



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO**  
**COMERCIAL**

**TEMA**

**PLAN DE VENTAS PARA AUMENTO DE LA COBERTURA DE**  
**MERCADO DE LA EMPRESA MEAT COMPANY MEATSCOM S.A**

**Tutor**

**MAE. OMAR MARTINEZ JIMENEZ**

**Autor**

**HELIO ANTONIO BERMÚDEZ FRANCO**

**Guayaquil, 2019**

**FICHA DE REGISTRO**

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:** PLAN DE VENTAS PARA AUMENTO DE LA COBERTURA DE MERCADO DE LA EMPRESA MEAT COMPANY MEATSCOM S.A

**AUTOR:** BERMÚDEZ FRANCO HELIO ANTONIO

**REVISORES:**

MAE. ING. OMAR MARTINEZ JIMENEZ

**INSTITUCIÓN:** UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE

**FACULTAD:** ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:**

INGENIERÍA COMERCIAL

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 2019

**N. DE PAGS:** 193

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación Comercial y Administración

**PALABRAS CLAVE:**

Cliente – Post Venta – Procesos – Gestión de Personal y Administración

**RESUMEN:**

EL SECTOR DE CÁRNICOS Y EMBUTIDOS EN EL ECUADOR ES UNO DE LOS MÁS REPRESENTATIVOS A NIVEL ECONÓMICO PARA EL PAÍS. LOS CÁRNICOS SON CONSIDERADOS PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO Y SON ALIMENTOS CON ALTO GRADO DE DEMANDA, QUE SIEMPRE DEBEN SER CONSERVADOS DE LA MEJOR MANERA PARA LLEGAR EN ÓPTIMAS CONDICIONES AL CONSUMIDOR FINAL. LA VENTA DE ESTE TIPO DE MERCADERÍA DEBE SER BIEN PLANIFICADA PARA EVITAR PÉRDIDAS SIGNIFICATIVAS Y CONTRIBUIR A QUE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA GENERE LOS MÁXIMOS BENEFICIOS POSIBLES.

EL PROPÓSITO DE ESTA PRESENTACIÓN BUSCA LOGRAR LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA EN LO CONCERNIENTE A CAPTACIÓN DE CLIENTES Y POSICIONAR LA MARCA DE EMBUTIDOS EL SABROSÓN COMO UNA DE LAS MÁS COMPETITIVAS DE ESTE MERCADO. DE ESTA MANERA LA EMPRESA BUSCA ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DESIGNAR LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO A PERSONAL COMPETENTE QUE GARANTICE UN CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE VENTA.

LOS RESULTADOS FINALES SE VERÁN REFLEJADOS EN LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS A IMPLEMENTAR PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN EL CAMPO.

**N. DE REGISTRO (en base de datos):**

**N. DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO PDF:**

SI

NO

<b>CONTACTO CON AUTOR:</b> BERMUDEZ FRANCO HELIO ANTONIO	<b>Teléfono:</b> 0985041085	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:hantoniobf9424@hotmail.com">hantoniobf9424@hotmail.com</a> <a href="mailto:hbermudezf@ulvr.edu.ec">hbermudezf@ulvr.edu.ec</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Ph.D Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: <a href="mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec">riturraldes@ulvr.edu.ec</a> MSc. Econ Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a>	

**Quito:** Av. Whympers E7-37 y Alpallana, edificios Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/1; y en la Av. 9 De Octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 042569898/9. Fax (593 2) 2509054

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Tesis Carnicos Sabroson.docx (D45072116)  
**Submitted:** 12/5/2018 2:27:00 PM  
**Submitted By:** omartinezj@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 7 %

### Sources included in the report:

TESIS MARIUXI.docx (D14554809)  
Velasco Llerena Verónica Gissela.docx (D43011036)  
TESIS MAESTRIA ING. TRAVEZ.docx (D11275780)  
<https://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>  
<https://www.monografias.com/trabajos105/presupuesto-empresa/presupuesto-empresa.shtml>  
<http://www.esencialblog.es/es/la-mejor-definicion-de-lo-que-es-un-emprendedor/>  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2835>  
<http://repositorio.utC.edu.ec/bitstream/27000/2158/1/T-UTC-3444.pdf>  
[http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10868/1/Isaac%20Benito%20Cabrera%20Piedra%20\(Biblioteca\).pdf](http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10868/1/Isaac%20Benito%20Cabrera%20Piedra%20(Biblioteca).pdf)  
<https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/costa-produccion-carnederos-ganado-consumo.html>  
<http://www.deskmag.com/en/the-most-popular-online-tools-to-manage-a-coworking-space-937/2>  
[http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/9805/1/Victor%20herrera%20y%20Kathy%20Alverca%20\(2\).pdf](http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/9805/1/Victor%20herrera%20y%20Kathy%20Alverca%20(2).pdf)  
<https://www.gestiopolis.com/costo-capital-promedio-ponderado-ccpp-wacc/>  
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/933>  
<http://blogs.funiber.org/blog-proyectos/2014/01/08/analisis-evaluacion-financiera-de-proyectos-de-inversion-la-aplicacion-de-van-tir-y-trk>  
<http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-carnicos-ecuador.html>  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1615/3/Creaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20procesadora%20y%20comercializadora%20de%20carnes%20y%20embutidos%20en%20el%20Cant%C3%B3n%20Naranjito.pdf>

### Instances where selected sources appear:

122

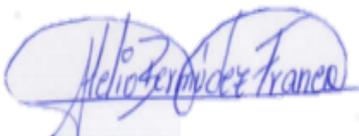
## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El egresado HELIO ANTONIO BERMÚDEZ FRANCO, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cede los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar un PLAN DE VENTAS PARA AUMENTO DE LA COBERTURA DE MERCADO DE LA EMPRESA MEAT COMPANY MEATSCOM S.A.

Autor:



**HELIO ANTONIO BERMUDEZ FRANCO**  
**C.I. 0919381483**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE VENTAS PARA AUMENTO DE COBERTURA DE MERCADO DE LA EMPRESA MEAT COMPANY MEATSCOM S.A, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE VENTAS PARA AUMENTO DE LA COBERTURA DE MERCADO DE LA EMPRESA MEAT COMPANY MEATSCOM S.A”, presentado por el estudiante BERMÚDEZ FRANCO HELIO ANTONIO, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniero Comercial, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



---

MAE.ING.OMAR MARTÍNEZ JIMÉNEZ

C.I. 0909937104

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, Padre todopoderoso por sus bendiciones y haberme brindado la oportunidad de llegar a esta etapa de mi vida.

Un agradecimiento especial a mis queridos padres Antonio y Verónica, a mis abuelitas Señora Mary Johnson de Bermúdez y Señora Zoila Veloz, a mis tíos Bermúdez Johnson quienes desde mis inicios estudiantiles me han sabido guiar, a mis tías Franco Veloz y sentimiento de gratitud para el Sr. Elias Peralta y Sra. Roxana Molina de Peralta, por su apoyo siempre, a Don Gustavo Peralta y Doña Estela de Peralta por brindarme su confianza y al señor Fabián Freile por guiarme profesionalmente.

A cada uno de los docentes de la Facultad de Administración quienes aportaron con los conocimientos necesarios en cada semestre de mi carrera y en especial a mi tutor de tesis Máster Omar Martínez Jiménez por su asesoramiento en la elaboración del presente proyecto de investigación.

Helio Bermúdez Franco

## DEDICATORIA

El presente proyecto es dedicado a mis padres quienes con su apoyo incondicional se transformaron en mi fortaleza diaria para sacar adelante mis sueños en momentos de adversidad y toda mi familia por ser las personas que han contribuido significativamente para lograr mi objetivo.

Helio Bermúdez Franco

# ÍNDICE GENERAL

Contenido	
FICHA DE REGISTRO.....	ii
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xix
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I.....	2
1.1 Tema .....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del Problema .....	9
1.4 Sistematización del Problema .....	9
1.5 Objetivos de la investigación .....	9
1.6 Justificación de la investigación. ....	9
1.7 Delimitación de la investigación.....	10
1.8 Idea a defender.....	10
Capítulo II .....	11
2.1 Análisis del sector de la comercialización de carnes y embutidos en el Ecuador .....	11
2.2 Antecedentes de la empresa .....	12
2.3 Antecedentes de la investigación .....	13
2.4 Fundamentación teórica .....	19
2.4.1 Administración de ventas .....	19
2.4.2 Programa de ventas.....	19
2.4.3 Declaración de Misión .....	19
2.4.4 Declaración de la visión y valores de una empresa .....	19
2.4.5 Análisis del entorno interno y externo .....	20
2.4.6 Cadena de Valor .....	21
2.4.7 Matriz DAFO .....	22
2.4.8 Etapas del proceso de ventas .....	22
2.4.9 Diseño de procedimientos.....	23
2.4.10 Recursos .....	24

2.4.11	Políticas .....	25
2.4.12	Objetivos de ventas.....	25
2.4.13	Marketing Mix ó Mezcla de Marketing .....	25
2.4.14	Elección de la estrategia.....	26
2.4.15	Organización de la fuerza de ventas .....	27
2.4.16	Elaboración del pronóstico de ventas .....	27
2.4.17	Determinación de territorios .....	28
2.4.18	Establecimientos de cuota de ventas por vendedor y territorio.....	29
2.4.19	Reclutamiento y selección de personal.....	29
2.4.20	Tamaño de la fuerza de ventas .....	31
2.4.21	La capacitación de la fuerza de ventas.....	32
2.4.22	Plan de incentivo y concursos de ventas.....	33
2.4.23	Elementos de evaluación y control .....	33
2.4.24	Análisis Financiero.....	35
2.4.25	Administración del capital de trabajo .....	35
2.4.26	Políticas de crédito y cobranza.....	35
2.4.27	Análisis Financiero.....	35
2.5	Marco Conceptual.....	35
2.5.1	Mercado Meta:.....	35
2.5.2	Portafolio de marca.....	35
2.5.3	Despostar .....	36
2.5.4	Cobertura de mercado .....	36
Capítulo III	.....	37
3.1	Tipo de Investigación.....	37
3.2	Enfoque de la investigación .....	37
3.3	Técnicas de investigación .....	37
1.	Encuesta.....	38
2.	Observación .....	38
3.	Entrevista .....	38
3.4	Población y muestra.....	39
3.5	Resultados de la investigación .....	40
3.5.1.1	Resultado de las encuestas .....	40
4.5.2	Resultado de la observación.....	58
4.5.2.1	Ficha N° 1: Observación de la gestión de la fuerza de ventas en el campo .....	58
4.5.2.2	Ficha N°2 Observación de quejas que presentan los clientes .....	59
4.5.2.3	Ficha N°3 Observación gestión del chofer y ayudante en el campo .....	60
4.5.3	Resultados de la entrevista.....	61
4.5.3.1	Primera Entrevista.....	61

4.6	Análisis situacional de Meat Company Meatscom S.A .....	66
4.6.2	Análisis Externo.....	69
4.6.2.1	Análisis de la competencia .....	69
4.6.2.2	Análisis de Precios.....	71
4.7	Análisis de los Resultados.....	74
4.7.2.1	Análisis de resultados de la encuesta.....	75
4.7.2.2	Análisis de los resultados de la observación .....	76
4.7.3	Análisis de los resultados de la entrevista.....	77
4.8	Diseño Matriz DAFO.....	78
Capítulo IV.....		80
4.1	Misión .....	80
4.2	Visión.....	80
4.3	Valores corporativos .....	80
4.4	Descripción de la actividad del negocio.....	81
4.5	Cadena de Valor del sector de cárnicos y embutidos.....	82
4.6	Mercado meta: .....	83
4.6.1	Restaurantes.....	83
4.6.2	Hoteles.....	83
4.6.3	Tercenas .....	83
4.6.4	Servicios de Caterings.....	83
4.6.5	Tiendas y Minimarkets.....	83
4.7	Descripción del proceso de ventas de Meat Company Meatscom S.A .....	83
	Etapa Uno: Buscar prospectos de clientes.....	84
	Etapa Dos: Inicio del Trato con el cliente.....	85
	Etapa Tres: Calificar los prospectos .....	86
	Etapa Cuatro: Presentación del mensaje de ventas .....	87
	Etapa Cinco: Cerrar la venta .....	88
	Etapa Seis: Servicio de entrega del producto .....	89
	Etapa Siete: Servicio de Postventa.....	90
4.8	Políticas del departamento de Ventas .....	91
4.9	Marketing Mix .....	96
4.9.1	Producto .....	96
4.9.1.3	Productos derivados del pollo.....	99
4.9.2	Precio.....	114
4.9.3	Promoción .....	115
4.9.4	Plaza.....	115
4.10	Capacidad Instalada .....	116
4.10.1	Capacidad instalada Línea de Res .....	116

4.10.2	Capacidad instalada de Línea de Cerdo.....	117
4.10.3	Capacidad instalada Línea de Pollo .....	118
4.10.4	Capacidad instalada Línea de Embutidos .....	118
4.11	Objetivos de Ventas: .....	119
4.11.1	Objetivos cualitativos .....	119
4.11.2	Objetivos cuantitativos .....	119
4.11.3	Recursos necesarios para cumplir los objetivos.....	119
4.12	Puestos que conforman el departamento de ventas .....	120
4.13	Estructura organizacional del departamento de ventas con puestos existentes. ....	120
4.14	Descripción de Puestos del departamento de ventas .....	121
4.14.1	Descripción del puesto Jefe de Ventas.....	121
4.14.2	Descripción del puesto Asistente de Ventas .....	122
4.14.3	Descripción del puesto vendedor.....	123
4.14.4	Descripción del puesto Chofer repartidor de producto .....	124
4.14.5	Descripción del puesto ayudante recaudador/repartidor de producto.....	125
4.15	Reclutamiento y Selección del personal de ventas.....	126
4.16	Evaluación del Desempeño de la fuerza de ventas.....	130
4.17	Tamaño de la fuerza de ventas de Meat Company Meatscom S.A .....	130
4.18	Remuneración e incentivos .....	130
4.19	Plan de acción para el aumento de cobertura de mercado.....	132
	Vendedor A:.....	133
	Vendedor B:.....	133
	Vendedor C: .....	133
	Vendedor D:.....	134
	Vendedor E: .....	134
4.20	Plan de Capacitación.....	136
4.21	Recursos necesarios a implementar por la empresa .....	138
4.21.1	Geo gestión .....	138
4.21.2	Geo Tab o servicio de gestión de flotas .....	139
4.21.3	Módulo de Aplicación Dobra Net .....	139
4.22	Costos de recursos a implementar.....	140
4.22.1	Gasto mensual estimado para el departamento de ventas de Meat Company Meatscom S.A en relación a los recursos implementados. ....	140
4.23	Territorios y cuotas de ventas de Meat Company Meatscom S.A .....	141
4.24	Determinación de la demanda.....	144
4.25	Presupuesto mensual del departamento de ventas por sueldos y beneficios .....	147
4.26	Estados financieros .....	148
4.26.1	Estado de resultado proyectado .....	148

4.26.2	Estado de Flujos de Efectivo.....	149
4.26.3	Calculo del Van y la Tir del proyecto.....	150
CONCLUSIONES.....		151
BIBLIOGRAFÍA.....		153

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas Líderes en comercialización de Cárnicos.....	2
Tabla 2. Ventas por línea de producto del año 2016 Meat Company Meatscom S.A .....	3
Tabla 3. Productos de mayor comercialización año 2016 .....	3
Tabla 4. Cantidad de Productos que la empresa comercializó en año 2016 .....	3
Tabla 5. Número de clientes captados por mes año 2016.....	4
Tabla 6. Cantidad de devoluciones por mes año 2016 y 2017.....	5
Tabla 7. Ventas totales en dólares año 2016 por mes y línea de producto .....	6
Tabla 8. Ventas del Primer semestre 2017 en dólares .....	7
Tabla 9. Ventas del segundo semestre 2017 en dólares.....	7
Tabla 10. Ventas totales 2017 por línea de producto.....	8
Tabla 11. Producción agropecuaria por provincias al 2014.....	11
Tabla 12. Resumen de antecedentes de Proyectos investigativos.....	18
Tabla 13. Variables del entorno interno y externo de una empresa .....	20
Tabla 14. Símbolos aplicados en el diseño de flujogramas .....	24
Tabla 15. Tipos de Recursos .....	25
Tabla 16. Tipos de pronósticos de ventas .....	28
Tabla 17. Tipos de mediciones de salida .....	34
Tabla 18. Tabla de frecuencias de los Tipos de negocios atendidos.....	40
Tabla 19. Tabla de frecuencias de los Sectores con mayor número de clientes .....	41
Tabla 20. Tabla de frecuencias líneas de producto de mayor consumo del cliente .....	42
Tabla 21. Tabla de frecuencias de la procedencia preferida del cliente .....	43
Tabla 22. Frecuencia monto promedio de compras en dólares.....	44
Tabla 23. Tabla de frecuencias de los medios de pago que utilizan los clientes .....	45
Tabla 24. Frecuencia de pedidos de cárnicos y embutidos .....	46
Tabla 25. Tabla de Frecuencias de los días de la semana con mayor cantidad de pedidos .....	47
Tabla 26. Tabla de Frecuencias de los días de mayor recepción de los pedidos .....	48
Tabla 27. Frecuencias de horarios que los clientes prefieren recibir productos .....	49
Tabla 28. Frecuencias aspectos relevantes para escoger proveedor .....	50
Tabla 29. Alternativas de la pregunta 12 de la encuesta.....	51
Tabla 30. Frecuencias de la pregunta 12 de la encuesta .....	51
Tabla 31. Frecuencias de productos de res preferidos por los clientes .....	52
Tabla 32. Productos de cerdo preferidos por los clientes .....	53
Tabla 33. Tabla de frecuencias de los productos de pollo que adquieren los clientes .....	54
Tabla 34. Frecuencia pregunta 16.....	55
Tabla 35. Frecuencia de los productos de embutidos adquiridos por el cliente.....	56
Tabla 36. Ficha de observación de la gestión de un vendedor.....	58
Tabla 37. Ficha de observación de las quejas que presentan los clientes .....	59
Tabla 38. Ficha de observación de gestión del chofer y ayudante en el campo .....	60
Tabla 39. Áreas que conforman Meat Company Meatscom S.A .....	66
Tabla 40. Principales Proveedores de la empresa.....	68
Tabla 41. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del análisis interno.....	69
Tabla 42. Ventas de Empresas comercializadoras de cárnicos entre 2016 y 2017 .....	70
Tabla 43. Comparativo de precios en kilogramos Meat Company frente competencia año 2018 .....	71
Tabla 44. Comparativo de precios en kilogramos Meat Company frente competencia en productos derivados del cerdo año 2018 .....	72
Tabla 45. Comparativo de precios en kilogramos Meat Company frente competencia en productos derivados del pollo .....	72
Tabla 46. Comparativo de precios en kilogramos Meat Company frente competencia en embutidos año 2018.....	73

Tabla 47. Comparativo de precios en kilogramos Meat Company frente competencia en productos derivados del embutidos línea especial año 2018.....	74
Tabla 48. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del análisis externo .....	74
Tabla 49. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de encuesta .....	76
Tabla 50. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la herramienta de observación.....	77
Tabla 51. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la herramienta de la entrevista .....	78
Tabla 52. Matriz DAFO .....	78
Tabla 53. Matriz DAFO .....	79
Tabla 54. Clasificación de las políticas de ventas .....	91
Tabla 55. Cortes de res que conforman el portafolio de Meat Company Meatscom s.a.....	97
Tabla 56. Cortes de res que conforman el portafolio de Meat Company Meatscom S.A.....	98
Tabla 57. Cortes de pollo que conforman portafolio Meat Company Meatscom S.A.....	100
Tabla 58. Embutidos económicos y especiales.....	100
Tabla 59. Ficha chorizo colonial rojo.....	101
Tabla 60. Ficha chorizo colonial naranja.....	102
Tabla 61. Ficha longaniza roja .....	103
Tabla 62. Chorizo cuencano crudo .....	104
Tabla 63. Ficha chorizo colonial ahumado.....	105
Tabla 64. Ficha Chorizo cuencano parrillero .....	106
Tabla 65. Ficha Chorizo cervecero ahumado .....	107
Tabla 66. Ficha Chorizo alemán.....	108
Tabla 67. Ficha Chorizo uruguayo .....	109
Tabla 68. Ficha chorizo argentino .....	110
Tabla 69. Ficha chorizo ranchero .....	111
Tabla 70. Ficha Salchicha Hot dog.....	112
Tabla 71. Ficha morcilla.....	113
Tabla 72. Lista de precios en (Kg) de productos de cerdo.....	114
Tabla 73. Lista de Precios en (Kg) de productos de res .....	114
Tabla 74. Lista de precios en (Kg) de línea de pollo .....	114
Tabla 75. Lista de precios línea de embutidos en (Kg) .....	115
Tabla 76. Línea de Res capacidad instalada en Kilogramos.....	116
Tabla 77. Cantidad de piernas de res despostadas por período.....	117
Tabla 78. Línea de Cerdo capacidad instalada en (Kg) .....	117
Tabla 79. Peso canales de cerdo .....	117
Tabla 80. Línea de pollo capacidad instalada en (Kg).....	118
Tabla 81. Peso promedio pollos despostados Kilogramos .....	118
Tabla 82. Línea de Embutidos Capacidad Instalada en Kilogramos .....	119
Tabla 83. Puestos del área de ventas .....	120
Tabla 84. Descripción de puesto Jefe de Ventas .....	121
Tabla 85. Descripción del puesto del Asistente de Ventas .....	122
Tabla 86. Descripción de Puesto del vendedor.....	123
Tabla 87. Descripción de Puesto Chofer Repartidor de Producto .....	124
Tabla 88. Descripción del Puesto Ayudante recaudador / repartidor de producto.....	125
Tabla 89. Remuneración del personal de ventas .....	131
Tabla 90. Gastos del personal de ventas .....	131
Tabla 91. Ejemplo de cálculo de comisión vendedores.....	131
Tabla 92. Cronograma de trabajo semanal vendedor por visitas .....	132
Tabla 93. Zonas asignadas vendedor A .....	133
Tabla 94. Zona asignada vendedor B .....	133
Tabla 95. Zona asignada vendedor C .....	134

Tabla 96. Zona asignada vendedor D .....	134
Tabla 97. Zona asignada vendedor E.....	135
Tabla 98. Cronograma para captación de nuevos clientes .....	135
Tabla 99. Programa de capacitaciones Meat Company Meatscom S.A .....	136
Tabla 100. Costo de recursos a implementar departamento de ventas .....	140
Tabla 101. Presupuesto mensual y anual de implementación de recursos de ventas .....	140
Tabla 102. Ventas totales año 2017 por zonas .....	143
Tabla 103. Promedio de capacidad de compra mensual por tipo de Establecimiento en dólares .....	143
Tabla 104. Determinación de la demanda de clientes .....	144
Tabla 105. Estimación de ventas mensuales de futuros clientes zona sauces.....	145
Tabla 106. Estimación de ventas mensuales futuros clientes zona Miraflores .....	145
Tabla 107. Estimación de ventas futuros clientes zona mapasingue.....	145
Tabla 108. Estimación de ventas futuros clientes mercado José Mascote.....	145
Tabla 109. Estimación de ventas futuras zona cdla. 9 de octubre .....	146
Tabla 110. Estimación de ventas futuras zona Av. Portete.....	146
Tabla 111. Estimación futura de ingresos por ventas anual por zonas general.....	146
Tabla 112. Estimación de sueldos y beneficios mensual departamento de ventas .....	147
Tabla 113. Estado de resultado proyectado a cinco años con un incremento del 10% anual de las ventas .....	148
Tabla 114. Estado de flujo de efectivo Meat Company Meatscom S.A (2018-2022). .....	149
Tabla 115. Datos para cálculo del Van y Tir .....	150
Tabla 116. Van y Tir .....	150

# ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Tendencia de captación de clientes año 2016 Meat Company Meatscom S.A.....	4
<i>Figura 2.</i> Devoluciones en ventas año 2016 – 2017.....	6
<i>Figura 3.</i> Gráfico de ventas mensuales año 2016.....	7
<i>Figura 4.</i> Gráfico de barras ventas año 2017 .....	8
<i>Figura 5.</i> Variación del precio en libra de carnes (1999 - 2015).....	12
<i>Figura 6.</i> Producción de reses en miles y sus precios .....	12
<i>Figura 7.</i> Proceso de la cadena de valor.....	21
<i>Figura 8.</i> Las cuatro P del marketing.....	26
<i>Figura 9.</i> Proceso para asignar territorios .....	28
<i>Figura 10.</i> Proceso de selección de personal.....	30
<i>Figura 11.</i> Proceso para determinar el tamaño de la fuerza de ventas .....	31
<i>Figura 12.</i> Proceso para plan de capacitación .....	32
<i>Figura 13.</i> Tipos de negocio que la empresa atiende. ....	40
<i>Figura 14.</i> Sectores con mayores negocios.....	41
<i>Figura 15.</i> Productos de mayor preferencia de clientes. ....	42
<i>Figura 16.</i> Preferencia de procedencia de productos .....	43
<i>Figura 17.</i> Gráfico de monto de compras de clientes promedio en dólares .....	44
<i>Figura 18.</i> Medios de pagos de mayor preferencia de clientes. ....	45
<i>Figura 19.</i> Frecuencias de pedidos por periodo .....	46
<i>Figura 20.</i> Día con mayor frecuencia de pedidos.....	47
<i>Figura 21.</i> Gráfico de los días de mayor frecuencia de entrega de pedidos a clientes. ....	48
<i>Figura 22.</i> Preferencias de horarios en que los clientes desean recibir productos. ....	49
<i>Figura 23.</i> Gráfico de aspectos que inciden en la elección del proveedor de un cliente .....	50
<i>Figura 24.</i> Gráfico de barras de las alternativas de la pregunta 12 .....	51
<i>Figura 25.</i> Gráfico de productos preferidos de res por el cliente .....	52
<i>Figura 26.</i> Gráfico de productos de cerdo .....	53
<i>Figura 27.</i> Gráfico de productos de pollo adquiridos por clientes .....	54
<i>Figura 28.</i> Gráfico de la pregunta 16.....	55
<i>Figura 29.</i> Gráfico de la pregunta 17 .....	56
<i>Figura 30.</i> Gráfico de promedio de ventas por tipo establecimiento .....	68
<i>Figura 31.</i> Logo oficial Meat Company Meatscom S.A .....	81
<i>Figura 32.</i> Línea embutidos el sabrosón.....	81
<i>Figura 33.</i> Esquema de la cadena de valor del sector cárnico .....	82
<i>Figura 34.</i> Diagrama de flujo del proceso de ventas.....	83
<i>Figura 35.</i> Diagrama de flujo para buscar prospectos .....	84
<i>Figura 36.</i> Diagrama de flujo inicio de trato con el cliente .....	85
<i>Figura 37.</i> Diagrama de flujo para calificar los prospectos.....	86
<i>Figura 38.</i> Diagrama de flujo para la presentación del mensaje de ventas.....	87
<i>Figura 39.</i> Diagrama de flujo cierre de venta.....	88
<i>Figura 40.</i> Diagrama de flujo entrega del producto .....	89
<i>Figura 41.</i> Servicio de postventa .....	90
<i>Figura 42.</i> Chorizo colonial rojo.....	101
<i>Figura 43.</i> Chorizo colonial naranja .....	102
<i>Figura 44.</i> Longaniza roja.....	103
<i>Figura 45.</i> Chorizo cuencano crudo.....	104
<i>Figura 46.</i> Chorizo colonial ahumado .....	105
<i>Figura 47.</i> Chorizo cuencano Precocido.....	106

Figura 48. Chorizo cervecero ahumado.....	107
Figura 49. Chorizo alemán .....	108
Figura 50. Chorizo uruguayo.....	109
Figura 51. Chorizo argentino.....	110
Figura 52. Chorizo ranchero .....	111
Figura 53. Salchicha hot dog .....	112
Figura 54. Morcilla.....	113
Figura 55. Organigrama departamento de ventas .....	120
Figura 58. Diagrama de flujo para reclutar personal de ventas .....	128
Figura 59. Diagrama de flujo para la selección de personal de ventas .....	129
Figura 58. Beneficios del servicio geo gestión .....	138
<i>Figura 59. Propuesta de valor del sistema gestión de flotas.....</i>	<i>139</i>
Figura 60. Zona de Sauces Guayaquil .....	141
Figura 61. Ciudadela Miraflores Guayaquil .....	141
Figura 62. Mapasingue Guayaquil.....	142
Figura 63. Ciudadela nueve de octubre .....	142
Figura 64. Avenida Portete De Tarqui.....	142

# ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta .....	158
Anexo 2. Formato de entrevista a empresarios del sector comercializador de cárnicos y embutidos en el Ecuador. ....	162
Anexo 3. Formato de fichas de observación.....	163
Anexo 4. Dobra Net aplicación para orden de pedido .....	164
Anexo 5. Fotos de capacitaciones.....	168
Anexo 6. Pronóstico de ventas por línea de producto.....	170
Anexo 7. Formulario para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. ....	172
Anexo 8. Formulario de reporte de visitas diario .....	174

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se enfoca en la comercialización de cárnicos y embutidos, dicha actividad es perteneciente al sector alimenticio del Ecuador uno de los pilares para la economía nacional. Esta actividad consiste en la crianza de ganado para posteriormente faenarlo y desarrollar el proceso de industrialización de sus carnes y de esta manera obtener productos cárnicos procesados para luego ser comercializados en el mercado.

Meat Company Meatscom S.A es una pequeña empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, y comercializa cárnicos y embutidos procesados por su propia planta. La razón del presente proyecto de investigación es diseñar un plan de ventas que permita mejorar las actividades de ventas dentro de la empresa para poder alcanzar los objetivos deseados.

La estructura del presente proyecto consiste en el planteamiento del problema de investigación el cual se detalla en el capítulo 1.

El capítulo 2 comprende la teoría necesaria para el diseño del contenido de todo el proyecto; el capítulo 3 contiene la investigación necesaria para identificar las causas directas del problema de investigación y establecer las posibles soluciones que el departamento de ventas de la empresa necesita.

Finalmente, en el capítulo 4 se elabora el plan de ventas necesario para reestructurar el área de ventas de la empresa y lograr el alcance de los objetivos planteados por la investigación.

## **Capítulo I**

### **Diseño de la Investigación**

#### **1.1 Tema**

Plan de ventas para aumento de la cobertura de mercado de la empresa Meat Company Meatscom S.A

#### **1.2 Planteamiento del problema**

La producción de cárnicos es un pilar de la alimentación del Ecuador. Esta actividad cubre la demanda interna del país, por lo que las importaciones que se dan no son mayores y se dirigen de manera específica a algunos segmentos determinados del mercado. (Abril, 2017). Productos cárnicos: orientados al consumo interno. Revista Ekos, p.58

A continuación se muestra las empresas líderes en la comercialización de cárnicos en el Ecuador.

**Tabla 1.** Empresas Líderes en comercialización de Cárnicos

<b>Empresas</b>	<b>Millones de Dólares</b>
Procesadora Nacional de Alimentos C.A PRONACA	<b>USD</b> 995.818.210
Avícola Vitaloa S.A AVITALSA	<b>USD</b> 120.433.311
Integración Avícola Oro CIA.LTDA	<b>USD</b> 71.789.765
Avícola Fernández S.A	<b>USD</b> 54.394.544
Italimentos CIA.LTDA	<b>USD</b> 40.281.810

**Fuente:** Recuperado de Revista Ekos Abril 2017

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

La empresa Meat Company Meatscom S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de embutidos y productos cárnicos en general, sin embargo, durante su corta vida organizacional ha presentado varios problemas en el área comercial que le impiden lograr el crecimiento empresarial que le permita convertirse en una empresa exitosa en este sector económico.

Uno de los principales problemas de la empresa es que el número de clientes atendidos disminuye en vez de aumentar entre los años 2016 y 2017, mientras que en lo relativo a los productos comercializados son pocos los productos representativos de las ventas totales si se toma en cuenta la cantidad de productos total que conforma el portafolio de la empresa. En este caso se puede evidenciar mediante la tabla 2, las ventas totales del 2016 y la representación porcentual de los productos de mayor comercialización sobre las ventas totales de dicho año:

**Tabla 2.** Ventas por línea de producto del año 2016 Meat Company Meatscom S.A

Producto	Valor	%
Pollo	USD 107.929,33	22.38%
Res	USD 146.153,86	30.31%
Cerdo	USD 114.900,28	23.83%
Embutidos	USD 113.205,44	23.48%
<b>Ventas Totales del 2016</b>	<b>USD 482.188,91</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 3.** Productos de mayor comercialización año 2016

Tipo de Producto	Ventas totales Dólares	% Sobre las ventas anuales totales de Tabla 2
Pollo Entero	USD 57.734,16	11.97%
Estofado	USD 20.498,22	4.25%
Mondongo	USD 12.925,09	2.68%
Carne de Res Fileteada	USD 67.465,17	13.99%
Pierna de Cerdo	USD 15.008,76	3.11%
Chuletero de Cerdo	USD 30.016,01	6.22%
Chorizo Colonial Naranja	USD 31.177,40	6.47%
<b>Ventas totales de estos Productos</b>	<b>USD 234.824,81</b>	<b>48.70%</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 4.** Cantidad de Productos que la empresa comercializó en año 2016

Tipo de Línea de Producto	Nº Productos Por Línea	% Ventas por Línea
Productos derivados del Cerdo	14	22.38%
Producto derivados de la Res	14	30.31%
Producto derivados del Pollo	8	23.82%
Embutidos	16	23.47%
<b>Total de productos que conforman el Portafolio</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Conforme lo señalado en las tablas 2 y 3 se puede evidenciar que de las ventas totales anuales de la empresa en el año 2016, tan solo casi el 50% de dichas ventas dependieron de solo siete productos, lo que significa que de las adquisiciones de res, cerdo y pollo entero tan solo ciertas piezas eran comercializadas y las piezas restantes no tenían la rotación necesaria impidiendo que la empresa comercialice la mayor cantidad de su capacidad instalada.

Por otra parte según se muestra en la tabla N°4 la línea de productos que mayor representación en ventas del año 2016 tiene es la línea de Res, la cual posee un porcentaje del 30.31% sobre el total y se nota casi una equidad en la venta de las demás líneas ya que poseen un promedio de 21% en representación de las ventas totales de ese año.

La cantidad de clientes captados por la fuerza de ventas durante el año 2016, fue de 153 clientes dispersos en toda la ciudad de Guayaquil, entiéndase como tal la zona norte, centro y sur de la mencionada ciudad, sin embargo, la captación de clientes era desordenada.

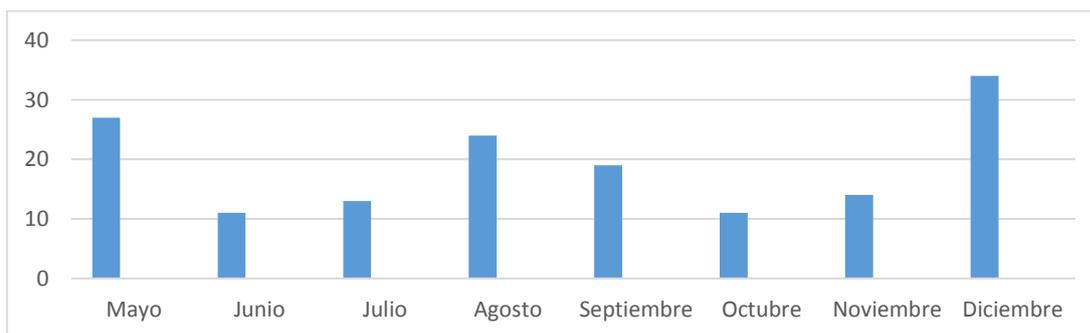
A continuación la tabla 5 muestra la captación de clientes por meses del año 2016:

**Tabla 5.** Número de clientes captados por mes año 2016

Meses	N° Clientes Captados	Porcentaje %
Mayo	27	17,65
Junio	11	7,19
Julio	13	8,50
Agosto	24	15,69
Septiembre	19	12,42
Octubre	11	7,19
Noviembre	14	9,15
Diciembre	34	22,22
<b>Total Clientes Captados</b>	<b>153</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Helio Bermúdez



**Figura 1.** Tendencia de captación de clientes año 2016 Meat Company Meatscom S.A

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

En el transcurso del año 2016 la empresa pudo captar un total de 153 clientes, debido a la gestión de la fuerza de ventas.

En el primer semestre del 2017 la empresa pudo mantener cerca de 96 clientes atendidos y se ha evidenciado la pérdida de 57 clientes con respecto al 2016, esto por diferentes motivos una parte por fidelidad del cliente con otras empresas y por otra parte porque un grupo de clientes cayó en mora con la empresa y mostraron negativas para realizar el pago de dichas deudas.

Por otra parte Meat Company Meatscom S.A, en el transcurso del año 2016 y 2017 tuvo inconvenientes por devoluciones de productos, la tabla 6 demuestra las cantidades en dólares que representaban las devoluciones mensuales en cada año:

**Tabla 6.** Cantidad de devoluciones por mes año 2016 y 2017

Meses	N° Devoluciones		Valor en Dólares	
	2016		2017	
Enero			11	USD 1.127,13
Febrero			14	USD 1.603,78
Marzo			12	USD 923,12
Abril			7	USD 525,33
Mayo	14	USD 1.357,33	11	USD 943,23
Junio	16	USD 1.735,26	6	USD 233,23
Julio	22	USD 2.742,14	9	USD 742,11
Agosto	12	USD 985,22	14	USD 1.271,23
Septiembre	16	USD 1.678,77	11	USD 1.099,12
Octubre	8	USD 533,23	11	USD 1.099,12
Noviembre	10	USD 722,22	13	USD 1.734,22
Diciembre	24	USD 1.123,33	17	USD 1.544,12
<b>Total devoluciones</b>	<b>122</b>	<b>USD 10.877,50</b>	<b>136</b>	<b>USD 12.845,74</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 2.** Devoluciones en ventas año 2016 – 2017  
**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Se puede apreciar que la empresa desde el mes de agosto hasta noviembre del 2016 tuvo bajos niveles en devoluciones, sin embargo dicho número de devoluciones aumento casi el doble en el mes de diciembre.

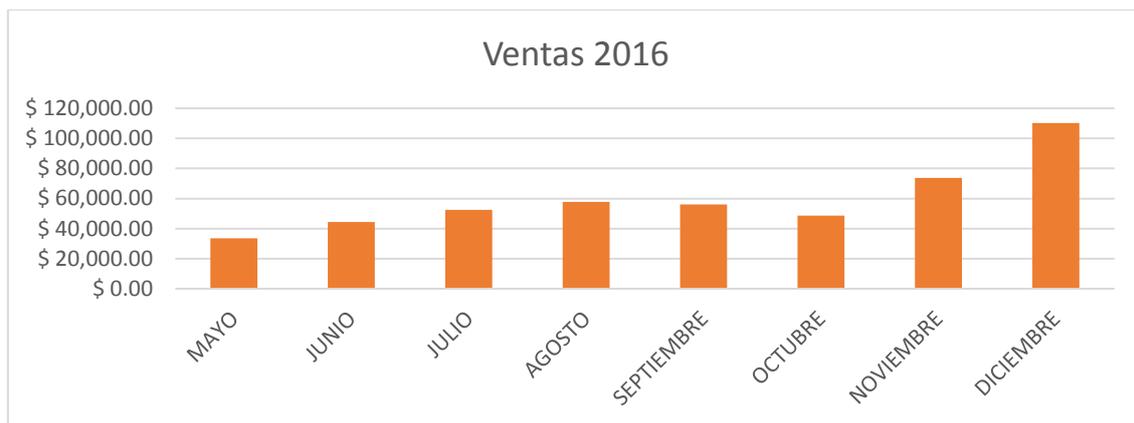
Por otra parte analizando los datos históricos de las ventas, del año 2016 y 2017 se puede determinar que la empresa tuvo una tendencia de crecimiento en cada uno de los meses, siendo el mes de diciembre el que mayor venta representó en cada año, sin embargo ese crecimiento no representaba una gestión adecuada del departamento de ventas, ya que las devoluciones seguían existiendo y la cantidad de clientes se mantenía constante.

**Tabla 7.** Ventas totales en dólares año 2016 por mes y línea de producto

	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cerdo	7.704,14	10.228,29	12.050,07	13.312,14	12.884,14	11.216,00	16.977,65	25.373,19
Pollo	7.576,64	10.059,01	11.850,64	13.091,83	12.670,90	11.030,38	16.696,67	24.953,26
Res	10.260,00	13.621,54	16.047,69	17.728,46	17.158,46	14.936,92	22.610,00	33.790,77
Embutidos	7.947,02	10.550,75	12.429,96	13.731,82	13.290,32	11.569,60	17.512,88	26.173,10
<b>Totales</b>	<b>33.487,81</b>	<b>44.459,59</b>	<b>52.378,36</b>	<b>57.864,26</b>	<b>56.003,82</b>	<b>48.752,90</b>	<b>73.797,20</b>	<b>110.290,32</b>

**Fuente:** Base de Datos Meat Company Meatscom S.A  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Para la revisión de la tabla 7, se debe tomar en cuenta, que el año 2016 no fue un año completo debido a la constitución de la compañía la cual data en mayo 2016.



**Figura 3.** Gráfico de ventas mensuales año 2016

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

En el año 2017 las ventas tuvieron un crecimiento durante cada mes en relación al año 2016, y es en este año en donde los embutidos tuvieron mayor participación en ventas, llegando a representar un 36.61% de las ventas totales.

**Tabla 8.** Ventas del Primer semestre 2017 en dólares

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cerdo	14.361,10	15.452,45	17.139,07	14.807,56	15.452,45	17.635,14
Pollo	10.200,47	10.975,63	12.173,62	10.517,58	10.975,63	12.525,96
Res	13.525,52	14.553,37	16.141,86	13.946,00	14.553,37	16.609,06
Embutidos	22.000,78	23.672,68	26.256,54	22.684,74	23.672,68	27.016,50
<b>Totales</b>	<b>60.087,87</b>	<b>64.654,13</b>	<b>71.711,09</b>	<b>61.955,89</b>	<b>64.654,13</b>	<b>73.786,66</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 9.** Ventas del segundo semestre 2017 en dólares

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cerdo	18.180,81	18.577,66	20.363,50	20.710,75	22.843,83	52.508,56
Pollo	12.913,55	13.195,42	14.463,88	14.710,52	16.225,62	37.296,01
Res	17.122,98	17.496,75	19.178,68	19.505,72	21.514,69	49.453,42
Embutidos	27.852,45	28.460,42	31.196,27	31.728,24	34.996,05	80.441,53
<b>Totales</b>	<b>76.069,79</b>	<b>77.730,25</b>	<b>85.202,32</b>	<b>86.655,22</b>	<b>95.580,19</b>	<b>219.699,52</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

En la tabla adjunta se muestra la representación porcentual en ventas por línea de producto del año 2017:

**Tabla 10.** Ventas totales 2017 por línea de producto

	<b>VENTAS 2017</b>	<b>%</b>
Cerdo	248.032,88	23,90
Pollo	176.173,89	16,98
Res	233.601,42	22,51
Embutidos	379.978,88	36,61
<b>Totales</b>	<b>1.048.814,56</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 4.** Gráfico de barras ventas año 2017

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Cabe destacar que en el mes de diciembre del 2017 las ventas aumentaron casi el doble debido a que los propietarios de la empresa hicieron adquisiciones de productos cárnicos que luego fueron comercializadas a empresas relacionadas, en este caso a la cadena de restaurantes El Sabrosón.

Es decir que de los USD 219.699,52 en ventas obtenidos en diciembre 2017, USD 125.863,06 corresponden a la venta directa a las cadenas de restaurantes y la diferencia resultante de USD 93.386,46 corresponde a la gestión de la fuerza de ventas de la empresa.

Finalmente, se puede plantear como problemática de investigación que no existe una estructura de trabajo definida en el área de ventas de Meat Company Meatscom S.A, lo que impide que la empresa pueda despuntar en un mercado competitivo.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿De qué manera se puede mejorar la gestión del área comercial de la empresa Meat Company Meatscom S.A en la ciudad de Guayaquil?

### **1.4 Sistematización del Problema**

- ¿Cuáles son los problemas críticos en el área de ventas?
- ¿Qué estrategias de comercialización se deben implementar para la captación de nuevos clientes y el aumento de cobertura de mercado?
- ¿Cómo debe estar organizada el área comercial de la empresa?
- ¿Cuál será el beneficio a nivel de ingresos que se podrá alcanzar con la aplicación de nuevas estrategias comerciales?

### **1.5 Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1 Objetivo General:**

Diseñar un plan de ventas para aumentar la cobertura de mercado en la ciudad de Guayaquil, mediante la aplicación de estrategias basadas en un estudio previo de mercado.

#### **1.5.2 Objetivos Específicos:**

- Elaborar un análisis interno y externo de la empresa
- Proponer estrategias comerciales adaptadas a la situación del mercado en términos de clientes y competencias.
- Diseñar una estructura organizacional del área de ventas de la empresa.
- Determinar los resultados financieros que se podrían alcanzar a mediano plazo posterior a la implementación de esta propuesta y los beneficios para los accionistas.

### **1.6 Justificación de la investigación.**

Con la elaboración de un plan de ventas se puede obtener diferentes beneficios los cuales se detallan a continuación:

- La nómina de trabajadores junto con los beneficios de ley serán cancelados puntualmente.
- Las deudas con proveedores de la empresa serán canceladas a tiempo.

- Los productos que conforman el portafolio de la empresa serán comercializados oportunamente evitando que entren en descomposición.
- Los valores monetarios destinados a movilización de vendedores serán justificados y se logrará que sean considerados como una inversión.
- La fuerza de ventas de la empresa demostrará conocimiento total de cada producto.
- Se logrará implementar controles que permitirán evaluar el desempeño de cada vendedor.
- Las zonas o territorios que la empresa dirigirá las ventas serán atendidas constantemente por un vendedor.
- La cartera de clientes será controlada y podrá ser recuperada oportunamente.
- La empresa generará utilidades anualmente.
- Meat Company Meatscom S.A tendrá crecimiento constante de participación de mercado.
- Captación de nuevos clientes constante.

## **1.7 Delimitación de la investigación**

**Campo:** Comercial

**Área:** Ventas

**Aspecto:** Plan de Ventas, estudio de mercado, estrategias comerciales

**Tema:** Plan de ventas para aumento de cobertura de mercado de la empresa Meat Company Meatscom S.A.

**Delimitación Geográfica:** Provincia del Guayas, Guayaquil

**Delimitación Espacial:** Meat Company Meatscom S.A

## **1.8 Idea a defender**

Con el diseño e implementación de un plan de ventas se podrá aumentar la cobertura y participación de mercado de la empresa Meat Company Meatscom S.A en la ciudad de Guayaquil.

## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1 Análisis del sector de la comercialización de carnes y embutidos en el Ecuador

Según la corporación de ganaderos de Manabí (Corporgam), en el Ecuador se consumen 9kg de carnes de res al año.

El instituto de promoción de exportaciones e inversiones (PROECUADOR), los cárnicos, productos de la carne y subproductos registraron una producción total de \$1.86 mil millones en el 2014, lo cual representó el 1,48% de la producción total del Ecuador. (PROECUADOR, 2016).

En Ecuador se cría principalmente ganado vacuno que representa el 59,76 % del ganado total del Ecuador, en el cual la sierra posee la mayor cantidad con el 51,06%, seguido de la costa con el 39,44%. (PROECUADOR, 2016).

**Tabla 11.** Producción agropecuaria por provincias al 2014

Número de cabezas de ganado por provincia							
Provincia	Vacuno	Porcino	Ovino	Asnal	Caballar	Mular	Caprino
Manabí	1.069.249,00	130.460,00	1.244,00	17.762,00	46.421,00	39.628,00	284,00
Azuay	562.228,00	198.626,00	81.008,00	977,00	29.625,00	3.273,00	1.866,00
Pichincha	254.044,00	379.258,00	14.336,00	1.182,00	18.376,00	1.602,00	1.247,00
Cotopaxi	242.794,00	91.648,00	193.522,00	15.394,00	15.471,00	2.638,00	895,00
Chimborazo	244.852,00	73.973,00	130.611,00	19.612,00	13.667,00	1.456,00	3.392,00
Cañar	252.734,00	80.137,00	118.703,00	994,00	8.958,00	1.320,00	125,00
Morona							
Santiago	170.612,00	258.287,00	1.262,00	59,00	18.976,00	756,00	134,00
Otros	1.808.111,00	721.773,00	133.709,00	30.927,00	131.134,00	49.161,00	14.468,00
<b>Total</b>	<b>4.604.624,00</b>	<b>1.934.162,00</b>	<b>674.395,00</b>	<b>86.907,00</b>	<b>282.628,00</b>	<b>99.834,00</b>	<b>22.411,00</b>

**Fuente:** Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua, INEC

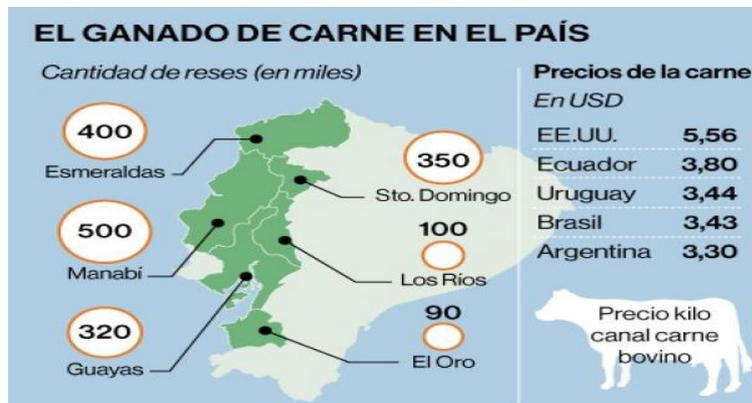
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El ecuatoriano consume cada año, en promedio, 54 kilogramos de distintas variedades de carne, de las cuales 32 kg corresponden a carne de pollo, 12 kg son de cerdo y la diferencia corresponde a carne de res y pescado. (Revista Líderes, 2015)

Según la Federación Nacional de Ganaderos (FEDERACION NACIONAL DE GANADEROS , 2015), al año se producen 300 millones de libras de carne y se destinan 1'760.000 cabezas de ganado para la producción.



**Figura 5.** Variación del precio en libra de carnes (1999 - 2015)  
**Fuente:** Asociación de Ganaderos del Litoral y Galápagos, El comercio, 2015  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 6.** Producción de reses en miles y sus precios  
**Fuente:** Asociación de Ganaderos del Litoral y Galápagos, El comercio 2015  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## 2.2 Antecedentes de la empresa

Meat Company Meatscom S.A es una empresa que tiene como actividad económica principal la comercialización de carnes y embutidos en la ciudad de Guayaquil, los propietarios de la empresa son los señores Gustavo de Jesús Peralta Peralta y Elías Peralta Peralta, padre e hijo respectivamente quienes a su vez son propietarios del negocio de sandwiches “El Sabrosón”, este último negocio posee 40 años en el mercado.

En el año 2005 la familia Peralta constituyó la empresa Intercarnicos S.A, la cual comercializaba productos cárnicos en estado natural importados, dicha empresa era domiciliada en la ciudad de Guayaquil, y se mantuvo operativa hasta el año 2013, ya que tuvo que concluir sus operaciones por presentar problemas con los permisos de importaciones, tomando en cuenta que el gobierno nacional de turno en ese entonces

buscaba promover el consumo del producto nacional, restringiendo todo tipo de ingreso libre de mercancía de procedencia extranjera en el país.

A raíz del cese de actividades de Intercarnicos S.A, la familia Peralta encabezada por el señor Gustavo Peralta Peralta, le dio prioridad a su negocio de toda la vida, “El Sabrosón”, sin embargo en su búsqueda de otras alternativas para lograr el crecimiento del negocio, tomó la decisión de volver a ingresar al mercado de las carnes, pero esta vez con la comercialización de embutidos de la marca El Sabrosón, los cuales son elaborados por el señor Elías Peralta, dándole identidad al producto comercializado.

En el año 2015 la familia Peralta empezó con la construcción de su planta de embutidos al sur de la ciudad de Guayaquil, con el afán de elaborar embutidos en pequeñas cantidades y comercializarlo en su pequeño mercado de carnes ubicado en la calle Bolivia y Esmeraldas esquina, con el pasar del tiempo el producto fue teniendo aceptación por parte de los consumidores de la zona, lo que motivó al señor Peralta a constituir una empresa capaz de comercializar el producto pero no solo en la zona del negocio, sino más bien a gran parte de la ciudad de Guayaquil.

Desde ese entonces se planificó la constitución de Meat Company Meatscom S.A, la cual sería establecida legalmente el 4 de abril del 2016 y desde su inicio hasta la actualidad, buscan aumentar su cobertura de mercado en la comercialización de carnes y embutidos de su propia marca.

Finalmente, la familia Peralta busca superar lo realizado por su predecesora Intercarnicos S.A y lograr que Meat Company Meatscom S.A sea una empresa exitosa y con una gran proyección de crecimiento.

### **2.3 Antecedentes de la investigación**

Obtener información de trabajos investigativos previos es indispensable para contribuir al correcto desarrollo del presente trabajo investigativo por lo cual se ha procedido con la recopilación de varios proyectos similares en temática de investigación.

En la mayoría de los proyectos investigativos elegidos se exponen las conclusiones realizadas y también en lo relativo a la parte financiera se detalla el análisis de los indicadores financieros para evaluar la rentabilidad existente en este tipo de actividad comercial.

La mayoría de trabajos expuestos como referencia han sido recopilados de proyectos investigativos realizados en el país:

1. En la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil se desarrolló un plan de marketing para el relanzamiento de embutidos de pollo la europea en el sector norte de la ciudad de Guayaquil (Ríos Miranda & Bravo Franco, 2015) el cual se enfoca en las estrategias de marketing necesarias para que la empresa la Europea pueda aumentar su participación de mercado en la zona norte de la ciudad de Guayaquil.

“En este proyecto se utilizaron los tipos de investigación de campo y documental los cuales sirvieron para obtener datos actualizados sobre los gustos del consumidor y el nivel de aceptación que posee la marca la Europea en la zona norte de Guayaquil, según lo leído en el proyecto no se utilizó ningún tipo de financiamiento ya que según los autores la empresa era solvente económicamente y podía cubrir los gastos del presupuesto de marketing.”

2. La autora Jessica Rendón presenta como tesis de grado para la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), un trabajo denominado Proyecto de inversión para la creación de una empresa de producción y comercialización de carne porcina en la ciudad de Milagro. Este trabajo se desarrolló con la finalidad de que la empresa CRICOMCER S.A se introduzca en el mercado milagreño analizando sus ventas actuales y realizando un estudio de mercado de esa ciudad. En lo concerniente a la investigación la autora (Rendón Gómez , 2009) expone:

“El enfoque de la investigación fue cuantitativo y cualitativo y se dirigió a un sector específico del mercado para analizar el tipo de consumidor al cual se dirigirán sus productos, en lo relativo a la parte financiera se requiere una inversión inicial de \$70.100,00 la cual se encuentra proyectada a cinco años, dando como resultado un VAN de \$52.257,00 dólares y una TIR del 38%, lo que nos indica que el proyecto es rentable.”

3. El proyecto investigativo presentado en la Universidad Estatal de Milagro para la creación de una empresa comercializadora de carnes y embutidos en el cantón Naranjito (Silva Avila & Sanchez Rosero, 2012) se refiere a que el aumento de la población en el cantón Naranjito seduce a las empresas a establecer plantas de producción para el procesamiento de carnes y embutidos y a la vez comercializar dichos productos en la zona. El reporte financiero de este proyecto indica que se hizo una inversión inicial de \$22.225,00 proyectada a cinco años, lo que dio como resultado un VAN positivo de \$348.234,84 y un TIR del 53% lo que significa que el proyecto es viable.

En este proyecto el tipo de investigación utilizada por los autores es de tipo documental con enfoque cuantitativo y cualitativo.

4. En la Universidad Nacional de Loja se presentó un plan de negocios para implementar una comercializadora de embutidos y productos cárnicos en el cantón Yacuambi, Provincia de Zamora Chinchipe (Gualan Paillagua , 2013), el enfoque del proyecto es tipo cuantitativo y cualitativo, extrayendo información relevante mediante técnicas como la encuesta y documentos de estudios de instituciones del estado. En lo concerniente a resultados financieros el proyecto mostró un VAN positivo de \$49.945,99 con una inversión inicial de \$12.000,00 proyectado a cinco años con una TIR de 43,19 % este indicador nos asegura que el proyecto es altamente rentable.

5. El autor Benito Cabrera Piedra presentó un proyecto de inversión para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de embutidos a base de carne tierna de res con proceso de maduración para la provincia de Zamora Chinchipe (Cabrera Piedra, 2016). El autor busca analizar la factibilidad de comercializar un producto de calidad en una zona no tan industrializada, dirigido a las familias que residen en ese sector del Ecuador, según lo revisado el tipo de investigación aplicada es documental y se basa en obtener datos cualitativos y cuantitativos.

La inversión inicial del proyecto es de \$540.803,94 teniendo como resultado un VAN de \$1.153.472,32 y una TIR igual a 73,97% lo que demuestra que el proyecto es totalmente viable.

6. En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se diseñó un trabajo investigativo con la propuesta de la creación de un departamento de comercialización y marketing en la Fábrica de embutidos la ibérica en la ciudad de Riobamba (Andrade Montalvo, 2012), este proyecto propone implementar dentro de la estructura organizacional de la empresa un departamento que planifique y aplique las estrategias de marketing y comercialización necesarias para que la empresa sea capaz de competir en el mercado, captar nuevos clientes y ganar participación de mercado, basándose en estudios técnicos del micro y macro entorno.
  
7. El proyecto investigativo de pregrado, presentado en la Universidad Técnica de Cotopaxi titulado plan estratégico para lograr ventaja competitiva en la empresa de cárnicos y embutidos “Carnidem casa guillo” en la Provincia de Cotopaxi, sector Lasso, aplicable en el periodo 2015-2017 (Arias Caguango & Peñaherrera Guerrero , 2015).

“Trata sobre la necesidad que tienen las empresas en establecer ventajas competitivas que permitan diferenciarse de la competencia en el mercado en que se encuentran, el tipo de investigación aplicada por parte del autor es descriptiva, explicativa, cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de que se ejecute un plan estratégico que permita cambiar la cultura de trabajo de sus colaboradores para alcanzar el objetivo.”

8. En la universidad de Guayaquil, se desarrolló un trabajo investigativo sobre un diseño de estrategia de marketing para incrementar las ventas de línea diaria de la empresa su carne (Gonzalez Velastegui , 2016).

“Trata de utilizar herramientas como la encuesta para poder obtener información relativa a los gustos del consumidor, el tipo de investigación aplicada no se especifica dentro del trabajo, sin embargo, se presume que es documental con enfoques cualitativos y cuantitativos.

En lo relativo al aspecto financiero no existe información detallada ya que tan solo se basa en aspectos estratégicos del marketing aplicado acorde a los resultados de las encuestas.”

9. En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato se desarrolló un proyecto investigativo que consistía en un Plan de Marketing para potencializar la imagen corporativa de la microempresa artesanal de embutidos el artesano en la ciudad de Ambato (Pérez Barrionuevo & Pazmiño Santamaría, 2014), en donde se realizó una estrategia de marketing que permita incrementar las ventas de la empresa, no se especifica el tipo de investigación aplicada pero se puede determinar por el contenido que es cuantitativa y en el aspecto financiero el proyecto no requirió inversión, por lo cual se basa exclusivamente en aplicación de estrategias del marketing cubiertas con fondos propios de la empresa.

A continuación, se presenta un resumen de los antecedentes:

**Tabla 12.** Resumen de antecedentes de Proyectos investigativos

No.	Título del Trabajo	Autores	Universidad o Centro de Investigación	Resultados
1	Plan de marketing para relanzamiento de embutidos de pollo marca la europea	Ríos Verónica & Bravo Juan	Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Proyecto no se utilizó ningún tipo de financiamiento ya que según los autores la empresa era solvente económicamente y podía cubrir los gastos del presupuesto de marketing.
2	Proyecto de inversión para la creación de una empresa de producción y comercialización de carne porcina en la ciudad de Milagro	Jessica Rendón	Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)	Se requiere una inversión inicial de \$70.100 la cual se encuentra proyectada a cinco años, dando como resultado un VAN de \$52257 dólares y una TIR del 38%, lo que nos indica que el proyecto es rentable.
3	Creación de una empresa comercializadora de carnes y embutidos en el cantón Naranjito	(Silva & Sánchez, 2012)	Universidad Estatal de Milagro	. El reporte financiero de este proyecto indica que se hizo una inversión inicial de \$22.225 proyectada a cinco años, lo que dio como resultado un VAN positivo de \$348.234,84 y un TIR del 53% lo que significa que el proyecto es viable.
4	Plan de negocios para implementar una comercializadora de embutidos y productos cárnicos en el cantón Yacuambi, provincia de Zamora Chinchipe	Gualán Paillagua Norma	Universidad Nacional de Loja	Proyecto que busca fomentar la inversión en la comercialización de carnes y embutidos en una zona en desarrollo, en resultados financieros el proyecto mostró un VAN positivo de \$49.945,99 con una inversión inicial de \$12.000 proyectado a cinco años con una TIR de 43.19 % lo cual nos asegura que el proyecto es altamente rentable
5	Proyecto de inversión de para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de embutidos a base de carne tierna de res con proceso de maduración para la provincia de Zamora Chinchipe.	Cabrera Piedra Benito	Universidad Nacional de Loja	El análisis financiero del proyecto refleja un valor Actual Neto (VAN) de \$ 1.153.472,32 con una Tasa Interna de Retorno (TIR) igual a 73.97%, lo que demuestra que el proyecto es factible
6	Propuesta de la creación de un departamento de comercialización y marketing en la Fábrica de embutidos la ibérica en la ciudad de Riobamba	Andrade	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	Propone implementar dentro de la estructura organizacional de la empresa un departamento que planifique y aplique las estrategias de marketing y comercialización necesarias para que la empresa sea capaz de competir en el mercado, captar nuevos clientes y ganar participación de mercado, basándose en estudios técnicos del micro y macro entorno.
7	Plan estratégico para lograr ventaja competitiva en la empresa de cárnicos y embutidos “Carnidem casa guillo” en la Provincia de Cotopaxi , sector Lasso, aplicable en el periodo 2015-2017	Arias Cacuango & Peñaherrera Guerrero	Universidad Técnica de Cotopaxi	Este proyecto se basa en la aplicación de objetivos estratégicos que permitan alcanzar los resultados esperados. A nivel financiero se espera tan solo respetar los presupuestos y mediante el incremento de las ventas poder reflejar el crecimiento del negocio.
8	Diseño Estratégico de marketing para incrementar las ventas de la línea diaria de la empresa su carne	Ángel González Velastegui	Universidad de Guayaquil	El proyecto consiste en que dicha empresa debe mejorar sus ventas para poder sobrevivir en el mercado y mediante herramientas de investigación se detectó que era necesario aplicar estrategias de marketing que ayuden a incrementar las ventas.
9	Plan de Marketing para potencializar la imagen corporativa de la microempresa artesanal de embutidos el artesano en la ciudad de Ambato	Pazmiño Santamaría Alejandra	Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato	Proyecto que busca aplicar estrategias de marketing que involucren la mezcla de las 4P y dar a conocer la marca de la empresa al consumidor, en el ámbito financiero no hay tanta información pero el tipo de investigación es documental

**Fuente:** Repositorio digital de Universidades del Ecuador  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## **2.4 Fundamentación teórica**

### **2.4.1 Administración de ventas**

Según (Torres Morales, 2014) “La verdadera esencia de la administración de las ventas es la dirección del personal de esta área en las operaciones de mercadotecnia de una empresa” (p.4).

Mientras tanto, para (Johnston & Marshall, Administración de Ventas, 2014) “La administración correcta de una fuerza de ventas implica entender la complejidad de las actividades de venta, así como de las decisiones necesarias para administrar esas actividades” (p.10).

### **2.4.2 Programa de ventas**

Para poder desarrollar un programa de ventas se debe analizar varios aspectos significativos para la toma de decisiones (Johnston & Marshall, 2014) afirma:

1. ¿Cuál es la mejor manera de adaptar el esfuerzo personal de ventas al entorno de la empresa?
2. ¿Cuál es la mejor forma de acercarse, convencer y dar servicio a los clientes potenciales?
3. Cómo debe organizarse la función de ventas para contactar y administrar diversos tipos de clientes de la manera más eficiente y eficaz posible?
4. Desde un enfoque realista, ¿Qué grado de desempeño se debe esperar que alcance cada miembro de la fuerza de ventas durante el siguiente periodo de planeación?
5. ¿Cómo deben de definirse los territorios de ventas? (p.29).

### **2.4.3 Declaración de Misión**

La misión de una empresa busca describir el propósito o la razón de existir de la organización, por lo general para su diseño es indispensable realizar las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué estamos aquí? (Thompson & Peteraf, 2012, pág. 26)

### **2.4.4 Declaración de la visión y valores de una empresa**

Para (David, 2013), la visión de una empresa responde a una simple pregunta ¿En qué nos queremos convertir?

Mientras tanto (Thompson & Peteraf, 2012, pág. 27), afirma que la visión de una empresa es aquella que retrata el horizonte del negocio futuro de una empresa, y

a la vez define a los valores de la empresa como las normas conductuales y creencias que todo el personal posee en común y de debe cumplir para el logro de los objetivos.

#### 2.4.5 Análisis del entorno interno y externo

El entorno interno y externo de cualquier organización debe ser observado minuciosamente para poder diseñar un plan o programa de ventas adecuado pues de esto depende el éxito o fracaso de las estrategias utilizadas.

“Un diagnostico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerrequisito para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste a la situación real de la compañía”. (Thompson & Peteraf, 2012, pág. 49)

Para (Johnston & Marshall, 2014) las variables del entorno interno y externo de una compañía se agrupan de la siguiente manera:

**Tabla 13.** Variables del entorno interno y externo de una empresa

<b>Entorno Interno</b>	<b>Entorno Externo</b>
Metas, objetivos y cultura	Económicas
Recursos Humanos	Legales y políticas
Recursos Financieros	Tecnológicas
Capacidad productiva y de la cadena de suministro	Socioculturales
Capacidad de servicio	Ambientales
Capacidad Tecnológica para la investigación y desarrollo	

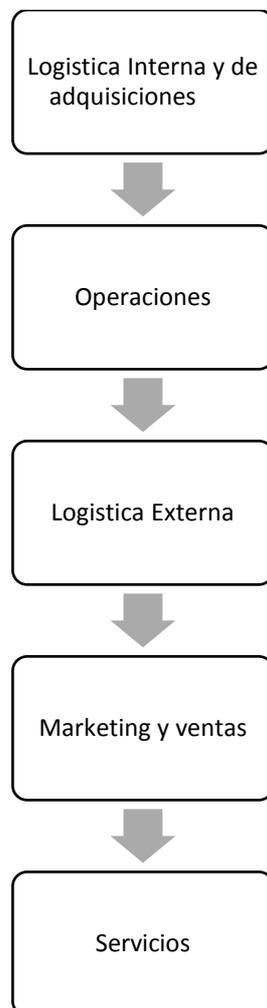
**Fuente:** Administración de ventas por Mark Johnston y Greg Marshall

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### 2.4.6 Cadena de Valor

Para explicar adecuadamente en qué consiste la cadena de valor de una empresa es importante conocer que se debe administrar la cadena de suministro y de valor de forma eficiente para garantizar la calidad de los productos y evitar pérdidas significativas de dinero.

La cadena de suministro se enfoca en la secuencia que existe para la obtención de materias primas dentro de un proceso de producción en términos económicos, mientras que la cadena de valor en cambio involucra cada paso del proceso hasta entregar el producto terminado al consumidor final. (Koontz, Weirich, & Cannice, 2012)



**Figura 7.** Proceso de la cadena de valor  
**Fuente:** Administración una perspectiva global 2012  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### **2.4.7 Matriz DAFO**

Realizar el análisis DAFO es una herramienta necesaria para poder identificar las estrategias que permitirán que una empresa pueda mejorar sus debilidades y mantenerse de esa manera en el mercado.

Para poder realizar dicho análisis se efectúa un análisis interno y uno externo, en el interno se detectan las fortalezas y debilidades de la empresa analizando lo concerniente a producción, la organización y las finanzas, en el caso del externo se evalúan las amenazas y oportunidades del mercado, analizar el mercado, la competencia, el sector y el entorno. (Emprendedores, 2012)

#### **2.4.8 Etapas del proceso de ventas**

El proceso de ventas de una empresa luce como el tema más importante al momento de analizar el área de ventas de una empresa, considerando que es el inicio y desenlace de todas las actividades que se deben realizar para comercializar un producto y entregarlo al consumidor final para su satisfacción. (Torres , 2014), asegura “Los pasos necesarios para la realización de una venta son sei, pero su aplicación dependerá del tipo de venta o producto que se busque comercializar:

- Prospección y calificación,
- Contacto e inicio del proceso de venta,
- Presentación,
- Manejo de objeciones y resistencia a la venta
- Cierre de la venta
- Actividades de postventa” (p, 23)

Mientras tanto para otros autores el proceso de las ventas es un poco más complejo de lo que se puede esperar, de esta forma (Johnston & Marshall, 2014) afirman: “Las habilidades y todo lo necesario para realizar las ventas varían enormemente de un negocio a otro, debido a que los procesos de compra y las necesidades suelen ser diferentes en distintos mercados” (p10).

Desde el punto de vista de (Dwyer & Tanner, 2008) la etapa del proceso de ventas consta de las siguientes seis fases:

- Buscar clientes
- Iniciar la relación
- Calificar al cliente en perspectiva
- Presentar el mensaje de la venta
- Cerrar la venta
- Dar servicio a la cuenta

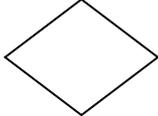
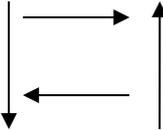
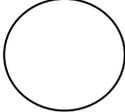
Tomando en consideración los ejemplos citados anteriormente se puede concluir que será de suma importancia tomar en cuenta la actividad del negocio para determinar las etapas del proceso de ventas de una empresa y así garantizar un servicio y atención eficiente al cliente.

#### **2.4.9 Diseño de procedimientos**

Realizar diagramas de flujo es adecuado para la aplicación o elaboración de procedimientos, tomando en cuenta que los gráficos simplifican la lectura y facilitan la comprensión de las etapas o partes del proceso de cualquier procedimiento. (Torres M. , 2015)

Los diagramas de flujo se diseñan mediante la aplicación de figuras geométricas las cuales se describen a continuación:

**Tabla 14.** Símbolos aplicados en el diseño de flujogramas

Figura	Descripción
	Los rectángulos simbolizan actividades y en ellos se describen las mismas.
	Los rombos son utilizados para la toma de decisiones dentro del proceso, y de esta figura se ramifica las diferentes alternativas decisión.
	El ovalo simboliza el inicio o el fin de un diagrama de flujo.
	Las líneas representan los conectores de cada elemento que conforma el diagrama de flujo, de estas dependen el sentido secuencial del mismo.
	El círculo permite enlazar elementos distantes entre sí, cuando un diagrama es muy extenso y se busca relacionar el contenido de la secuencia.
	La imagen adjunta hace referencia al símbolo que representa un documento que se genera en el proceso, y se almacena información.

**Fuente:** Recuperado de Manual para elaborar manuales de procesos Torres, M (2015)

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 2.4.10 Recursos

Al hablar de recursos se puede especificar que son todos los elementos que ocupan un rol en cada actividad que la empresa ejecuta para la obtención de los objetivos planteados, (Thompson & Peteraf, 2012) afirma “Un recurso es un activo competitivo que una empresa controla o posee (...), y pueden dividirse en dos tipos: los tangibles e intangibles” (p95).

**Tabla 15.** Tipos de Recursos

<b>Recursos Tangibles</b>	<b>Recursos Intangibles</b>
Físicos	Activos humanos y capital intelectual
Financieros	Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación.
Tecnológicos	Cultura o sistema de incentivos de la empresa
Organizacionales	Relaciones o alianzas

**Fuente:** Thompson y Peteraf 2012

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### **2.4.11 Políticas**

Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos, permiten orientar la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. (David, 2013)

#### **2.4.12 Objetivos de ventas**

Las metas u objetivos se obtienen a raíz de la determinación de la misión de una empresa y representa lo que la compañía quiere alcanzar, sin embargo los objetivos siempre deben cumplir tres características, las cuales son: ser específicos, mensurables y alcanzables (Johnston & Marshall, 2014).

Según (Torres , 2014) “El objetivo es una descripción de lo que un vendedor logrará, si se escriben mal los objetivos conducirán a ventas sesgadas o incorrectas” (p.50).

Dependiendo de su naturaleza, tenemos dos tipos de objetivos de marketing y pueden ser cualitativos y cuantitativos. Los cuantitativos buscan logros mensurables para la empresa, expresado en términos numéricos, mientras que los cualitativos fijan conseguir metas genéricas y mucho menos tangibles. (Kotler & Keller, mglobal Marketing Razonable)

#### **2.4.13 Marketing Mix ó Mezcla de Marketing**

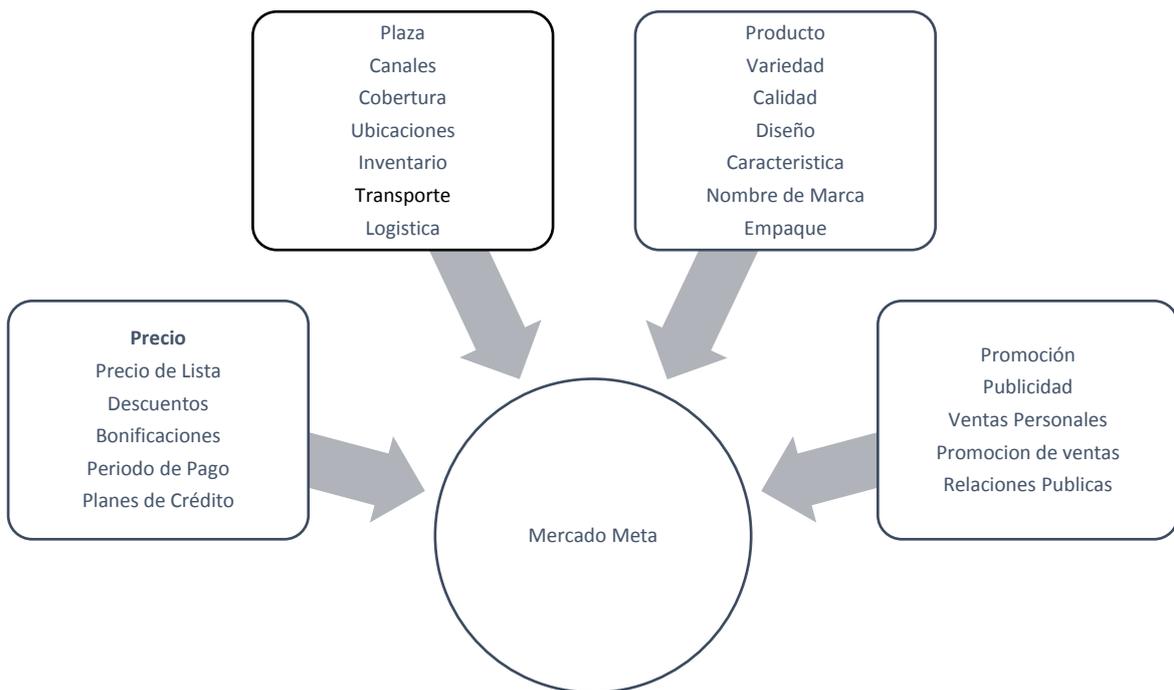
Según (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, , 2013, pág. 52) considerado el conjunto de herramientas que la empresa utiliza para crear valor a sus clientes, se conforma por cuatro grupos, los cuales son el producto, el precio, la plaza y la promoción.

**Producto:** Es el bien o servicio que la empresa comercializa en su mercado meta

**El Precio:** Es el valor monetario que el cliente o adquiriente del producto cancela a la empresa.

**Plaza:** Es aquella que permite que el producto ofertado llegue al cliente perteneciente al mercado meta de la empresa.

**Promoción:** Son todas las acciones que ejerce una empresa para influir en el cliente y lograr la adquisición de los bienes o servicios comercializados por la empresa.



**Figura 8.** Las cuatro P del marketing

**Fuente:** Libro Fundamentos de Marketing Kotler & Armstrong

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Según (Lovelock, 2009) adicional a las cuatro p tradicionales del marketing se añaden otras cuatro como son: Personas, Physical (Entorno físico traducción al español), Proceso, Productividad, dicha ampliación se propone para brindar un servicio o producto eficiente pensando en la mayor cantidad de aspectos posibles que agreguen valor.

#### **2.4.14 Elección de la estrategia**

Según (Johnston & Marshall, 2014) “El proceso de la estrategia consta de varios pasos, (...), cuando un negocio ha decidido cómo competirá para conseguir una ventaja

sostenible sobre las demás empresas, tiene que decidir dónde competirá, cuáles mercados de productos o segmentos específicos del mercado serán su meta” (p80).

#### **2.4.15 Organización de la fuerza de ventas**

Organizar la fuerza de ventas de una empresa representa el orden y la coherencia que deberá aplicar cada integrante del área para ejecutar cada actividad del proceso de ventas como tal.

En cambio (Chiavenato, 2011), afirma “una organización existe solo cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, con el fin de alcanzar un objetivo común” (p7).

Según (Johnston & Marshall, 2014) “El punto de partida para organizar la fuerza de ventas es determinar las ventas y objetivos que se deben alcanzar en el plan general de marketing de la empresa” (p103).

- Organización Geográfica
- Organización por productos
- Organización por mercados o tipos de clientes
- Organización por función de ventas

En el caso del presente proyecto se utilizará la organización geográfica o de territorios.

La organización geográfica permite que cada vendedor tenga un solo territorio asignado y pueda comercializar todo el portafolio de productos a cada cliente, impidiendo que los vendedores se choquen entre sí al momento de realizar las visitas. (Johnston & Marshall, Administración de Ventas, 2014, pág. 110)

#### **2.4.16 Elaboración del pronóstico de ventas**

“El pronóstico de ventas es una estimación de las posibles ventas futuras de uno o varios productos para un periodo determinado, realizar un pronóstico de ventas permite diseñar el presupuesto de ventas y a partir de este crear los demás presupuestos de producción de compra.” (Torres , 2014, pág. 131)

**Tabla 16.** Tipos de pronósticos de ventas

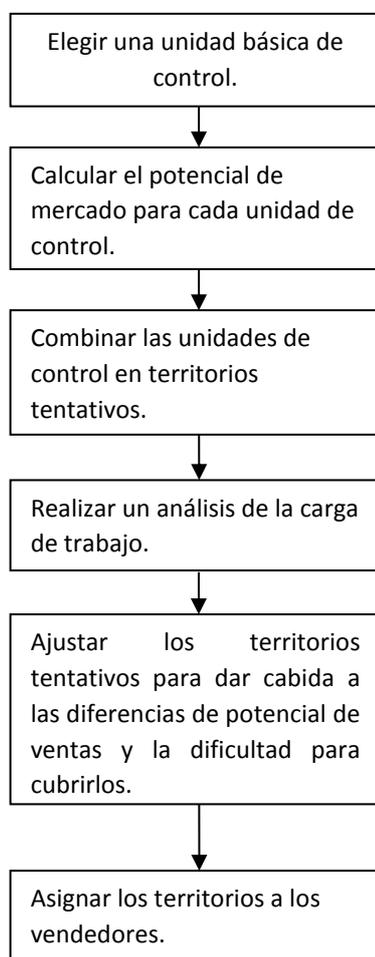
Métodos Subjetivos	Métodos Objetivos
Expectativas del usuario	Prueba de Mercado
Compuesto mixto de la fuerza de ventas	Análisis de series temporales
Opinión de jurado de ventas	Análisis Estadísticos de la demanda
Técnica Delfos	

**Fuente:** Administración de ventas Virgilio Torres

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 2.4.17 Determinación de territorios

Según (Johnston & Marshall, Administración de Ventas, 2009, pág. 157) Para diseñar los territorios de venta se debe seguir un proceso el cual es el siguiente:



**Figura 9.** Proceso para asignar territorios

**Fuente:** Administración de ventas Johnston y Marshall (2009)

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### **2.4.18 Establecimientos de cuota de ventas por vendedor y territorio**

Cuando se establecen cuotas esto contribuye significativamente con la planeación y control del esfuerzo de ventas, ya que ofrece incentivos por los resultados y permiten evaluar el desempeño de los vendedores. (Marshall & Johnston, 2009, pág. 143)

Los tipos de cuotas son de tres tipos:

##### **1. Las que se basan en el volumen de ventas**

En este tipo de cuotas se da prioridad a las ventas en términos monetarios y en cualquier aspecto que incida en la obtención de la cuota.

##### **2. Cuotas por actividades**

En este tipo de cuotas se da prioridad a los esfuerzos que un vendedor realiza para cumplir con sus ventas, es decir no solo se enfatiza en cumplir con la cuota de venta monetaria sino en alcanzar indicadores que demuestren la gestión del vendedor para lograr sus resultados, de esa manera se puede evaluar el desempeño del vendedor.

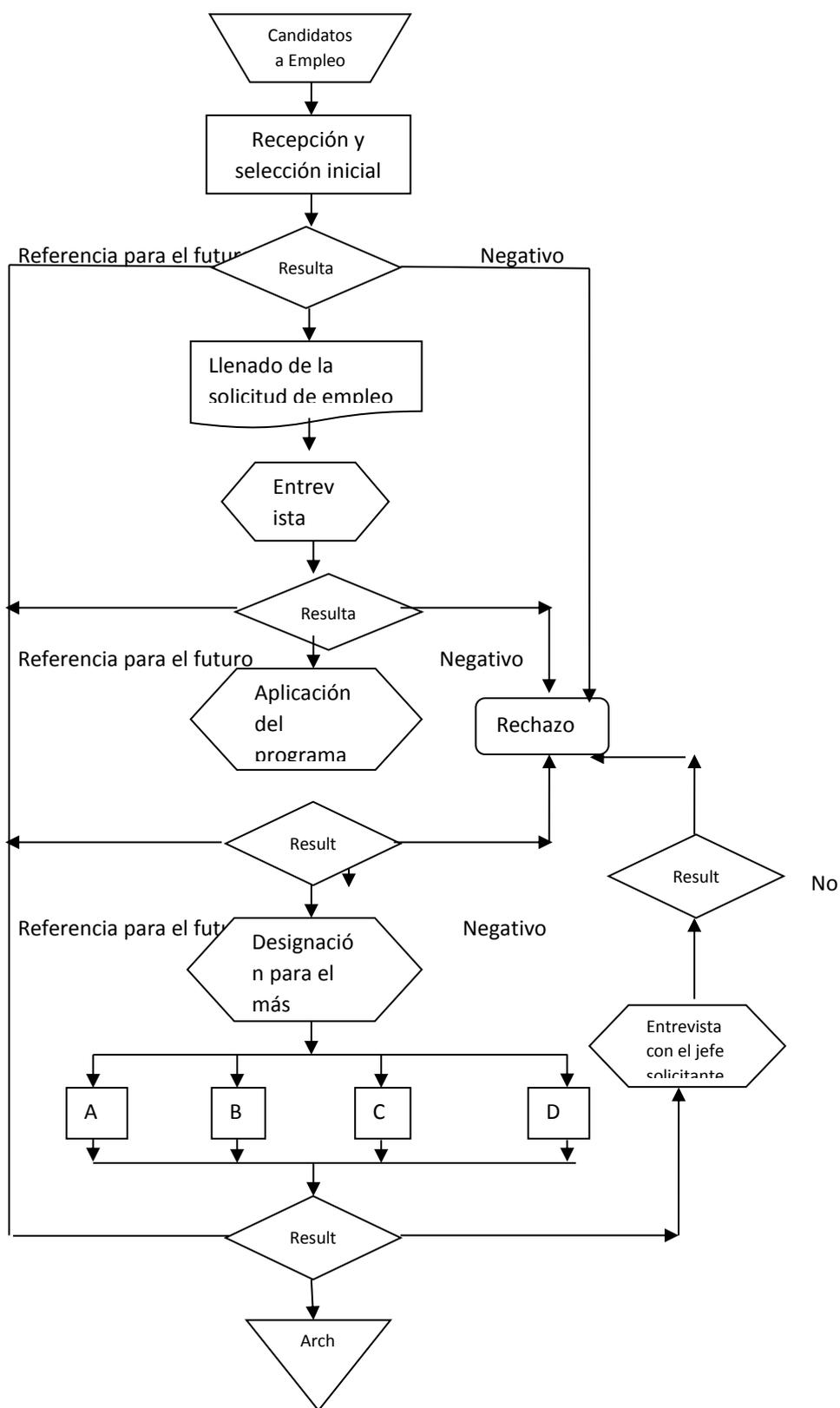
##### **3. Cuotas financieras**

En el caso de las cuotas financieras se debe destacar que se establecen tomando en cuenta los indicadores financieros planificados por el área financiera de una empresa, con este tipo de cuota muchas veces se afecta al vendedor al evaluar o medir su desempeño ya que existen muchos aspectos que se salen de control de lo que pueda hacer un vendedor como lo es las acciones de la competencia, la variación de precios en el mercado, etc.

#### **2.4.19 Reclutamiento y selección de personal**

Según (Ales, 2015), el reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados que son idóneos para ocupar puestos específicos. La clasificación del reclutamiento puede ser interno o externo, esto dependerá del tipo de puesto que desea cubrir.

La selección es un conjunto de procedimiento para evaluar y medir las capacidades de los candidatos para elegir al candidato que más se adapte al puesto. (Ales, 2015, pág. 185)



**Figura 10.** Proceso de selección de personal

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos Martha Ales (2015)

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## 2.4.20 Tamaño de la fuerza de ventas

Según (Marshall & Johnston, 2009, pág. 149), los vendedores son considerados los activos más productivos de una empresa, si bien es cierto incrementar el número de vendedores permite el crecimiento de las ventas generales, también hace que se aumenten los costos.

Las técnicas empleadas para obtener el tamaño ideal de la fuerza de ventas son:

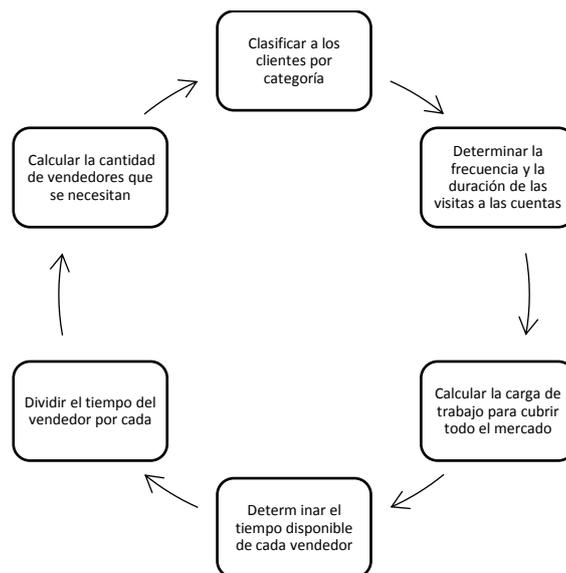
### 1. Método del desglose:

La cantidad de vendedores se determina en función del grado de ventas pronosticadas.

### 2. La carga de trabajo:

En este método se analiza totalmente las actividades que debe cumplir el vendedor al momento de hacer su gestión por lo que deberá:

- Clasificar a todos los clientes por categorías
- Determinar la frecuencia con que conviene visitar cada cuenta y la duración ideal de cada visita.
- Calcular la carga de trabajo necesaria para cubrir todo el mercado
- Determinar el tiempo disponible por cada vendedor
- Dividir el tiempo del vendedor por tarea realizada
- Calcular la cantidad de vendedores que se necesitan



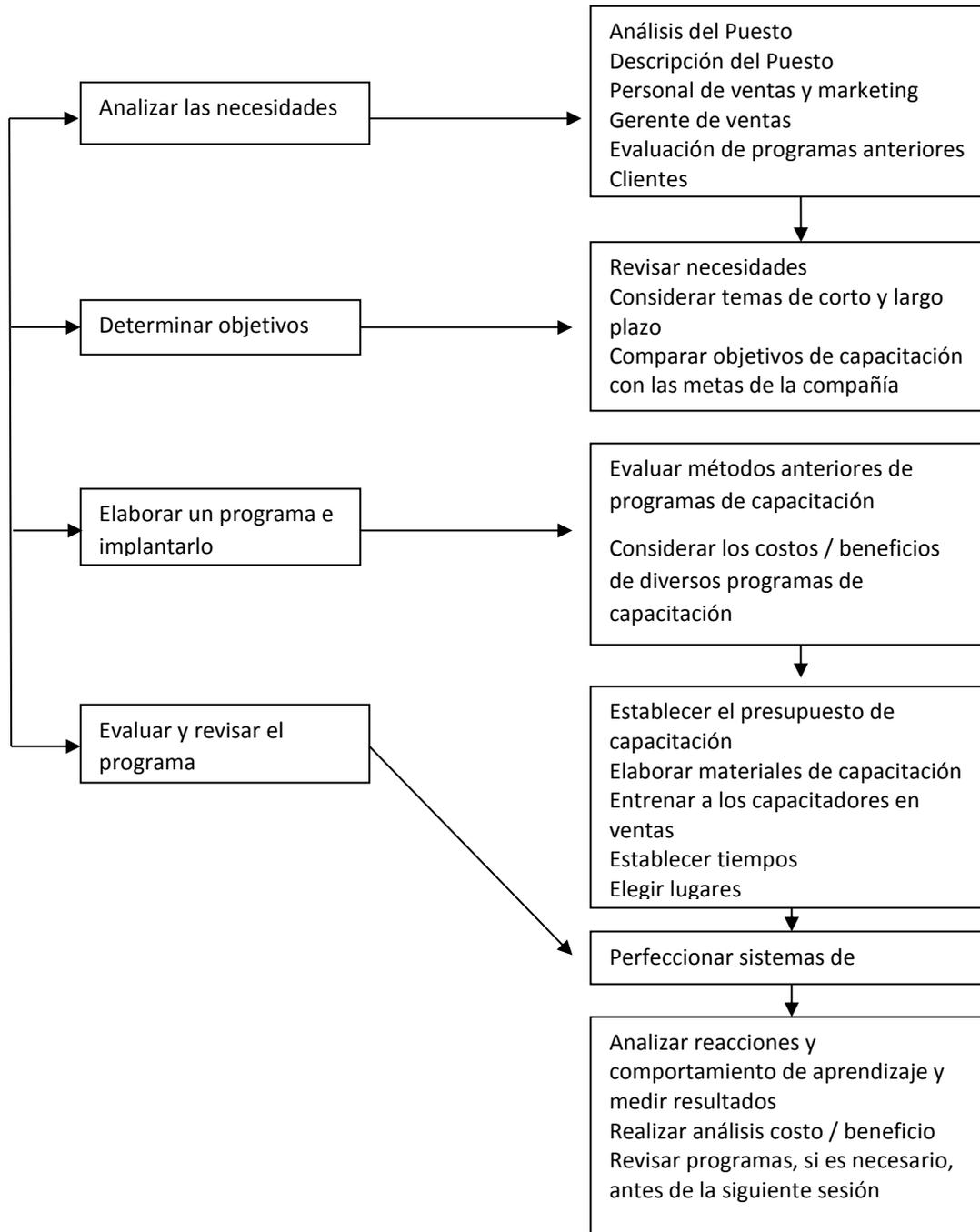
**Figura 11.** Proceso para determinar el tamaño de la fuerza de ventas

**Fuente:** Administración de ventas Johnston y Marshall

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### 2.4.21 La capacitación de la fuerza de ventas

El objetivo perseguido por una organización al hablar de capacitación para la fuerza de ventas, es conseguir incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo, reducir la rotación del personal, mejorar las relaciones con los clientes y mejorar las capacidades de ventas:



**Figura 12.** Proceso para plan de capacitación  
**Fuente:** Administración de ventas Johnston y Marshall  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### **2.4.22 Plan de incentivo y concursos de ventas**

La remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. (Ales, 2015, pág. 410)

Mientras tanto (Chiavenato, 2011), la remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización.

A continuación se detallan los componentes esenciales para remunerar el trabajo:

**Sueldo:** El sueldo busca compensar el esfuerzo que realiza toda persona para cumplir las actividades del puesto.

**Comisión:** Es un valor que se otorga acorde al rendimiento o el cumplimiento de una actividad, o en muchos casos el alcance de resultados.

**Bonos:** Son valores adicionales que se otorgan por el logro de objetivos específicos al cumplir.

**Prestaciones:** Satisfacer las necesidades de seguridad de los vendedores e igualar las ofertas de los competidores.

#### **2.4.23 Elementos de evaluación y control**

Según (Chiavenato, 2011, pág. 243), La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo futuro.

Pero para (Ales, 2015, pág. 310), analizar el desempeño o la gestión de una persona es un instrumento que facilita gerenciar, dirigir y supervisar personal, ya que busca el crecimiento tanto personal y profesional de cada colaborador.

En el área de ventas de una empresa la evaluación del desempeño se clasifica en mediciones subjetivas y mediciones objetivas. (Jhonston & Marshall, Administración de Ventas, 2009, pág. 431)

Las mediciones subjetivas son apreciaciones personales emitidas por el jefe inmediato del puesto del colaborador y por lo general no guardan relación con indicadores de ningún tipo.

Sin embargo las mediciones objetivas son aplicadas mediante la ayuda de datos estadísticos extraídos de información interna de la compañía, esta clase de mediciones facilita la toma de decisiones.

Las mediciones objetivas se dividen en tres tipos:

- **Mediciones de salida**

Las mediciones de salida se identifican con la gestión realizada por la fuerza de ventas en lo concerniente a los pedidos y clientes que cada vendedor pueda captar, mantener o perder.

**Tabla 17.** Tipos de mediciones de salida

<b>Por Pedidos</b>	<b>Por cuentas</b>
Número de pedidos	Número de cuentas activas
Tamaño Promedio de los pedidos	Número de cuentas nuevas
Número de pedidos cancelados	Número de cuentas perdidas
	Número de cuentas vencidas y no pagadas
	Número de cuentas en perspectiva

**Fuente:** Administración de ventas Johnston y Marshall 2009

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

- **Mediciones de Entrada**

A diferencia de las mediciones de salida, las de entrada se enfocan en la gestión que realiza la fuerza de ventas para administrar sus actividades junto con los recursos necesarios para ejecutarlas.

Para realizar mediciones de entrada es de suma importancia considerar los siguientes aspectos:

Las visitas a los clientes por la fuerza de ventas, establecieron lo siguiente:

- Cantidad de visitas realizadas por el vendedor
- Cantidad de visitas planeadas

Medir el tiempo también es importante por lo que se debe tomar en cuenta:

- Los días trabajados
- La cantidad de visitas que se puede alcanzar en una jornada de trabajo

Los gastos también son sujetos a medición, por lo tanto es conveniente tomar en cuenta:

- El total de gastos
- La representación del gasto como porcentaje de las ventas realizadas y de las cuotas alcanzadas.

#### **2.4.24 Análisis Financiero**

El análisis financiero permite determinar cuál es la posición o estado en que se encuentra una compañía y evaluar el desempeño a futuro de la misma. (Wild, Subramanyan , & Halsey, 2007, pág. 12)

#### **2.4.25 Administración del capital de trabajo**

Según (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 206) la administración del capital de trabajo consiste en la adecuada administración de los activos corrientes de la empresa y el financiamiento necesario para apoyar dichos activos corrientes.

#### **2.4.26 Políticas de crédito y cobranza**

Para definir adecuadamente políticas de crédito y cobranza conviene determinar lo siguientes aspectos: (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 256)

1. La calidad de cuenta
2. Duración del periodo de crédito
3. Porcentaje de descuento por pagos en efectivo
4. Gastos de cobranza
5. Términos especiales de cobro

#### **2.4.27 Análisis Financiero**

El análisis financiero permite determinar cuál es la posición o estado en que se encuentra una compañía y evaluar el desempeño a futuro de la misma. (Wild, Subramanyan , & Halsey, 2007, pág. 12)

### **2.5 Marco Conceptual**

En el siguiente marco conceptual se detallan los términos que serán empleados en el desarrollo del presente proyecto:

#### **2.5.1 Mercado Meta:**

Es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender. (Kotler & Keller , Dirección del Marketing, 2012, pág. 85)

#### **2.5.2 Portafolio de marca**

El portafolio de marca es el conjunto de marcas o líneas de marca que una empresa ofrece a sus clientes dentro de un mercado específico. (Kotler & Keller , Dirección del Marketing, 2012, pág. 262)

### **2.5.3 Despostar**

Descuartizar una res o un ave. (Real Academia Española, 2017)

### **2.5.4 Cobertura de mercado**

La cobertura de mercado consiste en abarcar la mayor cantidad posible de clientes que compartan características similares dentro de un territorio determinado. (Cueto, 2012)

## **Capítulo III**

### **Metodología de Investigación**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Se utiliza la investigación descriptiva para este proyecto ya que al realizar un estudio de mercado se podrá identificar las necesidades que los clientes buscan satisfacer en este tipo de mercado, clasificándolos por restaurantes, servicios de catering, hoteles de toda clase, pequeñas tiendas, por su ubicación geográfica de cada uno de ellos. Así como también identificar si el proceso de ventas aplicado por la empresa es el apropiado para operar en este tipo de mercado.

#### **3.2 Enfoque de la investigación**

El presente trabajo investigativo tendrá un enfoque mixto es decir parte cuantitativo y cualitativo, ya que se busca extraer las mejores características de ambas para poder obtener resultados con un alto grado de validez.

El enfoque cuantitativo será útil para el presente proyecto ya que este se basa en el análisis numérico relativo al tema de investigación, tomando en cuenta que las ventas son los valores monetarios que la empresa mensualmente registra como ingreso, es de suma importancia poder analizar todos estos datos para determinar el crecimiento o decrecimiento de las mismas a través del tiempo y demostrar el impacto que tienen sobre las operaciones de la empresa.

Por su parte el enfoque cualitativo permitirá el desarrollo de nuevas interrogantes que surgirán durante el proceso de investigación, es decir conforme se recopila o se obtiene datos se concebirán ideas o posibles explicaciones.

#### **3.3 Técnicas de investigación**

En el presente trabajo investigativo se utilizará como técnicas de investigación las siguientes alternativas:

- Encuesta
- Entrevista
- Observación

## **1. Encuesta**

La encuesta será la herramienta principal para extraer datos de investigación y se enfocará a los clientes de la empresa para poder definir sus gustos y preferencias al momento de recibir nuestro servicio.

En este proyecto la encuesta será definida mediante un cuestionario estructurado por preguntas cerradas que impida sesgar la información y a su vez facilite el análisis estadístico para evaluar los resultados.

Cabe señalar que las encuestas serán aplicadas mediante la técnica entrevista personal al cliente en su establecimiento y el formato de la misma consta en la sección de anexos, al final del presente proyecto.

## **2. Observación**

Se aplicará la herramienta de observación para prestar atención a los clientes al recibir los productos pertenecientes al portafolio de la empresa, en este caso se tratará de lograr conocer:

1. Los comentarios que emiten los clientes al recibir el producto por parte de los repartidores de la empresa.
2. Identificar requerimientos de los clientes, a tomar en cuenta para implementar a futuro por parte de la empresa.
3. Conocer que problemas se presentan al realizar la entrega de los diferentes tipos de productos a los clientes.
4. La gestión que realiza el vendedor ante los clientes.

## **3. Entrevista**

Se aplicará la entrevista en el presente proyecto a dos propietarios de empresas que tienen como actividad la venta de cárnicos. La entrevista tendrá como finalidad poder extraer la siguiente información:

1. Conocer que piensan de este mercado las personas involucradas en este tipo de negocio.
2. Punto de vista del experto para poder sobrevivir en este tipo de mercado.
3. La gestión adecuada del proceso de las ventas según el entrevistado.

El cuestionario para la entrevista se encuentra en el anexo 3 .

### **3.4 Población y muestra**

La empresa actualmente atiende 96 clientes dentro de este grupo existen clientes con similares características entre sí, sin embargo al encontrarse distribuidos por diferentes puntos de la ciudad de Guayaquil, se procede a utilizar la cantidad total de clientes para la ejecución de la encuesta y poder segmentarlos acorde a los objetivos que se busca alcanzar con el proyecto de investigación.

Para el presente proyecto de investigación no será necesario extraer muestra, considerando que este proyecto se dirige a obtener información de los clientes de la empresa.

### 3.5 Resultados de la investigación

#### 3.5.1.1 Resultado de las encuestas

##### 1. ¿Qué tipo de negocio usted posee?

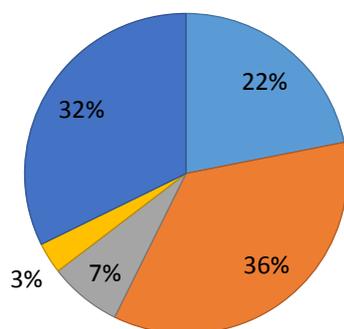
**Tabla 18.** Tabla de frecuencias de los Tipos de negocios atendidos

Tipos de Negocio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Tercena	21	22%
Restaurante	34	35%
Hotel	7	7%
Servicios de Catering	3	3%
Tiendas	31	32%
<b>Total de clientes</b>	<b>96</b>	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

■ TERCENA ■ RESTAURANTE ■ HOTEL ■ SERVICIOS DE CATERING ■ TIENDAS



**Figura 13.** Tipos de negocio que la empresa atiende.

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Mediante los resultados obtenidos se puede evidenciar que 36% de los clientes atendidos son restaurantes, el 32% a tiendas, 22% tercenas, 7% hoteles y un 3% servicios de caterings.

2. ¿En qué zona de la ciudad se encuentra ubicado su negocio?

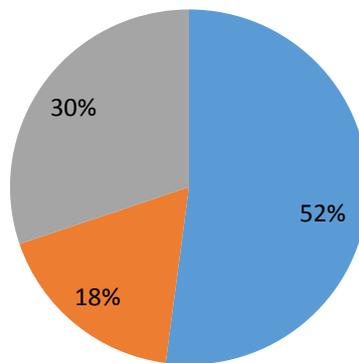
**Tabla 19.** Tabla de frecuencias de los Sectores con mayor número de clientes

Sector	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Norte	50	52%
Centro	17	18%
Sur	29	30%
	96	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

■ NORTE ■ CENTRO ■ SUR



**Figura 14.** Sectores con mayores negocios.

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Según los resultados se puede determinar que el 52% de los clientes atendidos se encuentran ubicados en la zona norte de la ciudad, el 18 % en el centro y el 30% restante en el sur.

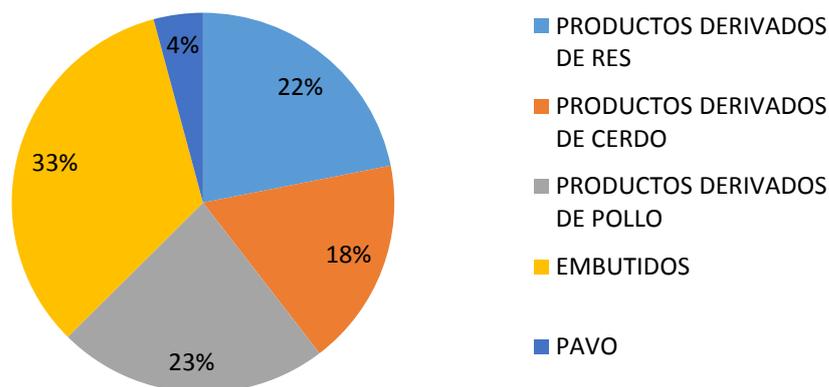
3. Considerando el portafolio de productos ofrecido por nuestra empresa, ¿Qué tipo de línea de producto adquiere usted con mayor frecuencia?

**Tabla 20.** Tabla de frecuencias líneas de producto de mayor consumo del cliente

Tipo de Producto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Productos derivados de Res	21	22%
Productos derivador de Cerdo	17	18%
Productos derivados de Pollo	22	23%
Embutidos	32	33%
Pavo	4	4%
	96	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 15.** Productos de mayor preferencia de clientes.

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Según los datos obtenidos la línea de embutidos con el 33% es el producto que más adquieren los clientes, seguido por la línea de Pollo con el 23%, luego los de res con 22% y el restante entre 4% el pavo y 18% del cerdo.

4. ¿Qué tipo de procedencia de producto es de su preferencia?

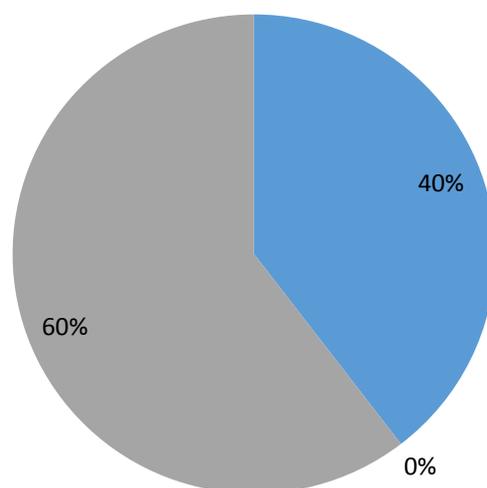
**Tabla 21.** Tabla de frecuencias de la procedencia preferida del cliente

Procedencia de Productos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nacional	38	40%
Importada	0	0%
Ambas procedencias	58	60%
	96	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

■ NACIONAL ■ IMPORTADA ■ AMBAS PROCEDENCIAS



**Figura 16.** Preferencia de procedencia de productos

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Para el 60% de los clientes le resulta indiferente la procedencia del producto, mientras que el 40% prefiere producto nacional.

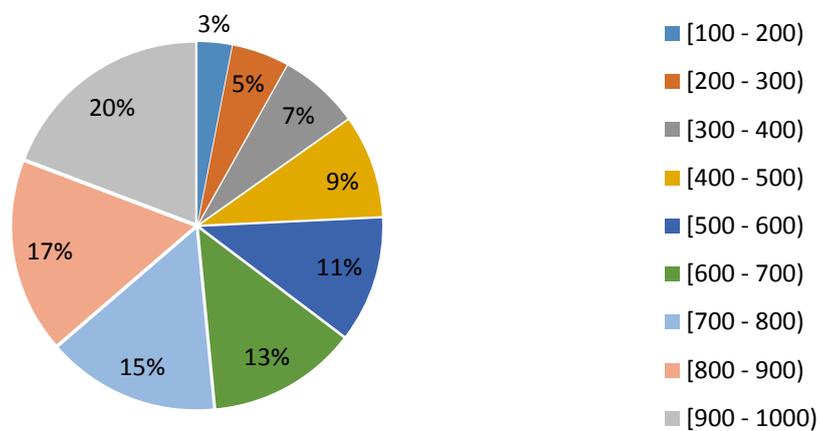
5. ¿Cuál es el monto promedio en dólares que usted detina para compras de productos carnicos / embutidos?

**Tabla 22.** Frecuencia monto promedio de compras en dólares

Valor en dólares	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
[100 - 200)	14	15%
[200 - 300)	17	18%
[300 - 400)	7	7%
[400 - 500)	5	5%
[500 - 600)	6	6%
[600 - 700)	7	7%
[700 - 800)	5	5%
[800 - 900)	10	10%
[900 - 1000)	25	26%
	96	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 17.** Gráfico de monto de compras de clientes promedio en dólares

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Con los resultados obtenidos se determina que un 65% de los clientes adquiere un monto promedio en dólares que oscila entre los 500 y 1000 y el 35% restante un rango comprendido entre 0 a 499 dólares.

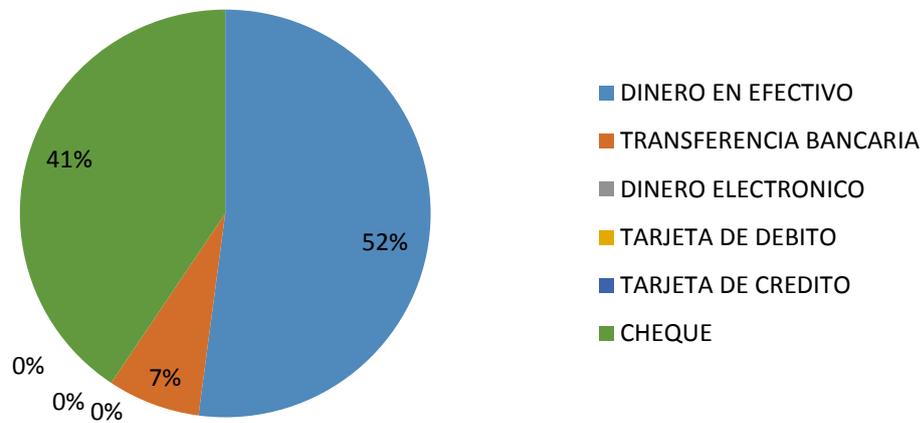
6. ¿Qué medio de pago usted utiliza para cancelar sus compras?

**Tabla 23.** Tabla de frecuencias de los medios de pago que utilizan los clientes

Medios de Pago	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Dinero en efectivo	50	52%
Transferencia Bancaria	7	7%
Dinero Electrónico	0	0%
Tarjeta de Débito	0	0%
Tarjeta de Crédito	0	0%
Cheque	39	41%
	96	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 18.** Medios de pagos de mayor preferencia de clientes.

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El 52% de los clientes prefiere realizar sus pagos mediante dinero en efectivo el 41% con cheques y un 7% mediante transferencia bancaria.

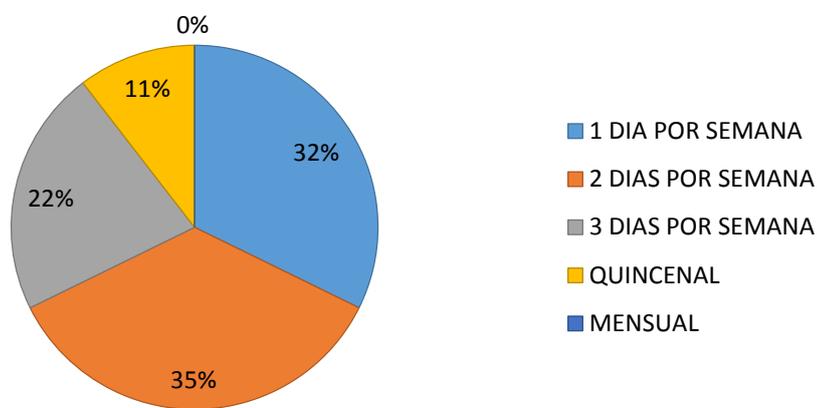
7. ¿Con qué frecuencia usted realiza pedidos de productos cárnicos / embutidos para su negocio?

**Tabla 24.** Frecuencia de pedidos de cárnicos y embutidos

Frecuencia de pedidos por periodo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 día por semana	31	32%
2 días por semana	34	35%
3 días por semana	21	22%
Quincenal	10	10%
Mensual	0	0%
	96	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 19.** Frecuencias de pedidos por periodo

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El 32% de los clientes realiza sus pedidos una vez por semana, un 35% realiza 2 veces por semana y un 22% tres veces por semana, tan solo el 11% lo hace de forma quincenal.

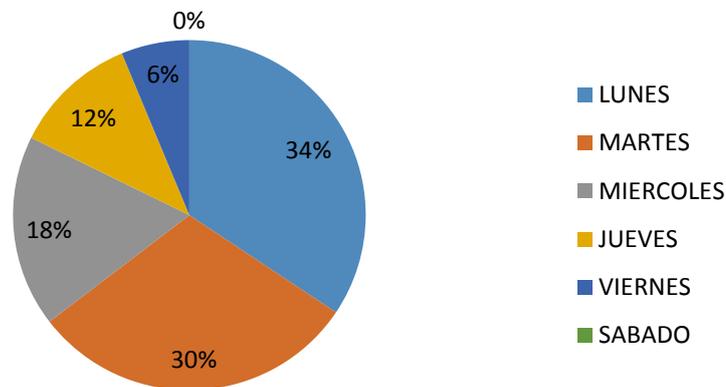
8. ¿Qué día de la semana usted realiza con mayor frecuencia sus pedidos?

**Tabla 25.** Tabla de Frecuencias de los días de la semana con mayor cantidad de pedidos

Día con mayor frecuencia de pedido	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Lunes	33	34%
Martes	29	30%
Miércoles	17	18%
Jueves	11	11%
Viernes	6	6%
Sábado	0	0%
	96	

**Fuente:** Datos de la Encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 20.** Día con mayor frecuencia de pedidos

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El día Lunes con un 34% es el día en que los clientes realizan pedidos, seguido por un 30% que prefiere los martes, un 18% los miércoles, 12% los jueves y un 6% los viernes.

9. ¿Qué día de la semana usted recibe con mayor frecuencia sus pedidos?

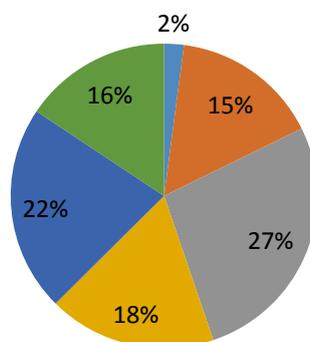
**Tabla 26.** Tabla de Frecuencias de los días de mayor recepción de los pedidos

Día con mayor frecuencia de recepción de pedidos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Lunes	2	2%
Martes	15	16%
Miércoles	26	27%
Jueves	17	18%
Viernes	21	22%
Sábado	15	16%
	96	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

■ LUNES ■ MARTES ■ MIÉRCOLES ■ JUEVES ■ VIERNES ■ SÁBADO



**Figura 21.** Gráfico de los días de mayor frecuencia de entrega de pedidos a clientes.

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Según los datos obtenidos con un 27% el día miércoles es el de mayor aceptación de los clientes para recibir sus pedidos, con un 22% el viernes, 15% los martes, 16% los viernes, 18% los jueves y un 2% los lunes.

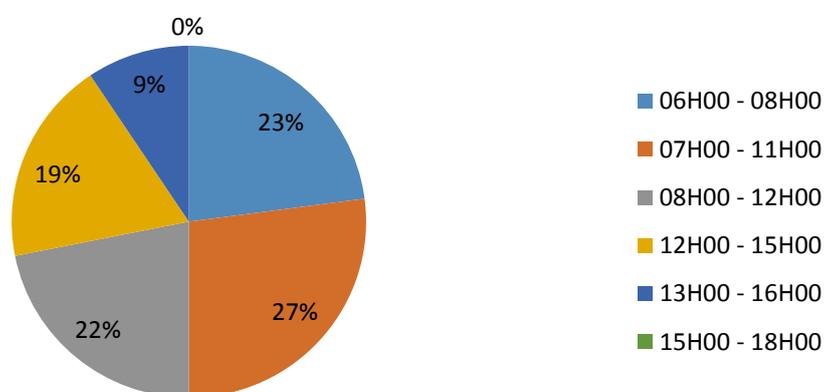
10. ¿En qué horario usted prefiere recibir sus pedidos?

**Tabla 27.** Frecuencias de horarios que los clientes prefieren recibir productos

Intervalo de Recepción de Pedidos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
06H00 - 08H00	22	23%
07H00 - 11H00	26	27%
08H00 - 12H00	21	22%
12H00 - 15H00	18	19%
13H00 - 16H00	9	9%
15H00 - 18H00	0	0%
	96	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 22.** Preferencias de horarios en que los clientes desean recibir productos.

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El intervalo de 07h00 – 11h00 con el 27% es el de mayor preferencia para los clientes para recibir sus pedidos, con el 23% 06h00 – 08h00, con el 22% 08h00 – 12h00, con 19% de 12h00 – 15h00, y con el 9% 13h00 – 16h00.

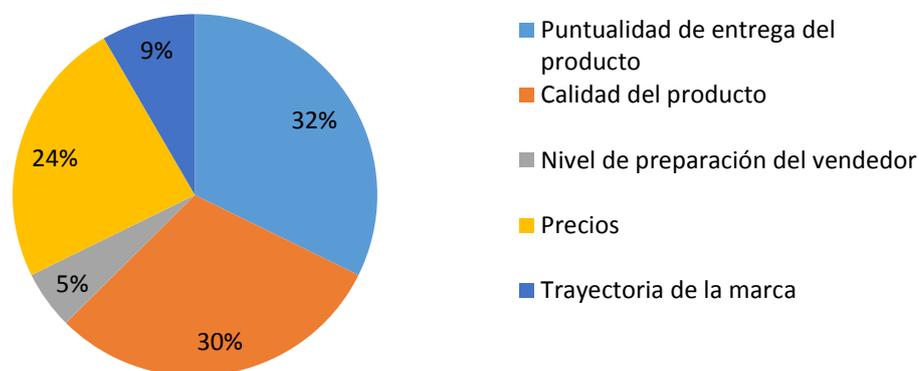
11. ¿Cuál de las siguientes opciones considera es mas importante para usted al momento de escoger un proveedor de carnicos?

**Tabla 28.** Frecuencias aspectos relevantes para escoger proveedor

Factor que incide en la elección del proveedor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Puntualidad de Entrega del Producto	31	32%
Calidad del producto	29	30%
Nivel de preparación del vendedor	5	5%
Precios	23	24%
Trayectoria de la marca	8	9%
	96	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 23.** Gráfico de aspectos que inciden en la elección del proveedor de un cliente

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Según los datos obtenidos la puntualidad en la entrega de los productos con el 32% es el factor más importante para un cliente para elegir un proveedor, seguido por la calidad el producto con 30%, 24% precios, 9% trayectoria de la marca.

12. ¿Cuál de las siguientes opciones es mas importante para usted?

**Tabla 29.** Alternativas de la pregunta 12 de la encuesta

<b>Opciones</b>	
A	Implementar un buzón de quejas y sugerencias para mejor la atención al cliente.
B	Diseñar una página web en la cual usted pueda observar el portafolio de productos.
C	Disponer de redes sociales para socializar sus promociones.
D	Proponer planes de crédito

**Fuente:** Datos de la encuesta

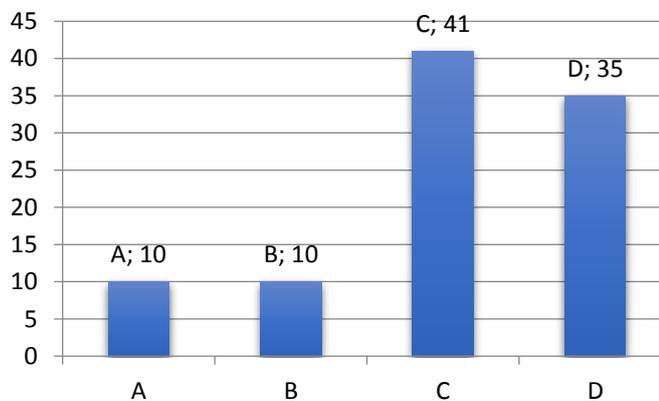
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 30.** Frecuencias de la pregunta 12 de la encuesta

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
A	10	10%
B	10	10%
C	41	43%
D	35	36%
	96	

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 24.** Gráfico de barras de las alternativas de la pregunta 12

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Según los datos obtenidos disponer de redes sociales para socializar promociones con el 43% es la opción de mayor importancia para los clientes, seguido por la propuesta de planes de créditos con el 36%, el diseño de una página Web y la implementación de un buzón de quejas con 10% respectivamente.

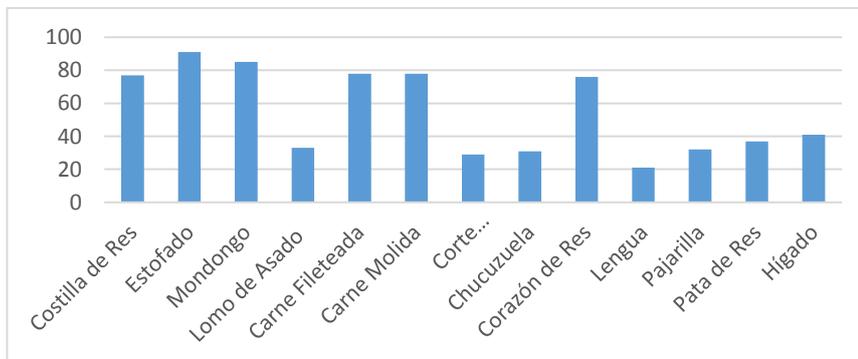
13. De los siguientes productos de res que comercializa la empresa, ¿cuales usted ha adquirido alguna vez?, se considera varias respuestas.

**Tabla 31.** Frecuencias de productos de res preferidos por los clientes

Productos	Frecuencia Absoluta
Costilla de Res	77
Estofado	91
Mondongo	85
Lomo de Asado	33
Carne Fileteada	78
Carne Molida	78
Corte Tomahawk de Res	29
Chucuzuela	31
Corazón de Res	76
Lengua	21
Pajarilla	32
Pata de Res	37
Hígado	41

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 25.** Gráfico de productos preferidos de res por el cliente

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El gráfico adjunto muestra la cantidad de clientes que han adquirido los diferentes productos de res que se ofrece por parte de la empresa.

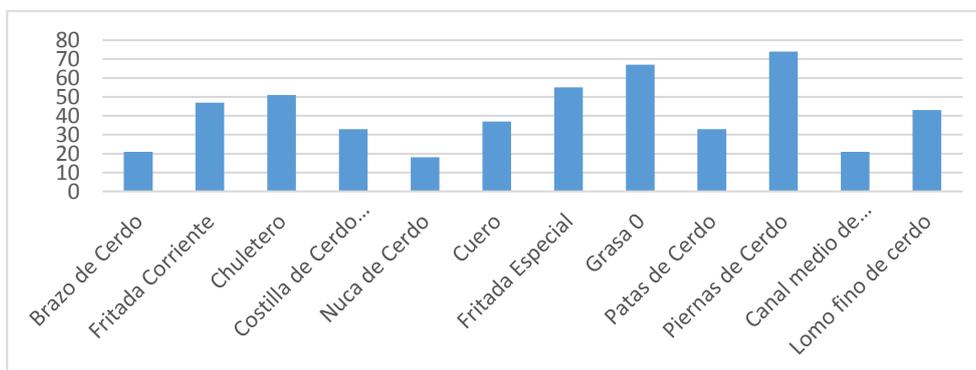
14. De los siguientes productos de cerdo que comercializa la empresa, ¿cuál usted ha adquirido alguna vez?, considere varias respuestas.

**Tabla 32.** Productos de cerdo preferidos por los clientes

Productos	Frecuencia Absoluta
Brazo de Cerdo	73
Fritada Corriente	89
Chuletero	78
Costilla de Cerdo Rebanada	88
Nuca de Cerdo	77
Cuero	47
Fritada Especial	81
Grasa 0	46
Patas de Cerdo	82
Piernas de Cerdo	89
Canal medio de cerdo	81
Lomo fino de cerdo	47

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 26.** Gráfico de productos de cerdo

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El gráfico adjunto muestra la cantidad de clientes que han adquirido cada producto derivado de cerdo en la empresa.

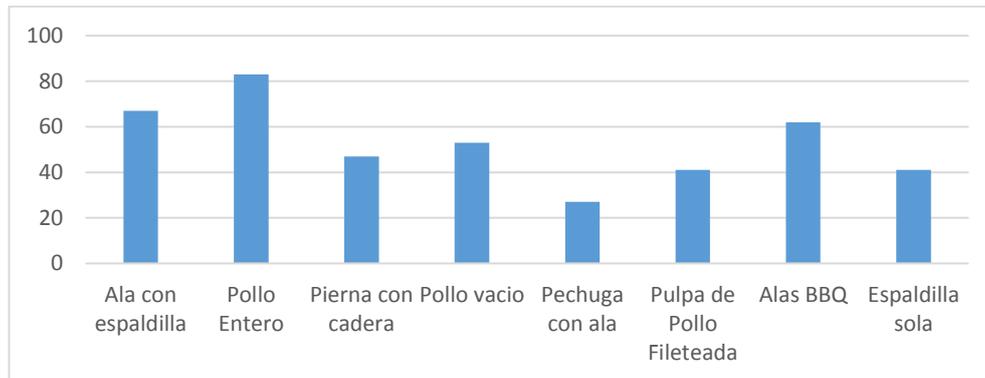
15. De los siguientes productos de pollo que comercializa la empresa, ¿cuáles usted ha adquirido alguna vez?

**Tabla 33.** Tabla de frecuencias de los productos de pollo que adquieren los clientes

Productos	Frecuencia Absoluta
Ala con Espaldilla	67
Pollo Entero	83
Pierna con cadera	47
Pollo al Vacío	53
Pechuga con ala	27
Pulpa de Pollo Fileteada	41
Alas BBQ	62
Espaldilla sola	41

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 27.** Gráfico de productos de pollo adquiridos por clientes

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El gráfico adjunto muestra las cantidad de clientes que han adquirido cada uno de los productos de pollo que ofrece la empresa.

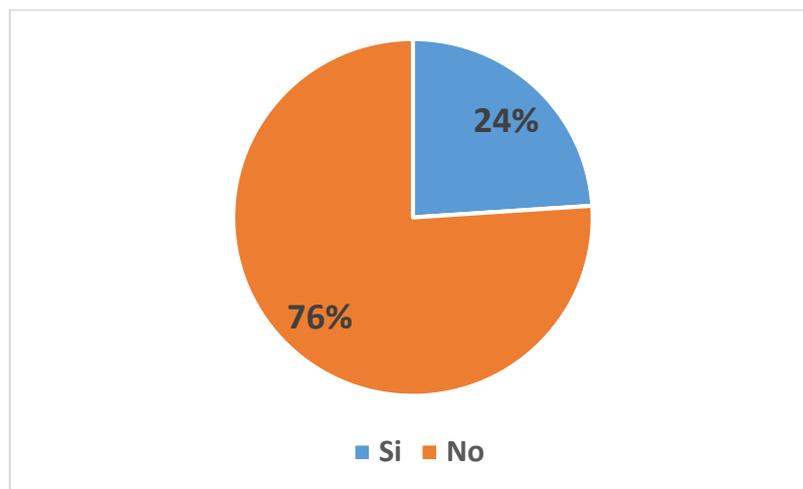
16. ¿Sabía usted que la empresa comercializa embutidos de línea económica y línea especial?

**Tabla 34.** Frecuencia pregunta 16

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	23	23%
No	73	77%

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 28.** Gráfico de la pregunta 16

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Según los datos obtenidos un 77% de los clientes encuestados desconocía que la empresa comercializa embutidos de línea especial y línea económica, mientras que un 23% si tenía conocimiento.

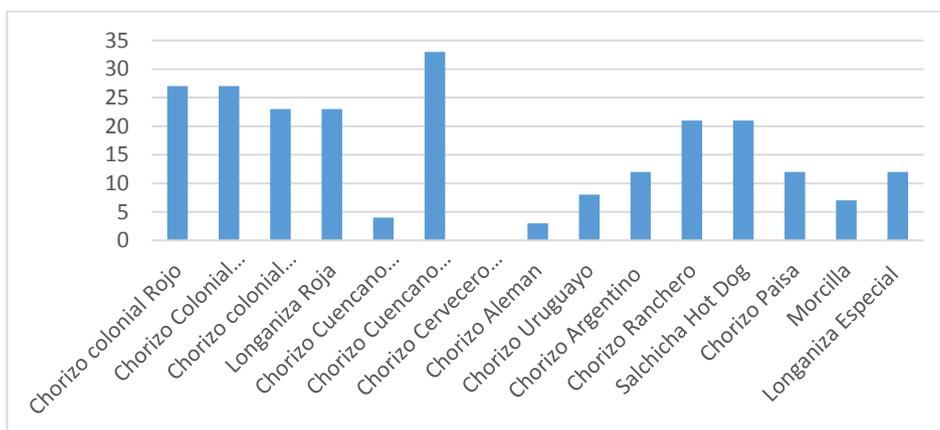
17. De los siguientes productos de la línea de embutidos comercializados por la empresa, ¿Cuál es el más adquirido por usted?

**Tabla 35.** Frecuencia de los productos de embutidos adquiridos por el cliente

Nombre del Producto	Frecuencia Absoluta
Chorizo colonial Rojo	27
Chorizo Colonial Naranja	27
Chorizo colonial ahumado	23
Longaniza Roja	23
Chorizo Cuencano Precocido	4
Chorizo Cuencano Crudo	33
Chorizo Cervecero Ahumado	0
Chorizo Aleman	3
Chorizo Uruguayo	8
Chorizo Argentino	12
Chorizo Ranchero	21
Salchicha Hot Dog	21
Chorizo Paisa	12
Morcilla	7
Longaniza Especial	12

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



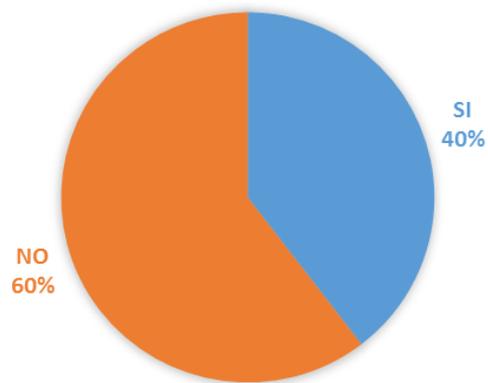
**Figura 29.** Gráfico de la pregunta 17

**Fuente:** Datos de la encuesta

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Según los datos obtenidos se pudo evidenciar que de todos los productos de embutidos, el chorizo cuencano crudo es el que ha sido adquirido por 27 clientes de 96, sin embargo ningún producto de embutido sobrepasa los 35 clientes.

18. ¿Sabía usted que la empresa El Sabroson, comercializa carnes y embutidos?



El 60% de los encuestados afirmaban no asociar la marca El Sabroson con la empresa Meat Company Meatscom S.A.

## 4.5.2 Resultado de la observación

### 4.5.2.1 Ficha N° 1: Observación de la gestión de la fuerza de ventas en el campo

**Tabla 36.** Ficha de observación de la gestión de un vendedor

<b>Ficha de Observación</b>	
<b>Ficha N°1</b>	Visita de un vendedor a cliente
<b>Persona que realiza la investigación:</b>	Helio Bermúdez Franco
<b>Motivo a observar</b>	Gestión de un vendedor con un cliente

#### **Observaciones:**

El vendedor ingresa al establecimiento y le consulta al cliente, ¿Cuál va a ser el pedido para la semana?

Cliente le dice que el mismo pedido de siempre

Vendedor se retira del establecimiento

El vendedor deja la zona de Sauces y se dirige a visitar a un cliente en la Ciudadela Miraflores.

El vendedor llega a Miraflores y charla con el cliente, este último procede a decirle que no está conforme con las horas de entrega de los pedidos, el vendedor responde que no es culpa de él y que depende de los camiones.

El cliente le dice al vendedor, que si es así dejará de trabajar con la empresa, a lo que el vendedor responde: yo solo le digo la verdad.

Durante el intervalo de 8 a 11 de la mañana el vendedor ha visitado 5 clientes, dos en Sauces y tres en Miraflores, a las 12h00 procede a salir almorzar y se vuelve a reportar a las 13h15, y deja la zona de Miraflores para acercarse a Mapasingue porque un cliente le llamó.

Finalizada la jornada a las 17h00 el vendedor sólo visitó 9 clientes y visitó tres zonas diferentes, empleando aproximadamente 35 minutos en el desplazamiento de una zona a otra. Además el tiempo promedio de duración de la visita del vendedor fue de 12 minutos.

#### **NOTA:**

La presente ficha de observación describe la gestión que cumple un vendedor de la empresa para atender a sus clientes en una jornada de trabajo.

---

**Fuente:** Datos de la observación

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.5.2.2 Ficha N°2 Observación de quejas que presentan los clientes

**Tabla 37.** Ficha de observación de las quejas que presentan los clientes

<b>Ficha de Observación Directa</b>	
<b>Ficha N°2</b>	Quejas que presentan los clientes
<b>Persona que realiza la investigación:</b>	Helio Bermúdez Franco
<b>Motivo a Observar</b>	Quejas que presentan los clientes a colaborador de la empresa.
<b>Observaciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Clientes afirman que el vendedor de la empresa casi no se acerca a visitarlo.</li><li>2. Cliente asegura que ha tratado con tres vendedores de la empresa, en los últimos dos meses.</li><li>3. Cliente informa que a la empresa solo le compra pollo, porque nunca le han dicho que ofrece ni embutidos, ni tampoco res o cerdo.</li><li>4. El personal del camión repartidor no llega puntual, es decir no cumplen con la entrega a la hora acordada con el vendedor.</li><li>5. El vendedor no contesta el teléfono cuando tienen problemas con los pedidos recibidos.</li><li>6. Cliente asegura que desconoce con quien tratar cuando existen conflictos en los que ningún colaborador de la empresa brinda solución.</li></ol>	

#### **NOTA:**

La presente ficha muestra un resumen de las quejas que los clientes presentan al recibir el servicio de la empresa.

---

**Fuente:** Datos de la observación

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### 4.5.2.3 Ficha N°3 Observación gestión del chofer y ayudante en el campo

**Tabla 38.** Ficha de observación de gestión del chofer y ayudante en el campo

---

<b>Ficha de Observación Directa</b>	
<b>Ficha N°3</b>	Gestión del chofer y ayudante en el campo
<b>Persona que realiza la investigación:</b>	Helio Bermúdez Franco
<b>Motivo a Observar</b>	Actividades que cumplen el chofer y ayudante en una jornada de trabajo.

---

**Observaciones:**

El chofer y ayudante empiezan su jornada a las siete de la mañana, recibiendo los despachos de producción.

El chofer recibe la llamada de un vendedor y este último le notifica que de cuatro pedidos que tiene en la zona de Miraflores, dos deben ser entregados antes de las 09h00 y los dos restantes los clientes lo quieren a las tres de la tarde, el chofer procede a cargar todos los productos para entregar, excepto los pedidos que el vendedor le dijo que eran para la tarde.

Chofer con el ayudante se dirigen a las zonas de los clientes, y empieza a realizar las entregas, al realizar las entregas varios clientes se mostraron molestos al enterarse que debían cancelar al momento de la entrega la factura, y los clientes se justificaban diciendo que el vendedor les dio crédito de dos días y que nunca le dijo que era de pagar en el momento.

El chofer procede a llamar al vendedor y le consulta lo manifestado por el cliente, a lo que el vendedor le responde “lo importante es que se venda”, yo personalmente paso mañana a cobrar el valor al cliente y llevo el dinero a la empresa”.

Chofer se pone de acuerdo con el vendedor y procede a entregar la mercadería.

El camión se encuentra en plena zona de Miraflores y se dirige a realizar una entrega en el mercado José Mascote, porque un cliente llamó al vendedor a decirle que iba a salir y que quería recibir su producto en menos de cuarenta minutos, y que si pasan de ese tiempo que no le traigan nada.

Al finalizar la jornada el camión durante la mañana empezó su ruta en la zona de Miraflores, continuo en Mapasingue, procedió a consumir su almuerzo y se dirigieron a la empresa a retirar el producto para volver a Miraflores.

**NOTA:**

La presente ficha muestra un resumen de las observaciones de las actividades realizadas por el personal de un camión repartidor de la empresa durante su jornada de trabajo.

---

**Fuente:** Datos de la observación

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### **4.5.3 Resultados de la entrevista**

#### **4.5.3.1 Primera Entrevista**

Entrevista fue desarrollada en instalaciones de las oficinas de Ancisa y tuvo una duración de 40 minutos de lo cual se pudo obtener la siguiente información.

#### **Persona Entrevistada:**

Sr. Andres Cisneros Carranza “Empresario comercializador de Carnes”

#### **1. ¿Qué opina usted sobre los el mercado de los productos cárnicos y embutidos?**

El mercado de carnes y embutidos es muy atractivo, ya que existe demasiada demanda dentro de la ciudad, pero es de suma importancia tener experiencia en la conservación adecuada de este tipo de producto y en la calidad del mismo, la cual dependerá de los tipos de razas de cada animal.

En este tipo de mercado pesa mucho la capacidad de producción que pueda tener la empresa, ya que si se cuenta con las maquinarias adecuadas los ciclos de producción serán más rápidos y permitirán mantener el stock suficiente para atender la demanda creciente de los clientes.

#### **2. ¿El mercado de cárnicos y embutidos en Guayaquil es rentable?**

Este tipo de mercado quizás es mucho más rentable en la línea de embutidos que de cárnicos, el motivo de mi análisis se basa en que la carne sea de res, cerdo, pollo, siempre es vulnerable a descomponerse por cuestiones de refrigeración en temperaturas inadecuadas, lo que termina generando mermas que disminuyen la utilidad al venderla.

Por otro parte a eso hay que agregarle la mano de obra del carnicero que desposta cada pieza, todo ese proceso aumentan los gastos operativos a diferencia del embutido en donde tan solo hay que preocuparse de que la calidad de la carne a utilizar para el proceso de producción sea excelente, y en este caso que las maquinarias que son operadas durante cada proceso de producción se encuentren bien calibradas y con el mantenimiento adecuado, el embutido por lo general es más resistente al cambio de temperatura y en caso de existir problemas en su producción, tranquilamente puede servir

para volver a reprocesar, esto indica que la probabilidad de tener pérdidas en la elaboración de los embutidos no es tan alta en relación al proceso de las carnes en donde un corte mal hecho daña por completo la presentación del producto y se lo considera como desperdicio.

**3. ¿En qué ciudad o zona del país cree usted existe mayor demanda de estos productos?**

Guayaquil es una ciudad de gran desarrollo comercial, quienes viven en Guayaquil pueden percatarse que existe grandes cantidades de restaurantes, lo que hace que la demanda de alimentos sea muy alta en relación a la de otras actividades económicas, el comercio de este tipo de productos siempre será rentable siempre y cuando exista una atención al cliente muy cercana, ya que la competencia es grande en este mercado.

Pero si de embutidos se trata, quizás en donde existe una demanda muy elevada es en los cantones aledaños a la ciudad de Guayaquil, en donde se comercializa al por mayor con gran frecuencia.

**4. ¿Si tuviera que elegir entre comercializar cárnicos o embutidos que escogería? Y ¿Por qué?**

Actualmente mi negocio comercializa cerdos, ya que es una tradición familiar de generación en generación en mi familia, pero si pudiera elegir mantendría ambos ya que se complementan.

**5. ¿Qué tipo de problemas o inconvenientes el asesor comercial vive día a día con los clientes al comercializar este tipo de productos?**

Los clientes por lo general son muy exigentes al adquirir estos productos y en lo primero que se fijan es en el color de la carne y el estado ya sea congelado o semi-congelado, y siempre hay discusión por los pesos que constan en la factura en comparación del real al momento de la entrega, es indispensable realizar una entrega oportuna del producto para evitar reducir en gran porcentaje la merma.

**6. ¿Qué siente usted que realmente satisface las necesidades de los clientes en este tipo de mercado?**

Todo cliente se siente satisfecho con su proveedor cuando siente que le brindan un producto de calidad, si el proveedor brinda calidad, pase lo que pase el cliente lo llamará siempre.

**7. ¿Su gestión de ventas le da prioridad a satisfacer las necesidades del cliente o al cumplimiento de los objetivos de ventas en ingresos, cree usted que ambas van de la mano?**

Si el cliente se siente satisfecho volverá a comprar, si existe preocupación en ofrecer productos de calidad las ventas crecerán y se cumplirán indirectamente todos los objetivos planteados al inicio de cada año. Por lo que es evidente que ambas van de la mano.

**8. ¿Cómo evalúa usted el desempeño de su fuerza de ventas?**

No se necesita ser experto en administración para comprender que las personas de esa área deben ser evaluadas en números mensualmente, si cumplen con las ventas individuales asignadas y existe un constante crecimiento mensual en las ventas del vendedor ese vendedor es eficiente, pero si existe una constancia en el nivel de las ventas y clientes, es evidente que hay conformismo y que no se espera crecimiento de esa persona.

**9. ¿Qué aporte tienen los avances tecnológicos en las ventas?**

Es algo que por ahora se transforma en prioridad para las empresas en general, considerando que todo el mundo tiene acceso a la tecnología, es una herramienta que disminuye los tiempos en comunicación, procesos de producción y entrega.

**10. ¿Siente usted que vender presencialmente es más efectivo que vender por medios electrónicos?**

Es importante que el cliente se sienta siempre escuchado, sobre todo que se entienda que el uso de la tecnología no distancia al cliente de la empresa, sino más bien lo mantiene informado y cerca al brindarle medios de comunicación de rápido alcance, para obtener sus quejas, sugerencias, comentarios en general.

**11. ¿Qué factores demuestran que la gestión de ventas es exitosa dentro de una empresa?**

Para mí simplemente cumplir con los objetivos de ventas, previamente planteados demuestra que existe compromiso en cada integrante del área de ventas de la empresa, es una especie de cadena.

**4.5.3.2 Segunda Entrevista**

Entrevista fue realizada en la oficina de la distribuidora de carnes y embutidos Mutti S.A

**Persona Entrevistada:**

Sr. Jannio Peñaloza Zambrano “Propietario del negocio”

**1. ¿Qué opina usted sobre los el mercado de los productos cárnicos y embutidos?**

En Ecuador, los productos cárnicos y embutidos tienen alta rotación y demanda por parte de los clientes, sin embargo, la situación económica que atraviesa el país, obligan a las empresas a subir los precios de sus insumos de producción, pero los consumidores no son conscientes de aquello y buscan siempre adquirir los de menor valor, sacrificando la calidad por el precio, y esta situación genera una disputa constante entre competidores en lo relativo a precios.

**2. ¿El mercado de cárnicos y embutidos en Guayaquil es rentable?**

Si pero hasta cierto punto, es decir depende hasta donde el cliente pueda valorar la calidad, ya que le dan mucha prioridad al precio y si es bajo es más aceptado por los clientes sin importar su procedencia o manipulación.

En otras palabras compran productos elaborados en base a cárnicos de dudosa procedencia como: (caballo, burro, etc.)

**3. ¿En qué ciudad o zona del país cree usted existe mayor demanda de estos productos?**

Por lo general en rutas foráneas, centros de acopio, mercado de víveres.

**4. ¿Si tuviera que elegir entre comercializar cárnicos o embutidos que escogería? Y ¿Por qué?**

Embutidos, porque pueden ser reprocesados en caso de existir problemas en su producción y tienen mayor resistencia a los cambios de temperaturas, a diferencia de los cárnicos los embutidos no presentan merma en su peso por cuestiones de producción.

**5. ¿Qué tipo de problemas o inconvenientes el asesor comercial vive día a día con los clientes al comercializar este tipo de productos?**

Los clientes son muy distintos entre sí, la mayoría de inconvenientes que se presentan son devoluciones por empaques soplados, productos caducados por falta de revisión de los despachadores, pérdida de la cadena de frío, diferencia de pesos entre el peso real y el de la factura, de vez en cuando tipo de cortes.

**6. ¿Qué siente usted que realmente satisface las necesidades de los clientes en este tipo de mercado?**

En este tipo de mercado he detectado que les interesa mucho el precio, si es bajo los clientes son felices.

**7. ¿Cómo evalúa usted el desempeño de su fuerza de ventas?**

En mi opinión, se debe realizar un análisis de desempeño en lo concerniente a la captación de clientes, la rotación por producto del portafolio que posee la empresa y las ventas alcanzadas mensualmente en relación a las proyectadas.

**8. ¿Qué aporte tienen los avances tecnológicos en las ventas?**

Facilitan mucho el desempeño de los colaboradores del área de venta ya que simplifican el trabajo.

**9. ¿Siente usted que vender presencialmente es más efectivo que vender por medios electrónicos?**

Sí, porque el cliente, le gusta expresar sus problemas y necesidades por lo que es importante hacerle sentir que se le escucha y se le brinda soluciones.

## 10. ¿Qué factores demuestran que la gestión de ventas es exitosa dentro de una empresa?

La gran rotación de todos los productos que forman parte del portafolio de la empresa, y que la recaudación de las cobranzas sea diaria y se mantenga al día.

### 4.6 Análisis situacional de Meat Company Meatscom S.A

#### 3.6.1 Análisis Interno

Para realizar el análisis interno de la empresa se debe tomar en cuenta cada una de las áreas que conforman la empresa, de esa manera se puede conseguir los objetivos planteados.

##### 3.6.1.1 Misión y Visión

La empresa no ha declarado su misión y visión, lo que impide que los colaboradores tengan la certeza de que se busca alcanzar y el tiempo en que se espera lograr la obtención de los objetivos planteados por la administración.

##### 3.6.1.2 Organigrama de la empresa

La empresa al ser recién constituida no posee una estructura organizacional definida específicamente en el área de ventas, sin embargo posee áreas esenciales como lo son la administrativa, producción, ventas y logísticas.

Por otra parte no existe la descripción de los puestos de trabajo en el área de ventas, ni tampoco las responsabilidades por puesto.

**Tabla 39.** Áreas que conforman Meat Company Meatscom S.A

Área	Descripción
Administración	Conformada por Recursos Humanos, contabilidad.
Producción	Conformada por los operarios de las máquinas y todos los colaboradores que intervienen directa e indirectamente en el proceso de la producción de cada producto.
Ventas	Conformada por todo los colaboradores que intervienen en la comercialización de los productos, específicamente la fuerza de ventas.
Logística	Conformada por todos los responsables de realizar las entregas de los productos a los clientes.

**Fuente:** Datos de la empresa

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### **3.6.1.3 Gestión del talento humano de la empresa**

La empresa carece de un sistema adecuado de reclutamiento y selección de personal para el área de ventas, sin embargo, posee un buen entorno de trabajo ya que la cultura de trabajo de los propietarios, hacen predominar el respeto y la valoración a las personas como personas.

### **3.6.1.4 Gestión de ventas**

La gestión del departamento de ventas de la empresa se limita tan solo a comercializar los productos que los clientes solicitan, sin embargo no se realiza ningún tipo de evaluación de desempeño a los colaboradores del departamento, ni tampoco se establecen objetivos alcanzables en el corto, mediano y largo plazo.

### **3.6.1.5 Cartera de clientes, portafolio de productos y precios**

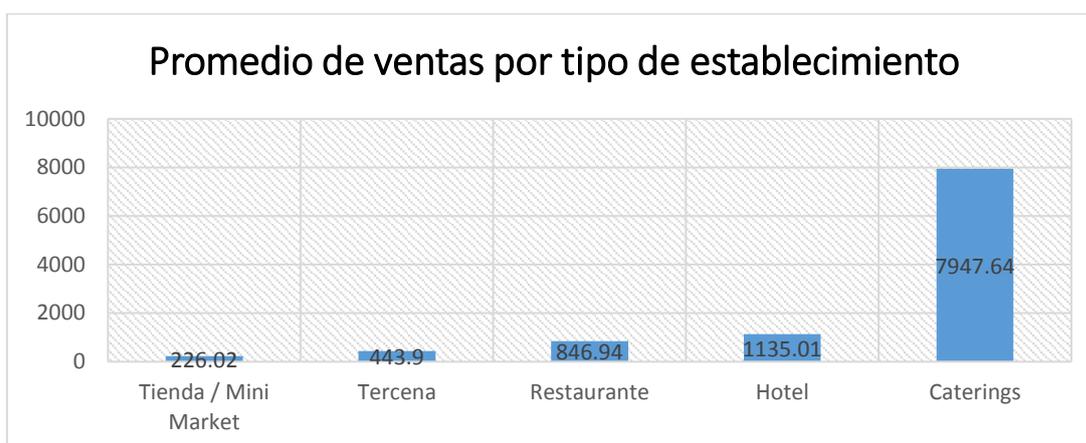
En lo concerniente a los clientes, la empresa ha heredado, los clientes de su predecesora Intercarnicos S.A, lo que le ha facilitado poder ingresar en un mercado muy competitivo.

El portafolio de productos de la empresa se clasifica en cuatro tipos de líneas de productos.

- Productos derivados de la res
- Productos derivados del cerdo
- Productos derivados del pollo
- Embutidos

De las líneas de productos antes señaladas, se debe especificar que la empresa busca convertir al embutido como el producto que le brinda identidad a la empresa.

Por otra parte la empresa se caracteriza por la buena calidad de sus productos a diferencia de la competencia, esto en el caso de los embutidos se refiere considerando que para la producción de estos últimos se utiliza carne industrial tipo A, la materia prima de mejor calidad para la elaboración de estos productos, mientras que la competencia mezcla muchas veces carne industrial de tipo B con tipo A.



**Figura 30.** Gráfico de promedio de ventas por tipo establecimiento

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### 3.6.1.6 Políticas de ventas y de Crédito

La empresa no posee políticas de ventas y de crédito establecidas y la toma de decisiones recae en el gerente general de la empresa cuando se trata de cerrar negociaciones lo que indica que existe mucha centralización.

### 3.6.1.7 Proveedores

Para la compra de materia prima, insumos la empresa dispone de varios proveedores sin embargo no tiene alianzas definidas que le permitan obtener periodos de crédito para efectuar pagos de manera planificada, acorde a los ingresos por ventas.

Los términos de pago que la empresa mantiene con los proveedores es al contado lo que impide que la empresa pueda fácilmente establecer políticas de crédito con sus clientes.

A continuación se muestran los principales proveedores que posee la empresa:

**Tabla 40.** Principales Proveedores de la empresa

Proveedor	Tipo de Producto adquirido
Pronaca C.A	Pollos, piernas de cerdo
Ancisa	Cerdo
Avícola Fernández	Pollos
Fabiola Vásquez	Res
Coile	Aliños

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 41.** Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del análisis interno

<b>Código</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
F1.	Fortaleza	Alianzas con proveedores de materia prima
D1.	Debilidad	Estructura organizacional en el área de ventas.
D2.	Debilidad	Misión y visión

**Fuente:** Análisis de datos obtenidos de la investigación

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## **4.6.2 Análisis Externo**

### **4.6.2.1 Análisis de la competencia**

La competencia directa de Meat Company Meatscom S.A, son las siguientes empresas:

- Saljuper – Distemca conforman Supermercados de Carne La Española
- Piggí´s
- Gruvalcorp S.A
- La Europea
- La Italiana

**Tabla 42** .Ventas de Empresas comercializadoras de cárnicos entre 2016 y 2017

Nombre Comercial	Razón Social	Actividad Económica	Ventas USD 2016	Ventas USD 2017	%
<b>Pronaca</b>	<b>Procesadora Nacional de alimentos C.A</b>	<b>Elaboración y comercialización de alimentos y bebidas</b>	<b>1.073.268.373,77</b>	<b>1.099.015.556,88</b>	<b>83.64</b>
	Pronaca Elaborados cárnicos sa Ecarni	Producción de embutidos	31.380.488,10	35.303.029,29	2.69
<b>La Española</b>	<b>Saljuper</b>	<b>Fabricación de productos cárnicos</b>	<b>4.361.351,89</b>	3.081.404,45	0.75
La Vienes	Gruvalcorp	Industrialización y comercialización de productos cárnicos	14.669.536,50	17.437.741,98	1.33
<b>La Española</b>	<b>Distemca</b>	<b>Distribución de productos alimenticios, carnes</b>	<b>6.877.466,88</b>	6.792.929,96	
	Avícola Fernández	Cría explotación, importación, exportación, distribución de productos cárnicos, aves	55.239.986,37	59.005.591,95	4.49
	<b>Piggi's Embutidos Pigem Cia.Ltda</b>	<b>Elaboración de toda clase de productos cárnicos, embutidos y carnes ahumadas y comercialización</b>	<b>15.320.059,90</b>	17.054.318,83	1.30
El sabrosón	Meat company Meatscom S.A	Venta al por mayor de carnes y productos cárnicos	482.188,91	1.048.814,56	0.08
<b>La Europea</b>	<b>Industria de alimentos la europea cia.ltda</b>	<b>Producción de embutidos</b>	<b>20.498.092,90</b>	<b>28.235.233,28</b>	<b>2.15</b>
La Italiana	Italimentos	Elaboración y comercialización de embutidos		47.042.728,44	3.58
				<b>1.314.017.349,62</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Portal Web Superintendencia de compañías

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

La competencia en el sector de cárnicos es abundante por lo tanto se muestra en la tabla 42, las más representativas por trayectoria en el mercado, y ventas alcanzadas entre los años 2016 y 2017.

Pronaca es la empresa líder de este sector representando el 83.64% de las ventas totales de las empresas tomadas en consideración.

Para poder analizar la competencia cabe destacar que los precios establecidos en el mercado son casi similares al momento de realizar comparaciones entre productos, lo que marca la diferencia en este tipo de mercado es la calidad.

#### 4.6.2.2 Análisis de Precios

El análisis de precio correspondiente al presente proyecto de investigación se ha diseñado mediante la recopilación de datos en supermercados, tiendas, y demás lugares en donde se comercializan este tipo de productos.

A continuación se procede a mostrar en las siguientes tablas los precios de la competencia directa frente a los de la empresa, acorde a sus líneas de producto.

##### 4.6.2.2.1 Precios de cortes de Res

Para analizar los precios de los cortes de res ofrecidos por la empresa, se toma en cuenta a las empresas: Española, El Rancho, Avícola Fernández, El Portal, considerando que existen casi todos los productos ofertados por Meat Company, lo que facilita la comparación de precios, en la cual se puede determinar que la empresa se encuentra con precios casi iguales a la media de dichos competidores.

**Tabla 43.** Comparativo de precios en kilogramos Meat Company frente competencia año 2018

	<b>Meatscom</b>	<b>La Española</b>	<b>El Rancho</b>	<b>Fernández</b>	<b>El Portal</b>
<b>Estofado</b>	\$ 5,84	\$ 5,86	\$ 5,78	\$ 5,73	\$ 5,91
<b>Costilla Completa</b>	\$ 3,75	\$ 3,84	\$ 3,70	\$ 3,86	\$ 3,73
<b>Pulpa Prieta</b>	\$ 9,15	\$ 9,08	\$ 9,22	\$ 9,19	\$ 9,15
<b>Pulpa Blanca</b>	\$ 9,15	\$ 9,15	\$ 9,19	\$ 9,24	\$ 9,08
<b>Pajarilla</b>	\$ 9,15	\$ 9,17	\$ 9,26	\$ 9,11	\$ 9,17
<b>Atravesado</b>	\$ 8,38	\$ 8,40	\$ 8,55	\$ 8,44	\$ 8,38
<b>Salón</b>	\$ 8,93	\$ 8,84	\$ 8,95	\$ 8,97	\$ 9,02
<b>Lomo Fino</b>	\$ 13,12	\$ 13,21	\$ 13,03	\$ 12,99	\$ 13,18
<b>Lomo de Asado</b>	\$ 10,91	\$ 10,98	\$ 11,02	\$ 11,00	\$ 10,80
<b>Hueso Blanco</b>	\$ 1,10	\$ 1,15	\$ 1,19	\$ 1,08	\$ 1,12
<b>Hueso Carnudo</b>	\$ 1,87	\$ 1,90	\$ 1,94	\$ 1,96	\$ 1,98
<b>Carne de Falda</b>	\$ 10,03	\$ 9,96	\$ 10,14	\$ 9,90	\$ 10,01
<b>Chucuzuela</b>	\$ 3,64	\$ 3,73	\$ 3,53	\$ 3,70	\$ 3,77

**Fuente:** Lista de precio de las empresas competidoras 2018

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.6.2.2.2 Precios de cortes de cerdo

Considerando los productos ofrecidos por la empresa se diseña la tabla 44, tomando en cuenta que las empresas competidoras también comercializan dichos productos, en este caso resulta necesario especificar que la presentación o tipo de empaque que emplean las competidoras son motivos que crean variaciones significativas de precios, sin embargo la empresa posee precios cercanos o casi similares a los de la competencia.

**Tabla 44.** Comparativo de precios en kilogramos Meat Company frente competencia en productos derivados del cerdo año 2018

	Meatscom	Pronaca	La Española	El Rancho	Fernández	El Portal
Nuca de Cerdo	\$ 6,06	\$ 6,08	\$ 6,11	\$ 5,93	\$ 6,12	\$ 5,95
Chuleta de Cerdo	\$ 6,17	\$ 6,26	\$ 6,22	\$ 6,33	\$ 6,35	\$ 6,19
Costilla de Cerdo	\$ 6,94	\$ 6,83	\$ 7,01	\$ 7,03	\$ 6,83	\$ 6,83
Pierna de Cerdo	\$ 4,85	\$ 4,94	\$ 4,87	\$ 4,85	\$ 4,84	\$ 4,73
Braza de Cerdo	\$ 4,85	\$ 5,07	\$ 4,87	\$ 5,03	\$ 4,83	\$ 4,83
Lonja de Cerdo	\$ 3,53	\$ 3,62	\$ 3,64	\$ 3,64	\$ 3,53	\$ 3,51

**Fuente:** Lista de precios de empresas competidoras

**Elaborado Por:** Helio Bermúdez

#### 4.6.2.2.3 Precios de cortes de Pollo

Los cortes de pollos que la empresa comercializa son los mostrados en la tabla 46:

**Tabla 45.** Comparativo de precios en kilogramos Meat Company frente competencia en productos derivados del pollo

	Meatscom	Pronaca	La Española	El Rancho	Fernández	El Portal
Alas con Espaldilla	\$ 2,54	\$ 2,62	\$ 2,51	\$ 2,56	\$ 2,60	\$ 2,65
Piernas con Cadera	\$ 2,43	\$ 2,45	\$ 2,47	\$ 2,65	\$ 2,54	\$ 2,62
Pechuga Sola	\$ 5,51	\$ 5,62	\$ 5,62	\$ 5,71	\$ 5,73	\$ 5,49

**Fuente:** Lista de precios de las empresas competidoras

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### 3.6.2.2.4 Precios de Línea de Embutidos

En el caso de los embutidos conviene especificar que existen empresas informales o negocios clandestinos que no cumplen con las medidas legales para dedicarse a esta actividad, sin embargo tienen presencia en el mercado con precios inferiores al precio promedio del sector, esto se debe a que en los procesos de producción de sus productos no hacen uso de la materia prima adecuada lo que le permite abaratar costos pero a la vez termina siendo nocivo para la salud del consumidor.

Por lo general este tipo de inconvenientes sucede frecuentemente con embutidos de línea económica y no de línea especial.

En la tabla 46, se observan nombres de las empresas de la competencia informal que en ciertas zonas donde se ha buscado ingresar han aparecido con sus productos y esta fue la información recabada.

Por lo general, estas empresas poseen precios inferiores con respecto a los precios establecidos por empresas top.

**Tabla 46.** Comparativo de precios en kilogramos Meat Company frente competencia en embutidos año 2018

	Meatscom	Embutidos el manaba	Embutidos piedra	Embutidos el costeño	Embutidos el pampero
Chorizo colonial rojo	\$ 2,98	\$ 2,87	\$ 2,87	\$ 2,89	\$ 2,84
Chorizo colonial naranja	\$ 3,53	\$ 3,51	\$ 3,42	\$ 3,42	\$ 3,48
Longaniza roja	\$ 3,97	\$ 3,92	\$ 3,90	\$ 3,86	\$ 3,92
Chorizo cuencano crudo	\$ 4,41	\$ 4,32	\$ 4,39	\$ 4,30	\$ 4,28
Chorizo colonial ahumado	\$ 2,76	\$ 2,69	\$ 2,65	\$ 2,73	\$ 2,65
Chorizo cuencano Precocido	\$ 3,97	\$ 3,95	\$ 3,86	\$ 3,92	\$ 3,81

**Fuente:** Lista de precios de las empresas competidoras

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

En el caso de los productos de la línea especial de embutidos, las empresas mencionadas en la siguiente tabla, ofertan los productos al igual que Meat Company, en este tipo de productos incide mucho la calidad de la materia prima para establecer los precios.

**Tabla 47.** Comparativo de precios en kilogramos Meat Company frente competencia en productos derivados del embutidos línea especial año 2018.

	Meatscom	La vienesa	Pronaca	La española	Piggy's	La europea
Chorizo cervecero ahumado	\$ 5,51	\$ 5,73	\$ 5,75	\$ 5,62	\$ 5,69	\$ 5,62
Chorizo alemán	\$ 5,73	\$ 5,78	\$ 5,91	\$ 5,75	\$ 5,95	\$ 5,78
Chorizo uruguayo	\$ 7,50	\$ 7,52	\$ 7,54	\$ 7,91	\$ 7,50	\$ 7,61
Chorizo argentino	\$ 7,50	\$ 7,61	\$ 7,72	\$ 7,74	\$ 7,61	\$ 7,61
Chorizo ranchero	\$ 5,75	\$ 5,93	\$ 5,84	\$ 5,75	\$ 5,84	\$ 5,73
Salchicha hot dog	\$ 4,12	\$ 4,19	\$ 4,39	\$ 4,37	\$ 4,21	\$ 4,25
Morcilla	\$ 6,17	\$ 6,28	\$ 6,39	\$ 6,37	\$ 6,28	\$ 6,37
Longaniza especial	\$ 6,17	\$ 6,33	\$ 6,39	\$ 6,28	\$ 6,28	\$ 6,35
Chorizo paisa	\$ 6,17	\$ 6,35	\$ 6,39	\$ 6,39	\$ 6,28	\$ 6,37

**Fuente:** Lista de precios de empresas competidoras

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Finalmente, se puede concluir que la empresa posee precios que se ajustan al promedio del mercado.

**Tabla 48.** Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del análisis externo

Código	Tipo	Descripción
A1.	Amenaza	Capacidad logística de la competencia
A2.	Amenaza	Fidelidad del cliente con la competencia
A3.	Amenaza	Variaciones del precio de la competencia
O1.	Oportunidad	Incumplimientos de la competencia en términos de impuntualidad en las entregas, calidad del producto, aumento de precio sin consentimiento del cliente.
F2.	Fortaleza	Calidad del embutido marca El Sabrosón
D3.	Debilidad	Capacidad Instalada de la empresa

**Fuente:** Análisis de datos obtenidos de las técnicas de investigación

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.7 Análisis de los Resultados

Considerando las herramientas de investigación empleadas para la recolección de información tales como encuesta, observación y la entrevista se procede al análisis de los datos para exponer las conclusiones relevantes en el presente proyecto de esa forma se podrá escoger y aplicar el método de trabajo idóneo para la presentación de la propuesta.

#### **4.7.2.1 Análisis de resultados de la encuesta**

- Los resultados de la encuesta afirman que el 35% y 32% de los negocios atendidos corresponde a restaurantes y tiendas respectivamente, lo que significa que la empresa deberá dirigir más sus esfuerzos para incrementar el número de clientes con actividades de caterings y de hoteles.
- Del 100% de los encuestados se determinó que el 52% de los clientes atendidos se encuentran en la zona norte de la ciudad y un 18% se encuentra en la zona centro, mientras que el 30% restante se encuentra en el sur.
- Los productos derivados del pollo y de la res representan el 23% y 22% respectivamente de los productos de mayor adquisición por parte de los clientes, mientras que los embutidos representan el 33% siendo el producto de mayor adquisición.
- Para el 60% de los encuestados resulta indiferente la procedencia de los productos.
- El monto en dólares promedio de consumo de cárnicos y embutidos del 26% de los encuestados fue en el rango 900 a 1000 dólares, seguido por el 18% que representan 200 a 300 dólares.
- El 52% de los clientes prefieren realizar sus pagos mediante dinero en efectivo, un 7% prefiere transferencia bancaria y un 41% mediante cheques.
- El 35% de los clientes realiza en promedio 2 días por semana los pedidos, mientras que un 32% 1 sola vez a la semana, un 22% tres días a la semana y un 10% quincenal.
- El lunes con un 34% es el día de la semana que mayor cantidad de pedidos receipta, seguido por el martes con un 30%, el miércoles 18%, el Jueves 11%, Viernes 6% y sábado 0%.
- El miércoles es el día que prefieren recibir los clientes sus pedidos con el 27%, seguido por viernes con un 22%, Jueves 18%, Sábado 16%, Viernes 22%.
- El horario preferido por los clientes para recibir sus pedidos está comprendido por 07H00 – 11H00 con un 27%, seguido por 08H00 – 12H00 con el 22%, 06H00 – 08H00 con un 23%, 12H00 – 15H00 con el 19% y un 9% entre 13H00 – 16H00.

- El 32% de los clientes encuestados aseguró que la puntualidad en la entrega de los productos es lo que más valoran a la hora de escoger un proveedor, seguido por la calidad con un 30%, los precios con un 24%, la trayectoria de la marca 9% y un 5% nivel de preparación del vendedor.
- El 43% de los clientes encuestados afirma que es más importante que la empresa disponga de redes sociales para socializar sus promociones, seguido de un 36% que considera a los planes de crédito, diseñar una página web e implementar un buzón de quejas y sugerencias representan ambas un 10% respectivamente.

**Tabla 49.** Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de encuesta

Código	Tipo	Descripción
		Cientes no asocian la empresa Meat Company con la marca El
D4.	Debilidad	Sabrosón
D5.	Debilidad	Cientes desconocen el portafolio de producto de la empresa
D6.	Debilidad	Perdidas de clientes por impuntualidad
D7.	Debilidad	Organización de las actividades a cumplir

**Fuente:** Análisis de datos obtenidos de las técnicas de investigación

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.7.2.2 Análisis de los resultados de la observación

Mediante la aplicación de las diferentes fichas de observación se pudo evidenciar que el personal de ventas no tiene claro los procedimientos que debe cumplir para ejecutar su labor, además de no tener zonas específicas de venta, desperdiciando demasiado tiempo entre uno y otro cliente.

El tiempo promedio empleado por un vendedor al visitar a un cliente es de 12 minutos según las observaciones aplicadas.

El personal del camión repartidor no trabaja con rutas planificadas y permite que el personal de vendedores influya en las actividades que cumplen al momento de acercarse a entregar pedidos, por otra parte recorren demasiados puntos y las entregas son impuntuales.

Finalmente, se puede concluir que la fuerza de ventas cuando tratan con los clientes solo se excusan ante los reclamos de los clientes y no se comprometen a solucionar los problemas que se presentan, así como también toman decisiones arbitrarias de brindar crédito o aceptar devoluciones sin autorización de sus superiores.

Visitan pocos clientes, toman pedidos y no ofrecen todos los productos que la empresa comercializa.

**Tabla 50.** Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la herramienta de observación

Código	Tipo	Descripción
D8.	Debilidad	Vendedores se desplazan entre diferentes zonas de la ciudad.
D9.	Debilidad	Personal de ventas no brinda buena atención del cliente.
D10.	Debilidad	Personal de ventas desconoce las políticas y procedimientos de la empresa.
D11.	Debilidad	Personal de ventas no muestra intención de captar nuevos clientes
D12.	Debilidad	Personal de ventas toma decisiones arbitrariamente en lo relativo a periodos de créditos.
D13.	Debilidad	No existe planificación de las actividades a cumplir por parte del personal de ventas.

**Fuente:** Análisis de datos obtenidos de las técnicas de investigación

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### **4.7.3 Análisis de los resultados de la entrevista**

Los datos de la entrevista coinciden que el mercado de cárnicos y embutidos es atractivo, no obstante, complicado tener éxito si no se posee suficiente experiencia en el manejo adecuado de este tipo de productos, considerando la rotación del producto.

Según los entrevistados es más rentable vender embutidos que carnes ya que los embutidos son un poco más resistentes a los cambios de temperaturas lo cual evita que existan mermas considerables, a la vez pueden ser reprocesados a diferencia de las carnes que tienen como inconveniente la conservación en temperaturas específicas para que no entren en descomposición.

Este tipo de mercado posee mucha competencia, pero el principal problema que enfrenta es la fluctuación constante de precios lo que genera pérdida de ganancias y también de clientes.

Implementar la tecnología en las ventas permitirá que exista mayor control y que se estreche la relación cliente - empresa, pero sobre todo que contribuya a fortalecer la comunicación en todas las etapas del proceso de ventas.

Saber escuchar a los clientes es la mejor estrategia para mantener contentos a los clientes.

La evaluación del desempeño de un vendedor se mide por muchos factores, sin embargo se concluye que el indicador más importante es el volumen de ventas y cantidad de visitas realizadas que sea capaz de obtener mensualmente.

**Tabla 51.** Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la herramienta de la entrevista

<b>Código</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
F3.	Fortaleza	Portafolio de productos variado
F4.	Fortaleza	Trayectoria de la marca El Sabrosón en el sector alimenticio.
D14.	Fortaleza	Personal de logística limitado
A4.	Amenazas	Los avances tecnológicos aplicados por la competencia.
D15.	Debilidad	Evaluación del desempeño al personal de ventas
D16.	Debilidad	No se brinda seguimiento al cliente posterior a la entrega
O2.	Oportunidad	Avances tecnológicos simplifican las actividades
O3.	Oportunidad	Alta demanda de consumos de cárnicos

**Fuente:** Análisis de datos obtenidos de las técnicas de investigación

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.8 Diseño Matriz DAFO

**Tabla 52.** Matriz DAFO

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>F1.</b> Alianzas con proveedores de materia prima <b>F2.</b> Calidad del embutido marca El Sabrosón <b>F3.</b> Portafolio de productos variado <b>F4.</b> Trayectoria de la marca El Sabrosón en el sector alimenticio.	<b>O1.</b> Incumplimientos de la competencia en términos de impuntualidad en las entregas, calidad del producto, aumento de precio sin consentimiento del cliente. <b>O2.</b> Avances tecnológicos simplifican las actividades <b>O3.</b> Alta demanda de consumos de cárnicos
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>D1.</b> Estructura organizacional en el área de ventas. <b>D2.</b> Misión y visión <b>D3.</b> Capacidad Instalada de la empresa <b>D4.</b> Clientes no asocian la empresa Meat Company con la marca El Sabrosón <b>D5.</b> Clientes desconocen el portafolio de producto de la empresa <b>D6.</b> Perdidas de clientes por impuntualidad <b>D7.</b> Organización de las actividades a cumplir <b>D8.</b> Vendedores se desplazan entre diferentes zonas de la ciudad. <b>D9.</b> Personal de ventas no brinda buena atención del cliente. <b>D10.</b> Personal de ventas desconoce las políticas y procedimientos de la empresa. <b>D11.</b> Personal de ventas no muestra intención de captar nuevos clientes <b>D12.</b> Personal de ventas toma decisiones arbitrariamente en lo relativo a periodos de créditos. <b>D13.</b> No existe planificación de las actividades a cumplir por parte del personal de ventas. Personal de logística limitado <b>D14.</b> Personal de logística limitado <b>D15.</b> Evaluación del desempeño al personal de ventas <b>D16.</b> No se brinda seguimiento al cliente posterior a la entrega de la mercadería.	<b>A1.</b> Capacidad logística de la competencia <b>A2.</b> Fidelidad del cliente con la competencia <b>A3.</b> Variaciones del precio de la competencia <b>A4.</b> Los avances tecnológicos aplicados por la competencia.

**Fuente:** Análisis de datos obtenidos de las técnicas de investigación

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 53.** Matriz DAFO

<b>Factores Internos</b>  <b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<b>O1.</b> Incumplimientos de la competencia en términos de impuntualidad en las entregas, calidad del producto, aumento de precio sin consentimiento del cliente. <b>O2.</b> Avances tecnológicos simplifican las actividades <b>O3.</b> Alta demanda de consumos de cármicos	<b>A1.</b> Capacidad logística de la competencia <b>A2.</b> Fidelidad del cliente con la competencia <b>A3.</b> Variaciones del precio de la competencia <b>A4.</b> Los avances tecnológicos aplicados por la competencia.
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias (F-O)</b>	<b>Estrategias (F-A)</b>
<b>F1.</b> Alianzas con proveedores de materia prima <b>F2.</b> Calidad del embutido marca El Sabrosón <b>F3.</b> Portafolio de productos variado <b>F4.</b> Trayectoria de la marca El Sabrosón en el sector alimenticio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el portafolio de productos de la empresa.</li> <li>2. Promocionar el embutido marca El Sabrosón en los restaurantes de la cadena.</li> <li>3. Brindar degustaciones a los prospectos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar actividades de postventas para identificar irregularidades del servicio.</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (D-O)</b>	<b>Estrategias (D-A)</b>
<b>D1.</b> Estructura organizacional en el área de ventas. <b>D2.</b> Misión y visión <b>D3.</b> Instalada de la empresa <b>D4.</b> Clientes no asocian la empresa Meat Company con la marca El Sabrosón <b>D5.</b> Clientes desconocen el portafolio de producto de la empresa <b>D6.</b> Pérdidas de clientes por impuntualidad <b>D7.</b> Organización de las actividades a cumplir <b>D8.</b> Vendedores se desplazan entre diferentes zonas de la ciudad. <b>D9.</b> Personal de ventas no brinda buena atención del cliente. <b>D10.</b> Personal de ventas desconoce las políticas y procedimientos de la empresa. <b>D11.</b> Personal de ventas no muestra intención de captar nuevos clientes <b>D12.</b> Personal de ventas toma decisiones arbitrariamente en lo relativo a periodos de créditos. <b>D13.</b> No existe planificación de las actividades a cumplir por parte del personal de ventas. Personal de logística limitado <b>D14.</b> Personal de logística limitado <b>D15.</b> Evaluación del desempeño al personal de ventas <b>D16.</b> No se brinda seguimiento al cliente posterior a la entrega de la mercadería.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la misión, visión y valores corporativos.</li> <li>2. Implementar políticas de ventas</li> <li>3. Diseñar organigrama del área de ventas.</li> <li>4. Diseñar los descriptivos de puestos del área de ventas de la empresa.</li> <li>5. Diseñar procedimiento de reclutamiento y selección de personal</li> <li>6. Realizar evaluaciones del desempeño al personal de vendedores.</li> <li>7. Definir el proceso de ventas de la empresa.</li> <li>8. Definir plan de remuneración del área de ventas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los territorios de ventas.</li> <li>2. Establecer las cuotas de ventas</li> <li>3. Definir el mercado meta de la empresa.</li> <li>4. Establecer la cantidad de visitas, pedidos diarios al personal de vendedores.</li> <li>5. Diseñar un plan de acción para aumentar la cobertura de mercado de la empresa.</li> </ol>

**Fuente:** Análisis de datos de las técnicas de investigación

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## Capítulo IV

### Plan de Ventas

#### 4.1 Misión

Ser una empresa procesadora, comercializadora de productos cárnicos y embutidos, que busca satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la venta de productos que se distingan por su calidad en el mercado.

#### 4.2 Visión

Ser una empresa competitiva en la comercialización de productos cárnicos y embutidos en el mercado local dentro de 5 años, reconocida por sus productos de calidad.

#### 4.3 Valores corporativos

- **Trabajo Colaborativo**

Todos los colaboradores de la empresa deben desarrollar un alto grado de colaboración que permita alcanzar las metas y objetivos planteados por la empresa.

- **Responsabilidad Social**

Todas las actividades que la empresa realiza serán apegadas a contribuir con obras positivas para la sociedad.

- **Ética**

Los trabajadores son el reflejo de la empresa, por lo tanto fomentar y aplicar la ética en todas las acciones que ejerza la empresa será factor clave para lograr el crecimiento empresarial deseado.



**Figura 31.** Logo oficial Meat Company Meatscom S.A  
**Fuente:** Base de datos de Meat Company Meatscom S.A  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 32.** Línea embutidos el sabrosón  
**Fuente:** Base de datos de Meat Company Meatscom S.A  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

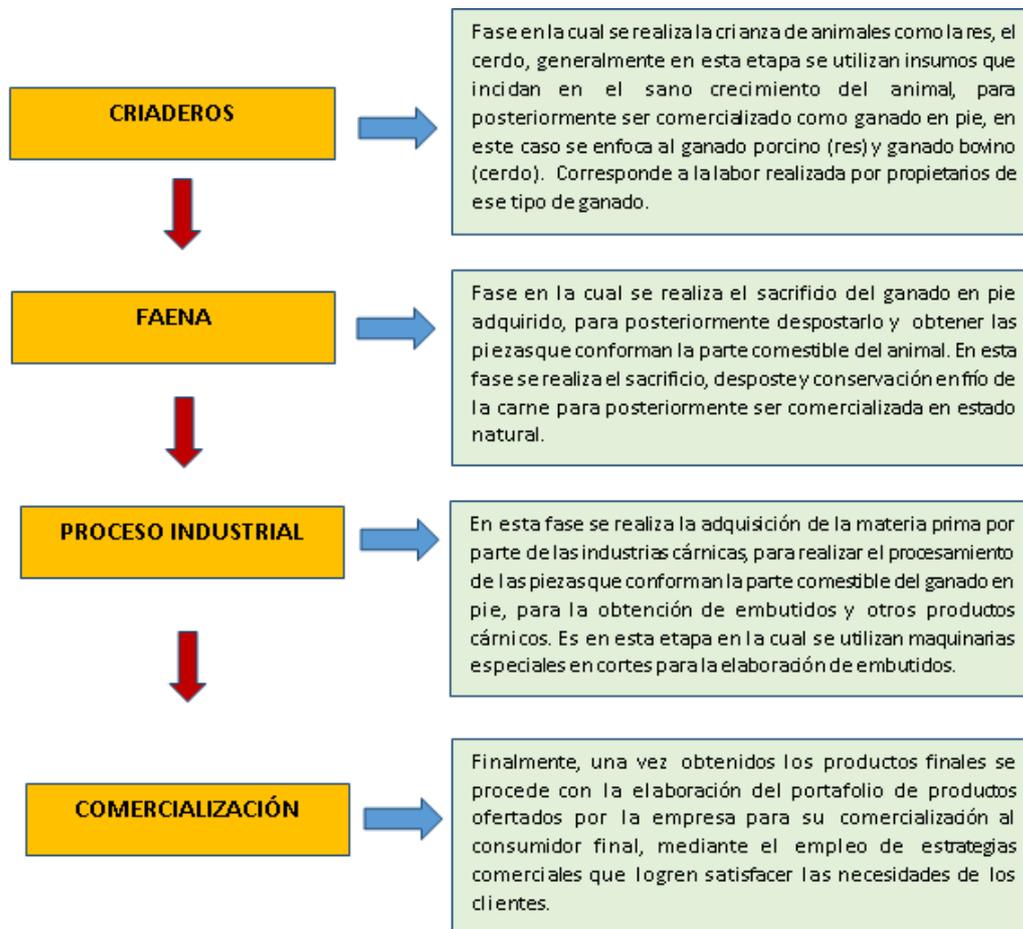
#### **4.4 Descripción de la actividad del negocio**

Meat Company Meatscom S.A es una empresa que tiene como actividad económica el procesamiento y comercialización de carnes en estado natural y embutidos, de esta manera la empresa busca aumentar su cobertura de mercado en la Provincia del Guayas, transformándose en una competidora capaz de producir y comercializar su propio producto.

#### 4.5 Cadena de Valor del sector de cárnicos y embutidos

Meat Company Meatscom S.A realiza actividades de procesamiento y comercialización de cárnicos y embutidos

A continuación se muestra en la figura 17, el proceso que se desarrolla en el sector de cárnicos, especificando que la empresa Meat Company Meatscom S.A se dedica específicamente a procesar y comercializar sus productos.



*Figura 33.* Esquema de la cadena de valor del sector cárnico  
Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### **4.6 Mercado meta:**

El presente proyecto busca enfocar que la empresa Meat Company Meatscom desea brindar su servicio a los establecimientos que comercializan comidas, así como también a los que ofrecen abastecimiento de comidas por encargo, en Guayaquil.

##### **4.6.1 Restaurantes**

Establecimientos dedicados a la comercialización de diferentes platos de comidas.

En Ecuador pueden ser considerados de primera, segunda, tercera y cuarta categoría.

##### **4.6.2 Hoteles**

Establecimientos que se dedican al alojamiento de huéspedes y por cuestiones del servicio brindado a sus clientes, deben ofrecer el servicio de alimentación.

En este tipo de establecimientos se clasifican acorde a su categoría, es decir primera, segunda, tercera, cuarta clase.

##### **4.6.3 Tercenas**

Son establecimientos en los cuales se comercializa productos cárnicos al por menor.

##### **4.6.4 Servicios de Caterings**

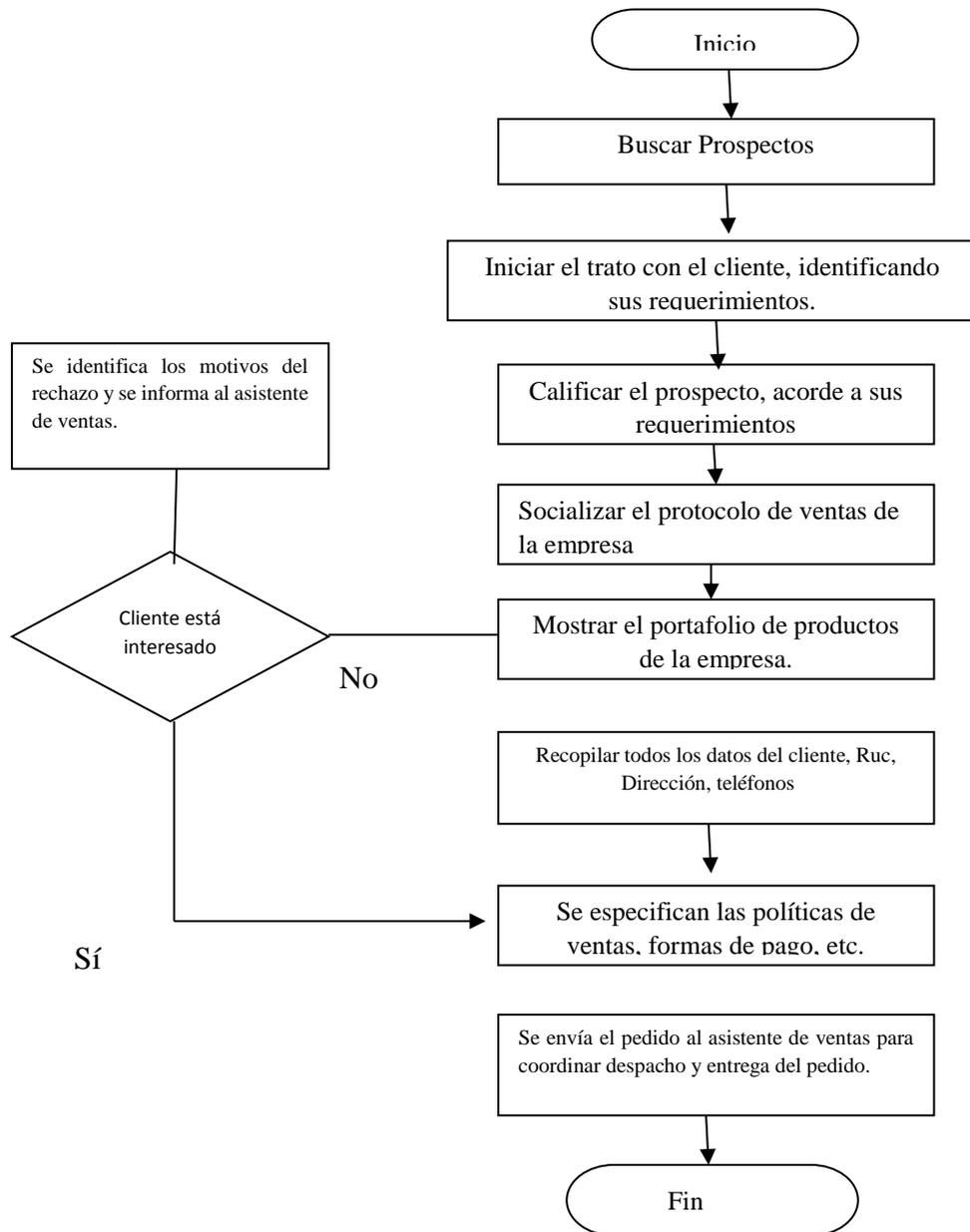
Son empresas o negocios en los cuales se comercializa comidas por encargo, ya sea para eventos o por cuestiones de alimentación de personal empresarial.

##### **4.6.5 Tiendas y Minimarkets**

Son todos los pequeños establecimientos que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo, entre esos alimentos como cárnicos y embutidos

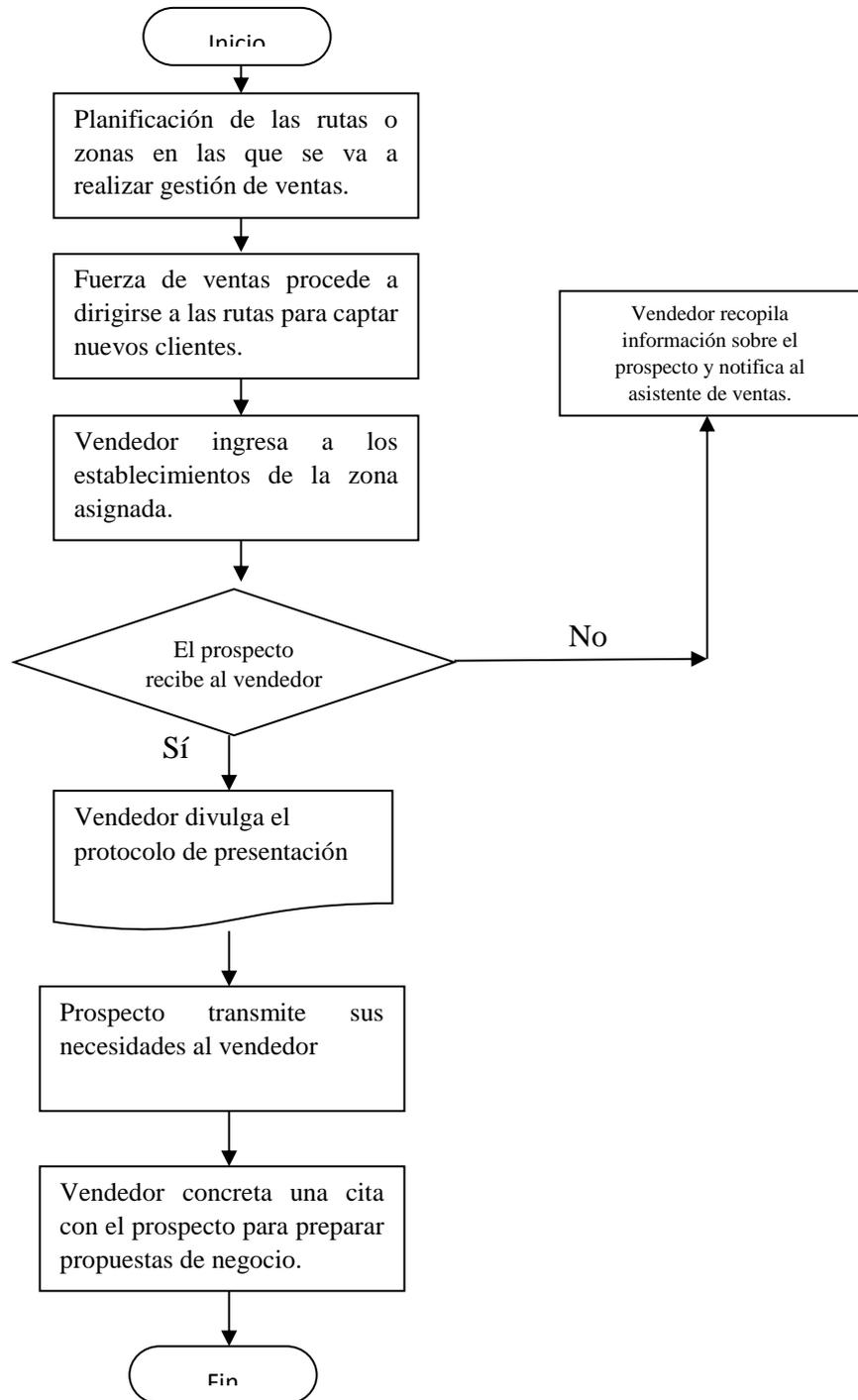
#### 4.7 Descripción del proceso de ventas de Meat Company Meatscom S.A

A continuación se describen las etapas que conforman el proceso de ventas de la empresa, para definir el diagrama de flujo correspondiente como se muestra en la figura a continuación:



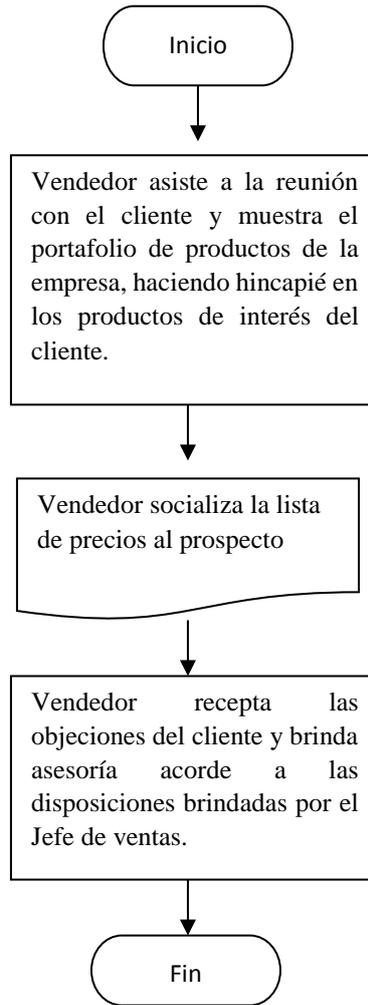
**Figura 34.** Diagrama de flujo del proceso de ventas  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Etapa Uno: Buscar prospectos de clientes**



**Figura 35.** Diagrama de flujo para buscar prospectos  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## Etapa Dos: Inicio del Trato con el cliente



**Figura 36.** Diagrama de flujo inicio de trato con el cliente  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El vendedor debe saludar cordialmente al cliente aplicando el siguiente protocolo de presentación.

“Buenos días estimado cliente, mi nombre es Sebastián Andrade asesor comercial de la empresa Meat Company Meatscom S.A perteneciente a la marca El Sabrosón la misma que es conocida por comercializar sandwiches de chancho y pavo en restaurantes, quisiera me brinde la oportunidad de escuchar las ofertas que actualmente disponemos para usted.”

### **En caso de aceptación:**

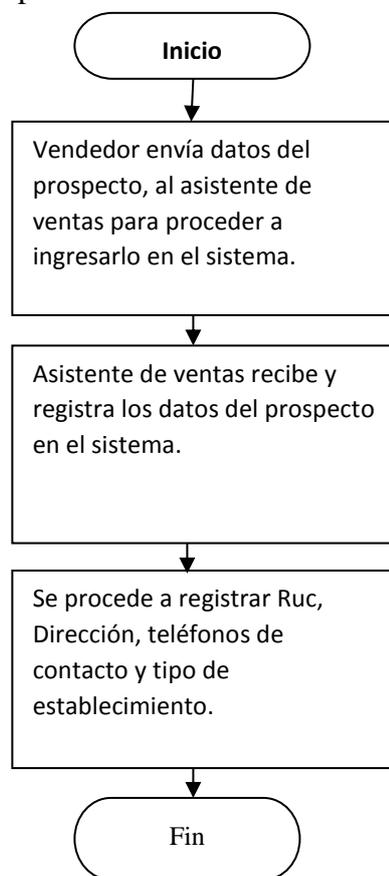
Si el cliente accede a realizar un pedido el vendedor deberá cordialmente solicitar al cliente sus datos comerciales, como son:

- Apellidos y Nombres
- Dirección de establecimiento en el que se realizará la entrega de productos

- Teléfono convencional y Teléfono Celular
- Correo electrónico de ser el caso
- El número de Registro Único de Contribuyente o cédula de identidad dependiendo el tipo de cliente.
- Nombre y apellidos con cédula de identidad de persona delegada por el cliente para recibir productos o en su defecto autorizado para solicitar productos.

Vendedor socializa dicha información al asistente de ventas para la creación del cliente en el sistema de información Gerencial de la empresa.

**Etapa Tres: Calificar los prospectos**



*Figura 37.* Diagrama de flujo para calificar los prospectos

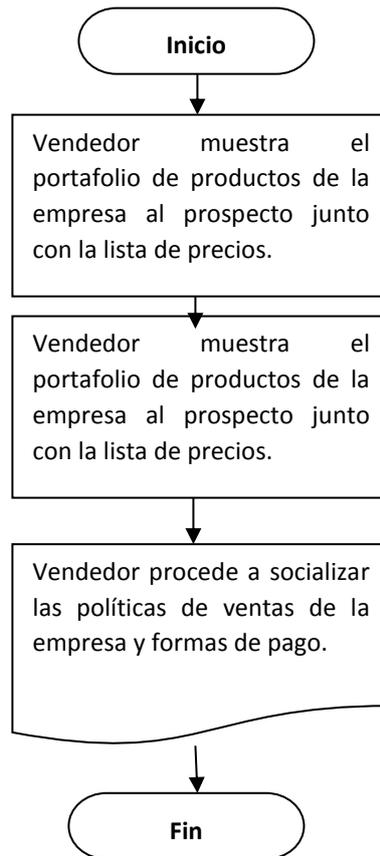
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El vendedor clasifica al prospecto por:

- Tipo de negocio:
  - Restaurante
  - Hotel
  - Servicios Catering
  - Tiendas

- Tipo de adquisición de producto
  - Solo res
  - Solo cerdo
  - Solo pollo
  - Solo embutidos
  - De todo un poco o mezcla de productos

**Etapa Cuatro:** Presentación del mensaje de ventas



**Figura 38.** Diagrama de flujo para la presentación del mensaje de ventas  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

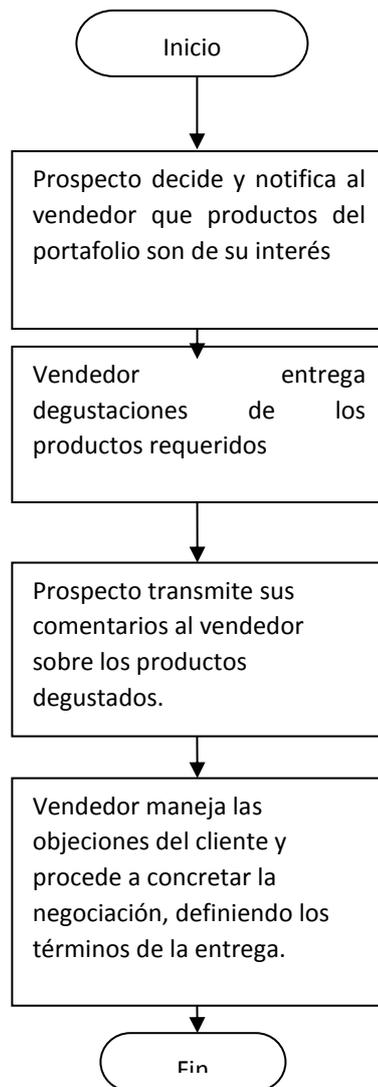
Vendedor procede a socializar al cliente las políticas de crédito y de ventas de la empresa, específicamente:

1. La forma de pago:
  - Dinero en efectivo
  - Mediante Cheque
  - Transferencia
2. Tiempos de entrega del pedido solicitado:
  - Horario para receptar pedidos
  - Horario para efectuar la entrega de pedidos
  - Tabla de volumen de pedidos en kilos para realizar entrega de pedido.

### 3. Medios de comunicación directa con la empresa:

- Uso aplicación WhatsApp
- Uso del correo electrónico
- Uso de números celulares o convencionales

#### **Etapa Cinco:** Cerrar la venta



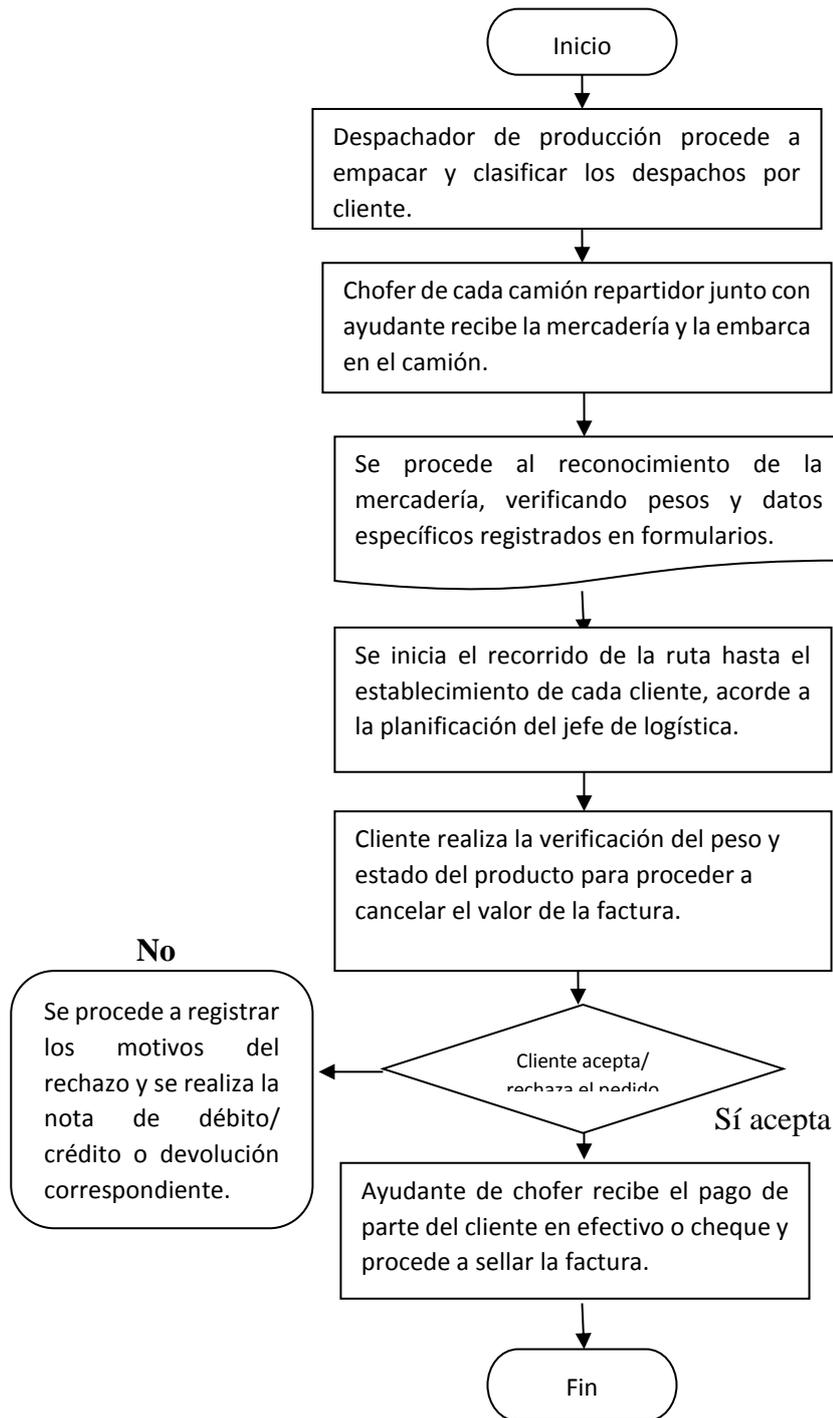
**Figura 39.** Diagrama de flujo cierre de venta  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

En esta etapa el vendedor procede a enviar el pedido solicitado por el cliente al asistente de ventas de la empresa por la siguiente vía:

WhatsApp: asistente de ventas deberá socializar el pedido con el área de producción para confirmar si existe el stock de los productos solicitados por el cliente.

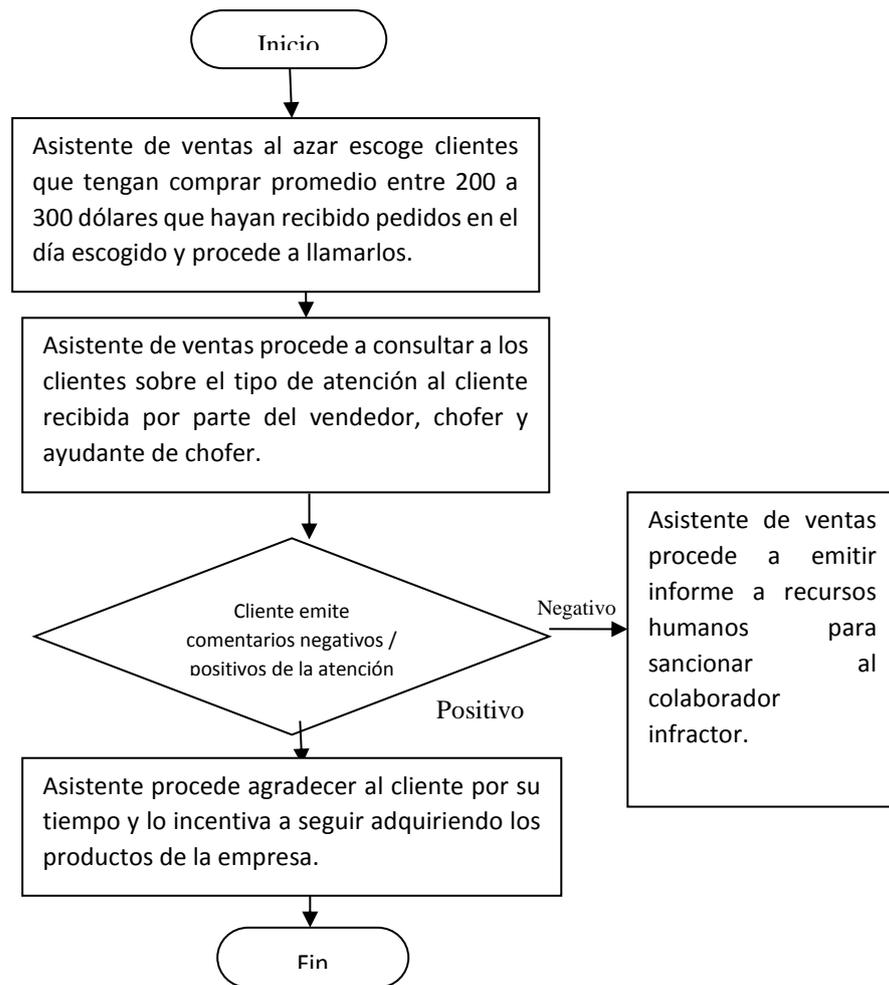
Se realiza la confirmación de la entrega del pedido al cliente y el vendedor procede a retirarse, agradeciendo al cliente por su compra.

## Etapa Seis: Servicio de entrega del producto



**Figura 40.** Diagrama de flujo entrega del producto  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## Etapa Siete: Servicio de Postventa



**Figura 41. Servicio de postventa**  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

El asistente de venta tendrá la labor de realizar llamadas al azar en promedio a 20 clientes posterior a la entrega de los pedidos, para evaluar la atención al cliente brindada por el personal de ventas y personal de logística, de esa manera se procede analizar el nivel de satisfacción del cliente con respecto al trato recibido y a la solución a sus requerimientos.

Se brindará prioridad a los clientes que cumplan los siguientes parámetros:

- Cliente desistió de la compra
- Cliente realizó una devolución de mercadería
- Clientes que tengan compras semanales promedio de \$500 en adelante
- Cliente dejó de realizar pedidos

## 4.8 Políticas del departamento de Ventas

Para lograr una correcta gestión del departamento de ventas es de suma importancia aplicar políticas que permitan unificar criterios para la ejecución de las actividades de cada colaborador que forma parte de la empresa.

**Tabla 54.** Clasificación de las políticas de ventas

<b>Políticas aplicadas al departamento de ventas</b>
Relativas a la gestión del personal de ventas
Relativa a la gestión del personal de logística
Políticas de Precios
Políticas de Crédito
Políticas de Entrega de Pedidos

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### 4.8.1 Políticas Relativas a la gestión del personal de ventas

- Los asesores comerciales de Meat Company Meatscom S.A deberán captar clientes exclusivamente en el territorio o zona asignada por el Gerente de ventas, de existir afinidad con un cliente de otra zona diferente a la asignada, dicho cliente será asignado al vendedor que le corresponda la zona en la que se encuentra dicho cliente.
- Todo asesor comercial deberá mantener encendido su Smartphone empresarial durante toda la jornada de trabajo, en caso de suscitarse alguna novedad deberá notificar con anticipación por cualquier medio de comunicación al jefe inmediato detallando el motivo y el lapso en el que deberá apagar el dispositivo.
- Las visitas a los clientes por parte de la fuerza de ventas deberá ser siempre portando el uniforme de la empresa.
- El portafolio de productos de la empresa y la lista de precios deberá siempre ser portada por el asesor comercial durante cada jornada de trabajo.

- Toda la fuerza de ventas deberá reportarse presencialmente a las oficinas de la empresa todos los días y entregar al jefe inmediato los reportes de visitas diarias con novedades de los clientes visitados.
- La cantidad mínima de visitas diarias a clientes es de 30 clientes diarios.
- Todo colaborador del área de ventas deberá mantener encendido el GPS de su dispositivo empresarial durante cada jornada de trabajo.
- Todas las solicitudes o requerimientos del personal del área de ventas deberán ser comunicadas mediante correo electrónico institucional de la empresa y aprobadas o negadas por el mismo medio.
- Ninguna autorización de superiores deberá ser verbal, en todo momento se deberá utilizar el correo institucional de la empresa.
- El uso de aplicaciones de mensajería instantánea instaladas en Smartphone no serán consideradas de comunicación rápida y no de autorizaciones formales.
- Los asesores comerciales están obligados a respetar las políticas de cada departamento de la empresa al momento de realizar negociaciones con los clientes.
- El monto mínimo de venta será de \$10.00 dólares para un cliente, mientras que para que una zona sea atendida el monto mínimo global de la zona será \$200.00 dólares.
- El valor de la movilización semanal deberá ser justificado por el vendedor mediante el formulario de reporte de gastos semanal de vendedores.
- Las solicitudes de degustación por producto serán emitidas por correo electrónico y aprobadas por el mismo medio, en todo momento deberá el asesor comercial documentar la fecha, hora y tipo de negociación que realizará con el cliente así como presentar fotos que demuestren la asistencia y entrega del producto al cliente.

#### **4.8.2 Políticas para la gestión del personal de logística**

- Los choferes deberán entregar todo producto dentro de un establecimiento que demuestre ser propiedad del cliente, nunca se podrá hacerlo al aire libre o en la calle.
- El chofer y ayudante deberán pesar los productos en presencia del cliente o quien haga sus veces al momento de entregar mercadería, caso contrario no se procede a la entrega.
- Solo se acepta la devolución del pedido si el producto se encuentra en mal estado.
- En caso de que el cliente no tenga dinero para realizar el pago no se entrega el producto.
- El tiempo máximo tiempo de espera a un cliente para entregar producto será de 10 minutos, en ese caso se notifica al asistente de ventas para la ubicación del cliente y el camión continuará su ruta.
- Cuando el valor recaudado en efectivo sea igual o mayor a \$2000.00 dólares se deberá realizar el depósito de los valores en la cuenta bancaria que la empresa disponga en el banco más cercano tomando las seguridades del caso.
- Las gavetas son propiedad exclusiva de la empresa y siempre deberán ser devueltas por los clientes, en caso de no devolver dichas gavetas serán descontadas al personal de logística.
- Solo se podrá cambiar de rutas cuando existan circunstancias ajenas a la empresa que impidan circular por las rutas establecidas por el Jefe de Logística.
- Será obligación del chofer exigir la firma y número de cédula de quien recibe el producto por parte del cliente.
- Los comprobantes de retención serán responsabilidad del ayudante de chofer, en caso de no traer el comprobante de retención el descuento de dicho valor será de este último.
- Los camiones pueden ser tripulados solo por personal autorizado de la empresa.

#### **4.8.3 Políticas de Precios**

- Los precios de todos los productos de la empresa serán establecidos por la directiva de la empresa y serán socializados por el Jefe de ventas, toda

modificación o variación para facturación deberá ser autorizada por él o quien haga sus veces.

- Los precios siempre podrán ser modificados acorde al volumen de compra que realiza el cliente pero la autorización será exclusiva del Jefe de ventas o quien haga sus veces.
- La antigüedad y fidelidad del cliente serán tomados en cuenta para asignar precios con descuentos a los clientes.
- Los precios siempre serán variables acordes a las situaciones que presente el mercado, en lo concerniente a las acciones de la competencia y a los costos de maquinarias, materias prima e insumos y todo aquello que incida en el costo de producción.

#### **4.8.4 Políticas de créditos**

- Todas las ventas que se realicen por primera vez con cualquier cliente serán pagadas al contado.
- El plazo máximo de crédito será de 07 días plazo.
- El pago de las facturas de venta podrá realizarse mediante cheques a fecha, en los cuales la empresa respetará la fecha de cobro del cheque, siempre que dicha fecha no exceda los siete días máximos de crédito.
- Si el cliente cancela más de 3 veces fuera del tiempo establecido para el crédito el mismo será inmediatamente retirado.
- La responsabilidad de otorgar créditos será siempre compartida entre el Jefe Ventas y el Gerente General de la empresa.
- Todo cliente que quiera aplicar para el plan de crédito deberá presentar en oficinas de la empresa la siguiente documentación:
  - ✓ Registro Único de Contribuyentes actualizado (Copia)
  - ✓ Llenar la solicitud de crédito de la empresa
  - ✓ Copia de cédula de identidad y Certificado de votación
  - ✓ 02 Referencias comerciales actualizadas
  - ✓ Pagaré a la orden de Meat Company Meatscom S.A por el valor del cupo de crédito
- El monto máximo de crédito es de \$500 dólares americanos, montos superiores requieren autorización del Gerente General de la empresa.

- Si el plazo del crédito vence se ejecutarán las gestiones de cobro y en la última instancia se hará uso del pagaré suscrito.
- A partir del primer día de mora que el cliente tenga cualquier pedido será suspendido.

#### **4.8.5 Políticas de entrega de pedidos**

- Los pedidos serán receptados a partir de las 07H00 am hasta las 16H00 pm de cada día, de lunes a viernes.
- Los días sábados los pedidos serán receptados desde las 07H00 hasta 13H00, si los pedidos son receptados desde las 07H00 hasta 11H00 serán entregados el día Lunes desde 07H00 hasta 11H00, en cambio si se realizan desde las 11H01 hasta 13H00, dichos pedidos serán entregados en la tarde del Lunes a partir de las 14H30 hasta 17H00.
- Los pedidos receptados desde las 07H00 am hasta las 12H00 serán entregados al día siguiente desde las 07H00 hasta las 11H00 am. En cambio los pedidos receptados desde las 12H01 hasta 16H00 serán entregados en el lapso comprendido 14H30 hasta 17H00.
- Cuando los pedidos de los clientes sean superiores a los 100 kilos por un solo producto o por diferente productos que tengan un peso similar o mayor el pedido será receptado pero por cuestiones de despacho será entregado posterior a 24 horas de la recepción del pedido.
- Cuando un pedido sea superior a los 200 kilos por un solo producto o por diferentes productos que tengan un peso similar o mayor el pedido será entregado posterior a 48 horas.
- Las devoluciones de producto por falta de pago serán motivo de sanción económica para el vendedor, salvo que este último logre comercializar el pedido a otro cliente en el mismo instante.
- Las devoluciones por mal estado, perdida de frio, serán responsabilidad del chofer y ayudante.
- Cuando la situación lo requiera el vendedor podrá solicitar al jefe de planta de producción que coordine una reunión con el cliente, para acordar la forma de despacho de los productos requeridos.

## 4.9 Marketing Mix

### 4.9.1 Producto

Meat Company Meatscom S.A, procesa embutidos y productos derivados de la res, cerdo y pollo.

A continuación se detalla las líneas de producto que la empresa ofrece a sus clientes.

#### 4.9.1.1 Productos derivados de la Res:

Para poder referirse a la Res y sus piezas se debe tomar en cuenta que la forma de comercializar la res antes de realizar cortes, se da de la siguiente manera:

- **Pierna de Res entera:**

Parte de la res de la cual se obtiene carne suave y permite realizar cortes especiales. Peso promedio aproximado (79.37 – 81.64) Kilogramos.

- **Lado de Res:**

Parte de la res que es conformada por un brazo y pierna que al ser despostado se obtienen diferentes cortes. Peso promedio aproximado (52.46 – 53.49) Kilogramos.

- **Brazo de Res:**

Parte de res que al ser despostada permite obtener carne dura. Peso promedio aproximado entre (36.28 – 45.36) Kilogramos.

La empresa adquiere piernas de res para luego despostarlas y obtener las diferentes piezas.

**Tabla 55.** Cortes de res que conforman el portafolio de Meat Company Meatscom s.a

Ilustración de Corte	Nombre de Corte	Descripción
	<p><b>Estofado</b></p>	
	<p><b>Costilla</b></p>	
	<p><b>Pulpa prieta</b></p>	
	<p><b>Pulpa blanca</b></p>	
	<p><b>Pajarilla</b></p>	
	<p><b>Salón</b></p>	
	<p><b>Lomo de asado</b></p>	

Los cortes detallados corresponde a las piezas que pueden obtenerse mediante el proceso de desposte de la res, cada uno de ellos serán despachados conforme a los requerimientos del cliente, es decir que de dichos cortes pueden realizarse otros tipos.

Todos los cortes son empacados al vacío, lo que contribuye a mantener la calidad de la carne y su jugosidad intacta.

**Fuente:** Recuperado de Catálogo de Producto Meat Company Meatscom S.A  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 56.** Cortes de res que conforman el portafolio de Meat Company Meatscom S.A

Ilustración de Corte	Nombre de Corte	Descripción
	<b>Lomo Fino</b>	
	<b>Hueso Carnudo</b>	Los cortes detallados corresponde a las piezas que pueden obtenerse mediante el proceso de desposte de la res, cada uno de ellos serán despachados conforme a los requerimientos del cliente, es decir que de dichos cortes pueden realizarse otros tipos.  Todos los cortes son empacados al vacío, lo que contribuye a mantener la calidad de la carne y su jugosidad intacta.
	<b>Carne de falda</b>	
	<b>Chucuzuela</b>	
	<b>Carne tipo A</b>	
	<b>Cebo de res</b>	

**Fuente:** Recuperado del catálogo de productos de Meat Company Meatscom S.A  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.2 Productos derivados de Cerdo:

Para poder comercializar el cerdo y sus cortes, se debe especificar las diferentes formas de comercialización que se da en el mercado.

- **Canal completo de Cerdo con cabeza y patas:**  
Posee un peso promedio de (54.43 – 63.50) Kilogramos.
- **Carapacho de cerdo:**  
Posee un peso promedio de (15.88 – 18.14) Kilogramos.

- **Canal de cerdo sin cabeza y sin patas :**

Posee un peso promedio de entre (40.82 – 45.36) Kilogramos.

La empresa adquiere canales de cerdo sin cabezas y sin patas para obtener los cortes que se detallan en la siguiente tabla:

<b>Ilustración de Corte</b>	<b>Nombre de Corte</b>	<b>Descripción</b>
	<b>Nuca de cerdo</b>	Los cortes detallados corresponde a las piezas que pueden obtenerse mediante el proceso de desposte de la res, cada uno de ellos serán despachados conforme a los requerimientos del cliente, es decir que de dichos cortes pueden realizarse otros tipos.  Todos los cortes son empacados al vacío, lo que contribuye a mantener la calidad de la carne y su jugosidad intacta.
	<b>Chuleta de cerdo</b>	
	<b>Costilla de cerdo</b>	
	<b>Pierna de cerdo</b>	
	<b>Brazo de cerdo</b>	
	<b>Lonja de Cerdo</b>	

**Fuente:** Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### **4.9.1.3 Productos derivados del pollo:**

En el caso del pollo, el producto es adquirido al vacío y entero, para posteriormente ser despresado y obtener las piezas del pollo.

El peso promedio de un pollo al vacío adquirido por la empresa oscila entre (2.49- 2.59) Kilogramos.

**Tabla 57.** Cortes de pollo que conforman portafolio Meat Company Meatscom S.A

Ilustración de Corte	Nombre de Corte	Descripción
	<b>Alas con espaldilla</b>	Los cortes detallados corresponde a las piezas que pueden obtenerse mediante el proceso de desposte de la res, cada uno de ellos serán despachados conforme a los requerimientos del cliente, es decir que de dichos cortes pueden realizarse otros tipos.  Todos los cortes son empacados al vacío, lo que contribuye a mantener la calidad de la carne y su jugosidad intacta.
	<b>Piernas con cadera</b>	
	<b>Pechuga de pollo</b>	
	<b>Ala de pollo</b>	
	<b>Pierna de Pollo</b>	

**Fuente:** Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4 Productos de la línea de embutidos

Se detallan los productos comercializados por la empresa, en la siguiente tabla:

**Tabla 58.** Embutidos económicos y especiales

Económicos	Especiales
Chorizo Colonial Rojo	Chorizo Cervecerero Ahumado
Chorizo Colonial Naranja	Chorizo Alemán
Longaniza Roja	Chorizo Uruguayo
Chorizo Cuencano Crudo	Chorizo Argentino
Chorizo Colonial Ahumado	Chorizo Ranchero
Chorizo Cuencano Precocido	Salchicha Hot Dog
Chorizo Colonial Rojo	Morcilla

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1 Ficha técnica de embutidos:

##### 4.9.1.4.1.1 Chorizo colonial Rojo:

Tabla 59. Ficha chorizo colonial rojo

Nombre del producto	Chorizo Colonial Rojo
Descripción del producto	El chorizo se elabora a base de carne de res tiene forma de botón y se embute en tripa sintética
Características	Se muele la materia prima en disco fino y pasa por proceso de cutedado para conseguir una masa semifina, pastosa, no se observan trozos de carne
Color del producto	rojo
Ahumado	Natural con viruta de madera
Cocción	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
Características de conservación	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
Peso promedio por unidad	75 gramos
Largo aproximado por unidad	7 centímetros
Presentaciones	Al granel empaques de 22.67 Kg
Tiempo de vida Útil	Consumir antes de 15 días

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)



Figura 42. Chorizo colonial rojo

Fuente: Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.2 Chorizo Colonial Naranja

Tabla 60. Ficha chorizo colonial naranja

Nombre del producto	Chorizo Colonial Naranja
<b>Descripción del producto</b>	El chorizo se elabora a base de carne de res tiene forma de botón y se embute en tripa sintética
<b>Características</b>	Se muele la materia prima en disco fino y pasa por proceso de cutedado para conseguir una masa semifina, pastosa, no se observan trozos de carne
<b>Color del producto</b>	Naranja
<b>Ahumado</b>	No posee
<b>Cocción</b>	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
<b>Características de conservación</b>	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
<b>Peso promedio por unidad</b>	75 gramos
<b>Largo aproximado por unidad</b>	7 centímetros
<b>Presentaciones</b>	Al granel empaques de 22.67 kg
<b>Tiempo de vida Útil</b>	Consumir antes de 15 días

Elaborado por: Bermúdez Franco, H (2018)



Figura 43. Chorizo colonial naranja

Fuente: Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.3 Longaniza Roja

**Tabla 61.** Ficha longaniza roja

Nombre del producto	Longaniza Roja
Descripción del producto	Se elabora a base de carne de cerdo y res tiene forma de cigarro alargada y se embute en tripa sintética o natural según preferencia
Características	Se muele la materia prima en disco grueso y pasa por proceso de mezclado para conseguir una masa gruesa, se observan trozos de carne Posee especias naturales variadas
Color del producto	Naranja
Ahumado	No posee
Cocción	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
Características de conservación	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
Peso promedio por unidad	151 gramos
Largo aproximado por unidad	16 centímetros
Presentaciones	1 libra o 454 gramos / 5 libras o 2.2 kilos – al vacío
Tiempo de vida Útil	Consumir antes de 30 días, una vez abierto el empaque consumir en su totalidad

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 44.** Longaniza roja

**Fuente:** Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.4 Chorizo Cuencano Crudo

Tabla 62. Chorizo cuencano crudo

Nombre del producto	Chorizo Cuencano
Descripción del producto	El chorizo se elabora a base de carne de cerdo y res tiene forma de cigarro y se embute en tripa natural.
Características	Se muele la materia prima en disco fino y pasa por proceso de cutedado para conseguir una masa semifina, pastosa, no se observan trozos de carne
Color del producto	Blanco
Ahumado	No posee
Cocción	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
Características de conservación	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
Peso promedio por unidad	75 gramos
Largo aproximado por unidad	10 centímetros
Presentaciones	1 libra o 454 gramos – al vacío
Tiempo de vida Útil	Consumir antes de 30 días, una vez abierto el empaque consumir en su totalidad

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)



Figura 45. Chorizo cuencano crudo

Fuente: Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.5 Chorizo Colonial Ahumado

Tabla 63. Ficha chorizo colonial ahumado

Nombre del producto	Chorizo Colonial Ahumado
Descripción del producto	El chorizo se elabora a base de carne de res tiene forma de botón y se embute en tripa sintética
Características	Se muele la materia prima en disco fino y pasa por proceso de cutedado para conseguir una masa semifina, pastosa, no se observan trozos de carne
Color del producto	café
Ahumado	Natural con viruta de madera
Cocción	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
Características de conservación	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
Peso promedio por unidad	75 gramos
Largo aproximado por unidad	7 centímetros
Presentaciones	Al granel empaques de 50 libras
Tiempo de vida Útil	Consumir antes de 15 días

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)



Figura 46. Chorizo colonial ahumado

Fuente: Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.6 Chorizo Cuencano Parrillero

Tabla 64. Ficha Chorizo cuencano parrillero

Nombre del producto	Chorizo Cuencano Parrillero
Descripción del producto	El chorizo se elabora a base de carne de res tiene forma de cigarro y se embute en tripa natural.
Características	Se muele la materia prima en disco fino y pasa por proceso de cutedo para conseguir una masa semifina, pastosa, no se observan trozos de carne
Color del producto	Café (ahumado)
Ahumado	Natural con virutas
Cocción	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
Características de conservación	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
Peso promedio por unidad	75 gramos
Largo aproximado por unidad	10 centímetros
Presentaciones	1 libra o 454 gramos – al vacío
Tiempo de vida Útil	Consumir antes de 30 días, una vez abierto el empaque consumir en su totalidad

Elaborado por: Bermúdez Franco, H (2018)



Figura 47. Chorizo cuencano Precocido

Fuente: Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.7 Chorizo Cervecero Ahumado

**Tabla 65.** Ficha Chorizo cervecero ahumado

<b>Nombre del producto</b>	Chorizo Cervecero Ahumado
<b>Descripción del producto</b>	El chorizo se elabora a base de carne de res tiene forma de botón y se embute en tripa sintética de celulosa.
<b>Características</b>	Se muele la materia prima en disco fino y pasa por proceso de coteado para conseguir una masa semifina, pastosa, no se observan trozos de carne
<b>Color del producto</b>	Café (ahumado)
<b>Ahumado</b>	Natural con virutas de madera
<b>Cocción</b>	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
<b>Características de conservación</b>	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
<b>Peso promedio por unidad</b>	75 gramos
<b>Largo aproximado por unidad</b>	7 centímetros
<b>Presentaciones</b>	1 libra o 454 gramos – al vacío
<b>Tiempo de vida Útil</b>	Consumir antes de 30 días, una vez abierto el empaque consumir en su totalidad

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 48.** Chorizo cervecero ahumado

**Fuente:** Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.8 Chorizo Alemán

Tabla 66. Ficha Chorizo alemán

<b>Nombre del producto</b>	Chorizo Alemán
<b>Descripción del producto</b>	El chorizo se elabora a base de carne de res tiene forma de botón y se embute en tripa sintética de celulosa.
<b>Características</b>	Se muele la materia prima en disco fino y pasa por proceso de cutedo para conseguir una masa semifina, pastosa, no se observan trozos de carne
<b>Color del producto</b>	Café (ahumado)
<b>Ahumado</b>	Natural con virutas de madera
<b>Cocción</b>	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
<b>Características de conservación</b>	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
<b>Peso promedio por unidad</b>	75 gramos
<b>Largo aproximado por unidad</b>	7 centímetros
<b>Presentaciones</b>	1 libra o 454 gramos – al vacío
<b>Tiempo de vida Útil</b>	Consumir antes de 30 días, una vez abierto el empaque consumir en su totalidad

Elaborado por: Bermúdez Franco, H (2018)



Figura 49. Chorizo alemán

Fuente: Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.9 Chorizo Uruguayo

Tabla 67. Ficha Chorizo uruguayo

Nombre del producto	Chorizo Uruguayo
Descripción del producto	El chorizo se elabora a base de carne de cerdo tiene forma de cigarro y se embute en tripa natural.
Características	Se muele la materia prima en disco grueso y pasa por proceso de mezclado para conseguir una masa gruesa, se observan trozos de carne Posee especias naturales variadas
Color del producto	Blanco
Ahumado	No posee
Cocción	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
Características de conservación	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
Peso promedio por unidad	75 gramos
Largo aproximado por unidad	10 centímetros
Presentaciones	1 libra o 454 gramos – al vacío
Tiempo de vida Útil	Consumir antes de 30 días, una vez abierto el empaque consumir en su totalidad

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 50.** Chorizo uruguayo

**Fuente:** Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.10 Chorizo Argentino

Tabla 68. Ficha chorizo argentino

Nombre del producto	Chorizo Argentino
<b>Descripción del producto</b>	El chorizo se elabora a base de carne de cerdo, tiene forma de cigarro y se embute en tripa natural.
<b>Características</b>	Se muele la materia prima en disco grueso y pasa por proceso de mezclado para conseguir una masa gruesa donde se aprecian trozos de carne.
<b>Color del producto</b>	Café (ahumado)
<b>Ahumado</b>	Natural con virutas de madera
<b>Cocción</b>	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
<b>Características de conservación</b>	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
<b>Peso promedio por unidad</b>	75 gramos
<b>Largo aproximado por unidad</b>	10 centímetros
<b>Presentaciones</b>	1 libra o 454 gramos – al vacío
<b>Tiempo de vida Útil</b>	Consumir antes de 30 días, una vez abierto el empaque consumir en su totalidad

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 51.** Chorizo argentino

**Fuente:** Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.11 Chorizo Ranchero

Tabla 69. Ficha chorizo ranchero

Nombre del producto	Chorizo Ranchero
Descripción del producto	Se elabora a base de carne de res y tiene forma alargada y se embute en tripa sintética
Características	Se muele la materia prima en disco grueso y pasa por proceso de mezclado para conseguir una masa gruesa, se observan trozos de carne
Color del producto	café
Ahumado	Natural con viruta de madera
Cocción	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
Características de conservación	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
Peso promedio por unidad	75 gramos
Largo aproximado por unidad	11 centímetros
Presentaciones	1 libra o 454 gramos – al vacío
Tiempo de vida Útil	Consumir antes de 30 días, una vez abierto el empaque consumir en su totalidad

Elaborado por: Bermúdez Franco, H (2018)



Figura 52. Chorizo ranchero

Fuente: Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.12 Salchicha Hot Dog

**Tabla 70.** Ficha Salchicha Hot dog

Nombre del producto	Salchicha Hot-Dog
Descripción del producto	se elabora a base de carne de res, tiene forma alargada y se embute en tripa sintética
Características	Se muele la materia prima en disco fino y pasa por proceso de cutedado para conseguir una masa fina, pastosa.
Color del producto	Rosa (carmín de cochinilla)
Ahumado	No posee
Cocción	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
Características de conservación	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
Peso promedio por unidad	75 gramos
Largo aproximado por unidad	17 centímetros
Presentaciones	1 libra o 454 gramos – al vacío
Tiempo de vida Útil	Consumir antes de 30 días, una vez abierto el empaque consumir en su totalidad

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 53.** Salchicha hot dog

**Fuente:** Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.9.1.4.1.13 Morcilla

**Tabla 71.** Ficha morcilla

<b>Nombre del producto</b>	<b>Morcilla</b>
<b>Descripción del producto</b>	Se elabora a base de carne de cerdo tiene forma de cigarro y se embute en tripa natural
<b>Características</b>	Se muele la materia prima en disco grueso y pasa por proceso de mezclado para conseguir una masa gruesa, se observan trozos de carne
<b>Color del producto</b>	Negro
<b>Ahumado</b>	No posee
<b>Cocción</b>	Cocción sostenida a 79 grados centígrados, producto apto para consumo humano al abrir el empaque
<b>Características de conservación</b>	En refrigeración de 2 a 5 grados centígrados
<b>Peso promedio por unidad</b>	75 gramos
<b>Largo aproximado por unidad</b>	10 centímetros
<b>Presentaciones</b>	1 libra o 454 gramos – al vacío
<b>Tiempo de vida Útil</b>	Consumir antes de 30 días, una vez abierto el empaque consumir en su totalidad

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 54.** Morcilla

**Fuente:** Recuperado del catálogo de producto Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## 4.9.2 Precio

La empresa comercializa sus productos en libras por lo tanto los precios de cada producto serán establecidos acorde al precio en libra.

**Tabla 72.** Lista de precios en (Kg) de productos de cerdo

<b>Nombre de Producto</b>	<b>Precio</b>
Nuca de Cerdo	\$ 6,06
Chuleta de Cerdo	\$ 6,17
Costilla de Cerdo	\$ 6,94
Pierna de Cerdo	\$ 4,85
Brazo de Cerdo	\$ 4,85
Lonja de Cerdo	\$ 3,53

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 73.** Lista de Precios en (Kg) de productos de res

<b>Nombre Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Nombre de Producto</b>	<b>Precio</b>
Estofado	\$ 5,84	Lomo Fino	\$ 13,12
Costilla Completa	\$ 3,75	Lomo de Asado	\$ 10,91
Pulpa Prieta	\$ 9,15	Hueso Blanco	\$ 1,10
Pulpa Blanca	\$ 9,15	Hueso Carnudo	\$ 1,87
Pajarilla	\$ 9,15	Carne de Falda	\$ 10,03
Atravesado	\$ 8,38	Chucuzuela	\$ 3,64
Salón	\$ 8,93		

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 74.** Lista de precios en (Kg) de línea de pollo

<b>Nombre de Producto</b>	<b>Precio</b>
Alas con Espaldilla	\$ 2,54
Piernas con Cadera	\$ 2,43
Pechuga Sola	\$ 5,51

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Helio Bermúdez

**Tabla 75.** Lista de precios línea de embutidos en (Kg)

Nombre de Producto	Precio	Nombre de Producto	Precio
Chorizo Colonial Rojo	\$ 2,98	Chorizo Cervecerero Ahumado	\$ 5,51
Chorizo Colonial Naranja	\$ 3,53	Chorizo Alemán	\$ 5,73
Longaniza Roja	\$ 3,97	Chorizo Uruguayo	\$ 7,50
Chorizo Cuencano Crudo	\$ 4,41	Chorizo Argentino	\$ 7,50
Chorizo Colonial Ahumado	\$ 2,76	Chorizo Ranchero	\$ 5,75
Chorizo Cuencano Precocido	\$ 3,97	Salchicha Hot Dog	\$ 4,12
		Morcilla	\$ 6,17
		Longaniza Especial	\$ 6,17
		Chorizo Paisa	\$ 6,17

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### 4.9.3 Promoción

Las acciones destinadas para llevar a cabo la publicidad y promoción del portafolio de productos, se efectuará mediante redes sociales esto servirá de base para fortalecer la comunicación entre el cliente y la empresa.

La empresa buscará realizar degustaciones de los productos de embutidos en cada una de las sucursales de restaurantes El Sabrosón, por lo tanto no tendrá costo considerando que serán realizadas con los propios recursos de la empresa.

Además realizará la entrega de muestras de embutidos por la compra de piernas de cerdo o pavos hornadas en fechas específicas tales como: Día de la Madre, del Padre y Navidad.

### 4.9.4 Plaza

La empresa actualmente comercializa sus productos y realiza la entrega de los mismos en el establecimiento del cliente haciendo uso de su propio personal de trabajadores ya través de sus camiones refrigerados.

La gestión de venta de los productos se realiza dentro de la ciudad de Guayaquil.

En las siguientes zonas:

- Sauces,
- Mapasingue,
- Miraflores,
- Cdla. 9 De Octubre
- Av. Portete

#### 4.10 Capacidad Instalada

La capacidad instalada de Meat Company Meatscom S.A depende de sus colaboradores de planta y de las máquinas que la empresa emplea para el procesamiento de los diferentes productos, en el caso de los cárnicos el proceso es en mayor parte de los operarios, mientras que en los embutidos el proceso es mitad operarios y mitad maquinaria.

A continuación se detallan los productos que se obtienen una vez efectuado el procesamiento de cada una de las materias primas:

##### 4.10.1 Capacidad instalada Línea de Res

Para la compra de la res se toma en cuenta que se adquiere un promedio de 30 piernas semanales de las cuales se trabajan 5 diarias.

**Tabla 76.** Línea de Res capacidad instalada en Kilogramos

Nombre de Producto	Kilogramos Promedio	%	Diario (Kg)	Semanal (Kg)	Mensual (Kg)
Estofado	3.32	4.02%	16.62	99.74	398.98
Costilla Completa	10.53	12.72%	52.66	315.98	1263.90
Pulpa Prieta	6.31	7.62%	31.55	189.29	757.14
Pulpa Blanca	4.40	5.32%	22.02	132.13	528.53
Pajarilla	3.64	4.40%	18.21	109.27	437.09
Atravesado	5.11	6.18%	25.56	153.36	613.44
Salón	1.58	1.91%	7.92	47.49	189.97
Lomo Fino	2.75	3.33%	13.77	82.60	330.40
Lomo de Asado	6.76	8.17%	33.82	202.89	811.58
Hueso Blanco	5.40	6.53%	27.01	162.07	648.28
Hueso Carnudo	15.77	19.05%	78.86	473.15	1892.59
Carne de Falda	2.68	3.24%	13.40	80.42	321.69
Chucuzuela	1.05	1.27%	5.24	31.43	125.74
Carne Tipo A	9.40	11.36%	47.02	282.09	1128.37
Cebo de Res	4.05	4.89%	20.25	121.52	486.07
Peso Promedio Kg	82.78	100.00%	413.91	2483.44	9933.77

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 77.** Cantidad de piernas de res despostadas por período

<b>Pierna de Res</b>		
<b>Peso promedio pierna de res 82.78 Kilogramos</b>		
Diaria	5	413.91 (Kg)
Semanal	30	2483.44 (Kg)
Mensual	120	9933.77(Kg)
	N° Piernas	Promedio de Kilogramos

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.10.2 Capacidad instalada de Línea de Cerdo

Mientras tanto para la compra de cerdos, se adquiere canales de cerdo sin cabezas y sin patas, como se demuestra en el detalle a continuación:

**Tabla 78.**Línea de Cerdo capacidad instalada en (Kg)

Nombre del Producto	Desposte	Porcentaje	Diario (Kg)	Semanal (Kg)	Mensual (Kg)
Chuletero	5.16	11.51%	41.26	247.56	990.22
Nuca	2.68	5.98%	21.45	128.68	514.71
Costilla de Cerdo	7.81	17.42%	62.45	374.71	1498.83
Piernas de Cerdo	11.39	25.43%	91.15	546.93	2187.72
Brazos de Cerdo	6.56	14.65%	52.51	315.05	1260.20
Lonja de Cerdo	11.21	25.01%	89.67	538.00	2152.01
<b>Peso Promedio (Kg)</b>	<b>44.81</b>	<b>100.00</b>	<b>358.49</b>	<b>2150.92</b>	<b>8603.68</b>

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 79.** Peso canales de cerdo

<b>Canal de Cerdo Sin Cabeza ni patas</b>		
<b>Peso Promedio 44.81 Kilogramos</b>		
Diaria	8	358.49 (Kg)
Semanal	48	2150.92(Kg)
Mensual	192	8603.68(Kg)
	N° Canales	Promedio de Kilogramos

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.10.3 Capacidad instalada Línea de Pollo

Los pollos que la empresa adquiere poseen en promedio entre 2.60 y 2.65 Kilogramos, los cuales son al vacío para posteriormente ser despuesados.

En la siguiente tabla se nombran las partes principales del pollo:

**Tabla 80.** Línea de pollo capacidad instalada en (Kg)

Nombre del Producto	Desposte	Porcentaje	Diario (Kg)	Semanal (Kg)	Mensual (Kg)
Alas con espaldilla	0.56	21.47%	47.42	284.54	1138.17
Piernas con cadera	0.98	37.87%	83.67	502.00	2007.98
Pechuga sola	1.06	40.66%	89.83	539.01	2156.04
Promedio (Kg)	2.60	100.00%	220.92	1325.55	5302.19

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 81.** Peso promedio pollos despostados Kilogramos

Pollos al vacío		
Peso Promedio del Pollo al Vacío 2.60 Kilogramos		
Diaria	85	220.92
Semanal	510	1325.55
Mensual	2040	5302.19
	<b>N° Pollos</b>	<b>Promedio Peso Kilogramos</b>

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.10.4 Capacidad instalada Línea de Embutidos

En el caso de la línea de embutidos para poder realizar el procesamiento de los diferentes productos se adquiere carne de res como materia prima principal y dependerá exclusivamente de la capacidad de producción de las diferentes máquinas que conforman el proceso de producción del embutido en sus diferentes presentaciones.

En la planta de embutidos la empresa mantiene una cantidad de promedio de producción diaria de 1814.34 Kilogramos diarios, la cual distribuye entre producción de línea económica y línea especial con porcentajes de 70% y 30% respectivamente, a continuación se puede apreciar en la siguiente tabla dicha capacidad acorde a lo antes señalado:

**Tabla 82.** Línea de Embutidos Capacidad Instalada en Kilogramos

<b>Línea de Embutidos Económico en Kilogramos</b>									
	<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Nombre de Producto</b>	<b>%</b>	<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	
<b>70%</b>	<b>1270.07</b>	<b>7620.43</b>	<b>30481.72</b>	Chorizo Colonial Rojo	20	254.01	1524.09	6096.34	
				Chorizo Colonial Naranja	15	190.51	1143.06	4572.26	
				Longaniza Roja	30	381.02	2286.13	9144.52	
				Chorizo Cuencano Crudo	7.5	95.26	571.53	2286.13	
				Chorizo Colonial Ahumado	20	254.01	1524.09	6096.34	
				Chorizo Cuencano Precocido	7.5	95.26	571.53	2286.13	
					100	1270.07	7620.43	30481.72	
<b>Línea de Embutidos Especiales en Kilogramos</b>									
	<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Nombre de Producto</b>	<b>%</b>	<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	
<b>30%</b>	<b>544.32</b>	<b>3265.90</b>	<b>13063.59</b>	Chorizo Cervecero Ahumado	5	27.22	163.29	653.18	
				Chorizo Alemán	5	27.22	163.29	653.18	
				Chorizo Uruguayo	5	27.22	163.29	653.18	
				Chorizo Argentino	5	27.22	163.29	653.18	
				Chorizo Ranchero	10	54.43	326.59	1306.36	
				Salchicha Hot Dog	10	54.43	326.59	1306.36	
				Morcilla	30	163.29	979.77	3919.08	
				Longaniza Especial	5	27.22	163.29	653.18	
				Chorizo Paisa	25	136.08	816.47	3265.90	
					100	544.32	3265.90	13063.59	

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.11 Objetivos de Ventas:

##### 4.11.1 Objetivos cualitativos

- Brindar servicio de postventa
- Controlar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas
- Mejorar la gestión del departamento de ventas de la empresa

##### 4.11.2 Objetivos cuantitativos

- Aumentar un 10% las ventas de la empresa
- Aumentar la captación de clientes en un 10%.
- Disminuir las devoluciones en ventas en un 10%.

##### 4.11.3 Recursos necesarios para cumplir los objetivos

- Vehículos o camiones acondicionados
- Balanza

- Dispositivos celulares con tiempo aire y acceso a internet
- Calculadora
- Tableros
- Libreta o agenda
- Catálogo de Productos
- Uniformes
- Internet

#### 4.12 Puestos que conforman el departamento de ventas

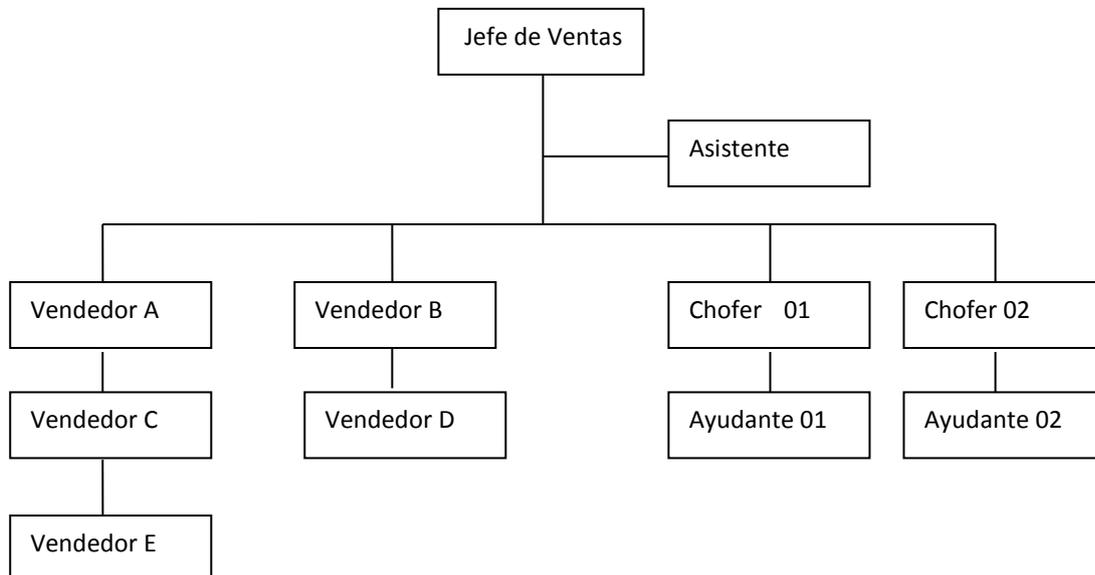
El diseño de puestos del área de ventas se ha realizado tomando como referencia las actividades que el departamento debe ejecutar para cumplir con los objetivos propuestos.

**Tabla 83.** Puestos del área de ventas

Puestos
Jefe de Ventas
Asistente de Ventas
Vendedor
Chofer Repartidor de productos
Ayudante de chofer

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.13 Estructura organizacional del departamento de ventas con puestos existentes.



**Figura 55.** Organigrama departamento de ventas

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## 4.14 Descripción de Puestos del departamento de ventas

### 4.14.1 Descripción del puesto Jefe de Ventas

Tabla 84. Descripción de puesto Jefe de Ventas

Descripción de Puesto				
<b>Identificación del Puesto</b>				
<b>Nombre del Puesto</b>	Jefe de Ventas	<b>Departamento</b>	Ventas	
<b>Puesto Superior</b>	Gerente General	<b>Sección</b>		
<b>II. Misión o Razón de ser del puesto</b>				
Planificar todas las actividades que todo colaborador del área de ventas debe cumplir para lograr los objetivos que permitan generar utilidad a la empresa.				
<b>III. Actividades Principales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir las responsabilidades de cada puesto del área de ventas</li> <li>- Pronosticar las ventas de la empresa</li> <li>- Definir el presupuesto del área de ventas</li> <li>- Diseñar planes de capacitación para la fuerza de ventas</li> <li>- Evaluar el desempeño de los subordinados</li> <li>- Verificar la recuperación de la cartera de clientes de la empresa</li> <li>- Coordinar las actividades de los colaboradores del departamento de ventas.</li> </ul>				
<b>IV. Relaciones Internas y Externas</b>				
<b>A Nivel Interno:</b> Trata con el Gerente de cada departamento de la empresa y subordinados del departamento de ventas.				
<b>A nivel Externo:</b> Trata con clientes en general y cuentas clave de la empresa, así como también ejecutivos de otras compañías.				
<b>Aspectos Requeridos</b>		<b>Especificaciones</b>		
<b>Habilidades y Destrezas</b>	Nivel de Educación	Egresado o titulado en carreras afines a las ventas, administración		
	Experiencia	Mínimo 3 años en puestos similares		
	Adaptación	Fase de inducción de 1 a 3 meses		
	Mental	Facilidad para cálculo financiero y gestión de proyectos		
<b>Responsabilidad</b>	Por supervisión	Gestiona personas a nivel administrativo		
	Material	Asigna recursos que serán utilizados que serán		
<b>Esfuerzos</b>	Físico	Muy baja actividad que demanda esfuerzo físico		
	Mental	Gran aporte de capacidad intelectual para el pueblo		
	Visual	Bajo requerimiento de agudeza visual		
<b>Condiciones</b>	Aspectos Ambientales	Entorno de trabajo desarrollado en instalaciones cómodas y frecuentemente en el campo.		

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.14.2 Descripción del puesto Asistente de Ventas

Tabla 85. Descripción del puesto del Asistente de Ventas

Descripción de Puesto				
<b>Identificación del Puesto</b>				
<b>Nombre del Puesto</b>	Asistente de Ventas	<b>Departamento</b>	Ventas	
<b>Puesto Superior</b>	Jefe de Ventas	<b>Sección</b>		
<b>II. Misión o Razón de ser del puesto</b>				
Brindar apoyo en las actividades complementarias Del Gerente de ventas de la empresa para el cumplimiento de las actividades planificadas.				
<b>III. Actividades Principales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de Postventas a los clientes de la empresa mediante llamadas telefónicas</li> <li>- Coordina reuniones y citas del Gerente de Ventas con ejecutivos de otras compañías</li> <li>- Socializa las disposiciones del Gerente de ventas con los subordinados del área</li> <li>- Maneja redes sociales y atiende quejas y reclamos de los clientes</li> <li>- Realiza actividades administrativas como clasificar, ordenar, archivar documentos del área de ventas.</li> </ul>				
<b>IV. Relaciones Internas y Externas</b>				
<b>A Nivel Interno:</b> Trata con todos los colaboradores del área de ventas.				
<b>A nivel Externo:</b> Trata con clientes de todo tipo y proveedores de la empresa				
<b>Aspectos Requeridos</b>		<b>Especificaciones</b>		
<b>Habilidades y Destrezas</b>	Nivel Educación	Egresado o titulado en carreras afines a las ventas y administración.		
	Experiencia	1 a 2 años mínimo ejerciendo puestos similares		
	Adaptación	Tres meses bajo inducción		
	Mental	Socializar y verificar el cumplimiento de las políticas del área de ventas.		
<b>Responsabilidad</b>	Por supervisión	Analizar el nivel de servicio al clientes de la empresa		
	Material	Equipos de oficina y software confidencial del área de ventas		
<b>Esfuerzos</b>	Físico	Bajo esfuerzo físico		
	Mental	Alto grado de esfuerzo mental para realizar las actividades encomendadas		
	Visual	Nivel medio de agudeza visual		
<b>Condiciones</b>	Aspectos Ambientales	Entorno de oficina		

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

### 4.14.3 Descripción del puesto vendedor

Tabla 86. Descripción de Puesto del vendedor

Descripción de Puesto				
<b>Identificación del Puesto</b>				
<b>Nombre del Puesto</b>	Vendedor	<b>Departamento</b>	Ventas	
<b>Puesto Superior</b>	Jefe de Ventas	<b>Sección</b>		
<b>II. Misión o Razón de ser del puesto</b>				
Captar clientes en las zonas asignadas por la empresa para lograr cumplir con las cuotas de ventas establecidas por el Gerente de Ventas.				
<b>III. Actividades Principales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitar la mayor cantidad de clientes en las zonas o territorios asignadas por la empresa</li> <li>- Cumplir con los procedimientos establecidos para el departamento de ventas</li> <li>- Respetar y aplicar las políticas del crédito de la empresa con los clientes</li> <li>- Aplicar el proceso de ventas establecido</li> <li>- Lograr alcanzar la cuota de venta asignada</li> <li>- Brindar seguimiento de la recuperación de cartera de los clientes a su cargo</li> <li>- Rotar y comercializar todo el portafolio de productos que posee la empresa</li> <li>- Actualizar la base de datos de los clientes a su cargo con todos los datos necesarios Realizar las solicitudes de pedidos acorde a los procedimientos del área de ventas</li> <li>- Destinar los valores de movilización exclusivamente para traslados relativos a la gestión de ventas</li> <li>- Incrementar la cartera de clientes.</li> </ul>				
<b>IV. Relaciones Internas y Externas</b>				
<b>A Nivel Interno:</b> Trata con Jefe de Ventas, jefe de producción, supervisor de venta, jefe de control de calidad y jefe de logística.				
<b>A nivel Externo:</b> Trata con clientes en general				
<b>Aspectos Requeridos</b>		<b>Especificaciones</b>		
<b>Habilidades y Destrezas</b>	Nivel Educación	Bachillerato con cursos en atención al cliente y gestión de ventas		
	Experiencia	Mínimo 1 año en puestos afines a la comercialización de productos de consumo masivo		
	Adaptación	Entre 1 a 2 meses de adaptación		
	Mental	Fluidez verbal y poder de convencimiento		
<b>Responsabilidad</b>	Por supervisión	Recuperación de cartera de clientes		
	Material	Equipo celular y materiales de apoyo brindados por la empresa		
<b>Esfuerzos</b>	Físico	Caminatas constantes que demandan un esfuerzo físico intermedio		
	Mental	Alto esfuerzo mental para tratar con los clientes y manejar objeciones y conflictos		
	Visual	Baja necesidad de agudeza visual		
<b>Condiciones</b>	Ambientales	Entorno de trabajo se desarrolla en las calles de la ciudad de Guayaquil		
	Riesgos Trabajo	Accidentes de Tránsito y asaltos		

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.14.4 Descripción del puesto Chofer repartidor de producto

Tabla 87. Descripción de Puesto Chofer Repartidor de Producto

Descripción de Puesto				
<b>Identificación del Puesto</b>				
<b>Nombre del Puesto</b>	Chofer Repartidor de Producto	<b>Departamento</b>	Ventas	
<b>Puesto Superior</b>	Jefe de Ventas	<b>Sección</b>		
<b>II. Misión o Razón de ser del puesto</b>				
Realizar todas las entregas de productos a los clientes de forma oportuna y eficiente.				
<b>III. Actividades Principales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir la mercadería por parte del despachador de la planta</li> <li>- Verificar que los pesos de la mercadería recibida por parte del despachador coincidan con la factura de venta y guía de remisión generada</li> <li>- Cumplir con el recorrido establecido por el Jefe de Logística en el orden y tiempo señalados</li> <li>- Entregar los productos a los clientes manteniéndolos con la refrigeración adecuada para no dañar la cadena de frío</li> <li>- Manejar con los límites de velocidad establecidos por la ley</li> <li>- Notificar daños, novedades e irregularidades que se susciten o desarrollen con los vehículos de la empresa</li> <li>- Abastecer de gasolina a los vehículos o camiones racionando adecuadamente el uso de dicho combustible</li> <li>- Realizar el mantenimiento de los vehículos o camiones de forma oportuna</li> <li>- Transmitir los reclamos o quejas de los clientes a sus superiores</li> <li>- Verificar el estado de las llantas del camión o vehículo cada vez que sea necesario</li> <li>- Custodiar dinero en efectivo y cheques productos de las ventas realizadas en la jornada de trabajo</li> </ul>				
<b>A Nivel Interno:</b> Jefe de Logística, colaboradores del área de ventas y de otras áreas de la empresa				
<b>A nivel Externo:</b> Clientes en general, proveedores de servicios automotrices				
<b>Aspectos Requeridos</b>		<b>Especificaciones</b>		
<b>Habilidades y Destrezas</b>	Nivel Educación	Bachillerato, poseer licencia Tipo C o E vigente y con puntos completos		
	Experiencia	Entre 1 a 3 años de experiencia atención al cliente y manejo de camiones refrigerados.		
	Adaptación	De uno a dos meses		
	Mental	Alto grado de concentración para manejar vehículos y camiones		
<b>Responsabilidad</b>	Por supervisión	Ayudante de chofer y los productos a entregar a los clientes		
	Material	Camiones o vehículos que la empresa entrega para cumplimiento de las actividades, dinero en efectivo y cheques, productos.		
<b>Esfuerzos</b>	Físico	Gran esfuerzo físico para soportar jornadas de intensas entregas		
	Mental	Constante esfuerzo mental para maniobrar los vehículos o camiones		
	Visual	Agudeza visual con alto grado de importancia		
<b>Condiciones</b>	Ambientales	Entorno de trabajo se desarrolla en el campo		
	Riesgos Trabajo	Accidentes de tránsito, asaltos		

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.14.5 Descripción del puesto ayudante recaudador/repartidor de producto

Tabla 88. Descripción del Puesto Ayudante recaudador / repartidor de producto

Descripción de Puesto				
<b>Identificación del Puesto</b>				
<b>Nombre del Puesto</b>	Ayudante Repartidor Producto	<b>Departamento</b>	Ventas	
<b>Puesto Superior</b>	Jefe de Ventas	<b>Sección</b>		
<b>II. Misión o Razón de ser del puesto</b>				
Realizar todas las entregas de productos a los clientes de forma oportuna y eficiente.				
<b>III. Actividades Principales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la entrega de productos a los clientes de la empresa</li> <li>- Recaudar y custodiar el dinero en efectivo y cheques entregados por los clientes</li> <li>- Entregar la cobranza diaria al recaudador administrativo de la empresa</li> <li>- Elaborar los reportes de cobranza diarios</li> <li>- Brindar apoyo al chofer de turno para entregar la mercadería a los clientes</li> <li>- Entregar y hacer firmar al cliente los documentos como facturas de ventas, guías de remisión</li> <li>- Solicitar el comprobante de retención al cliente</li> <li>- Notificar a sus superiores los reclamos y quejas emitidos por los clientes</li> <li>- Emitir solicitudes de devoluciones, notas de crédito y notas de debito</li> <li>- Sellar las facturas de ventas cuando ha sido entregado el producto y se ha efectuado el pago en su totalidad por parte del cliente.</li> <li>- Pesar la mercadería en presencia del cliente</li> </ul>				
<b>A Nivel Interno:</b> Jefe de Logística, colaboradores del área de ventas y de otras áreas de la empresa				
<b>A nivel Externo:</b> Clientes en general, proveedores de servicios automotrices				
<b>Aspectos Requeridos</b>		<b>Especificaciones</b>		
<b>Habilidades y Destrezas</b>	Nivel Educación	Bachiller. Cursos aprobados en atención al cliente y manejo de efectivo.		
	Experiencia	De 1 a 2 años en puestos de despachos, atención al cliente o actividades de estibador.		
	Adaptación	Entre 1 a 2 meses		
	Mental	Nivel intelectual intermedio para realizar cuentas y cobranzas a clientes.		
<b>Responsabilidad</b>	Por supervisión	Custodia de dinero en efectivo y cheques		
	Material	Facturas de ventas, guías de remisión, notas de crédito, débito.		
<b>Esfuerzos</b>	Físico	Alto esfuerzo físico para realizar cargas de gavetas con producto congelado		
	Mental	La labor requiere destreza para detectar mermas y cuadros de efectivo.		
	Visual	Agudeza visual intermedia		
<b>Condiciones</b>	Ambientales	Entorno de trabajo realizado en el campo		
	Riesgos Trabajo	Accidentes de tránsito, caída de mercadería en alguna parte del cuerpo, lesiones por asaltos.		

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.15 Reclutamiento y Selección del personal de ventas

La selección adecuada del personal de ventas permitirá que el ocupante del puesto brinde los resultados esperados por su desempeño, de esa manera se disminuye la rotación del personal y se garantiza la eficiencia para la ejecución de actividades.

Se desarrollará un procedimiento para llevar un reclutamiento externo o interno que permita cubrir los puestos vacantes a futuro por personas competentes.

Cabe destacar que el área de ventas de una empresa es un área muy delicada por manejar información sensible para el desarrollo de la empresa, es decir que lo que se busca es cuidar la confidencialidad de la información en todo lo relativo a las ventas.

De esta manera resulta indispensable crear un sentimiento de pertenencia e identidad de cada colaborador hacia con la empresa.

Por lo que se define lo siguiente:

- **Jefe de Ventas:** Este puesto solo podrá ser aplicado por una persona externa.
- **Vendedor:** Puesto debe ser ocupado por el ascenso de un ayudante de chofer o persona externa.
- **Chofer repartidor:** Puesto puede ser ocupado por persona externa o por el ascenso de un ayudante de chofer con licencia de conducir profesional tipo C o E.
- **Ayudante de Chofer:** Puesto debe ser cubierto por persona externa.

##### **Paso 1.** Definir fuentes de reclutamiento

- Red Socio Empleo
- Referidos
- Aplicación de personas por propios medios

**Paso 2.** Recopilar hojas de vida que reúnan el perfil requerido según la descripción de puestos.

**Paso 3.** Llamar a los aspirantes para efectuar entrevistas personales

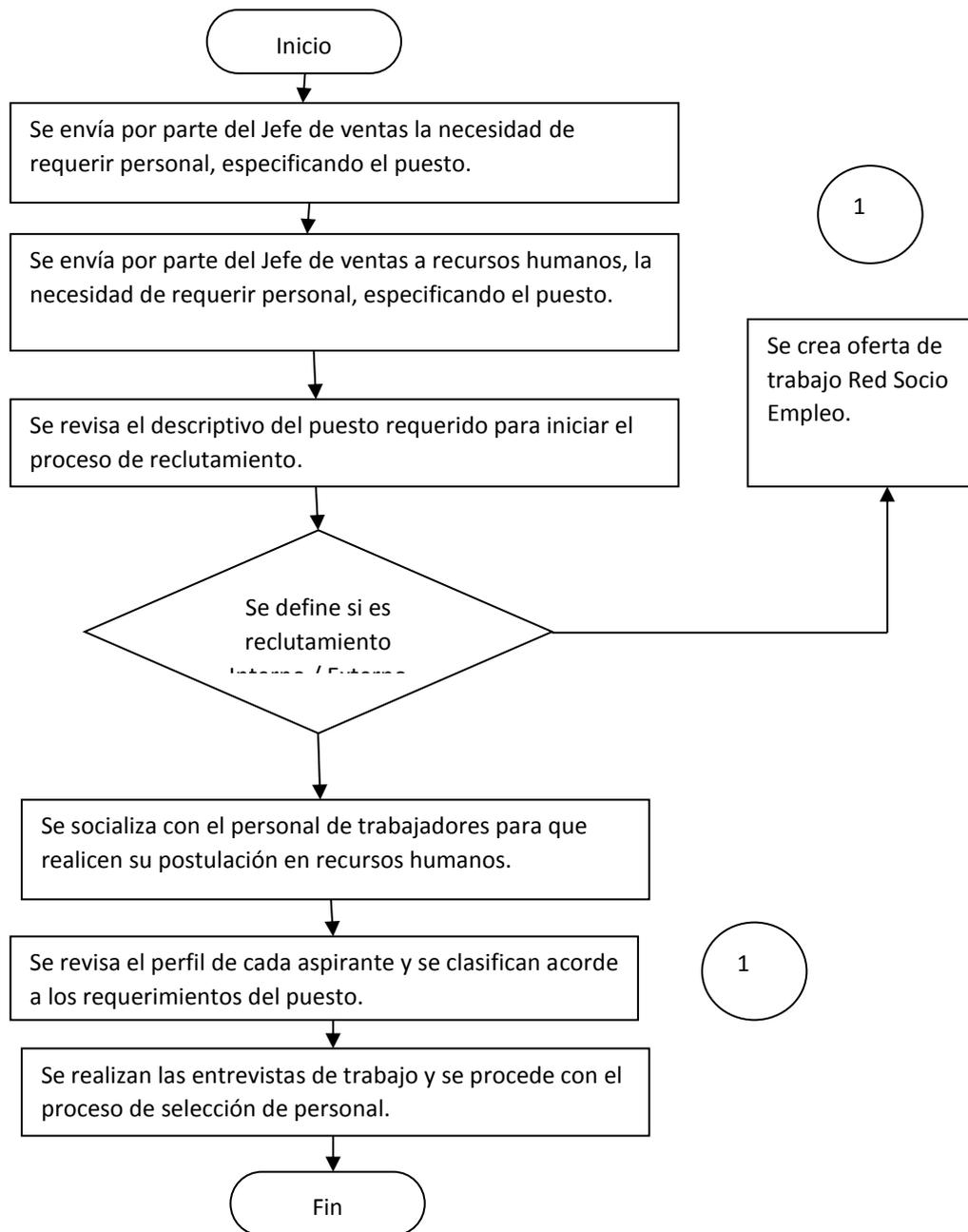
**Paso 4.** Se realiza la toma de exámenes médicos

**Paso 5.** Los aspirantes que aprueben la entrevista se les brindan capacitación con las siguientes temáticas:

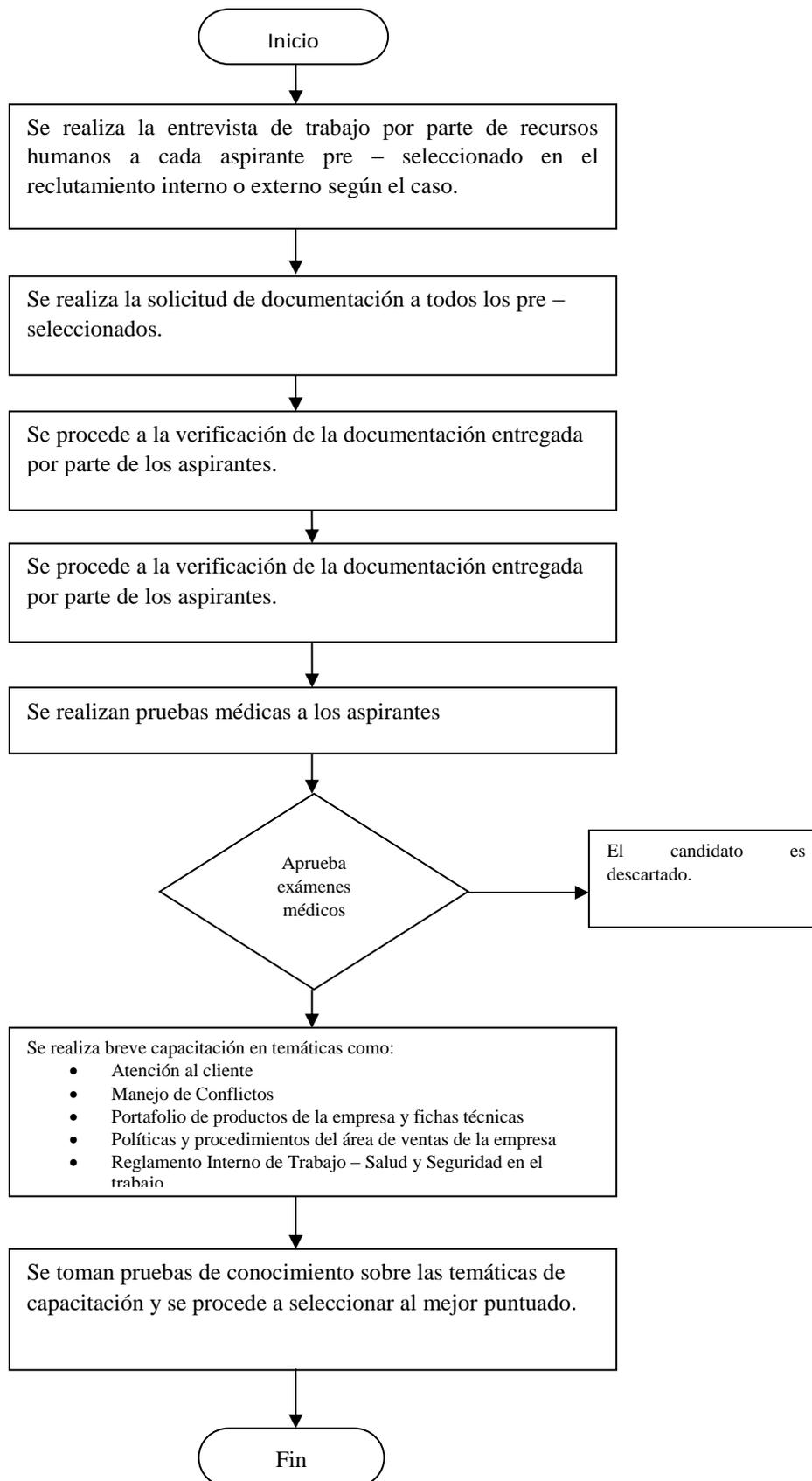
- Atención al cliente
- Manejo de Conflictos
- Portafolio de productos de la empresa
- Políticas y procedimientos del área de ventas de la empresa
- Reglamento Interno de Trabajo – Salud y Seguridad en el trabajo

**Paso 6.** Se realizan pruebas de conocimientos y los puntajes de 9 a 10 puntos serán considerados nota suficiente para continuar con el siguiente paso del proceso.

**Paso 7.** Aspirante es seleccionado para ocupar el puesto de trabajo



**Figura 56.** Diagrama de flujo para reclutar personal de ventas  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 57.** Diagrama de flujo para la selección de personal de ventas  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### **4.16 Evaluación del Desempeño de la fuerza de ventas**

La evaluación del desempeño para el personal del área de ventas, se realizará aplicando el formulario del anexo 7 y 8.

Dicha evaluación será aplicada cada dos meses a cada colaborador y servirá para la toma de decisiones.

#### **4.17 Tamaño de la fuerza de ventas de Meat Company Meatscom S.A**

Considerando la cantidad de clientes que posee la empresa la cual es de 96 clientes, y que ninguno de los cinco vendedores tiene un sector fijo asignado es probable que dentro de una misma zona varios vendedores tengan clientes.

En este caso conviene asignar zonas específicas y reasignar los clientes, acorde a las zonas fijadas a los vendedores.

- Vendedor A
- Vendedor B
- Vendedor C
- Vendedor D
- Vendedor E

#### **4.18 Remuneración e incentivos**

Para diseñar el plan de comisiones es indispensable establecer los sueldos de cada integrante del departamento de ventas de la empresa, dichos sueldos deberán estar apegados a lo determinado por la legislación laboral vigente en el país, acorde a las comisiones sectoriales establecidas por el Consejo Nacional de Salarios CONADES.

Por tal motivo se procede a establecer lo que corresponde al componente fijo, componente variable, porcentajes de comisiones y los incentivos correspondientes para los colaboradores de ventas.

**Tabla 89.** Remuneración del personal de ventas

<b>Nombre del Puesto</b>	<b>Componente Fijo / Sueldo</b>	<b>Porcentaje de Comisión / Componente Variable</b>
Jefe de Ventas	\$600.00	1.5% De las ventas mensuales totales
Asistente de Ventas	\$386.00	Solo Sueldo
Vendedor	\$395.45	2% de las ventas mensuales
Chofer Profesional Tipo C - E	\$560.84 - \$399.61	Solo Sueldo
Ayudante de Chofer	\$386.00	Solo Sueldo

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)**Tabla 90.** Gastos del personal de ventas

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Movilización semanal</b>	<b>Almuerzos Semanales</b>
Jefe de Ventas	\$40.00	
Vendedor de Cobertura	\$20.00	
Chofer		\$15.00
Ayudante de chofer		\$15.00

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Para el cálculo de comisiones se establece que el vendedor debe descontar del valor de sus ventas la cantidad de 5.000,00 dólares y a partir de dicha diferencia se calcula el 2% de comisión, esto se aplica para cubrir con dicho monto los costos de su sueldo y gastos como movilización, plan celular.

En cambio para el jefe de ventas se aplica un descuento de 10.000,00 dólares pero de las ventas totales:

**Tabla 91.** Ejemplo de cálculo de comisión vendedores

<b>Descripción</b>	<b>Valores</b>
Ventas del mes Vendedor A	\$ 19.359,45
Valor en ventas para cubrir gastos de ventas	- \$ 5.000,00
Valor deducible para cálculo de comisión 2%	\$ 14.359,45
Valor de comisión de vendedor A	\$ 287,19

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.19 Plan de acción para el aumento de cobertura de mercado

La fuerza de ventas cumplirá sus horarios de trabajo de lunes a sábado, recibirá su movilización semanal los días sábados en oficina de la empresa.

El tiempo promedio que un vendedor emplea atendiendo a un cliente es de 15 minutos según los resultados de la investigación aplicada en el capítulo III, tomando en cuenta que la jornada de trabajo de cada vendedor inicia a las 07H00 y culmina a las 16H00 se define el siguiente cronograma de trabajo semanal para cada vendedor.

**Tabla 92. Cronograma de trabajo semanal vendedor por visitas**

Jornada		Semana de Trabajo					
Inicio	Fin	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
07H00	07H59	4	4	4	4	4	4
08H00	08H59	4	4	4	4	4	4
09H00	09H59	4	4	4	4	4	4
10H00	10H59	4	4	4	4	4	4
11H00	11H59	4	4	4	4	4	4
12H00	12H59			<b>ALMUERZO</b>			
13H00	13H59	4	4	4	4	4	
14H00	14H59	4	4	4	4	4	
15H00	15H59	4	4	4	4	4	
		<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>20</b>

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Visitas = 32 diarias

Visitas Sábados = 20

Pedidos diarios = 25

Pedidos Sábados = 12

La carga de trabajo del vendedor consistirá en:

- Ofertar los productos de la empresa
- Asesorar al cliente
- Llenar reporte de visitas con datos del cliente y número de teléfonos (Anexo 8)
- Emitir órdenes de pedido mediante la aplicación para Smartphone Dobra (Anexo 4).
- Notificar novedades vía electrónica o mediante llamadas telefónicas
- Recopilar la mayor información posible de cada prospecto en las zonas asignadas.

Cada vendedor para el cumplimiento de sus actividades hará uso de las herramientas de trabajo entregadas por la empresa.

Para segmentar las zonas atendidas por la empresa, se toma como referencia las direcciones específicas de los clientes las cuales están registradas en la base de datos de la empresa.

**Vendedor A:**

**Zona Sauces:**

Segmentada en cinco zonas:

**Zona A1** = Av. Isidro Ayora desde José María Egas hasta Dr. Enrique Grau

**Zona A2** = Av. Isidro Ayora desde Manuel Ignacio Murillo hasta Gabriel Roldos Garcés

**Zona A3** = Av. Agustín Freire desde Av. Guillermo Lasso Rolando hasta Av. Isidro Ayora

**Zona A4** = Mercado Sauces 9 y zonas aledañas

**Zona A5** = Sauces 7 Av. José María Roura – Av. José María Egas

**Tabla 93. Zonas asignadas vendedor A**

Jornada		Semana de Trabajo					
Inicio	Fin	ZA1 Lunes	ZA2 Martes	ZA3 Miércoles	ZA4 Jueves	ZA5 Viernes	Sábado

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Vendedor B:**

**Zona Mapasingue Este**

Segmentada en cuatro zonas:

Zona B1 = Zonas aledañas Universidad De Guayaquil Facso

Zona B2 = Ciudadela Martha de Roldos

Zona B3 = Ciudadela Quisquis

Zona B4 = Zonas aledañas

**Tabla 94. Zona asignada vendedor B**

Jornada		Semana de Trabajo					
Inicio	Fin	ZB1 Lunes	ZB2 Martes	ZB3 Miércoles	ZB4 Jueves	ZB4 Viernes	ZB4 Sábado

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Vendedor C:**

Zona Miraflores

Segmentada en tres zonas:

Zona C1 = Av. Carlos Julio Arosemena – Av. Miraflores – Calle Manuel Rendón

Zona C2 = Urdesa Av. Víctor Emilio Estrada desde Bálsamos hasta ébanos

Zona C3 = Urdesa zona aledañas

**Tabla 95. Zona asignada vendedor C**

<b>Jornada</b>		<b>Semana de Trabajo</b>					
Inicio	Fin	ZC1 Lunes	ZC2 Martes	ZC3 Miércoles	ZC3 Jueves	ZC3 Viernes	ZC3 Sábado

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### **Vendedor D:**

#### **Zona Mercado José Mascote y zonas aledañas**

Segmentada en cinco zonas:

Zona D1 = Mercado José Mascote

Zona D2 = Calle Los Ríos desde Cristóbal Colón hasta Ayacucho y alrededores

Zona D3 = Calle Esmeraldas desde Avenida 9 de octubre hasta Pedro Pablo Gómez

Zona D4 = Calle Junín desde Avenida Quito hasta avenida Boyacá

Zona D5 = Calle Junín desde Boyacá hasta avenida Malecón y alrededores

**Tabla 96. Zona asignada vendedor D**

<b>Jornada</b>		<b>Semana de Trabajo</b>					
Inicio	Fin	ZD1 Lunes	ZD2 Martes	ZD3 Miércoles	ZD4 Jueves	ZD5 Viernes	ZD5 Sábado

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### **Vendedor E:**

#### **Zona Avenida Portete – Cdla. 9 de octubre**

**Segmentada en cinco zonas:**

Zona E1 = Ciudadela 9 de Octubre y alrededores

Zona E2 = Avenida Portete desde Guaranda hasta Lizardo García

Zona E3 = Avenida Portete desde Lizardo García hasta Federico Goding

Zona E4 = Avenida Porte desde Balzar hasta calle 38

Zona E5 = Avenida Gómez Rendón desde calle Los Ríos hasta Nicolás Segovia

**Tabla 97.** Zona asignada vendedor E

Jornada		Semana de Trabajo					
Inicio	Fin	ZE1 Lunes	ZE2 Martes	ZE3 Miércoles	ZE4 Jueves	ZE5 Viernes	ZE5 Sábado

Elaborado por: Bermúdez Franco, H (2018)

**Cronograma de actividades para captación de nuevos clientes**

El cronograma establecido para la captación de nuevos clientes será llevado a cabo por parte de cada vendedor acorde a las zonas establecidas, además una vez logrado el objetivo de ingresar en las zonas ya mencionadas, se procederá a incursionar en nuevas zonas aplicando las mismas actividades.

**Tabla 98.** Cronograma para captación de nuevos clientes

Actividad	Responsable	Año en curso			Año Siguiente						
		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	
Zonificación	Jefe de Ventas										
Reconocimiento de zonas asignadas	Vendedor										
Determinación de cantidad de establecimientos en zonas	Vendedor										
Visitas a cada establecimiento para presentación	Vendedor										
Asistencia a citas coordinadas con clientes incluye degustaciones	Vendedor / Jefe de Ventas										
Entrega de requerimientos de prospectos a la administración	Vendedor / Jefe de ventas										
Propuesta formal del vendedor para el prospecto	Vendedor										
Captación de clientes concretando ventas	Vendedor										
Búsqueda de nuevas zonas	Jefe de Ventas										

Elaborado Por: Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.20 Plan de Capacitación

Para desarrollar el plan de capacitación para el área de ventas de la empresa, se requerirá los servicios de un capacitador, el cual brindará los siguientes seminarios acorde a cronograma acordado por el jefe de ventas de la empresa.

En total serán nueve temáticas cotizadas en un total \$660.00 dólares americanos, como se muestra a continuación

**Tabla 99.** Programa de capacitaciones Meat Company Meatscom S.A

Temática	Objetivo	Costo
1. La ética en las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientizar la importancia de ejecutar todas las actividades de venta con transparencia y ética.</li> </ul>	\$220.00
2. Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar la importancia de la buena atención al cliente</li> </ul>	
3. Técnicas para aumentar las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr el desarrollo y esmero del vendedor para conseguir incrementar sus ventas.</li> </ul>	
1. La venta efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los aspectos que el vendedor debe considerar para ser eficiente en el campo.</li> </ul>	\$220.00
2. Habilidades de negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las cualidades necesarias para cerrar negociaciones con los clientes</li> </ul>	
3. El vendedor moderno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara al vendedor para asumir los retos del mundo actual</li> </ul>	
1. La motivación de la fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los aspectos que inciden en la motivación de un vendedor.</li> </ul>	\$220.00
2. La importancia de gestionar el tiempo en las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar al vendedor en la adecuada gestión del tiempo de sus actividades.</li> </ul>	
3. Como resolver problemas y establecer soluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar al vendedor para ser un solucionador de conflictos</li> </ul>	

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## 4.21 Recursos necesarios a implementar por la empresa

### 4.21.1 Geo gestión

Este novedoso servicio brindado por Movistar Ecuador, permite ubicar la posición de cada vendedor en tiempo real e incluso con la garantía de que la información sea real y no modificada.

Para el funcionamiento del servicio se requiere de un Smartphone en el cual se instala la aplicación del proveedor y se procede a utilizar el servicio.

Este servicio permite obtener:

- Reportes de visitas
- Manejo de cartera de clientes adaptado a planificación de visitas
- Acceso a la plataforma desde PC o web.



Infografía que muestra un hombre usando un tablet y una lista de beneficios del servicio geo gestión. El hombre está sonriendo y mirando el dispositivo. La infografía está dividida en secciones con iconos y texto:

- Reducción de Costos**
  - Monitorización remota de trabajadores para reducir costos y riesgos
  - Reducción de costos en seguros
  - Reducción de costos asociados a facturación errónea por horas en exceso/defecto
- Mejora del Control**
  - Acceso 24x7 a la localización de sus trabajadores
  - Actualizaciones de cambio de posición de maquinaria
- Aumento de la satisfacción del cliente**
  - Mejora del servicio existente y captación de nuevos clientes
  - Información a clientes de forma proactiva
- Mejora de la Eficiencia**
  - Eliminación de procesos de control y de localización de trabajadores
  - Descenso de los accidentes en obra y fuera de ella
  - Reducción de trabajos repetitivos y manuales al automatizar el control de horas de entrada/salida
- Mejora de la Productividad**
  - Localización precisa de los trabajadores dentro y fuera de las obras

**Figura 58.** Beneficios del servicio geo gestión

**Fuente:** Recuperado página web Movistar Ecuador

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

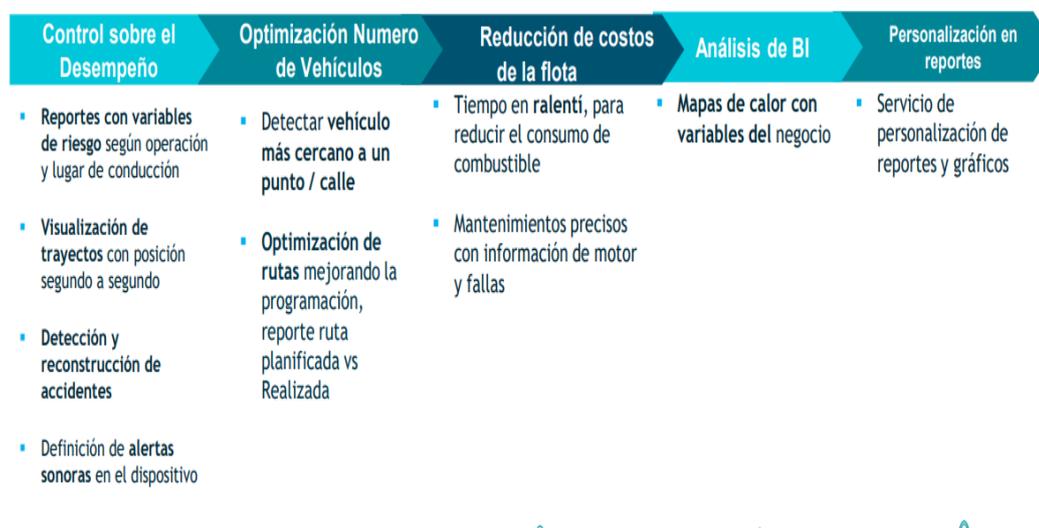
#### 4.21.2 Geo Tab o servicio de gestión de flotas

Este servicio permite a las empresas dar seguimiento de las ubicaciones de los vehículos en los que se instalan, este sistema brinda los siguientes beneficios:

- Ubicación de los vehículos en tiempo real
- Creación de puntos de interés
- Lectura de datos de conducción

## PROPUESTA DE VALOR

### Información a medida de su organización



**Figura 59.** Propuesta de valor del sistema gestión de flotas

**Fuente:** Recuperado página web Movistar Ecuador

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

#### 4.21.3 Módulo de Aplicación Dobra Net

Con el diseño del módulo para Smartphone de la opción de orden de pedidos, el vendedor podrá emitir más rápido los pedidos e incluso podrá observar el stock de producto en cualquier instante.

Se puede visualizar el detalle en el anexo 4.

## 4.22 Costos de recursos a implementar

A continuación se detalla cada uno de los recursos a implementar con sus correspondientes costos de adquisición:

**Tabla 100.** Costo de recursos a implementar departamento de ventas

Recurso	Cantidad	Costos	Total
Plan de Capacitación		\$660.00	\$ 660.00
Implementación de servicio Geo Gestión	1	\$550.00	\$ 550.00
Smartphone	8	\$150.00	\$1.200.00
Módulo de Ventas Dobra Net		\$5290.00	\$5.290.00
Módulo para Smartphone para órdenes de compra Dobra Net		\$1500.00	\$1.500.00
Geo Tab	2	\$400.00	\$ 800.00
<b>Costo total de recursos</b>			<b>\$10.000.00</b>

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### 4.22.1 Gasto mensual estimado para el departamento de ventas de Meat Company Meatscom S.A en relación a los recursos implementados.

**Tabla 101.** Presupuesto mensual y anual de implementación de recursos de ventas

Nombre de Recurso	Cantidad	Costo	Costo Mensual	Costo anual
Planes celulares	8	\$ 28.00	\$224.00	\$2688.00
Geo Gestión	6	\$ 25.00	\$150.00	\$1800.00
Movilización	5	\$ 20.00	\$400.00	\$4800.00
Mov. Jefe Ventas	1	\$ 40.00	\$ 160.00	\$1920.00
<b>Total</b>			<b>\$ 934.00</b>	<b>\$11.208.00</b>

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)





**Figura 62.** Mapasingue Guayaquil  
**Fuente:** Google Maps Ecuador  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 63.** Ciudadela nueve de octubre  
**Fuente:** Google Maps Ecuador  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)



**Figura 64.** Avenida Portete De Tarqui  
**Fuente:** Google Maps Ecuador  
**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 102.** Ventas totales año 2017 por zonas

Zona	Cantidad Clientes atendidos	Promedio Mensual de ventas 2017 por zonas	Venta anual por zona	Porcentaje sobre el total de ventas
Sauces	23	\$ 18,426.98	\$ 221,123.80	21.08%
Miraflores	9	\$ 7,210.56	\$ 86,526.70	8.25%
Mapasingue	18	\$ 14,421.12	\$ 173,053.41	16.50%
Mercado J. Mascote	17	\$ 13,619.94	\$ 163,439.33	15.58%
Cdla. 9 de Octubre	8	\$ 6,409.39	\$ 76,912.62	7.33%
Avenida Portete	21	\$ 16,824.64	\$ 201,895.64	19.25%
<b>Empresas relacionadas</b>			<b>\$ 125,863.06</b>	<b>12.00%</b>
	<b>96 Clientes</b>	<b>\$ 76,912.62</b>	<b>\$ 1,048,814.56</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

En la tabla adjunta en la parte superior se muestran las ventas totales del 2017 por territorios y su representación porcentual sobre el total.

**Tabla 103.** Promedio de capacidad de compra mensual por tipo de Establecimiento en dólares

Tipo de Negocio	Promedio de compra mensual en dólares por tipo de Establecimiento
Tienda	\$ 226.02
Tercena	\$ 443.90
Restaurante	\$ 846.94
Hotel	\$1,135.01
Caterings	\$7,947.64

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

La tabla adjunta muestra la cantidad de dinero mensual en compras que cada uno de esos tipos de negocio paga por los productos de la empresa, con estos datos se puede definir las metas y componentes a cancelar a cada vendedor por su gestión de ventas mensual.

Cabe señalar que para definir los componentes se tomaran en cuenta solo los negocios como tiendas, tercenas, restaurantes, ya que el aumento de cobertura se da por este tipo de negocios.

#### 4.24 Determinación de la demanda

Para poder determinar el crecimiento en ventas es necesario estimar las posibles ventas que se pueden alcanzar si se atienden a clientes con los cuales no se ha podido cerrar negociaciones en las diferentes zonas que atiende la empresa, acorde al tipo de negocio.

Para llevar a cabo la posible estimación será indispensable obtener el valor en dólares que representa cada tipo de negocio según la investigación desarrollada en el capítulo tres del presente proyecto.

**Tabla 104.** Determinación de la demanda de clientes

<b>Zona</b>	<b>Cantidad Clientes atendidos</b>	<b>Cantidad de Clientes por atender en la zona</b>	<b>Total de Clientes que la empresa puede atender</b>
Sauces	23	62	85
Miraflores	9	23	32
Mapasingue	18	33	51
MercadoJ.	17	5	22
Mascote			
Cdla. 9 de Octubre	8	9	17
Avenida Portete	21	31	52
	<b>96 Clientes</b>	<b>163 Clientes</b>	<b>259 Clientes</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

De esta manera la empresa puede incrementar a 163 clientes adicionales a los 96 clientes ya existentes, esto dependerá de la captación de nuevos clientes que pueda realizar cada vendedor en cada una de las zonas asignadas.

**Tabla 105.** Estimación de ventas mensuales de futuros clientes zona sauces

<b>Tipo de Negocio</b>	<b># Posibles Clientes</b>	<b>Cuota compra Promedio</b>	<b>Valor estimado de compra mensual</b>
Tienda	2	226,02	\$ 452,04
Tercena	1	443,9	\$ 443,90
Restaurante	2	846,94	\$ 1.693,88
Hotel			
Caterings	5		\$ 2.589,82

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)**Tabla 106.** Estimación de ventas mensuales futuros clientes zona Miraflores

<b>Tipo de Negocio</b>	<b># Posibles Clientes</b>	<b>Cuota compra Promedio</b>	<b>Valor estimado de compra mensual</b>
Tienda	1	\$ 226,02	\$ 226,02
Tercena			
Restaurante	1	\$ 846,94	\$ 846,94
Hotel			
Caterings	2		\$ 1.072,96

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)**Tabla 107.** Estimación de ventas futuros clientes zona mapasingue

<b>Tipo de Negocio</b>	<b># Posibles Clientes</b>	<b>Cuota compra Promedio</b>	<b>Valor estimado de compra mensual</b>
Tienda	1	\$ 226,02	\$ 226,02
Tercena	1	\$ 443,90	\$ 443,90
Restaurante	1	\$ 846,94	\$ 846,94
Hotel			
Caterings	3		\$ 1.516,86

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)**Tabla 108.** Estimación de ventas futuros clientes mercado José Mascote

<b>Tipo de Negocio</b>	<b># Posibles Clientes</b>	<b>Cuota compra Promedio</b>	<b>Valor estimado de compra mensual</b>
Tienda			
Tercena	1	\$ 443,90	\$ 443,90
Restaurante			
Hotel			
Caterings	1		\$ 443,90

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 109.** Estimación de ventas futuras zona cdla. 9 de octubre

Tipo de Negocio	# Posibles Clientes	Cuota compra Promedio	Valor estimado de compra mensual
Tienda			
Tercena			
Restaurante	2	\$ 846,94	\$ 1.693,88
Hotel			
Caterings			
	2		\$ 1.693,88

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)**Tabla 110.** Estimación de ventas futuras zona Av. Portete

Tipo de Negocio	# Posibles Clientes	Cuota compra Promedio	Valor estimado de compra mensual
Tienda	3	\$ 226,02	\$ 678,06
Tercena	1	\$ 443,90	\$ 443,90
Restaurante	2	\$ 846,94	\$ 1.693,88
Hotel			
Caterings			
	6		\$ 2.815,84

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)**Tabla 111.** Estimación futura de ingresos por ventas anual por zonas general

Zona atendida	Cuota Mensual por Incrementar	Cuota anual por Incrementar
Sauces	\$ 2.589,82	\$31.077,84
Miraflores	\$ 1.072,96	\$12.875,52
Mercado José Mascote	\$ 443,90	\$5.326,80
Cdla. 9 de octubre	\$ 1.693,88	\$20.326,56
Mapasingue	\$ 1.516,86	\$18.202,32
Avenida Portete	\$ 2.815,84	\$33.790,08
	<b>\$ 10.133,26</b>	<b>\$121.599,12</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

De esta forma se puede concluir que la empresa puede generar un estimado de \$ 121.599,12 dólares en ventas adicionales a los que tiene reflejados en estado de resultados del año 2017, lo que significa que su capacidad instalada puede generar los ingresos antes señalados.

#### 4.25 Presupuesto mensual del departamento de ventas por sueldos y beneficios

**Tabla 112.** Estimación de sueldos y beneficios mensual departamento de ventas

Puesto	Sueldo	Extras	Comisiones	13 DT	14 DC	Vac	F.Reserva	Total
<b>Jefe de ventas</b>	\$600.00		\$669.10	\$105.76	\$32.17	\$52.88	\$105.76	\$1.565,67
<b>Asistente de ventas</b>	\$386.00			\$ 32.17	\$32.17	\$16.08	\$ 32.17	\$ 498.59
<b>Vendedor a</b>	\$395.45	\$65.90	\$207.64	\$ 55.75	\$32.17	\$27.87	\$ 55.75	\$ 840.53
<b>Vendedor b</b>	\$395.45	\$65.90	\$207.64	\$ 55.75	\$32.17	\$27.87	\$ 55.75	\$ 840.53
<b>Vendedor c</b>	\$395.45	\$65.90	\$207.64	\$ 55.75	\$32.17	\$27.87	\$ 55.75	\$ 840.53
<b>Vendedor d</b>	\$395.45	\$65.90	\$207.64	\$ 55.75	\$32.17	\$27.87	\$ 55.75	\$ 840.53
<b>Vendedor e</b>	\$395.45	\$65.90	\$207.64	\$ 55.75	\$32.17	\$27.87	\$ 55.75	\$ 840.53
<b>Chofer a</b>	\$399.61	\$79.92		\$ 39.96	\$32.17	\$19.98	\$ 39.96	\$ 611.60
<b>Chofer b</b>	\$399.61	\$79.92		\$ 39.96	\$32.17	\$19.98	\$ 39.96	\$ 611.60
<b>Ayudante a</b>	\$386.00	\$79.92		\$ 38.83	\$32.17	\$19.41	\$ 38.83	\$ 595.16
<b>Ayudante b</b>	\$386.00	\$79.92		\$ 38.83	\$32.17	\$19.41	\$ 38.83	\$ 595.16
		\$		\$	\$	\$		<b>\$8,680.43</b>
	<b>\$4,534.47</b>	<b>649.18</b>	<b>\$ 1,707.30</b>	<b>574.25</b>	<b>353.87</b>	<b>287.12</b>	<b>\$ 574.25</b>	

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Para estimar el valor de comisiones de la tabla de sueldos y beneficios, se toma en cuenta que la venta promedio por vendedor del año 2017 fue de \$15,382.00 dólares, mientras que la venta promedio total por mes fue de \$ 76,910.00 dólares, este último dato permite calcular un estimado de las comisiones del jefe de ventas.

## 4.26 Estados financieros

### 4.26.1 Estado de resultado proyectado

A continuación se presenta el estado de resultados de la empresa proyectado a cuatro años con un crecimiento del 10% en ventas.

**Tabla 113.** Estado de resultado proyectado a cinco años con un incremento del 10% anual de las ventas

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Por Ventas	1,153,696.02	1,269,065.62	1,395,972.18	1,535,569.40	1,689,126.34
Costos de Ventas	(842,998.07)	(927,297.88)	(1,020,027.66)	(1,122,030.43)	(1,234,233.47)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>310,697.95</b>	<b>341,767.75</b>	<b>375,944.52</b>	<b>413,538.97</b>	<b>454,892.87</b>
<b>Gastos Administrativo</b>	(238,370.00)	(238,536.86)	(238,703.83)	(238,870.93)	(239,038.14)
Gastos de Ventas	(36,102.87)	(36,128.14)	(36,153.43)	(36,178.74)	(36,204.06)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>108,430.82</b>	<b>139,359.03</b>	<b>173,394.12</b>	<b>210,846.78</b>	<b>252,058.80</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
Depreciación	8,631.52	8,631.52	8,631.52	8,631.52	8,631.52
<b>Utilidad Neta Antes de RU</b>	<b>99,799.30</b>	<b>130,727.51</b>	<b>164,762.60</b>	<b>202,215.26</b>	<b>243,427.28</b>
(-) Participación de Trabajadores (15%)	(14,969.90)	(32,681.88)	(41,190.65)	(50,553.82)	(60,856.82)
<b>Utilidad Gravable</b>	<b>84,829.41</b>	<b>98,045.63</b>	<b>123,571.95</b>	<b>151,661.45</b>	<b>182,570.46</b>
(-) Impuesto a la renta 22%	(18662.47)	(21570.04)	(27185.83)	(33365.52)	(40165.50)
<b>Utilidad Neta después de Impuestos</b>	<b>66,166.94</b>	<b>76,475.59</b>	<b>96,386.12</b>	<b>118,295.93</b>	<b>142,404.96</b>

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

## 4.26.2 Estado de Flujos de Efectivo

**Tabla 114.** Estado de flujo de efectivo Meat Company Meatscom S.A (2018-2022).

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos					
<b>Total de Ingresos</b>	1,153,696.02	1,269,065.62	1,395,972.18	1,535,569.40	1,689,126.34
	1,153,696.02	1,269,065.62	1,395,972.18	1,535,569.40	1,689,126.34
<b>Egresos</b>					
Costos de Ventas					
Gasto de ventas	842,998.07	927,297.88	1,020,027.66	1,122,030.43	1,234,233.47
Sueldos	36,077.62	36,102.87	36,128.15	36,153.44	36,178.74
Beneficios Sociales	124,444.96	124,444.96	124,444.96	124,444.96	124,444.96
Gastos de Arriendo	39,806.98	39,806.98	39,806.98	39,806.98	39,806.98
Gastos de Depreciación	21,600.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00
Servicios Básicos	8,631.52	8,631.52	8,631.52	8,631.52	8,631.52
<b>Total de Egresos</b>	33,782.88	33,806.53	33,830.19	33,853.87	33,877.57
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1,107,342.03</b>	<b>1,191,690.74</b>	<b>1,284,469.46</b>	<b>1,378,906.64</b>	<b>1,491,015.68</b>
<b>Impuesto 15% R-U</b>	<b>46,353.99</b>	<b>77,374.88</b>	<b>111,502.72</b>	<b>156,662.76</b>	<b>198,110.66</b>
<b>Renta</b>	6,953.10	11,606.23	16,725.41	23,499.41	29,716.60
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	11,588.50	19,343.72	27,875.68	39,165.69	49,527.67
<b>Gastos Depreciación</b>	<b>27,812.39</b>	<b>46,424.93</b>	<b>66,901.63</b>	<b>93,997.66</b>	<b>118,866.40</b>
<b>Inversión</b>	10,000.00	8,631.52	8,631.52	1,016.96	873.95
<b>Flujo Neto Total</b>	<b>-10,000.00</b>	<b>36,443.91</b>	<b>55,056.45</b>	<b>95,014.62</b>	<b>119,740.35</b>

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

### 4.26.3 Calculo del Van y la Tir del proyecto

**Tabla 115.** Datos para cálculo del Van y Tir

No.	flujos	(1+i)^n	
0	\$ (10,000.00)		\$ (10,000.00)
1	\$ 36,443.91	1.25	\$ 29,155.13
2	\$ 55,056.45	1.56	\$ 35,236.13
3	\$ 75,533.15	1.95	\$ 38,672.97
4	\$ 95,014.62	2.44	\$ 38,917.99
5	\$ 119,740.35	3.05	\$ 39,236.52
			<b>\$ 171,218.74</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

**Tabla 116. Van y Tir**

<b>Van</b>	<b>\$ 136,974.99</b>
<b>Tir</b>	<b>410%</b>

**Fuente:** Base de datos Meat Company Meatscom S.A

**Elaborado Por:** Bermúdez Franco, H (2018)

Considerando que el valor del van es mayor a cero se determina que el proyecto es viable, y que la inversión se recupera en el primer año.

#### **Análisis del costo beneficio de implementar los recursos antes mencionados:**

La implementación de los recursos antes señalados, permitirá que la empresa logre:

- Simplificar los tiempos para procesar pedidos
- Identificar inmediatamente los stocks de productos
- Controlar en tiempo real a los trabajadores del área de ventas
- Profesionalizar al personal de ventas
- Mantener un crecimiento constante de las ventas de la empresa
- Tener mayor información para la toma de decisiones

De esta manera se espera que la fuerza de ventas pueda incrementar los clientes de la empresa y lograr vender la mayor cantidad de productos del portafolio.

## CONCLUSIONES

- La aplicación de un análisis interno y externo a la empresa, permitió determinar las falencias que el departamento de ventas mantenía al momento de realizar las gestiones correspondientes, esto contribuyó a que se puedan diseñar políticas y procedimientos que simplifiquen las actividades de cada colaborador y a la vez unifiquen los criterios para la toma de decisiones.
- Si se define con exactitud las zonas de la ciudad de Guayaquil que la empresa atenderá contribuye a medir los resultados de la fuerza de ventas acorde a la zona asignada, así como también controlar el presupuesto de gastos por concepto de movilizaciones tanto de la logística como de los vendedores al cumplir con su gestión.
- Con el diseño de una estructura organizacional para el departamento de ventas se logra que cada colaborador tenga claro su rol dentro del proceso de ventas, y de esa manera el servicio brindado será eficiente.
- Si se adquieren e implementa los recursos propuestos en el presente proyecto beneficia a los colaboradores y a la empresa, ya que contribuye fortalecer los controles, pero sobretodo simplifica las actividades de venta haciendo más eficiente la comunicación.
- La información obtenida al aplicar la técnica de la observación ayudó a detectar las irregularidades que impedían brindar un servicio eficiente a los clientes, además permitió diseñar políticas que brinden las directrices necesarias al personal para el cumplimiento de las actividades del proceso de ventas.
- La aplicación de cada técnica de investigación detectaron las irregularidades del departamento de ventas de la empresa, y permitió establecer las estrategias necesarias para corregir dichas irregularidades.
- Diseñando la misión y visión de la empresa se puede involucrar al personal de trabajadores para la consecución de los diferentes objetivos que la empresa se proponga.
- Finalmente, para que todo el proceso de ventas de una empresa sea eficiente es indispensable describir los puestos del área claramente, de esa manera la responsabilidad de cada actividad recae en un colaborador específico, permitiendo identificar oportunamente dicha irregularidad y tomar los correctivos que garanticen la eficiencia del proceso.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa, realizar constantes encuestas a sus clientes para identificar problemas que impidan el crecimiento de la empresa en sus ventas.
- Considerando que la competencia es demasiado fuerte se deben realizar estudios de mercados constantes, que permitan establecer las estrategias comerciales necesarias para hacer frente a sus competidores.
- Es de suma importancia involucrar a las sucursales de la cadena de restaurantes de El Sabrosón, para dentro de ellas se realicen degustaciones de los productos de embutidos y se logre asociar la marca con la empresa.
- Capacitar constantemente a los colaboradores de todas las áreas creara un sentimiento de pertenencia dentro de cada persona, aumentando el compromiso del trabajador con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La fuerza de ventas debe realizar constantes rotaciones o apertura de nuevas zonas de venta para captar nuevos clientes y mejorar la gestión de ventas en zonas no atendidas o difíciles de ingresar.
- La adquisición de nuevas tecnologías aplicadas a las ventas permitirá el crecimiento de la empresa en el mercado de cárnicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Vargas, O. D. (14 de noviembre de 2013). *Repositorio de Universidad de Palermo*. Obtenido de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/docentes/trabajos/27129\\_90684.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/27129_90684.pdf)
- Álvarez Hernández, D. O. (2013). *Sistema de Bibliotecas UACH*. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/bpmfcia473d/doc/bpmfcia473d.pdf>
- Álvarez Peralta, D., & Viltard, L. A. (2016). HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO. *Palermo Business Review* , 45-64.
- Ambit, M. (5 de febrero de 2012). *Esencialblog by Toulouse Business School*. Obtenido de La mejor definición de lo que es un emprendedor: <http://www.esencialblog.es/es/la-mejor-definicion-de-lo-que-es-un-emprendedor/>
- Anderson , R., Hair, J., & Bush, A. (2000). *Administración de Ventas*. McGraw-Hill.
- Andrade Montalvo, A. (2012). *Escuela Superior Politecnica de Chimborazo*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2835>
- Arévalo, M. (16 de marzo de 2016). El coworking despunta como opción para emprendedores. -. (E. U. Economía, Entrevistador)
- Arias Caguango , J., & Peñaherrera Guerrero , V. D. (2015). *Universidad Técnica de Cotopaxi* . Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/2158/1/T-UTC-3444.pdf>
- Aya Bernal, E. M., Díaz Herran, G. L., & Zamudio Berrio, D. M. (2015). *Repositorio de Uniminuto*. Obtenido de [http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/4486/TEPRO\\_AyaBernalEsnaMarcela\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/4486/TEPRO_AyaBernalEsnaMarcela_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bacigalupo, T. (21 de mayo de 2012). *whaticoworking*. Obtenido de <http://whaticoworking.com/>
- Bergado Boitel, F. R. (16 de julio de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/apalancamiento-operativo-financiero/>
- Bernal , C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Person Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Bernal, C., Correa , A., Pineda, M., & Lemus, F. (2014). *Fundamentos de la investigación*. México: Pearson.
- Besson, R. (19 de diciembre de 2016). *EcosistemaUrbano.org*. Obtenido de <http://ecosistemaurbano.org/urbanismo/coworking-red-territorios/>
- Blinder, F. (08 de febrero de 2013). *Maestro Financiero*. Obtenido de Networking Definicion: <http://maestrofinanciero.com/networking-definicion/>
- Caballero Sanchez de Puerta, P. (2014). *Gestión de la Fuerza de Ventas y equipos comerciales*. Editorial CEP, SL.
- Cabrera Piedra, I. (2016). *Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10868/1/Isaac%20Benito%20Cabrera%20Piedra%20%28Biblioteca%29.pdf>
- Cabrera, C. (16 de noviembre de 2013). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/5-definiciones-de-emprendedores-quienes-son/>
- Cadena Echeverría, J. (2016). *Repositorio Digital - EPN*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/14773/1/CD-6799.pdf>
- Camejo, J. (28 de noviembre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

- Carballo, B. (04 de marzo de 2013). *Pensamiento de Sistemas*. Obtenido de <http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>
- Cárdenas Sáenz, D. A., & Seminario Benalcázar, I. D. (2016). *Repositorio de Espol*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/96268/D-P12861.pdf>
- Ceravolo, Á., & Ziritt, N. (Abril de 2016). *Repositorio Académico de la Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140873>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- conceptodefinicion.de. (11 de febrero de 2014). *conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/empreendedor/>
- Conceptodefinicion.de. (18 de junio de 2015). *Conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/freelance/>
- Cortés, M. (28 de noviembre de 2016). *Serempreendedor.com.mx*. Obtenido de ¿Qué es Networking? Todo lo que un Emprendedor Debe Saber
- Coworkingspain*. (octubre de 2011). Obtenido de <http://coworkingspain.es/magazine/el-perfil-del-coworker>
- CreceNegocios. (24 de junio de 2015). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>
- CreceNegocios. (2016). *www.crecenegocios.com*. Obtenido de [www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios](http://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios)
- Dwyer, F., & Tanner, J. (2008). *Business Marketing: Connecting Strategy relation Ships and learning*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Effective Management, S.L. (s.f.). *Effective Managemente*. Obtenido de [www.effective-management.com](http://www.effective-management.com)
- EKOS. (Abril de 2017). Productos cárnicos orientados al consumo interno. *EKOS*, 58.
- Emprou, C. (19 de octubre de 2015). *Repositorio de EDDE*.
- FEDERACION NACIONAL DE GANADEROS . (20 de Mayo de 2015). *EL COMERCIO* . Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/costa-produccion-carnederos-ganado-consumo.html>
- Foertsch, A., & Cagno, R. (2013). The History of Coworking in a Timeline. *Desmag Digital*, 1-2.
- Foertsch, C. (19 de Febrero de 2016). *Deskmag*. Obtenido de <http://www.deskmag.com/en/the-most-popular-online-tools-to-manage-a-coworking-space-937/2>
- GAD de la Ilustre Municipalidad del cantón Daule. (2015). *Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial del Cantón Daule 2015-2025*. Daule.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Administración financiera*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Gomez Bastar, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Gonzalez Velastegui , Á. (2016). *Universidad de Guayaquil* . Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16194/1/TESIS%20FINAL%20ANGEL%20GONZALEZ%20>
- González, Z. (21 de octubre de 2014). *ContadorContado.com*. Obtenido de Métodos de Costo y Costeo: <https://contadorcontado.com/2014/10/21/metodos-de-costoy-costeo/>
- Gualan Paillagua , N. (2013). *Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/9805/1/Victor%20herrera%20y%20Kathy%20Alverca%20%282%29.pdf>

- Hernandez Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. México D.F.: McGraw Hill - Interamericana Editores S.A.
- INEC. (2015). *Anuario de Estadísticas Hospitalarias: Camas y Egresos*. Quito.
- Jhonston , M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* (Novena ed.). McGraw - Hill.
- Johnsom, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. McGraw - Hill.
- Johnston , M., & Marshall, G. (2014). *Administración de Ventas*.
- Johnston, M., & Marshall, G. (2014).
- Johnston, M., & Marshall, G. (2014). *Administración de Ventas*. México D.F: McGraw-Hill .
- King, S. (05 de octubre de 2015). "The most recent survey research shows that the social side of coworking spaces is a key reason people are members". (J.-Y. H. Gray, Entrevistador) Obtenido de <http://workplace.social/most-recent-survey-research-shows-that-the-social-side-of-coworking-spaces-is-a-key-reason-people-are-members-steve-king-emergent-research/>
- King, S. (2 de agosto de 2016). *Emergent Research*. Obtenido de <http://www.smallbizlabs.com/2016/08/coworking-forecast-44-million-members-in-2020.html>
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2013). Estrategias de marketing impulsadas por el cliente. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 186). Mexico: Pearson education.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing, Decimoprimer Edición*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller , K. (2012). *Dirección del Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *mglobal Marketing Razonable*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-3-la-eleccion-y-fijacion-de-objetivos/>
- Lasio , V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2016). *GEM Ecuador 2015*. Guayaquil: Espae - Espol.
- Lazzari, L., & Maeschalk, V. (2002). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda*. Buenos Aires, Argentina.
- Ledergerber, E. (11 de junio de 2016). *Invernadero*. Obtenido de Blog: <http://www.blog.invernadero.ec/innovation-sostenible/>
- Madridcoworking*. (02 de octubre de 2013). Obtenido de <https://madridcoworking.wordpress.com/2013/10/02/que-es-un-coworker/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México : Pearson Educación .
- Marciniak, R. (03 de octubre de 2013). *Gestión empresarial*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/10/03/analisis-estrategico-de-la-empresa/>
- Matamala Astete, C. F. (Junio de 2014). *Repositorio Académico de la Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117306>
- Meneses C., L. Á. (12 de enero de 2016). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de Costo de capital promedio ponderado: <https://www.gestiopolis.com/costo-capital-promedio-ponderado-ccpp-wacc/>
- Merino Zurita, M. M. (2015). *Plan estrategico para dar ventaja competitiva en la empresa de carnicos y embutidos "carnidem casa guillo"* . Latacunga.
- Ministerio de educación. (2015). *Estadística Educativa de Indicadores Vol. 1*.

- Mosquera Vaca, C. J. (agosto de 2016). *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FFxNJEliNyQJ:repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15709+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Padua, H. (5 de febrero de 2017). *www.angulosalternos.com*. Obtenido de ¿Qué es un Estudio de Factibilidad o Viabilidad?: <https://angulosalternos.com/publicaciones/economia/que-es-un-estudio-de-factibilidad-o-viabilidad.html>
- Parra, P. (2017). Coworking, donde muchas cabezas piensan mejor que una. *Gestión No. 271 Enero - Febrero*, 51-53.
- Peralvo, D. (2017). Coworking, donde muchas cabezas piensan mejor que una. (P. -R. Parra, Entrevistador)
- Pérez Barrionuevo, A., & Pazmiño Santamaría, A. (2014). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/933>
- Pérez, Á., Navarrete, J., Arízaga, N., & Vásquez, A. (2017). Coworking donde muchas cabezas piensan mejor que una. (P. -R. Parra, Entrevistador)
- Pérez, I. (2014). ¡El coworking tiene su historia...! *CoworkingSpain.es*.
- Posadas, A. (09 de febrero de 2015). *Q-soft de México*. Obtenido de Los Indicadores de un Sistema de Gestión : <http://www.qsoftmexico.com/blog/indicadores-y-el-desempeno-de-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- PROEcuador. (2016). *PROEcuador*. Obtenido de PROEcuador: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/proec\\_psi2016\\_lacteos.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/proec_psi2016_lacteos.pdf)
- PROEcuador. (2016). *PROEcuador*. Obtenido de PROEcuador: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/proec\\_psi2016\\_lacteos.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/proec_psi2016_lacteos.pdf)
- Prudencio, G. (8 de enero de 2014). *FuniBlogs*. Obtenido de Análisis: Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. La Aplicación de VAN, TIR y TRK: <http://blogs.funiber.org/blog-proyectos/2014/01/08/analisis-evaluacion-financiera-de-proyectos-de-inversion-la-aplicacion-de-van-tir-y-trk>
- Prudencio, G. (8 de enero de 2014). *FuniBlogs*. Obtenido de Análisis: Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. La Aplicación de VAN, TIR y TRK: <http://blogs.funiber.org/blog-proyectos/2014/01/08/analisis-evaluacion-financiera-de-proyectos-de-inversion-la-aplicacion-de-van-tir-y-trk>
- Rendón Gómez, J. (2009). Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5406/1/D-38679.pdf>
- Revista Ekos. (Abril de Abril 2017). Productos cárnicos: Orientados al consumo interno. *Revista Ekos*(276), 58. Recuperado el Septiembre de 2017
- Revista Líderes*. (s.f.). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-carnes-afianza-guayaquil.html>
- Revista Líderes*. (Marzo de 2015). Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-carnicos-ecuador.html>
- Ríos Miranda, V., & Bravo Franco, J. (2015). *Plan de Marketing para el relanzamiento de embutidos de pollo La Europea en el sector norte de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de [www.ulvr.edu.ec](http://www.ulvr.edu.ec)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2010-2021). *Proyecciones Referenciales de Población a nivel Cantonal*.
- Silva Avila, R., & Sanchez Rosero, L. (Febrero de 2012). *Universidad Estatal de Milagro*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1615/3/Creaci%C3%B3n%20de%20una%20>

mpresa%20procesadora%20y%20comercializadora%20de%20carnes%20y%20embutidos%20en%20el  
%20Cant%C3%B3n%20Naranjito.pdf

Spinuzzi, C. (2012). Working Alone, Together: Coworking as Emergent. *Journal of Business and Technical Communication*, 399-441.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F: McGraw - Hill.

Suárez, R. (20 de diciembre de 2013). *Eldiario.es*. Obtenido de Diario Turing:  
[http://www.eldiario.es/turing/coworking-ventajas-desventajas\\_0\\_208929234.html](http://www.eldiario.es/turing/coworking-ventajas-desventajas_0_208929234.html)

Suárez, R. (2014). *The Coworking Handbook*. -: -.

Thompson , A., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill.

Torres , V. (2014).

Torres Morales, V. (2014). *Administración de Ventas*. Grupo Editorial Patria.

Torres Morales, V. (2014). *Administración de Ventas*. México D.F: Grupo Editorial Patria.

Torres Morales, V. (2014). *Administración en ventas*. Grupo Editorial Patria.

USAID. (2013). *Manual para la Elaboración de Plan de*. Republica Dominicana.

*Wikipedia*. (11 de abril de 2017). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_cooperativo](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_cooperativo)

Zambrano Santana, D. (Septiembre de 2016). *Repositorio de la Universidad de Guayaquil*.

## ANEXOS

### *Anexo 1.* Formato de encuesta

**El objetivo de la presente encuesta es conocer datos relevantes sobre los clientes que la empresa atiende.**

**1. ¿Qué tipo de negocio usted posee?**

Tercena	
Restaurante	
Hotel	
Servicios de Catering	
Tiendas	

**2. ¿En qué zona de la ciudad se encuentra ubicado su negocio?**

Norte	
Centro	
Sur	

**3. Considerando el portafolio de productos ofrecido por nuestra empresa, ¿Qué tipo de productos adquiere usted con mayor frecuencia?**

Productos derivados de Res	
Productos derivador de Cerdo	
Productos derivados de Pollo	
Embutidos	

**4. ¿Qué tipo de procedencia de producto es de su preferencia?**

Nacional	
Importada	
Ambas procedencias	

**5. ¿Cuál es el monto promedio mensual de compras de productos carnicos / embutidos que usted realiza para su negocio?**

[100 - 200)	
[200 - 300)	
[300 - 400)	
[400 - 500)	
[500 - 600)	
[600 - 700)	
[700 - 800)	
[800 - 900)	

**6. ¿Qué medio de pago usted utiliza para pagar sus compras?**

Dinero en efectivo	
Transferencia Bancaria	
Dinero Electrónico	
Tarjeta de Debito	
Tarjeta de Crédito	
Cheque	

**7. ¿Con qué frecuencia usted realiza pedidos de productos cárnicos / embutidos para su negocio?**

1 día por semana	
2 días por semana	
3 días por semana	
Quincenal	
Mensual	

**8. ¿Qué día de la semana usted realiza con mayor frecuencia sus pedidos?**

Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

**9. ¿Qué día de la semana usted recibe con mayor frecuencia sus pedidos?**

Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

**10. ¿En qué horario usted prefiere recibir sus pedidos?**

06H00 - 08H00	
07H00 - 11H00	
08H00 - 12H00	
12H00 - 15H00	
13H00 - 16H00	
15H00 - 18H00	

**11. ¿Cuál de las siguientes opciones considera es mas importante para usted al momento de escoger un proveedor de carnicos?**

Puntualidad de Entrega del Producto	
Calidad del producto	
Nivel de preparación del vendedor	
Precios	
Trayectoria de la marca	

**12. ¿Cuál de las siguientes opciones es mas importante para usted?**

Implementar un buzón de quejas y sugerencias para mejor la atención al cliente.	
Diseñar una página web en la cual usted pueda observar el portafolio de productos.	
Disponer de redes sociales para socializar sus promociones.	
Proponer planes de crédito	
Implementar un buzón de quejas y sugerencias para mejor la atención al cliente.	

**13. De los siguientes productos de res que comercializa la empresa ¿Cuáles usted ha adquirido alguna vez? , se considera varias respuestas.**

Costilla de Res	
Estofado	
Mondongo	
Lomo de Asado	
Carne Fileteada	
Carne Molida	
Corte Tomahawk de Res	
Chucuzuela	
Corazón de Res	
Lengua	
Pajarilla	
Pata de Res	
Hígado	

**14. De los siguientes productos de cerdo que comercializa la empresa, ¿cuál es usted ha adquirido alguna vez?, considere varias respuestas.**

Brazo de Cerdo	
Fritada Corriente	
Chuletero	
Costilla de Cerdo Rebanada	
Nuca de Cerdo	
Cuero	
Fritada Especial	
Grasa 0	
Patas de Cerdo	
Piernas de Cerdo	
Canal medio de cerdo	
Lomo fino de cerdo	

**15. De los siguientes productos de pollo que comercializa la empresa, ¿cuáles usted ha adquirido alguna vez?**

Ala con Espaldilla	
Pollo Entero	
Pierna con cadera	
Pollo al Vacío	
Pechuga con ala	

Pulpa de Pollo Fileteada	
Alas BBQ	
Espaldilla sola	

**16. ¿Sabía usted que la empresa comercializa embutidos de línea económica y línea especial?**

Sí	
No	

**17. De los siguientes productos de la línea de embutidos comercializados por la empresa, ¿Cuáles han sido adquiridos por usted alguna vez?**

Chorizo colonial Rojo	
Chorizo Colonial Naranja	
Chorizo colonial ahumado	
Longaniza Roja	
Chorizo Cuencano Precocido	
Chorizo Cuencano Crudo	
Chorizo Cervecero Ahumado	
Chorizo Aleman	
Chorizo Uruguayo	
Chorizo Argentino	
Chorizo Ranchero	
Salchicha Hot Dog	
Chorizo Paisa	
Morcilla	
Longaniza Especial	

**18. ¿Sabía usted que la empresa El Sabroson, comercializa carnes y embutidos?**

Sí	
No	

**Anexo 2.** Formato de entrevista a empresarios del sector comercializador de cárnicos y embutidos en el Ecuador.

La presente entrevista tiene como objetivo obtener el criterio de empresarios, jefes o Gerentes del área comercial, pertenecientes a empresas dedicadas a la comercialización de cárnicos y embutidos, en lo concerniente al tipo de gestión comercial adecuada para el crecimiento de las organizaciones dedicadas a esta actividad económica. (La información recabada tendrá fines estrictamente académicos)

### **Preguntas para entrevista**

1. ¿Qué opina usted sobre el mercado de los productos cárnicos y embutidos en el Ecuador?
2. ¿Considera usted que el mercado de cárnicos y embutidos en Guayaquil es rentable?
3. ¿En qué ciudad o zona del país cree usted existe mayor demanda?
4. ¿Qué tipo de producto es esencial en su portafolio para sobrevivir en este tipo de mercado?
5. ¿Qué ventaja cree usted que poseen las empresas que importan cárnicos y embutidos frente a la demanda nacional?
6. ¿Si tuviera que elegir entre comercializar cárnicos ó embutidos que escogería? Y ¿Por qué?
7. ¿Qué tipo de problemas o inconvenientes son comunes al comercializar este tipo de productos?
8. ¿Qué siente usted que realmente satisface las necesidades de los clientes en este tipo de mercado?
9. ¿Cómo evalúa usted el desempeño de su fuerza de ventas?
10. ¿Cuáles son para usted las empresas con mayor participación de mercado en este tipo de actividad?
11. ¿Qué aporte tienen los avances tecnológicos en las ventas?
12. ¿Siente usted que vender presencialmente es más efectivo que vender por medios electrónicos?
13. ¿Es importante realizar estudios de mercado, para conocer las necesidades de los clientes?
14. ¿En este tipo de mercado cuantas veces debe hacerse un estudio de mercado?



## Anexo 4. Dobra Net aplicación para orden de pedido

# Dobra.Net®

## Orden de Venta Sabrosón

BOLETÍN TÉCNICO 2017-08-001 - por Telmo Toledo

### Introducción

El Módulo Personalizado de ELSABROSON, incluye un conjunto de componentes DOBRANET MATRIX para el registro de Ordenes de Venta desde dispositivo celular y pantallas de DOBRANET DESKTOP para la gestión de despacho y facturación de las órdenes.

Existen diferentes políticas y configuraciones que se aplican al momento de registrar una Orden de Venta; como por ejemplo: Políticas de Precios, Cupos de Crédito, entre otras.

El proceso de Orden de Venta ELSABROSON involucra 3 tipos de documentos de DOBRANET:

#	ID	Descripción
1	DOC_ORD_VEN	Documento de Orden de Venta
2	DOC_TKT_DSP	Ticket de Despacho
3	DOC_FAC_VEN	Factura de Venta

La operación de Orden de Venta inicia cuando los vendedores acceden desde sus smartphones al portal dinámico DOBRANET MATRIX del Servidor ELSABROSON y registran una nueva Orden de Venta. El procedimiento general es el siguiente:

#	Actividad
1	El Vendedor ingresa nueva Orden de Venta desde smartphone
2	Orden de Venta aparece en pantallas de Despacho para ser despachadas.
3	Las ordenes despachadas, aparecen en la pantalla de confirmación de despacho para ser confirmadas.
4	Las ordenes confirmadas, aparecen en pantalla de Facturación para ser facturadas.

En este boletín se explica la Operación de Orden de Venta desde su ingreso hasta su facturación, resaltando las configuraciones necesarias y las políticas aplicadas.

### DobraNet Matrix

DOBRANET incluye un portal web dinámico integrado al Servidor DOBRANET ELSABROSON.

Se puede acceder al portal web dinámico desde cualquier navegador de internet; sin embargo, las páginas web que genera el portal, están adaptadas para los tamaños de pantalla de un smartphone.

A este portal web dinámico se conoce como DOBRANET MATRIX y representa una alternativa para poder hacer consultas o registrar transacciones desde un navegador de internet compatible con HTML5 de cualquier modelo de smartphone.

La dirección web del portal DOBRANET MATRIX de ELSABROSON es: <http://186.3.190.86/matrix>

## Ingreso de Orden de Venta

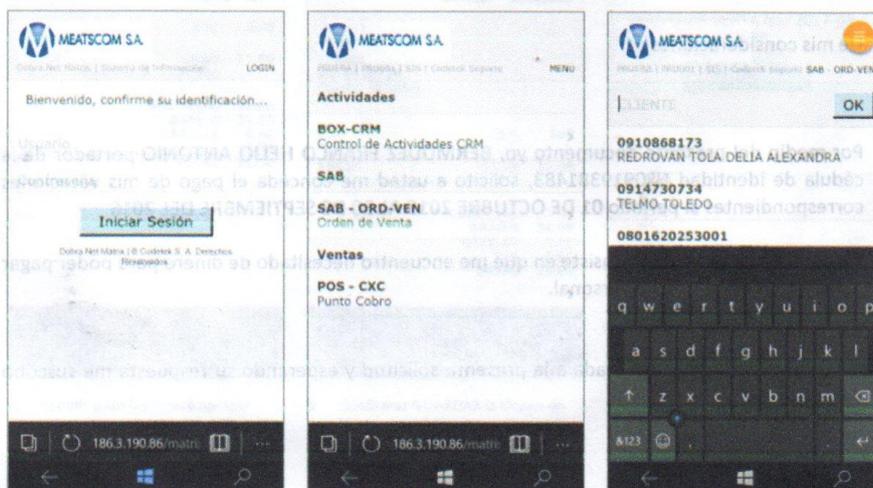
Para el Ingreso de Ordenes de Venta se ha incluido una página DobraNet Matrix personalizada para SABROSON: SAB-MTX-ORD-VEN (Orden de Venta).

### Consideraciones Técnicas

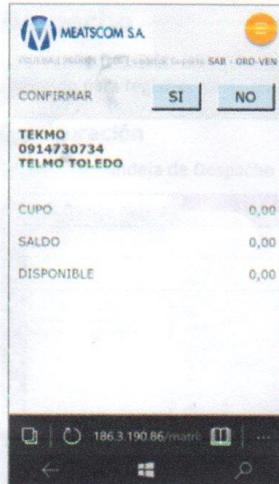
Para el correcto acceso y registro de Ordenes de Venta en DobraNet Matrix, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La opción SAP-MTX-ORD-VEN debe estar agregada al Menú (Función) del Vendedor. Para hacer cambios al Menú del Vendedor, ir a opción Funciones en la Consola de DobraNet Server.
- Para acceder a la página SAB-ORD-VEN, el usuario debe estar asociado a una persona con atributo de VENDEDOR.
- El sistema soporta política de Lista de Precios asociada al cliente; es decir, que si un cliente tiene asociada una Lista de Precios, el sistema usará esa lista en lugar de la predeterminada.
- El sistema NO soporta política de validación de cupo de crédito; sin embargo, al seleccionar un cliente, se muestra su CUPO disponible para que el VENDEDOR decida si ingresar o no la Orden.
- Al seleccionar un producto, DOBRANET determina la bodega en donde tiene la mayor concentración de stock y la elige de forma automática; es decir, la Orden de Venta es MULTI-BODEGA.
- Al guardar la Orden de Venta se registran movimientos de reserva por cada ítem en su correspondiente bodega. Las reservas NO disminuyen el stock real; sin embargo, el sistema SI valida que la cantidad de un ítem NO supere el stock disponible (stock – reserva).

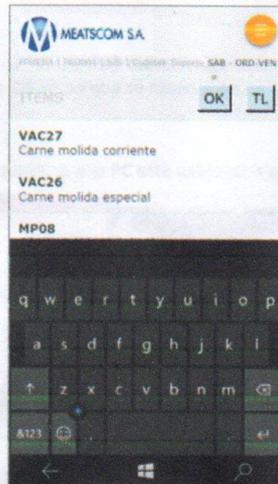
### Procedimiento



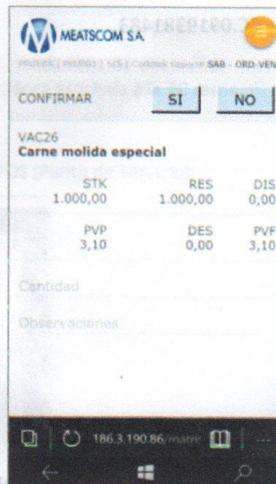
1. Ir a portal DobraNet Matrix desde smartphone; escribir usuario, contraseña y clic en Iniciar Sesión.
2. Seleccionar opción SAB-ORD-VEN desde el Menú
3. Escribir CED, RUC o NOM del cliente y clic en OK. SI NO se localiza aparece lista de coincidencias.



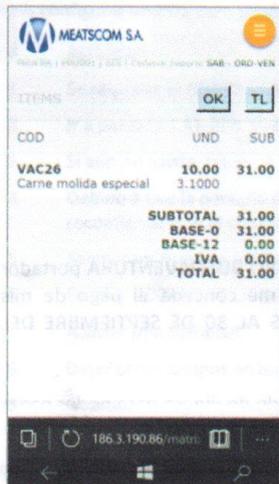
4. Confirmar datos del cliente.



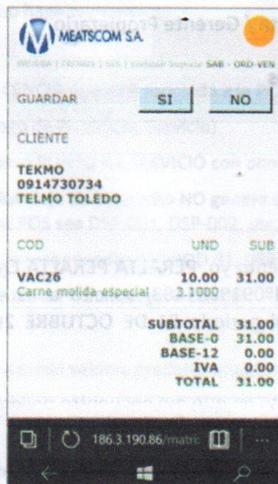
5. Escribir COD o NOM de Item y clic en OK. Si NO se localiza, aparece lista de coincidencias.



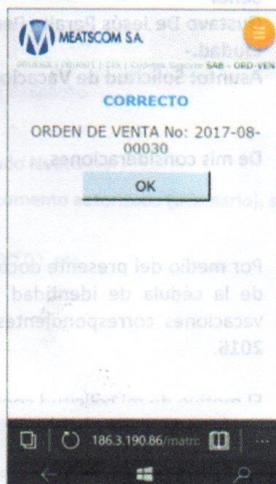
6. Confirmar datos del producto. Es necesario escribir cantidad para confirmar.



7. Repetir paso 5 y 6 para agregar nuevo ítem o hacer clic en TL para pasar a página de GUARDAR.



8. Confirmar GUARDAR la Orden de Venta. La página de confirmación muestra datos finales de la orden.



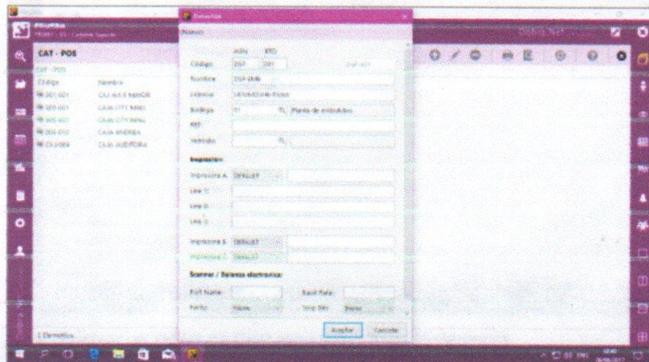
9. Aparece mensaje de que la orden ha sido guardada. Clic en OK para iniciar una nueva orden.

## Despacho

La pantalla SAB-BOX-DSP (Bandeja de Despacho) muestra las ordenes pendientes de despacho. Incluye comando para registrar despacho de los ítems que se reservaron en la bodega asociada a la PC respectiva.

## Configuración

La pantalla Bandeja de Despacho requiere que la PC esté asociada a un POS (Punto de Servicio).



Para configurar un POS para Despacho haga lo siguiente:

#	Actividad
1	Se requiere el CODIGO DE LICENCIA que está asociado a la PC de despacho.
2	Ir a pantalla CAT-POS (Catálogo de Puntos de Servicio)
3	Si aún no existe, crear un nuevo PUNTO DE SERVICIO con comando Nuevo (+)
4	Debido a que la pantalla de Bandeja de Despacho NO genera documento autorizado (tributario), se recomienda que el código del POS sea DSP-001, DSP-002, etc.
5	Asignar un Nombre al POS. Se recomienda: DSP BOD 01, DSP BOD 02, etc.
6	Escribir CODIGO DE LICENCIA de la PC en campo LICENCIA.
7	Asociar una BODEGA
8	Dejar otros campos en blanco o con valores predeterminados.
9	Guardar

Además, la pantalla Bandeja de Despacho requiere que el usuario esté asociado a una persona con atributo de DESPACHADOR en CAT-PER-SEG. Si el casillero DESPACHADOR no está disponible, solo asociar a persona.

## Procedimiento de Despacho

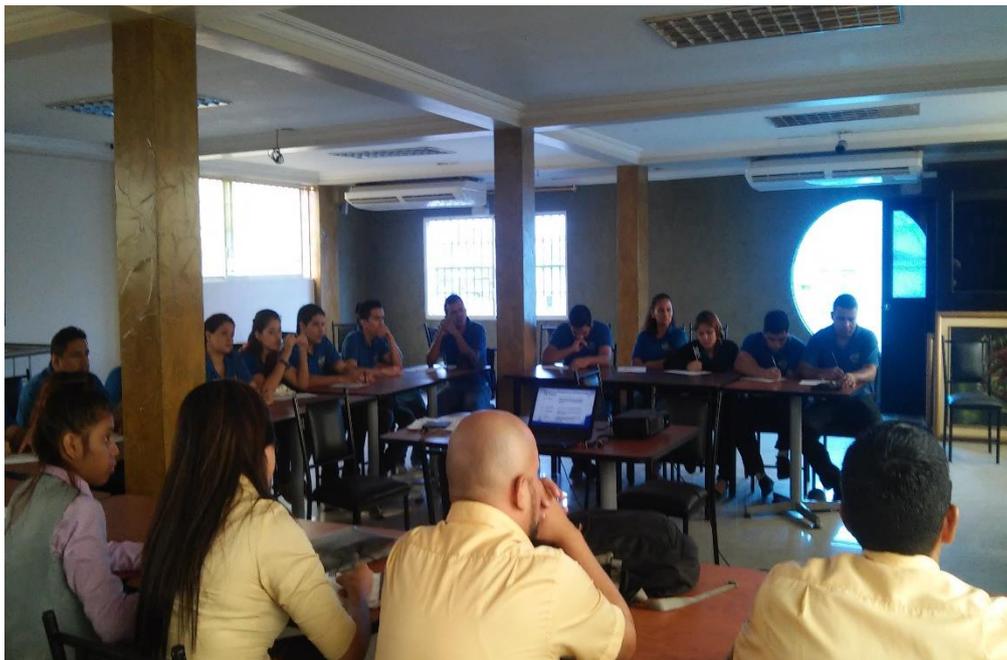
El procedimiento de despacho consiste en generar un TICKET DSP (Ticket de Despacho) desde la pantalla Bandeja de Despacho.

Un TICKET-DSP es un documento que descarga inventario (stock real), libera reservas; sin embargo, este documento NO genera ASIENTO DE DIARIO debido a que el DIARIO DE LA VENTA se genera más adelante al momento de la facturación.

## Anexo 5. Fotos de capacitaciones



Foto de camión de empresa



Capacitación a personal de ventas



Capacitación a personal de ventas



Jefe de ventas zonificando

## Anexo 6. Pronóstico de ventas por línea de producto

Nombre de Producto	Kg	Precio	Ventas
Nuca de Cerdo	8317.85	\$ 6.06	\$ 50,428.24
Chuleta de Cerdo	4323.53	\$ 6.17	\$ 26,688.62
Costilla de Cerdo	12590.17	\$ 6.94	\$ 87,432.31
Pierna de Cerdo	18376.82	\$ 4.85	\$ 89,129.79
Brazo de Cerdo	10585.69	\$ 4.85	\$ 51,341.88
Lonja de Cerdo	18076.88	\$ 3.53	\$ 63,763.66
<b>Total de venta en dólares</b>			\$ 368,784.46

**Elaborado Por:** Helio Bermúdez

Nombre de Producto	Kg	Precio	Ventas
Alas con Espaldilla	9560.59	2.54	\$ 24,238.87
Piernas con Cadera	16867.06	2.43	\$ 40,903.63
Pechuga Sola	18110.71	5.51	\$ 99,817.20
<b>Total de venta en dólares</b>			\$ 164,959.70

**Elaborado Por:** Helio Bermúdez

Nombre de Producto	Kg	Precio	Ventas
Estofado	3351.47	5.84	\$ 19,579.90
Costilla completa	10616.78	3.75	\$ 39,789.79
Pulpa prieta	6360.01	9.15	\$ 58,188.31
Pulpa blanca	4439.66	9.15	\$ 40,618.87
Pajarilla	3671.52	9.15	\$ 33,591.10
Atravesado	5152.93	8.38	\$ 43,168.61
Salón	1595.72	8.93	\$ 14,247.58
Lomo fino	2775.36	13.12	\$ 36,405.43
Lomo de asado	6817.24	10.91	\$ 74,394.94
Hueso blanco	5445.56	1.10	\$ 6,002.64
Hueso carnudo	15897.74	1.87	\$ 29,790.94
Carne de falda	2702.20	10.03	\$ 27,105.62
Chucuzuela	1056.19	3.64	\$ 3,841.99
<b>Total de venta en dólares</b>			\$426,725.71

**Elaborado Por:** Helio Bermúdez

Nombre de Producto	Kg	Precio	Ventas
Chorizo colonial rojo	51209.29	2.98	\$ 152,409.60
Chorizo colonial naranja	38406.97	3.53	\$ 135,475.20
Longaniza roja	76813.93	3.97	\$ 304,819.20
Chorizo cuencano crudo	19203.48	4.41	\$ 84,672.00
Chorizo colonial ahumado	51209.29	2.76	\$ 141,120.00
Chorizo cuencano Precocido	19203.48	3.97	\$ 76,204.80
<b>Total de venta en dólares Línea Económica</b>			\$ 894,700.80

**Elaborado Por:** Helio Bermúdez

<b>Nombre de Producto</b>	<b>Kg</b>	<b>Precio</b>	<b>Ventas</b>
Chorizo cervecero ahumado	5486.71	5.51	\$ 30,240.00
Chorizo alemán	5486.71	5.73	\$ 31,449.60
Chorizo uruguayo	5486.71	7.50	\$ 41,126.40
Chorizo argentino	5486.71	7.50	\$ 41,126.40
Chorizo ranchero	10973.42	5.75	\$ 63,141.12
Salchicha hot dog	10973.42	4.12	\$ 45,239.04
Morcilla	32920.26	6.17	\$ 203,212.80
Longaniza especial	5486.71	6.17	\$ 33,868.80
Chorizo paisa	27433.55	6.17	\$ 169,344.00
<b>Total de venta en dólares Línea Especial</b>			<b>\$ 658,748.16</b>

**Elaborado Por:** Helio Bermúdez

**Anexo 7.** Formulario para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

<b>FORMULARIO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>Colaborador:</b> _____ <b>Departamento</b> <b>:</b> _____ <b>Cargo:</b> _____	
<b>I. COMPETENCIAS</b>	
Indique la calificación del colaborador , considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre                      3: Frecuentemente                      2: Algunas Veces                      1: Nunca	
<b>COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS</b>	<b>Calificación</b>
1. Cumple con los objetivos de venta	
2. Administra adecuadamente el tiempo de trabajo	
3. Atiende los requerimientos solicitados.	
<b>COMPETENCIA 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>	<b>Calificación</b>
1. Transmite a la administración los requerimientos de los cliente	
2. Se concentra en atender los requerimientos de los clientes	
3. Busca la solución de conflictos permanentemente	
<b>COMPETENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Calificación</b>
1. Incentiva y transmite experiencias a sus demás compañeros	
2. Sabe escuchar las observaciones de sus superiores	
3. Brinda ideas o alternativas de solución en reuniones de trabajo	
<b>COMPETENCIA 4: TRANSPARENCIA</b>	<b>Calificación</b>
1. Fomenta el respeto entre compañeros	
2. Conserva una imagen profesional en las actividades que cumple	
3. Reconoce cuando se equivoca y enmienda su error	
<b>COMPETENCIA 5: EFICIENCIA OPERATIVA</b>	<b>Calificación</b>
1. Cumple y aplica los procedimientos de la empresa	
2. Cumple y aplica las políticas establecidas por la empresa	
3. Recepta información sensible de precios de la competencia y las transmite a la administración	
<b>COMPETENCIA 6: COLABORACIÓN</b>	<b>Calificación</b>
1. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	
2. Asesora adecuadamente a sus compañeros cada vez que lo requieran	
3. Brinda confianza y transparencia en su gestión de ventas	
<b>COMPETENCIA 7: INICIATIVA</b>	<b>Calificación</b>
1. Maneja y soluciona conflictos con los clientes	
2. Brinda seguimiento de la entrega de sus pedidos	
3. Respects el órgano regular de la empresa para transmitir novedades	

<b>COMPETENCIA 8: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>		<b>Calificación</b>
1	Acepta y reacciona adecuadamente ante nuevas disposiciones de la administración	
2	Mantiene predisposición para cumplir cualquier actividad encomendada	
3	Le gusta los retos	

**III. Indicadores de Gestión**

Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas:

4=Supera las expectativas: 100%

3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100%

2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50%

1= No cumple: Menor a 50%

<b>Aspectos a considerar en la evaluación</b>		<b>Calificación</b>
1	Cumple con las metas consideradas en el Plan de acción de la empresa	

**III. Indicadores de Gestión**

4 = Supera las expectativas

3 = Dentro de las expectativas

2 = Por debajo de las expectativas

1= No Cumple

<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>		<b>Calificación</b>
1	Posee las competencias requeridas para el puesto.	
2	Cumple con las funciones asignadas al puesto.	

**IV. RESULTADOS**

<b>ASPECTOS EVALUADOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
I. COMPETENCIAS	40%		
II. CUMPLIMIENTO DE POI	50%		
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%		
<b>RESULTADO OBTENIDO</b>			

**V. COMENTARIOS**

Sello y Firma de quien realiza la evaluación	Sello y Firma del Jefe de Ventas

