



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANISTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“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 PERÍODO 2015-2017”**

Tesis presentada previa a la obtención del título de **Ingeniera Comercial**

Autoras:

Arias Cacuango Jackeline del Pilar
Peñaherrera Guerrero Victoria de los Ángeles

Director:

Ing. M.Sc. Merino Zurita Milton Marcelo

Latacunga – Ecuador

Noviembre 2015



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“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 PERÍODO 2015-2017”** son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....
Arias Cacuango Jackeline del Pilar
C.I.050380589-7

.....
Peñaherrera Guerrero Victoria de los Ángeles
C.I.050387994-2



AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“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 PERÍODO 2015-2017” de Arias Cacuango Jackeline del Pilar y Peñaherrera Guerrero Victoria de los Ángeles, postulantes de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requisitos metodológicos y aportes científicos – técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado de la Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Noviembre 2015

.....
Ing. M.Sc. Milton Marcelo Merino Zurita

DIRECTOR



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el siguiente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi y por la Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto las postulantes: Arias Cacuango Jackeline del Pilar y Peñaherrera Guerrero Victoria de los Ángeles, con el título de tesis **“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 PERÍODO 2015-2017”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga 28 de Septiembre del 2015

Para constancia firman:

.....
Ing. Ibett Jácome
PRESIDENTA

.....
Ing. Marlon Tinajero
MIEMBRO

.....
Ing. Roberto Arias
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por brindarnos la constancia y la sabiduría para alcanzar esta meta en nuestras vidas, representando la fuerza necesaria que nos ayudó a jamás desistir.

A nuestra estimada Universidad Técnica de Cotopaxi, que durante años fue nuestro pilar fundamental, y a cada uno de sus docentes por los conocimientos impartidos en sus aulas de clase, mismos que hoy hacen de nosotras unas profesionales.

Y de manera muy especial nuestra profunda gratitud al Ing. Mg. Milton Marcelo Merino, director de tesis, por guiarnos con infinita paciencia y sabias recomendaciones realizando un aporte significativo para la culminación de esta investigación.

Jackeline y Victoria

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad de compartir esta etapa en mi vida junto a los seres que amo, por brindarme la constancia y la paciencia que me permitieron continuar.

A mi madre que aunque su partida fue temprana me acompaña en cada paso que doy.

A mi padre y hermanos que con su apoyo incondicional me brindan los momentos más grandiosos y maravillosos de mi vida, convirtiéndose en la razón de mi perseverancia.

A los amigos que tuve la fortuna de conocer y conservar en el transcurso de mi ciclo universitario, mismos que desinteresadamente me ofrecieron su apoyo y hoy forman parte de este logro; con profundo amor comparto este éxito con todos y cada uno de ellos.

Jackeline

DEDICATORIA

A Dios por tantas bendiciones que me ayudaron a luchar contra todas las adversidades.

A mi mami, que cumplió con los dos roles de padre y madre siendo el motor fundamental en mi desarrollo ya que con su sacrificio y entrega constante supo guiarme por un buen camino.

A mi abuelita por sus palabras de aliento y su ejemplo de lucha constante.

A mi abuelito que desde el cielo me guio para nunca rendirme con sus recuerdos de padre ejemplar, con su amor supo que la niña que creció como su hija seria profesional.

A la empresa por facilitar la información requerida para el cumplimiento de esta investigación.

Victoria

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------------|-------|
| PORTADA..... | i |
| AUDITORÍA..... | ii |
| AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS..... | iii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| DEDICATORIA..... | vii |
| ÍNDICE..... | viii |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | xi |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xiii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xiv |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | xv |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xvi |
| RESUMEN..... | xvii |
| ABSTRACT..... | xviii |
| AVAL DE TRADUCCIÓN..... | xix |
| INTRODUCCIÓN..... | xx |

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

| | |
|---|----|
| 1.1 ANTECEDENTES | 1 |
| 1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES | 2 |
| 1.3 MARCO TEÓRICO..... | 2 |
| 1.3.1 Administración..... | 2 |
| 1.3.1.1 Proceso actual de la administración..... | 3 |
| 1.3.2 Direccionamiento Estratégico..... | 5 |
| 1.3.3 Plan Estratégico..... | 6 |
| 1.3.3.1 Características del plan estratégico..... | 6 |
| 1.3.3.2 Ventajas del plan estratégico..... | 8 |
| 1.3.3.3 Elementos del plan estratégico..... | 9 |
| 1.3.3.3.1 Misión..... | 9 |
| 1.3.3.3.2 Visión..... | 9 |
| 1.3.3.3.3 Valores corporativos..... | 10 |
| 1.3.3.3.4 Análisis FODA..... | 10 |
| 1.3.3.3.5 Análisis FODA cruzado..... | 11 |
| 1.3.3.3.6 Objetivos Estratégicos..... | 11 |

| | |
|--|----|
| 1.3.3.3.7 Metas..... | 11 |
| 1.3.3.3.8 Políticas..... | 11 |
| 1.3.3.3.9 Diseño, evaluación y selección de estrategias..... | 11 |
| 1.3.4 Mercado..... | 13 |
| 1.3.5 Competitividad..... | 14 |
| 1.3.5.1 Matriz del Perfil Competitivo | 14 |
| 1.3.6 Ventajas competitivas | 15 |

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA “EMPRESA DE CÁRNICOS Y EMBUTIDOS CARNIDEM CASA GUILLO”

| | |
|--|----|
| 1.1 RAZÓN SOCIAL | 17 |
| 1.2 MISIÓN..... | 17 |
| 1.3 VISIÓN | 18 |
| 1.4 VALORES CORPORATIVOS | 18 |
| 1.5 ACTIVIDAD..... | 19 |
| 1.6 RESEÑA HISTÓRICA | 19 |
| 1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 20 |
| 1.7.1 Descripción de Funciones | 20 |
| 1.8 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | 22 |
| 1.9 ÁREA DE MERCADEO | 23 |
| 1.10 PORTAFOLIO DE CLIENTES | 24 |
| 1.11 PORTAFOLIO DE PROVEEDORES..... | 24 |
| 1.12 ANÁLISIS SITUACIONAL | 25 |
| 1.12.1 Análisis Interno | 26 |
| 1.12.2 Análisis Externo | 29 |
| 1.12.2.1 Macro Ambiente..... | 29 |
| 1.12.2.2 Factor Económico | 30 |
| 1.12.2.3 Factor Demográfico | 34 |
| 1.12.2.4 Factor Político Legal | 34 |
| 1.12.2.5 Factor Tecnológico..... | 36 |
| 1.12.2.6 Micro Ambiente | 37 |
| 1.13 MATRIZ FODA..... | 42 |
| 1.13.1 Matriz del Perfil Competitivo | 45 |
| 1.14 INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 47 |
| 1.14.1 Problema | 47 |
| 1.14.2 Planteamiento del Problema..... | 48 |
| 1.14.3 Objetivos | 48 |
| 1.14.3.1 General | 48 |
| 1.14.3.2 Específicos | 48 |

| | |
|--|----|
| 1.14.4 Fuentes de Información..... | 48 |
| 1.14.5 Diseño Metodológico | 49 |
| 1.14.6 Tipos de Investigación | 49 |
| 1.14.7 Métodos de Investigación | 50 |
| 1.14.8 Población o Universo | 50 |
| 1.14.9 Muestra..... | 52 |
| 1.14.10 Plan Muestral | 52 |
| 1.14.11 Técnicas..... | 52 |
| 1.14.12 Instrumentos | 53 |
| 1.14.13 Análisis y Tabulación..... | 53 |
| 1.14.14 Análisis e interpretación de resultados..... | 53 |
| 1.15 CONCLUSIONES | 70 |
| 1.16 RECOMENDACIONES..... | 71 |

CAPÍTULO III

PROPUESTA

| | |
|---|-----|
| 1.1 JUSTIFICACIÓN | 72 |
| 1.2 OBJETIVOS | 73 |
| 1.2.1 General | 73 |
| 1.2.2 Específicos | 73 |
| 1.3 VALORES CORPORATIVOS | 73 |
| 1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 74 |
| 1.5 METAS | 75 |
| 1.6 POLÍTICAS | 76 |
| 1.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 78 |
| 1.7.1 Razón Social..... | 78 |
| 1.7.2 Misión | 78 |
| 1.7.3 Visión | 78 |
| 1.7.4 Restructuración del Organigrama | 79 |
| 1.7.5 Mapa de Procesos..... | 80 |
| 1.7.6 Elaboración de estrategias..... | 82 |
| 1.7.6.1 Estrategias de Diferenciación..... | 82 |
| 1.7.6.2 Estrategias de enfoque..... | 98 |
| 1.7.6.3 Estrategias de Liderazgo en Costos..... | 103 |
| 1.7.7 Presupuesto General..... | 110 |
| 1.7.8 Cronogramas | 111 |
| 1.8 CONCLUSIONES | 113 |
| 1.9 RECOMENDACIONES | 114 |
| 1.10 ANEXOS | 118 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| CUADRO 1 : ESQUEMA PARA LAS ESTRATEGIAS | 12 |
| CUADRO 2 : PORTAFOLIO DE PRODUCTOS..... | 22 |
| CUADRO 3: PORTAFOLIO DE CLIENTES..... | 24 |
| CUADRO 4 : PORTAFOLIO DE PROVEEDORES..... | 25 |
| CUADRO 5 : NOMENCLATURA DEL ANÁLISIS | 26 |
| CUADRO 6: CATEGORIZACIÓN ANÁLISIS | 26 |
| CUADRO 7 : ANÁLISIS INTERNO DE VENTAS..... | 26 |
| CUADRO 8: ANÁLISIS DE GESTIÓN DE CALIDAD..... | 27 |
| CUADRO 9: ANÁLISIS INTERNO DE ADMINISTRACIÓN..... | 27 |
| CUADRO 10: ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL INTERNO | 28 |
| CUADRO 11: NOMENCLATURA MACRO AMBIENTE..... | 29 |
| CUADRO 12: CATEGORIZACIÓN MACRO AMBIENTE..... | 29 |
| CUADRO 13: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR ECONÓMICO..... | 33 |
| CUADRO 14: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR DEMOGRÁFICO..... | 34 |
| CUADRO 15: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR POLÍTICO LEGAL..... | 36 |
| CUADRO 16: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR TECNOLÓGICO..... | 36 |
| CUADRO 17: NOMENCLATURA MICRO AMBIENTE | 37 |
| CUADRO 18: CATEGORIZACIÓN MICRO AMBIENTE..... | 37 |
| CUADRO 19: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR CLIENTES (CL) | 38 |
| CUADRO 20: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR PROVEEDORES (PR)..... | 38 |
| CUADRO 21: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR COMPETENCIA - (CO)..... | 39 |
| CUADRO 22: ANÁLISIS FODA..... | 42 |
| CUADRO 23: FODA CRUZADO | 43 |
| CUADRO 24: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 75 |
| CUADRO 25: METAS | 75 |
| CUADRO 26: POLÍTICAS | 76 |
| CUADRO 27: ESTRATEGIA DE PRODUCTOS SANDUCHEROS | 83 |
| CUADRO 28: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 84 |
| CUADRO 29: ESTRATEGIA DE FRANQUICIAS..... | 85 |
| CUADRO 30: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 86 |
| CUADRO 31: ESTRATEGIA DE CERTIFICACIÓN ISO 22000-2005 | 87 |
| CUADRO 32: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 88 |
| CUADRO 33: ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES | 89 |
| CUADRO 34: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 90 |
| CUADRO 35: ESTRATEGIA DE ENTREGA A DOMICILIO..... | 93 |
| CUADRO 36: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 94 |
| CUADRO 37: ESTRATEGIA DE SANDUCHE PERSONALIZADO..... | 95 |
| CUADRO 38: CUADRO DE LA ESTRATEGIA..... | 96 |
| CUADRO 39: ESTRATEGIA KIT PARRILLERO..... | 98 |

| | |
|--|-----|
| CUADRO 40: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 99 |
| CUADRO 41: ESTRATEGIA CAJA SORPRESA..... | 100 |
| CUADRO 42: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 101 |
| CUADRO 43: ESTRATEGIA EMBUTIDOS LIGTH..... | 102 |
| CUADRO 44: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 102 |
| CUADRO 45: PRODUCTOS ECONÓMICOS A BASE DE SOYA | 104 |
| CUADRO 46: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 104 |
| CUADRO 47: ESTRATEGIA DE EMBUTIDOS AL PESO | 106 |
| CUADRO 48: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 106 |
| CUADRO 49: ESTRATEGIA DE PRECIOS | 108 |
| CUADRO 50: COSTO DE LA ESTRATEGIA | 108 |
| CUADRO 51: CRONOGRAMA 2015..... | 111 |
| CUADRO 52: CRONOGRAMA 2016..... | 112 |
| CUADRO 53: CRONOGRAMA 2017..... | 112 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| TABLA 1: TASA DE INTERÉS ACTIVA | 30 |
| TABLA 2: TASA DE INTERÉS PASIVA..... | 31 |
| TABLA 3: INFLACIÓN..... | 32 |
| TABLA 4: PRODUCTO INTERNO BRUTO..... | 33 |
| TABLA 5: COMPONENTES DENTRO DE LA | 35 |
| TABLA 6: MATRIZ PERFIL EXTERNO | 40 |
| Tabla 7: PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO..... | 45 |
| TABLA 8: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO..... | 46 |
| TABLA 9 : POBLACIÓN PROYECTADA PARA EL 2015 | 51 |
| TABLA 10: POBLACIÓN URBANA DE LATACUNGA | 51 |
| Tabla 11: NÚMERO DE HOGARES | 51 |
| TABLA 12: ALIMENTACIÓN CÁRNICOS Y EMBUTIDOS | 54 |
| TABLA 13: CONSUMO DE EMBUTIDOS..... | 55 |
| TABLA 14: CANTIDAD DE CONSUMO DE CÁRNICOS | 56 |
| TABLA 15: TIPOS DE EMBUTIDOS..... | 57 |
| TABLA 16: CÁRNICOS DE PREFERENCIA | 58 |
| TABLA 17: LUGAR DE COMPRA | 59 |
| TABLA 18: FACTOR QUE INFLUYE EN LA COMPRA..... | 60 |
| TABLA 19: PRESENTACIÓN DE LOS EMBUTIDOS | 61 |
| TABLA 20: PRODUCTOS DE CASA GUILLO..... | 62 |
| TABLA 21 : PRODUCTOS DE PREFERENCIA..... | 63 |
| TABLA 22: LUGAR DE COMPRA DE PRODUCTOS CASA GUILLO..... | 64 |
| TABLA 23: ATENCIÓN DE CASA GUILLO | 65 |
| TABLA 24 : LUGARES PARA OFERTAR LOS PRODUCTOS..... | 66 |
| TABLA 25: SECTORES PARA LOCALES DE CASA GUILLO..... | 67 |
| TABLA 26: MEDIOS DE PUBLICIDAD | 68 |
| TABLA 27: EMBUTIDO ADICIONAL A CASA GUILLO | 69 |
| TABLA 28: PRESUPUESTO GENERAL | 110 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 : CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES | 2 |
| GRÁFICO 2: PROCESO ADMINISTRATIVO | 3 |
| GRÁFICO 3: CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN | 5 |
| GRÁFICO 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 20 |
| GRÁFICO 5 TASA DE INTERÉS ACTIVA | 30 |
| GRÁFICO 6: TASA DE INTERÉS PASIVA | 31 |
| GRÁFICO 7: INFLACIÓN | 32 |
| GRÁFICO 8: PIB..... | 33 |
| GRÁFICO 9: ALIMENTACIÓN CÁRNICOS Y EMBUTIDOS | 54 |
| GRÁFICO 10: CONSUMO DE EMBUTIDOS | 55 |
| GRÁFICO 11: CANTIDAD DE CONSUMO DE CÁRNICOS | 56 |
| GRÁFICO 12: TIPOS DE EMBUTIDOS | 57 |
| GRÁFICO 13: CÁRNICO DE PREFERENCIA | 58 |
| GRÁFICO 14: LUGAR DE COMPRA | 59 |
| GRÁFICO 15: FACTOR QUE INFLUYE EN LA COMPRA | 60 |
| GRÁFICO 16: PRESENTACIÓN DE LOS EMBUTIDOS | 61 |
| GRÁFICO 17: PRODUCTOS DE CASA GUILLO | 62 |
| GRÁFICO 18: PRODUCTOS DE PREFERENCIA | 63 |
| GRÁFICO 19: LUGAR DE COMPRA DE PRODUCTOS CASA GUILLO..... | 64 |
| GRÁFICO 20: ATENCIÓN DE CASA GUILLO..... | 65 |
| GRÁFICO 21: LUGARES PARA OFERTAR LOS PRODUCTOS | 66 |
| GRÁFICO 22: SECTORES PARA LOCALES DE CASA GUILLO..... | 67 |
| GRÁFICO 23: MEDIOS DE PUBLICIDAD | 68 |
| GRÁFICO 24: EMBUTIDO ADICIONAL A CASA GUILLO | 69 |
| GRÁFICO 25: ORGANIGRAMA..... | 79 |
| GRÁFICO 26: MAPA DE PROCESOS..... | 81 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----|
| Ilustración 1: PRESENTACIÓN DEL NUEVO KIT SANDUCHERO..... | 84 |
| Ilustración 2: CONTRATO DE FRANQUICIA..... | 86 |
| Ilustración 3: CERTIFICADO NORMA ISO 22000-2005 | 88 |
| Ilustración 4: CUENTA DE TWITERS..... | 90 |
| Ilustración 5: CUENTA DE INSTAGRAM | 91 |
| Ilustración 6: CUENTA DE FACEBOOK | 92 |
| Ilustración 7: VEHÍCULO REPARTIDOR..... | 94 |
| Ilustración 8: AFICHE PUBLICITARIO | 94 |
| Ilustración 9: FRIGORÍFICO | 96 |
| Ilustración 10: HOJAS VOLANTES..... | 97 |
| Ilustración 11: PERSONAJE PUBLICITARIO | 97 |
| Ilustración 12: PRESENTACIÓN DEL NUEVO KIT | 99 |
| Ilustración 13: PRESENTACIÓN DE LA CAJA SORPRESA..... | 101 |
| Ilustración 14: LÍNEA DE EMBUTIDOS LIGTH..... | 103 |
| Ilustración 15: PRESENTACIÓN EMBUTIDOS ECONÓMICOS..... | 105 |
| Ilustración 16: EMBUTIDOS PARA PARRILLADA | 107 |
| Ilustración 17: LISTA DE PRECIOS FÁBRICA Y LOCAL..... | 109 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| ANEXO 1: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL..... | 119 |
| ANEXO 2: FICHA DE OBSERVACIÓN..... | 120 |
| ANEXO 3: : ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES..... | 121 |
| ANEXO 4: CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD | 125 |
| ANEXO 5: PROFORMA DE PUBLICIDAD | 125 |
| ANEXO 6: FACTURA DE PUBLICIDAD | 126 |
| ANEXO 7: PROFORMA DISEÑO DE PRESENTACIONES Y ETIQUETAS | 127 |
| ANEXO 8: FACTURA DISEÑO DE PRESENTACIONES Y ETIQUETAS..... | 128 |
| ANEXO 9: FACTURAS DE IMPRESORA DE PRECIOS..... | 129 |
| ANEXO 10: FACTURA DE FRIGORÍFICO | 130 |
| ANEXO 11: PUBLICIDAD EN PANTALLA GIGANTE | 131 |
| ANEXO 12: PUBLICIDAD EN GIGANTOGRAFÍAS..... | 132 |
| ANEXO 13: EMPRESA CASA GUILLO..... | 133 |
| ANEXO 14: LOGOTIPO DE LA EMPRESA | 133 |
| ANEXO 15: ÁREA ADMINISTRATIVA | 134 |
| ANEXO 16: ÁREA DE PRODUCCIÓN | 134 |



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

“PLAN ESTRATÉGICO PARA CREAR VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA DE CÁRNICOS Y EMBUTIDOS “CARNIDEM CASA GUILLO” EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, SECTOR LASSO, APLICABLE EN EL PERÍODO 2015-2017”

Autoras: Arias Cacuango Jackeline del Pilar
Peñaherrera Guerrero Victoria de los Ángeles

RESUMEN

Las empresas buscan reforzar sus ventajas competitivas en el mercado, razón por la cual el plan estratégico representa una herramienta necesaria para el logro de objetivos y metas, mismas que son elaboradas a corto, mediano y largo plazo según la magnitud de la empresa. Es decir que los planes y acciones establecidas en el plan estratégico deben estar debidamente detallados para que se pueda delegar funciones a cada nivel operativo existente en la organización. Partiendo de esta perspectiva, la presente investigación tiene por objeto elaborar un plan estratégico para la Empresa “CARNIDEM Casa Guillo” mismo que contiene aspectos fundamentales que ayudaron a definir la filosofía empresarial, los objetivos, las metas y las estrategias. El estudio y análisis de factores internos se analizaron mediante la Matriz EFI y los factores externos mediante la Matriz EFE, enseguida se realiza el respectivo diagnóstico situacional mediante la Matriz FODA donde se determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La metodológica que se aplicó es la encuesta, instrumento clave en la investigación de mercado para la formulación de estrategia que ayuden a generar ventajas competitivas. El diseño del Plan Estratégico para la empresa Casa Guillo busca la optimización de recursos, el mejoramiento continuo y el involucramiento laboral, obteniendo como resultado niveles de competitividad para la empresa.

Palabras claves: Plan estratégico, Ventaja competitiva, Casa Guillo, Lasso



COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY
ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC
SCIENCES
Latacunga – Ecuador

Strategic plan to create competitive advantages in the meat and sausages company “CARNIDEM CASA GULLO” in the Cotopaxi province.

Authors: Arias Cacuango Jackeline del Pilar
Peñaherrera Guerrero Victoria de los Ángeles

ABSTRACT

The companies are looking to increase their competitive advantages in the market, it is why the strategic plan represents a necessary tool to accomplish the objectives and goals, which are developed in a short, medium, and large period depending on the size of the company. It means that the plans and actions established in the strategic plan must be detailed to delegate functions in each operative level in the organization. From this perspective, this present research aims to develop a strategic plan by the company “CARNIDEM CASA GULLO” which contains fundamental aspects that helped to define the business philosophy, the objectives, the goals, and the strategies. The study and analysis of internal factors were analyzed using (IFM) internal factor matrix and the external factors through (EFM) external factor matrix, and then, it realizes the respective situational analysis using the SWOT matrix, where it determines the strengths, weaknesses, threats and opportunities. The methodology that was applied in the survey, the key instrument in the market research for the formulation of strategy that will help create competitive advantages. The design of the Strategic Plan to the company “CARNIDEM Casa Guillo” looks the optimization of resources, continuous improvement and involvement in the labor market, obtaining as a result levels of competitiveness for the company.

Key words: Strategic plan, competitive advantage, “Casa Guillo”, Lasso



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de docente del idioma inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al idioma inglés presentado por las señoritas egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **Arias Cacuango Jackeline del Pilar y Peñaherrera Guerrero Victoria de los Ángeles** cuyo título versa **“PLAN ESTRATÉGICO PARA CREAR VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA DE CÁRNICOS Y EMBUTIDOS “CARNIDEM CASA GUILLO” EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, SECTOR LASSO, APLICABLE EN EL PERÍODO 2015-2017”**, lo realizo bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaran conveniente.

Latacunga, Noviembre 2015

.....
Lic. MARCIA CHILUISA
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.I 050221430-7

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica con enfoques modernos fue aplicada por primera vez por empresas comerciales, mismas que enfrentaban problemas de gestión administrativa, por ende las empresas más importantes vieron la necesidad de enfocar su direccionamiento al cumplimiento de un sistema de planeación a largo plazo, desde entonces este método se ha ido perfeccionando, de acuerdo a factores económico, culturales, sociales, tecnológicos que varían según el mercado actual.

“CARNIDEM Casa Guillo” es una empresa dedicada a la producción de cárnicos y embutidos; debido a la gran competencia que esta enfrenta surge la necesidad de planificar sus respectivas acciones para determinar ventajas competitivas frente a las mismas, es por ello que se propone la elaboración de un plan estratégico que determine correctamente los objetivos estratégicos, metas, políticas, visión, misión y estrategias.

A continuación en los 3 capítulos se detalla lo siguiente:

CAPITULO I contiene la fundamentación teórica, esta parte de los antecedentes investigativos relacionados con el tema, aquí se elabora el marco teórico que surge a través de la categorización de variables, mencionado así factores y términos que facilitaron la propuesta.

CAPITULO II está conformada por el diagnóstico situacional de la empresa “CARNIDEM Casa Guillo”, mismo que está conformado por el análisis interno y externo, la investigación de mercado, el análisis e interpretación de resultados y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO III está compuesto por el Direccionamiento estratégico propuesto para la empresa “CARNIDEM Casa Guillo” con la finalidad de mejorar sus ventajas competitivas en el mercado local, en este se establece la misión, visión,

valores, objetivos estratégicos, metas, políticas empresariales y las estrategias, el presupuesto general de las mismas, sus respectivos cronogramas y finalmente las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes

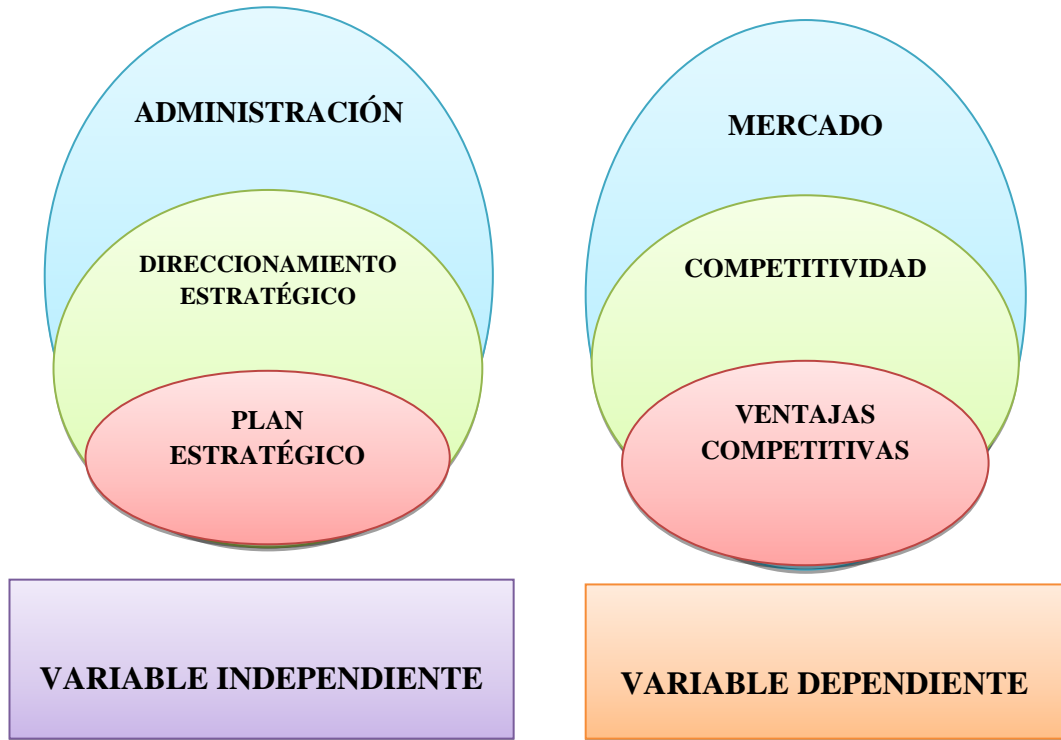
El plan estratégico es un instrumento que le permite a la gerencia contar con una guía debidamente respaldada y documentada con estrategias eficientes que ayuden a disminuir el impacto por los cambios inesperados económicos, sociales y tecnológicos del mercado.

Luego de revisar antecedentes relacionados con el tema de estudio, se toma en cuenta investigaciones tales como: el desarrollo de un “Plan Estratégico para la Empresa Procesos Textiles Llerena” de VALLEJO, Wilma cuyo objetivo es la de mejorar las ventajas competitivas y su conclusión hace referencia a que el Plan Estratégico permite evaluar a la empresa interna y externamente. Su importancia radica en que permite alcanzar de una forma más efectiva y eficiente los objetivos de una organización, creando así un sistema flexible e integrado de objetivos con sus correspondientes estrategias.

Otra investigación relacionada con el tema de estudio es el: “Diseño de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso” realizada por Chacón Chacón Maricela Enriqueta, cuyo objetivo es mejorar la gestión administrativa, una vez que perfecciona el trabajo investigativo la autora concluye que la mejora continua y el logro de ventajas competitivas se logra mediante el desarrollo y aplicación de múltiples estrategias financieras y sociales entre otras, por lo cual considera que un plan estratégico es una herramienta necesaria para el logro y cumplimiento de metas y objetivos.

1.2 Categorías Fundamentales

GRÁFICO 1 : CATEGORIZACIÓN DE VARIABLES



Elaborado por: Investigadoras

1.3 Marco teórico

1.3.1 Administración

A decir de MUÑOZ, María (2010) “La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.” (pág. 298).

Para el concepto de HERNÁNDEZ, Sergio y otros (2011)

“La administración es un conjunto de técnicas, principios y prácticas con visión de futuro universal debido a que la misma se puede

aplicar en todo tipo de organismos, en la cual se debe coordinar recursos de la empresa como económicos, humanos y materiales para formar sistemas racionales de esfuerzo cooperativo para alcanzar propósitos comunes.” (pág. 3)

La administración se define como un conjunto de técnicas y principios que se puede aplicar en todo tipo de organizaciones, en la cual se debe coordinar y designar adecuadamente los recursos de la empresa, estos pueden ser económicos, humanos y materiales para formar sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, y gracias a esto se pueda alcanzar propósitos comunes que individualmente resulta complejo cumplir.

1.3.1.1 Proceso actual de la administración

GRÁFICO 2: PROCESO ADMINISTRATIVO

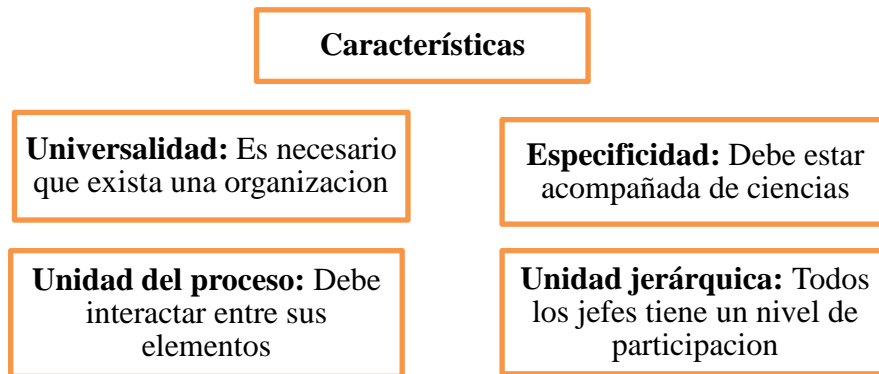


Fuente: HERNÁNDEZ, Sergio; PULIDO, Alejandro “Fundamentos de Gestión Empresarial”
Elaborado por: Investigadoras

- **Planeación:** Es un proceso que abarca el largo plazo (entre 5 a 10 años) y el mediano plazo (entre 1 y 5 años). La cual consiste en la formación de un estado futuro para la organización y con este planear alternativas de acción, evaluarlos y así definir diferentes mecanismos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos con la asignación necesaria de los recursos humanos y físicos para utilizarlos eficientemente.

- **Organización:** Implica la designación y cumplimiento de tareas en base a la jerarquización dentro de la entidad o empresa, pues es importante tener claro qué, cómo, por qué, y para que se realiza el trabajo, mediante esto se alcanza las metas deseadas dentro de la empresa. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para alcanzar un objetivo común.
- **Integración:** Se refiere a las relaciones interpersonales entre funcionarios, ejecutivos y operarios dentro de la organización, enfocando y priorizando el talento humano como un factor irremplazable, ya que ayuda a que se consiga el propósito de la empresa.
- **Dirección:** Consiste en encaminar la organización hacia el logro de un objetivo en común. Mediante la ejecución de los planes y la correcta aplicación de liderazgo los cuales ayudan a guiar correctamente cada uno de los procesos mediante un encargado de cada área o tarea.
- **Control:** Se relaciona con mantener equilibrada a la empresa ya que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas, y los mecanismos utilizados para garantizar el desempeño cumplido con cada una de las reglas y procedimientos de la empresa. Este término tiene una evocación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, o manipulación.

GRÁFICO 3: CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: MUÑOZ, María “Fundamentos de la Administración”
Elaborado por: Grupo de investigación

1.3.2 *Direccionamiento Estratégico*

Al criterio de CASTELLANOS, Oscar (2012), “Es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa permanecer en el mercado.” (Pág. 89)

Indica SAINZ, José (2010)

“Es el proceso mediante el cual las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización”. (pág. 33)

Partiendo desde el punto de vista señalado por los autores, podemos decir que es el proceso mediante el cual la empresa busca la aplicación de un método adecuado para crear un correcto plan estratégico realista, flexible y ejecutable, a su vez ayuda a dirigir las actividades de la empresa y así lograr una posición competitiva

en el mercado, mediante un proceso de seguimiento y verificación de cada una de las actividades debidamente planificadas por el ente regulador de la entidad.

1.3.3 Plan Estratégico

Define SAINZ, José (2012)

“Es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estrategias corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.” (Pág. 85).

Al parecer de THOMPSON, y otros, (2012), “Es una expresión de propósitos estratégicos para agrupar a la organización alrededor de un compromiso inalterable para hacer todo lo que sea necesario con el fin de adquirir los recursos y alcanzar las metas.” (pág. 38)

Se puede mencionar que es un documento claro y conciso elaborado por la gerencia con la colaboración de su respectivo equipo de trabajo, donde se plasma estrategias debidamente respaldadas con acciones, mismo que la empresa organiza en la actualidad con visión a que sean cumplidas en un lapso de tiempo entre 1 y 5 años, y a su vez ayuden al cumplimiento de objetivos y al logro de metas que son la razón de ser de la empresa.

1.3.3.1 Características del plan estratégico

- **Es cuantitativo:** Los objetivos planteados por la organización deberán contener aspectos cuantitativos.

- **Es temporal y actualizable:** Su existencia enmarca claramente plazos específicos en los cuales se deben alcanzar los objetivos propuestos, y a partir de ahí puede empezar una nueva propuesta.
- **Es flexible:** El mercado siempre enfrenta constantes cambios y por ende si una organización toma la decisión de crear un plan estratégico y desea desarrollarlo, debe tener en cuenta que este debe ser flexible y estará abierto a cambios repentinos, pues varios son los factores que pueden cambiar en el transcurso de su ejecución.
- **Es orientado a futuro:** Orienta las acciones que se pretende realizar cotidianamente y las relaciona con las posibilidades que pueden surgir según proyecciones realizadas.
- **Es normativo:** El cumplimiento de objetivos enmarca reglas o políticas que deberán ser cumplidas por el personal que interviene para así lograr eficientemente con las metas planteadas.
- **Es integrador:** La obtención de necesidades prioritarias, la recolección de objetivos y su respectiva aplicación integra a todos y cada uno de los elementos humanos y materiales de la empresa.
- **Es creíble:** Los objetivos se basan en hechos reales y no en supuestos, dejando así de lado espacio para las improvisaciones.
- **Es sencillo:** El plan estratégico se desarrollará de manera clara para que todos los integrantes de la organización entiendan los objetivos y la finalidad que la organización persigue.
- **Es evaluativo:** Todo objetivo debe ser medible, por ende sus resultados pueden verse reflejados de manera cuantitativa para la organización.

1.3.3.2 Ventajas del plan estratégico

- **Elemento de reflexión:** La toma de decisiones abarca a todo el elemento de la organización, pues es el talento humano quien será beneficiado o perjudicado por las mismas, entonces es necesario que estas sean debidamente debatidas entre el personal administrativo y operativo con la finalidad de que se tomen las más apropiadas para el cumplimiento de objetivos.
- **Facilita y justifica la toma de decisiones:** Si existen varias opciones, es común que el personal se apegue a la ejecución de los planes y actividades estratégicas más ventajosas y a su vez se pueda justificar la aplicación de las mismas con resultados inmediatos.
- **Ajusta los recursos disponibles:** El desarrollo de planes estratégicos permite a la gestión administrativa disponer y designar adecuadamente de los recursos, teniendo en cuenta que son un medio necesario para la ejecución de actividades y procesos planificados.
- **Permite detectar oportunidades:** El diagnóstico situacional debe ser analizado y desarrollado de manera permanente, por ende las oportunidades que se presenten para el beneficio de la organización serán evidentes en el momento oportuno, significando así que se pueden aprovechar y crear las estrategias que resulten más convenientes para la misma.
- **Conduce a niveles más altos de rentabilidad:** Si la ejecución del plan estratégico fue el esperado por consiguiente la competitividad de la empresa obtendrá resultados favorables, siendo parte de este los resultados financieros esperados.

1.3.3.3 Elementos del plan estratégico

1.3.3.3.1 Misión

Para HERNÁNDEZ, Sergio; PULIDO, Alejandro (2011). “Es la auto conceptualización de la empresa en sí. Es el objetivo que deben cumplir los productos y servicios en el mercado. La misión debe estar definida en términos del sentido de existencia organizacional para servir a los usuarios o clientes”. (pág. 176)

LERMA, Alejandro, (2012). “Se define como la razón de ser y de existencia de la organización, es decir la carta de presentación ante el público en general”. (pág. 79)

Al diseñar una misión se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

| |
|-------------------------|
| ¿Quiénes somos? |
| ¿ Qué hacemos |
| ¿Para quién lo hacemos? |

1.3.3.3.2 Visión

Define HERNÁNDEZ, Sergio; PULIDO, Alejandro (2011). “Es el conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que traslada la posición que pretende ocupar y las capacidades gerenciales que requiere.” (pág. 177)

Es un parámetro que indica hacia dónde quiere llegar la organización en un determinado período o lapso de tiempo, es decir en aquello en lo que desea convertirse fomentando así el nivel de compromiso del talento humano propio de la entidad. Se recomienda dar respuesta a las siguientes preguntas:

| |
|-----------------------|
| ¿Cómo seremos? |
| ¿Para qué lo haremos? |
| ¿Dónde lo haremos? |

1.3.3.3.3 Valores corporativos

Son las creencias y normas conductuales que se practican dentro del lugar de trabajo, logrando así un clima laboral adecuado, y al mismo tiempo tienen la finalidad de ayudar a cumplir la misión y alcanzar la visión propuestas por la entidad u organización.

1.3.3.3.4 Análisis FODA

Es una herramienta de diagnóstico situacional que ayuda a la empresa a identificar fortalezas y debilidades, mediante el análisis interno de la empresa así como también oportunidades y amenazas mediante el análisis externo; aclarando así el panorama actual de la empresa y facilitando la toma de decisiones.

Análisis interno

Aquí se estudiará los factores internos, aspectos tales como: financieros, humanos, y materiales de la organización, donde se pretende identificar fortalezas y debilidades con las que actualmente cuenta la misma. Para aplicar el análisis interno dentro de una empresa se debe tomar en cuenta varios aspectos y factores que acontecen en las respectivas áreas de la empresa.

Análisis externo

Dentro de este aspecto se estudia la descripción, evaluación de los factores ajenos a la empresa, misma que afectan el desempeño de la organización representando así oportunidades que se pretende aprovechar y amenazas que se desea contrarrestar y así lograr un crecimiento y alto índice de participación en el mercado competitivo. Aquí se analizarán aspectos tales como: Demográficos, Económicos, Socio Culturales y Político Legal.

1.3.3.3.5 Análisis FODA cruzado

Es la matriz que se realiza después de identificar claramente las variables que representan las debilidades y fortalezas así como también las amenazas y oportunidades de la empresa, permite diseñar las acciones estratégicas competitivas que funcionan como base para la elaboración del plan estratégico.

1.3.3.3.6 Objetivos Estratégicos

Representan los resultados que una organización pretende alcanzar al final de período establecido para el plan estratégico, mismos que deben ser plateados de manera cuantitativa con la finalidad de medir los avances esperados mediante su ejecución, estos deben ser plateados tomando en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa y además se relaciona con la misión y visión de la misma.

1.3.3.3.7 Metas

Constituyen los resultados medibles que deberán ser alcanzados en períodos de tiempo establecidos, estas ayudaran determinadamente a cumplir con los objetivos estratégicos propuestos posteriormente, estas deben ser medibles, realistas, relevantes y específicas.

1.3.3.3.8 Políticas

Son las reglas organizacionales específicas diseñadas para que el personal de la empresa cumpla y alcance los objetivos planteadas por la organización. Su incumplimiento podría alterar el direccionamiento de sus objetivos.

1.3.3.3.9 Diseño, evaluación y selección de estrategias

Aquí se define las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la visión. Se debe especificar el uso y la asignación de los recursos. Y responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo?. Para formular las estrategias

puede usarse la Matriz FODA, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la relación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.

Formulación de estrategias

- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos planteados.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión o costo requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

CUADRO 1 : ESQUEMA PARA LAS ESTRATEGIAS

| | |
|--------------------|--|
| ESTRATEGIA: | |
| ACCIONES | |
| POLÍTICA | |
| TIEMPO | |
| RESPONSABLE | |
| COSTO | |

Elaborado por: Investigadoras

1.3.4 Mercado

Define COURT, Eduardo y TARRADELLAS, Joan (2010)

“El mercado se refiere al espacio físico y no físico donde interactúan quienes ofertan y demandan algún tipo de bien o servicio, siendo un mecanismo que reúne a vendedores y compradores, una de sus principales funciones es descubrir el precio, lo que significa que los precios de los valores reflejen la información disponible en la actualidad.” (pág. 3)

A criterio de COLLAZOS, Jesús (2010). “El mercado tiene como finalidad la reunión sistemática de información, el cual pueden inducir o señalar planes de acción, dicho estudio requiere la aplicación de métodos científicos a los problemas inherentes al mercado de bienes y servicios, la información obtenida debe ser cuidadosamente seleccionada.” (pág. 15)

Una empresa puede adelantarse a los cambios constantes que suceden en el mercado, en cuanto a los hábitos de consumo y preferencias del consumidor, mediante un estudio de mercado mismo que permite identificar las estrategias más adecuadas que generen competitividad para la empresa.

El mercado es el lugar donde existe la oferta y demanda de bienes, productos y servicios, a un determinado precio, donde interactúan un grupo de individuos que están dispuestos a negociar las condiciones y formas de pago de la transacción mediante las relaciones comerciales.

1.3.5 Competitividad

Relata HAIDAR, J.I, (2012)

“Es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.”(Pág. 285)

Indica HERNÁNDEZ, Sergio; PULIDO, Alejandro (2011). “La competitividad consiste en desarrollar y sostener capacidades para conquistar la preferencia de los consumidores en los mercados de los productos o servicios, y así generar resultados financieros (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) en los plazos corto, mediano y largo.” (pág. 12)

La competitividad se define como la capacidad para ofrecer un mejor servicio o producto que la competencia y gracias a esto se asume que las empresas podrán tener mayor cuota de mercado ante las organizaciones menos competitivas.

1.3.5.1 Matriz del Perfil Competitivo

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen a un análisis subjetivo en la selección de factores, en la asignación de dichas ponderaciones se debe realizar de forma cuidadosa ya que de esto depende la toma de decisiones.

Para la elaboración de la MPC se tomara en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe calificar a cada una de las empresas que se están analizando.
- Se obtiene un total ponderado para cada una de las empresas.

- Se comparan los resultados ponderados de cada una de las empresas y se define la posición competitiva.

Ponderación

Sin importancia: Hasta 0

Muy importante: Hasta 1

Calificación:

1= Debilidad principal

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza principal

1.3.6 Ventajas competitivas

Relata CHARLES W. Lamb, (2009)

“Es un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia. Es el factor o los factores que provocan que los clientes sean leales y superiores a la empresa y no a la de la competencia. Hay dos tipos de ventajas competitivas: costo, diferenciación, de productos/ servicios y estrategias de nicho.” (pág. 120)

A criterio de THOMPSON, y otros, (2012). Proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo. (pág. 74)

Es el conjunto de atributos, cualidades y virtudes que presenta un determinado producto, considerado como únicos en el mercado, ya que el conjunto de atributos

logran diferenciarlo del resto de empresas que ofertan la misma gama de productos, con la finalidad de lograr que los clientes prefieran un producto de una empresa específica por encima de la competencia, creando así captación y fidelización de consumidores y clientes.

Las ventajas competitivas se pueden lograr mediante las estrategias genéricas de Michael Porter:

- ✓ **Liderazgo en costos globales:** Aquí se busca la máxima reducción posible en los costos y un control riguroso en gastos fijos y variables, es decir minimizar todos los costos y gastos debidamente posibles pero sin olvidar descuidar la calidad del producto a la cual el consumidor está acostumbrada, pues es necesario entender que lo que se busca es incrementar y no disminuir las ventas de los productos que se pretende oferta al mercado.
- ✓ **Diferenciación:** Es la esencia de la competitividad y hace referencia a los atributos adicionales en el producto que se oferta, y considerados como únicos en el mercado donde existen productos similares, por ende la variación de consumo se activará, para esta estrategias los costos ya son menores y así se ofrece un precio justo a los competidores.
- ✓ **Enfoque o concentración:** El liderazgo en costos y la diferenciación abren paso para que la empresa se concentre en un solo segmento o nicho específico de mercado, donde puede ofertar toda su gama o una línea específica de productos. Es decir esta va dirigida a un solo segmento, mientras que la diferenciación y el liderazgo en costos globales puede ser aplicado en toda la industria.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA “EMPRESA DE CÁRNICOS Y EMBUTIDOS CARNIDEM CASA GUILLO”

1.1 Razón social

Es una empresa establecida como Sociedad Anónima, reconocida y autorizada por la Súper Intendencia de Compañías, dedicada a la producción y comercialización de productos y elaborados cárnicos, calificada con la Norma ISO 9001-2000 y las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), mismas que garantizan un proceso de calidad y productos aptos para el consumo.

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Casa Guillo” 2006-2010

1.2 Misión

CASA GUILLO se dedica a producir y comercializar elaborados cárnicos, preparados con las mejores materias primas y procedimientos que garanticen total seguridad sanitaria y una adecuada rentabilidad.

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Casa Guillo” 2006-2010

1.3 Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional en el sector de elaborados cárnicos y embutidos, incrementando nuestra participación y reconocimiento en el mercado con productos de calidad que brindan seguridad sanitaria. Siempre enfocados en la satisfacción del cliente.

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Casa Guillo” 2006-2010

1.4 Valores corporativos

Los valores corporativos que la empresa de cárnicos y embutidos “CARNIDEM Casa Guillo” practica son:

- **Respeto:** Es la consideración e interés por el orden jerárquico, de la organización.
- **Responsabilidad:** Son las obligaciones y actividades designadas dentro de su campo ocupacional.
- **Puntualidad:** En los horarios, fechas y compromisos establecidos por la empresa y sus órdenes de producción.
- **Compromiso:** Representa la iniciativa del trabajo en equipo que a su vez impulsa el logro de la visión empresarial.

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Casa Guillo” 2006-2010

1.5 Actividad

Se dedica a producir y comercializar elaborados cárnicos y embutidos, preparados con las mejores materias primas y procedimientos que garanticen total seguridad sanitaria y así logra captar y fidelizar clientes.

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Casa Guillo” 2006-2010.

1.6 Reseña histórica

Casa Guillo instruye su actividad en 1990 gracias a la iniciativa de Guillermo Mancheno y su familia quienes vieron en el mercado de embutidos una oportunidad de negocio para incrementar la economía familiar. Este proyecto inicia en su domicilio, donde se procede a elaborar productos de primera calidad, en una planta de producción pequeña, con una capacidad de 250kg al día.

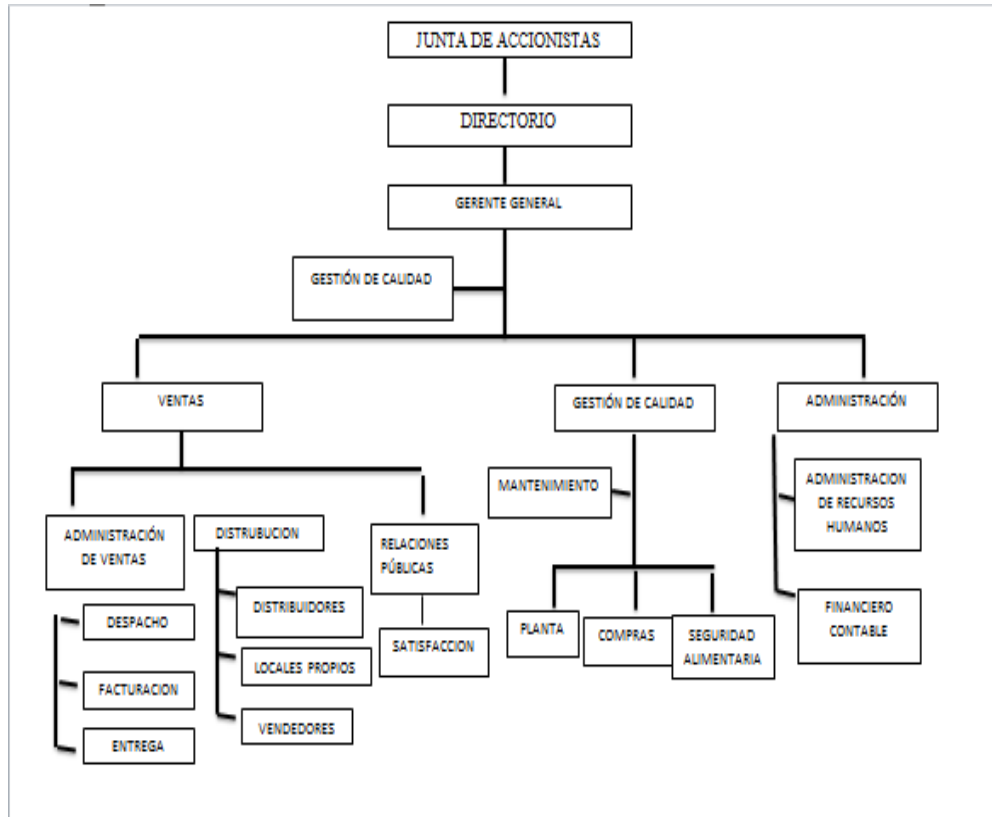
Rápidamente y gracias a la acogida de sus productos en el mercado, en 1996 Casa Guillo construye una nueva planta de producción ubicada en el Valle de los Chillos pero que al poco tiempo también quedaría pequeña.

Desde junio del 2003 y hasta la actualidad Casa Guillo viene trabajando en su nueva planta ubicada en el sector de Lasso, provincia de Cotopaxi, la cual brinda las garantías sanitarias necesarias para la elaboración de alimentos, con una moderna maquinaria y tecnología que permiten producir productos de primera calidad, que satisfacen los más exigentes paladares.

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Casa Guillo” 2006-2010

1.7 Estructura Organizacional

GRÁFICO 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Casa Guillo” 2006-2010

Elaborado por: Las investigadoras

1.7.1 Descripción de Funciones

JUNTA DE ACCIONISTAS

- Designar autoridades como presidente, secretario, consejero y demás miembros de la junta de accionistas.
- Analizar y aprobar los balances y cuentas anuales así como cualquier otro documento presentado por los administradores.
- Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales.

DIRECTORIO

- Cultivar las alianzas estratégicas
- Implementar sistemas de información
- Crear y controlar las políticas para la gestión del personal

GERENCIA GENERAL

- Representar a la empresa en todos los ámbitos administrativos, laborales, judiciales y políticos.
- Administración correcta de montos establecidos para el mejoramiento de la empresa.
- Planear, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades ejecutadas por uno de los empleados.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Administrar los respectivos costos y presupuestos de ventas en colaboración con el departamento de contabilidad.
- Realizar una planificación en las ventas
- Relacionarse directamente con los distribuidores y minoristas.

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- Cumplimiento de las normas de calidad
- Verificación de regulación de normas de calidad
- Registros sanitarios para cada uno de los productos elaborados por la empresa.
- Realizar el control exhaustivo de calidad
- Mantenimiento de la maquinaria para evitar, reducir y en su caso reparar las falencias de las mismas.
- Planeación y control de la producción
- Análisis y selección de proveedores

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

- Contratación del personal mediante un procedimiento de reclutamiento
- Análisis y evaluación de sueldos y salarios
- Realizar la contratación necesaria para las capacitaciones del personal

DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS




- Medir el nivel de aceptación de los productos que oferta la empresa.
- Diseño de locales.

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa “Casa Guillo” 2006-2010

1.8 Portafolio de Productos

La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos, mismos que garantizan calidad y precios competitivos en el mercado, tales como:

CUADRO 2 : PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

| EMBUTIDOS | DESCRIPCIÓN | IMAGEN |
|-----------|-------------------------------|---|
| Jamón | Jamón cocido sin grasa |  |
| Mortadela | Embutido cocido de pasta fina |  |
| Salami | Carne molida de cerdo y res |  |

| | | |
|----------------------------|---------------------------------------|---|
| Pepperoni | Carne molida de cerdo y pimienta |  |
| Pernil | Pierna de cerdo condimentada horneada |  |
| Salchicha frankfruter | Carne cerdo y res |  |
| Salchicha vienesa | Salchicha cocida y ahumada |  |
| Salchicha de pollo | Embutido en tripa artificial |  |
| Recortes embutidos | Mezcla de embutidos |  |
| Enrollado de cerdo y pollo | Carne curada y horneada |  |

Fuente: Portafolio de productos elaborados en la Empresa “Casa Guillo”
Elaborado por: Investigadoras

1.9 Área de Mercadeo

Los productos que ofrece “CARNIDEM Casa Guillo” están dirigidos a todo tipo de consumidores tales como niños, jóvenes, adultos que consumen cárnicos y embutidos de res, cerdo, pollo y que son productos nutritivos que aportan con los ingredientes necesarios para la alimentación diaria dentro de la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga y de otras partes del país ya que la empresa se está

extendiendo a nivel nacional, en ciudades como Guayaquil, Quito, Riobamba, Ambato, Santo Domingo debido a la gran acogida en estos rincones del país.

Fuente: Registro de clientes de la Empresa “Casa Guillo”

1.10 Portafolio de Clientes

Hace referencia a las personas u organizaciones que adquieren el producto de manera constante, así se menciona que “CARNIDEM Casa Guillo” cuenta con una amplia gama de clientes, a continuación se menciona a los principales:

CUADRO 3: PORTAFOLIO DE CLIENTES

| CLIENTES | % DE PARTICIPACIÓN |
|-------------------------------|--------------------|
| MAMA MICHE STEAK HOUSE | 15% |
| LA FINCA | 20% |
| RECEPCIONES LÓPEZ Y LÓPEZ | 5% |
| EL FOGÓN | 10% |
| EL BAMBÚ | 12% |
| RICO POLLO | 30% |
| Otros | 8% |
| TOTAL DE PARTICIPACIÓN | 100% |

Fuente: Portafolio de clientes de la Empresa “Casa Guillo”

Elaborado por: Investigadoras

1.11 Portafolio de Proveedores

Hace referencia a las empresas que entregan la materia prima para la elaboración y producción de embutidos, cumpliendo con estándares de calidad requeridas por Casa Guillo, entre los principales proveedores se menciona a:

CUADRO 4 : PORTAFOLIO DE PROVEEDORES

| PROVEEDOR | MATERIA PRIMA |
|---------------------------|---------------|
| GRANJA LAS MERCEDES | CERDO |
| GRUPOR | CERDO |
| AVITALS | POLLO |
| SR. YANEZ | RES |
| ADIMAC | ADITIVOS |
| CASA COMERCIAL ALMEIDA | ADITIVOS |
| QUIFATEX | ADITIVOS |
| ALITECNO | EMPAQUE |
| LAREZA | CONDIMENTOS |

Fuente: Portafolio de proveedores de la Empresa “Casa Guillo”
Elaborado por: Investigadoras

1.12 Análisis Situacional

La siguiente información necesaria para la elaboración del análisis situacional de la Empresa de Cárnicos y Embutidos CARNIDEM “Casa Guillo” se obtuvo mediante la aplicación de una entrevista al Gerente General de la misma; así como también se manejó una ficha de observación que ayudó a determinar la situación actual de la empresa tanto en el espacio y distribución físico como el posicionamiento en el mercado.

1.12.1 Análisis Interno

CUADRO 5 : NOMENCLATURA DEL ANÁLISIS INTERNO

| NOMENCLATURA | |
|----------------|---|
| A.I.V | Análisis Interno Ventas |
| A.I.G.C | Análisis Interno Gestión de Calidad |
| A.I.A | Análisis Interno Administración |
| A.I.R.P | Análisis Interno Relaciones Publicas |

CUADRO 6: CATEGORIZACIÓN ANÁLISIS INTERNO

| | Categorización | Significado |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 1 | GF | Gran Fortaleza |
| 2 | F | Fortaleza |
| 3 | E | Equilibrio |
| 4 | D | Debilidad |
| 5 | GD | Gran Debilidad |

CUADRO 7 : ANÁLISIS INTERNO DE VENTAS

| Cód. | Factor | Comportamiento | Impacto | Calificación | | | | | |
|-----------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|--------------|---|---|---|---|----|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| A.I.V.01 | Localización de los puntos de venta | Inadecuada | Bajo rendimiento de locales | | | | | | GD |
| A.I.V.02 | Distribución del producto terminado | Adecuada | Rotación de inventarios | GF | | | | | |
| A.I.V.03 | Posicionamiento en el mercado | Bajo | Bajo crecimiento en las ventas | | | | | | GD |
| A.I.V.04 | Publicidad | Baja | Desconocimiento de la marca | | | | | | GD |

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 8: ANÁLISIS DE GESTIÓN DE CALIDAD

| Cód. | Factor | Comportamiento | Impacto | Calificación | | | | |
|------------|-------------------------------------|----------------|--|--------------|---|---|---|----|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A.I.G.C.01 | Plan de mantenimiento de maquinaria | Existente | Maquinaria en buen estado para la producción | GF | | | | |
| A.I.G.C.02 | Distribución de la Planta | Inadecuado | Desperdicio de tiempo de producción | | | | | GD |
| A.I.G.C.04 | Control de calidad | Eficiente | Productos aptos para el consumo | GF | | | | |
| A.I.G.C.05 | Mano de obra | Calificada | Nivel de competitividad | GF | | | | |
| A.I.G.C.06 | Stock de productos | Adecuado | Clientes satisfechos | | F | | | |
| A.I.G.C.07 | Órdenes de producción | Puntuales | Clientes satisfechos | GF | | | | |
| A.I.G.C.08 | Criadero de cerdos | Propio | Disponibilidad de materia prima propia | | F | | | |
| A.I.G.C.09 | ISO 9001-2000 | Certificada | Sistema de Gestión de calidad | GF | | | | |
| A.I.G.C.10 | Rotación de inventarios | Alta | Eficiencia productiva | GF | | | | |

Fuente: Empresa Casa Guillo
 Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 9: ANÁLISIS INTERNO DE ADMINISTRACIÓN

| Cód. | Factor | Comportamiento | Impacto | Calificación | | | | |
|---------|---------------------------|----------------|-------------------------------------|--------------|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A.I.A.1 | Reclutamiento de personal | Eficiente | Personal idóneo en la empresa | | F | | | |
| A.I.A.2 | Incentivos al personal | Reducidos | Desmotivación personal | | | | D | |
| A.I.A.3 | Capacitación al personal | Constante | Mano de obra calificada | GF | | | | |
| A.I.A.4 | Manejo contable | Eficiente | Administración de recursos adecuada | GF | | | | |
| A.I.A.5 | Insatisfacción laboral | Existente | Inadecuado clima laboral | | | | D | |

Fuente: Empresa Casa Guillo
 Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 10: ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL INTERNO

| CÓD. | FACTOR | CATEGORIZACIÓN | | | | | TOTAL |
|---------|--|----------------|------------|------------|------------|----------------|-------------|
| | | Gran Fortaleza | Fortaleza | Equilibrio | Debilidad | Gran debilidad | |
| AIV1 | Inadecuada localización de los puntos de venta | | | | | ● | 1 |
| AIV2 | Distribución adecuada del producto terminado | ● | | | | | 1 |
| AIV3 | Bajo posicionamiento en el mercado | | | | | ● | 1 |
| AIV4 | Baja publicidad | | | | | ● | 1 |
| AIGC1 | Plan de mantenimiento de maquinaria existente | ● | | | | | 1 |
| AIGC2 | Distribución inadecuada de la Planta | | | | | ● | 1 |
| AIGC3 | Eficiente control de calidad | ● | | | | | 1 |
| AIGC4 | Mano de obra calificada | ● | | | | | 1 |
| AIGC5 | Stock adecuado de productos | | ● | | | | 1 |
| AIGC6 | Puntualidad en ordenes de producción | ● | | | | | 1 |
| AIGC7 | Criadero propio de cerdos | | ● | | | | 1 |
| AIGC8 | Certificación ISO 9001-2000 | ● | | | | | 1 |
| AIGC9 | Alta rotación de inventarios | ● | | | | | 1 |
| A.I.A.1 | Reclutamiento eficiente del personal | | ● | | | | 1 |
| A.I.A.2 | Incentivos reducidos al personal | | | | ● | | 1 |
| A.I.A.3 | Capacitación constante del personal | ● | | | | | 1 |
| A.I.A.4 | Eficiente manejo contable | ● | | | | | 1 |
| A.I.A.5 | Insatisfacción laboral | | | | ● | | 1 |
| | TOTAL | 9 | 3 | 0 | 2 | 4 | 18 |
| | PORCENTAJE TOTAL | 47% | 16% | 0% | 16% | 21% | 100% |

Fuente: Matriz de evaluación de factores internos

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Al interpretar la matriz del micro ambiente de la Empresa “CARNIDEM Casa Guillo” se establece que el 47% pertenece a las grandes fortalezas, para lo cual se puede determinar que el producto terminado es distribuido adecuadamente, existe un plan de mantenimiento para la maquinaria de la empresa, el control de calidad es eficiente, la mano de obra es calificada, la puntualidad en las ordenes de producción, la certificación de la Norma ISO 9001-2000, la alta rotación de inventarios, la capacitación constante al personal y el eficiente manejo contable; mientras que las fortalezas representan el 16% aquí se mencionan factores

relevantes tales como: la puntualidad de los proveedores, el stock adecuado de productos, la existencia de un criadero propio de cerdos y el reclutamiento eficiente de personal; las gran debilidades se hallan en un 16% y son las siguientes: la inadecuada localización de los puntos de ventas, inadecuada de la planta, el bajo posicionamiento del personal debida a la baja publicidad y la distribución inadecuada de la planta; finalmente se menciona las debilidades correspondientes a 21% donde se menciona a los incentivos reducidos al personal y la insatisfacción laboral.

1.12.2 Análisis Externo

1.12.2.1 Macro Ambiente

CUADRO 11: NOMENCLATURA MACRO AMBIENTE

| NOMENCLATURA | |
|---------------------|--|
| A.E.E | Análisis Externo Económico |
| A.E.D | Análisis Externo Demográfico |
| A.E.S | Análisis Externo Socio Cultural |
| A.E.P | Análisis Externo Político Legal |

CUADRO 12: CATEGORIZACIÓN MACRO AMBIENTE

| | Categorización | Significado |
|---|-----------------------|--------------------|
| 1 | GO | Gran Oportunidad |
| 2 | O | Oportunidad |
| 3 | E | Equilibrio |
| 4 | A | Amenaza |
| 5 | GA | Gran Amenaza |

1.12.2.2 Factor Económico

Tasa de interés activa

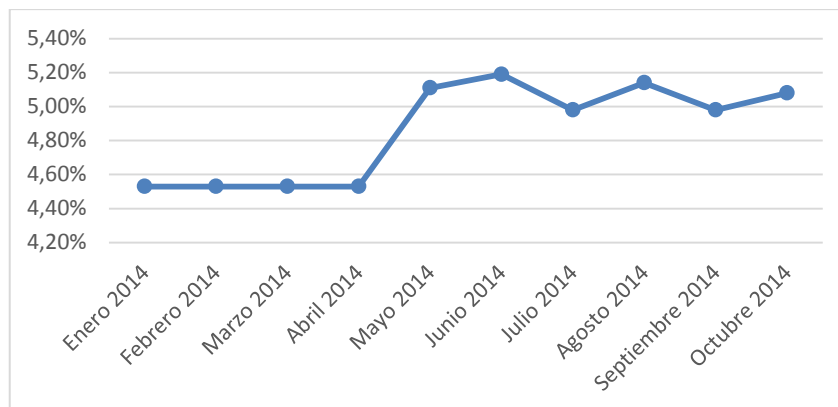
Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

TABLA 1: TASA DE INTERÉS ACTIVA

| Fecha | Valor |
|-----------------|-------|
| Enero 2014 | 8.17% |
| Febrero 2014 | 8.17% |
| Marzo 2014 | 8.17% |
| Abril 2014 | 8.17% |
| Mayo 2014 | 7.64% |
| Junio 2014 | 8.19% |
| Julio 2014 | 8.21% |
| Agosto 2014 | 8.16% |
| Septiembre 2014 | 7.86% |
| Octubre 2014 | 8.34% |

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO 5 TASA DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Investigadoras

Tasa de interés pasiva

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

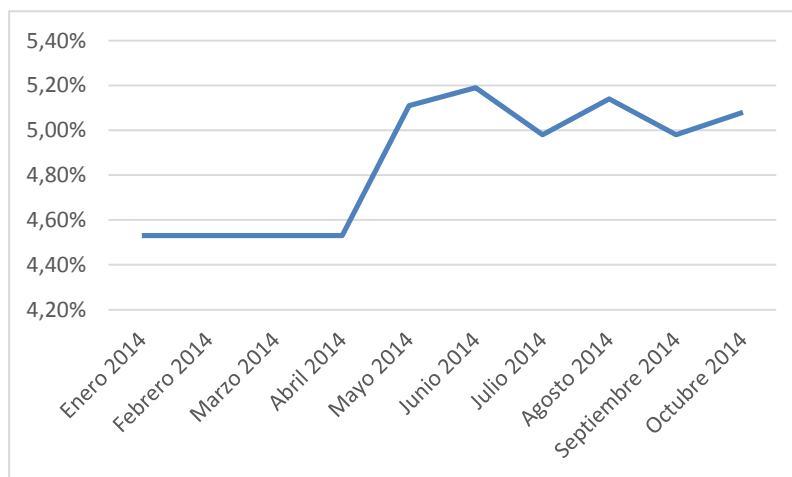
TABLA 2: TASA DE INTERÉS PASIVA

| Fecha | Valor |
|-----------------|-------|
| Enero 2014 | 4.53% |
| Febrero 2014 | 4.53% |
| Marzo 2014 | 4.53% |
| Abril 2014 | 4.53% |
| Mayo 2014 | 5.11% |
| Junio 2014 | 5.19% |
| Julio 2014 | 4.98% |
| Agosto 2014 | 5.14% |
| Septiembre 2014 | 4.98% |
| Octubre 2014 | 5.08% |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO 6: TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Investigadoras

Inflación

Es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. El incremento de los precios beneficia directamente a las empresas ecuatorianas ya que perciben mayores beneficios económicos por sus productos.

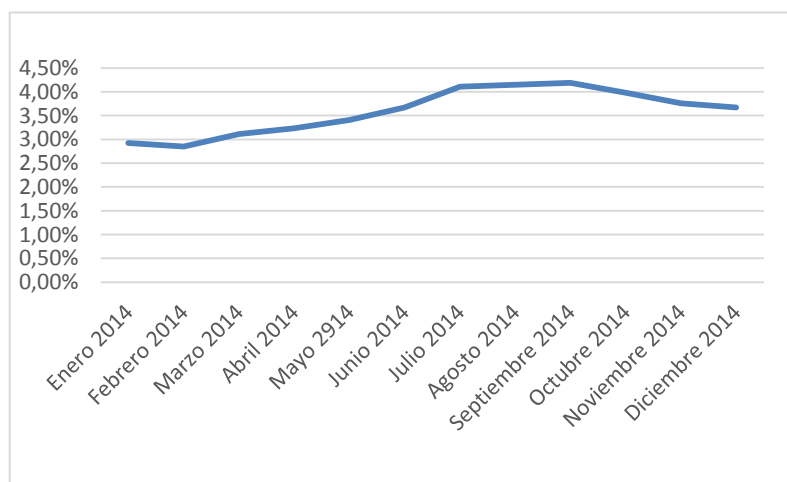
TABLA 3: INFLACIÓN

| Fecha | Valor |
|-----------------|-------|
| Enero 2014 | 2.92% |
| Febrero 2014 | 2.85% |
| Marzo 2014 | 3.11% |
| Abril 2014 | 3.23% |
| Mayo 2014 | 3.41% |
| Junio 2014 | 3.67% |
| Julio 2014 | 4.11% |
| Agosto 2014 | 4.15% |
| Septiembre 2014 | 4.19% |
| Octubre 2014 | 3.98% |
| Noviembre 2014 | 3.76% |
| Diciembre 2014 | 3.67% |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO 7: INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Investigadoras

Producto Interno Bruto (PIB)

Son todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una gestión anual.

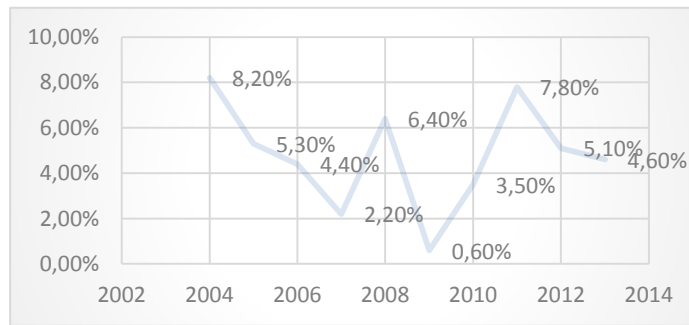
Permitiendo así medir la capacidad de producción del mismo.

TABLA 4: PRODUCTO INTERNO BRUTO

| Fecha | Variación anual |
|-------|-----------------|
| 2013 | 4,60% |
| 2012 | 5,10% |
| 2011 | 7,80% |
| 2010 | 3,50% |
| 2009 | 0,60% |
| 2008 | 6,40% |
| 2007 | 2,20% |
| 2006 | 4,40% |
| 2005 | 5,30% |
| 2004 | 8,20% |

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Investigadoras

GRÁFICO 8: PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 13: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR ECONÓMICO

| Cód. | Factor | Comportamiento | Impacto | Calificación | | | | |
|-----------|------------------------|----------------|---------------------------------------|--------------|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A.E.F.E.1 | Tasa de interés activa | Variable | Limitación a créditos | | | | A | |
| A.E.F.E.2 | Tasa de interés pasiva | Alta | Oportunidad de ahorro | | O | | | |
| A.E.F.E.3 | Inflación | Variable | Alteración en el precio del producto | | | | A | |
| A.E.F.E.4 | PIB | Descendente | Inestabilidad en la economía del país | | | | A | |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Investigadoras

1.12.2.3 Factor Demográfico

Tamaño de la población.- Según el último censo realizado el 28 de Noviembre del 2010, el INEC manifiesta que el número de habitantes correspondientes a las parroquias urbanas de la ciudad de Latacunga es de 94.142 y se proyecta un incremento en la población correspondiente al 1.75% para los próximos años.

Situación geográfica.- La empresa de cárnicos y embutidos “CARNIDEM Casa Guillo” se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Ciudad de Latacunga Parroquia Tanicuchí, Sector Lasso, ubicada en Km 1 ½ vía a Quito se encuentra por la antigua panamericana motivo por la cual no es muy conocida ya que no existe mucha concurrencia de vehículos solo acuden antiguos clientes y algunas entidades tienen convenios la mayoría de clientes consumen los productos en los locales comerciales de la ciudad de Latacunga ubicados en las calles Quito y Tarqui y la calle Quijano y Ordoñez y hnas. Páez.

CUADRO 14: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR DEMOGRÁFICO

| Cód. | Factor | Comportamiento | Impacto | Calificación | | | | |
|-----------|------------------------|----------------|-----------------------------|--------------|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A.E.F.D.1 | Tamaño de la población | Ascendente | Crecimiento de la demanda | | O | | | |
| A.E.F.D.2 | Situación geográfica | Alejada | Desconocimiento de la marca | | | | A | |

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadora

1.12.2.4 Factor Político Legal

Normas y registros sanitarios

Son distintas maneras o leyes que rigen al país tanto en la producción o manipulación de todo tipo de alimentos que garantiza que su procedencia sea la adecuada evitando perjudicar la salud del consumidor.

Permisos de Funcionamiento

Son los pagos que la empresa realiza anualmente para la obtención de los permisos de funcionamiento al Municipio y cuerpo de bomberos de la ciudad a la cual corresponde.

Ley Tributaria

Son leyes que norman y regulan las obligaciones que tienen las empresas con el estado, mediante el pago de impuestos que ayudan a la inversión para la mejora del mismo. El organismo regulador encargado de la recaudación de dichos impuestos es el SRI: Mencionando así a:

IVA: Es el Impuesto al Valor Agregado y su tarifa corresponde al 12%, se aplica a todos productos procesados. Los embutidos son considerados como alimentos de primera necesidad y por lo tanto se encuentra dentro de la canasta básica, ya que satisface las necesidades tanto en calorías, proteínas y grasas que el ser humano requiere.

**TABLA 5: COMPONENTES DENTRO DE LA
CANASTA BÁSICA**

| Alimentos | Calorías | Proteínas | Grasas |
|------------------|-----------------|------------------|---------------|
| Carne molida | 468,80 gr | 81,35 gr | 10,69 gr |
| Salchichas | 144,24 gr | 5,55 gr | 13,18 gr |
| Mortadela | 398,81 gr | 23,43 gr | 30,73 gr |

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social

Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 15: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR POLÍTICO LEGAL

| Cód. | Factor | Comportamiento | Impacto | Calificación | | | | |
|-----------|-------------------------------|----------------|---|--------------|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A.E.F.P.1 | Normas y registros sanitarios | Oportuna | Productos de calidad | | O | | | |
| A.E.F.P.2 | Permisos de funcionamiento | Conveniente | Seguridad para clientes internos y externos | | O | | | |
| A.E.F.P.3 | Ley tributaria | Conveniente | Precios accesibles para el consumidor | GO | | | | |

Fuente: Empresa Casa Guillo

Elaborado por: Investigadora

1.12.2.5 Factor Tecnológico

Nuevas Tecnologías: Hace referencia a la maquinaria moderna que puede optimizar recursos, y que se encuentran disponibles en el mercado.

Costos Tecnológicos: Son los precios que se ofertan en el mercado para la maquinaria.

Disponibilidad en el mercado: El mercado ofrece variedad de maquinaria y herramientas para la producción de embutidos y cárnicos en el país.

CUADRO 16: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR TECNOLÓGICO

| Cód. | Factor | Comportamiento | Impacto | Calificación | | | | |
|-----------|------------------------------|----------------|--|--------------|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A.E.F.T.1 | Nuevas tecnologías | Existentes | Mejora de la producción | | O | | | |
| A.E.F.T.2 | Costos tecnológicos | Elevados | Limitan la capacidad de adquisición | | | | A | |
| A.E.F.T.3 | Disponibilidad en el mercado | Extensa | Capacidad de elección de acuerdo a las necesidades de producción | | O | | | |

Fuente: Empresa Casa Guillo

Elaborado por: Investigadora

1.12.2.6 *Micro Ambiente*

CUADRO 17: NOMENCLATURA MICRO AMBIENTE

| NOMENCLATURA | |
|---------------------|-------------------------------------|
| A.E.C | Análisis Externo Clientes |
| A.E.C | Análisis Externo Competencia |
| A.E.P | Análisis Externo Proveedores |

CUADRO 18: CATEGORIZACIÓN MICRO AMBIENTE

| | Categorización | Significado |
|---|-----------------------|--------------------|
| 1 | GO | Gran Oportunidad |
| 2 | O | Oportunidad |
| 3 | E | Equilibrio |
| 4 | A | Amenaza |
| 5 | GA | Gran Amenaza |

Clientes

La variedad de oferta de bienes y servicios, exige a las pequeñas, medianas y grandes empresas a diseñar estrategias competitivas distintas a la de la competencia, con la finalidad de captar y retener a los clientes.

En la actualidad la satisfacción del cliente representa la clave fundamental para la existencia y permanencia de un negocio, pues es el único capaz de medir el nivel del servicio que se pretende ofrecer, ya que sin compromiso se expresa libremente y otorga opiniones sobre la empresa; hecho que resultará como base de información para el mejoramiento de un producto o servicio.

Casa Guillo cuenta con dos tipos de clientes:

Los clientes internos gozan de privilegios tales como descuentos en sus compras, mismas que impulsan no solo el trabajo que realizan en la empresa sino además la adquisición de los diversos productos producidos en la misma. Los clientes externos también se ven beneficiados por la empresa, puesto que si cumplen con un monto establecido en compras se les brinda un porcentaje de descuento considerado únicamente los precios de fábrica.

CUADRO 19: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR CLIENTES (CL)

| Cód. | Factor | Comportamiento | Impacto | Calificación | | | | |
|------|------------------------|----------------|----------------------------|--------------|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CL 1 | Portafolio de clientes | Fijos | Pedidos de productos fijos | | O | | | |
| CL 2 | Gustos y preferencias | Exigentes | Análisis del mercado | | O | | | |
| CL 3 | Clientes | Satisfechos | Fidelización de clientes | | O | | | |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Proveedores

El éxito de una empresa depende de sus proveedores ya que el servicio que ellos ayudan para que la empresa ofrezca productos de calidad; “CARNIDEM Casa Guillo” cuenta con proveedores de materia prima e insumos muy reconocidos dentro de la industria alimenticia los cuales ofrecen productos de calidad según las normas ISO e INEN.

De esta manera los proveedores nos ofrecen facilidades de pago, créditos, tiempo de entrega puntual y calidad en la materia prima e insumos, factores que facilitan índices de competitividad en el mercado.

CUADRO 20: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR PROVEEDORES

(PR)

| Cód. | Factor | Comportamiento | Impacto | Calificación | | | | |
|------|---------------------------|----------------|-----------------------------------|--------------|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PR 1 | Entrega de Materia Prima | Puntual | Disponibilidad de materia prima | GO | | | | |
| PR 2 | Portafolio de proveedores | Diversa | Acceso a materia prima de calidad | | O | | | |
| PR 3 | Condiciones de pago | Crédito | Facilidades de pago | | O | | | |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Competencia

Existen muchas empresas que se dedican a la producción de cárnicos y embutidos en la ciudad de Latacunga las cuales llegaron a cubrir el nicho de mercado existente: ofertando su producto de diversas formas como la publicidad por varios medios de comunicación y sobre todo con promociones y descuentos.

Para “CARNIDEM Casa Guillo” conocer su competencia es fundamental, ya que a través de ello se conoce que fortalezas y limitaciones poseen cada uno de sus rivales de esa forma se puede incrementar estrategias que permitan tener capacidad de competir. Se menciona que su principal competencia es Don Diego, La Madrileña, y la nueva aparición de embutidos Don Jorge, entre otros.

**CUADRO 21: ANÁLISIS EXTERNO FACTOR COMPETENCIA -
(CO)**

| Cód. | Factor | Comportamiento | Impacto | Calificación | | | | |
|------|----------------------------------|----------------|-------------------------------|--------------|---|---|---|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Co 1 | Precios | Competitivos | Captación de clientes | | | | A | |
| Co 2 | Publicidad | Alta | Posicionamiento en El mercado | | | | A | |
| Co 3 | Aparición de nuevos competidores | Ascendente | Mayor competitividad | | | | A | |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

TABLA 6: MATRIZ PERFIL EXTERNO

| COD. | FACTOR | Categorización | | | | | TOTAL |
|-------|-----------------------------------|------------------|-------------|------------|------------|--------------|-------------|
| | | Gran oportunidad | Oportunidad | Equilibrio | Amenaza | Gran amenaza | |
| AEFE1 | Tasa de interés activa alta | | | | ● | | 1 |
| AEFE2 | Tasa de interés pasiva alta | | ● | | | | 1 |
| AEFE3 | Inflación variable | | | | ● | | 1 |
| AEFE4 | PIB descendente | | | | | ● | 1 |
| AEFD1 | Aumento de la población | | ● | | | | 1 |
| AEFD2 | Situación geográfica alejada | | | | ● | | 1 |
| AEFP1 | Normas y registros sanitarios | | ● | | | | 1 |
| AEP2 | Permisos de funcionamiento | | ● | | | | 1 |
| AEFP3 | Ley Tributaria | ● | | | | | 1 |
| AEFT1 | Nuevas tecnologías | | ● | | | | 1 |
| AEFT2 | Costos tecnológicos elevados | | | | ● | | 1 |
| AEFT3 | Disponibilidad en el mercado | | ● | | | | 1 |
| CL1 | Portafolio de clientes fijos | | ● | | | | 1 |
| CL2 | Gustos y preferencias | | ● | | | | 1 |
| CL3 | Clientes satisfechos | | ● | | | | 1 |
| PR1 | Entrega puntual de materia prima | ● | | | | | 1 |
| PR2 | Portafolio de proveedores diversa | | ● | | | | 1 |
| PR3 | Condiciones de pago a crédito | | ● | | | | 1 |
| CO1 | Precios competitivos | | | | ● | | 1 |
| CO2 | Publicidad alta | | | | ● | | 1 |
| CO3 | Aparición de nuevos competidores | | | | ● | | 1 |
| | TOTAL | 2 | 11 | 0 | 7 | 1 | 21 |
| | PORCENTAJE | 10% | 55% | % | 35% | 5% | 100% |

Fuente: Matriz de evaluación de factores externos

Elaborado por: Investigadoras

Interpretación

Al interpretar la Matriz del Micro Ambiente de la empresa “CARNIDEM Casa Guillo” se establece que el 10% pertenecen a las Gran Oportunidades para lo cual se mencionan factores tales como: la ley tributaria conveniente para la venta de embutidos y la entrega puntual de materia prima por parte de los proveedores; Mientras que las Oportunidades se encuentran en un 55% mencionando a la tasa de interés pasiva alta, el aumento de la población, las normas y registros sanitarios, los permisos de funcionamiento, las nuevas tecnologías, la disponibilidad de tecnología en el mercado, el portafolio de clientes fijos, los gustos y preferencias exigentes, y los clientes satisfechos y las condiciones de pago a crédito ofrecidos por los proveedores ; las Amenazas se encuentran en un 35% aquí se analizan aspectos como la tasa de interés activa alta, la inflación variable, la situación geográfica de la empresa alejada, los costos elevados de la tecnología, los precios de la competitivos y la publicidad alta de la competencia así como también la aparición de nuevos competidores; además se menciona a las Gran Amenazas correspondiente al 5% representado por el PIB descendente.

1.13 MATRIZ FODA

CUADRO 22: ANÁLISIS FODA

| ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO | |
|---|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| F1. Distribución adecuada del producto terminado | D1. Inadecuada localización de puntos de venta |
| F2. Existencia de un plan de mantenimiento para la maquinaria | D2. Bajo posicionamiento en el mercado |
| F3. Eficiente control de calidad | D3. Baja publicidad |
| F4. Mano de obra calificada | D4. Distribución inadecuada de la Planta |
| F5. Stock adecuado de productos | D5. Incentivos reducidos al personal |
| F6. Puntualidad en ordenes de producción | D6. Insatisfacción laboral |
| F7. Criadero propio de cerdos | |
| F8. Certificación del ISO 9001-2000 | |
| F9. Alta rotación de inventarios | |
| F10. Reclutamiento eficiente de personal | |
| F11. Capacitación constante del personal | |
| F12. Eficiente manejo contable | |
| ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| O1. Tasa de interés pasiva alta | A1. Tasa de interés activa variable |
| O2. Aumento de la población | A2. Inflación variable |
| O3. Normas y Registros Sanitarios | A3. PIB descendente |
| O4. Permisos de funcionamiento | A4. Situación geográfica alejada |
| O5. Ley Tributaria conveniente | A5. Costos elevados de tecnología |
| O6. Nuevas Tecnologías | A6. Precios competitivos |
| O7. Disponibilidad de tecnología en el mercado | A7. Publicidad alta |
| O8. Portafolio de clientes fijos | A8. Aparición de nuevos competidores |
| O9. Gustos y preferencias exigentes | |
| O10. Clientes satisfechos | |
| O11. Entrega de materia prima puntual | |
| O12. Portafolio de proveedores diversos | |
| O13. Condiciones de pago convenientes | |

Fuente: Análisis interno- Análisis externo

Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 23: FODA CRUZADO

| FACTORES | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|--|
| <p align="center">FACTORES INTERNOS</p> <p align="center">FACTORES EXTERNOS</p> | <p>F1. Distribución adecuada del producto terminado.</p> <p>F2. Existencia de un plan de mantenimiento para la maquinaria.</p> <p>F3. Eficiente control de calidad</p> <p>F4. Mano de obra calificada</p> <p>F5. Stock adecuado de productos</p> <p>F6. Puntualidad en ordenes de producción</p> <p>F7. Criadero propio de cerdos</p> <p>F8. Certificación del ISO 9001-2000</p> <p>F9. Alta rotación de inventarios</p> <p>F10. Reclutamiento eficiente de personal</p> <p>F11. Capacitación constante del personal</p> <p>F12. Eficiente manejo contable</p> | <p>D1. Inadecuada localización de puntos de venta</p> <p>D2. Bajo posicionamiento en el mercado</p> <p>D3. Baja publicidad</p> <p>D4. Distribución inadecuada de la Planta</p> <p>D5. Incentivos reducidos al personal</p> <p>D6. Insatisfacción laboral</p> |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| <p>O1. Tasa de interés pasiva alta</p> <p>O2. Aumento de la población</p> <p>O3. Normas y Registros Sanitarios</p> <p>O4. Permisos de funcionamiento</p> <p>O5. Ley Tributaria conveniente</p> <p>O6. Nuevas Tecnologías</p> <p>O7. Disponibilidad de tecnología en el mercado</p> <p>O8. Portafolio de clientes fijos</p> <p>O9. Gustos y preferencias exigentes</p> <p>O10. Clientes satisfechos</p> <p>O11. Entrega de materia prima puntual</p> <p>O12. Portafolio de proveedores diversos</p> <p>O13. Condiciones de pago convenientes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Implantar la Norma ISO 22000-2005 para garantizar la inocuidad de productos al consumidor (F3, F4, F8 O3). | <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar los productos en redes sociales y premiar a las recetas más creativas con la finalidad de elevar el posicionamiento en el mercado y fidelizar clientes (D2, D3, O2, O9). |

| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
|---|--|--|
| <p>A1. Tasa de interés activa variable</p> <p>A2. Inflación variable</p> <p>A3. PIB descendente</p> <p>A4. Situación geográfica alejada</p> <p>A5. Costos elevados de tecnología</p> <p>A6. Precios competitivos</p> <p>A7. Publicidad alta</p> <p>A8. Aparición de nuevos competidores</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos productos con sus respectivas presentaciones segmentando los diversos tipos de consumidores potenciales (F3, F4, F6, A6, A8) • Entrega de pedidos a domicilio (F1,F5,F9, A4, A8) | <ul style="list-style-type: none"> • Fijar plazos y condiciones predeterminadas para el cobro de la cuota de franquicia a los distribuidores de Casa Guillo (D2, A6) • Definir precios para los distribuidores minoritarios en base a los costos y márgenes de utilidad de cada producto (D2,D3,A6,A8) |

Fuente: Matriz FODA
Elaborado por: Investigadoras

1.13.1 Matriz del Perfil Competitivo

Aquí se identifican a los principales competidores que tiene “CARNIDEM Casa Guillo”, y su respectiva participación en factores claves de éxito, mencionando así a los competidores locales y analizando la posición competitiva de las dos primeras empresas, debido a su nivel de posicionamiento en el mercado:

- ✓ “Don Diego”
- ✓ “La Madrileña”
- ✓ “Juris”
- ✓ “Don Jorge”

A continuación se especifica el porcentaje de participación que tiene cada una de las principales empresas locales que se dedican a la elaboración de embutidos, incluyendo la participación de Casa Guillo.

Tabla 7: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO

| EMPRESA | PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO |
|--------------|-----------------------------|
| Don Diego | 25% |
| La Madrileña | 12% |
| Juris | 30% |
| Don Jorge | 10% |
| Casa Guillo | 15% |
| Otros | 8% |
| Total | 100% |

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Las investigadoras

Para la elaboración de la matriz se utilizó a los competidores potenciales de Casa Guillo basados en los resultados obtenidos con el porcentaje de participación en el mercado.

TABLA 8: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

| FACTORES DE ÉXITO |  CASA GUILLO | | |  JURIS | |  DON DIEGO | |
|-------------------------------|--|--------------|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|
| | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
| Infraestructura | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Posicionamiento en el mercado | 0,2 | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 | 2 | 0,4 |
| Ubicación Geográfica | 0,12 | 2 | 0,24 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 |
| Precios | 0,12 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| Calidad | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 |
| Variedad | 0,08 | 4 | 0,29 | 4 | 0,32 | 3 | 0,27 |
| Publicidad | 0,08 | 1 | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| Innovación | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Servicio al cliente | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Fidelización de clientes | 0,05 | 2 | 0,1 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 |
| TOTAL | 1 | 27 | 2,62 | 36 | 3,65 | 27 | 2,65 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadoras

Análisis

En base al análisis de la matriz de perfil competitivo se puede identificar a la competencia directa de Casa Guillo debido a varios factores claves en el mercado. Así se puede mencionar que la empresa PRONACA con su marca de embutidos “Juris” con el 3.65% representa la mayor competencia debido a que prevalece en varios aspectos tales como la infraestructura, posicionamiento en el mercado así como también la respectiva fidelización, “Don Diego” con un total de 2.65% que demuestra índices de competitividad en aspectos claves como los precios de sus productos varios y finalmente “CARNIDEM Casa Guillo” ocupa un tercer lugar con el 2.62%, resaltando aspectos donde su competitividad sobresale así se menciona la excelente atención al cliente, la calidad y variedad de sus productos. Es por ello que se puede definir que “CARNIDEM Casa Guillo” necesita liderar ciertos aspectos para mejorar su ventaja competitiva frente a la competencia directa logrando así un mayor posicionamiento en el mercado así como también la captación y fidelización de clientes.

1.14 Investigación de Mercado

1.14.1 Problema

La Empresa “CARNIDEM Casa Guillo” es una organización dedicada a la producción y comercialización de cárnicos y embutidos dirigidos a los consumidores de la Provincia de Cotopaxi.

Uno de sus principales problemas se relaciona con la falta de planificación en sus actividades, mismas que le impiden generar acciones que ayuden a la empresa a competir con estrategias eficientes que le permitan posicionarse en el mercado nacional y por consiguiente dar solución inmediata a sus necesidades.

Es indispensable en el ámbito competitivo contar con un instrumento que sirva como guía para que cada elemento perteneciente a la organización visualice la

misión que persigue la empresa, por ende cumpla eficientemente el porcentaje de participación que le corresponde, es por ende que el presente trabajo investigativo busca diseñar un plan estratégico que ayude a la empresa a mejorar notablemente sus ventajas competitivas en el mercado.

1.14.2 Planteamiento del Problema

¿El diseño de un plan estratégico permitirá crear ventajas competitivas en la empresa de Cárnicos y Embutidos “CARNIDEM CASA GUILLO”?

1.14.3 Objetivos

1.14.3.1 General

Determinar información útil para la elaboración de estrategias que generen ventaja competitiva para la empresa “CARNIDEM Casa Guillo”, mediante la aplicación del instrumento de investigación.

1.14.3.2 Específicos

- ✓ Conocer gustos y preferencias del consumidor
- ✓ Determinar la principal competencia de “CARNIDEM Casa Guillo”
- ✓ Analizar la información obtenida de manera realista e interactiva en la organización.

1.14.4 Fuentes de Información

Se cuenta con fuentes primarias tales como: información obtenida directamente de la empresa mediante documentos y entrevistas aplicadas a los altos funcionarios, así como también fuentes secundarias tales como: páginas web oficiales del INEN

(Instituto Nacional Ecuatoriano de Normas), ASCRA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) y AGROCALIDAD (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro).

1.14.5 Diseño Metodológico

El presente estudio de mercado tiene como principal objetivo la recolección de información y datos estadísticos que facilite la formulación de estrategias competitivas necesarias que le permitan a la Empresa ‘CARNIDEM Casa Guillo’ competir en el mercado, mediante la mejora de su gestión empresarial.

1.14.6 Tipos de Investigación

Será **descriptiva** porque describe detalladamente los hechos como son observados, mismos que ayudaron a formular estrategias.

Será **explicativa** porque este tipo de estudio busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto

Será **cualitativa** porque tiene como objetivo la descripción y explicación de las cualidades de un problema; que permita conocer diferentes aspectos tales como: las características de los clientes reales y potenciales, sus gustos y preferencias, así como también los tipos de productos que se pretende ofertar.

Será **cuantitativa** ya que se busca cuantificar los datos extraídos con la investigación y, por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico, mediante la realización de encuestas para explorar y entender las motivaciones y comportamientos de individuos.

1.14.7 Métodos de Investigación

Método teórico: Son fundamentales para la comprensión de los hechos, cumplir con los objetivos o dar una respuesta concreta al problema que se identificó en un principio. Logrando así el respaldo de un documento en este caso el plan estratégico que permitan mejorar o crear ventajas competitivas en la empresa.

Método deductivo: Va de las afirmaciones de carácter general hacia afirmaciones particulares, mismas que ayudaran a realizar el análisis del entorno general en el cual se desenvuelve “CARNIDEM Casa Guillo”.

Método inductivo: Va desde aspectos particularidades a generales, permitiendo tener una visión detallada de cada uno de dichos aspectos que interviene en el problema planteado inicialmente.

Método estadístico: Se procederá a realizar la respectiva tabulación de la información y datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento investigativo en este caso la encuesta, misma que facilitará la elaboración de estrategias que deberán ser aplicadas en la empresa “CARNIDEM Casa Guillo”

1.14.8 Población o Universo

En el presente trabajo investigativo se tomará en cuenta la población de las parroquias urbanas de la ciudad de Latacunga dividida por número de hogares, tomando en cuenta a los clientes reales y potenciales de la empresa “CARNIDEM Casa Guillo”

TABLA 9 : POBLACIÓN PROYECTADA PARA EL 2015

| ÍNDICE ANUAL DE CRECIMIENTO POBLACIONAL | AÑOS | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1.75% | 94.142 | 95.789 | 97.465 | 99.171 | 100.906 | 102.672 |

Fuente: INEC
Elaborado por: Investigadoras

TABLA 10: POBLACIÓN URBANA DE LATACUNGA

| | |
|----------------------------|---------|
| Población urbana | 102.672 |
| Total de número de hogares | 25.668 |

Fuente: INEC
Elaborado por: Investigadoras

Para determinar la muestra se tomaron en cuenta el total de la población dividida por hogares de las parroquias urbanas de la ciudad, mismos que se determinan a continuación.

Tabla 11: NÚMERO DE HOGARES DE LAS PARROQUIAS URBANAS EN LATACUNGA

| PARROQUIAS URBANAS | NÚMERO DE HOGARES | % |
|-------------------------------|-------------------|-------------|
| La Matriz | 7.709 | 30% |
| Eloy Alfaro (San Felipe) | 6.424 | 25% |
| Ignacio Flores (La Laguna) | 5.139 | 20% |
| Juan Montalvo (San Sebastián) | 3.341 | 13% |
| San Buenaventura | 3.084 | 12% |
| TOTAL | 25.668 | 100% |

Fuente: INEC
Elaborado por: Investigadoras

1.14.9 Muestra

Al contar con un total de la población extensa, es necesario determinar una muestra que facilite la investigación de campo, y a su vez agilice la aplicación del respectivo instrumento de recolección de información y datos.

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra:

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

E= Error máximo admisible al cuadrado (0.05)

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

$$n = \frac{25668}{(0.0025)(25668-1)+1}$$

$$n = \frac{25668}{(0.0025) (25668)+1}$$

$$n = 394 \text{ encuestas}$$

1.14.10 Plan Muestral

| PARROQUIAS URBANAS | ENCUESTAS A APLICAR | % |
|-------------------------------|---------------------|-------------|
| La Matriz | 118 | 30% |
| Eloy Alfaro (San Felipe) | 99 | 25% |
| Ignacio Flores (La Laguna) | 79 | 20% |
| Juan Montalvo (San Sebastián) | 51 | 13% |
| San Buenaventura | 47 | 12% |
| TOTAL | 394 | 100% |

Fuente: INEC

Elaborado por: Investigadoras

1.14.11 Técnicas

Se aplicara encuestas al total de la muestra obtenida en la ciudad de Latacunga.

1.14.12 Instrumentos

Se basa en un cuestionario de preguntas dirigidas a los clientes reales y potenciales de la ciudad de Latacunga con el fin de inferir conclusiones sobre las necesidades de la población de manera que se facilite la formulación de estrategias para el plan estratégico.

1.14.13 Análisis y Tabulación

Se utilizará metodología estadística en la tabulación e interpretación de información y datos.

1.14.14 Análisis e interpretación de resultados

Su objetivo es proporcionar un resumen de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento investigativo que a su vez satisfagan los objetivos de la investigación.

PREGUNTA N°1

¿Indique si en su alimentación incluye productos cárnicos y embutidos?

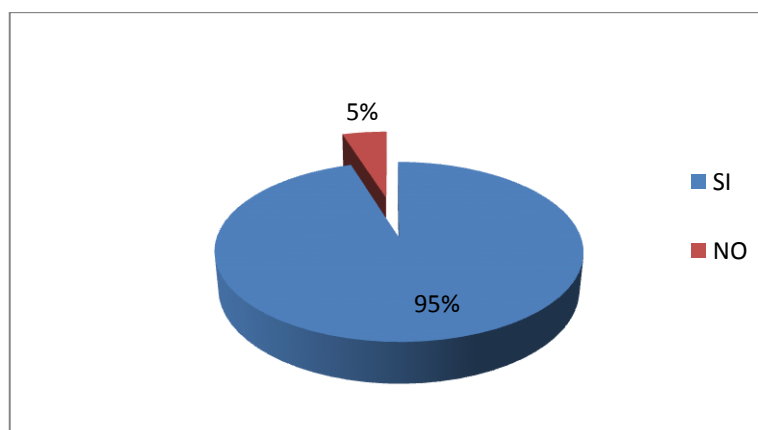
TABLA 12: ALIMENTACIÓN CÁRNICOS Y EMBUTIDOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 375 | 95% |
| NO | 19 | 5% |
| TOTAL | 394 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 9: ALIMENTACIÓN CÁRNICOS Y EMBUTIDOS



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

Del total de los encuestados el 95% manifiesta que incluye productos cárnicos y embutidos en su alimentación diaria, mientras que el 5% no lo hace.

Interpretación

El 95% incluye productos cárnicos y embutidos en su alimentación diaria

PREGUNTA N°2

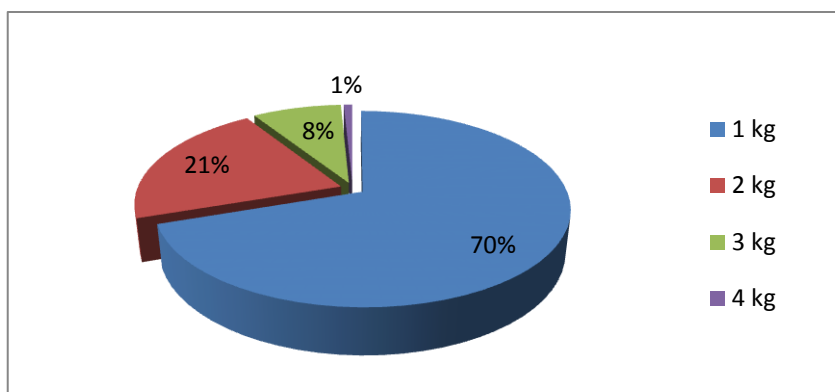
¿Qué cantidad de embutidos consume semanalmente?

TABLA 13: CONSUMO DE EMBUTIDOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| 1 kg | 261 | 70% |
| 2 kg | 79 | 21% |
| 3 kg | 31 | 8% |
| 4 kg | 4 | 1% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 10: CONSUMO DE EMBUTIDOS



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

El total de encuestados manifiesta que su consumo de embutidos semanal es de: el 70% consume 1kg, el 21% consume 2kg, el 8% consume 3kg, y apenas el 1% consume 4 kg.

Interpretación

El 70% consume 1kg de embutidos semanalmente.

PREGUNTANº3

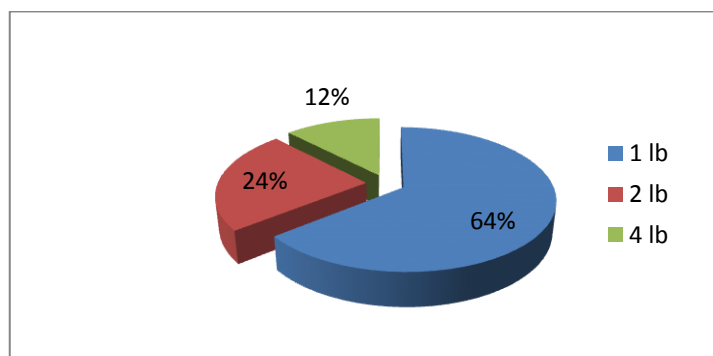
¿Qué cantidad de cárnicos consume semanalmente?

TABLA 14: CANTIDAD DE CONSUMO DE CÁRNICOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| 1lb | 241 | 64% |
| 2lb | 88 | 24% |
| 4lb | 46 | 12% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 11: CANTIDAD DE CONSUMO DE CÁRNICOS



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

La mayor cantidad de consumo semanal en cárnicos es de 1lb con el 64%, mientras que el 23% consume 2lb y finalmente el 12% consume 3 lb a la semana, se aclara que el peso de la carne se manifiesta en libras debido que ese es la medida de consumo habitual.

Interpretación

El consumo de cárnicos semanal es de 1lb con un 64%.

PREGUNTA N°4

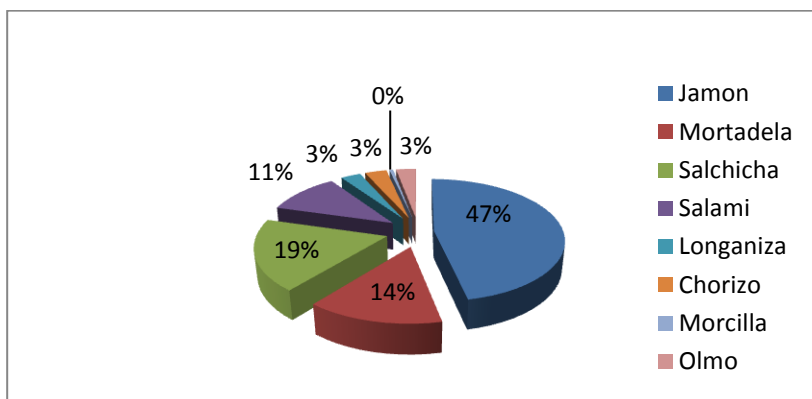
¿Qué tipos de embutidos son de su preferencia?

TABLA 15: TIPOS DE EMBUTIDOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Jamón | 175 | 47% |
| Mortadela | 53 | 14% |
| Salchicha | 70 | 19% |
| Salami | 41 | 11% |
| Longaniza | 12 | 3% |
| Chorizo | 12 | 3% |
| Morcilla | 0 | 0% |
| Olmo | 12 | 3% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 12: TIPOS DE EMBUTIDOS



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

La frecuencia de consumo de embutidos se manifiesta de la siguiente manera: El jamón con el 47%, la mortadela con el 14%, la salchicha con el 19%, el salami con el 11%, la longaniza con el 3%, el chorizo con el 3.2% la morcilla con el 0,5% y el olmo con el 2,9%.

Interpretación

El 74% de encuestados consume frecuentemente el jamón.

PREGUNTA N°5

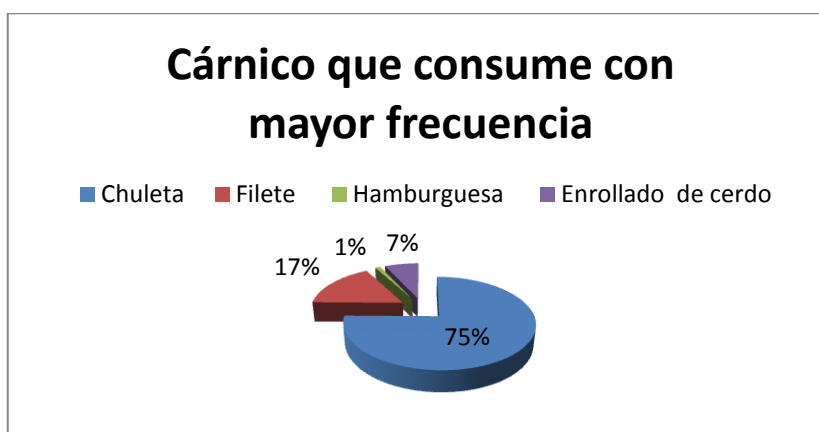
¿Qué tipo de cárnico son de su preferencia?

TABLA 16: CÁRNICO DE PREFERENCIA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|-------------|
| Chuleta | 282 | 75% |
| Filete | 63 | 17% |
| Hamburguesa | 4 | 1% |
| Enrollado de cerdo | 26 | 7% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 13: CÁRNICO DE PREFERENCIA



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

La frecuencia de consumo de cárnicos se establece de la siguiente manera: el 75% consume chuleta, el 17% consume filete, el 1% consume hamburguesa y el 7% consume enrollado de cerdo.

Interpretación

El cárnico de mayor consumo es la chuleta con el 75%.

PREGUNTA N°6

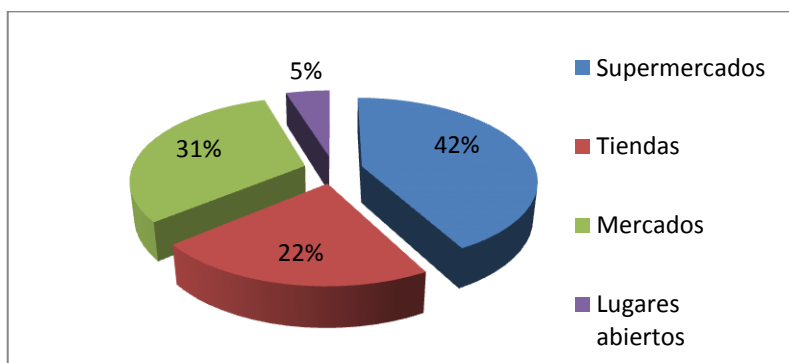
¿Usualmente en qué lugar compra víveres?

TABLA 17: LUGAR DE COMPRA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------|------------|-------------|
| Supermercados | 158 | 42% |
| Tiendas | 82 | 22% |
| Mercados | 117 | 31% |
| Lugares abiertos | 18 | 5% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 14: LUGAR DE COMPRA



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

El 42% compra los víveres en los supermercados, el 22% en tiendas, el 31% en mercados y finalmente el 5% en lugares abiertos (plazas, etc).

Interpretación

El 42% de encuestados adquiere sus víveres en el supermercado.

PREGUNTA N°7

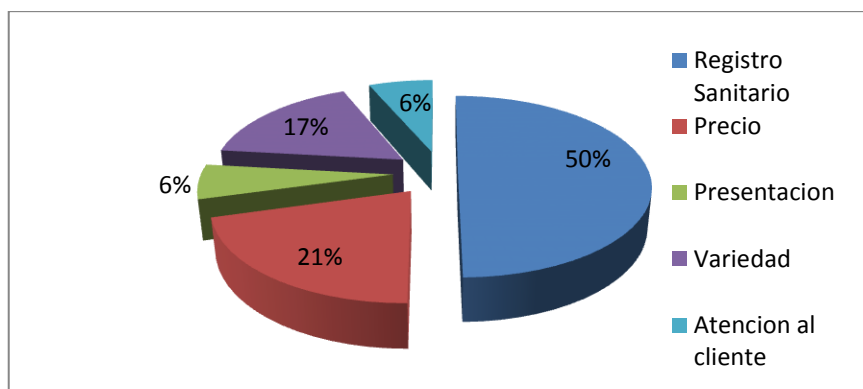
¿Qué factor influye en el momento de escoger una marca de embutidos y cárnicos?

TABLA 18: FACTOR QUE INFLUYE EN LA COMPRA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------|------------|-------------|
| Registro Sanitario | 187 | 50% |
| Precio | 78 | 21% |
| Presentación | 23 | 6% |
| Variedad | 63 | 17% |
| Atención al cliente | 24 | 6% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 15: FACTOR QUE INFLUYE EN LA COMPRA



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

Según los encuestados, al momento de adquirir un producto cárnico o embutido el registro importante es importante para el 50%, el precio para el 21%, la presentación para el 6%, la variedad para el 17% y la atención al cliente para el 6%.

Interpretación

El Registro Sanitario es el factor de mayor influencia con el 50%.

PREGUNTA N° 8

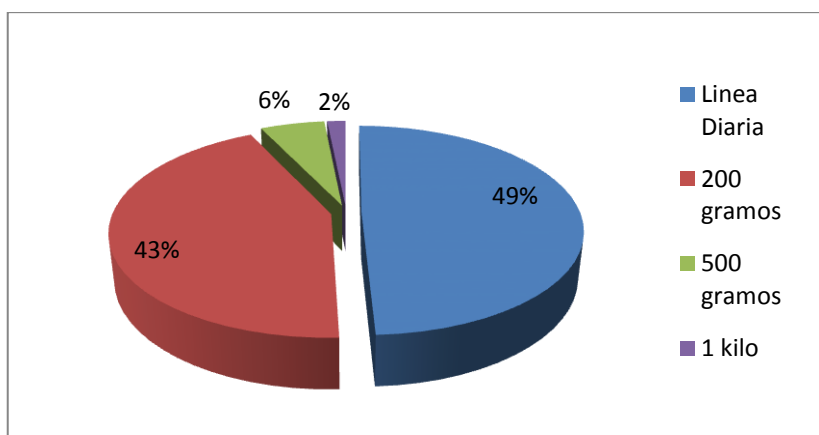
¿En qué presentación le gustaría encontrar los productos de embutidos?

TABLA 19: PRESENTACIÓN DE LOS EMBUTIDOS

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Línea Diaria | 185 | 49% |
| 200 gramos | 163 | 43% |
| 500 gramos | 21 | 6% |
| 1 kilo | 6 | 2% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 16: PRESENTACIÓN DE LOS EMBUTIDOS



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

El 49% considera que la mejor presentación para los embutidos que ofrece Casa Guillo son la línea diaria, mientras que el 43% coincide en una presentación de 200gr, el 6% en una presentación de 500gr, y finalmente el 2% considera que la presentación de 1kilo es adecuada para el consumo.

Interpretación

El 49% considera que la mejor presentación para embutidos es la línea diaria.

PREGUNTA N° 9

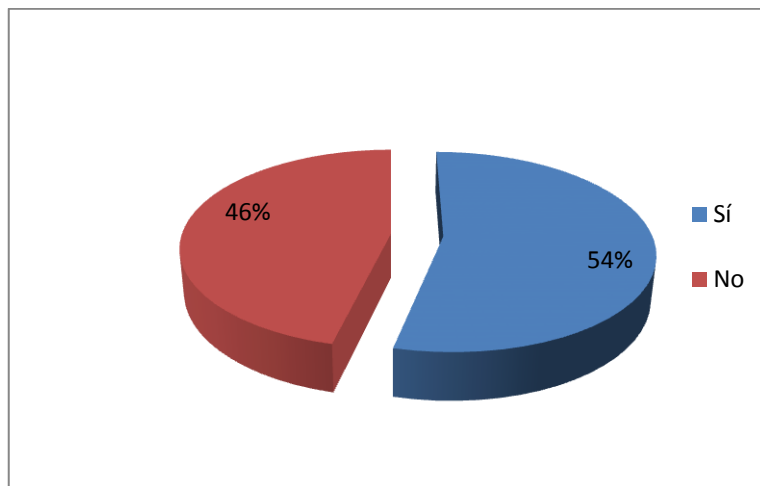
¿Conoce los productos que ofrece Casa Guillo?

TABLA 20: PRODUCTOS DE CASA GUILLO

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 202 | 54% |
| No | 173 | 46% |
| TOTAL | 375 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 17: PRODUCTOS DE CASA GUILLO



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

Del total de encuestados, el 54% manifiesta que conoce los productos que ofrece Casa Guillo, mientras que el 46% no conoce ni ha consumido este tipo de productos.

Interpretación

El 54% conoce los productos de Casa Guillo.

PREGUNTA N°10

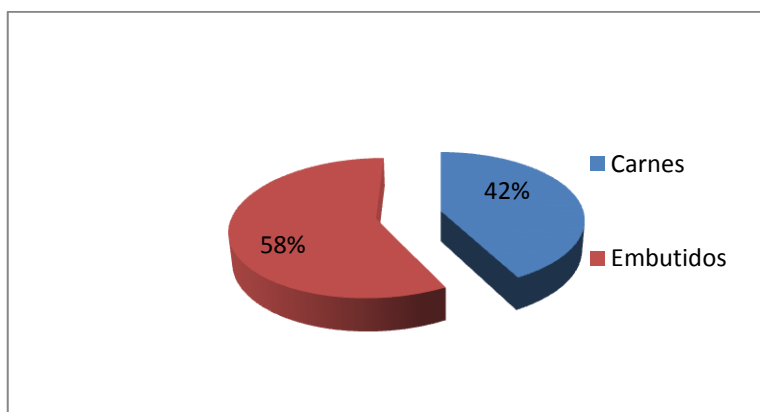
¿Qué productos de Casa Guillo son de su preferencia?

TABLA 21 : PRODUCTOS DE PREFERENCIA

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Carnes | 85 | 42% |
| Embutidos | 117 | 58% |
| TOTAL | 202 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 18: PRODUCTOS DE PREFERENCIA



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

Las carnes son consideradas como el producto de mayor consumo con el 58% y los embutidos con un consumo del 42%.

Interpretación

Los productos de mayor consumo son las carnes con 117 hogares.

PREGUNTA N°11

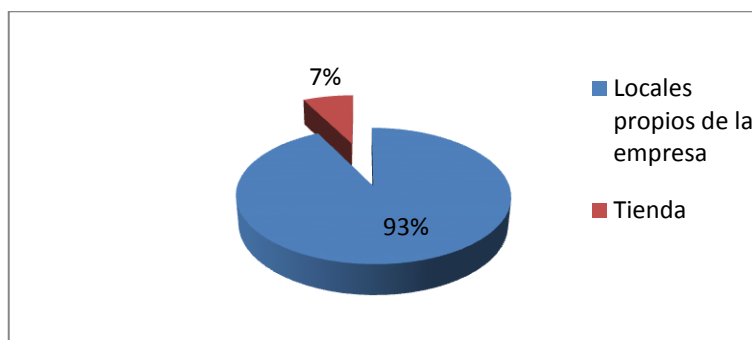
¿En dónde usted adquiere los productos que brinda Casa Guillo?

TABLA 22: LUGAR DE COMPRA DE PRODUCTOS CASA GUILLO

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|-------------|
| Locales propios | 187 | 93% |
| Tiendas | 15 | 7% |
| TOTAL | 202 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 19: LUGAR DE COMPRA DE PRODUCTOS CASA GUILLO



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

Los locales propios son los más visitados al momento de adquirir productos de Casa Guillo con la preferencia del 93% y apenas el 7% adquiere estos productos en tiendas.

Interpretación

El 93% adquiere los productos en los locales propios de Casa Guillo.

PREGUNTA N°12

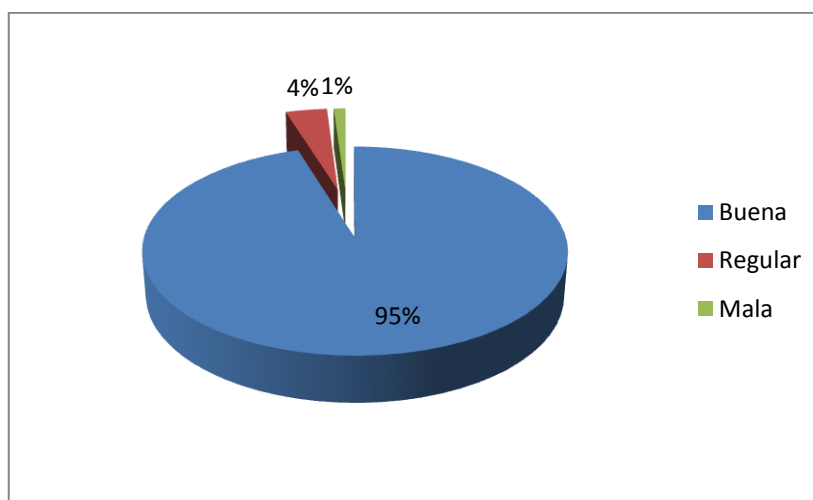
¿Cómo calificaría la atención que se brinda en los locales propios de Casa Guillo?

TABLA 23: ATENCIÓN DE CASA GUILLO

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Buena | 178 | 95% |
| Regular | 7 | 4% |
| Mala | 2 | 1% |
| TOTAL | 187 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 20: ATENCIÓN DE CASA GUILLO



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

La atención que se brinda en los locales propios de Casa Guillo, es buena para el 95%, es regular para el 4% y es mala para el 1%.

Interpretación

El 95% considera que la atención es buena.

PREGUNTA N° 13

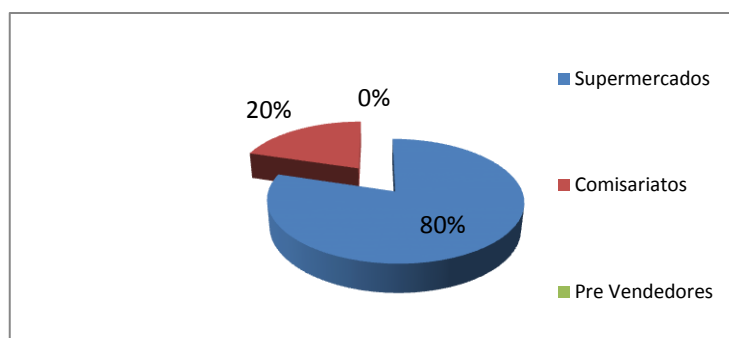
¿En qué lugares considera que se deben ofertar los productos de Casa Guillo?

TABLA 24 : LUGARES PARA OFERTAR LOS PRODUCTOS DE CASA GUILLO

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------|------------|-------------|
| Supermercados | 161 | 80% |
| Comisariatos | 41 | 20% |
| Pre vendedores | 0 | 0% |
| TOTAL | 202 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 21: LUGARES PARA OFERTAR LOS PRODUCTOS DE CASA GUILLO



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

Del total de encuestados el 80% manifiesta que deberían ser ofertados en Supermercados, el 20% en Comisariatos, descartando así a los pre vendedores en su totalidad.

Interpretación

Para el 80% productos Casa Guillo debería ofertar sus productos en Supermercados.

PREGUNTA N°14

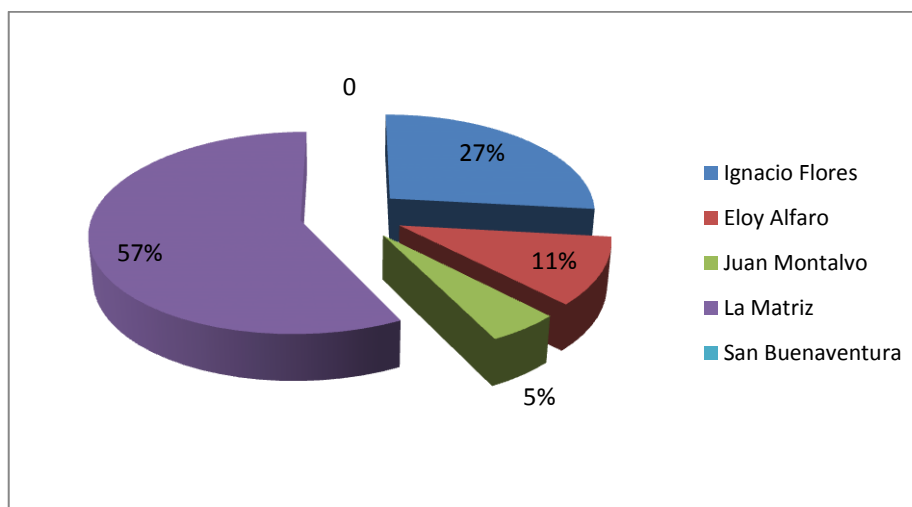
¿En qué parroquias de Latacunga considera que deberían existir locales de Casa Guillo?

TABLA 25: SECTORES PARA LOCALES DE CASA GUILLO

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------|-------------------|-------------------|
| Ignacio Flores | 54 | 27% |
| Eloy Alfaro | 22 | 11% |
| Juan Montalvo | 10 | 5% |
| La Matriz | 116 | 57% |
| San Buenaventura | 0 | 0% |
| TOTAL | 202 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 22: SECTORES PARA LOCALES DE CASA GUILLO



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

Para el total de encuestados los locales de Casa Guillo deberían distribuirse en las parroquias urbanas tales como: Ignacio Flores con el 27%, Eloy Alfaro con el 11%, Juan Montalvo con el 5% y la Matriz con el 57%.

Interpretación

Según el 57%, los locales de Casa Guillo deberían existir en la parroquia La Matriz misma que es representa sectores estratégicos para la venta.

PREGUNTA N°15

¿A su criterio que medios de publicidad debería usar Casa Guillo?

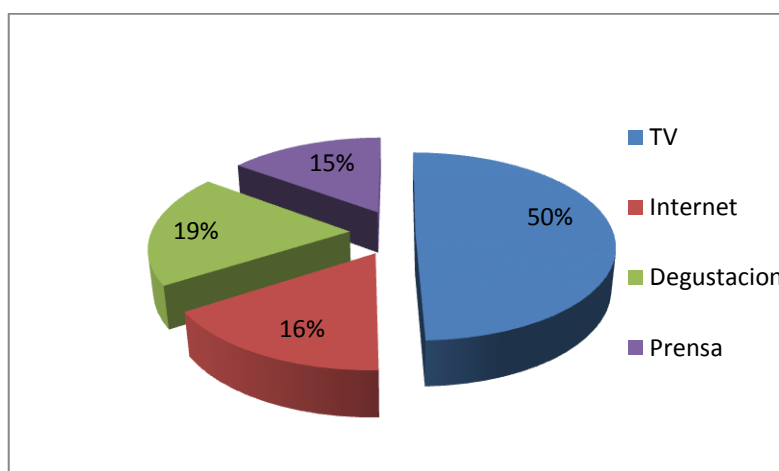
TABLA 26: MEDIOS DE PUBLICIDAD

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| TV | 100 | 50% |
| Internet | 33 | 16% |
| Degustación | 39 | 19% |
| Prensa | 30 | 15% |
| TOTAL | 202 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 23: MEDIOS DE PUBLICIDAD



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las investigadoras

Análisis

Según los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta, el 50% considera que el medio de publicidad que mayor acogida tiene es la televisión, el 16% se inclina por el internet, mientras que el 19% considera la degustación y apenas el 15% la prensa.

Interpretación

El medio de publicidad con mayor acogida es la TV con el 50%.

PREGUNTA N°16

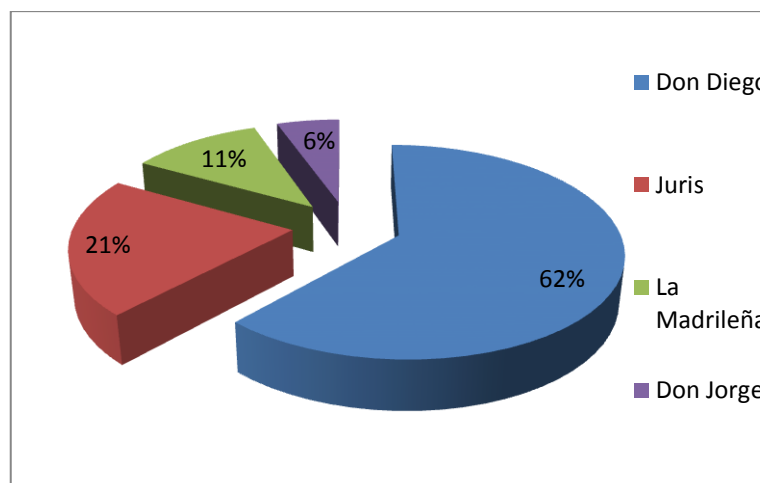
¿Qué marca de embutido adicional a Casa Guillo conoce?

TABLA 27: EMBUTIDO ADICIONAL A CASA GUILLO

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Don Diego | 125 | 62% |
| Juris | 43 | 21% |
| La Madrileña | 23 | 11% |
| Don Jorge | 11 | 5% |
| TOTAL | 202 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Las investigadoras

GRÁFICO 24: EMBUTIDO ADICIONAL A CASA GUILLO



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Investigadoras

Análisis

Del total de encuestados, la marca que prevalece en la mente del consumidor es Don Diego con el 62%, Juris con el 21%, la Madrileña con el 11% y Don Jorge con el 5%.

Interpretación

La marca que mayor reconocimiento tiene es Don Diego con el 62%.

1.15 Conclusiones

- ❖ Del total de encuestados el mayor porcentaje consume cárnicos en comparación con los embutidos, considerando factores para su selección, tales como: el lugar de compra más efectivo son los supermercados, así como también se determinan que los factores que inciden en el hábito de consumo son: el registro sanitario, los precios accesibles, la presentación del producto, la atención al cliente, así como también se concluye que el medio de publicidad más efectivo para posesionarse en el mercado es la televisión y el internet.

- ❖ La empresa enfrenta a rivales en el mercado, cada vez más competitivas para esto la empresa debe formular estrategias que le permitan elevar su competitividad y posicionamiento en el mercado, viéndose reflejado así en el incremento de productividad y ventas, se pudo determinar que un gran porcentaje de encuestados desconocen la marca de Casa Guillo, indicando que su mayor competencia en el mercado Don Diego seguido por la empresa Pronaca con su marca Juris.

- ❖ Mediante la investigación de mercado se puede determinar que la empresa “CARNIDEM Casa Guillo” cuenta con factores que le impiden alcanzar niveles de competitividad participativa en el mercado, así se menciona a: la falta de publicidad y que sus productos no cuentan con los canales de distribución más eficientes para llegar a puntos de ventas más visitados por los consumidores ya que sus respectivos puntos de venta solo se encuentran en el centro.

1.16 Recomendaciones

- ❖ “CARNIDEM Casa Guillo” debería realizar un análisis sobre la cartera de productos y la incidencia en la venta de cada uno de ellos, con la finalidad de determinar el producto estrella para centrarse en los niveles de producción que se le debe designar y a su vez desarrollar estrategias efectivas para el producto que menor acogida tenga en el mercado, y determinar si es más rentable corregirlo o suprimirlo de la cartera de productos. Obteniendo así un correcto análisis de la cartera de productos que ofrece la empresa.

- ❖ Para que la empresa genere ventajas competitivas en comparación con la competencia es indispensable tomar en cuenta las necesidades del consumidor ya que ayuda a que la empresa sobresalga en el mercado, así se debería ofrecer los productos en porciones diarias y así se conseguirá que la empresa sobresalga en el mercado. Las estrategias deben ser formuladas a corto, mediano y largo plazo, teniendo presente la meta que persigue la organización en sí, y fortaleciendo la participación de los integrantes de la misma.

- ❖ El cliente es la razón de ser de toda empresa, por ende sus recomendaciones deben ser aplicadas, así se puede mencionar que la publicidad de la “CARNIDEM Casa Guillo” debe incrementarse en medios de publicidad con mayor acogimiento, en este caso mediante la televisión, degustaciones, y promociones mediante el internet, logrando así la expansión de las ventas de productos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CÁRNICOS Y EMBUTIDOS “CARNIDEM CASA GUILLO” APLICABLE EN EL PERÍODO 2015-2017

1.1 Justificación

La producción de cárnicos y embutidos en el Ecuador mantiene un mercado cada vez más competitivo, mismo que exige un direccionamiento estratégico eficiente por parte de las empresas dedicadas a este tipo de actividad, mismo que es capaz de direccionar a las empresas, mediante estrategias innovadoras, participativas y sobretodo competitivas.

El plan estratégico es un programa de actuación que especifica la ruta organizacional que debe seguir el personal de una empresa, mismo que cuenta con tres características básicas que determinan su éxito, es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la entidad, es manifiesto porque especifica las políticas y acciones de participación para alcanzar sus objetivos y finalmente, es temporal porque establece lapsos de tiempo, que deben ser efectuados por la organización.

El plan estratégico ayuda a describir la situación actual de “CARNIDEM Casa Guillo”, así como también las estrategias a implementarse, las respectivas políticas, planes de acción, metas y objetivos que ayudan notablemente a mejorar su nivel de competitividad en el mercado de producción, distribución y comercialización de productos cárnicos y embutidos en la Provincia de Cotopaxi,

por ende se puede concluir que el plan estratégico representa un instrumento de apoyo y soporte para la empresa.

La propuesta que se plantea resulta importante y necesaria para el direccionamiento estratégico de la empresa “CARNIDEM Casa Guillo” ya que se establece la posibilidad de diagnosticar, analizar y tomar decisiones adecuadas y puntuales, mediante un plan flexible y realista que permite mejorar las ventajas competitivas de la empresa.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Diseñar un plan estratégico que permita mejorar las ventajas competitivas en la empresa “CARNIDEM Casa Guillo”.

1.2.2 Específicos

- Plantear estrategias de diferenciación que permitan incrementar la participación de la empresa en el mercado.
- Diseñar estrategias de enfoque o segmentación que permita satisfacer requerimientos de acuerdo a las necesidades de determinados clientes.
- Formular estrategias de liderazgo en costos que permitan generar ventaja competitiva para la empresa.

1.3 Valores corporativos

Los valores corporativos ayudan a facilitar la convivencia del recurso humano y el compromiso hacia los fines organizacionales planteados en el direccionamiento estratégico con la finalidad de practicar la misión empresarial y lograr el cumplimiento de la visión.

- **Respeto:** Consideración por cada uno de los integrantes de la empresa y sus respectivas funciones dentro de su orden jerárquico.
- **Responsabilidad:** Para cumplir con las diversas funciones y compromisos designadas por las respectivas jerarquías.
- **Puntualidad:** Para cumplir con los respetivos compromisos y obligaciones con clientes, proveedores y empleados.
- **Compromiso:** Capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.
- **Eficiencia:** Capacidad para cumplir con las metas planteadas en cada departamento por la empresa.
- **Gentileza:** Atender con amabilidad a los diversos clientes.
- **Honestidad:** Reflejar transferencia en la actividad q la empresa realiza.
- **Lealtad:** Confidencialidad en asuntos empresariales de la empresa.
- **Cooperación:** Practicar el trabajo en equipo, por cumplir con los mismos objetivos.

1.4 Objetivos Estratégicos

Son los fines desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a corto y largo plazo. Los objetivos estratégicos planteados para de Casa Guillo son:

CUADRO 24: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

| Departamento | Objetivo estratégico |
|-----------------------|---|
| Marketing | Para el 2017 incrementar en un 70% el posicionamiento en el mercado en la ciudad de Latacunga. |
| Producción | Para el 2017 promover el 30% del total de la producción en nuevas líneas y presentaciones alimenticias. |
| Talento Humano | Para el 2017 promover la competitividad del talento humano de la empresa para mejorar su rendimiento e incrementar en un 80% el índice de satisfacción laboral. |
| Financiero | Para el 2017 incrementar la rentabilidad en un 20% para lograr un crecimiento económico sostenible. |

Elaborado por: Investigadoras

1.5 Metas

Las metas que persigue Casa Guillo están diseñadas para cada departamento de la empresa.

CUADRO 25: METAS

| Departamento | Metas |
|-----------------------|--|
| Marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Para el 2017 incrementar el 100% de publicidad y promoción en los diferentes medios publicitarios visuales de mayor expectativa para los clientes. |
| Producción | <ul style="list-style-type: none"> • Para el 2016 cumplir con el 15% de productos para niños • Para el 2017 cumplir con el 15% restante de productos para adultos. |
| Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> • Para el 2017 contar con el 100% de personal capacitado y motivado a cumplir con las funciones designadas. • Lograr que el 100% del personal mejore su desempeño laboral en base a incentivos. • Cumplir con el 100% del plan de formación planificada por año. |

| | |
|-------------------|---|
| Financiero | <ul style="list-style-type: none"> • Para el 2016 disminuir los costos de producción mediante la adquisición de materia prima nacional de calidad. • Para el 2016 y 2017 mantener un incremento en las ventas del 10% en comparación con años anteriores respectivamente. • Par el 2017 cumplir con el 100% de los presupuestos designados para la elaboración y ejecución de estrategias sin exceder los costos establecidos en cada período. |
|-------------------|---|

Elaborado por: Investigadoras

1.6 Políticas

Las políticas empresariales proporcionan la orientación precisa para crear el compromiso y la participación del personal, ya que aquí se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización de la empresa.

CUADRO 26: POLÍTICAS

| DEPARTAMENTO | POLÍTICAS |
|-------------------|--|
| Marketing | <ul style="list-style-type: none"> • El vendedor tendrá un conocimiento amplio de los productos que ofrece la empresa. • Los embutidos que se vende granel no podrán ser devueltos una vez ya entregado el pedido. • Los productos que serán cambiados por la empresa corresponden solo en caso de que se haya realizado la compra en ese mes caso contrario las vendedores se harán cargo de los productos dañados o caducados. • Los productos serán entregados a los vendedores de los locales propios únicamente los días martes y viernes de cada semana. • Los pedidos serán receptados únicamente los días lunes miércoles y viernes de cada semana. |
| Producción | <ul style="list-style-type: none"> • Los pedidos se receptorán únicamente los días lunes y jueves hasta las 16:30 de cada semana • Los trabajadores no podrán ingresar si no tienen todos los instrumentos de trabajo para producir. |

| | |
|-----------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Los productos caducados o dañados se recibirá únicamente si están congelados. • Las devoluciones se recibirán hasta 2 semanas de expirada la fecha de caducidad. |
| Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados. • Los horarios de entrada y salida del personal es de 07:00 a 16:30, de lunes a viernes; disponiendo de una hora para almorzar. • Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe. • Capacitar y desarrollar programas de capacitación, motivación, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal una vez por año. |
| Financiero | <ul style="list-style-type: none"> • La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de octubre, cada área elaborará sus presupuestos individuales y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación de la Junta de accionistas hasta el mes de noviembre. • El propósito de la inversión se clasificará en función de: Reducción de costos, mejoramiento y expansión de los productos existentes e incremento de ingresos. |

Elaborado por: Investigadoras

1.7 Direccionamiento estratégico

1.7.1 Razón Social

Casa Guillo es una empresa calificada como Sociedad Anónima y aprobada por la Súper Intendencia de Compañías, su propósito es la producción y comercialización de elaborados cárnicos con la certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) que ayuda a producir alimentos de calidad con excelente manufactura, aumentando la rentabilidad de la empresa para crecer en el mercado nacional.

1.7.2 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la producción y comercialización de cárnicos y embutidos, utilizando para ello mano de obra, materia prima y maquinaria de la más alta calidad.

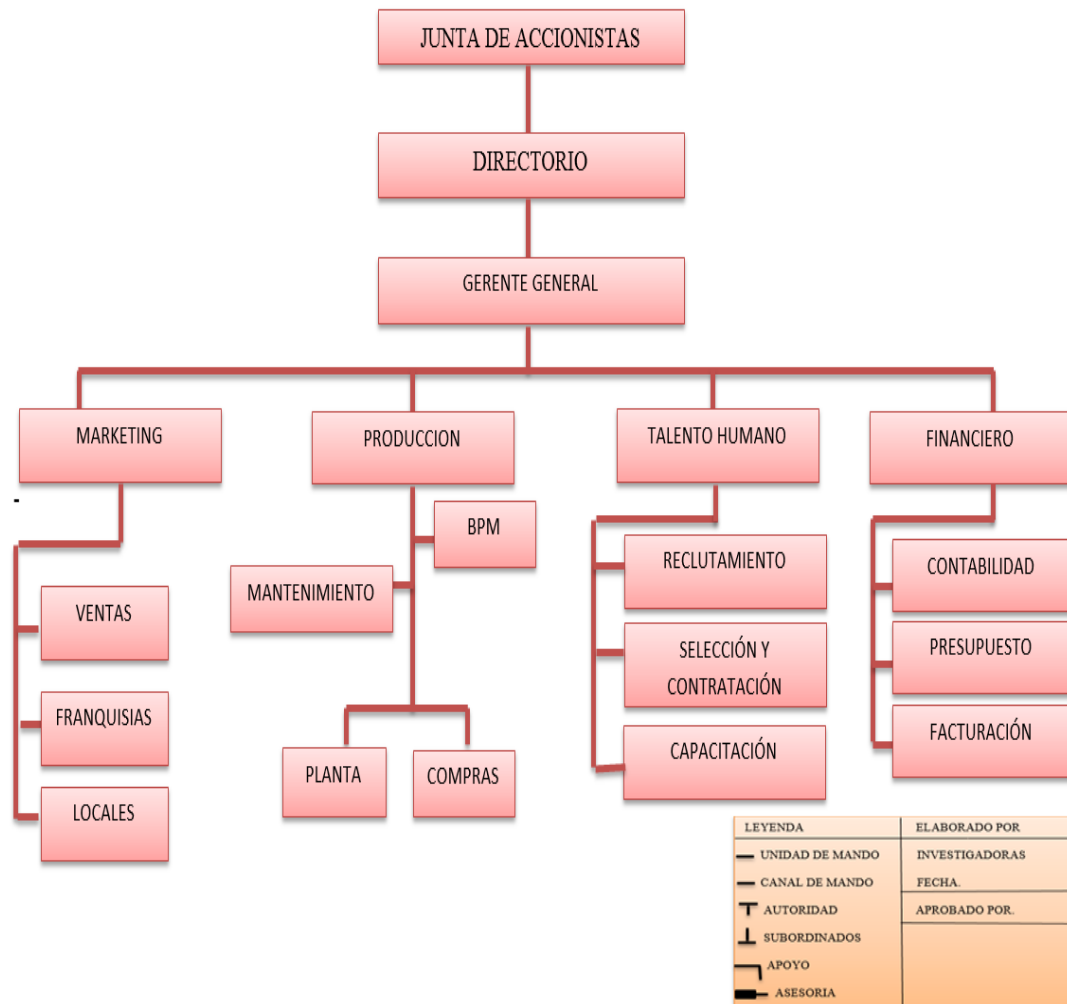
1.7.3 Visión

En el 2017 ser una empresa líder en el sector de elaborados cárnicos y embutidos en la provincia de Cotopaxi, cumpliendo con normas de calidad, creciendo en infraestructura e incrementando nuestra participación y reconocimiento en el mercado.

1.7.4 Restructuración del Organigrama

Para la empresa se ha realizado modificaciones en el organigrama manteniendo su modelo estructural de manera que se pueda señalar específicamente los departamentos que lo integran, donde se destaca jerarquías y líneas de comunicación además se presenta una visión inmediata de la distribución de la misma.

GRÁFICO 25: ORGANIGRAMA

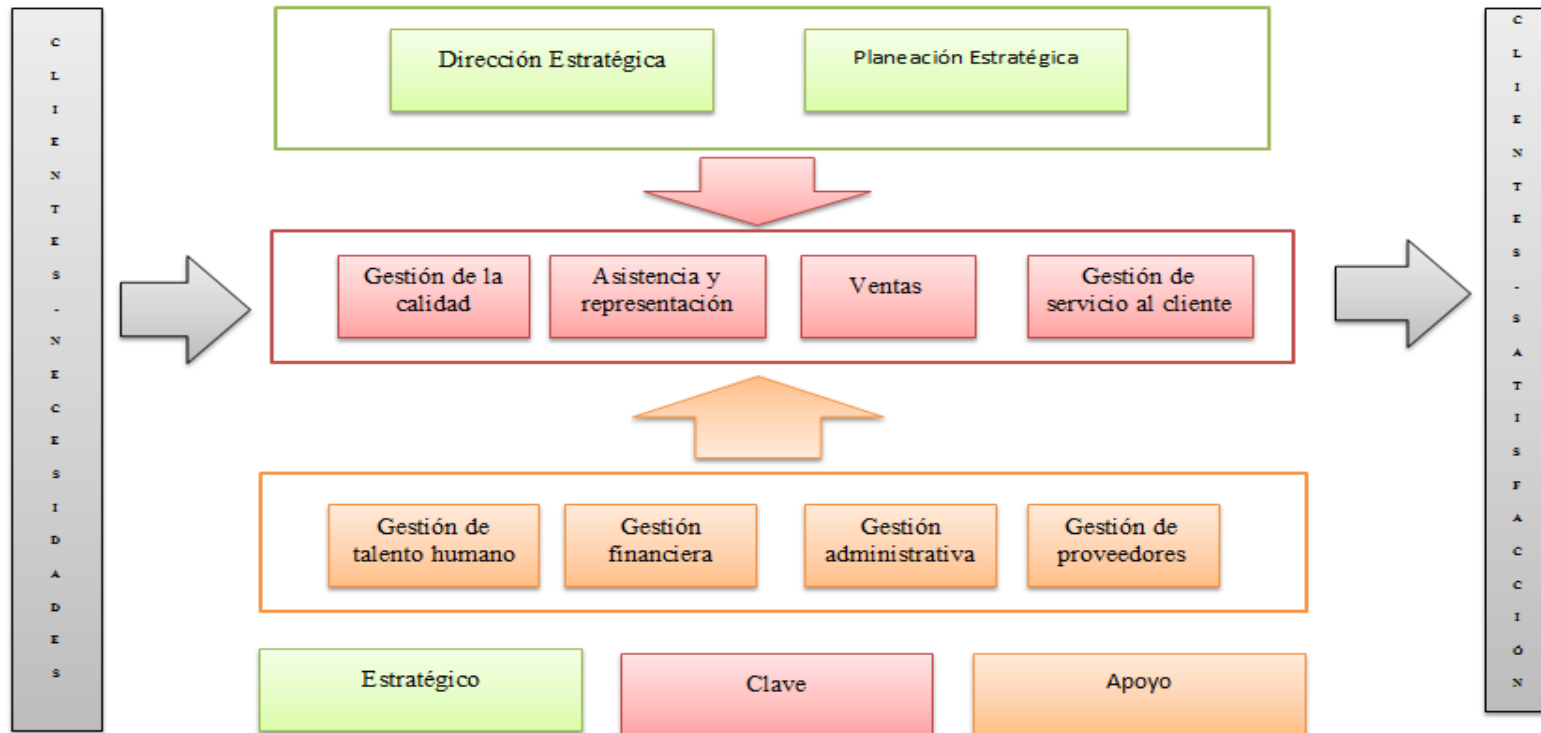


Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

1.7.5 Mapa de Procesos

Aquí se menciona como el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada (materia prima) en elementos de salida (producto final), su propósito es ofrecer al consumidor un producto que satisfaga sus necesidades con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

GRÁFICO 26: MAPA DE PROCESOS



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

1.7.6 Elaboración de estrategias

Las estrategias planteadas tienen como propósito definir qué acciones se debe emprender para obtener los mejores resultados posibles en la Empresa de Cárnicos y Embutidos “Casa Guillo”, para lograr así mayor ventaja competitiva en el mercado.

1.7.6.1 Estrategias de Diferenciación

Las estrategias de diferenciación consisten en producir o comercializar productos considerados como únicos en el mercado, ofreciendo así la diferenciación de Casa Guillo en comparación con su respectiva competencia, mediante la aplicación de dichas estrategias se busca atraer la fidelidad de los consumidores reales y potenciales.

CUADRO 27: ESTRATEGIA LANZAMIENTO LÍNEA DIARIA DE PRODUCTOS SANDUCHEROS

| | |
|---|---|
| ESTRATEGIA | |
| Desarrollar una nueva línea diaria de productos sandwicheros que aporten a la alimentación nutritiva de los consumidores. | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el convenio con la empresa Hot Pan para que suministre el pan necesario para la producción diaria del kit. ▪ Elaboración de la presentación para el kit sandwichero. ▪ Prueba piloto para medir el nivel de aceptación del nuevo producto. ▪ Elaboración y distribución masiva del kit en los locales autorizados por la empresa. ▪ Elaboración de gigantografías publicitarios en los locales propios |
| POLÍTICA | La distribución del kit sandwichero no deberá ser menor a 20 unidades por local. |
| TIEMPO | Enero - Marzo 2015 |
| RESPONSABLE | Departamento de producción Departamento de marketing |
| COSTO | \$314 |

Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 28: COSTO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V.TOTAL |
|--------------|---------------------------------------|---------|-------------|---------------|
| 1 | Desarrollo de la presentación del kit | 40 | \$ 0.35 | \$ 14 |
| 2 | Elaboración de Gigantografías | 2 | \$ 150 | \$ 300 |
| TOTAL | | | | \$ 314 |

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 1: PRESENTACIÓN DEL NUEVO KIT SANDUCHERO



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 29: ESTRATEGIA DE FRANQUICIAS

| | |
|--|---|
| ESTRATEGIA | |
| Fijar plazos y condiciones predeterminadas para el cobro de franquicias a los distribuidores de Casa Guillo. | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar normas y condiciones convenientes para los nuevos franquiciarios y colocarlos en la página virtual de la empresa ▪ Reclutar, seleccionar y capacitar inicialmente a los nuevos franquiciarios. ▪ Supervisar constantemente las franquicias para descartar cualquier anomalía que perjudique la marca del producto |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El pago inicial de la franquicia deberá ser el 40% del total en el momento de firmar el contrato y la totalidad de la deuda después de los 6 primeros meses de funcionamiento. ▪ El franquiciario asumirá los costos de instalación y operación de la franquicia. ▪ Las normas de instalación y comercialización serán determinadas por la empresa. ▪ Las capacitaciones se realizará únicamente a un operario por franquicia. |
| TIEMPO | Abril- Julio 2015 |
| RESPONSABLE | Gerente General Jefe de franquicias |
| COSTO | \$ 600 |

Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 30: COSTO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V.TOTAL |
|--------------|--------------|---------|-------------|---------|
| 1 | Capacitación | 3 | \$200 | \$600 |
| TOTAL | | | | \$600 |

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 2: CONTRATO DE FRANQUICIA

The image shows a form titled "CONTRATO DE LA CUENTA INDIVIDUAL S.A.R. Y DESIGNACION DE BENEFICIARIOS" from BBVA Bancomer. The form is divided into several sections:

- REGISTRO Y CAMBIOS:** Includes checkboxes for "APERTURA", "MODIFICAR", "RENOVIACIONES", and "N. PROPORCIONES".
- DATOS DE LA EMPRESA/DEPENDENCIA O ENTIDAD:** A table with columns for "CÓDIGO", "NOMBRE", "TIPO", "DIRECCION", and "CATEGORIA".
- DATOS DEL TRABAJADOR:** Fields for "NOMBRE", "CÓDIGO", "FECHA", "CATEGORIA", "CÓDIGO", "NOMBRE", "FECHA", "CATEGORIA", "CÓDIGO", "NOMBRE", "FECHA", "CATEGORIA".
- DATOS DE BENEFICIARIOS:** A table with columns for "NOMBRE", "CÓDIGO", "FECHA", "CATEGORIA", "CÓDIGO", "NOMBRE", "FECHA", "CATEGORIA".
- FORMA DE PAGOS:** A section for "FORMA DE PAGOS" with a table for "CÓDIGO", "NOMBRE", "FECHA", "CATEGORIA".

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 31: ESTRATEGIA DE CERTIFICACIÓN ISO 22000-2005

| | |
|--|--|
| ESTRATEGIA | |
| Implementar la norma ISO 22000-2005 para garantizar la inocuidad de los productos al consumidor. | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la Norma ▪ Revisión de los requisitos para el cumplimiento de la misma. ▪ Pago certificación. |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> • La certificación de la Norma será aprobada en un tiempo no mayor a dos años. • El costo de la certificación no debe exceder al monto establecido inicialmente por los departamentos encargados. |
| TIEMPO | Agosto 2015 – Septiembre 2017 |
| RESPONSABLE | G. General D. Producción |
| COSTO | \$ 10.000 |

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 33: ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES

| | |
|---|--|
| ESTRATEGIA | |
| Premiar a las recetas más creativas y populares en las redes sociales (facebook, twitters, instagram) con un canje para un almuerzo familiar. | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Crear cuentas institucionales en las redes sociales • Realizar un control y seguimiento a las cuentas que mencionen productos de la empresa. |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El premio es válido únicamente en el paradero de la empresa y es para 5 personas. ▪ Se realizará 2 sorteos mensuales ▪ Se premiará a las recetas que tengan: 400 twitters 500 likes en Instagram 700 likes en facebook |
| TIEMPO | Enero 2016 Marzo 2016 |
| RESPONSABLE | Departamento de marketing |
| COSTO | \$ 300 |

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 34: COSTO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V.TOTAL |
|--------------|---------------------|---------|-------------|---------------|
| 1 | Cuenta del twitter | 1 | \$ 100 | \$ 100 |
| 2 | Cuenta de Instagram | 1 | \$ 100 | \$ 100 |
| | Cuenta de Facebook | 1 | \$ 100 | \$ 100 |
| TOTAL | | | | \$ 300 |

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 4: CUENTA DE TWITERS



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 5: CUENTA DE INSTAGRAM



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 6: CUENTA DE FACEBOOK



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 35: ESTRATEGIA DE ENTREGA A DOMICILIO

| | |
|---|---|
| ESTRATEGIA Entregar pedidos (embutidos, cárnicos y sandwiches) a domicilio en la Ciudad de Latacunga. | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Contratar una persona encargada de recepcionar la lista de pedido emitida por local y la entrega a domicilio. • Diseño de afiches publicitarios |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> • El servicio de entrega a domicilio se realizará si el monto de compra supera los \$20. • Los pedidos se entregaran solo dentro de la ciudad. • El tiempo de entrega no superará los 20 minutos. |
| TIEMPO | Abril-Mayo 2016 |
| RESPONSABLE | Departamento de talento humano Departamento de Marketing |
| COSTO | \$ 448 |

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 36: COSTO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V.TOTAL |
|--------------|----------|-----------------------|-------------|---------------|
| 1 | 1 | Repartidor | \$ 348 | \$ 348 |
| 2 | 10 | Afiches publicitarios | \$10 | \$ 100 |
| TOTAL | | | | \$ 448 |

Fuente: Empresa "Casa Guillo"

Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 7: VEHÍCULO REPARTIDOR



Fuente: Empresa "Casa Guillo"

Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 8: AFICHE PUBLICITARIO



Fuente: Empresa "Casa Guillo"

Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 37: ESTRATEGIA DE SANDUCHE PERSONALIZADO

| | |
|---|--|
| ESTRATEGIA Ofrecer a los clientes la opción de preparar su sanduche de acuerdo a sus gustos y preferencias en los locales de Casa Guillo. | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Crear un frigorífico diseñado para la demostración y selección de ingredientes. (embutido, queso y aderesos) • Diseño y entrega de volantes a través de un personaje publicitario |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> • El peso de cada uno de los ingredientes no deberá sobrepasar los 50 gr. por sánduche. • El personaje publicitario se ubicara únicamente a las afueras de los locales de Casa Guillo |
| TIEMPO | Junio- Agosto 2016 |
| RESPONSABLE | Departamento de marketing |
| COSTO | \$ 2500 |

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 38: CUADRO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V.TOTAL |
|--------------|----------|------------------------|-------------|---------------|
| 1 | 2 | Frigoríficos | \$ 800 | \$1600 |
| 2 | 3000 | Diseño de volantes | \$ 0.25 | \$ 750 |
| 3 | 1 | Personaje publicitario | \$ 150 | \$ 150 |
| TOTAL | | | | \$2500 |

Fuente: Empresa "Casa Guillo"

Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 9: FRIGORÍFICO



Fuente: Empresa "Casa Guillo"

Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 10: HOJAS VOLANTES



Fuente: Empresa “Casa Guillo”
Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 11: PERSONAJE PUBLICITARIO



Fuente: Empresa “Casa Guillo”
Elaborado por: Investigadoras

1.7.6.2 Estrategias de enfoque

Las estrategias de enfoque consisten en concentrarse en un segmento específico del mercado total, o a su vez producir con mayor enfoque la línea de productos de mayor acogimiento por parte de los consumidores.

CUADRO 39: ESTRATEGIA KIT PARRILLERO

| | |
|---|--|
| ESTRATEGIA | |
| Crear un kit parrillero para personas con diabetes. | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de la presentación para el kit parrillero. ▪ Prueba piloto para medir el nivel de aceptación del nuevo producto. ▪ Elaboración y distribución masiva del kit en los locales autorizados por la empresa. ▪ Elaboración de gigantografías publicitarias en los locales propios ▪ Publicidad en la pantalla gigante de la ciudad. |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El kit contendrá únicamente los siguientes productos (enrollado, salchicha, botón y pechuga de pollo). ▪ La publicidad se transmitirá 3 veces al día durante los 7 días de la semana y el servicio se cancelará mensualmente. |
| TIEMPO | Septiembre-Diciembre 2016 |
| RESPONSABLE | Departamento de producción Departamento de marketing |
| COSTO | \$ 390 |

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 40: COSTO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V.TOTAL |
|--------------|--|---------|-------------|---------------|
| 1 | Elaboración de la presentación del kit | 20 | \$ 1 | \$ 20 |
| 2 | Elaboración de Gigantografías | 2 | \$ 150 | \$ 300 |
| 3 | Publicidad en pantalla gigante | 1 | \$ 70 | \$ 70 |
| TOTAL | | | | \$ 390 |

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 12: PRESENTACIÓN DEL NUEVO KIT



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 41: ESTRATEGIA CAJA SORPRESA

| | |
|--|---|
| ESTRATEGIA | |
| Diseñar una caja sorpresa (un mini sanduche- jugo del valle pequeño- muñeco de la serie minios coleccionable) | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y elaboración de la presentación de la caja ▪ Adquisición de los muñecos minios Elaboración de gigantografías para promocionar la caja sorpresa |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se entregara un muñeco por cada caja sorpresa ▪ Promoción valida del 1 de junio al 31 de julio de cada año. ▪ La promoción es válida hasta agotar stock |
| TIEMPO | Enero- Marzo 2017 |
| RESPONSABLE | Departamento de producción Departamento de marketing |
| COSTO | \$ 1050 |

Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 42: COSTO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V.TOTAL |
|--------------|--------------------------------|---------|-------------|----------------|
| 1 | Elaboración de la presentación | 600 | \$ 0.50 | \$ 300 |
| 2 | Adquisición de muñecos | 600 | \$ 1 | \$ 600 |
| 3 | Elaboración de Gigantografías | 1 | \$ 150 | \$ 150 |
| TOTAL | | | | \$ 1050 |

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 13: PRESENTACIÓN DE LA CAJA SORPRESA



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 43: ESTRATEGIA EMBUTIDOS LIGTH

| | |
|---|--|
| ESTRATEGIA | |
| Crear una línea de embutidos ligth para personas con problemas de obesidad. | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción de la línea ligth ▪ Elaboración y diseño de etiqueta ▪ Distribución del producto en los locales |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La nueva línea diaria solo se presentara para los siguientes productos (jamón de espalda , pavo y pollo) |
| TIEMPO | Marzo – Mayo 2017 |
| RESPONSABLE | Departamento de producción Departamento de marketing |
| COSTO | \$ 1058 |

Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 44: COSTO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V.TOTAL |
|--------------|-----------------|---------------------------|--------------------|----------------|
| 1 | 300 | Producción de nueva línea | \$ 3.50 | 1050 |
| 2 | 40 | Diseño de etiqueta | \$ 0.20 | \$ 8 |
| TOTAL | | | | \$ 1058 |

Fuente: Empresa Casa Guillo

Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 14: LÍNEA DE EMBUTIDOS LIGHT



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

1.7.6.3 Estrategias de Liderazgo en Costos

Este tipo de estrategias consisten en ofrecer un producto o una gama de productos al precio más bajo disponible en el mercado, esto se puede lograr siempre y cuando se determine la forma de reducir costos en la producción.

CUADRO 45: PRODUCTOS ECONÓMICOS A BASE DE SOYA

| | |
|--|--|
| ESTRATEGIA | |
| Producir una nueva línea de productos económicos que contengan mayor porcentaje de soya que de carne para la elaboración de sandwiches | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar al personal de producción para la elaboración del nuevo producto |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La producción mínima por cada línea de embutidos será de 10 kg ▪ La capacitación se brindara únicamente al personal de producción |
| TIEMPO | Junio – Agosto 2017 |
| RESPONSABLE | Departamento de producción |
| COSTO | \$500 |

Fuente: Diagnóstico Situacional

Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 46: COSTO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V.TOTAL |
|--------------|-----------------|--------------------------|--------------------|----------------|
| 1 | 5 | Capacitación al personal | \$ 100 | \$ 500 |
| TOTAL | | | | \$ 500 |

Fuente: Empresa Casa Guillo

Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 15: PRESENTACIÓN EMBUTIDOS ECONÓMICOS



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 47: ESTRATEGIA DE EMBUTIDOS AL PESO

| | |
|---|--|
| ESTRATEGIA | |
| Ofertar productos para parrilladas al peso, ahorrando los costos de empaque (Olma, ranchera, morcilla negra, longaniza, chuleta de cerdo y chorizo) | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de maquina impresora de precios |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los únicos productos que se pueden vender al peso son los productos para parrillada. ▪ La compra de embutidos parrillero debe ser superior a 1kg o inferior a 500 gr. |
| TIEMPO | Septiembre – Noviembre 2017 |
| RESPONSABLE | Departamento de ventas |
| COSTO | \$600 |

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 48: COSTO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V. TOTAL |
|--------------|-----------------|------------------------------|--------------------|-----------------|
| 1 | 1 | Maquina impresora de precios | \$ 600 | \$ 600 |
| TOTAL | | | | \$ 600 |

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 16: PRESENTACIÓN DE EMBUTIDOS PARA PARRILLADA AL PESO



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

**CUADRO 49: ESTRATEGIA DE PRECIOS PARA DISTRIBUIDORES
MINORISTAS**

| | |
|---|---|
| ESTRATEGIA Definir precios para los distribuidores minoritarios en base a los costos y márgenes de utilidad de cada producto. | |
| ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la lista de distribuidores minoristas • Realizar una lista de precios para cada distribuidor de acuerdo al margen de venta. |
| POLÍTICA | <ul style="list-style-type: none"> • Los precios de fábrica se mantendrán únicamente a los distribuidores que superen la compra semanal de 10 paquetes por producto. • Los distribuidores que adquieren un número de paquetes menor al establecido, recibirán los precios de local. |
| TIEMPO | Noviembre - Diciembre 2017 |
| RESPONSABLE | Departamento de ventas |
| COSTO | \$ 1.00 |

Fuente: Diagnóstico Situacional
Elaborado por: Investigadoras

CUADRO 50: COSTO DE LA ESTRATEGIA

| N.- | CANTIDAD | DETALLE | V. UNITARIO | V.TOTAL |
|--------------|-----------------|--|--------------------|----------------|
| 1 | 10 | Impresiones de lista de precios de fábrica y local | \$ 0.10 | \$ 1.00 |
| TOTAL | | | | \$ 1.00 |

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadoras

Ilustración 17: LISTA DE PRECIOS FÁBRICA Y LOCAL

| EMBUTIDOS | PRECIO LOCAL POR Kg | PRECIO FABRICA POR Kg |
|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| JAMÓN | \$ 8,70 | \$ 7,30 |
| MORTADELA | \$ 5,30 | \$ 4,20 |
| SALAMI | \$ 7,40 | \$ 6,20 |
| PEPPERONI | \$ 9,70 | \$ 9,10 |
| PERNIL | \$ 16,80 | \$ 15,20 |
| SALCHICHA FRANKFRUTER | \$ 6,00 | \$ 5,40 |
| SALCHICHA VIENESA | \$ 5,20 | \$ 4,70 |
| SALCHICHA DE POLLO | \$ 6,00 | \$ 5,40 |
| RECORTES DE EMBUTIDOS | \$ 3,80 | \$ 3,40 |
| ENRROLLADOS DE POLLO Y CERDO | \$ 8,70 | \$ 8,00 |

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigador

1.7.7 Presupuesto General

El presupuesto es un plan en el que se detallan los resultados del programa de operaciones y recursos en términos monetarios, previstos para cumplir en un cierto período los objetivos propuestos por la empresa.

TABLA 28: PRESUPUESTO GENERAL

| PRESUPUESTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA DE CÁRNICOS Y EMBUTIDOS CARNIDEM "CASA GUILLO" | | |
|--|--|---|
| NOMBRE: | Empresa de Cárnicos y Embutidos CARNIDEM "Casa Guillo" |  |
| DIRECCIÓN: | Panamericana Sur km 20 sector Lasso | |
| PROVINCIA: | Cotopaxi-Lasso | |
| TELÉFONO: | 2719-202 | |
| DESCRIPCIÓN | | VALOR TOTAL |
| ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN | | |
| Desarrollar una nueva línea diaria de productos sandwicheros que aporten a la alimentación nutritiva de los consumidores. | | 314,00 |
| Fijar plazos y condiciones predeterminadas para el cobro de la franquicia a los distribuidores de Casa Guillo. | | 600,00 |
| Implementar la norma ISO 22000-2005 para garantizar la inocuidad de los productos al consumidor. | | 10.000,00 |
| Premiar a las recetas más creativas y populares en las redes sociales con un canje para un almuerzo familiar. | | 300,00 |
| Entregar pedidos a domicilio en la Ciudad de Latacunga. | | 448,00 |
| Ofrecer a los clientes la opción de preparar su sandwich de acuerdo a sus gustos y preferencias en los locales de Casa Guillo. | | 2.500,00 |
| SUBTOTAL | | 14.162,00 |
| ESTRATEGIAS DE ENFOQUE | | |
| Crear un kit parrillero para personas con diabetes. | | 390,00 |

| | |
|--|---------------------|
| Diseñar una caja sorpresa (un mini sanduche- jugo del valle pequeño- muñeco de la serie minios coleccionable) | 1.050,00 |
| Crear una línea de embutidos lighth para personas con problemas de obesidad. | 1.058,00 |
| SUBTOTAL | 2.498,00 |
| ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS | |
| Producir una nueva línea de productos económicos que contengan mayor porcentaje de soya que de carne para la elaboración de sandwiches | 500,00 |
| Ofertar productos para parrilladas al peso, ahorrando los costos de empaque | 600,00 |
| Definir precios para los distribuidores minoritarios en base a los costos y márgenes de utilidad de cada producto. | 1,00 |
| SUBTOTAL | 1101,00 |
| PRESUPUESTO TOTAL PARA LAS ESTRATEGIAS | \$ 17.761,00 |

Fuente: Cuadros de estrategias
Elaborado por: Investigadoras

1.7.8 Cronogramas

Es un informe donde se detalla el tiempo estimado para el cumplimiento de las estrategias propuestas por la empresa, a continuación se especifica el tiempo en meses estimado para la aplicación y ejecución de estrategias.

**CUADRO 51: CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS
2015**

| N.- | ESTRATEGIA | RESPONSABLE | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|-----|--|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Línea diaria de productos sandwicheros | D. Producción/ D. Ventas | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Plazos y condiciones franquicias | G. General/ D. Franquicias | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Certificación ISO 22000-2005 | G. General/ D. producción | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Cuadros de estrategias
Elaborado por: Investigadoras

**CUADRO 52: CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS
2016**

| N.- | ESTRATEGIA | RESPONSABLE | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|-----|--------------------------------|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Publicidad en redes sociales | D. Marketing/ D. Financiero | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Entrega de pedidos a domicilio | D. talento humano/ D. marketing | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Sanduche personalizado | D. Marketing | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Estrategia kit parrillero | D. Producción/ D. Marketing | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Cuadros de estrategias

Elaborado por: Investigadoras

**CUADRO 53: CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS
2017**

| N.- | ESTRATEGIA | RESPONSABLE | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|-----|--|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Caja sorpresa | D. Producción/ D. Marketing | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Embutidos lighth | D. Producción/ D. Marketing | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Productos económicos a base de soya | D. Producción | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Embutidos al peso | D. Ventas | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Precios para distribuidores minoristas | D. Ventas | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Cuadros de estrategias

Elaborado por: Investigadoras

1.8 CONCLUSIONES

- El plan estratégico es un documento de acción que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y como se lo conseguirá, aquí se mencionan factores que ayudan a crear una cultura empresarial así tales como la misión, visión, políticas empresariales, objetivos estratégicos, metas y estrategias también se debe especificar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos con los cuales se cuenta para su ejecución.
- A partir del análisis FODA y el desarrollo de las diversas matrices se pudo identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, así como también se logró aprovechar las oportunidades para contrarrestar las amenazas, es necesario resaltar que mediante el análisis de la competencia tomando en cuenta los principales factores de éxito se pudo identificar la ventaja competitiva que la empresa Casa Guillo mantiene en el mercado local.
- Las estrategias de Michel Porter enfocadas en la diferenciación, enfoque o segmentación y las de liderazgo en costos son consideradas como las que ayudan a generar ventaja competitiva en una empresa, por lo tanto en base a este concepto es necesario crear estrategias solidas utilizando los recursos con los que cuenta Casa Guillo con la finalidad de crear un valor añadido para los productos de cárnicos y embutidos de la empresa que a su vez facilite la captación y fidelización de los consumidores que adquieren esta gama de productos.

1.9 RECOMENDACIONES

- El plan estratégico no debe solamente ser considerado ni redactado para ser un documento de archivo y menos solo de conocimiento por la alta gerencia, ya que este debe ser socializado por todo el personal administrativo y operativo con la finalidad de que se cree una cultura empresarial adecuada para el cumplimiento de funciones y desempeño laboral es decir que se logre la contribución en el cumplimiento de objetivos y así facilitar la toma de decisiones en la empresa.
- Se recomienda que el análisis FODA se realice constantemente debido a los cambios que existen en el mercado, así también se mencionan fortalezas que crean competitividad para la empresa Casa Guillo tales como la certificación de ISO 9001-2000 con la que cuenta, garantizando así productos que cumple con estándares de calidad. La empresa debe desarrollar investigaciones de mercado para determinar aspectos claves como gustos y preferencias del consumidor, de manera que puede elevar su competitividad en el mercado.
- Se recomienda que la empresa Casa Guillo aplique el plan estratégico propuesto, así como también que exista un control y seguimiento desde su ejecución hasta la medición de resultados, enfocándose en segmentos, nichos y aspectos que no han sido cubiertos ni atendidos en el mercado por la principal competencia local, se debe tener en cuenta que el posicionamiento en el mercado depende de las estrategias que la empresa desarrolle ya que estas deben ser reales y precisas orientadas a la satisfacción y fidelización del cliente ya que de el depende el incremento en las ventas y por ende una rentabilidad económica sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía citada

- CASTELLANOS, Oscar (2012) “Direccionamiento Estratégico”, Pág. 89.
- COLLAZOS, Jesús (2010). “El Estudio del Mercado en Proyectos de Inversión”. Segunda Edición; pág. 15.
- COURT, Eduardo y TARRADELLAS, Joan (2010). “El Mercado”. Segunda Edición; pág. 3
- CHARLES W. Lamb, J.F. Promonegocios.net; publicado 18 de enero del 2009.
- HAIDAR, J (2012). “Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth”; Tercera Edición; pag285-307
- HERNÁNDEZ, Sergio; PULIDO, Alejandro (2011) “Fundamentos de la gestión empresarial”, Primera Edición, pág. 177.
- LERMA, Alejandro, (2012) “Direccionamiento Estratégico” Tercera Edición, pag.79.
- MUÑOZ, María; Fundamentos de la Administración; Primera Edición; España; 2010; pág. 298.
- SAINZ, José. (2012). “El plan estratégico en la práctica”. Tercera Edición; pág. 33.
- THOMPSON, PETERAF, GAMBLE, STRICKLAND. (2010).”Administración Estratégica teoría y casos”; Décima Octava Edición; 2010; pág. 120-123.

Bibliografía consultada

- BOTERO, Rubén: Dirección Estratégica “El nuevo enfoque hacia la competitividad”; Medellín-Colombia 2011
- ESCRIBANO, Gabriel; Gestión Administrativa y Financiera; Tercera Edición; España; 2011; pág. 34.
- HITT Michael, BLACK Stewart Y PORTER Lyman, (2006), “Administración”, Novena Edición, Pearson Educación, pág. 8.
- HOMS, Ricardo (2009) “Fundamentos del Marketing” Quinta Edición, págs. 87-93.
- KOONTZ Harold Y WEIHRICH Heinz, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, (2004) “Administración Un Perspectiva Global”, 12a. Edición, págs. 6 y 14.
- LÓPEZ, Francisco; “Indicadores de Gestión”; ICONTEC; Bogotá 2013.
- MAC GRAW HILL (2004) “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, I Interamericana, pág. 10.
- MARTÍNEZ, Rafael; “Investigación Comercial, Tecinas e Instrumentos”; Madrid-España.
- PALACIOS, Luis; “Dirección estratégica”; Bogotá 2010
- ROBBINS Stephen Y COULTER Mary, (2005), “Administración”, Octava Edición, de, Pearson Educación, págs. 7 y 9.
- Sergio, H; & Gustavo, R. (2012). “Administración teórica, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad”. México.
- VALDA, J.C. (2012). “Elementos de la planeación estratégica”; Primera Edición; pág. 53-54.

Bibliografía Virtual

Disponible en:

- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-De-Administracion-Importancia-Caracteristicas/2594302.html>; Recuperado 08, 2011; Consultado 2/07/2014:
- <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>
- <http://www.controlsanitario.gob.ec>
- <http://www.agrocalidad.gob.ec>
- <http://www.industrias.gob.ec>

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

DATOS INFORMATIVOS:

Provincia: Cotopaxi.

Lugar: Empresa “Casa Guillo”

Fecha: Noviembre 2014

| PREGUNTA | RESPUESTA |
|--|---|
| ¿Cuáles son las fortalezas con las que cuenta la empresa? | <ul style="list-style-type: none">• Plan de mantenimiento en la maquinaria• Mano de obra calificada• Proceso productivo higiénico• Ordenes de producción puntuales• Criadero de cerdos propio• Sistema de Gestión de calidad• Rotación de inventario oportuno• Capacitaciones al personal• Manejo contable adecuado• Reclutamiento de personal eficiente |
| ¿Cuáles son las debilidades con las que cuenta la empresa? | <ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de publicidad• Incentivos al personal reducidos• Insatisfacción laboral |

Elaborado por: Investigadoras

ANEXO 2: FICHA DE OBSERVACIÓN



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

FICHA DE OBSERVACIÓN

DATOS INFORMATIVOS:

Provincia: Cotopaxi.

Ciudad: Latacunga

Lugar: Empresa “Casa Guillo”

Fecha: Noviembre 2014

| N.- | ASPECTOS | SI | NO | OBSERVACIONES |
|-----|---|----|----|---------------|
| 1 | Situación geográfica alejada | | X | |
| 2 | El espacio físico de la empresa es adecuado | | X | |
| 3 | La distribución física de la planta es adecuada | | X | |
| 4 | Puntos de venta en lugares estratégicos | | X | |
| 5 | Posicionamiento en el mercado | | X | |

Elaborado por: Investigadoras



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

ANEXO 3: : ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES

ENCUESTA PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Objetivo: Obtener información para conocer qué necesidades existen en el mercado de cárnicos y embutidos, según la apreciación de los clientes externos y potenciales, misma información servirá como base para el diseño de un Plan estratégico en la Empresa de Casa Guillo.

Instrucciones: Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada únicamente para los fines de esta investigación.

1. ¿Indique si en su alimentación incluye productos cárnicos y embutidos?

SI

NO

SI SU RESPUESTA FUE NO, CONCLUYE LA RESPUESTA

2. ¿Qué cantidad de embutidos consume semanalmente?

1kg 3kg

2kg 4kg

3. ¿Qué cantidad de cárnicos consume semanalmente?

0.450 kg

0.900 kg

1.800 kg

4. ¿Qué tipo de embutido son de su preferencia?

Jamón Longaniza

Mortadela Chorizo

Salchicha Morcilla

Salami Olma

5. ¿Qué tipo de cárnicos son de su preferencia?

- Chuleta
- Filete
- Hamburguesa
- Enrollado de cerdo

6. ¿Usualmente en qué lugar compra viveres?

- Supermercados Mercados
- Tiendas Lugares abiertos

7. ¿Qué factor influye en el momento de escoger una marca de embutidos y cárnicos?

- Registro sanitario
- Precio
- Presentación
- Variedad
- Atención al cliente

8. ¿En qué presentación le gustaría encontrar los productos de embutidos?

- Línea daría
- Presentación por 200 gramos
- Presentación por 500 gramos
- Presentación por kilo

9. ¿Conoce los productos que ofrece Casa Guillo?

SI

NO

Si su respuesta fue NO, explique sus razones?

.....
.....
.....

SI SU RESPUESTA FUE NO, CONCLUYE LA ENCUESTA.

10. ¿Qué productos de Casa Guillo es de su preferencia?

Carnes

Embutidos

11. ¿En dónde usted adquiere los productos que oferta Casa Guillo?

Locales propios de la empresa

Tiendas

12. ¿Cómo calificaría la atención que se brinda en los locales propios de Casa Guillo? (Responda solo si adquiere los productos en los locales propios de la empresa)

Buena

Regular

Mala

13. ¿En qué lugares considera que se deben ofertar sus productos Casa Guillo?

Supermercados

Comisariatos

Pre vendedores

14. En qué parroquias de Latacunga considera que deberían existir locales de Casa Guillo?

| | |
|------------------|--------------------------|
| Ignacio Flores | <input type="checkbox"/> |
| Eloy Alfaro | <input type="checkbox"/> |
| La Matriz | <input type="checkbox"/> |
| Juan Montalvo | <input type="checkbox"/> |
| San Buenaventura | <input type="checkbox"/> |

15. ¿A su criterio que medios de publicidad debería usar Casa Guillo?

| | |
|---------------|--------------------------|
| Televisión | <input type="checkbox"/> |
| Internet | <input type="checkbox"/> |
| Degustaciones | <input type="checkbox"/> |
| Prensa | <input type="checkbox"/> |

16. Qué marca de embutido adicional a Casa Guillo conoce?

| | |
|--------------|--------------------------|
| Don Diego | <input type="checkbox"/> |
| Juris | <input type="checkbox"/> |
| La Madrileña | <input type="checkbox"/> |
| Don Jorge | <input type="checkbox"/> |

ANEXO 4: CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD

| CUENTA | 2014 | % | 2015 | % | BASE DE CRECIM. |
|------------------------|---------------|------|---------------|------|-----------------|
| VENTAS | \$ 154.023,91 | 1,47 | \$ 162.259,47 | 1,75 | 28% |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 2.268.06 | | \$ 2,836.39 | | |

Fuente: Empresa Casa Guillo

Elaborado por: Investigadores

ANEXO 5: PROFORMA DE PUBLICIDAD



CARNIDEM CASA GUILLLO

DIR. Lasso km 20

TELF. 2719202

RUC. 1791293363001

La empresa ZonAzul se compromete a realizar publicidad el período establecido el cual se cancela el 50% de adelanto y el 50% restante al terminar el contrato.

| Detalle | Precio |
|--------------------------------|--------|
| Gigantografias | \$750 |
| Redes sociales | \$300 |
| Publicidad en pantalla gigante | \$70 |
| Hojas volantes | \$750 |
| Afiches publicitarios | \$ 100 |
| Muñecos minions | \$600 |
| Personaje publicitario | \$150 |

| | |
|---------------------|------------|
| COSTO | \$ 2393,60 |
| IVA | \$ 326,40 |
| PRECIO TOTAL | \$2720,00 |

Fuente: Empresa Casa Guillo

Elaborado por: Investigadores

ANEXO 6: FACTURA DE PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA CASA GUILLO

zonAzul
Publicidad en tus manos

Datos del Cliente

00037
15 / 04 / 2015

CLIENTE: CREDITUM
DIRECCION: DR. WALTER MEDCALFE SUE No. 200
CIUDAD: LASO

| CANT | DESCRIPCION | PRECIO | IMPORTE |
|------|------------------------|--------|---------|
| 5 | Ofertario Ptas | 150 | 750 |
| 3 | Redes Sociales | 100 | 300 |
| 1 | Pantalla Gigante | 30 | 30 |
| 3000 | Hojas volantes | 0.25 | 750 |
| 100 | Afiches | 1.00 | 100 |
| 1 | Personaje publicitario | 150 | 150 |
| 600 | Muecas Minions | 1.00 | 600 |

CANTIDAD CON LETRA

SUB-TOTAL: 2 689.24
IVA: 32.46
TOTAL: 2 721.70

EFFECTOS FISCALES AL PAGO PAGO EN UNA SOLA EXHIBICIÓN

Dato y Pagaré a la orden de Alfredo Castro Velasco. En la ciudad de Monterrey, Nuevo León o en cualquier otra plaza de la República Mexicana donde se le requiera la cantidad consignada en este título, en caso de incumplimiento causará un interés promedio a la tasa libre de mercado conforme al artículo número 362 del código de comercio vigente.

[Firma]
Alfredo Castro Velasco

[Firma]
Monitoreo y Firma

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadores

ANEXO 7: PROFORMA DISEÑO DE PRESENTACIONES Y ETIQUETAS



PROFORMA

CARNIDEM CASA GUILLLO

DIR. Lasso km 20

TELF. 2719202

RUC. 1791293363001

La empresa CENTRO DISEÑO se compromete a diseñar y elaborar empaques en el período establecido el cual se cancela el 50% de adelanto y el 50% restante al terminar el contrato.

| Detalle | Precio |
|-------------------------------|--------|
| DISEÑO DE KIT | \$34 |
| ELABORACION DE PRESENTACIONES | \$300 |
| ETIQUETAS PRODUCTOS LIGH | \$8,50 |

| | |
|---------------------|----------|
| COSTO | \$301,40 |
| IVA | \$41,10 |
| PRECIO TOTAL | \$342,50 |

Fuente: Empresa Casa Guillo

Elaborado por: Investigadores

ANEXO 8: FACTURA DISEÑO DE PRESENTACIONES Y ETIQUETAS

CENTRO DISEÑO
 CARLOS BARRERA DE ALBA Y WALTER
 CARRERA DE DISEÑO GRÁFICO
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO
 TRUJILLO, PERÚ

R.U.T. 20522064
FACTURA
 N° 00057

CLIENTE: IS - PUELO - SOLS
 CATEGORÍA: CREDITO
 DISTRIBUIDORA: PUELO S.O.
 PRODUCTO: 24 Young Stone LASSO
 CANTIDAD: 240 unidades
 VALOR UNITARIO: 001
 VALOR TOTAL: 240,00

--- PRESENTES
 --- IVA
 --- TOTAL

| CANTIDAD | DESCRIPCION | UNIDAD | TOTAL |
|----------|--------------------------------|--------|--------|
| 20 | PRESENTACION KIT sandwich | 0,55 | 11,00 |
| 20 | PRESENTACION KIT Pan de Azúcar | 1,00 | 20,00 |
| 600 | PRESENTACION Caja 200PCS | 0,50 | 300,00 |
| 40 | Etiquetas productos light | 0,20 | 8,00 |

N° 00057
 Valor Total: 339,00
 IVA: 40,00
 TOTAL: 379,00

CANCELADO
 Fecha: 2014

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadores

ANEXO 9: FACTURAS DE IMPRESORA DE PRECIOS

CENTRO DISEÑO
 CAROLINA BARRERA DE ALBA
 RUT: 8.122.209-K

FACTURA
 N° 000017

CLIENTE: **GRANDECH**
 DISTRITO: **GRANDECH**
 DISTRITO: **GRANDECH**
 DISTRITO: **GRANDECH**

FECHA: **01/02/2014**
 VALOR: **600**
 IVA: **35%**

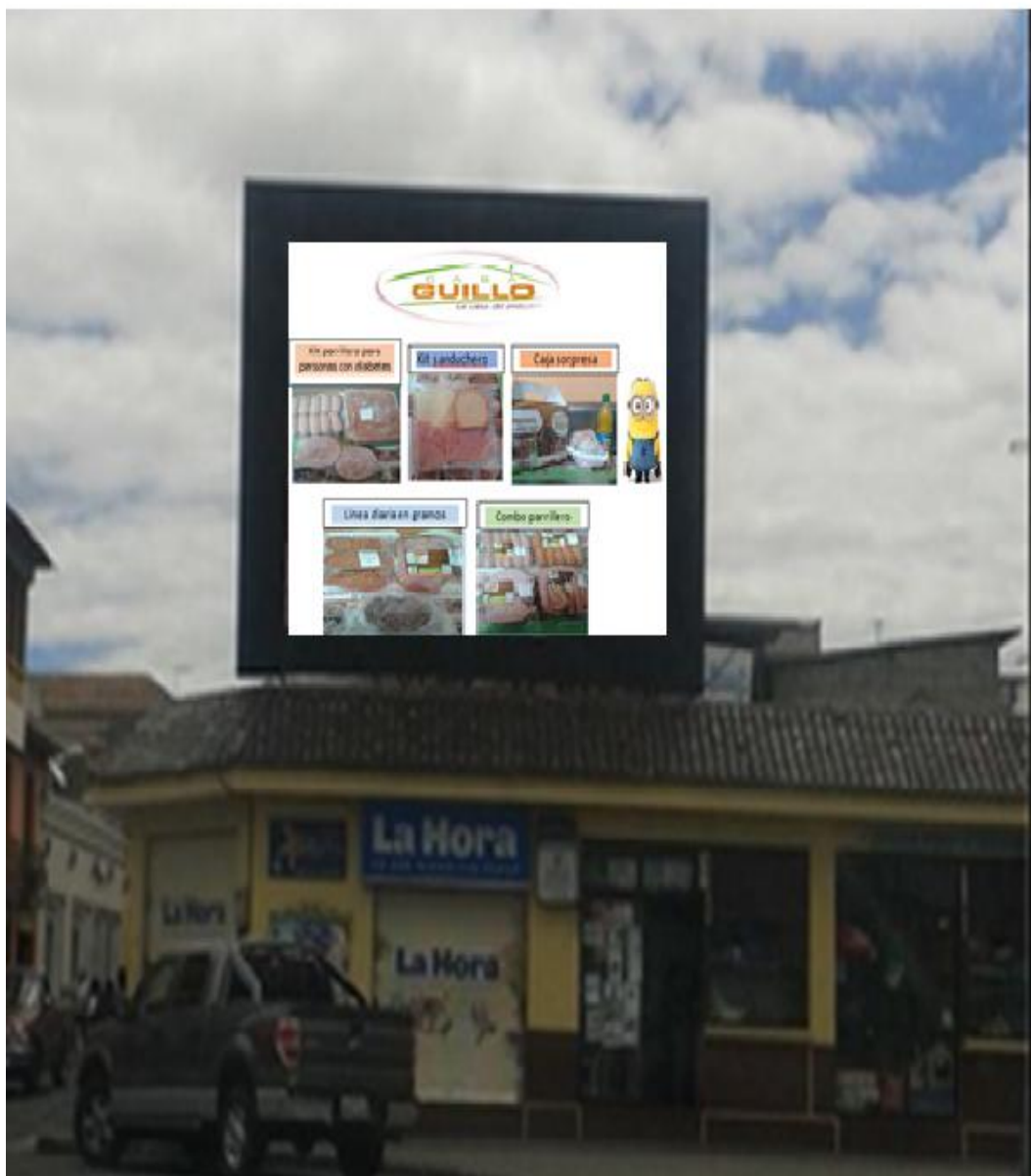
| CANTIDAD | DESCRIPCION | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|----------|-------------|-----------------|-------|
| 1 | Impresora | 600 | 600 |

NETO: \$ 528,00
 IVA: \$ 72,00
 TOTAL: \$ 600

CANCELADO: Santiago, 01 de febrero de 2014

Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadores

ANEXO 11: PUBLICIDAD EN PANTALLA GIGANTE



Fuente: Empresa Casa Guillo
Elaborado por: Investigadores

ANEXO 12: PUBLICIDAD EN GIGANTOGRAFÍAS



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Investigadoras

ANEXO 13: EMPRESA CASA GUILLO



Fuente: Empresa Casa Guillo

ANEXO 14: LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Fuente: Empresa Casa Guillo

ANEXO 15: ÁREA ADMINISTRATIVA



Fuente: Empresa Casa Guillo

ANEXO 16: ÁREA DE PRODUCCIÓN



Fuente: Empresa Casa Guillo