/>
- vivir, S. N. (2013). *Buen vivir Plan nacional 2013 2017*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-3.-mejorar-la-calidad-de-vida-de-la-poblacion#tabs2>
- www.elmercurio.com.ec*. (05 de noviembre de 2015). Recuperado el 22 de junio de 2016, de <http://www.elmercurio.com.ec/501987-carne-roja-tiene-5-sustitutos/#.V2qFprjhDIU>

ANEXOS

ANEXO 1. Carta autorización de empresa



Guayaquil, 29 de marzo del 2016

Señor, Ingeniero
GUILLERMO VITERI S.
Director de la Carrera Administración de Ventas
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
Presente

De mi consideración:

A petición de las partes interesadas y por medio del presente documento, autorizamos a los estudiantes egresados:

- Ricardo William Cedeño Pasmño C.I. 0917010456
- Araujo Bayona Daniel Fernando C.I. 0915565741

Para presentar como proyecto de titulación **"PLAN DE NEGOCIO PARA COMERCIALIZAR PRODUCTOS CÁRNICOS DIRIGIDO A UN NUEVO SEGMENTO DE CLIENTES EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CARNES Y ALIMENTOS DIGECA S.A. EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2017"**.

Les facultamos a los estudiantes en mención para hacer uso de nuestro proyecto con la finalidad de facilitar su plan de negocios para la titulación en Ingeniería de Administración de Ventas.

Atentamente

Giovanni Vintimilla A.
Gerente General
DIGECA S.A.
RUC: 0992618728001

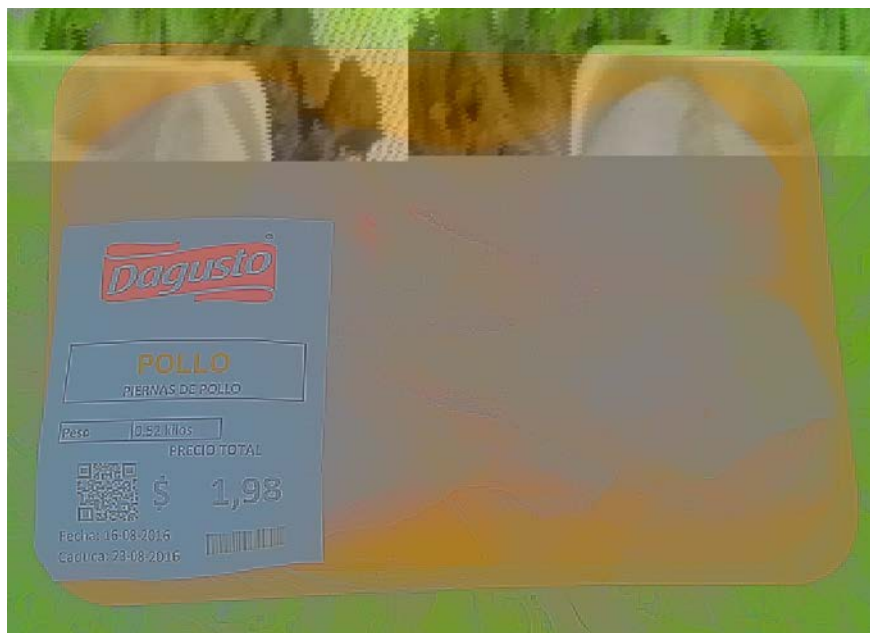
Guayaquil: Lotización Industrial INMACONSA, Calle Los Cruellos, Mz. 12, Solar 23 entre Cedros y Calle Beta • Teléfonos: 04-2114223 / 3861 / 3662
Quito: El Inca, Av. Eloy Alfaro E13-46 y Las Palmeras • Teléfono: 02-3262154
Portoviejo: Av. Manta, frente al Diario Manabita, Complejo de Bodegas Parque Metropolitano • Teléfono: 05-2933488
www.digeca.com

Anexo 2. Productos

Pechuga entera en bandeja con film PVC



Piernas de Pollo en Bandeja Film PVC



Carne pura de cerdo en atmósfera controlada



Chuleta de brazo de cerdo rebanada empacada al vacío



Hamburguesa de res en atmósfera controlada



Carne suave de res en atmósfera controlada.



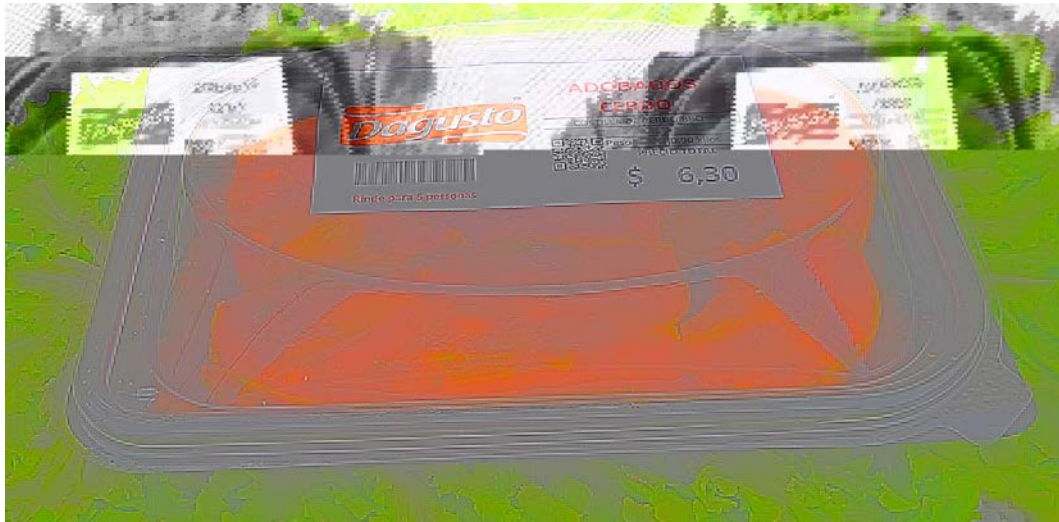
Carne de estofado en atmósfera controlada



Productos adobados: Piernas de pollo



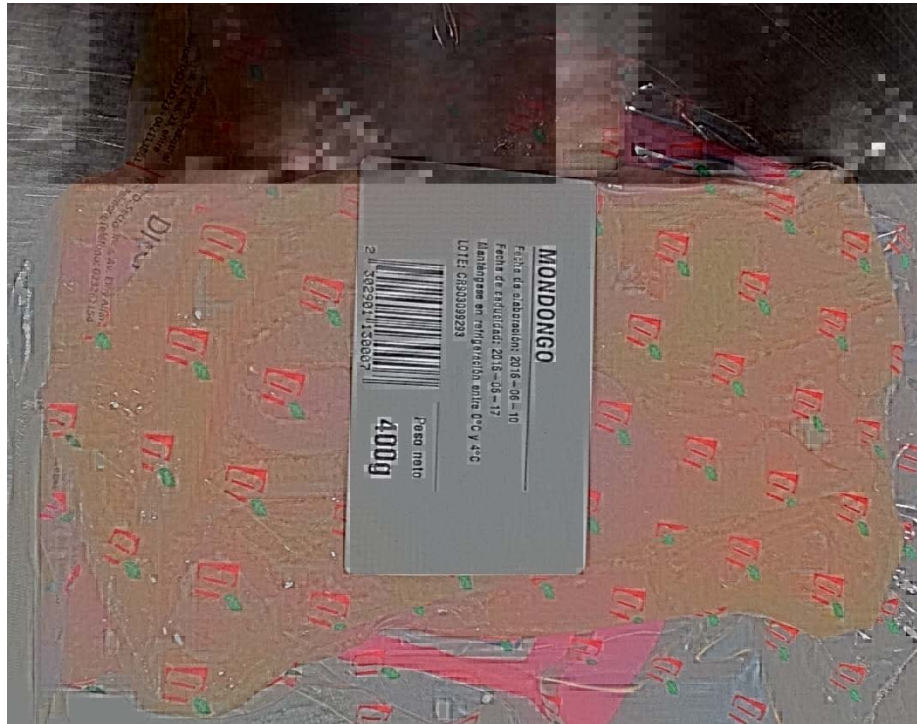
Productos adobados: Costilla de cerdo BBQ



Chuleta rebanada empacada al vacío



Mondongo de res empacado al vacío



Costilla rebanada empacada al vacío



Anexo 3. Instrumento de recolección de datos: Encuesta



FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DEL VENTAS

ESTUDIO DE MERCADO, PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS DIRIGIDOS AL CONSUMIDOR FINAL (NUEVO SEGMENTO) EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL BAJO EL MODELO DE VENTAS MULTINIVEL

ENCUESTA PARA DETERMINAR E IDENTIFICAR EL POTENCIAL CLIENTE, DEMANDA DE PRODUCTOS Y SERVICIO AGREGADO A LOS PRODUCTOS

Buen día, estamos realizando una encuesta a los consumidores para conocer sobre la cantidad en libras o dólares que consumen las familias, también conocer sobre el servicio que se puede ofrecer. Esta encuesta tomará no más de 5 minutos. La información a facilitar es de carácter confidencial. Se utilizará solo para generar estadísticas necesarias para nuestra investigación.

0 Código del encuestador:

1 Encuesta Nº

2 ¿Es usted la persona que realiza las compras en su hogar?

2.1 Si

2.2 No

Si es no, pasar a pregunta 14 datos generales y fin de la encuesta

3 ¿Favor indicar el numero de personas que tiene su familia?

3.1 Numero de personas

4 ¿Cuánto es su presupuesto semanal para adquirir carne de res, pollo y cerdo?

4.1 USD

5 De ese presupuesto en la pregunta 4, ¿como lo repartiría usted?

	US\$	Libras
5.1 Cerdo		
5.2 Res		
5.3 Pollo		
5.4 Total gastado a la semana		

6 ¿Por lo general dónde adquiere productos cárnicos? (seleccione solo uno, el de mayor frecuencia)

6.1 supermercado	<input type="text"/>	----> ¿Cuál?	<input type="text"/>
6.2 Tienda/Barrio	<input type="text"/>		<input type="text"/>
6.3 Frigorífico/Tercena	<input type="text"/>	----> ¿Cuál?	<input type="text"/>
6.4 Mercado	<input type="text"/>	----> ¿Cuál?	<input type="text"/>

7 ¿Cuál es la frecuencia de compra de los siguientes ?

Frecuencia	Pollo	Res	Cerdo
7.1 Diaria			
7.2 Semanal			
7.3 Quincenal			
7.4 Otra Frecuencia			

8 Cuando realiza compras de los producto que a continuación detallo, ¿ Cuales son las tres razones que más influyen en su decisión c Califique con 1 la más importante, y con 2 y 3 las que le siguen en importancia

Característica	Pollo	Res	Cerdo
8.1 Registro Sanitario			
8.2 Frescura			
8.3 Marca			
8.4 Suavidad			
8.5 Presentación			
8.6 Precio			
8.7 Calidad /Secos			

9 Los productos cárnicos pre elaborados vienen empacados al vacío, adobados, y listos para la sartén o la cacerola.

¿Usted ha comprado estos productos los ultimos 3 Meses?

9.1	Sí los he comprado	<input type="text"/>
9.2	No los he comprado	<input type="text"/>
9.2.1	Conteste si la respuesta es NO	<input type="text"/>
9.2.2		Prefiero preparar yo mismo
9.2.3		No he tenido la curiosidad
9.2.4		Me parece que no son frescos
9.2.5		Son más caros
		Otra razón. ¿Cuál?

10 ¿Le gustaría que estos productos cárnicos le lleguen a su domicilio?

10.1	Si	
10.2	No, especifique el porque	
10.2.1		Prefiero comprar personalmente (Ver lo que se compra)
10.2.2		Cuando solicito a domicilio no me envían completo
10.2.3		Cuando solicito a domicilio la calidad no es buena
10.2.4		Otra alternativa

11 ¿Cuándo pide productos a domicilio, que medios usa para pagar su factura ?

11.1	Tarjeta Crédito	
11.2	Efectivo	
11.3	Cheque	
11.4	Dinero Electrónico	
11.5	Le dan crédito directo	

12 Si hubiera un servicio en el cual usted pudiera elegir la carne que consume (res, pollo, cerdo), de un catálogo o folleto, y se la envíen a domicilio ¿Estaría usted interesado en probar este servicio?

12.1	Si	
12.2	No	Si la respuesta es no, ¿nos podría decir por qué?
12.2.1		

DATOS GENERALES

13 Nombre del encuestado

--

14 En que sector habita

14.1	Noroeste	
14.2	Noreste	
14.3	Suroeste	
14.4	Sureste	
14.5	Vía a la costa	
14.6	Vía Terminal T. - Pascuales	
14.7	Samborondón	
14.8	Aurora Daule	

15 Edad del encuestado

15.1	Entre 20 y 30 años	
15.2	Entre 30 y 40 años	
15.3	Entre 40 y 50 años	
15.4	Entre 50 y 60 años	
15.5	Mayor a 60 años	

16 Sexo

16.1	Hombre	
16.2	Mujer	

17 Fecha de la encuesta

17.1	Día	
17.2	Mes	
17.3	Año	

GRACIAS por su colaboración

Anexo 4. Lista de precios de productos multinivel

LISTA DE PRECIOS PVP MULTINIVEL

Código	Producto	Empaque	Presentación	Precio kilos
POLLO				
P001	Pollo entero	Funda al Vacío	Por unidades	\$ 3.32
P002	Pollo sin menudo	Funda al Vacío	Por unidades	\$ 3.60
P003	Pollo en presas al con menudo	Funda al Vacío	Por unidades	\$ 3.32
P004	Pollo sin menudo en presas	Funda al Vacío	Por unidades	\$ 3.60
P005	Piernas y cadera	Funda al Vacío	Por unidades	\$ 3.60
P006	Pechuga de Pollo con piel	Funda al Vacío	Por unidades	\$ 4.40
P007	Pechuga de Pollo sin Piel	Funda al Vacío	Por unidades	\$ 4.60
P008	Filete de pechuga	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 5.61
P009	Filete de pierna	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.50
P010	Alitas de pollo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.00
P011	Muslo de pollo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.50
P012	Pollo para sopas	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.50
P013	Filete de muslo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 5.50
P014	Medio pollo sin menudo	Funda al Vacío	Por unidades	\$ 3.60

Código	Producto	Empaque	Presentación	Precio kilos
RES				
R001	Filete especial de pulpa	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 9.26
R002	Filete económico de Res	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 8.50
R003	Pulpa de res entera	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 9.00
R004	Estofado en cuadros	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 5.50
R005	Lomito de Res	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 5.50
R006	Lomo de asado entero	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 10.20
R007	Lomo de asado fileteado	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 10.50
R008	Lomo Fino	Funda al Vacío	Por unidades	\$ 14.59
R009	Costilla de res carnuda	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 3.90
R010	Hueso carnudo	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 2.20
R011	Chucuzuela	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 2.50
R012	Molida tipo 1	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.40
R013	Molida tipo 2	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.50
R014	Picaña	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 9.92
R015	Bife de Chorizo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 9.92
R016	Tira de Asado	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 9.92
R017	Ossobuco	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.00
R018	Mondongo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 7.06
R019	Hígado Entero o Filete	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 7.00
R020	Corazón de Res	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.00
R021	Salón de Res	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 8.50
R022	Pata de res cortadas	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.00

Código	Producto	Empaque	Presentación	Precio kilos
CERDO				
C001	Lomo de asado de cerdo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 9.30
C002	Lomo fino de cerdo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 9.30
C003	Chuleta de pierna	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 5.80
C004	Chuleta de costilla	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 6.50
C005	Chuleta de lomo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 6.50
C006	Chuleta de nueca	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 6.00
C007	Hueso carnudo de cerdo	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 2.50
C008	Patitas corte peinilla	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 2.50
C009	Costillar entero	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 6.50
C010	Fritada de cerdo / carne de asad	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.00
C011	Pulpa de pierna cerdo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 5.50
C012	Pulpa de brazo cerdo	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 5.00
C013	Pierna entera corte americano	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 5.00
C014	Brazo entero corte americano	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 4.50
C015	Babi back Ribs	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 12.50
C016	Panceta tecla	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 12.50
C017	Cuero con grasa	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 3.50
C018	Cuero sin grasa lomo	Funda al Vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 3.80
C019	Lomo vetado / Nuca sin hueso	Bandeja al vacío	450 gramos o 1kilo	\$ 6.00



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Araujo Bayona, Daniel Fernando ; Cedeño Pasmiño, Ricardo William**, con **C.C: # 0915565741 ; 0917010456** autores del trabajo de titulación: **Plan de negocio para comercializar productos cárnicos a un nuevo segmento de clientes en el segundo trimestre 2017 en la empresa Digeca S.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **27 de agosto de 2016**

f. _____

Araujo Bayona, Daniel Fernando

C.C: 0915565741

f. _____

Cedeño Pasmiño Ricardo William

C.C: 0917010456

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocio para comercializar productos cárnicos a un nuevo segmento de clientes en el segundo trimestre 2017 en la empresa Digeca S.A.		
AUTOR(ES)	Daniel Fernando, Araujo Bayona ; Ricardo William, Cedeño Pasmíño		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Álvaro Fernando, Andrade Ramírez		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de Agosto de 2016	No. DE PÁGINAS:	150
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sector alimenticio, Comercialización		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	MULTINIVEL; VALOR AGREGADO; NUEVO SEGMENTO; RENTABILIDAD; NUEVAS TENDENCIAS; SERVICIO A DOMICILIO		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El plan de negocios multinivel con productos de valor agregado cárnico para un nuevo segmento de clientes en la ciudad de Guayaquil en el sector norte, nace de la necesidad de satisfacer a las familias lo mejor en productos de res, pollo y cerdo en estado natural, adobados y listos para su cocción inmediata, debido a las nuevas tendencias de consumo que en la actualidad se está reflejando por la poca disponibilidad de tiempo para elaborar los alimentos para nuestra familia. Distribuidora de carnes y alimentos Digeca S.A. será la pionera en manejar una red de mercadeo en alimentos con especialización en carnes. Identificada esta nueva tendencia de consumo, se suma la necesidad de la empresa en reducir su cartera y mejorar su rentabilidad llegando este nuevo segmento de cliente. Para ejecutar el proyecto, se requiere una Inversión total de \$362.000. El 80% de ésta Inversión será financiado en el mercado de valores con tasa de interés fija a 5 años, esta inversión servirá exclusivamente para el fortalecimiento de nuestra logística para contar con un eficiente servicio a domicilio, alquiler de oficinas para reclutamientos en las zonas de cobertura, materiales físicos y virtuales utilizados como herramientas de trabajo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2968112	E-mail: ricardocp1976@hotmail.es daniel.araujo76@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Sempértegui Cali, Mariela Johanna		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			