

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“PLAN DE MARKETING PARA EL ESTABLECIMIENTO DE
NUEVOS LOCALES “LA SUIZA” EN LA CIUDAD DE QUITO”**

KARINA BELÉN LALAMA SANTANDER

DIRECTOR: JUAN CARLOS LATORRE OVIEDO MBA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIAS DE
MARKETING**

QUITO, JUNIO 2018

DIRECTOR:

Juan Carlos Latorre Mba.

INFORMANTES:

Mgtr. Nelson Reinoso

Mgtr. Fernando Rosas

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi fortaleza y mi guía en este largo camino, mi pilar fundamental para cumplir cada meta propuesta y quien me permitió culminar una etapa más en mi vida.

A mis padres por enseñarme que la vida está llena de retos y que cada uno de ellos es una lucha constante y por mal difícil que sea siempre debo seguir firme sin perder mi esencia como persona, por estar a mi lado en cada momento, por ser mi motor y mi motivación diaria, quienes, con su buen ejemplo, valores y consejos han sido mi inspiración para conseguir mi formación profesional y crecimiento personal.

A mis hermanas Tais y Domenica por su apoyo incondicional cuando más lo necesite, por motivarme a dar siempre lo mejor de mí y recordarme que soy su mejor ejemplo a seguir.

A mis amigos de la universidad por su amistad y todos los momentos compartidos, en las buenas y malas, para culminar juntos esta etapa

Belén Lalama Santander

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios por bendecirme en este largo camino, por llenar mi vida de sabiduría y buenas decisiones para lograr mi objetivo profesional.

Mi más grade agradecimiento a mis padres por su esfuerzo diario por darme siempre lo mejor, por su formación, sus consejos y buen ejemplo para llegar a ser lo que soy.

A mi madre por su constancia y apoyo para no decaer en diferentes momentos difíciles que se presentaban, por su amor y paciencia en todos estos años.

A mi padre por su apoyo al máximo desde los inicios de mi carrera universitaria, por ser el complemento en mi formación profesional y demostrándome que todo es posible con trabajo duro.

A mis hermanas, familia y amigos que siempre me han motivado a ser mejor, con su apoyo, incondicional en cada momento.

Al Dr. Andrés Fernández Salvador gerente general de ELACEP “LA SUIZA” por brindarme la oportunidad de desarrollar mi proyecto de investigación de tan prestigiosa empresa.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TABLA DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
1. LA EMPRESA Y EL SECTOR.....	2
1.1 La Empresa	2
1.1.1 Historia	2
1.1.2 Misión.....	3
1.1.3 Visión	3
1.1.4 Valores y Políticas	3
1.1.4.1. Valores.....	3
1.1.4.2. Políticas.	4
1.1.5 Ubicación actual de Locales	4
1.1.6 Portafolio de productos y servicios	10
1.1.6.1. Carne de Res.....	11
1.1.6.2. Carne de Cerdo.....	13
1.1.6.3. Aves.....	16
1.1.6.4. Embutidos.....	17
1.1.6.5. Panadería.	18
1.1.7 Cadena de Valor	18
1.1.7.1. Actividades Primarias.....	18
1.1.7.2. Actividades de Apoyo.....	24
1.1.8 Análisis de la Empresa y la Situación Actual.....	30
1.2 El Sector.....	32
1.2.1 Macroambiente	32

1.2.1.1.	Factor Político y Legal.	32
1.2.1.2.	Factor Económico.....	34
1.2.1.3.	Factores Sociales.	41
1.2.1.4.	Factores Demográficos y Culturales.	42
1.2.1.5.	Factores Tecnológicos.....	43
1.2.2	Microambiente.....	44
1.2.2.1.	Análisis 5 Fuerzas de Porter.	44
1.2.3	Análisis FODA	53
1.2.3.1	Matriz de Evaluación del Análisis Interno.	56
1.2.3.2	Matriz de Evaluación del Análisis Externo.	57
2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	60
2.1	Modalidad de la Investigación.....	60
2.1.1	Tipos de Investigación.....	60
2.1.2	Método de investigación.....	60
2.2	Población y Muestra	67
2.3	Diseño de Instrumentos	70
2.4	Recolección de Información	71
2.5	Análisis de Resultados	71
3.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	94
3.1	Análisis de Mercado	94
3.2	Segmentación.....	95
3.2.1	Variables de Segmentación	95
3.3	Posicionamiento.....	97
3.4	Mercado Meta	97
3.5	Estrategias Genéricas	97
3.6	Marketing Mix	99
3.6.1	Producto.....	100
3.6.2	Precio.....	105
3.6.3	Plaza	106
3.6.4	Promoción.....	109

3.7	Estrategias para los Nuevos Locales.....	110
4.	ANÁLISIS FINANCIERO	112
4.1	Detalle de Ingresos.....	112
4.2	Detalle de Egresos (Costos y Gastos).....	113
4.3	Presupuestos de Gastos Administrativos y Ventas	114
4.3.1	Gastos Administrativos	114
4.3.2	Gastos de Ventas	115
4.4	Activos Fijos	115
4.5	Inversión Inicial	116
4.5.1	Estructura de Capital	117
4.5.2	Amortización del Crédito	117
4.6	Estados Financieros Proyectados.....	118
4.6.1	Balance General.....	118
4.6.2	Estado de Resultados	119
4.6.3	Flujo de Efectivo	120
4.7	Tasas de Descuento.....	121
4.7.1	CAPM (Ke)	121
4.7.2	WACC	122
4.8	Flujo de Caja.....	123
4.9	Evaluación Financiera.....	123
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
5.1	Conclusiones.....	125
5.2	Recomendaciones	126
6.	BIBLIOGRAFÍA	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Súper Deli Matriz - Juan Berrezueta N75-132 y Tadeo Benítez	5
Figura 2: Súper Deli Portugal - Catalina Aldaz y Portugal	6
Figura 3: Súper Deli parque Bicentenario - Amazonas e Indanza (Frente al parque Bicentenario).....	7
Figura 4: Súper Deli Tumbaco - Av. Interoceánica y Eloy Alfaro.....	8
Figura 5: Súper Deli los Chillos - Calle G Forina e Isla Española.....	9
Figura 6: Súper Deli La Gasca - Fray Gaspar de Carvajal y La Gasca.....	10
Figura 7: Bife de Chorizo	11
Figura 8: Lomo Falda de Res	11
Figura 9: Picaña.....	12
Figura 10: Filet Mignon de Res	12
Figura 11: Punta de Cadera.....	13
Figura 12: Lomo Fino.....	13
Figura 13: Chuleta Especial de Cerdo	13
Figura 14: Costilla Especial de Cerdo	14
Figura 15: Lomo Fino de Cerdo	14
Figura 16: Chuleta Ahumada.....	15
Figura 17: Brochetas de Lomo	15
Figura 18: Lechón.....	15
Figura 19: Pollo	16
Figura 20: Pavo.....	17
Figura 21: Embutidos	17
Figura 22: Panadería.....	18
Figura 23: Proceso de pedidos de productos	29
Figura 24: Tasas de Variación Anual	35
Figura 25: Evolución y Participación en el PIB Sector Industrias Alimentos y Bebidas	36
Figura 26: Inflación Anual en los meses de Diciembre	37
Figura 27: Inflación Anual por división en los meses de Diciembre	37
Figura 28: Pirámide de Grupos Socioeconómicos Ecuador	41
Figura 29: Indicadores de Población DMQ. Comparación Años 2001 - 2010	43
Figura 30: Modelo 5 Fuerzas de Porter	45
Figura 31: Logotipo Federer	46

Figura 32: Logotipo El Cordobés	47
Figura 33: Logotipo La Cayena	48
Figura 34: Logotipo El Bodegón del Artesano	48
Figura 35: Características del FODA	54
Figura 36: Género	72
Figura 37: Rango de Edad	73
Figura 38: Consumo de cárnicos	74
Figura 39: Consumo de embutidos	75
Figura 40: Lugares de compra de los consumidores en la línea de cárnicos y embutidos	76
Figura 41: Factores importantes al realizar la compra de cárnicos y embutidos.....	77
Figura 42: Factores importantes de la marca al realizar la compra de cárnicos y embutidos	78
Figura 43: Presupuesto de compra de cárnicos y embutidos semanalmente	79
Figura 44: Conocimiento de Marca en el mercado.....	80
Figura 45: Top of Mind – Marcas de Embutidos	82
Figura 46: Top of Mind – Marcas de Cárnicos.....	84
Figura 47: Top of Choise – Marcas de Embutidos	86
Figura 48: Top of Choise – Marcas de Cárnicos	88
Figura 49: Líneas de consumo de “La Suiza”	89
Figura 50: Medios de comunicación para realizar publicidad.....	90
Figura 51: Nivel de aceptación de la apertura de nuevos locales de “La Suiza”.....	91
Figura 52: Las tres estrategias genéricas de Porter.....	98
Figura 53: Mezcla de Marketing.....	100
Figura 54: Clasificación productos de consumo.....	101
Figura 55: Clasificación productos industriales	102
Figura 56: Ubicación local 1 “La Suiza”	108
Figura 57: Ubicación local 2 “La Suiza”	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Planificación Logística	19
Tabla2: Maquinaria en Hornos	25
Tabla3: Listado de Maquinarias Línea Especial.....	26
Tabla4: Listado de Maquinarias Línea Económica	26
Tabla5: Listado de Maquinarias de Carnicerías	27
Tabla6: Listado de Maquinaria para Despacho	27
Tabla7: Tasa de Interés Activa de 31/01/2017a 30/04/2018	39
Tabla8: Tasa de Interés Pasiva de 31/01/2017 a 30/04/2018	40
Tabla9: Matriz FODA.....	55
Tabla10: Matriz EFI	56
Tabla11: Matriz EFE	57
Tabla12: Matriz de Estrategias FODA	58
Tabla13: Respuestas Entrevista N° 1	62
Tabla14: Respuestas Entrevistas N° 2	64
Tabla15: Respuestas Entrevistas N° 3	65
Tabla16: Muestra Población Quito	69
Tabla17: Simbología Muestra poblaciones finitas	70
Tabla18: Género	72
Tabla19: Rango de Edad.....	73
Tabla20: Consumo de cárnicos.....	74
Tabla21: Consumo de embutidos	75
Tabla22: Lugares de compra de los consumidores en la línea de cárnicos y embutidos	76
Tabla23: Factores importantes al realizar la compra de cárnicos y embutidos	77
Tabla24: Factores importantes de la marca al realizar la compra de cárnicos y embutidos	78
Tabla25: Presupuesto de compra de cárnicos y embutidos semanalmente	79
Tabla26: Conocimiento de Marca en el mercado	80
Tabla27: Top of Mind – Marcas de Embutidos.....	81
Tabla28: Top of Mind – Marcas de Cárnicos	83
Tabla29: Top of Choise – Marcas de Embutidos	85
Tabla30: Top of Choise – Marcas de Cárnicos	87
Tabla31: Líneas de consumo de “La Suiza”.....	88

Tabla32: Medios de comunicación para realizar publicidad	89
Tabla33: Nivel de aceptación de la apertura de nuevos locales de “La Suiza”	90
Tabla34: Sugerencias de la población encuestada.....	92
Tabla35: Variables de Segmentación	96
Tabla36: Supuestos.....	112
Tabla 37: Proyección de Ventas	113
Tabla 38: Presupuesto de Costos de Producción y Ventas Proyectados	113
Tabla 39: Gastos Administrativos Proyectados	114
Tabla 40: Gastos de Ventas Proyectados.....	115
Tabla 41: Detalle Activos Fijos	116
Tabla 42: Detalle Activos Fijos Proyectados.....	116
Tabla 43: Inversión Inicial.....	117
Tabla 44: Estructura de Capital	117
Tabla 45: Amortización del Crédito	117
Tabla 46: Balance General.....	119
Tabla 47: Estado de Resultados	120
Tabla 48: Flujo de Efectivo	121
Tabla 49: Cálculo CAPM (K_e)	122
Tabla 50: Cálculo WACC.....	122
Tabla 51: Flujo de Caja Proyectado.....	123
Tabla 52: Cálculo VAN – TIR – B/C	124

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se basa en la propuesta de un Plan de Marketing aplicado a un estudio de la apertura de nuevos locales de “La Suiza” en sur de la ciudad de Quito, recopilando la información necesaria para analizar la situación actual de la empresa y conocer la viabilidad de la apertura de nuevos locales a través de las opiniones, gustos y preferencias de los consumidores.

“La Suiza”, fue fundada en 1989, por Paúl Benz suizo, y Héctor de los Santos uruguayo, quienes emprendieron el reto de abrir una pequeña fábrica de productos alimenticios como salchichas, mortadela, chorizo, cárnicos, entre otros. La empresa cuenta con más de 30 años en el mercado ofreciendo a sus consumidores una amplia gama de productos en sus diferentes líneas de consumo como pastelería, panadería, comida preparada, cafetería, picadas, buffet tipo Europeo.

En el primer capítulo se analizará la empresa y el sector al que pertenece, así como el entorno donde desarrolla todas sus operaciones diarias y el manejo del negocio con base a su planificación estratégica. En el segundo se enfocará el estudio en la investigación de mercados, el plan de marketing y el análisis de los resultados obtenidos a través de las diferentes herramientas aplicadas como encuestas y entrevistas para obtener la información necesaria.

En el tercer capítulo se realizará el planteamiento del plan de marketing y las estrategias a aplicar en la empresa según los resultados obtenidos para conseguir los objetivos planteados y el incremento de las ventas al promover el consumo de los productos ofertados por el negocio. Es importante mencionar que “La Suiza” se encuentra en un segmento de mercado con una alta competencia al ser este el sector alimenticio.

Finalmente, en el capítulo cuatro se establece el análisis financiero para determinar la utilidad futura en la apertura de los nuevos locales en el sur de la ciudad, estudiando la viabilidad del proyecto desde la ejecución del mismo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es una nueva propuesta de apoyo para la empresa “La Suiza” y el sustento en su toma de decisiones, elaborando un documento de manera sistemática, estructurada y ordenada, donde se puedan cumplir los objetivos planteados con base a las necesidades del mercado y los accionistas de la empresa, para presentar finalmente estrategias de marketing que puedan mejorar la condición de la misma.

“La Suiza” cuenta con cerca de 30 años de experiencia en el mercado, fue fundada en la ciudad de Quito en 1989. Durante todo este tiempo ha tenido dos administraciones la original tuvo más de 20 años siendo esta una etapa importante en la historia de la empresa, posteriormente fue vendida a un grupo de empresarios donde se inicia una etapa de reestructura operacional y administrativa en donde ha tenido que enfrentar una fuerte competencia y una situación muy retadora debido a varios factores como la crisis económica que ha vivido el país en los últimos años, la competencia informal, el mercado de precios obligándose a reducir su portafolio de productos.

Las ventas de “La Suiza” han sido sostenidas en el tiempo, pero por la amplia competencia que se oferta en el mercado la empresa se ve afectada en todas sus líneas de alimentos, por esta razón se propone realizar un plan de marketing con la finalidad de analizar la viabilidad de la apertura de nuevos locales de “La Suiza” al sur de la ciudad de Quito, donde se aplicaran las estrategias planteadas para obtener ventas incrementales y llegar a un mercado que no ha sido atendido.

La metodología usada para este trabajo será con un enfoque cuantitativo y cualitativo aplicando técnicas de análisis y síntesis a datos numéricos, a través de la estadística en la investigación de mercado, para esto se utiliza una modalidad de estudio de la población del sur de la ciudad de Quito, al ser un universo grande se requiere calcular la muestra con un estimado de 95% de confianza, 5% de error, p-q de 0.5 teniendo como resultado 384 encuestas. La muestra obtenida se aplica a los consumidores del sur de la ciudad en lugares estratégicos con mayor afluencia de personas como por ejemplo en los principales centros comerciales y autoservicios. Además de entrevistas realizadas a personas claves de la empresa.

1. LA EMPRESA Y EL SECTOR

1.1 La Empresa

“La Suiza” es una empresa dedicada a la comercialización de diferentes productos de consumo masivo, reconocida en el mercado por su línea de cárnicos y embutidos, además de la calidad y servicio brindado a sus clientes y consumidores por más de 30 años. La información descrita en el presente capítulo se da con base a los datos entregados por el gerente general, la investigación realizada y las entrevistas aplicadas a personas claves dentro de la empresa para obtener información relevante.

Según el estudio realizado se encontró como resultado que la organización no posee una planificación estratégica, por este motivo se plantea la misión, visión y valores con base a la realidad y operación actual de la empresa, junto con la opinión e ideas del gerente general

1.1.1 Historia

“La Suiza”, fue fundada en 1989 por dos hombres trabajadores y visionarios Paúl Benz suizo, y Héctor de los Santos uruguayo, quienes emprendieron el reto de abrir una pequeña fábrica con productos de consumo como salchichas, mortadela, chorizo, entre otros.

En 1994 iniciaron la construcción de su nueva fábrica, 12 meses después se instalaron en esta planta equipada con tecnología Europea de última generación, lo que les permitió elaborar productos especiales como: jamón, tocino, salami, etc.

En 1995 su atención se extendió a hoteles, pizzerías y restaurantes. El crecimiento vertiginoso y la gran demanda de clientes propiciaron que en 1997 construyeran el primer delicatessen en Carcelén. En 1998 con gran éxito incrementaron una nueva línea de panadería, pastelería y repostería en general.

En 2002 buscando como siempre brindar a sus clientes comodidad y eficiencia abrieron otro delicatessen ubicado en la Catalina Aldaz y Portugal al norte de Quito, donde se

ofrecen una gran variedad de productos en panadería, pastelería, Buffet tipo Europeo y cafetería.

A partir de ese año, revisando los resultados, siendo estos positivos “La Suiza” inicia la apertura de nuevos locales y nuevas propuestas dentro del canal Food Service.

1.1.2 Misión

Ser una empresa comprometida a producir y comercializar productos de calidad, para satisfacer las necesidades de paladares exigentes, cumpliendo las normas de inocuidad, salud e higiene en los procesos de elaboración de alimentos, logrando el mejoramiento continuo con altos niveles de competencia, garantizando los resultados esperados.

1.1.3 Visión

Tener una participación creciente en el mercado de cárnicos y embutidos, panadería y pastelería, fomentando la fidelización y preferencia de nuestros clientes, para consolidarse como una de las marcas más reconocidas en Quito, soportado por un excelente servicio, innovación y calidad en nuestros productos.

1.1.4 Valores y Políticas

1.1.4.1. Valores.

- **Respeto:** Los colaboradores administrativos como de servicios deben manejar una línea de respeto entre compañeros, clientes y proveedores cumpliendo con ética y responsabilidad sus actividades diarias.
- **Calidez:** Los trabajadores tiene como objetivo hacer sentir a los clientes como en su casa a través de un servicio genuino y preocupándose por cada una de sus necesidades.

- **Compromiso:** Fomentar en los colaboradores la pasión por el servicio, el cuidado de la marca consolidando su nivel de competencia y desempeño.
- **Responsabilidad:** Tener conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial. Esta responsabilidad es interna como externa: entre los trabajadores, clientes y proveedores.
- **Trabajo en equipo:** Hacerles sentir a los trabajadores como parte importante de la empresa desarrollando destrezas y habilidades que permitan alcanzar los objetivos en ambiente de respeto y compañerismo.

1.1.4.2.Políticas.

- Satisfacer al cliente, brindando productos inocuos y de calidad.
- Mantener un enfoque a procesos y mejorar continuamente los mismos.
- Comunicar, socializar y transmitir la política de inocuidad a todos los miembros de la empresa, para que sean conscientes de la importancia y pertinencia de sus actividades y como estas afectan la inocuidad de los productos.
- Cumplir con la ley vigente.

1.1.5 Ubicación actual de Locales

“La Suiza” cuenta con la casa matriz ubicada en Carcelén Industrial donde tiene su planta de producción y local de venta al público. (Ver Figura 1)

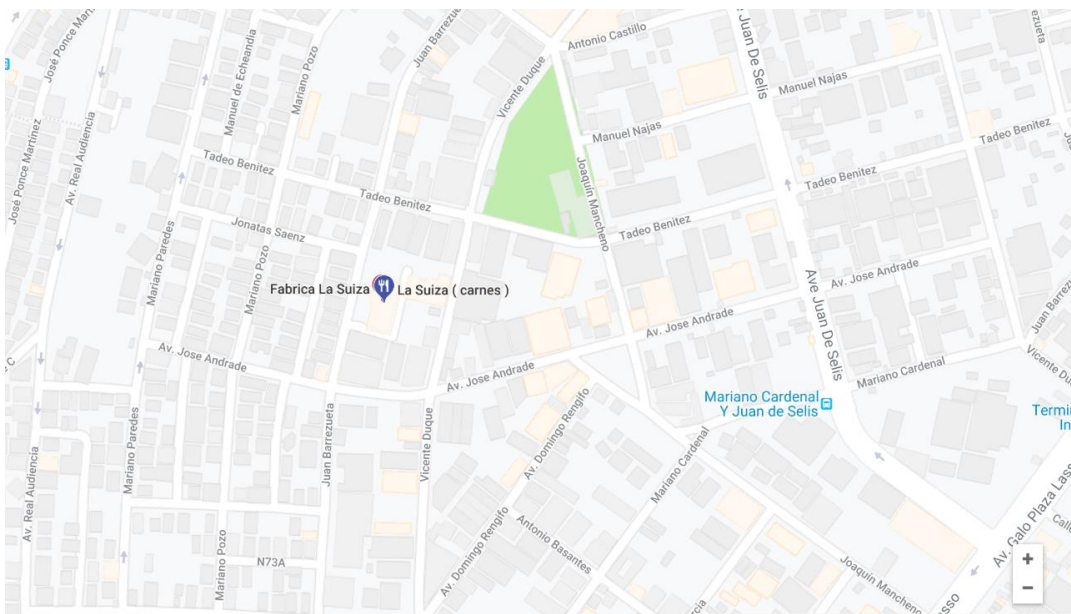


Figura 1: Súper Deli Matriz - Juan Barrezueta N75-132 y Tadeo Benítez

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

“La Suiza” cuenta con otro de sus locales más visitado por los clientes en el sector de la Portugal. (Ver Figura 2)



Figura 2: Súper Deli Portugal - Catalina Aldaz y Portugal

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

“La Suiza” cuenta con un local ubicado al norte de Quito en el sector del Bicentenario. (Ver Figura 3)

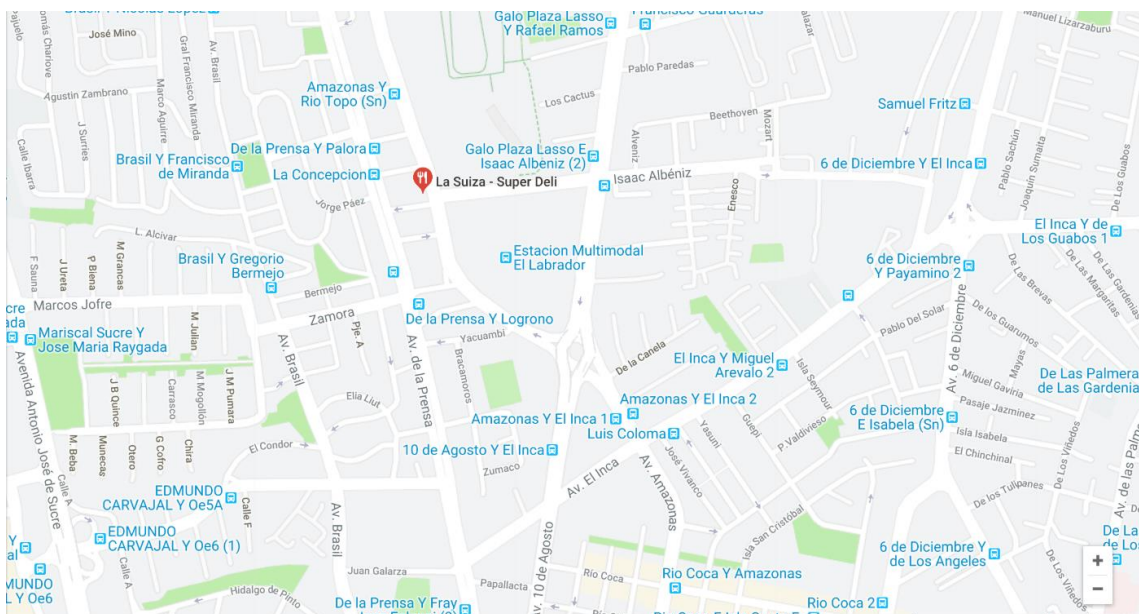


Figura 3: Súper Deli parque Bicentenario - Amazonas e Indanza (Frente al parque Bicentenario)

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

“La Suiza” cuenta con un local ubicado en Tumbaco. (Ver Figura 4)

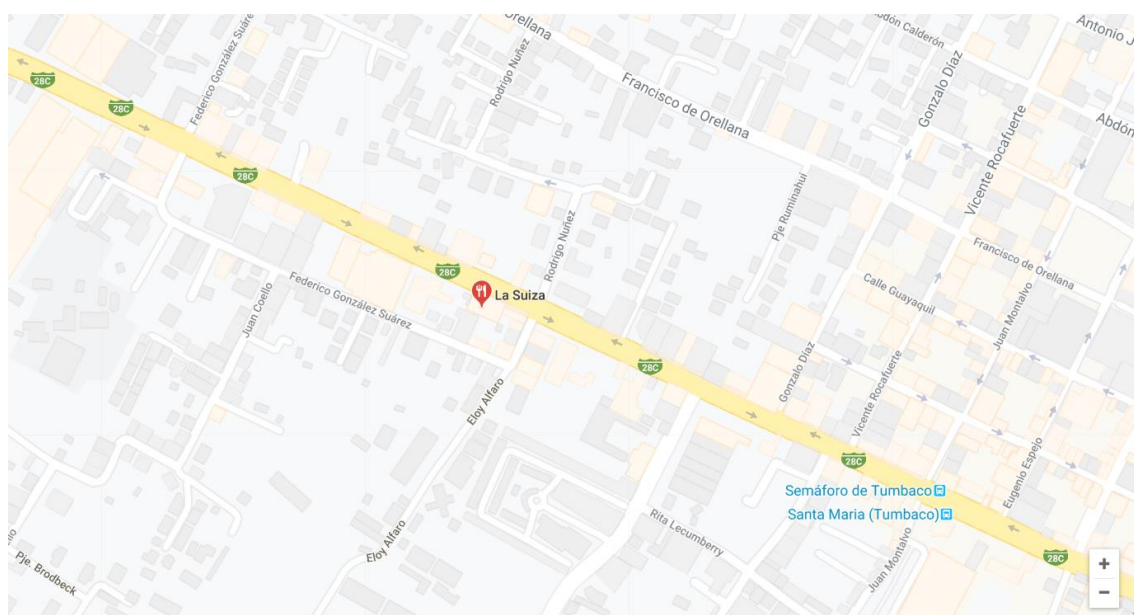


Figura 4: Súper Deli Tumbaco - Av. Interoceánica y Eloy Alfaro

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

“La Suiza” cuenta con un local ubicado en San Rafael en el valle de los chillos. (Ver Figura 5)

LA SUIZA

Visítenos en nuestro local de :
San Rafael

Distribuidor Autorizado
Geovanni Farina e Isla Española (Sector El Triangulo)

Teléfonos : 2863 - 851 www.lasuiza.net

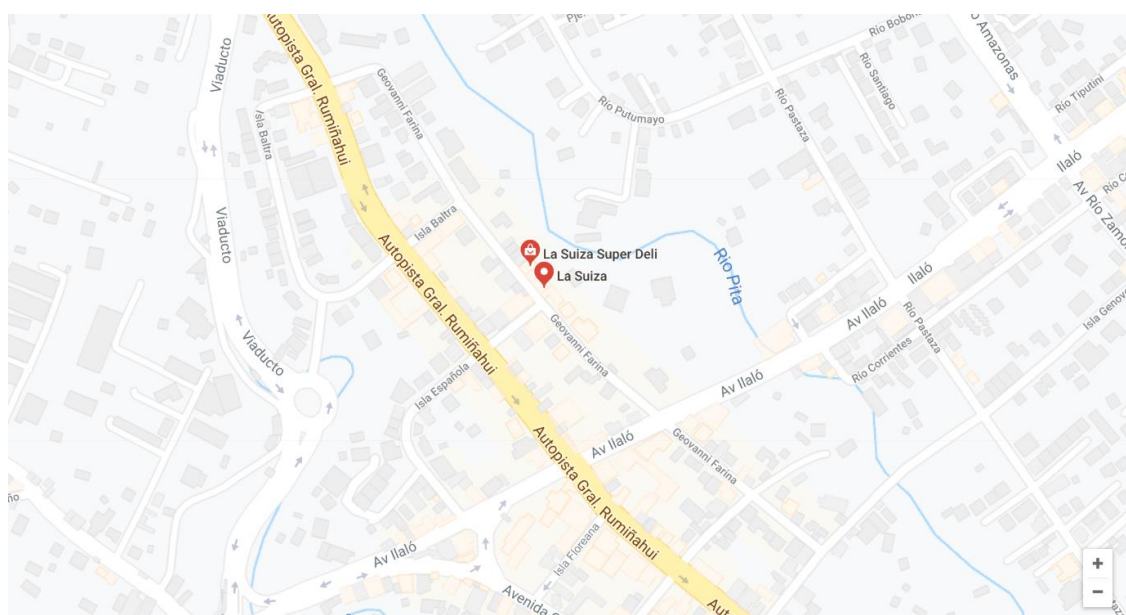


Figura 5: Súper Deli los Chillos - Calle G Forina e Isla Española

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

“La Suiza” cuenta con otro de sus locales ubicado al centro norte de Quito en el sector de la Gasca. (Ver Figura 6)

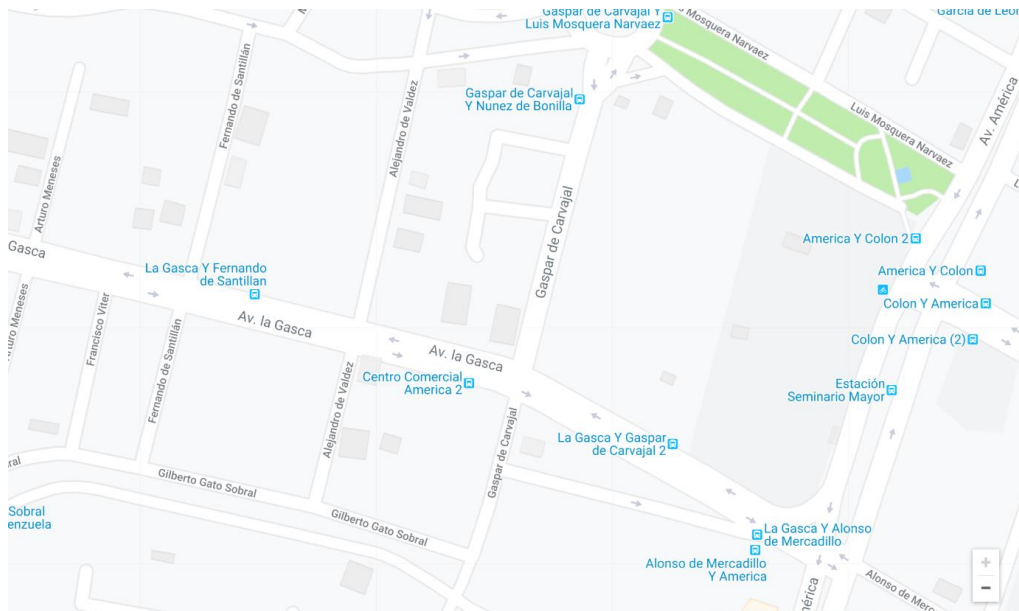


Figura 6: Súper Deli La Gasca - Fray Gaspar de Carvajal y La Gasca

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

Además, la empresa cuenta con tres Food Servis en el Centro Comercial Condado, El Bosque y El Recreo.

1.1.6 Portafolio de productos y servicios

“La Suiza” elabora y comercializa más de 400 productos, siendo la empresa que más variedad de productos especializados oferta en el mercado ecuatoriano en las líneas de cárnicos, embutidos, pastelería y panadería (La Suiza, 2019).

Además, en los Súper Delis de “La Suiza” sus clientes pueden saborear deliciosas parrilladas y una variedad de comida tradicional, sin contar con los sánduches, picadas y comida preparada que se encuentra lista para llevar (La Suiza, 2019).

Por este motivo, “La Suiza” es una solución deliciosa y un placer que todos se merecen. Los productos más representativos que posee la empresa son los siguientes:

1.1.6.1. Carne de Res.

- **Bife de Chorizo:** El bife de chorizo es la costeleta sin hueso ubicada en la cara externa del lomo del animal. Al ser separado del hueso, antes de cortarse en bifés, tiene forma triangular y cilíndrica. (Ver Figura 7)



Figura 7: Bife de Chorizo

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Lomo Falda de Res:** Corte noble ubicado en la región dorso lumbar del bovino perteneciente al cuarto trasero del animal. El filete lomo de falda se caracteriza por estar completamente limpio, es decir sin venas, cartílagos, hijos y copa. (Ver Figura 8)



Figura 8: Lomo Falda de Res

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Picaña:** La picaña no es una carne nueva, es un tipo de corte de la carne de res que se encuentra en la parte posterior de su espalda. Su jugosidad y un sabor únicos que le aporta una capa de grasa blanca por la que se encuentra cubierta por uno de sus lados. (Ver Figura 9)



Figura 9: Picaña

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Filet Mignon de Res:** Dada las cualidades de este corte de carne, su textura, su ternura, su jugosidad, lo poco que necesita para ser un bocado delicioso y que se pueda extraer tan poca cantidad de un animal, hace que sea una de las piezas más exclusivas. (Ver Figura 10)



Figura 10: Filet Mignon de Res

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Punta de Cadera:** Forma parte de la cadera. El centro es tierno mientras que las puntas son algo más duras. Está rodeada de una gran cantidad de grasa. Parte externa bajo la babilla y la cadera. Se suele comercializar con la cadera. Con esta pieza se preparan filetes y escalopines. También es apta para guisar, estofar, rellenar y picar. (Ver Figura 11)

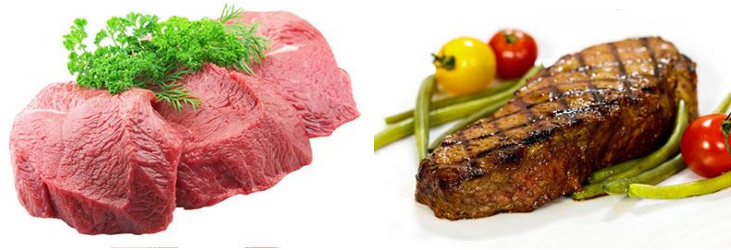


Figura 11: Punta de Cadera

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Lomo Fino:** La parte más suave. Este corte es el más buscado y también el más exclusivo porque está ubicada en una parte de la res donde no trabajan los músculos, como sabemos cuándo los músculos trabajan suelen fortalecerse las fibras y eso hace que la carne sea más dura. (Ver Figura 12)



Figura 12: Lomo Fino

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

1.1.6.2. Carne de Cerdo.

- **Chuleta de Especial de Cerdo:** La chuleta de cerdo es un corte de carne obtenido del espinazo del puerco. Una chuleta de cerdo adulto suele contener parte de una vértebra y parte de su correspondiente costilla, y en general es lo bastante grande como para ser servida como porción individual para una persona. (Ver Figura 13)

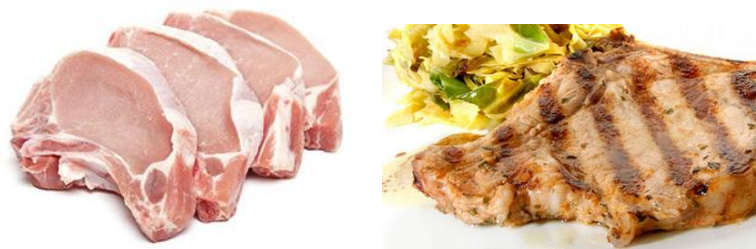


Figura 13: Chuleta Especial de Cerdo

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Costilla Especial de Cerdo:** Es un corte compuesto de hueso y carne. La costilla se retira en el proceso de desposte mediante un corte horizontal de la canal en ambos lados a nivel de la última vértebra lumbar, luego se separa del cañón y el tocino carne. (Ver Figura 14)



Figura 14: Costilla Especial de Cerdo

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Lomo Fino de Cerdo:** El lomo de cerdo es cada una de las dos piezas de la carne del cerdo que están junto al espinazo y bajo las costillas del animal. Suele tener una forma cilíndrica. Es frecuente encontrarlo secado al aire o preparado en adobo lomo en adobo. (Ver Figura 15)



Figura 15: Lomo Fino de Cerdo

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Chuleta Ahumada:** Una chuleta de cerdo es un corte de carne obtenido del espinazo del puerco. Una chuleta de cerdo adulto suele contener parte de una vértebra y parte de su correspondiente costilla, y en general es lo bastante grande como para ser servida como porción individual para una persona. (Ver Figura 16)

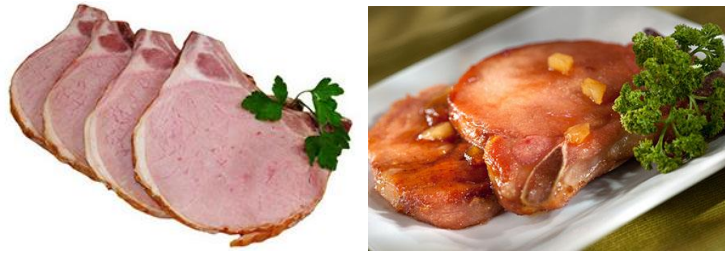


Figura 16: Chuleta Ahumada

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Brochetas de Lomo:** Las brochetas son un modo diferente y muy apetecible de consumir carne. En este caso la carne escogida es un solomillo de cerdo, fuente de proteínas de alto valor biológico y de bajo contenido graso. (Ver Figura 17)



Figura 17: Brochetas de Lomo

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Lechón:** El lechón es uno de los ingredientes más representativos, más gustados y más preparados para las fiestas decembrinas en Ecuador. El lechón sabe a patria, a fiestas familiares, a recuerdos de toda la vida, a los sabores de siempre y a campo; a los sabores de casa, de mamá y de la abuela. (Ver Figura 18)



Figura 18: Lechón

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

1.1.6.3. Aves.

- **Pollo:** Cordon Bleu, Alitas Apanadas, Alitas BBQ, Pamplona de Pollo, Piernas Apanadas, Pechuga de Pollo. (Ver Figura 19)



Figura 19: Pollo

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

- **Pavo:** Pechuga de Pavo, Enrollado de Pavo, Pavo Relleno, Pierna de Pavo. (Ver Figura 20)

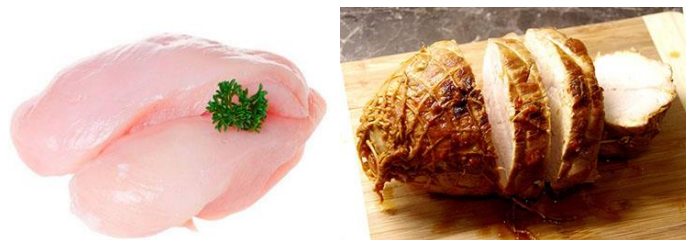




Figura 20: Pavo

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

1.1.6.4.Embutidos.

Chorizo Español, Chorizo Uruguayo, Morcilla, Rosca Uruguaya Picante, Pernil al Orégano, Pernil Casero, Pavo al Orégano, Longaniza Especial, Salami Ahumado, Salchicha Franfuter, Salchicha Schublig. (Ver Figura 21)

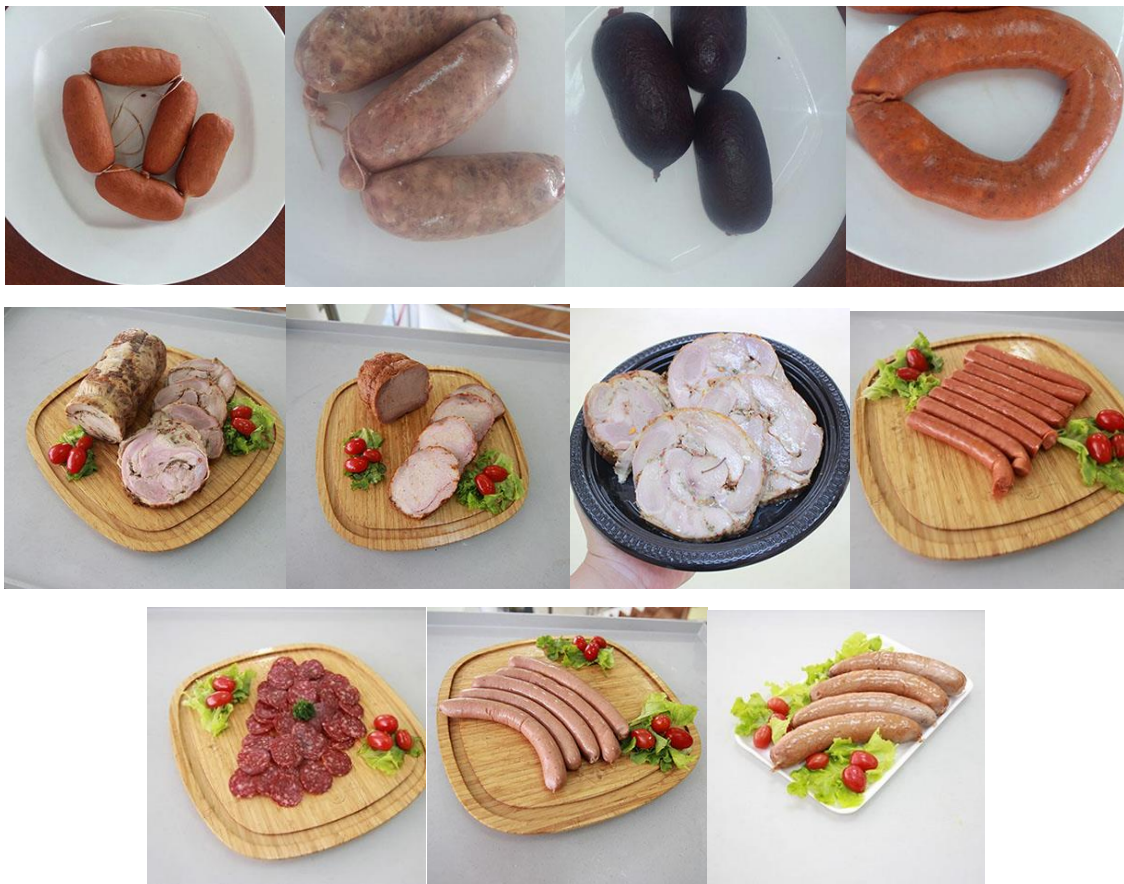


Figura 21: Embutidos

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

1.1.6.5. Panadería.

Pan gusanito, Pan lojano, Pan de dulce, Pan popular, Pan ambateño, Pan rosa de mantequilla, Empanada de queso, Pan manito, enrollado de jamón, Pan rosa de agua, Baguette. Además de una variedad de tortas como el Tiramisú, Maracuyá, Durazno, Oreo, Vino Tinto, Selva Negra, Mora, Chocolate, Manzana y Nuez etc. (Ver Figura 22)



Figura 22: Panadería

Fuente: Página web "La Suiza" (2019)

1.1.7 Cadena de Valor

1.1.7.1. Actividades Primarias.

- **Logística Interna**

La cadena de valor de “La Suiza” empieza con la logística interna, donde sus diferentes locales se encuentran ubicados estratégicamente en la ciudad de Quito para realizar una eficiente recepción y entrega de los insumos necesarios para cada uno de ellos en el tiempo programado. Cada local se maneja con un inventario independiente donde se almacenan los productos.

Los delicatessen realizan el pedido que requieran al operador de distribución quien se encuentra en la planta. Al recopilar toda la información la clasifica y pasa a bodega y/o producción según lo requerido por cada local, para realizar el picking y entregar el

producto final a despacho. Finalmente se realiza la carga y planificación de entrega con el camión logístico basado en una hoja de ruta.

De acuerdo al procedimiento de pedidos se establecen tres días de pedidos y tres días de despacho. (Ver Tabla 1)

Tabla 1:

Planificación Logística

DÍA DE REQUERIMIENTO DE PEDIDO	DÍA DE DESPACHO Y ENTREGA
Martes	Miércoles
Jueves	Viernes
Viernes	Lunes

Fuente: La Suiza (2018)

Elaborado por: Belén Lalama

- **Producción**

La producción en las diferentes líneas de consumo se maneja bajo tiempos y normas establecidas para su elaboración, además de realizar un control de calidad minucioso de cada pedido solicitado por los delicatessen, para de esta manera mantener la disponibilidad de producto en el punto de venta.

Es importante mencionar que toda la producción y despachos, tanto de productos de elaboración propia como de otros proveedores se encuentran centralizados en la matriz.

Los procesos que maneja “La Suiza” son eficientes al entregar los productos solicitados por el cliente, cumpliendo con la política de inocuidad establecida por la empresa.

Cada delicatessen cuenta con las herramientas necesarias para satisfacer los requerimientos solicitados por los clientes para el servicio de venta de comida preparada, carnes y embutidos al peso, panadería, pastelería, entre otros.

- **Logística Externa**

El sistema de logística y distribución de “La Suiza” se compone por cuatro vehículos y cuatro motos, dos camiones de 2.5 toneladas que son utilizados para la distribución de mercados especiales, cuentas claves y entrega de preventa, dos bands que se utilizan para la distribución de los locales propios tanto Delis como Tasty.

Todos estos como característica principal de no perder la cadena de frío. Además del servicio a domicilio o delivery en donde las entregas se realizan con una flota de 4 motos, este segmento comercial falta por desarrollar sobretodo en el alcance del territorio, ya que se entrega solo en el norte de la ciudad.

- **Marketing y Ventas**

“La Suiza” cuenta con dos áreas claves que son el marketing y ventas quienes trabajan de la mano para definir la metodología de comercialización de productos y las estrategias de mercado para los Delicatessen.

En el área de marketing existe un coordinador quien es el encargado de realizar el desarrollo de la marca por medio de actividades de marketing estratégico y operativo.

Dentro de las actividades de marketing estratégico se encuentran el desarrollo de propuestas de nuevos productos, estudios de mercado, planes de comunicación, activaciones por temporadas especiales como: navidad, fin de año, día de la madre, día del padre, día del amor y la amistad, entre otros.

Adicionalmente el responsable es encargado de desarrollar el plan de negocio que consiste en la creación e innovación de estrategias para incrementar las ventas y superar a la competencia en el mercado a través de nuevos lanzamientos, promociones, publicidad y toda la gestión comercial en los delis que se encuentran en la ciudad de Quito.

Las herramientas principales con las que actualmente trabaja “La Suiza” son su página web y Facebook donde puede interactuar directamente con sus clientes, promocionar los

productos y comunicar las actividades de mercadeo que se realicen en los diferentes locales.

Con respecto al área comercial existe un responsable de ventas que lidera un equipo de supervisores asignados a cada Deli los mismos que controlan al equipo comercial individual, teniendo como principales responsabilidades el cumplimiento del presupuesto, cumplimiento de políticas comerciales, buen nivel de servicio, levantamiento de información, capacitación al personal, entre otras.

“La Suiza” como parte de su desarrollo integral creo un nuevo actor como punto intermedio entre el área comercial y de mercadeo denominándole a este como el responsable del área de Inteligencia de Negocios.

Sus principales responsabilidades es la administración de la información comercial y de mercado, comunicación efectiva sobre el seguimiento del control de objetivos y resultados, seguimiento a los planes de mercado, administración de presupuestos, análisis de promociones, efectividades de ventas, entre otros.

Estableciendo puntos de control por medio de entregables mismos que son difundidos a los diferentes niveles de responsables para la toma de decisiones o implementación de planes de acción.

- **Servicios**

“La Suiza” cuenta con los siguientes servicios donde las personas tienen diferentes medios para obtener los productos requeridos.

- ✓ **Servicio a Domicilio:** El servicio a domicilio está compuesto por diferentes opciones que se ofrecen a los clientes desde desayunos, almuerzos, picadas de sal y dulce, salsas para acompañar la comida, cárnicos apanados, embutidos, enrollados, etc. (Ver Anexo 1).

- ✓ **Cafetería:** Existen cuatro tipos de desayunos (express, continental, americano y especial La Suiza), cinco menús de almuerzos variados donde se puede solicitar en base a los gustos y preferencias de cada persona.

El buffet frio es una opción de picadas conformada por embutidos, quesos, jamones, aceitunas, entre otros; con una decoración de frutas. Existen dos tipos el triangular para 10 a 12 personas y el cuadrado para 20 a 25 personas.

El buffet de confitería, postres y tortas posee una variedad de productos donde se pueden seleccionar los bocaditos según los gustos de cada cliente entre estos tenemos un triangular para 10 a 12 personas, cuadrado para 20 A 25 personas y confitería al granel para 45 a 50 personas.

- ✓ **Parrilladas:** Las parrillas se pueden preparar según la cantidad y pedido de los clientes, estas se pueden entregar listas para asar, con la opción de seleccionar diferentes acompañamientos como papas al Perejil, Canelones de pollo y Res, Ensalada de Apio y Manzana, Ensalada Rusa, Ensalada de Choclo, Arroz Verde, Arroz con Pasas, Arroz con Arveja etc.
- ✓ **Ventas al Por Mayor y Menor:** Las ventas al por mayor se las maneja con un grupo de 15 distribuidores externos, la segmentación para calificar como distribuidor se estable como primera premisa la compra mínima de \$5000 dólares mensuales distribuidos en 8 pedidos mínimo 2 semanales.

Estos distribuidores son especializados en desarrollar ventas únicamente en la línea de embutidos teniendo 15 ítems como portafolio de productos.

Cada distribuidor tiene asignado una zona o un territorio para la comercialización dentro de la provincia de Pichincha a excepción de tres distribuidores que tienen una administración autónoma porque se atienden las provincias de Imbabura, Carchi y Santo Domingo.

Además, tienen asignado un presupuesto el cual es indispensable cumplir ya que mantienen una lista de precios diferenciada, una línea de crédito de 21 días, además de un cupo de promociones.

Las ventas al por menor se manejan por medio de dos canales comerciales:

Canal preventa: La preventa está diseñada para atender la demanda en clientes de mercado abierto o cobertura atendidos por un equipo de cuatro prevendedores asignado a rutas individuales de lunes a viernes, los pedidos levantados por los responsables son enviados mediante una herramienta comercial conectados en línea con el área de facturación y despacho, estos pedidos se preparan al día siguiente para ser entregados 48 horas después es decir: (día 1: preventa de pedidos, día 2: preparación o picking de pedido, día 3: entrega de pedido).

La entrega de productos se la realiza basados en el mismo orden de ruta al realizar el levantamiento de pedidos. Existe 2 vehículos de entrega para cada 2 vendedores.

Canales locales propios (Delicatessen): los locales propios son atendidos por un equipo de 8 personas, todos se encuentran capacitadas para atender o cumplir diferentes responsabilidades como servicio al cliente y ventas, elaboración de comidas rápidas y facturación.

Los Delis son surtidos dos veces por semana atendiendo los pedidos enviados a la matriz o fabrica por parte de los supervisores. “La Suiza” cuenta con dos vehículos logísticos asignados de manera exclusiva para atender la demanda de sus locales.

Es importante mencionar que cada local tiene un presupuesto y un plan de bonificaciones para los colaboradores si cumplen la meta establecida.

1.1.7.2. Actividades de Apoyo.

- **Infraestructura**

La empresa se encuentra ubicada en Carcelén Industrial donde funciona la planta de producción, uno de los delicatessen de “La Suiza” y las oficinas administrativas. En la visita realizada a la empresa se pudo observar que la infraestructura de las oficinas no se encuentra en buen estado, el edificio es antiguo, las herramientas de trabajo para el personal son escasas y las instalaciones necesitan mantenimiento.

Por otro lado, la planta de producción y los diferentes delicatessen que posee “La Suiza” se encuentran bien equipados con tecnología de última generación y maquinaria de primera para la elaboración de excelentes productos como son los cárnicos y embutidos. Cuentan con una infraestructura en buen estado para cumplir con sus objetivos y la excelencia con relación a sus grupos de intereses. Además de buscar una mejora continua para la comodidad de los clientes y los trabajadores en general.

Finalmente, los Delis cuentan con excelentes instalaciones, junto con todos los materiales y recursos necesarios para abastecer las necesidades de los consumidores, están conformados por vitrinas horizontales y verticales para perchar los diferentes productos, neveras, enfriadores y frigoríficos para mantener en buen estado toda su línea en frío, así como las bebidas. Además de cortadoras, selladoras, rebanadoras para preparar los pedidos al peso de los consumidores, una isla de comida preparada, hornos, perchas, entre otros.

- **Recursos Humanos**

La Suiza cuenta con 88 colaboradores entre personal administrativo y personal operativo. Distribuidos de la siguiente manera 13 administrativos y 75 ubicados en los Delis ELACEP LA SUIZA, la parte operativa incluyendo vendedores y personal de la granja porcina ubicada en San Miguel de los Bancos.

La Gestión de RRHH y administrativa no se maneja de la mejor manera ya que la empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita tener un mejor control del

negocio. Por otro lado, se consideran importante las capacitaciones y los trabajadores las reciben constantemente sobre diferentes temas como la correcta preparación de los productos, trato a la clientela, normas a cumplir en producción, entre otros.

- **Desarrollo Tecnológico**

La empresa no cuenta con mucha tecnología en máquinas, la mayoría son mecánicas que se manejan manualmente para llevar a cabo la elaboración de los diferentes productos.

Maquinaria en Hornos: “La Suiza” para desarrollar sus actividades de producción en la línea de panadería, pastelería y comida preparada requiere de la maquinaria adecuada para la elaboración de los diferentes productos que ofrece a sus clientes. (Ver Tabla 2)

Tabla2:

Maquinaria en Hornos

TIPO DE HORNO	DETALLE
Hornos artesanales de humo	Funcionan con leña natural, el sistema de ahumado es visual sin embargo se controla la temperatura con termómetro laser
Hornos de vapor directo	Estos funcionan con dos flautas que emiten vapor directo, el control de temperatura se lo realiza manualmente con llaves de paso de vapor.
Horno automatizado	Horno de marca citalsa de procedencia colombiana, capacidad de dos coches, todo el proceso es automatizado, controla límites superiores e inferiores.
Marmitas	Tinas de acero inoxidable, con serpentines de paso de vapor, el control es manual mediante llaves de pavo de vapor.

Fuente: La Suiza (2018)

Elaborado por: Belén Lalama

Maquinaria por Líneas: “La Suiza” cuenta con dos tipos de maquinaria según la línea a la que pertenezca, estas máquinas son utilizadas en productos cárnicos y embutidos.

- ✓ **Línea Especial:** Estas máquinas son utilizadas en todos los productos especiales, como, por ejemplo: morcillas, salamis, jamonadas, chorizos, entre otros. (Ver Tabla 3).

Tabla3:

Listado de Maquinarias Línea Especial

LÍNEA ESPECIAL
Molino Torrey
Mezcladora de pan acoplada para línea de embutidos
Embutidora Handtmann VF 616 (Automatizada)
Cuter Alpina 60
Cuter Kilia

Fuente: La Suiza (2018)
Elaborado por: Belén Lalama

- ✓ **Línea Económica;** Estas máquinas son utilizadas para la línea económica, por ejemplo, salchicha de pollo compadre, salchicha vienesa. (Ver Tabla 4).

Tabla4:

Listado de Maquinarias Línea Económica

LÍNEA ECONÓMICA
Cuter Alpina 150
Embutidora Handtmann 612 con brazo porcionador y torcedor (automatizada)

Fuente: La Suiza (2018)
Elaborado por: Belen Lalama

Maquinaria de Carnicería: Este tipo de herramientas son utilizadas para realizar los diferentes cortes manuales en los productos cárnicos y embutidos. (Ver Tabla 5)

Tabla5:

Listado de Maquinarias de Carnicerías

MAQUINARIA DE CARNICERÍA

Sierra eléctrica
Descueradora
Línea de jamones
Inyectadora de aire
Tombleadora
Gitadora
Inyectadora de fluidos

Fuente: La Suiza (2018)

Elaborado por: Belen Lalama

Maquinaria para Despacho: Las herramientas de despacho son máquinas utilizadas para entregar el producto final al consumidor según el pedido requerido. (Ver Tabla 6)

Tabla6:

Listado de Maquinaria para Despacho

MAQUINARIA PARA DESPACHO

Cortadora de salchichas con sensor
2 selladoras doble campana manual
4 rebanadoras manuales

Fuente: La Suiza (2018)

Elaborado por: Belen Lalama

- **Abastecimientos**

“La Suiza” tiene un área de compras o adquisiciones que es responsable de atender la necesidad de materia prima, insumos para la producción, empaque y embalaje, más la compra de productos complementarios.

El abastecimiento de la materia prima cárnica es importante para la elaboración de productos que contienen carne de cerdo por este motivo “La Suiza” consta con su propia granja ubicada en los Bancos.

Las compras de materia prima se realizan basados en una planificación de la demanda semanalmente. Para la elaboración de productos que contienen carne de res, ternera, aves como pollo y pavo, se obtiene por medio de proveedores nacionales.

El abastecimiento de los Delis se da dos veces por semana atendiendo los pedidos enviados a la matriz por parte de los supervisores. En el siguiente diagrama se presenta el proceso de elaboración de pedidos para cada uno de los Delis. (Ver Figura 23)

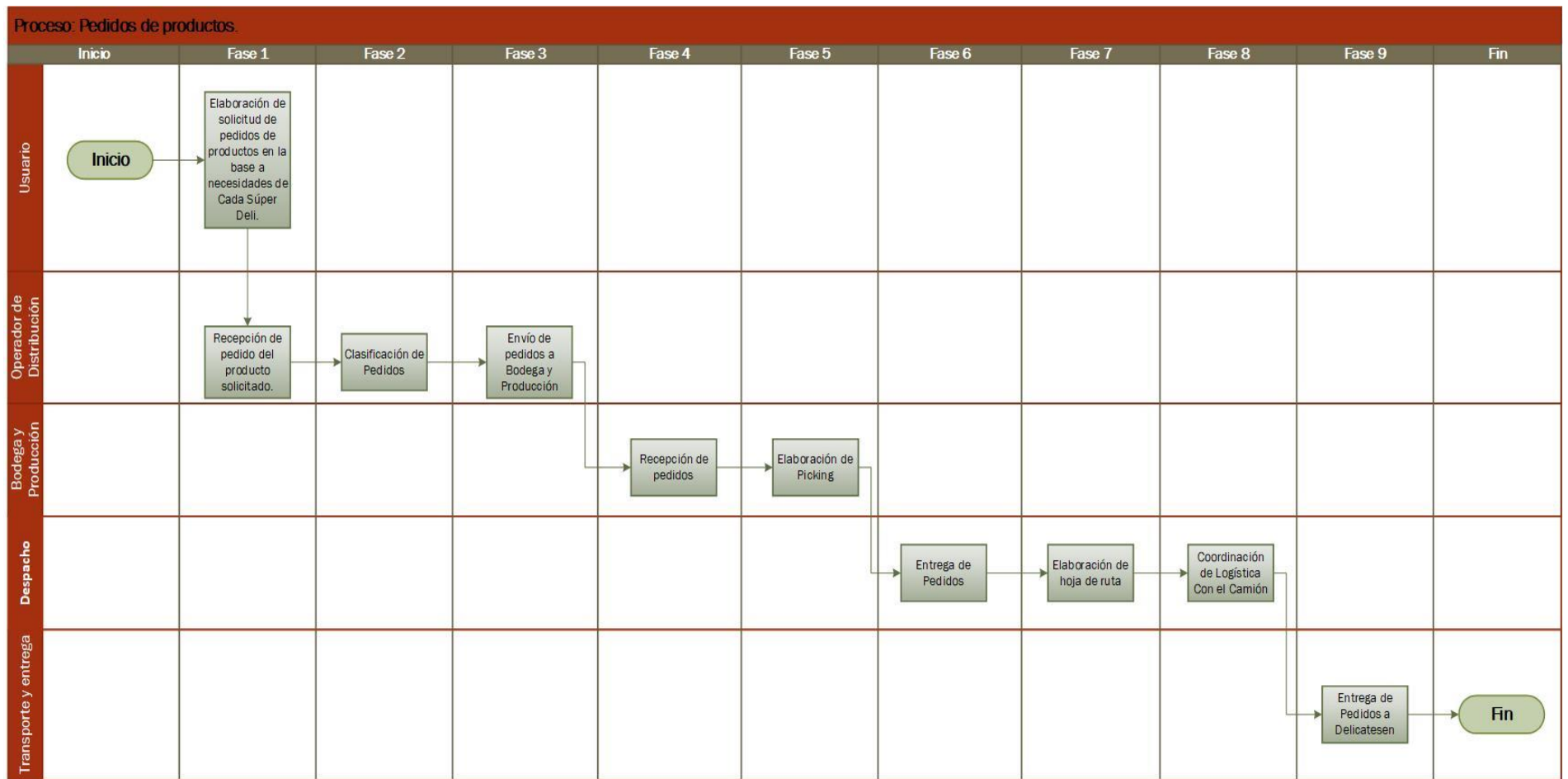


Figura 23: Proceso de pedidos de productos

Fuente: “La Suiza” 2019

1.1.8 Análisis de la Empresa y la Situación Actual

La situación actual de la empresa a nivel de mercado tiene una participación muy importante en el sector institucional con grandes oportunidades de crecimiento a corto y mediano plazo a través de varios canales de distribución, goza de una sólida situación financiera debido a una buena eficiencia en el manejo de sus costos tanto de producción como de distribución.

Uno de los objetivos para este año apunta al incremento de números de puntos de venta directos de fábrica, apoyado de un portafolio de productos con gran variedad lo que permitirá un aumento en ventas que sobrepase el 20% versus el año pasado. Para lograr dicha planificación los socios apuestan a una importante inversión para el cumplimiento de sus objetivos.

Basados en la necesidad y la creciente demanda que presenta la empresa se ha establecido llegar a nuevos mercados, extendiéndose a nuevos territorios estratégicos donde puedan llegar con sus productos de calidad a los consumidores con costos accesibles. Teniendo como objetivos principales el incremento de ventas, posicionamiento de la marca y la participación de mercado.

La empresa le apuesta a la variación del Route to Market implementando nuevos Súper Delis de “La Suiza” en el sur de la ciudad de Quito para incrementar la venta directa al consumidor, llegando a un mercado diferente donde sus clientes podrán saborear deliciosas parrilladas, variedad de productos, comida tradicional, sánduches, picadas y comida preparada que se encuentra lista para llevar y ser degustada en su hogar.

La situación actual de la empresa por efecto de inflación e incremento de precios, crecería anualmente un 7%, lo cual es rentable como ha pasado los últimos años, pero no se cumple con el objetivo establecido que es el crecimiento en ventas, la participación de mercado y el posicionamiento de la marca.

Por otro lado, con la creación de los nuevos locales se pronostica tener meses de hasta un 13% de crecimiento ponderado versus el año anterior donde las ventas aumentarían y se

podrá llegar directamente al consumidor al ofrecer los productos de la empresa satisfaciendo sus necesidades.

“La Suiza” es una empresa que se destaca por la buena atención al cliente como su eje fundamental, la diversidad de productos en diferentes líneas de alimentos y los procesos de elaboración que cumplen con las más estrictas normas de calidad, han sido la receta principal para el éxito, por esta razón “La Suiza” continúa innovando y desarrollando en todas sus áreas nuevos productos.

En el año 2011 la empresa fue adquirida por inversionistas holandeses, hasta el presente año se siguen realizando importantes mejoras e inversiones, en busca de alcanzar la excelencia. La empresa cuenta con un capital suscrito de \$1.200.000 y cuatro importantes accionistas.

- **Certificaciones**

“La Suiza” posee la certificación BBM Buenas Prácticas de Manufactura. Para obtener la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura BPM, se realizó un trabajo minucioso con los trabajadores, concientizando a la gente para que sus hábitos de higiene cumplan con los altos estándares que “La Suiza” requiere (La Suiza, 2019).

Constantemente se implementan normas de inocuidad alimentaria, además de invertir en la planta para nuevas adecuaciones y facilidades. En noviembre del 2014 se obtuvo la Certificación BPM que fue un gran logro para la empresa.

Se lleva una política de control donde se cuidan todos los detalles acerca del manejo de los productos y el servicio al cliente, desde el lavado de manos, el uso correcto de uniformes, uso de protectores para manos y cabello, controles de temperaturas, ingredientes de calidad, etc. (La Suiza, 2019).

La empresa considera que las condiciones internas son fundamentales para seguir avanzando, algo que motiva a la búsqueda de la excelencia trabajando para obtener la certificación ISO más adelante.

1.2 El Sector

El análisis del entorno está compuesto por una vertiente externa e interna, que requiere de una recopilación de datos con la finalidad de realizar un diagnóstico riguroso del entorno de la empresa, este análisis se divide en dos campos uno externo y otro interno (Sainz, 2014).

Para la evaluación del entorno se contará con una serie de fuentes de información interna, proporcionada por los trabajadores y propietario de la empresa, así como las fuentes externas que no son controladas por la empresa y que afectan a su comportamiento.

1.2.1 Macroambiente

Existen ciertos factores externos que la empresa no posee el control directo, estos pueden ser oportunidades o amenazas que deben ser analizadas e investigadas por el área de mercados para prevenir problemas futuros. Los factores son: económicos, demográficos, político y legal, sociales, culturales y tecnológicos. (Jean Jacques Lambin; Carlo Gallucci; Carlos Sicurello, 2009).

El entorno general es difícil de controlar, ya que estos factores están fuera del alcance de las organizaciones, por tal razón se debe estar preparado a posibles cambios y así reaccionar ante oportunidades que surjan para proteger la empresa de futuras amenazas (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, 2012).

1.2.1.1.Factor Político y Legal.

Se refiere a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad ecuatoriana, en los diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. La situación Política y Legal influye de manera decisiva a las empresas. En ocasiones la legislación también genera nuevas oportunidades para las empresas. Existen dos tendencias principales en el entorno político-legal: el aumento de leyes que rigen a las empresas, y el crecimiento de los grupos de presión (PHILIP KOTLER and KEVIN KELLER, 2012).

Es importante saber que el ambiente político puede ser una amenaza para el mercado donde se desarrolla la empresa, por la inestabilidad que existe en las leyes que se establecen, mismas que afectan directamente a la organización. Todo esto, incide evidentemente en el sector empresarial de consumo.

El estado regula gran cantidad de normas entre las más importantes que involucran directamente a la empresa son las siguientes:

- **Normas Fiscales**

“La Suiza” debe cumplir normas para operar legalmente dentro del mercado, como son el pago de impuestos, la obtención de permisos al municipio y bomberos, cumplir con los requisitos de funcionamiento basados en el reglamento de inocuidad evaluado por el ministerio de salud pública.

En general, todas las empresas que hagan negocios en Ecuador están sujetas a la tributación por sus transacciones y actividades a través de los impuestos a la renta, al valor agregado, y a los consumos especiales, y otros tributos aplicables de carácter seccional. Además de tributación sobre los inventarios y valores que tengan (LATAXNET, n.d.).

Las empresas tienen la obligación de declarar periódicamente sus impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI), como es el Impuesto a la Renta (IR), el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el impuesto predial que son los más importantes.

Los constantes cambios en la legislación tributaria ecuatoriana, están generando pérdidas significativas a las empresas, personas naturales que declaran sus impuestos y al país en general, ya que los inversionistas prefieren llevar sus inversiones a otros países con estabilidad tributaria para no arriesgar su dinero.

- **Normas Mercantiles**

Se refiere a las diferentes leyes del derecho mercantil que establece el estado para entrar al mercado y competir en él.

El Derecho mercantil o comercial es el conjunto de normas relativas a los comerciantes en el ejercicio de su profesión, a los actos de comercio legalmente calificados como tales y a las relaciones jurídicas derivadas de la realización de estos; en términos amplios, es la rama del Derecho que regula el ejercicio del comercio (ECOTEC, 2017).

Dentro de las obligaciones mercantiles que cumple “La Suiza” es la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil. Además de llevar una adecuada contabilidad al elaborar periódicamente balances e inventarios que permitan dar seguimiento y mantener orden con todas las operaciones.

- **Normas Laborales**

“La Suiza” debe regirse a las normas establecidas por el estado ecuatoriano según el código del trabajo hacia los trabajadores como son el celebrar un contrato desde el primer día dentro de la empresa, las remuneraciones, beneficios sociales, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), pago de indemnizaciones por despidos, vacaciones y cumplir con todos los derechos y obligaciones según el Ministerio de Trabajo.

1.2.1.2. Factor Económico.

Los factores económicos de una empresa son las tendencias y factores que pueden obstaculizar a la compañía en el logro de sus objetivos, afectando al poder de compra de los consumidores, ya que este depende del ingreso, precio, ahorro, la capacidad y el crédito del momento (EAE BUSINESS SCHOOL, 2018). Los aspectos y factores económicos principales para este análisis son los siguientes:

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio, este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas (Sevilla Arias, 2012).

La economía ecuatoriana (PIB) en el año 2017 registró un crecimiento en términos reales de 3.0%. Este dinamismo se explica principalmente por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones. En términos corrientes, el PIB alcanzó USD 103,057 millones (Banco Central del Ecuador, 2018). (Ver Figura 24)

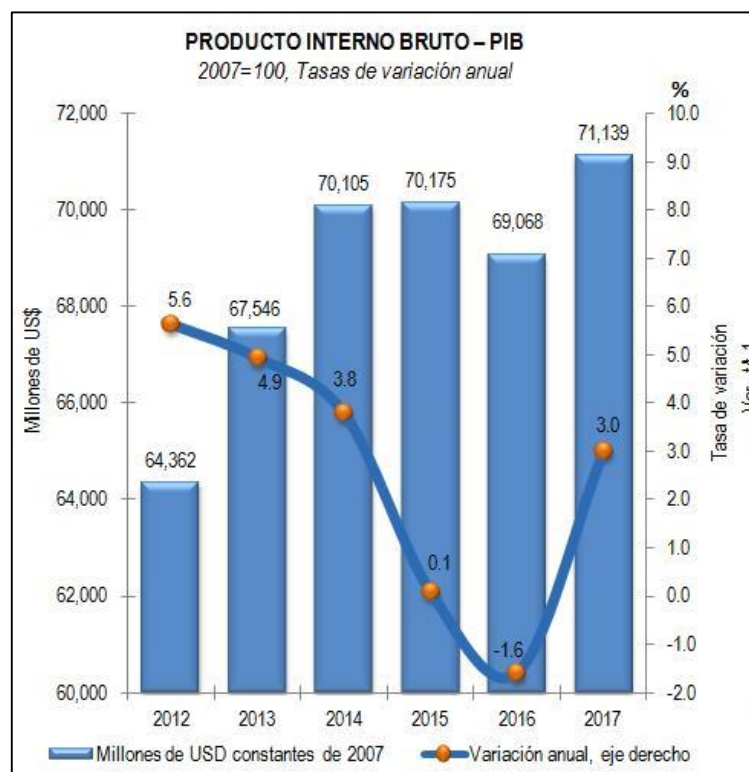


Figura 24: Tasas de Variación Anual

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017)

Esto beneficiará a la empresa frente al consumo de los productos, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, para esto la empresa establecerá nuevas estrategias de venta para obtener una mejor participación en el mercado, brindando buena calidad y un servicio profesional y diferenciado.

La producción de cárnicos es uno de los pilares más importantes de la alimentación local. Esta actividad cubre la demanda interna del país, de acuerdo a la Corporación de Ganaderos de Manabí (Corpogam), en Ecuador se consumen 9 kg de carne de res al año, frente a los más de 90 kg que consume Australia y Estados Unidos, o a los 20 kg de Colombia, de acuerdo a fuentes locales de cada país (Revista Ekos, 2017).

La industria de alimentos y bebidas se lleva el mayor peso dentro de la manufactura y se debe a que Ecuador genera variedad de alimentos. En parte se importan insumos y también bienes de capital, lo que hace que su evolución dependa de la demanda interna y las medidas de comercio exterior que se hayan adoptado (Revista Ekos, 2018).

Este sector ha tenido todos los años tasas de crecimiento positivas dentro del periodo analizado, los años con variaciones más bajas fueron 2009, 2015 y 2016 con variaciones de 0,4%, 0,4% y 0,2%, respectivamente. Para 2017 y 2018, las proyecciones oficiales mantienen su posición de crecimiento en la economía, las tasas proyectadas son: 4,4% y 5% (Revista Ekos, 2018). (Ver Figura 25)

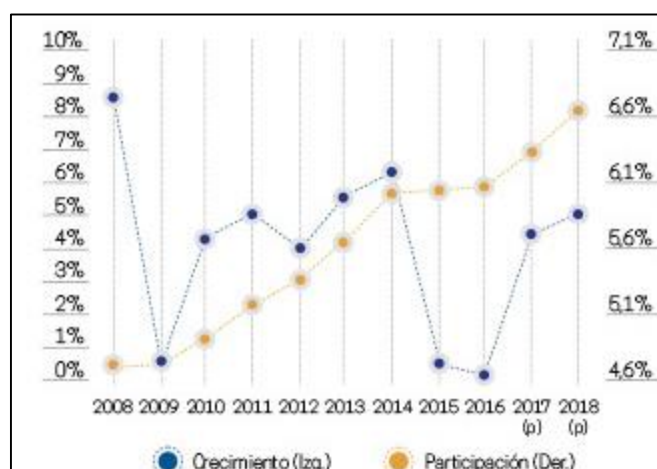


Figura 25: Evolución y Participación en el PIB Sector Industrias Alimentos y Bebidas

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018).

- **Índice de Inflación**

La inflación se refiere a la subida generalizada de los precios en una economía o región determinada (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2017).

Ecuador registró una inflación anual de -0,20% en 2017, la más baja de la última década, contra 1,12% de 2016 y 8,83% de 2008. La deflación de 0,20% en 2017 es la primera desde 2007, a partir de cuando el promedio anual se ubicó en 3,64% (EL TELEGRAFO, 2018). (Ver Figura 26)

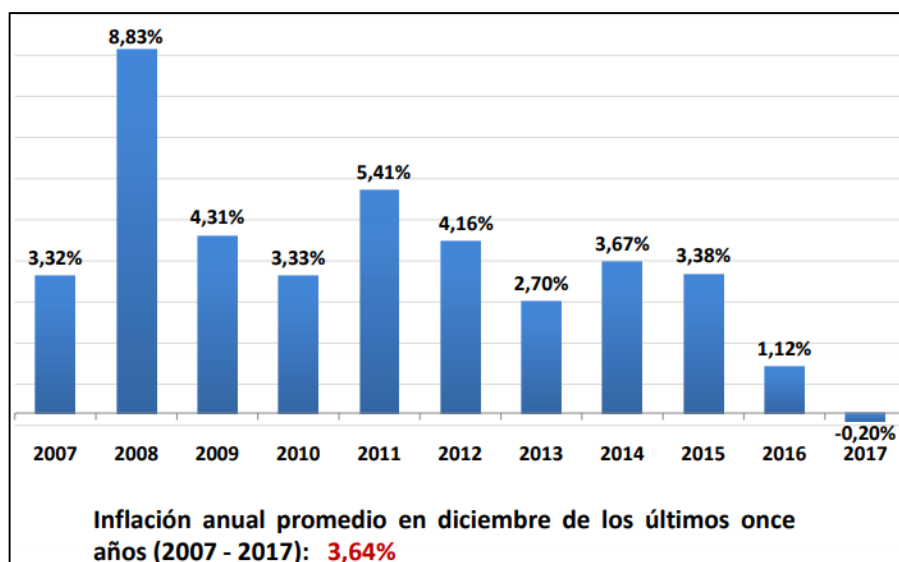


Figura 26: Inflación Anual en los meses de Diciembre

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017).

Las divisiones que presentaron las mayores variaciones y aportes mensuales positivos según el nivel de incidencia y aportes a la inflación por divisiones de productos de acuerdo al estudio realizado por el INEC fueron los alimentos y bebidas no alcohólicas, recreación y cultura, alojamiento y servicios básicos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2017). (Ver Figura 27)

División	Incidencia
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0,0863%
Recreación y cultura	0,0725%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	0,0254%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	0,0047%
Educación	0,0009%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	-0,0002%
Transporte	-0,0003%
Comunicaciones	-0,0003%
Prendas de vestir y calzado	-0,0004%
Salud	-0,0005%
Bienes y servicios diversos	-0,0032%
Restaurantes y hoteles	-0,0055%
Sumatoria de incidencias = variación mensual	0,18%

↓
Inflación mensual

Figura 27: Inflación Anual por división en los meses de Diciembre

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017).

El 2018 termino con inflación anual de 0.27% mostrando una recuperación frente a diciembre de 2017.

“La Suiza” se encuentra dentro del grupo de Alimentos y bebidas no alcohólicas ya que su aporte e inflación se explica por el incremento de precios de aguas minerales, gaseosas, jugos de frutas, pan, carne de bovino fresca, refrigerada o congelada (Banco Central del Ecuador, 2017).

Actualmente el Ecuador atraviesa por diferentes problemas económicos que afectan directamente al país, su producción y sus habitantes. La inflación puede afectar a la economía de distintas maneras: disminuyendo el poder adquisitivo del dinero, afectando a las inversiones productivas, distorsionando la toma de decisiones y afectando a la balanza de pagos.

“La Suiza” debe ajustarse a la realidad económica por la atraviesa el país, para combatir la inflación deberá tratar de mantener precios y productos competitivos en comparación a los establecidos en el mercado, tomando en cuenta su índice de rentabilidad y evitar de esta manera futuras pérdidas o gastos adicionales.

- **Tasas de Interés**

Son aquellas que consisten en el precio que se recompensa por el uso del capital de terceros, o ganancia obtenida al prestar o realizar un depósito de dinero en las diferentes Instituciones Financieras. (Delgado & Italo, 2013)

- ✓ **Tasa Activa**

La tasa de interés activa es la tasa que cobran los bancos por el dinero que prestan a sus clientes. Se conoce por activa porque se centra en los bancos de las cuentas de activos (Paulo Nunes, 2015).

Este es un factor importante para el desarrollo de la empresa, ya que depende de este el adquirir o no préstamos que beneficien en un futuro a la organización. (Ver Tabla 7)

Tabla7:

Tasa de Interés Activa de 31/01/2017a 30/04/2018

FECHA	VALOR
Abril-30-2018	7.63 %
Marzo-31-2018	7.26 %
Febrero-28-2018	7.41 %
Enero-31-2018	7.72 %
Diciembre-31-2017	7.83 %
Noviembre-30-2017	7.79 %
Octubre-31-2017	7.86 %
Septiembre-30-2017	8.19 %
Agosto-31-2017	7.58 %
Julio-31-2017	8.15 %
Junio-30-2017	7.72 %
Mayo-31-2017	7.37 %
Abril-30-2017	8.13 %
Marzo-31-2017	8.14 %
Febrero-28-2017	8.25 %
Enero-31-2017	8.02 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador (2018)

Elaborado Por: Banco Central Del Ecuador

✓ Tasa Pasiva

La Tasa Pasiva es el interés o cantidades pagadas que los bancos entregan por el depósito de los recursos financieros, se pueden representar por bonos, créditos de otras entidades u otros productos, depósitos a la vista y a plazo.

Se conoce como pasiva porque las instituciones financieras reflejan las inversiones en las cuentas del pasivo de los bancos (José Alberto García Nava Sergio Pérez Jiménez José Alberto Hernández Aguilar, 2014).

Con base a la tendencia de la tasa de interés pasiva que ha ido teniendo de permanecer constante e ir disminuyendo, ha beneficiado a la empresa, ya que se pueden depositar todos sus ingresos en la banca privada y obtener

de esta manera beneficios futuros por medio de intereses que les proporcione. (Ver Tabla 8)

Tabla8:

Tasa de Interés Pasiva de 31/01/2017 a 30/04/2018

FECHA	VALOR
Abril-30-2018	4.99 %
Marzo-31-2018	4.96 %
Febrero-28-2018	5.06 %
Enero-31-2018	4.98 %
Diciembre-31-2017	4.95 %
Noviembre-30-2017	4.91 %
Octubre-31-2017	4.80 %
Septiembre-30-2017	4.97 %
Agosto-31-2017	4.96 %
Julio-31-2017	4.84 %
Junio-30-2017	4.80 %
Mayo-31-2017	4.82 %
Abril-30-2017	4.81 %
Marzo-31-2017	4.89 %
Febrero-28-2017	5.07 %
Enero-31-2017	5.08 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador (2018)

Elaborado Por: Banco Central Del Ecuador

- **Balanza Comercial**

La balanza comercial es la diferencia entre el valor de las importaciones y exportaciones de un país para un período determinado, este es el componente más grande de la balanza de pagos de un país (Investopedia, 2017).

El análisis de la Balanza Comercial es obtener un saldo positivo o negativo, para determinar si la economía es autosuficiente, es decir que puede producir más allá de sus necesidades, (en el caso de superávit), o requiere de importaciones para satisfacer su demanda interna (en el caso de déficit).

- **Ingreso Poblacional**

Se refiere al valor total que recibe una persona por concepto de la utilización de su fuerza laboral. La tendencia de ingreso de la población va incrementando dependiendo la actividad que desempeñe cada una de las personas.

Este es un beneficio para la empresa ya que la población tendrá mayor capacidad adquisitiva para demandar los diferentes productos que ofrece “La Suiza” y así aumentarían las ventas.

1.2.1.3. Factores Sociales.

Los factores sociales se refieren a la salud, la educación y el trabajo. Son aquellas cosas que afectan a los seres humanos en su conjunto, sea en el lugar y en el espacio en el que se encuentren.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) determinó que los hogares ecuatorianos se dividen en 5 estratos sociales, mismos que se detallan a continuación: (Ver Figura 28)

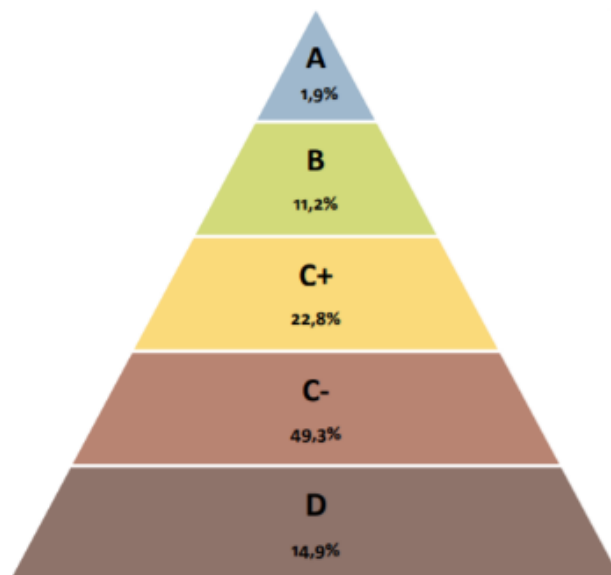


Figura 28: Pirámide de Grupos Socioeconómicos Ecuador

Fuente: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (2018)

Con base a la información de la pirámide el estrato socioeconómico A se encuentra formado por el 1,9% de la población, del B el 11,2%, del C+ el 22,8%, del C- el 49,3% y del D el 14,9% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2011).

Los factores que definen las características de las personas que pertenecen a cada uno de los estratos son el nivel de educación, el tamaño de la familia, el estilo de vida, los hábitos de vida y la economía.

Para el estudio que se va a realizar en el presente trabajo estos datos son importantes ya que nos permite definir los estratos a quien va dirigido nuestros productos. La empresa se enfocará en los niveles de la pirámide A; B y C+ conformando un 35,9% de la población donde se ubica la clase social media alta.

El poder adquisitivo y la liquidez que poseen estas personas, es de suma importancia porque nos permite conocer el mercado donde “La Suiza” puede desarrollarse ubicando estratégicamente los diferentes Delis, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.2.1.4. Factores Demográficos y Culturales.

Edad de la población, distribución por sexos, nivel de ingresos. Todos estos factores influyen en la localización de la empresa y la adaptación de sus productos al mercado al que se dirigirán.

El crecimiento poblacional del Distrito se ha visto matizado por factores y características propias de un proceso de evolución demográfica que se sintetiza más adelante.

La población del Distrito ha aumentado de 209.399 habitantes en 19504, a 2'239.191, en el año 2010. Este crecimiento tiene matices en el área urbana y rural. Como resultado de un acelerado crecimiento urbano, la población de éstas áreas se multiplicó por casi ocho veces, mientras que la rural se cuadruplicó (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2016). (Ver Figura 29)

INDICADOR	TOTAL DISTRITO		QUITO URBANO		QUITO RURAL	
	2010	2001	2010	2001	2010	2001
Censo						
Población	2'239.191	1'842.201	1'619.146	1'411.595	620.045	430.606
• Hombres	1'088.811	893.716	783.616	675.576	305.195	218.140
• Mujeres	1'150.380	948.485	835.530	725.128	314.850	223.357
Población proyectada al año 2011	2'305.475		1'658.809		646.666	
Población proyectada al año 2022	2'787.040		1'914.410		872.630	
Tasa de crecimiento (%) 2001-2010	2,2	2,6	1,5	2,2	4,1	4,8
Hogares Pobres (%)	12,8	22,2	11,2	19,9	17,3	30,1
Hogares en Extrema Pobreza (%)	2,3	8,2	1,7	5,9	4,1	15,3
Población pobre	360.399		236.698		123.701	
Población en extrema pobreza	71.040		39.518		31.522	

Figura 29: Indicadores de Población DMQ. Comparación Años 2001 - 2010

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010)

Es importante mencionar de los habitantes de Quito son clientes exigentes al momento de realizar una compra de comida, ya que buscan no solo calidad, sino cantidad y precio. Existen diferentes estilos de vida dentro de la ciudad, diversidad étnica, preferencias de consumo entre otras; y esto permite que las empresas tengan más oportunidades de ofrecer nuevos productos en el mercado.

Este es el motivo por el cual “La Suiza” se diferencia de los competidores no solo por su sabor, sino también por la oferta de diferentes líneas de productos con una gran variedad de productos y servicios para satisfacer las necesidades del cliente.

1.2.1.5. Factores Tecnológicos.

La innovación es la adaptación e implementación de nuevas cosas en la organización ya que actualmente todo gira alrededor de la tecnología, no basta con realizar una publicidad vía radio o televisión para promocionar el productor.

Ahora existen diferentes medios de comunicación para dar a conocer el producto, como son redes sociales, la página web, pero siempre de la mano de tecnología.

De aquí nace la necesidad de medios informáticos para automatizar procesos y de esta manera obtener la ventaja competitiva en cuanto a la participación del mercado.

Por este motivo “La Suiza” cuenta con una página web donde se muestran los diferentes productos y promociones que se ofertan en el mercado para que los clientes puedan realizar sus pedidos por internet desde la comodidad de su casa o lugar de trabajo.

Además de una cuenta de Facebook y página web donde los clientes pueden estar más al contacto de las diferentes promociones y ofertas que se realicen en los locales de “La Suiza”.

1.2.2 Microambiente

Mediante el análisis interno se puede auditar y evaluar el conjunto de recursos financieros, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas que el ambiente le presente. (Chiavenato, 2001)

En la evaluación interna se identifican las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, y en identificar los factores internos que influyen en el crecimiento empresarial. Aquí se hace énfasis en el contenido de la misión y visión, ya que estudia el cumplimiento de los objetivos de la organización (Restrepo, Luz Stella; Estrada Mejia, Sandra; Ballesteros, 2010).

Para determinar los elementos que corresponden al análisis de microambiente se debe establecer el sector al que pertenece la empresa, en este caso “La Suiza” es parte del sector alimenticio donde oferta sus diferentes productos de consumo masivo.

1.2.2.1. Análisis 5 Fuerzas de Porter.

Porter plantea que las empresas atraviesan por cinco fuerzas competitivas. Su esquema se mueve sobre dos ejes perpendiculares.

El primero se refiere a los factores vinculados al sector económico en el que la empresa desarrolla su accionar. El análisis necesario aquí compromete a la totalidad del sector: su estructura, las barreras de ingreso al negocio, los promedios de rentabilidad.

En el segundo esquema se utiliza como variable el poder de negociación, de proveedores y compradores, aquí el análisis se centra en la organización y en las posibilidades de posicionarse en el mercado. (Roberto Dvoskin, 2004) (Ver figura 30)



Figura 30: Modelo 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Fundamentos de Marketing (2004)

Realizar el estudio de las cinco fuerzas de Porter es de gran importancia dentro de la empresa ya que nos permite analizar la situación actual del negocio frente a sus competidores y de esta manera conocer la realidad de “La Suiza” en el mercado, para posteriormente generar estrategias competitivas con base a los resultados obtenidos.

- **La Rivalidad entre Competidores**

El grado de rivalidad es alto y riesgoso, ya que se debe tomar en cuenta que en el mercado existe mucha competencia en las diferentes líneas de productos que oferta “La Suiza” como son cárnicos, embutidos, panadería-pastelería, comida preparada, picadas, bebidas, entre otros.

Los competidores directos de “La Suiza” que se dedican al mismo giro de negocio tenemos al Cordobés, la Cayena, Federer y Embutidos del Artesano. También se le

considera parte de los competidores a las diferentes tiendas comerciales y grandes supermercados como Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María, Tía, AKI, entre otros.

Al existir varias empresas que ofertan en el mercado las mismas líneas de productos que “La Suiza”, la competencia aumenta paulatinamente en precios, calidad y servicio, donde inicia una lucha diaria por conseguir la fidelidad de los clientes con base a sus gustos y preferencias.

Es importante mencionar que los elementos fundamentales en los productos ofertados por la empresa son la calidad y el precio, los cuales influyen directamente al consumo de los mismos, por este motivo la empresa trabaja en reducir sus costos sin afectar las ventas, sus productos y servicios, con el fin de mantenerse como líder en mercado frente a su competencia manteniendo la calidad que los caracteriza.

Federer



Figura 31: Logotipo Federer

Fuente: Página Web Federer (2019)

“Delicatessen Federer” es una empresa que comercializa a nivel nacional diferentes productos de tradición suiza en distintas líneas de alimentos como cárnicos y embutidos, panadería, parrilladas, comida preparada, picadas, bebidas, snacks, entre otros. Posee 6 sucursales en el Distrito Metropolitano de Quito. (Ver Figura 31)

Actualmente Los Embutidos Federer se comercializan en importantes cadenas de supermercados, en sus propios delicatessen y en diferentes regiones del país a través de

distribuidores. En el año 2005, embutidos Federer abrió su primer delicatessen, situado en la Ave. Eloy Alfaro y Bélgica, en las cercanías de la Alianza Francesa. (Federer, 2019)

En comparación a “La Suiza” los precios son más elevados en parrilladas, cárnicos y embutidos. En la visita realizada a los locales se pudo observar que se oferta el mismo tipo de productos que “La Suiza” pero con poca variedad. Además de la escasez de clientes en sus diferentes locales.

La competencia en el mercado para “La Suiza” se da en todas las líneas de consumo panadería, pastelería, picadas, bebidas, comida preparada, cárnicos y embutidos por esto se le considera un importante competidor.

El Cordobés



Figura 32: Logotipo El Cordobés

Fuente: Página Web El Cordobés (2019)

Es una carnicería con tradición Argentina que comercializa en el mercado de consumo diferentes tipos de productos en la línea de cárnicos y embutidos como ahumados, cerdo, chorizos y salchichas, cordero, curados, res, entre otros. Además de su línea de panadería. (Ver Figura 32)

Posee 2 locales ubicados en Tumbaco y los Shyris. En comparación a “La Suiza” los precios son similares no varían mucho entre los diferentes productos. En la visita realizada al local de la Av. Shyris y Tomás de Berlanga se pudo observar poca variedad de productos y un local lleno de clientela reconocido por su buen servicio.

La competencia en el mercado para “La Suiza” se da en la línea de consumo cárnicos y embutidos por esto se le considera uno de los competidores principales.

La Cayena



Figura 33: Logotipo La Cayena

Fuente: Página de Facebook La Cayena (2019)

“Delicatessen La Cayena” es una empresa que comercializa en la ciudad de Quito diferentes productos en las líneas de alimentos como cárnicos y embutidos, panadería, parrilladas, comida preparada, picadas, bebidas, snacks, entre otros. (Ver Figura 33)

En comparación a “La Suiza” los precios varían por centavos dependiendo el producto considerando más elevados en parrilladas, cárnicos y embutidos. En la visita realizada a su local en la Rio Coca y Amazonas se pudo observar que se oferta el mismo tipo de productos que “La Suiza”. Además de poseer una amplia clientela por brindar el servicio de almuerzos y platos a la carta en un sector ejecutivo al norte de la ciudad de Quito.

La competencia en el mercado para “La Suiza” se da en todas las líneas de consumo panadería, pastelería, picadas, bebidas, comida preparada, cárnicos y embutidos por esto se le considera un importante competidor.

El Bodegón del Artesano



Figura 34: Logotipo El Bodegón del Artesano

Fuente: Página Web Mucho Mejor Ecuador (2019)

El Bodegón del Artesano es un delicatessen que comercializa en la ciudad de Quito diferentes productos en las líneas de alimentos como cárnicos y embutidos, panadería, parrilladas, comida preparada, picadas, bebidas, snacks, entre otros. (Ver Figura 34)

En comparación a “La Suiza” los precios son más económicos en parrilladas, cárnicos, embutidos y la línea en frío. En la visita realizada a su local en la Av. 6 de Diciembre y Hugo Moncayo se pudo observar que se oferta el mismo tipo de productos que “La Suiza”. Además de poseer una amplia clientela y un local con una infraestructura similar a la de los delicatessen de “La Suiza”.

La competencia en el mercado para “La Suiza” se da en todas las líneas de consumo panadería, pastelería, picadas, bebidas, comida preparada, cárnicos y embutidos por esto se le considera un importante competidor al tener el mismo giro de negocio.

- **Competidores Potenciales**

Las empresas que son potenciales competidores para este mercado necesitan de mucha tecnología y conocimientos específicos para la elaboración de los productos ofertados por la empresa como lo es en la línea de cárnicos y embutidos.

Los competidores que afectarían directamente a “La Suiza” son las personas que inviertan en la apertura de nuevos delicatessen que tengan el mismo giro de negocio de la empresa, así como la renovación de grandes supermercados que oferten productos en las mismas líneas de consumo que “La Suiza” a un precio más bajo donde los consumidores tengan variedad en calidad y precio al realizar una compra. Además de la penetración de nuevas marcas en el mercado con productos innovadores.

Una barrera de entrada es la existencia de economías a escala en el mercado afectando directamente al acceso de nuevos competidores sin experiencia o conocimientos previos al negocio.

Es importante tener el capital necesario para la compra de maquinaria, materia prima, y sus derivados para iniciar el negocio. Por ser productos de consumo masivo el mercado

se encuentra muy saturado de negocios, por lo que, se puede concluir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

Actualmente los permisos y licencias que deben cumplir en el sector son estrictos y controlados constantemente por pertenecer al segmento alimenticio como son las normas de inocuidad.

El éxito para mantenerse como líder en el mercado es satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores para cumplir con sus expectativas.

- **Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para los consumidores. Estos productos se les consideran una amenaza ya que en algunos casos el precio es mucho más económico en comparación a los de la empresa.

Los productos sustitutos son aquellos que se comercializan en el mismo entorno comercial que la “La Suiza” al ser una empresa que posee más de 400 productos en sus diferentes líneas de consumo, se puede considerar desde una tienda de barrio, panadería, pastelería, minimarkets, Delicatessen, hasta grandes supermercados (Supermaxi, AKI, Santa María, Tía, etc.), como competencia ya que ofertan productos sustitutos a los consumidores, lo que se es una gran amenaza que influye al crecimiento de las ventas de la empresa.

Los sustitutos de la empresa se dan en sus diferentes líneas de consumo como son cárnicos, embutidos, panadería-pastelería, comida preparada, bebidas, snacks, entre otros. Por este motivo existe una gran cantidad de competencia en el mercado con diferentes marcas. Lo que nos distingue de los demás es la exclusividad en la línea de cárnicos y embutidos.

Los productos sustitutos es una opción importante para los clientes y consumidores finales en todas las líneas de alimentos, la decisión de la comercialización y consumo se basa principalmente en las nuevas propuestas de precios y formatos, más los hábitos de consumo.

Como se mencionó anteriormente el gran número de competencia en el mercado tiene una desventaja frente a “La Suiza” al tratar de competir con los 30 años de experiencia, la calidad, el servicio y sus más de 400 productos que ofrece a sus clientes.

- **El Poder de Negociación de los Proveedores**

“La Suiza” posee una gran cantidad de proveedores los cuales abastecen a la empresa con la materia prima para la elaboración de los diferentes productos, esta es una debilidad ya que se establece dependencia de los mismos y si existen demoras o incumpliendo se detiene la producción dentro de la empresa.

El poder de negociación de los proveedores es alto ya que, al entregar la materia prima principal para la elaboración de los productos cárnicos, embutidos, panadería, pastelería, establecen políticas estrictas que “La Suiza” debe cumplir, lo que permite tener cierto control sobre el cliente al ser fundamentales para cumplir con el giro de negocio de la empresa.

“La Suiza” cuenta con proveedores importantes para la elaboración de sus productos y de esta manera no perder la calidad que los caracteriza. Es por esto que se debe mantener una buena relación, para obtener resultados óptimos.

- **El poder de Negociación de los Consumidores**

Dentro del mercado los clientes tienen una gran variedad de tiendas o supermercados donde pueden encontrar productos sustitutos a diferentes precios. Mientras más grandes las empresas poseen mayor cantidad de opciones para realizar una compra.

El poder de negociación de los consumidores en el mercado de consumo masivo es alto ya que al existir variedad ellos tienen la capacidad de decidir sobre sus necesidades, por este motivo la empresa se encuentra en una mejora continua para cumplir con las necesidades y expectativas.

La empresa cuenta con aproximadamente 7.000 clientes de los cuales 2000 son recurrentes que generan recompra y 5000 clientes compran al menos una vez.

“La Suiza” maneja una relación B2B (empresa a empresa) y B2C (empresa - consumidor) es decir tiene varios clientes y consumidores quienes tienen el poder de compra de los productos ofertados por la empresa o elegir uno nuevo.

Según Kotler, el comportamiento del consumidor es la conducta de compra de los mismos, para determinar cómo llegan a ser consumidores finales influyen diferentes factores en la conducta, los cuales se detallan a continuación (Ramos, Ávila, Flores Abad, & Rojas, 2019).

Cultural: Es la determinante del comportamiento del consumidor y sus deseos.

Basado en el comportamiento comercial del consumidor en Quito sur y en las encuestas aplicadas a los mismos para esta investigación, se llegó a la conclusión que la mayoría de personas realizan la compra de cárnicos, embutidos y complementarios en supermercados, tiendas de barrio y mercado tradicional.

Con el establecimiento de los nuevos locales “La Suiza” plantea una propuesta de valor diferente a lo que el Mercado convencional ofrece sobretodo en la implementación de una línea complementaria basada en el servicio de nuevas opciones como comidas preparadas, amplias líneas de sandwiches, tablititas de sal/dulce, delivery y menú ejecutivo al estilo “La Suiza”.

Personal: Se toma en cuenta el edades, personalidad y factores sociales de las personas.

“La Suiza” posee una variedad de productos que permite atender la demanda de los diferentes grupos de personas para satisfacer sus necesidades.

Social: Son todas aquellas personas que influyen en la compra de un producto como los parientes, amigos o los que nos rodean con una orientación en lo religioso, político, clase social y económico.

Una ventaja competitiva de “La Suiza” son los clientes habituales o fieles que han mantenido una relación comercial muy de cerca durante años siendo este grupo influenciadores hacia otras personas que no han consumido productos o servicios de “La Suiza”.

Psicológico: Se basa en descubrir las relaciones de los consumidores ante las estrategias del Mercado, haciendo frente a la propuesta de una sociedad dinámica y cambiante que da origen a una serie de nuevas necesidades y surgen de la interacción con el medio ambiente.(Díaz, Hernández, & Ibarra, 2012)

De acuerdo a la realidad del país, la situación socioeconómica, conscientes de que la gente asigna un presupuesto real para el consumo de este tipo de productos por tanto “La Suiza” en su propuesta de valor establece precio, servicio y calidad, variables que se pueden ajustar a la demanda real de este grupo objetivo.

1.2.3 Análisis FODA

En la evaluación interna se identifican las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, y en identificar los factores internos que influyen en el crecimiento empresarial. Aquí se hace énfasis en el contenido de la misión y visión, ya que estudia el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Restrepo, Luz Stella; Estrada Mejía, Sandra; Ballesteros, 2010) (Ver Figura 35)

Las fortalezas dentro de una organización son todas las tareas que se realizan correctamente, junto con el personal capacitado que tiene la empresa para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

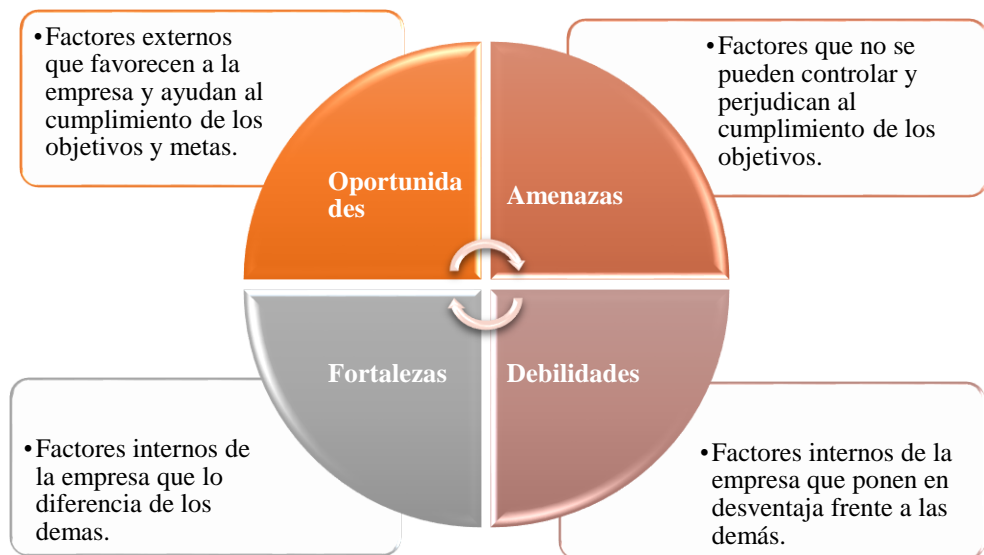


Figura 35: Características del FODA

Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA realizado que se muestra a continuación se realizó con base a la información proporcionada por diferentes ejecutivos de la empresa entre ellos, gerencia general, dirección financiera, dirección comercial y dirección de talento humano. (Ver Tabla 9)

Tabla9:*Matriz FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Tiene una marca posicionada en el mercado desarrollada durante 30 años.	Abrir nuevos canales de distribución como por ejemplo el canal moderno (autoservicios).
Portafolio con más de 400 productos que atienden la demanda de diferentes segmentos comerciales o segmentos de clientes.	Desarrollar la participación en la línea de comidas preparadas en el mercado.
Calidad reconocida por sus clientes en la elaboración de productos cárnicos y embutidos, panadería y comida preparada.	Desarrollar la línea industrial de panadería y pastelería.
Posee sus propios canales de distribución que son los Delicatessen y Tasty.	Incrementar la flota logística y de distribución.
Versatilidad en el desarrollo de nuevos productos con base a la necesidad o demanda del mercado.	Crece horizontalmente en la provincia de Pichincha y otras ciudades con aliados estratégicos o franquicias.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Dependencia de terceros para la fabricación de los productos.	Gran cantidad de competencia en el mercado por las diferentes líneas de productos que posee la empresa.
No existe una estrategia eficaz de descuentos y promociones.	Aumento de nuevos Delicatessen en la ciudad de Quito.
Falta de políticas de control e inventarios en cada uno de los locales.	Mejoramiento de calidad en productos sustitutos.
Falta de control a los vendedores de los locales.	Productos y servicios más económicos por parte de la competencia.
Falta de capacitación del personal para el desarrollo de sus actividades establecidas.	Inestabilidad Económica

Fuente: Investigación de Campo "La Suiza"**Elaborado Por:** Belén Lalama

1.2.3.1 Matriz de Evaluación del Análisis Interno.

Tabla 10:

Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE				
FORTALEZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Tiene una marca posicionada en el mercado desarrollada durante 30 años.	0.15	4	0.6
2.-	Portafolio con más de 400 productos que atienden la demanda de diferentes segmentos comerciales o segmentos de clientes.	0.11	4	0.44
3.-	Calidad reconocida por sus clientes en la elaboración de productos cárnicos y embutidos, panadería y comida preparada.	0.1	3	0.3
4.-	Posee sus propios canales de distribución que son los Delicatessen y Tasty.	0.08	3	0.24
5.-	Versatilidad en el desarrollo de nuevos productos con base a la necesidad o demanda del mercado.	0.06	3	0.18
DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Dependencia de terceros para la fabricación de los productos.	0.17	2	0.34
2.-	No existe una estrategia eficaz de descuentos y promociones.	0.14	2	0.28
3.-	Falta de políticas de control e inventarios en cada uno de los locales.	0.08	1	0.08
4.-	Falta de control a los vendedores de los locales.	0.06	1	0.06
5.-	Falta de capacitación del personal para el desarrollo de sus actividades establecidas.	0.05	1	0.05
TOTAL		1		2.57

Fuente: Investigación de Campo “La Suiza

Elaborado Por: Belén Lalama

No.	Valor
0	Sin importancia
1	Muy Importante

No.	Clasificación de los Factores
4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Nivel promedio
1	Deficiente

En conclusión, el valor obtenido es de 2.57 puntos en la matriz, es decir que se encuentra por encima del promedio, al comparar el peso ponderado de las fortalezas y debilidades se determina que las fortalezas internas son favorables en relación a las debilidades.

1.2.3.2 Matriz de Evaluación del Análisis Externo.

Tabla 11:

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE				
<i>OPORTUNIDADES</i>		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Abrir nuevos canales de distribución como por ejemplo el canal moderno (autoservicios).	0.14	4	0.56
2.-	Desarrollar la participación en la línea de comidas preparadas en el mercado.	0.11	3	0.33
3.-	Desarrollar la línea industrial de panadería y pastelería.	0.08	3	0.24
4.-	Incrementar la flota logística y de distribución.	0.12	4	0.48
5.-	Crece horizontalmente en la provincia de Pichincha y otras ciudades con aliados estratégicos o franquicias.	0.05	3	0.15
<i>AMENAZAS</i>		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Gran cantidad de competencia en el mercado por las diferentes líneas de productos que posee la empresa.	0.15	2	0.3
2.-	Aumento de nuevos Delicatessen en la ciudad de Quito.	0.1	1	0.1
3.-	Mejoramiento de calidad en productos sustitutos.	0.07	2	0.14
4.-	Productos y servicios más económicos por parte de la competencia.	0.13	2	0.26
5.-	Inestabilidad Económica	0.05	1	0.05
TOTAL		1		2.61

Fuente: Investigación de Campo “La Suiza
Elaborado Por: Belén Lalama

No.	Valor
0	Sin importancia
1	Muy Importante

No.	Clasificación de los Factores
4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Nivel promedio
1	Deficiente

En conclusión, el valor obtenido es de 2.61 puntos en la matriz, es decir que se encuentra por encima del promedio, determinando que el ambiente externo es favorable para la empresa ya que las oportunidades poseen mayor peso en comparación con las amenazas, es decir las nuevas estrategias serán enfocadas a las oportunidades.

Tabla12:

Matriz de Estrategias FODA

MATRIZ ESTRATEGIAS

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1.- Tiene una marca posicionada en el mercado desarrollada durante 30 años.	1.- Dependencia de terceros para la fabricación de los productos.
		2.- Portafolio con más de 400 productos que atienden la demanda de diferentes segmentos comerciales o segmentos de clientes.	2.- No existe una estrategia eficaz de descuentos y promociones.
		3.- Calidad reconocida por sus clientes en la elaboración de productos cárnicos y embutidos, panadería y comida preparada.	3.- Falta de políticas de control e inventarios en cada uno de los locales.
		4.- Posee sus propios canales de distribución que son los Delicatessen y Tasty.	4.- Falta de control a los vendedores de los locales.
		5.- Versatilidad en el desarrollo de nuevos productos con base a la necesidad o demanda del mercado.	5.- Falta de capacitación del personal para el desarrollo de sus actividades establecidas.
OPORTUNIDADES	FO	DO	
1.- Abrir nuevos canales de distribución como por ejemplo el canal moderno (autoservicios).	Desarrollar nuevos empaques de formatos de 200gr, 400gr y 1 kg para ingresar en la participación en el canal moderno acompañado del desarrollo de etiquetas con una imagen vanguardista de precio competitivo.	Desarrollar un modelo de gestión de procesos, administración y manejo de los locales.	
2.- Desarrollar la participación en la línea de comidas preparadas en el mercado.		Reunión con proveedores y proponer una nueva metodología eficiente de compras y de pagos que beneficien a ambas partes.	
3.- Desarrollar la línea industrial de panadería y pastelería.	Penetración en el mercado con costos bajos en los productos sin perder la calidad de los mismos.		
4.- Incrementar la flota logística y de distribución.		Invertir en el área de marketing, en su plan de trabajo desarrollado para un año completo basado en activaciones, participaciones de eventos, elaboración de combos, plan de ofertas, días DE, entre los principales.	
5.- Crecer horizontalmente en la provincia de Pichincha y otras ciudades con aliados estratégicos o franquicias.	Aprovechar el posicionamiento de la marca en el mercado para establecer alianzas estratégicas con otras empresas o marcas.		
AMENAZAS	FA	DA	
1.- Gran cantidad de competencia en el mercado por las diferentes líneas de productos que posee la empresa.	Reducir los formatos de presentación de los productos, lo que permitirá tener una nueva propuesta de precios de venta al público y generar un mayor número de transacciones.	Desarrollar un modelo de capacitación sostenida orientado al personal de los Delis con el objetivo de crear gente competitiva que permitiera entregar una mejor calidad de servicio a clientes y consumidores marcando así una diferencia de la competencia.	
2.- Aumento de nuevos Delicatessen en la ciudad de Quito.			
3.- Mejoramiento de calidad en productos sustitutos.			
4.- Productos y servicios más económicos por parte de la competencia.	Desarrollar un plan agresivo de comunicación para fortalecer los canales de comercialización de "La Suiza"	Realizar planes estratégicos de manera anual para llevar un mejor control de la empresa.	
5.- Inestabilidad Económica			

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Modalidad de la Investigación

El tipo de estudio a realizar en el presente trabajo será exploratorio y descriptivo ya que se requiere lograr el cumplimiento de los objetivos planteados identificando las diferentes características de la investigación y su estudio de mercado.

La información que se recolectará bajo esta modalidad será proporcionada por el gerente general el Sr. Andrés Fernández Salvador y los clientes externos e internos.

2.1.1 Tipos de Investigación

- **Investigación exploratoria:** Este tipo de investigación da una visión general del problema, respecto a una realidad. Se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido (Malhotra, 2008).
- **Investigación descriptiva:** Este tipo de investigación selecciona una serie de datos reales y se mide cada uno de ellos independientemente, para describir lo que se investiga (Malhotra, 2008).

2.1.2 Método de investigación.

Los métodos que se realizarán son deductivo e inductivo para el estudio de la investigación, dando un enfoque cuantitativo y cualitativo aplicando técnicas de análisis y síntesis a datos numéricos, a través de la estadística.

- **Investigación cualitativa:** mediante esta investigación se obtendrá información acerca del problema estudiado y los enfoques o resultados que se espera tener, generando una nueva propuesta de estrategias con base a las necesidades y realidad de la empresa.

- **Investigación cuantitativa:** esta investigación permite recopilar y analizar toda la información del mercado objetivo mediante datos obtenidos de diferentes fuentes.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de investigación aplicadas serán dirigidas a los consumidores habituales de “La Suiza”, a quienes se les aplicará encuestas, entrevista y la observación con el objetivo de recopilar la información necesaria acerca de la opinión y las expectativas que tienen hacia la empresa y de esta manera cumplir con los objetivos planteados por el investigador.

Para aplicar la observación como técnica de recolección de datos se realizó la visita de varios locales de la competencia para analizar diferentes aspectos como la infraestructura, servicio, tipo de productos, manejo de precios y políticas, de esta manera se pudo analizar cómo se encuentra en comparación a “La Suiza”. Es importante mencionar que la visita se dio en locales que tienen el mismo giro de negocio que “La Suiza”.

Los locales visitados fueron Federer, La Cayena, El Cordobés, La Bodega del Artesano.

- **Entrevista**

La entrevista es una herramienta que se basa en una conversación entre dos o más personas con el fin de obtener la información necesaria acerca del tema de estudio, donde el entrevistado responde a varias preguntas y da su opinión. (Malhotra, 2008)

Las entrevistas se realizaron a tres ejecutivos de la empresa quienes brindaron la información necesaria acerca de la misma, respondiendo a una serie de preguntas planificadas bajo un cuestionario. Las personas a quienes se entrevistaron fueron el Gerente General, Directora de Talento Humano y Director Comercial. (Ver Anexo 3)

Las respuestas de las preguntas realizadas se presentan a continuación:

Tabla13:*Respuestas Entrevista N° 1*

Nro.	Pregunta	Respuestas
1	¿Cuál es la visión de negocio que se tiene respecto a la apertura de nuevos locales de “La Suiza”?	Primero llegar a un mercado donde no se ha tenido presencia de manera directa con la marca “La Suiza”, introduciendo productos completamente originales y con receta suiza, sobretodo en la línea de embutidos y charcutería fina, segundo entregar una propuesta diferente de servicio a clientes en donde estos al visitar los delicatessen puedan vivir una experiencia agradable y feliz estando convencidos de que estas experiencias se pueden compartir entre amigos y familiares.
2	¿Cómo se encuentra actualmente la empresa y como la gustaría verla en unos 5 años?	La empresa atraviesa una etapa retadora en las ventas en donde se considera enfrentarlo con entusiasmo y sin perder el norte de a dónde queremos llegar, hemos decidido invertir en un nuevo canal comercial denominado food services con la apertura de locales en los patios de comidas de dos de los centros comerciales más importantes de la capital, estamos convencidos de que una de las formas para salir adelante en momentos de crisis es creyendo en nuestro potencial como empresarios, en nuestro colaboradores y de presentar una nueva oferta culinaria a la distinguida clientela.
3	¿Qué cambios administrativos se realizarán en la empresa?	A partir de enero del presente año hemos tenido que tomar decisiones complicadas pero justificadas como es ajustar el número de colaboradores en el área administrativa y de los locales. En los delicatessen se redujo un 10% el número de ítems del portafolio de productos después de haber realizado un análisis minucioso que se comercializaban a nivel de los tastys
4	¿La empresa se encuentra en la capacidad de invertir para la apertura de nuevos locales en el sur de la ciudad de Quito?	Si convencido totalmente.
5	¿Considera que se debe mantener la estructura de manejo de “La Suiza” en los nuevos locales o se debe realizar cambios e innovaciones?	Los cambios que se han realizado para este año fueron ajustar los turnos de trabajo tanto en número de personas como en horarios de atención, analizando el comportamiento de mercado de cada local, se cambió el horario de apertura en unos y la hora de cierre en otros, existe una propuesta que se está analizando para implementar un nivel de superación diferenciado muy por fuera de la supervisión interna es decir crear un puesto comercial q se encargue del desarrollo comercial de los delicatessen basados en metas y objetivos, q sea responsable de un trabajo de coaching y desarrollo de proyectos comerciales.
6	¿Usted destina o tiene un presupuesto de los ingresos del negocio para mejorar la infraestructura?	Si existe un presupuesto para mejorar la infraestructura

7	¿Qué factores han detenido el impulso para la apertura de nuevos locales de la “La Suiza” ?	Considero que entre los más importantes: La situación económica del país, La baja de ventas en el segmento La venta informal y la gran cantidad de competencia en el mercado.
8	¿Cuál de las líneas de productos que oferta "La Suiza" es la que representa la mayor participación en ventas dentro de la compañía?	Todas las líneas que oferta “La Suiza” son buenas pero la que representa mayor participación es la línea de salchichas y chorizos.
9	¿Está dispuesto a aplicar un nuevo plan de negocio para la toma de decisiones a largo plazo?	Hoy por hoy no, las decisiones tomadas con los accionistas están basado en proyectos a corto y mediano plazo.
10	¿Qué actividades se realizan para impulsar las ventas y dar a conocer a la marca?	Se está desarrollando un plan de comunicación junto con la persona contratada de marketing , existe una propuesta de crear "días de" que aplica 100% a los delicatessen que consiste hacer actividades y activaciones comerciales de lunes a domingo

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

Tabla14:*Respuestas Entrevistas N° 2*

Nro.	Pregunta	Respuestas
1	¿Cuál es la visión de negocio que se tiene respecto a la apertura de nuevos locales de “La Suiza”?	Poder atender un sector donde no se ha llegado antes con los productos que ofrece “LA Suiza” dando a conocer nuestro portafolio de productos y atendiendo a sus necesidades, ya que existen muchas personas que viven en el sur y vienen hasta el local más cercano para consumir cosas de “La Suiza”.
2	¿Cómo se encuentra actualmente la empresa y como la gustaría verla en unos 5 años?	Actualmente la empresa se encuentra estable, afectada por diferentes factores externos que no dependen de nosotros, pero existe una lucha diaria por no perder la esencia que no caracteriza.
3	¿Qué cambios administrativos se realizarán en la empresa?	El ajuste de personal es uno de los cambios más importantes que se van a realizar dentro de la empresa.
4	¿Considera que se debe mantener la estructura de manejo de “La Suiza” en los nuevos locales o se debe realizar cambios e innovaciones?	Si es importante que se mantenga la política de manejo en todos los locales ya que es estándar para todos, se pueden realizar cambios, pero según la situación y realidad de cada uno de ellos.
5	¿Cuál de las líneas de productos que oferta “La Suiza” es la que representa la mayor participación en ventas dentro de la compañía?	Se considera que todas las líneas son importantes nosotros vendemos lomos, carnes por temporadas según las necesidades de las personas, los fines de semana la confitería se mueve demasiado, en las fiestas eventos especiales los enrollados son muy demandados, para nosotros todas las líneas son importantes porque la gente nos busca por todo.
6	¿Está dispuesto a aplicar un nuevo plan de negocio para la toma de decisiones a largo plazo?	Se está trabajando para el desarrollo de un nuevo plan de negocio encaminado con estrategias planteadas para cumplir con los objetivos establecidos.
7	¿Qué actividades se realizan para impulsar las ventas y dar a conocer a la marca?	Se realiza publicidad a través de redes sociales y la página web de la empresa, además del plan de comunicación que se está desarrollando en conjunto del área de marketing y ventas, con el fin de incrementar las ventas en todos los delicatessen.

Fuente: Investigación de Campo**Elaborado Por:** Belén Lalama

Tabla15:*Respuestas Entrevistas N° 3*

Nro.	Pregunta	Respuestas
1	¿Cuál es la visión de negocio que se tiene respecto a la apertura de nuevos locales de “La Suiza”?	Crecer como empresa de manera horizontal hasta tener 16 puntos de venta para posteriormente tener un crecimiento vertical es decir desarrollar los puntos de venta con una visión a corto y largo plazo, crecer en el segmento de comida preparada y expandirnos hacia el sur, valles y ciudades claves en el centro del país.
2	¿Cómo se encuentra actualmente la empresa y como la gustaría verla en unos 5 años?	La empresa se encuentra en una etapa importante, donde se puede decir que atraviesa por un crecimiento continuo cada día para ser mejor y entregar un buen servicio a los clientes. En 5 años vería a la empresa con una mejor economía comparada a la que vive actualmente con la apertura de nuevos locales que incrementen las ventas y el posicionamiento de la marca.
3	¿La empresa se encuentra en la capacidad de invertir para la apertura de nuevos locales en el sur de la ciudad de Quito?	Si, esa es la idea de poder incrementar el mercado con la apertura de nuevos locales para llegar a clientes que aún no conocen de la marca. Además, se ha pensado como opción poder solicitar un préstamo para la apertura de un nuevo local si el capital no es suficiente.
4	¿Considera que se debe mantener la estructura de manejo de “La Suiza” en los nuevos locales o se debe realizar cambios e innovaciones?	La estructura de manejo de los locales se debe mantener pero es importante mencionar que para la empresa lo básico son las capacitaciones del personal, y se atribuye un considerable presupuesto a las mismas por tal motivo cada persona debe estar capacitada al 100% acerca de las funciones que debe cumplir además de la buena atención al cliente independientemente de su puesto de trabajo, ya que esto es lo que nos caracteriza como empresa.
5	¿Usted destina o tiene un presupuesto de los ingresos del negocio para mejorar la infraestructura?	El presupuesto de infraestructura es algo que se debe mantener siempre ya que los arreglos se pueden presentar constante en cualquier situación y se debe tener un fondo para solucionar cualquier inconveniente mejorar físicamente algún lugar o espacio específico para cumplir con las expectativas del cliente.
6	¿Qué factores han detenido el impulso para la apertura de nuevos locales de la “La Suiza” ?	El análisis de saber en qué parte estratégicamente se deben ubicar los nuevos locales, el no realizar una fuerte inversión en un mercado que se desconoce su comportamiento ante la marca y la situación actual que atraviesa el país, estas son las barreras que considero se han presentado para el impulso de la apertura de nuevos locales.

7	<p>¿Cuál de las líneas de productos que oferta "La Suiza" es la que representa la mayor participación en ventas dentro de la compañía?</p>	<p>Para nosotros todas las líneas son importantes ya que depende la temporada para que cada uno de ellas se venda en mayor cantidad, somos reconocidos durante 30 años por nuestra variedad de productos.</p>
8	<p>¿Está dispuesto a aplicar un nuevo plan de negocio para la toma de decisiones a largo plazo?</p>	<p>El plan de negocio es importante porque nos permite analizar varios frentes de la empresa, donde se estudia puntos importantes y se toman acciones para mejorar la planificación establecida, por este motivo se considera mejorar e innovar el plan periódicamente y de esta manera tomar buenas decisiones que tengan impacto positivo en la empresa.</p>
9	<p>¿Qué actividades se realizan para impulsar las ventas y dar a conocer a la marca?</p>	<p>La publicidad siempre ha sido la base de impulsar la marca a pesar de no poseer antes un departamento de marketing, siempre se realizó publicidad sobre todo en fechas que se consideran importantes como navidad, día de la madre, san Valentín, ente otras. Actualmente se está analizando las nuevas estrategias de comunicas para aplicar junto con un profesional.</p>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

Hallazgos de las entrevistas

Se pudo observar que los planes comerciales y la estrategia de crecimiento, expansión lo visualizan hasta mediano plazo, desde su óptica consideran obtener resultados en una línea de tiempo pequeña, pero le apuestan totalmente a la apertura de nuevo locales en el sur de la ciudad por ser un mercado no atendido.

Se encontró que existe una gran oportunidad de desarrollar el canal HORECAS (Hoteles, Restaurants y Caterings) y canal institucional.

- **Encuestas**

Son el conjunto de preguntas acerca de un tema, dirigido a un grupo específico de la población, con base a los requerimientos del estudio planteado, para obtener la información necesaria y así conocer las opiniones de las personas.

Las empresas realizan encuestas para conocer qué saben, qué creen, qué prefieren y qué satisface a los consumidores, para luego generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población. (Philip Kotler and Kevin Keller, 2012)

Para esta investigación se realizarán encuestas directas, para conocer los gustos, preferencias, expectativas, necesidades explícitas y la percepción que tienen los clientes finales que se encuentran en el sur de la ciudad de Quito sobre los productos y las diferentes líneas de consumo que son ofertados en los delicatessen de “La Suiza”. (Ver Anexo 2)

2.2 Población y Muestra

Se refiere al conjunto de elementos que poseen la información y parámetros requeridos por el investigador acerca del estudio a realizar, para definir deducciones, nuevos resultados e identificar hallazgos. (Malhotra, 2008)

- **Población**

Detrás de la Virgen del Panecillo se encuentran 421 barrios, 850 mil personas (36% de la población del Distrito Metropolitano), 4 parroquias urbanas y 2 administraciones zonales correspondiente al sur de la ciudad de Quito (EL TELEGRAFO, 2016).

La población total del Distrito Metropolitano de Quito según el INEC es de 2.239.191 con base al último censo realizado en 2010.

- **Muestra**

El estudio se enfocó en el sur de la ciudad de Quito ya que en esta zona no existe ningún local de “La Suiza” y este es el motivo por el cual se necesita saber dónde se puede ubicar estratégicamente los nuevos delicatessen.

Para determinar la muestra se utilizó la fórmula de muestras con poblaciones finitas para determinar con exactitud el número de elementos muestrales. En el Distrito Metropolitano de Quito existe una población de 1.619.146 del cual el 36% corresponde al sur de la ciudad 582.892,56. De la población determinada el 63% son personas de 19 años en adelante es decir 367.222. (Ver Tabla 16)

Tabla16:*Muestra Población Quito*

GRUPOS DE EDAD	PICHINCHA	PESO POR EDAD
TOTALES	2.891.472	
< 1 año	55.579	2%
1 - 4	221.156	8%
5 - 9	273.806	9%
10 - 14	261.385	9%
15 - 19	254.165	9%
20 - 24	252.178	9%
25 - 29	245.758	8%
30 - 34	232.892	8%
35 - 39	210.916	7%
40 - 44	183.629	6%
45 - 49	160.177	6%
50 - 54	138.829	5%
55 - 59	114.913	4%
60 - 64	90.422	3%
65 - 69	68.981	2%
70 - 74	50.613	2%
75 - 79	34.944	1%
80 y más	41.129	1%

Fuente: INEC (2018)

Elaborado Por: INEC

Determinación de la Muestra

Para determinar la muestra se utilizará la fórmula de muestras con poblaciones finitas.

(Ver Tabla 17)

$$n = \frac{N \times pq \times Z^2}{(N - 1) \alpha^2 + pq \times Z^2}$$

Tabla17:*Simbología Muestra poblaciones finitas*

Simbología Muestra poblaciones finitas	
N =	tamaño de la población
Z =	nivel de confianza
p =	probabilidad de éxito, o proporción esperada
q =	probabilidad de fracaso
α =	precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Elaborado por: Belén Lalama (2018)

$$N = 582.892,56 * 63\%$$

$$N = 367222$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

$$n = \frac{(367.222) * (0.5 * 0.5) * (1.96)^2}{(367222 - 1) * (0.05)^2 + (0.5 * 0.5) * (1.96)^2}$$

$$n = 384$$

Según los resultados de la formula se deben realizar 384 encuestas en el sur de Quito.

2.3 Diseño de Instrumentos

Para realizar la aplicación de las técnicas seleccionadas se elaboraron dos cuestionarios estructurados para la encuesta, entrevista.

2.4 Recolección de Información

Las encuestas de aplicación para el presente proyecto de investigación se realizaron a la población del sur de la ciudad de Quito que consuman cárnicos y embutidos. Inicialmente se aplicó una prueba piloto de 40 encuestas para analizar la tendencia y el comportamiento de los encuestados, al obtener estos resultados se procedió a la aplicación a la muestra calculada en lugares específicos como el centro Comercial Quicentro Sur y el Recreo por ser los más frecuentados y con mayor afluencia de personas. (Ver Anexo 5)

Las encuestas fueron realizadas directamente a los consumidores para percibir acerca de su conocimiento de la marca y el planteamiento de la idea de la apertura de nuevos locales de “La Suiza” en el sur de la ciudad. Los encuestados fueron hombres y mujeres de 19 años en adelante.

La recolección de información se dio en dos fines de semana con tres personas adicionales quienes colaboraron para la aplicación de las encuestas y la obtención de los resultados.

2.5 Análisis de Resultados

Objetivos:

- La encuesta tiene como objetivo recolectar información importante acerca de los gustos y preferencias de los consumidores en la línea de cárnicos y embutidos.
- Identificar los hábitos y frecuencia de consumo de la población encuestada en el sur de la ciudad de Quito, según su comportamiento de compra y demanda de los mismos.
- Evaluar el posicionamiento de la marca en el mercado y en la mente del consumidor.

Finalidad: Obtención de información relevante, sobre el grado de consumo de cárnicos y embutidos, para analizar la viabilidad de implementación de nuevos delicatessen “La Suiza”, en el sur de la ciudad de Quito.

Alcance: Encuestas ejecutadas a personas de clase media alta, en el sur de la ciudad de Quito.

- **Género**

Tabla18:

Género

GÉNERO	CANTIDAD	PESO
Femenino	219	57%
Masculino	166	43%
TOTAL	385	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

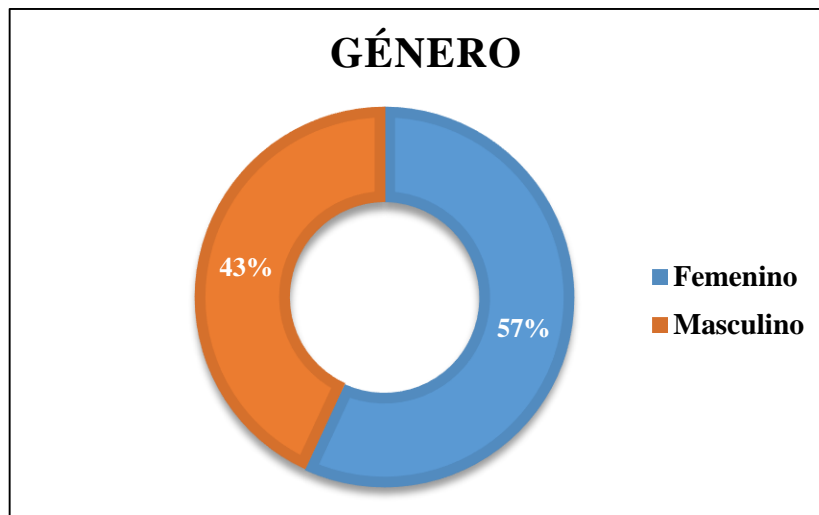


Figura 36: Género

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: Ponderada la muestra de 385 encuestas se puede deducir que el 57% corresponde al género femenino y el 43% al género masculino.

- **Edad**

Tabla19:

Rango de Edad

RANGO DE EDAD		
TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
19 - 30	165	43%
31 - 40	107	28%
41 - 50	68	18%
51 - 60	43	11%
61 - 70	2	0,5%
71 - más	0	0%
TOTAL	385	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

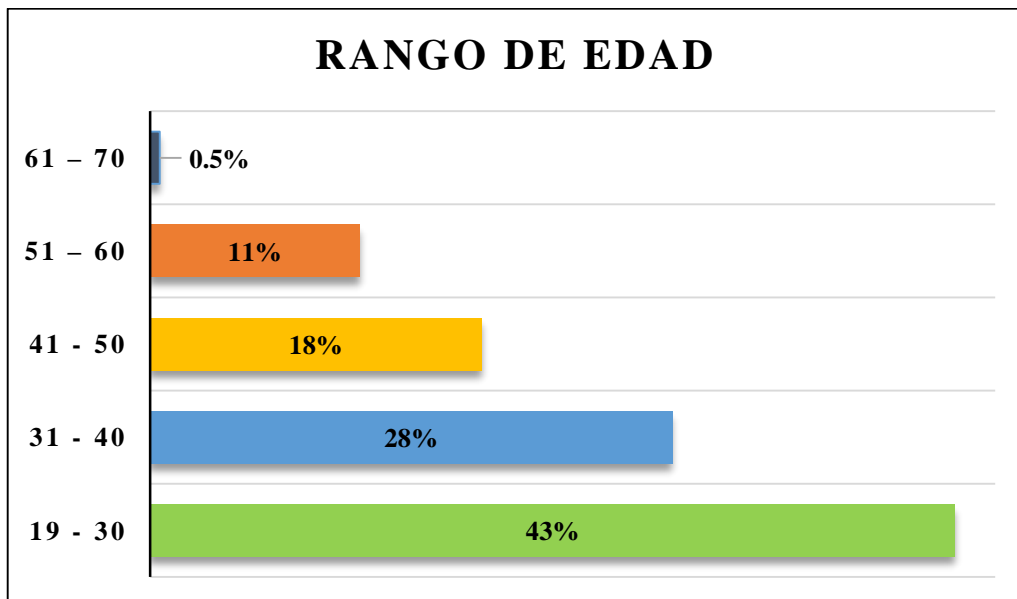


Figura 37: Rango de Edad

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: La investigación fue realizada a la población de 19 años en adelante. Según la segmentación se tiene como resultado más representativo el 43% de personas ubicado en el rango de edad entre 19 – 30 años.

1. ¿Cuántas veces por semana usted consume productos cárnicos?

Tabla20:

Consumo de cárnicos

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 vez	52	14%
2 veces	98	25%
3 veces	84	22%
Más de 4 veces	151	39%
TOTAL	385	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

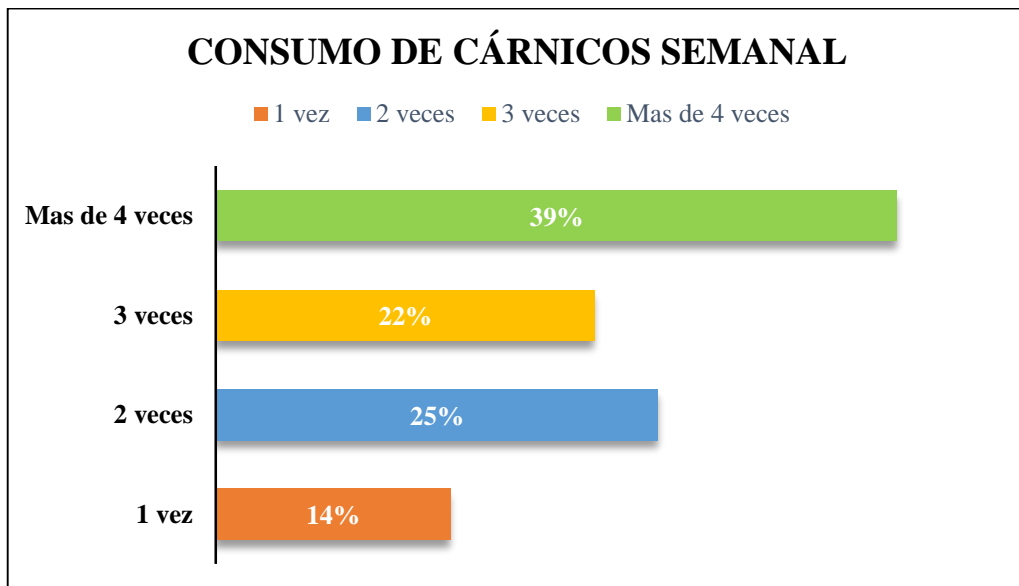


Figura 38: Consumo de cárnicos

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: El 39% de la población encuestada consume más de cuatro veces a la semana productos cárnicos, por lo tanto, el indicador apunta que el nivel de consumo de este tipo de productos es alto.

2. ¿Cuántas veces por semana consume productos embutidos?

Tabla21:

Consumo de embutidos

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
1 vez	124	32%
2 veces	129	34%
3 veces	67	17%
Más de 4 veces	65	17%
TOTAL	385	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

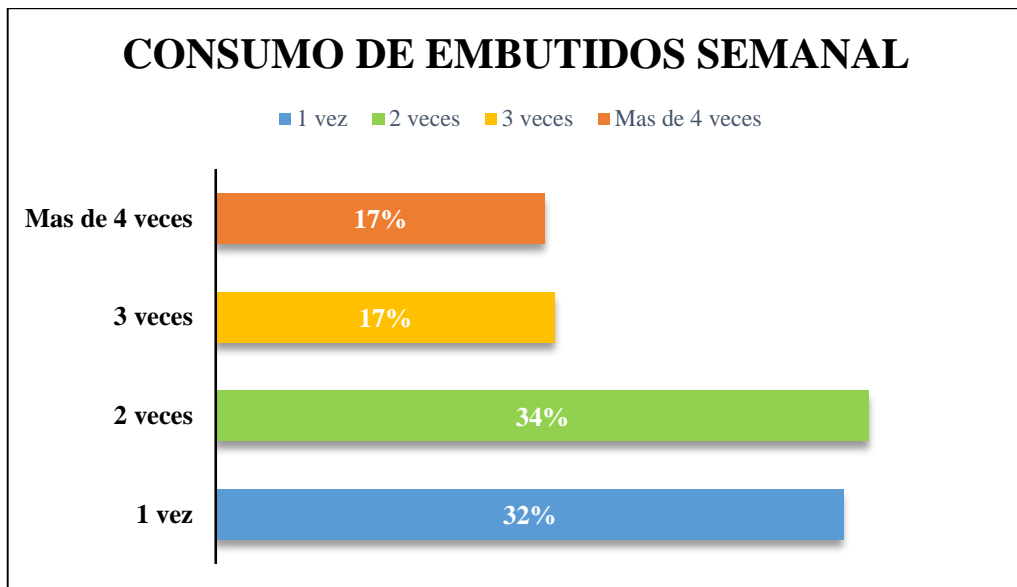


Figura 39: Consumo de embutidos

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: La población encuestada en su mayoría consume de una a dos veces en la semana productos embutidos, por lo tanto, el indicador apunta que el nivel de consumo de este tipo de productos es bajo.

3. ¿En cuál de los siguientes lugares usted compra estos productos (cárnicos y embutidos), de forma habitual, de acuerdo a sus necesidades?

Tabla22:

Lugares de compra de los consumidores en la línea de cárnicos y embutidos

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Supermercados	209	54%
Tiendas de barrio	72	19%
Minimarkets	28	7%
Carnicerías	49	13%
Delicatessen	27	7%
Otros	0	0%
TOTAL	385	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

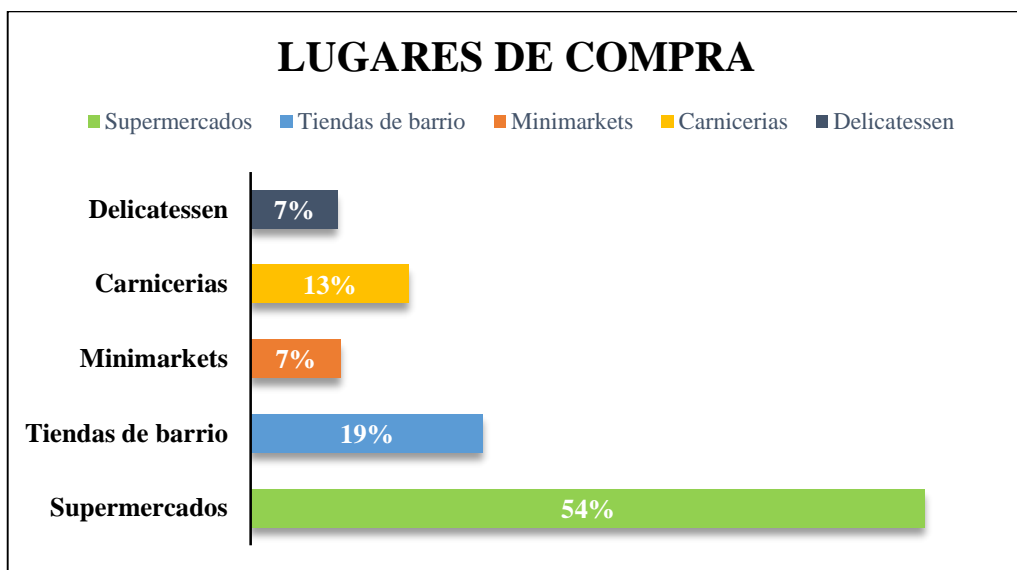


Figura 40: Lugares de compra de los consumidores en la línea de cárnicos y embutidos

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: El lugar de preferencia por la población encuestada al momento de realizar las compras de los productos cárnicos y embutidos en un 54% son los supermercados. Concluyendo que la competencia en el mercado es amplia y con una gran variedad.

4. ¿Elija 2 factores, que usted considere importantes, al realizar la compra de los productos (cárnicos y embutidos), en los lugares mencionados anteriormente?

Tabla23:

Factores importantes al realizar la compra de cárnicos y embutidos

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Atención al cliente	129	17%
Higiene de instalaciones	286	37%
Variedad de productos	135	18%
Fácil visualización de productos	47	6%
Precios	80	10%
Cercanía/Ubicación	93	12%
Otros	0	0%
TOTAL	770	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

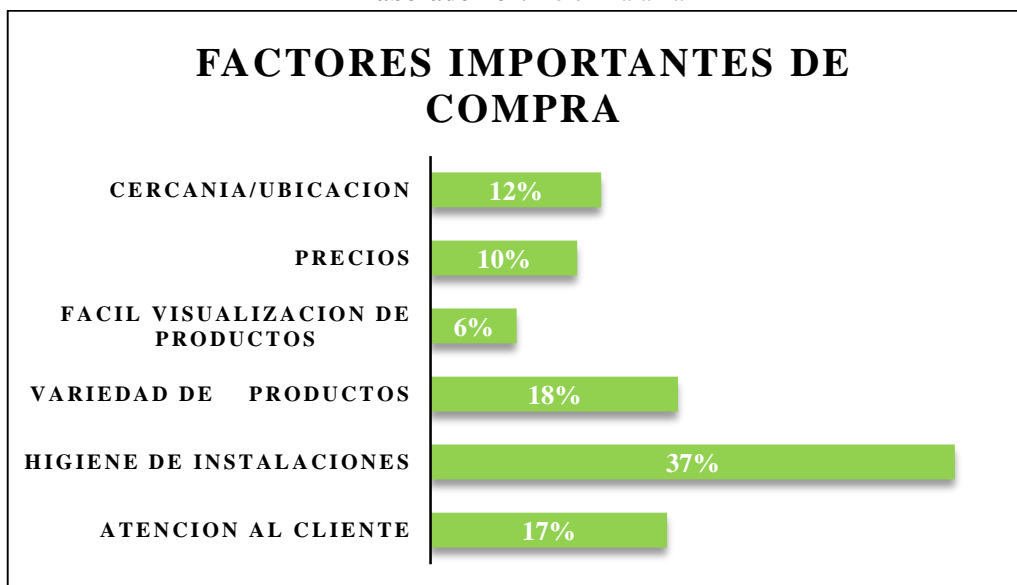


Figura 41: Factores importantes al realizar la compra de cárnicos y embutidos

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: Los tres factores más importantes que influyen en la decisión de la población encuestada al momento de elegir un lugar donde realizar la compra de productos cárnicos

y embutidos son la higiene de las instalaciones en un 37%, la variedad de productos en un 18% y la atención al cliente en un 17%.

5. ¿Elija 2 factores que considere importantes en la marca al decidirse por la compra de productos (cárnicos y embutidos)?

Tabla24:

Factores importantes de la marca al realizar la compra de cárnicos y embutidos

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Promociones	64	8%
Variedad	87	11%
Presentación	102	13%
Precio	129	17%
Sabor	135	18%
Frescura	253	33%
Otros	0	0%
TOTAL	770	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

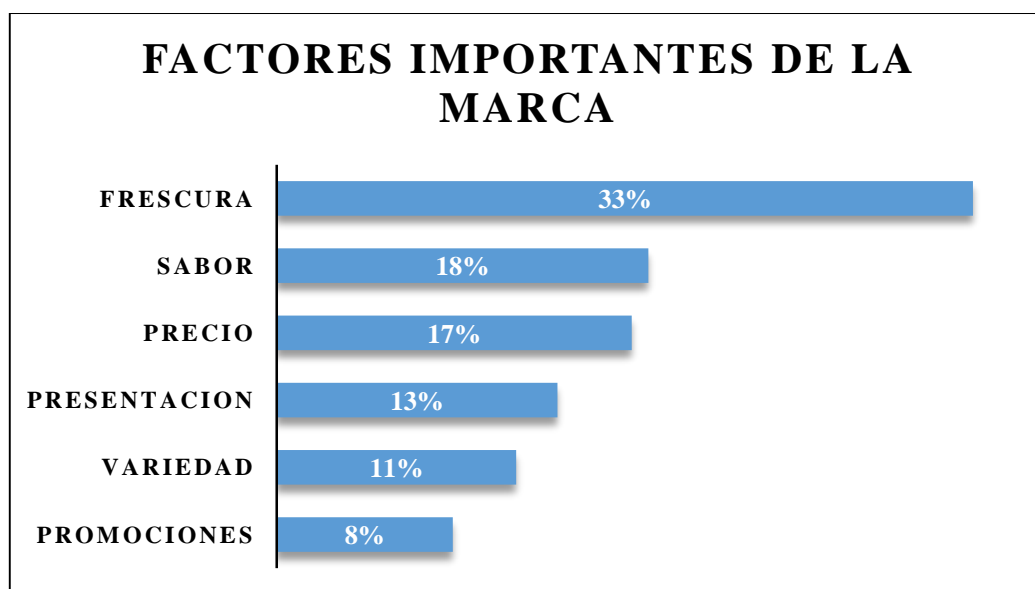


Figura 42: Factores importantes de la marca al realizar la compra de cárnicos y embutidos

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: Los factores con mayor relevancia que se consideran importantes en la marca al momento de realizar una compra por parte de la población encuestada son, la frescura en un 33%, el sabor 18% y el precio 17%.

6. ¿Cuál es su presupuesto semanal para la compra de estos productos?

Tabla25:

Presupuesto de compra de cárnicos y embutidos semanalmente

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Más de \$50	23	6%
\$40 - \$50	36	9%
\$30 - \$40	45	12%
\$20 - \$30	114	30%
\$10 - \$20	167	43%
TOTAL	385	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

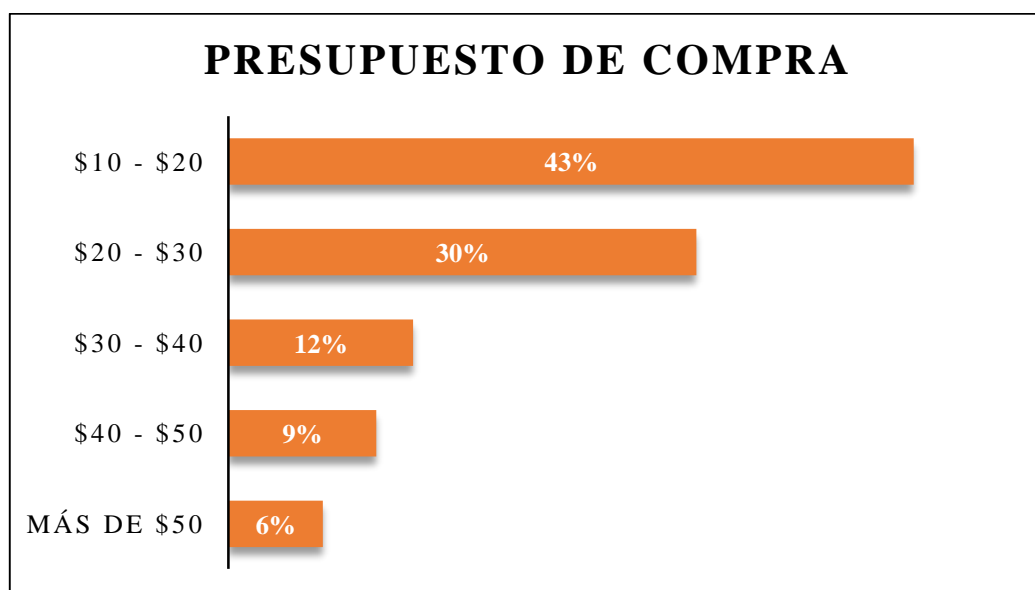


Figura 43: Presupuesto de compra de cárnicos y embutidos semanalmente

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: El presupuesto de gastos que destina la población encuestada para la compra de cárnicos y embutidos a la semana se encuentra en su mayoría en el rango de entre \$10 a \$20 como se puede observar en el gráfico.

7. ¿Conoce usted sobre la marca de cárnicos y embutidos “La Suiza”?

Tabla26:

Conocimiento de Marca en el mercado

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	254	66%
NO	131	34%
TOTAL	385	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

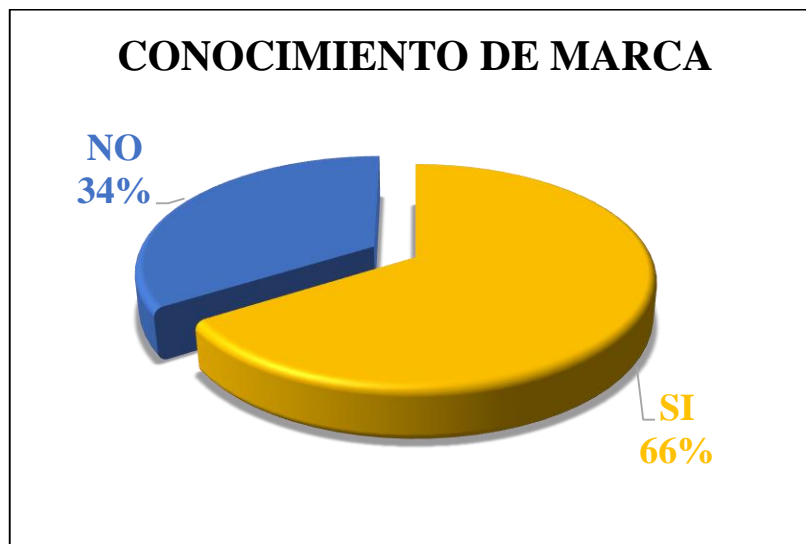


Figura 44: Conocimiento de Marca en el mercado

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: A la población encuestada se le consultó si conoce acerca de la marca “La Suiza” y se tuvo como resultado que el 66% de las personas si han escuchado o comprado en los locales y el 34% no conoce acerca de la marca.

8. Mencione 3 marcas de embutidos que usted conozca.

Tabla27:

Top of Mind – Marcas de Embutidos

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Juris	213	20%
Plumrose	161	15%
Don Diego	130	12%
La Suiza	61	6%
La Europea	60	6%
Mr. Pollo	52	5%
Española	50	5%
Fritz	49	5%
La Italiana	39	4%
Supermaxi	39	4%
Pronaca	37	4%
Fraile	34	3%
Federer	27	3%
La Ibérica	27	3%
La Boloñesa	18	2%
El Artesano	15	1%
La Madrileña	10	1%
La Danesa	9	1%
Facundo	8	1%
Oro	8	1%
El Sueco	7	1%
Casa Noble	1	0,1%
TOTAL	1055	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

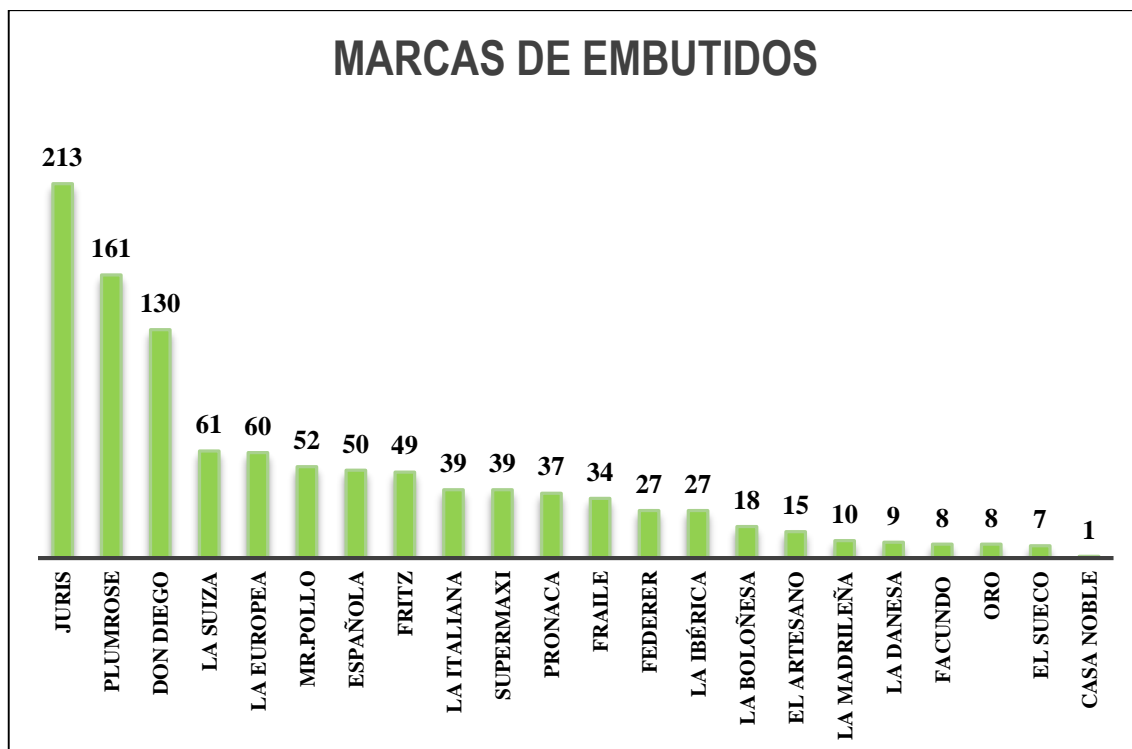


Figura 45: Top of Mind – Marcas de Embutidos

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: Se solicitó a los encuestados que mencionen marcas de embutidos que recordaban de forma espontánea al momento de realizar la encuesta y se tuvo como respuesta las siguientes tres primeras marcas Juris, Plumrose y Don Diego. En conclusión, la marca más relevante y que se encuentra en la mente del consumidor es Juris.

9. Mencione 3 marcas de cárnicos que usted conozca.

Tabla28:

Top of Mind – Marcas de Cárnicos

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mr. Pollo	206	20%
Supermaxi	107	11%
Mr. Chancho	105	10%
Pronaca	100	10%
Marca AKI	65	6%
La Suiza	46	5%
Mr. Cook	39	4%
El Cordobés	35	3%
Juris	31	3%
Española	28	3%
Fraile	26	3%
Oro	24	2%
Supremo	24	2%
Don Diego	22	2%
La Italiana	21	2%
El Artesano	19	2%
Federer	19	2%
La Europea	18	2%
El Sueco	17	2%
Fritz	14	1%
Facundo	13	1%
Santa María	11	1%
Plumrose	10	1%
Mr. Fish	9	1%
TOTAL	1009	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

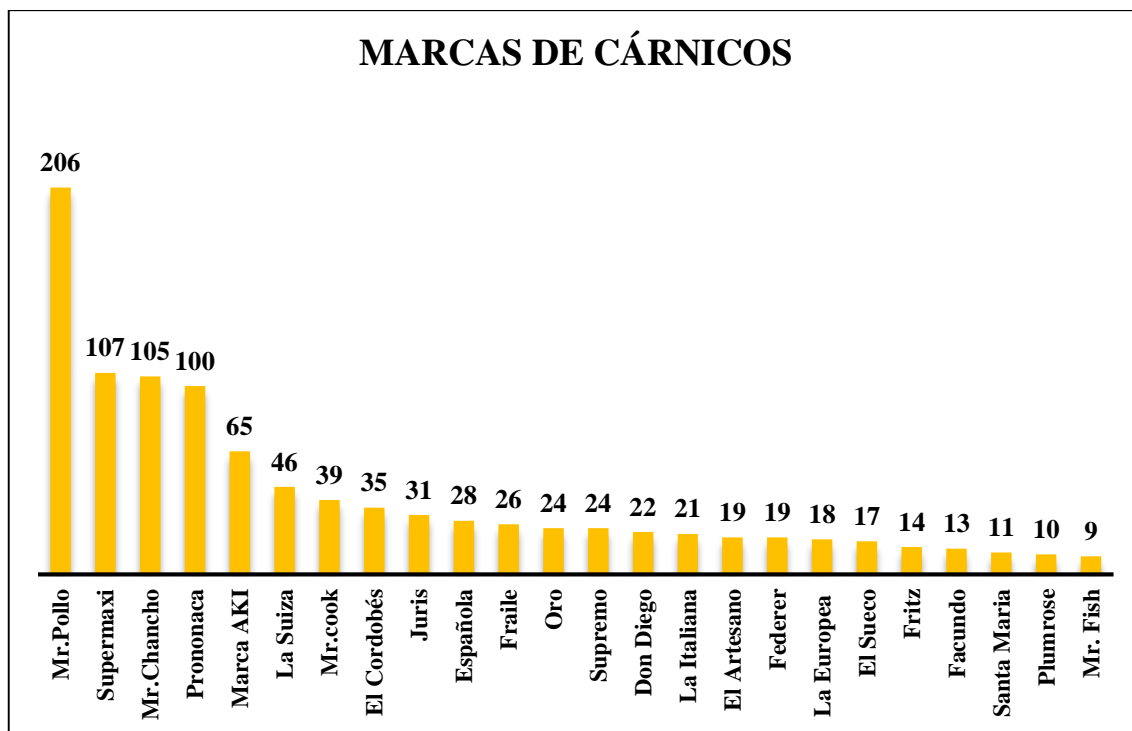


Figura 46: Top of Mind – Marcas de Cárnicos

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: Se solicitó a los encuestados que mencionen marcas de cárnicos que recordaban de forma espontánea al momento de realizar la encuesta, se tuvo como respuesta las siguientes tres primeras marcas Mr. Pollo, Supermaxi y Mr. Chanco como se puede observar en el gráfico. En conclusión, la marca más relevante y que se encuentra en la mente del consumidor es Mr. Pollo.

10. Mencione 3 marcas de cárnicos y 3 embutidos que usted consume.

Tabla29:

Top of Choise – Marcas de Embutidos

EMBUTIDOS	
Plumrose	184
Fraile	56
Juris	95
La Europea	68
La Italiana	39
Don Diego	149
Española	46
La Suiza	55
Pronaca	32
Mr. Pollo	45
Supermaxi	24
Real	18
La Castilla	12
La Holandesa	7
La Boloñesa	4
Federer	9
La Madrileña	4
Oro	2
Fritz	21
La Ibérica	7
El Artesano	4
La Danesa	5
Facundo	3
San Nicolás	1
Casa Noble	1
TOTAL	891

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

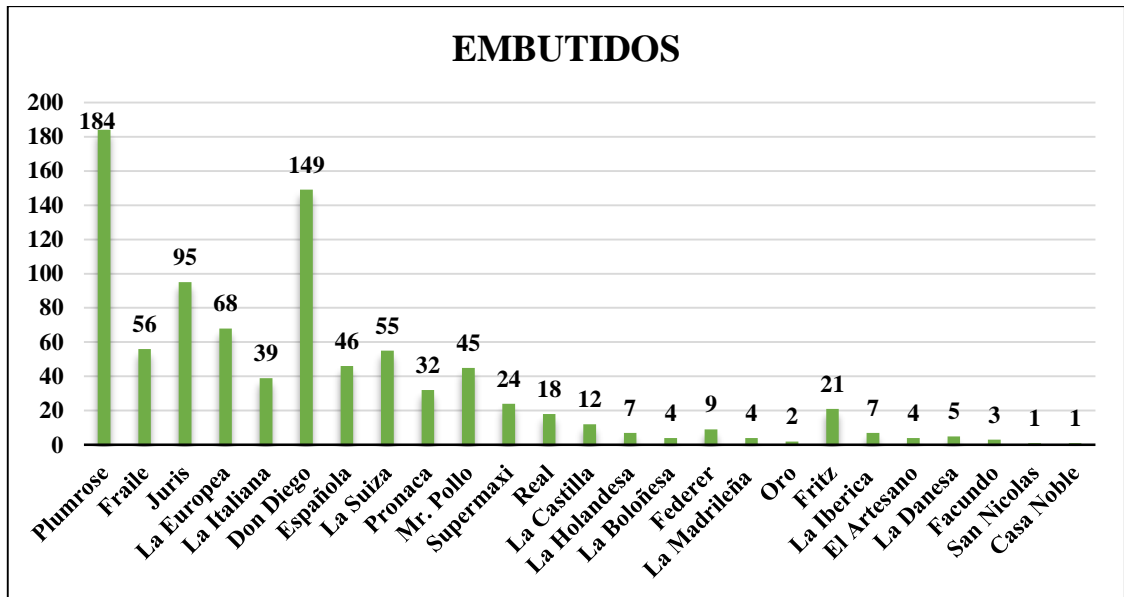


Figura 47: Top of Choice – Marcas de Embutidos

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: En la encuesta realizada a la población se solicitó que mencionen las marcas de embutidos que consumen según sus gustos y preferencias. La marca de mayor relevancia elegida por los encuestados al momento de consumir estos productos son Plumrose, seguida de Don Diego y Juris como se observa en el gráfico.

Tabla30:*Top of Choise – Marcas de Cárnicos*

CÁRNICOS	
Pronaca	102
Fraile	30
Mr. Pollo	180
Supermaxi	132
Mr.Chancho	69
Mr.Cook	52
Española	34
Marca AKI	75
La Italiana	22
El Sueco	33
El Cordobés	49
El Artesano	31
Don Diego	29
La Suiza	38
Oro	16
Supremo	13
Fritz	10
Plumrose	18
Mr. Fish	8
Juris	13
La Europea	8
Santa María	10
Facundo	3
Federer	10
TOTAL	985

Fuente: Investigación de Campo**Elaborado Por:** Belén Lalama

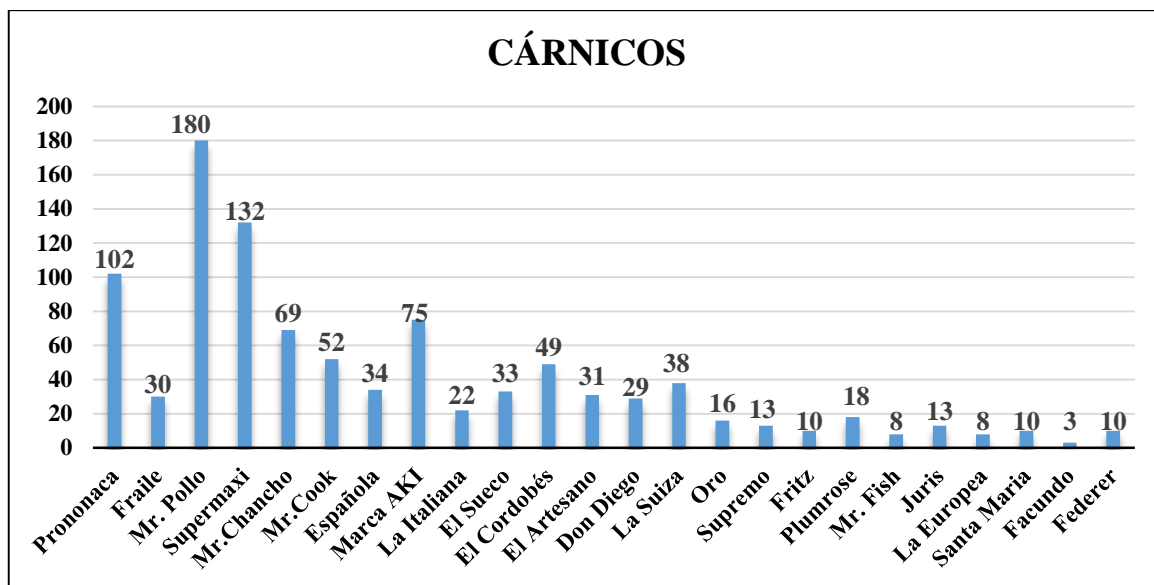


Figura 48: Top of Choise – Marcas de Cárnicos

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: En la encuesta realizada a la población se solicitó que mencionen las marcas de cárnicos que consumen según sus gustos y preferencias. La marca de mayor relevancia elegida por los encuestados al momento de consumir estos productos es Mr. Pollo con mayor relevancia, seguida de la marca Supermaxi.

11. “La Suiza” es un delicatessen que se dedica a la venta de cárnicos y embutidos con una amplia gama de productos en sus diferentes líneas de consumo. ¿Qué compraría además de cárnicos y embutidos si se ubicaran nuevos locales en el sur de la ciudad de Quito?

Tabla31:

Líneas de consumo de “La Suiza”

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Pastelería	137	36%
Panadería	80	21%
Comida preparada	75	19%
Snacks	68	18%
Bebidas	25	6%
Otros	0	0%
TOTAL	385	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

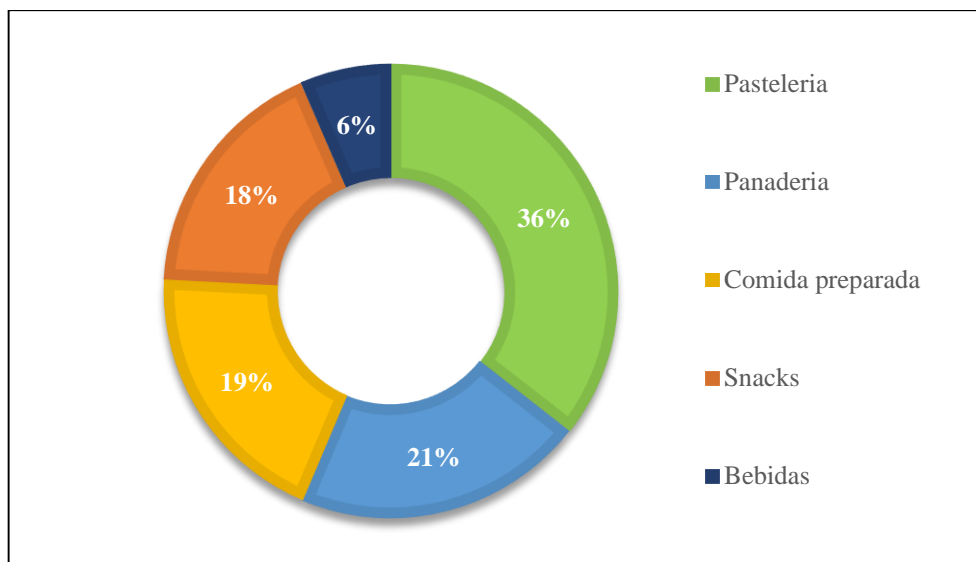


Figura 49: Líneas de consumo de “La Suiza”

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: El 36 de la población menciona que le interesaría comprar productos en la línea de pastelería, además de cárnicos y embutidos, lo que permite ubicar a esta línea como la segunda más importante con mayor relevancia dentro del delicatessen.

12. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca de las promociones y productos que oferta “La Suiza”?

Tabla32:

Medios de comunicación para realizar publicidad

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Redes Sociales	216	56%
Televisión	79	21%
Página Web	58	15%
Volantes	18	5%
Radio	14	4%
Otros	0	0%
TOTAL	385	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

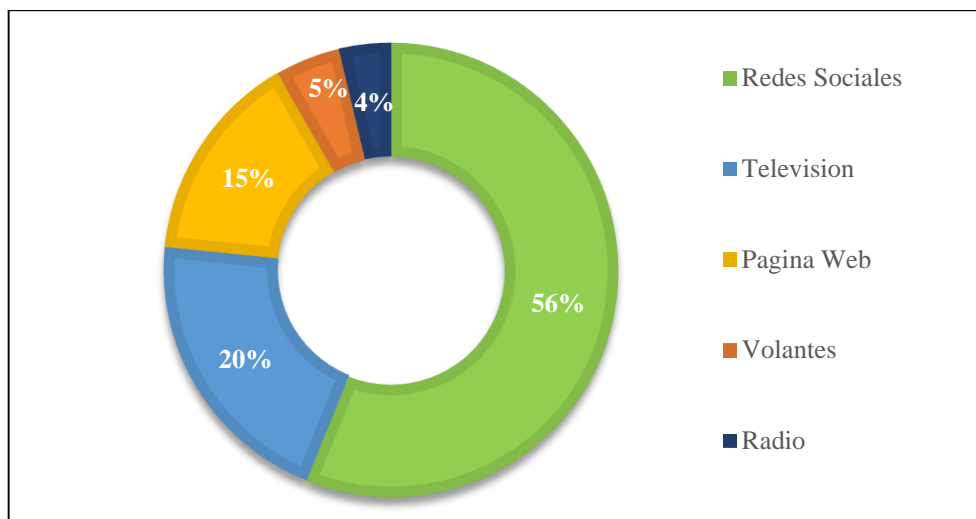


Figura 50: Medios de comunicación para realizar publicidad

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: Como se puede observar en la gráfica el 56% de la población le gustaría recibir información de “La Suiza” a través de Redes Sociales y el 20% a través de la televisión, lo que significa que el plan de comunicación y publicidad será direccionado a estos dos medios.

13. ¿Qué tan atractiva, del 1 al 5, le parece a usted la idea de una apertura de nuevos locales de “La Suiza” en el sur de la ciudad de Quito?

Tabla33:

Nivel de aceptación de la apertura de nuevos locales de “La Suiza”

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
R4	133	35%
R5	104	27%
R3	92	24%
R2	35	9%
R1	21	5%
TOTAL	385	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

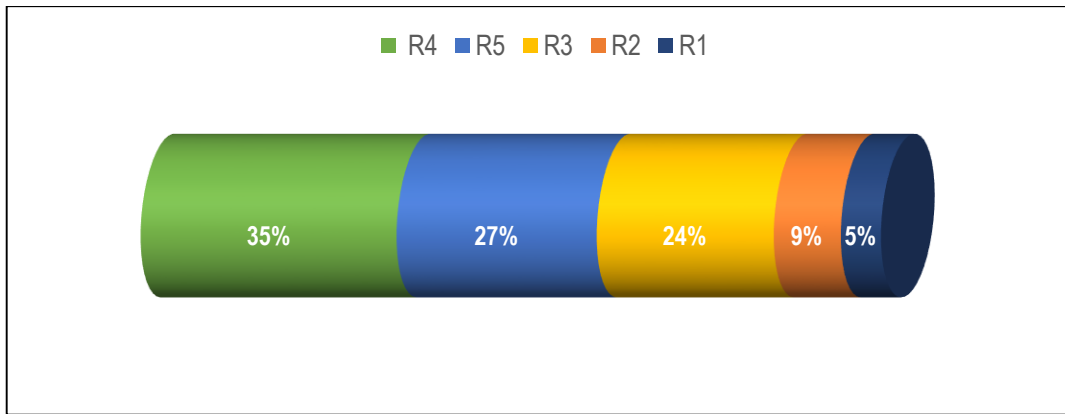


Figura 51: Nivel de aceptación de la apertura de nuevos locales de “La Suiza”

Fuente: Investigación de Campo

Análisis: Ponderando las respuestas, siendo 3,4 y 5 las de mayor calificación. Se puede concluir que la apertura de nuevos locales de “La Suiza” en Quito Sur se apunta a ser positivo con 86% de aceptación en el mercado.

14. ¿Qué sugerencias le daría a “La Suiza”?

Tabla34:

Sugerencias de la población encuestada

SUGERENCIAS	CANTIDAD
Buenos Precios.	30
Buen servicio y atención al cliente	32
Ninguna	24
Variedad de productos	28
Calidad en los productos	20
Más publicidad de la suiza y los productos que ofertan	16
Mejorar los productos	4
Promociones en los productos	8
Servicio a domicilio	4
Tener mayor control en la comida preparada	6
Frescura en los productos	8
Apertura de nuevos locales en lugares de fácil accesibilidad	19
Abrir sucursales en barrios estratégicos del sector sur de Quito.	5
Moderación de precios	17
Degustación de todos sus productos	4
Venta de sus productos en supermercados	4
Ubicarse en locales más accesibles y cercanos del consumidor	12
Realizar más publicidad	13
Dar a conocer a los consumidores más a detalle sus productos en la línea de cárnicos y embutidos, solo se conoce por sus bocaditos.	6

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Belén Lalama

Es importante mencionar que las sugerencias dadas por las personas encuestadas son algunas, pero en su mayoría se enfocan en manejar buenos precios, variedad de productos, excelente calidad y buen servicio al cliente por tal razón las estrategias se enfocarán a cumplir con las necesidades y expectativas de la población.

3. ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.1 Análisis de Mercado

El análisis de mercado permite entender el posicionamiento de la marca, la aceptación del cliente dentro de un entorno de consumidores y la concentración de los ofertantes, tomando como base la investigación realizada interpretando opiniones y testimonios de personas que opinan acerca de la marca “La Suiza” sus productos y servicios.

Es importante mencionar que el grupo objetivo estudiado el 100% de estos son consumidores habituales de cárnicos y embutidos de al menos 1 vez a la semana, teniendo como principales proveedores los autoservicios, debido a su variada oferta de precios, promociones, pero sobretodo servicio.

Considerando la diversidad de marcas y productos que mantienen un alto nivel de calidad y disponibilidad en lo que el consumidor demanda se identifica que hay un segmento de mercado que le parece más atractivo ser atendido de una manera o de una forma más directa y con propuestas que agreguen valor en el momento de tomar la decisión en el producto a elegir.

En la mente del grupo objetivo estudiado al momento de hablar de “La Suiza” no solo la reconocen como una marca de cárnicos y embutidos sino también por sus diferentes líneas de consumo como es la de panadería, pastelería y comida preparada.

Basado en los resultados obtenidos y considerando la premisa citada, existe una oportunidad importante de implementar nuevos puntos de venta con una consideración muy precisa que es desarrollar una nueva propuesta de servicio apoyados en un equipo de trabajo fresco y capacitado con una mentalidad de calidad en la atención al cliente para conseguir la fidelización de la marca.

Las marcas con las que compite “La Suiza” en el segmento de cárnicos, embutidos y panadería / pastelería, su principal canal de comercialización se encuentra en el canal moderno y en el canal de cobertura, marcando una diferencia importante versus “La Suiza” puntualmente con sus propios locales con un servicio directo hacia el consumidor

final en donde definitivamente la intención de compra del consumidor puede inclinarse hacia esta marca

3.2 Segmentación

Es importante dentro de esta fase poder segmentar al mercado objetivo, donde se deben considerar las variables de segmentación que intervienen en el mercado de consumo cuando los clientes son B2B (empresa a empresa) y B2C (empresa-consumidor).

“La Suiza” mantiene relación B2B y B2C como empresa, para la presente investigación se decidió utilizar la relación B2C ya que el proyecto se enfoca en la apertura de nuevos delicatessen al sur de la ciudad donde el objetivo es enfocarse a cubrir el mercado de los consumidores directos y que las ventas se realicen en los mismos.

3.2.1 Variables de Segmentación

Las variables de segmentación ayudan a identificar la información socioeconómica de las personas del mercado objetivo para realizar el análisis del sector. (Ver Tabla 35)

Tabla35:
Variables de Segmentación

VARIABLES	CARACTERÍSTICAS
<p>Variables geográficas: Ciudad Zona Urbana</p>	<p>Quito: 1.619.146 habitantes Quito Sur: 582.892 habitantes Habitantes de 19 años en adelante: 367.222</p>
<p>Variables Socioeconómicas: Ingresos (quintiles)</p>	<p>Los estratos socioeconómicos a quien va dirigido los productos de “La Suiza” son A ; B y +C es decir la población de clase social media alta.</p>
<p>Variables conductivas: Ocasión de compra: Se basa en la ocasión de compra del consumidor es decir tienen la idea de consumir el producto. Beneficios buscados: Se basa en lo que los usuarios esperan del producto ofertado.</p>	<p>Los consumidores compran dependiendo sus necesidades diarias, por la variedad de productos que oferta la empresa la ocasión de compra varia. Los clientes pueden visitar los locales por distintas situaciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almuerzos, desayunos. • Compra de comida al paso. • Compra de comida para un evento especial. • Compra por ser productos exclusivos. <p>Buenos precios Calidad Servicio Diversidad</p>
<p>Variables Geográficas: Sector de residencia de los habitantes.</p>	<p>Los lugares con más afluencia de personas en el sur de la ciudad son los que se analizan para la ubicación de los nuevos locales de “La Suiza”</p>

Elaborado Por: Belén Lalama

3.3 Posicionamiento

El posicionamiento de la marca tiene un reconocimiento importante en la población quiteña por permanecer en el mercado durante 30 años, ha sido parte de la tradición de la sociedad sobretodo en temporadas altas e importantes para el consumidor. Cabe mencionar que no existe un delicatessen de “La Suiza” en el sur de la ciudad y muchos de los clientes toman la decisión de realizar la compra en uno de los más cercanos.

Para posicionar la marca al sur de la ciudad es importante tener claro el segmento de mercado objetivo al que va dirigido y definir los medios de cómo llegar al consumidor directamente para que reciba información acerca de la marca sus servicios y productos.

La propuesta de valor de “La Suiza” es brindar un servicio diferenciado donde las personas se encuentren a gusto y puedan conseguir los productos según sus necesidades, mismos que se diferencian por su sabor y calidad, con una amplia diversidad para el paladar de los consumidores.

3.4 Mercado Meta

El mercado a quien va dirigido el estudio que se está realizando con el presente trabajo es para las personas de 19 años en adelante de estrato social medio alto en el sur de la ciudad de Quito.

3.5 Estrategias Genéricas

Porter plantea que existen dos tipos de ventajas competitivas que puede poseer las empresas: “la de bajo costo y la de diferenciación”, las cuales se combinan con el “alcance” de las operaciones de una empresa para producir tres estrategias genéricas: liderazgo de costos, diferenciación, enfoque o segmentación (PHILIP KOTLER and KEVIN KELLER, 2012) . (Ver Figura 52)

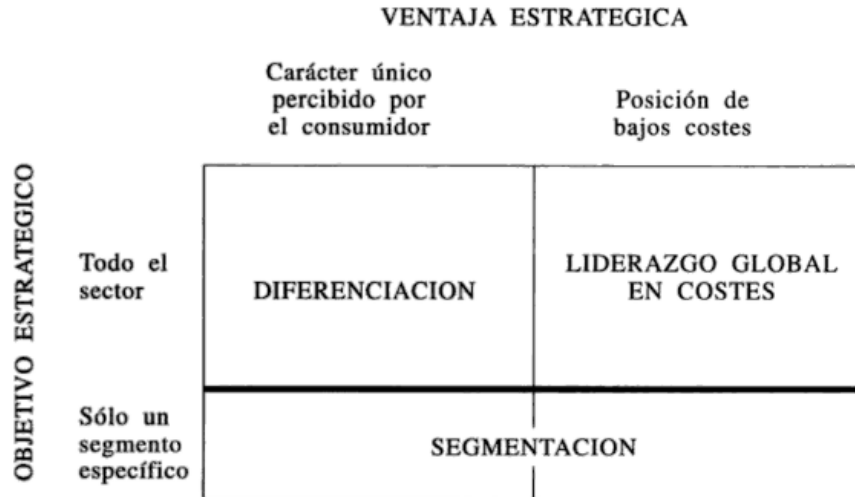


Figura 52: Las tres estrategias genéricas de Porter.

Fuente: Estrategias de Marketing – Steven P-Schnaars

Liderazgo en costos

Las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado (PHILIP KOTLER and KEVIN KELLER, 2012).

El liderazgo en costos no aplica para “La Suiza” ya que por el tipo de productos que oferta en el mercado la calidad no puede ser afectada al disminuir los costos de los mismos, esto impide hacer una estrategia de precios con otros competidores. Se ha intentado aplicar este tipo de estrategias y no funcionan.

Diferenciación

El negocio se concentra en la diferenciación del producto y/o servicio al lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado considerado como único (PHILIP KOTLER and KEVIN KELLER, 2012).

- Desarrollar varias propuestas de promociones y/o descuentos por lanzamiento de los nuevos locales o inauguración, en donde reduciría el margen en algunos

productos seleccionados, con el objetivo de generar mayor demanda y número de transacciones durante tres meses, recuperando por volumen el margen afectado.

- Llegar al nicho de mercado identificado con base a un plan de comunicación agresivo.
- Fidelizar al cliente con la empresa, manteniendo la misma oferta de productos sustentado por el sabor exclusivo y calidad diferenciada, estableciendo una propuesta de valor que impulse a mejorar el servicio.
- Dar capacitaciones constantes a todo el personal apoyado de con el soporte de indicadores de control y puntos de gestión.
- Desarrollar una nueva propuesta de venta creando varios formatos de empaque basado en los productos actuales de la empresa brindando una nueva opción de compra al cliente consumidor.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa y la presentación de los productos al entregar los pedidos de los consumidores, desarrollando un nuevo isotipo con etiquetas y empaques innovadores.

Enfoque

Este tipo de estrategia se basa en unificar el liderazgo en costos y la diferenciación, donde el negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado meta. Las estrategias de enfoque no se aplican para “La Suiza”.

3.6 Marketing Mix

La clave para desarrollar estrategias de marketing es mantener una buena mezcla del marketing que satisfaga al mercado objetivo y genere relaciones de largo plazo con los consumidores. Para establecer relaciones significativas con la clientela, la organización

debe desarrollar y administrar las dimensiones de la mezcla de marketing para obtener una ventaja sobre los competidores.

Las empresas brindan por lo menos una dimensión de valor que sobrepasa a todos los competidores en el mercado en lo que se refiere a cumplir a las expectativas de los clientes (Ferrell, Hirt, Linda Ferrell, Ramos, M.Adriaensens, 2009). (Ver Figura 53)

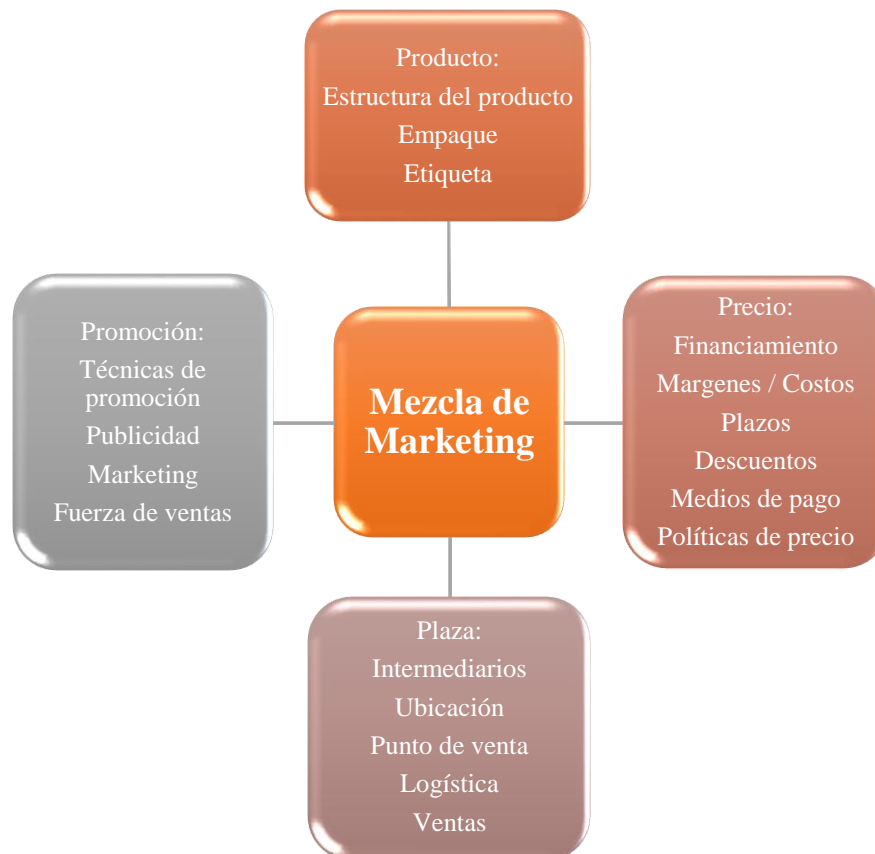


Figura 53: Mezcla de Marketing

Fuente: (William J. Stanton; Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, 2007)

El marketing mix permite cumplir los objetivos de la empresa, con base a las necesidades y preferencias del mercado meta, ofreciendo un servicio y productos de calidad, diferenciándose de los competidores de manera eficiente.

3.6.1 Producto

Se refiere a bienes servicios e ideas. Es decir, un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Debido a que a menudo el producto es

la parte más visible de la mezcla del marketing, la administración de las decisiones que lo afectan es fundamental. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo (William J. Stanton; Michael J. Etzel; Bruce J. Walker, 2007).

Los productos se clasifican como de consumo o industriales.

- **Productos de Consumo:** Son uso doméstico o familiar, su propósito es de uso cotidiano, se pueden clasificar en productos básicos, no perecederos y especializados, basados en el comportamiento de compra e intenciones del consumidor. (Ver Figura 54)



Figura 54: Clasificación productos de consumo

Fuente: (Ferrell, Hirt, Linda Ferrell, Ramos, M.Adriaensens, 2009)

- **Productos Industriales:** Se usan de manera directa o indirecta en los procesos de operación y manufactura de las empresas. Se compran para la fabricación de otros productos, por tal motivo se vincula con metas y objetivos específicos. (Ver Figura 55)

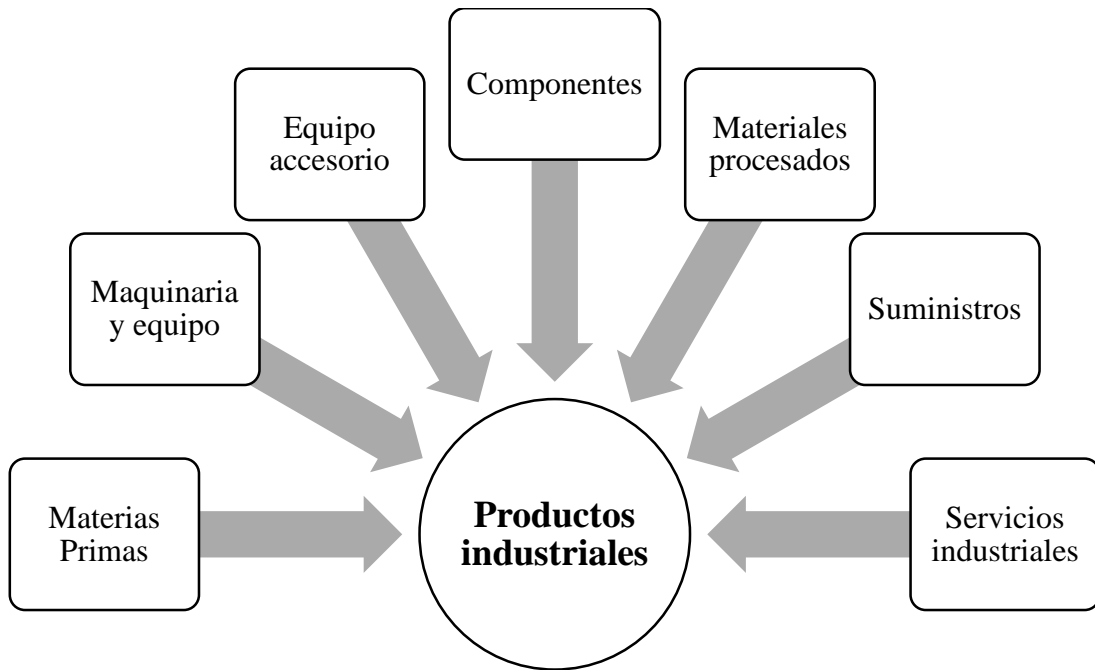


Figura 55: Clasificación productos industriales

Fuente: (Ferrell, Hirt, Linda Ferrell, Ramos, M.Adriaensens, 2009)

“La Suiza” elabora y comercializa más de 400 productos, siendo la empresa que más variedad de productos especializados oferta en el mercado ecuatoriano en las líneas de cárnicos, embutidos, pastelería, panadería y comida preparada (La Suiza, 2019). (Ver Anexo 4)

Marca

El desarrollar una marca consiste en crear un nombre, símbolo, diseño o una combinación que se considere importante para distinguir un producto de otros (Ferrell, Hirt, Linda Ferrell, Ramos, M.Adriaensens, 2009).

La Marca “La Suiza” es identificada por el color rojo que inspira amor, calor, valor, pasión, poder, un color importante que atrae la atención del consumidor y la mantiene en su mente.

Además del reconocimiento de la marca en el mercado durante 30 años y su posicionamiento por la calidad de los productos y el buen servicio.

- **Logotipo**



En el logo de la empresa no se considera necesario el uso de una imagen para captar la atención de los consumidores ya que al estar tan bien posicionada en el mercado por más de 30 años las personas la identifican solo con ver su nombre y de esta manera representan por si sola a la marca.

Además, dentro del logotipo en la parte inferior derecha se puede leer “Súper Deli” frase que se posee un doble significado haciendo referencia a los Súper productos que posee la empresa, con un sabor Súper Delicioso, en sus diferentes Súper Delicatesses.

- **Eslogan**

Se considera un mensaje concreto y fácil de recordar para causar impacto en los consumidores.

La empresa actualmente no cuenta con un eslogan, pero se plantea el siguiente como valor agregado para mejorar el posicionamiento de la marca.

El Placer del Paladar

Se estableció el presente eslogan ya que se considera al placer como una sensación importante al satisfacer una necesidad y las personas al consumir uno de los productos de “La Suiza” causa placer en el paladar con un sabor único y diferente.

Empaques

El empaque o envase externo que contiene el producto ofertado por la empresa, mismo que influye en las actitudes de los consumidores y en sus decisiones de compra. El empaque debe diseñarse para atraer y llamar la atención del consumidor, desempeñando otras funciones como protección, economía, comodidad y promoción (Ferrell, Hirt, Linda Ferrell, Ramos, M.Adriaensens, 2009).

Estrategia: Desarrollar una nueva propuesta de empaques de productos en formatos independientes de 200, 500 y 1000gr. Que sean accesibles para todas las personas los productos ofertados por la empresa.

Etiquetas

La etiqueta es la parte más importante de un producto ya que en esta parte se coloca toda la información acerca del mismo, ingredientes, fecha de caducidad, advertencias, certificaciones e información de la empresa (KOTLER and KELLER, 2012)

Actualmente las etiquetas de los productos que oferta “La Suiza” en los delicatessen tienen un formato sencillo, mostrando únicamente el logotipo de la empresa con especificadores básicas como la fecha de elaboración y fecha de caducidad.

Estrategia: Desarrollar un isotipo basado en el escudo de suiza, con la combinación de colores que identifican a la empresa como es el rojo y blanco, con la información necesaria para el consumidor y posterior aplicar en todos los productos ofertados.

Las nuevas etiquetas tendrán el contenido neto, peso, precio de venta al público y cantidad de producto en unidades.

Además, se propone combinar en las etiquetas el isotipo y el logotipo, alternándolos de manera independiente.

Estrategias de producto

- Implementar un área exclusiva de cafetería en los locales donde se pueda dar fuerza a la oferta de sandwiches y picaditas de sal / dulce.
- Crear nuevos menús ejecutivos con recetas innovadoras.
- Desarrollo de nuevos empaques y etiquetas de la marca.
- Nueva propuesta de empaquetar los productos en tres diferentes formatos 200, 500 y 100gr. para ajustarse a la necesidad de los consumidores.

3.6.2 Precio

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los clientes invierten en los mismos con el fin de obtener un beneficio a cambio. Se considera al precio con el elemento del marketing mix que genera ingresos. (Sainz, 2014)

Fijación de Precios

La fijación de precios es un factor clave donde las empresas suelen establecer un departamento especial para llevar a cabo esta labor. Este departamento le reporta al departamento de marketing, al de finanzas o a la alta dirección. El diseño e implementación eficaz de estrategias de precios exige una profunda comprensión de la psicología de precios de los consumidores y un enfoque sistemático para establecerlos, adaptarlos y cambiarlos (KOTLER and KELLER, 2012).

Para plantear una estrategia de fijación de precios es importante que “La Suiza” tome decisiones propias donde involucre al área administrativa, de ventas, contable, financiera, y de esta manera realizar un estudio de costos en los productos y servicios que ofrece para analizar los márgenes de ganancia que tienen actualmente, considerando los precios de la competencia en el mercado.

Estrategias de precio

- Marca precios en los productos.
- Descuentos por volumen de compra en cárnicos y embutidos. A partir de 10 kilos se dará el 10% de descuento.
- Eventos de degustación sin ningún costo para dar a conocer todo el portafolio de productos que oferta la empresa.
- Tarjeta de cliente preferencial con descuentos diferenciados por realizar consumos frecuentes en los locales de “La Suiza”.
- Descuentos en temporadas importantes como navidad, día de la madre, San Valentín

3.6.3 Plaza

Los canales de distribución es un grupo de organizaciones que trasladan los productos de los fabricantes a los clientes, es decir los ponen a disposición en locales para su venta, estos pueden ser mayoristas o minoristas. (Ferrell, Hirt, Linda Ferrell, Ramos, M.Adriaensens, 2009)

Modelo de ventas

El modelo de ventas basado en el route to market comercializará por los siguientes medios: venta directa o personalizada, venta tipo autoservicio, delivery, eventos especiales.

Estrategias Canales de Distribución

- Desarrollar una Pagina web con tienda virtual para que el cliente pueda elaborar su propio pedido según las necesidades.

- Adquirir dos nuevas motos y un camión de una tonelada para tener un buen abastecimiento de productos en los nuevos locales de la suiza al sur de la ciudad.
- Desarrollar un subcanal de los delicatessen que es la entrega a domicilio o delivery en el sur de la ciudad, apoyados por una alianza estratégica con una empresa que preste estos servicios como uber eats, domicilios.com, glovo, entre otros.
- Contrataciones para eventos especiales.

Propuesta geográfica para la apertura de los nuevos Delicatessen de “La Suiza”

De acuerdo a la investigación de mercado, el tráfico o afluencia de personas en ambas propuestas es considerablemente la de mayor concentración, debido a la presencia de instituciones comerciales, bancarias, publicas, educativas, privadas, entre otras, en un amplio radio.

Esta presencia de instituciones genera un mayor movimiento de personas que a su vez genera una mayor oportunidad de ventas directas, y, a mayor oportunidad de ventas directas mayor oportunidad de servicio directo.

Además, el alcance comercial puede llegar a diferentes grupos objetivos extendiendo el abanico de oportunidades. (Ver Figuras 56 - 57)

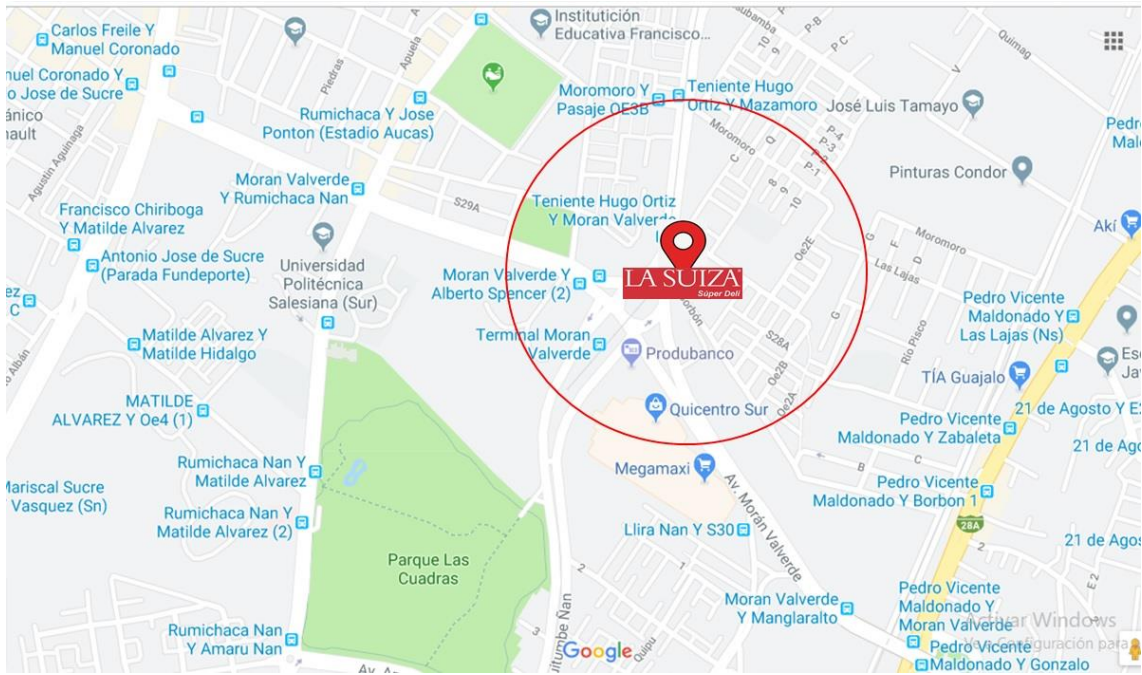


Figura 56: Ubicación local 1 “La Suiza”

Fuente: Google Maps

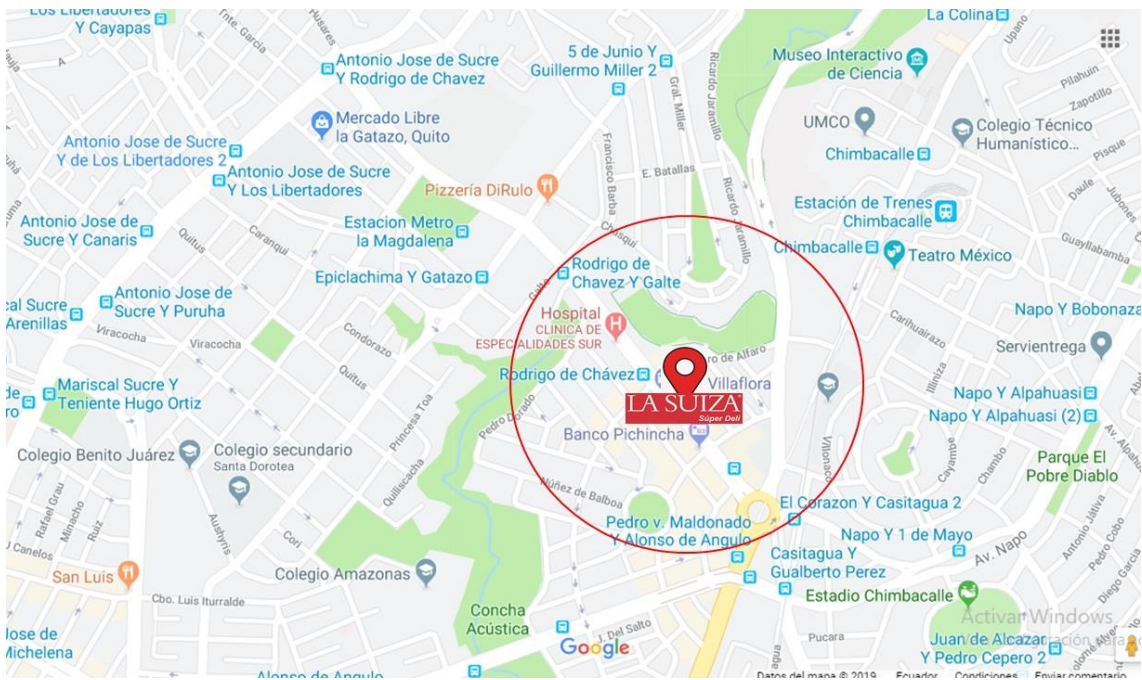


Figura 57: Ubicación local 2 “La Suiza”

Fuente: Google Maps

3.6.4 Promoción

Es uno de los elementos del marketing mix donde se desarrolla la estrategia para comercializar el producto, a través de varios medios:

Plan de comunicación: Se basa en las estrategias que se aplicaran para llegar a los consumidores a través de diferentes medios.

- Implementar el uso de medios digitales como redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) para dar a conocer toda la información acerca de promociones, productos nuevos, descuentos y eventos a realizar.
- Realizar spots publicitarios en la radio acerca de los nuevos locales de “La Suiza”.
- Realizar publicidad a través del material P.O.P

Plan de ofertas y promociones de productos: Se basa en las estrategias y técnicas para alcanzar los objetivos planteados por la empresa a través de ofertas y promociones.

- Desarrollar varias propuestas de promociones y/o descuentos por lanzamiento de los nuevos locales o inauguración, en donde reduciría el margen en algunos productos seleccionados, con el objetivo de generar mayor demanda y número de transacciones durante tres meses, recuperando por volumen el margen afectado.
- Establecer promociones de 2X1 en productos seleccionados por temporada.
- Promociones especiales por cumpleaños.
- Realizar la entrega de muestras gratis los fines de semana de los diferentes productos de “La Suiza”.

3.7 Estrategias para los Nuevos Locales

- Llegar al nicho de mercado identificado con base a un plan de comunicación agresivo.
- Desarrollar varias propuestas de promociones y/o descuentos por lanzamiento de los nuevos locales o inauguración, en donde reduciría el margen en algunos productos seleccionados, con el objetivo de generar mayor demanda y número de transacciones durante tres meses, recuperando por volumen el margen afectado.
- Dar capacitaciones constantes a todo el personal apoyado de con el soporte de indicadores de control y puntos de gestión.
- Desarrollar una nueva propuesta de venta creando varios formatos de empaque basado en los productos actuales de la empresa brindando una nueva opción de compra al cliente consumidor.
- Establecer promociones de 2X1 en productos seleccionados por temporada.
- Realizar la entrega de muestras gratis los fines de semana de los diferentes productos de “La Suiza”.
- Desarrollar una Pagina web con tienda virtual para que el cliente pueda elaborar su propio pedido según las necesidades.
- Desarrollar un subcanal de los delicatessen que es la entrega a domicilio o delivery en el sur de la ciudad, apoyados por una alianza estratégica con una empresa que preste estos servicios como uber eats, domicilios.com, glovo, entre otros.
- Descuentos por volumen de compra en cárnicos y embutidos. A partir de 10 kilos se dará el 10% de descuento.

- Tarjeta de cliente preferencial con descuentos diferenciados por realizar consumos frecuentes en los locales de “La Suiza”.
- Descuentos en temporadas importantes como navidad, día de la madre, San Valentín.
- Rediseño de la marca.
- Implementar un área exclusiva de cafetería en los locales donde se pueda dar fuerza a la oferta de sandwiches y picaditas de sal / dulce.
- Nueva propuesta de empaquetar los productos en tres diferentes formatos 200, 500 y 100gr. para ajustarse a la necesidad de los consumidores.

4. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es el estudio que consiste en una serie de técnicas y procedimientos que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro (Economipedia, 2018).

El análisis financiero que se plantea para la empresa es horizontal ya se van a estudiar los estados financieros de varios años.

Es importante mencionar que el análisis financiero se realizó con base a las estrategias planteadas en el capítulo tres.

4.1 Detalle de Ingresos

Los supuestos que se utilizaron para realizar el análisis financiero de la empresa son los que se presentan a continuación, todo con base a la información a la fecha y los datos entregados por la empresa. (Ver Tabla 36)

Tabla36:
Supuestos

<i>SUPUESTOS</i>	
Inflación anual	2.08%
Tasa libre de riesgo (Rf)	3.56%
Rendimiento del mercado (Rm)	11.52%
Riesgo país	5.67%
Beta de la industria	0.68
Crecimiento de ventas anual	10%
Crecimiento salarial	2.07%
Ventas mensuales	\$ 30,000.00
Margen de contribución	50%

Elaborado Por: Belén Lalama

Presupuesto de Ingresos

La empresa en promedio vende \$ 35.000 mensuales en cada uno de sus seis delicatessen, por tal motivo para la apertura de los nuevos locales se estima unas ventas mensuales de \$ 30.000 por local aplicando todas las estrategias antes mencionadas. (Ver tabla 37)

Tabla 37:

Proyección de Ventas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas	\$ 360,000.00	\$ 396,000.00	\$ 435,600.00	\$ 479,160.00	\$ 527,076.00

Fuente: Data "La Suiza"

Elaborado Por: Belén Lalama

4.2 Detalle de Egresos (Costos y Gastos)

Para la venta de los diferentes productos que oferta "La suiza" se realiza la compra de materia prima para la elaboración de los mismos como es en la línea de cárnicos, embutidos, comida preparada, panadería y pastelería. Cada uno de ellos pasa por un proceso de producción cumpliendo con normas de calidad e inocuidad.

Los costos de producción varían dependiendo del producto y la línea a la que pertenecen cada uno de ellos, ya que se posee un portafolio con más de 400 productos. (Ver Tabla 38)

Presupuestos de Costos de Producción y Ventas

Tabla 38:

Presupuesto de Costos de Producción y Ventas Proyectados

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de ventas	\$ 180,000.00	\$ 198,000.00	\$ 217,800.00	\$ 239,580.00	\$ 263,538.00
Cuentas por pagar	\$ 21,600.00	\$ 23,760.00	\$ 26,136.00	\$ 28,749.60	\$ 31,624.56

Fuente: Data "La Suiza"

Elaborado Por: Belén Lalama

Se debe considerar que el crecimiento de las ventas va a depender de diferentes factores como la demanda, la situación económica del país, las propuestas de ofertas, entre las principales.

Los costos de compra de la materia prima tienen una influencia directa al momento de definir costos de venta y precios de venta, por tal motivo si estos se incrementan se verá afectado año tras año.

4.3 Presupuestos de Gastos Administrativos y Ventas

4.3.1 Gastos Administrativos

Para realizar el presupuesto de gastos administrativos se analizaron todos aquellos factores involucrados en el funcionamiento de la empresa, es decir en la administración de la misma. El gasto administrativo más representativo corresponde a los sueldos y salarios de los empleados de los nuevos locales. (Ver Tabla 39)

Tabla 39:

Gastos Administrativos Proyectados

Nomina	SBU	Total ingresos	12,15% Aporte patronal	14to. Sueldo	Vacaciones	13ro. Sueldo	F. Reserva	Neto a recibir
Administrador	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 85.05	\$ 32.83	\$ 29.17	\$ 58.33	\$ 58.33	\$ 963.72
Cajero	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 32.83	\$ 18.75	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 631.26
Vendedor 1	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 72.90	\$ 32.83	\$ 25.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 830.73
Vendedor 2	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 47.87	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 556.79
Vendedor 3	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 47.87	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 556.79
Repartidor a domicilio	\$ 394.00	\$ 394.00	\$ 47.87	\$ 32.83	\$ 16.42	\$ 32.83	\$ 32.83	\$ 556.79
Panadero	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 54.68	\$ 32.83	\$ 18.75	\$ 37.50	\$ 37.50	\$ 631.26
Total	\$3,382.00	\$ 3,382.00	\$ 410.91	\$ 229.83	\$ 140.92	\$ 281.83	\$ 281.83	\$ 4,727.33

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 11,564.60	\$ 11,803.99	\$ 12,048.33	\$ 12,297.73	\$ 12,552.29
\$ 7,575.10	\$ 7,731.90	\$ 7,891.95	\$ 8,055.32	\$ 8,222.06
\$ 9,968.80	\$ 10,175.15	\$ 10,385.78	\$ 10,600.77	\$ 10,820.20
\$ 6,681.45	\$ 6,819.76	\$ 6,960.93	\$ 7,105.02	\$ 7,252.09
\$ 6,681.45	\$ 6,819.76	\$ 6,960.93	\$ 7,105.02	\$ 7,252.09
\$ 6,681.45	\$ 6,819.76	\$ 6,960.93	\$ 7,105.02	\$ 7,252.09
\$ 7,575.10	\$ 7,731.90	\$ 7,891.95	\$ 8,055.32	\$ 8,222.06
\$ 56,727.96	\$ 57,902.22	\$ 59,100.80	\$ 60,324.19	\$ 61,572.90

Fuente: Data "La Suiza"

Elaborado Por: Belén Lalama

4.3.2 Gastos de Ventas

Dentro del presupuesto de ventas o marketing de los nuevos locales existen varias actividades según las estrategias planteadas, con el fin de incrementar las ventas en el mercado y la presencia de la misma al sur de la ciudad, con un presupuesto anual para la publicidad con el objetivo de atraer nuevos clientes. (Ver Tabla 40)

Tabla 40:

Gastos de Ventas Proyectados

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	\$ 9,600.00	\$ 9,799.68	\$10,003.51	\$ 10,211.59	\$10,423.99
Servicios básicos	\$ 7,704.00	\$ 7,864.24	\$ 8,027.82	\$ 8,194.80	\$ 8,365.25
Mantenimiento maquinaria	\$ 2,320.00	\$ 2,368.26	\$ 2,417.52	\$ 2,467.80	\$ 2,519.13
Suministros de oficina	\$ 480.00	\$ 489.98	\$ 500.18	\$ 510.58	\$ 521.20
Combustible	\$ 2,952.00	\$ 3,013.40	\$ 3,076.08	\$ 3,140.06	\$ 3,205.38
Mantenimiento vehículos	\$ 1,200.00	\$ 1,224.96	\$ 1,250.44	\$ 1,276.45	\$ 1,303.00
Útiles de limpieza	\$ 1,800.00	\$ 1,837.44	\$ 1,875.66	\$ 1,914.67	\$ 1,954.50
Uniformes	\$ 935.00	\$ 954.45	\$ 974.30	\$ 994.57	\$ 1,015.25
Suministros de ventas	\$ 1,920.00	\$ 1,959.94	\$ 2,000.70	\$ 2,042.32	\$ 2,084.80
Total Gasto Administrativo	\$ 28,911.00	\$ 29,512.35	\$30,126.21	\$ 30,752.83	\$31,392.49
Redes sociales	\$ 2,400.00	\$ 2,449.92	\$ 2,500.88	\$ 2,552.90	\$ 2,606.00
Material P.O.P	\$ 600.00	\$ 612.48	\$ 625.22	\$ 638.22	\$ 651.50
Degustaciones	\$ 840.00	\$ 857.47	\$ 875.31	\$ 893.51	\$ 912.10
Eventos	\$ 1,400.00	\$ 1,429.12	\$ 1,458.85	\$ 1,489.19	\$ 1,520.16
Campañas radiales	\$ 12,000.00	\$ 12,249.60	\$12,504.39	\$ 12,764.48	\$13,029.98
Imagen corporativa	\$ 6,000.00				
Total de marketing	\$ 23,240.00	\$ 17,598.59	\$17,964.64	\$ 18,338.31	\$18,719.74

Fuente: Data "La Suiza"

Elaborado Por: Belén Lalama

4.4 Activos Fijos

Para la apertura de un nuevo local se requiere los activos fijos mínimos necesarios para el arranque de la operación de un Delicatessen. (Ver Tabla 41-42)

Tabla 41:*Detalle Activos Fijos*

DETALLE	Cantidad	Costo	Total	V. Útil	Depreciación
Mobiliario	1	\$ 9,780.00	\$ 9,780.00	10	\$ 978.00
Maquinaria y equipo	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	10	\$ 2,500.00
Equipos de oficina	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	10	\$ 600.00
Vehículos	1	\$ 15,500.00	\$ 15,500.00	5	\$ 3,100.00
Equipos de computación	1	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	5	\$ 360.00
Menaje de cocina y vajilla	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	5	\$ 400.00
Total	6	\$ 60,080.00	\$ 60,080.00		\$ 7,938.00

Fuente: Data "La Suiza"

Elaborado Por: Belén Lalama

Tabla 42:*Detalle Activos Fijos Proyectados*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mobiliario	\$ 978.00	\$ 978.00	\$ 978.00	\$ 978.00	\$ 978.00
Maquinaria y equipo	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Equipos de oficina	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Vehículos	\$ 3,100.00	\$ 3,100.00	\$ 3,100.00	\$ 3,100.00	\$ 3,100.00
Equipos de computación	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Menaje de cocina y vajilla	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Total	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00

Fuente: Data "La Suiza"

Elaborado Por: Belén Lalama

4.5 Inversión Inicial

La inversión inicial que se requiere para la apertura de uno de los nuevos locales es de \$ 87.080 (Ver Tabla 43)

Tabla 43:*Inversión Inicial*

Detalle	Valor
Activos fijos	\$ 60,080.00
Capital de trabajo	\$ 27,000.00
Total inversión	\$ 87,080.00

Fuente: Data “La Suiza”

Elaborado Por: Belén Lalama

4.5.1 Estructura de Capital

Después del análisis integral se concluye que, para la apertura de un nuevo local Súper Deli “La Suiza” se requiere una inversión total de \$ 87.080, se recomienda a la empresa solicitar un préstamo por el 50% de la inversión total es decir \$43.540. (Ver Tabla 44)

Tabla 44:*Estructura de Capital*

Detalle	%	Valor
Capital propio	50%	\$ 43,540.00
Préstamo	50%	\$ 43,540.00
Total	100%	\$ 87,080.00

Fuente: Data “La Suiza”

Elaborado Por: Belén Lalama

4.5.2 Amortización del Crédito**Tabla 45:***Amortización del Crédito*

Datos	
Préstamo	\$ 43,540.00
Tasa efectiva	11.83%
Tiempo	5
Cuota	\$12,027.59

No.per.	Cuota	Interés	Capital	Saldo
0				\$ 43,540.00
1	\$12,027.59	\$ 5,150.78	\$6,876.81	\$ 36,663.19
2	\$12,027.59	\$ 4,337.26	\$7,690.34	\$ 28,972.85
3	\$12,027.59	\$ 3,427.49	\$8,600.11	\$ 20,372.75
4	\$12,027.59	\$ 2,410.10	\$9,617.50	\$ 10,755.25
5	\$12,027.59	\$ 1,272.35	\$10,755.25	\$ (0.00)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Belén Lalama

4.6 Estados Financieros Proyectados

Para analizar la viabilidad del proyecto se establecieron los siguientes estados financieros proyectados de “La Suiza” tomando como referencia la información presupuestada.

4.6.1 Balance General

En el Balance General se detalla los activos y pasivos, así como el patrimonio de la empresa a través del principio de partida doble que permite tener una idea clara de la situación y estabilidad financiera de la empresa. (Ver Tabla 46)

Tabla 46:*Balance General*

BALANCE GENERAL						
"LA SUIZA"						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos	\$ 87,080.00	\$ 159,835.45	\$ 213,980.00	\$ 277,740.81	\$ 354,577.95	\$ 445,906.68
Corrientes	\$ 27,000.00	\$ 107,693.45	\$ 169,776.00	\$ 241,474.81	\$ 326,249.95	\$ 425,516.68
Efectivo	\$ -	\$ 89,693.45	\$ 149,976.00	\$ 219,694.81	\$ 302,291.95	\$ 399,162.88
Inventario	\$ 27,000.00	\$ 18,000.00	\$ 19,800.00	\$ 21,780.00	\$ 23,958.00	\$ 26,353.80
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No corrientes	\$ 60,080.00	\$ 52,142.00	\$ 44,204.00	\$ 36,266.00	\$ 28,328.00	\$ 20,390.00
Propiedad, planta y equipo	\$ 60,080.00	\$ 60,080.00	\$ 60,080.00	\$ 60,080.00	\$ 60,080.00	\$ 60,080.00
(-) Dep. Acumulada		\$ 7,938.00	\$ 15,876.00	\$ 23,814.00	\$ 31,752.00	\$ 39,690.00
Pasivos	\$ 43,540.00	\$ 79,299.88	\$ 81,990.80	\$ 82,484.28	\$ 82,938.36	\$ 83,332.47
Corrientes	\$ -	\$ 42,636.69	\$ 53,017.95	\$ 62,111.54	\$ 72,183.11	\$ 83,332.47
Cuentas por pagar		\$ 21,600.00	\$ 23,760.00	\$ 26,136.00	\$ 28,749.60	\$ 31,624.56
Impuestos por pagar		\$ 21,036.69	\$ 29,257.95	\$ 35,975.54	\$ 43,433.51	\$ 51,707.91
A largo plazo	\$ 43,540.00	\$ 36,663.19	\$ 28,972.85	\$ 20,372.75	\$ 10,755.25	\$ (0.00)
préstamo bancario	\$ 43,540.00	\$ 36,663.19	\$ 28,972.85	\$ 20,372.75	\$ 10,755.25	\$ (0.00)
Patrimonio	\$ 43,540.00	\$ 80,535.57	\$ 131,989.20	\$ 195,256.52	\$ 271,639.59	\$ 362,574.20
Capital social	\$ 43,540.00	\$ 43,540.00	\$ 43,540.00	\$ 43,540.00	\$ 43,540.00	\$ 43,540.00
Utilidad retenida		\$ 36,995.57	\$ 88,449.20	\$ 151,716.52	\$ 228,099.59	\$ 319,034.20
Pasivo + patrimonio	\$ 87,080.00	\$ 159,835.45	\$ 213,980.00	\$ 277,740.81	\$ 354,577.95	\$ 445,906.68
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 27,000.00	\$ 65,056.76	\$ 116,758.05	\$ 179,363.27	\$ 254,066.84	\$ 342,184.20

Fuente: Data "La Suiza"

Elaborado Por: Belén Lalama

4.6.2 Estado de Resultados

El Estado de Resultados es un informe que contiene cuentas de ingresos, costos y gastos durante un periodo de tiempo determinado, se realiza para determinar con precisión las ganancias o pérdidas dentro de un periodo, es importante para la toma de decisiones financieras y la identificación de las fallas operacionales que reducen el porcentaje de las utilidades (Nubox, 2017).

“La Suiza” según el análisis realizado tendrá una utilidad de \$ 36.995,57 en el primer año de operación, con base a la tendencia la utilidad incrementará año tras año. (Ver Tabla 47)

Tabla 47:

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
"LA SUIZA"					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas	\$ 360,000.00	\$ 396,000.00	\$ 435,600.00	\$ 479,160.00	\$ 527,076.00
Costo de ventas	\$ 180,000.00	\$ 198,000.00	\$ 217,800.00	\$ 239,580.00	\$ 263,538.00
Utilidad bruta	\$ 180,000.00	\$ 198,000.00	\$ 217,800.00	\$ 239,580.00	\$ 263,538.00
Depreciaciones	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00
Gasto administrativo	\$ 28,911.00	\$ 29,512.35	\$ 30,126.21	\$ 30,752.83	\$ 31,392.49
Gasto de marketing	\$ 23,240.00	\$ 17,598.59	\$ 17,964.64	\$ 18,338.31	\$ 18,719.74
Sueldos	\$ 56,727.96	\$ 57,902.22	\$ 59,100.80	\$ 60,324.19	\$ 61,572.90
Utilidad antes de interés	\$ 63,183.04	\$ 85,048.83	\$ 102,670.35	\$ 122,226.67	\$ 143,914.87
Intereses	\$ 5,150.78	\$ 4,337.26	\$ 3,427.49	\$ 2,410.10	\$ 1,272.35
Utilidad antes de impuestos	\$ 58,032.26	\$ 80,711.58	\$ 99,242.86	\$ 119,816.58	\$ 142,642.52
Tasa impositiva	\$ 21,036.69	\$ 29,257.95	\$ 35,975.54	\$ 43,433.51	\$ 51,707.91
Utilidad neta	\$ 36,995.57	\$ 51,453.63	\$ 63,267.32	\$ 76,383.07	\$ 90,934.61

Fuente: Data “La Suiza”

Elaborado Por: Belén Lalama

4.6.3 Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo o cash flow, es la variación de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, posibilita una buena gestión en las finanzas, en la toma de decisiones y en el control de los ingresos, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de una empresa (Economipedia, 2018). (Ver Tabla 48)

Tabla 48:*Flujo de Efectivo*

FLUJO DE EFECTIVO						
"LA SUIZA"						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidades netas		\$ 36,995.57	\$ 51,453.63	\$ 63,267.32	\$ 76,383.07	\$ 90,934.61
Depreciaciones		\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00
Variación de activos corrientes	\$ (27,000.00)	\$ 9,000.00	\$ (1,800.00)	\$ (1,980.00)	\$ (2,178.00)	\$ (2,395.80)
Variación de pasivos corrientes		\$ 42,636.69	\$ 10,381.25	\$ 9,093.59	\$ 10,071.57	\$ 11,149.36
Flujo de efectivo operativo	\$ (27,000.00)	\$ 96,570.26	\$ 67,972.88	\$ 78,318.92	\$ 92,214.64	\$ 107,626.17
Activos fijos	\$ (60,080.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo de inversión	\$ (60,080.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ 43,540.00					
Deuda a largo plazo	\$ 43,540.00	\$ (6,876.81)	\$ (7,690.34)	\$ (8,600.11)	\$ (9,617.50)	\$ (10,755.25)
Flujo de efectivo de financiamiento	\$ 87,080.00	\$ (6,876.81)	\$ (7,690.34)	\$ (8,600.11)	\$ (9,617.50)	\$ (10,755.25)
Variación del efectivo	\$ -	\$ 89,693.45	\$ 60,282.55	\$ 69,718.81	\$ 82,597.14	\$ 96,870.93
Efectivo inicial	\$ -	\$ -	\$ 89,693.45	\$ 149,976.00	\$ 219,694.81	\$ 302,291.95
Saldo final	\$ -	\$ 89,693.45	\$ 149,976.00	\$ 219,694.81	\$ 302,291.95	\$ 399,162.88

Fuente: Data "La Suiza"

Elaborado Por: Belén Lalama

4.7 Tasas de Descuento

La tasa de descuento de los flujos de caja de un proyecto mide el costo de oportunidad y los recursos utilizados en el mismo. Permite analizar la realidad del mercado.

4.7.1 CAPM (Ke)

$$\text{CAPM} = R_f + B * (R_m - R_f) + R_p$$

Tabla 49:*Cálculo CAPM (Ke)*

Detalle	Valor
Tasa libre de riesgo	3.56%
Beta	0.68
Prima de riesgo	7.96%
Riesgo país	5.67%
CAPM (Ke)	14.64%

Elaborado Por: Belén Lalama**4.7.2 WACC**

$$WACC = Ke * P/A + Kd * D/A * (1 - Tc)$$

Tabla 50:*Cálculo WACC*

Detalle	Valor
P/A	50%
D/A	50%
Tc	36.25%
Kd	11.83%
WACC	11.09%

Elaborado Por: Belén Lalama

4.8 Flujo de Caja

Tabla 51:

Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA						
"LA SUIZA"						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad netas		\$ 36,995.57	\$ 51,453.63	\$ 63,267.32	\$ 76,383.07	\$ 90,934.61
(+) depreciaciones		\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00	\$ 7,938.00
Flujo de efectivo operacional		\$ 44,933.57	\$ 59,391.63	\$ 71,205.32	\$ 84,321.07	\$ 98,872.61
Capital de trabajo inicial	\$ 27,000.00					
Variación de capital de trabajo		\$ (38,056.76)	\$ (51,701.29)	\$ (62,605.22)	\$ (74,703.57)	\$ (88,117.36)
Recuperación del capital						\$ 288,184.20
Total capital de trabajo	\$ 27,000.00	\$ (38,056.76)	\$ (51,701.29)	\$ (62,605.22)	\$ (74,703.57)	\$ 200,066.84
Inversión en activos fijos	\$ (60,080.00)					
Valor de salvamento						\$ 20,390.00
Total CAPEX	\$ (60,080.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,390.00
Flujo de caja	\$ (33,080.00)	\$ 6,876.81	\$ 7,690.34	\$ 8,600.11	\$ 9,617.50	\$ 319,329.45

Fuente: Data "La Suiza"

Elaborado Por: Belén Lalama

4.9 Evaluación Financiera

- **VAN**

Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo (Jimenez, Espinoza & Fonseca, 2007).

Si el VAN de un proyecto es positivo la inversión debe darse, si es negativo deberá rechazarse. Según el resultado obtenido del VAN se tiene como resultado un proyecto viable en el cual se puede invertir.

- **TIR**

La tasa interna de retorno es un método de evaluación que estudia el rendimiento de un proyecto. Es la tasa que descuenta los flujos asociados con un proyecto hasta un valor exactamente de cero (Jimenez, Espinoza & Fonseca, 2007).

La TIR del proyecto es de 68.76% esto significa que es rentable y se puede invertir en el mismo por ser un mayor a 50%.

- **Costo/Beneficio**

Con base al análisis de costo / beneficio, por cada dólar invertido se tiene como utilidad \$6.46, mismo que se obtiene al dividir los beneficios actualizados y el total de los costos actualizados.

Tabla 52:

Calculo VAN – TIR – B/C

DETALLE	VALOR
VAN	\$ 180,649.78
TIR	68.76%
B/C	\$ 6.46

Fuente: Data “La Suiza”

Elaborado Por: Belén Lalama

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se puede concluir que la propuesta de valor de “La Suiza” supera a la de su competencia.
- En conclusión, la marca “La Suiza” es fuerte en el mercado y se encuentra muy bien posicionada en la mente de las personas sobre todo en el grupo de personas entre 30 y 60 años, considerada como una marca tradicional en la ciudad de Quito.
- De acuerdo al estudio realizado y considerando los principales factores como el análisis financiero, investigación de mercado, ubicación geográfica y demanda de esta categoría de alimentos, se concluye que es factible la apertura de al menos dos locales Súper Delis “La Suiza” estratégicamente ubicados considerando los siguientes límites de Quito sur: norte la Av. Moran Valverde, sur la Av. Rodrigo de Chávez, este la Av. Napo y Av. Maldonado, oeste la Av. Mariscal Sucre.
- Debido a la fuerza de la marca la posibilidad de generar nuevas estrategias de mercadeo, publicidad y planes de comunicación son amplias.
- Considerando el comportamiento del consumidor al realizar una compra y la alta competencia de mercado, se concluye que es importante actualizar la imagen corporativa de la empresa, de la mano de un conjunto de estrategias de marketing que diferencien a “La Suiza” y sus productos.
- En la investigación de mercado se pudo determinar que los consumidores buscan calidad, buen servicio, buenos precios y accesibilidad a todos los productos ofertados por “La Suiza”.
- De acuerdo al análisis financiero es factible invertir en la apertura de un nuevo local de delicatessen “La Suiza” en el sur de Quito ya que la TIR nos da un resultado que sobrepasa el 50% (68.76%).

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar el plan de marketing planteado para “La Suiza” con base a la investigación realizada, el análisis del mercado y las diferentes estrategias a aplicar en la apertura de los nuevos locales, de la mano de la asesoría de un experto para la implementación del mismo.
- El mercado objetivo de “La Suiza” es muy cambiante según sus gustos y preferencias por tal motivo la empresa debe mantener en constante evaluación la satisfacción del cliente frente a sus productos.
- Se recomienda mantener el community manager como medio de comunicación las redes sociales y la página web de la empresa para tener un contacto directo con el cliente, donde se pueda mantener la información al día acerca de promociones, descuentos y nuevos productos.
- Se recomienda aplicar una nueva versión a la imagen corporativa de la empresa con base a las estrategias antes planteadas, desarrollando un isotipo que la identifique, nuevas etiquetas, empaques y propuestas que agreguen valor a cada uno de sus productos.
- Se sugiere implementar una infraestructura estándar en todos los nuevos locales, con modelos de exhibición, estándares de visibilidad y disponibilidad, apoyados en el manual de marca con una propuesta fresca y moderna.
- Se recomienda desarrollar diferentes formatos de presentación enfocados 100% en la línea exclusiva de receta “La Suiza” tanto en embutidos como en charcutería fina.
- Se recomienda realizar un estudio de mercado para ingresar al canal moderno.

- Se recomienda automatizar los procesos en el área de distribución y logística con el objetivo de mantener un control sistematizado de los tiempos y movimientos de la flota y sus responsables.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Angeles Ramos, G., Ávila Márquez, L., Flores Abad, V., & Francisco Rojas, C. (2019). *Análisis del Consumidor*. Retrieved from <http://v-beta.urp.edu.pe/pdf/id/1935/n/>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Reporte Mensual de Inflacion*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201712.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2018). ECUADOR CRECIÓ 3.0% EN 2017 Y CONFIRMA EL DINAMISMO DE SU ECONOMÍA.
- Cordobés, E. (2019). El Cordobés. Retrieved from <http://www.cordobes.nicotinamedia.com/spanish/locales.html>
- Delgado, S., & Italo, P. (2013). *Aplicación de los Intereses Pasivos y Activos en el Sistema Bancario Ecuatoriano y sus efectos Macroeconómicos 2007-2013*. Ecuador.
- Díaz, M. de J. P., Hernández, T. B., & Ibarra, H. A. R. (2012). *FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR*.
- EAE BUSINESS SCHOOL. (2018). Factores económicos de una empresa que deben tenerse en cuenta.
- Economipedia. (n.d.). Flujo de Efectivo. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html>
- Economipedia. (2018). Análisis Financiero. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- ECOTEC. (2017). *Derecho Mercantil*. Retrieved from www.ecotec.edu.ec/...de_clases/4538_TRECALDE_00000240.doc
- Ecuador, M. M. (2019). Mucho Mejor Ecuador. Retrieved from <https://muchomejorecuador.org.ec/directorio/afiliados/embutidos-del-artesano/852>
- EL TELEGRAFO. (2016, January 24). El 36% de los habitantes de Quito vive en el Sur. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/el-36-de-los-habitantes-de-quito-vive-en-el-sur>
- EL TELEGRAFO. (2018). Inflación de Ecuador de -0,20% en 2017, la más baja en una década.
- Federer, D. (2019). Delicatessen Federer. Retrieved from <http://gut-federer.com/>
- Ferrell, Hirt, Linda Ferrell, Ramos, M.Adriaensens, F. (2009). *Introduccion a los negocios en un mundo cambiante* (Septima). Mexico: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Retrieved from

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2016). *DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS 2016*. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2017). *ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR*.
- Investopedia. (2017). Balance Of Trade - BOT. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/b/bot.asp>
- Jean Jacques Lambin; Carlo Gallucci; Carlos Sicurello. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (Segunda Ed). Mexico: Mc Graw Hill.
- José Alberto García Nava Sergio Pérez Jiménez José Alberto Hernández Aguilar. (2014). Tasas de Interes Pasivas y Activas de Tarjetas de Credito de Instituciones Financieras Mexicanas y e otros paises. Un analisis comparativo. In *Gestion y Estrategia*.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, M. (2012). *Administracion: Una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- La Cayena. (2019). La Cayena. Retrieved from <https://www.facebook.com/LaCayenaBoutiqueGastronomica/photos/a.743753712340490/1515827948466392/?type=3&theater>
- La Suiza. (2019). La Suiza. Retrieved from <https://lasuiza.net/index.html>
- LATAXNET. (n.d.). Informacion Tributaria. Retrieved from http://www.lataxnet.net/partners/Ecuador/ecuador-informacion_tributaria/
- Leonel, J. F. E. L. F. (2007). *Ingeniería Económica*. (E. T. de C. Rica, Ed.) (Primera ed). Costa Rica. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=LVLZA74NNwwC&pg=PA81&dq=VALOR+ACTUAL+NETO&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRq-CA3rriAhUk1VkJHRk6B_4Q6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigacion de Mercados* (Quinta edi). Mexico: Pearson Educación.
- Nubox. (2017). ¿Qué es un estado de resultados? Retrieved from

- <https://blog.nubox.com/que-es-un-estado-de-resultados>
- Paulo Nunes. (2015). Tasa de Interes Activa y Pasiva. Retrieved from <http://know.net/es/cieeconcom/economia-es/tasa-de-interes-activa/>
- PHILIP KOTLER and KEVIN KELLER. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuar). MEXICO: Pearson Educación. Retrieved from file:///D:/Seminario de Fin de Carrera/MARKETING/Texto Direccion-de-marketing-14edi-kotler (1).pdf
- Restrepo, Luz Stella; Estrada Mejia, Sandra; Ballesteros, P. P. (2010). *Planeación Estratégica Logística para un Holding Empresarial* (No. 44). Pereira.
- Revista Ekos. (2017, April). Productos cárnicos: orientados al consumo interno. Retrieved from <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8907>
- Revista Ekos. (2018, February). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país. Retrieved from <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>
- Roberto Dvoskin. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA190&dq=fuerzas+de+porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj0qcn75fPhAhWQrFkKHUqlABIQ6AEIMjAC#v=onepage&q&f=false>
- Sainz, J. M. (2014). *El plan de marketing en la práctica*. (ESIC EDITORIAL, Ed.). Madrid.
- Sevilla Arias, A. (2012). Producto Interior Bruto (PIB).
- William J. Stanton; Michael J. Etzel; Bruce J. Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuar). Mexico: Mc Graw Hill. Retrieved from <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

ANEXO 1

DOMICILIO DELIVERY

1.- LUNCH LA SUIZA

Pan Baguett / Pan Gusano, Jamón Americano, Queso, Lechuga, Tomate, Gaseosa o Jugo 350ml y Mini Postre

2.-OPCIÓN DE DESAYUNOS

- 5 **Desayuno Express:** Pan Hamburguesa, Tocino Ahumado, Jamón Americano, Queso, Huevo Frito, Café o Café en Leche.
- 6 **Desayuno Continental:** Porción de Frutas, Pan Botón, Mermelada, Mantequilla, Jugo, Café o Café en Leche.
- 7 **Desayuno Americano:** Porción de Frutas, Tocino Ahumado, Huevos al Gusto, Jamón Americano, salchicha cocktail 3 Variedades, Pan Botón, Mermelada, Mantequilla, Jugo, Café o Café en Leche.
- 8 **Desayuno Especial La Suiza:** Porción de Frutas, Porción de Arroz, Filete de Carne, Salchicha Tipo Cocktail 2 Variedades, Huevo Frito, Rodaja de Tomate y Lechuga, Pan Botón, Mermelada, Mantequilla, Jugo, Café o Café en Leche.

3. - OPCION DE MENÚS

- **Menú 1:** 1 Carne, Porción de Arroz, Porción de Papa, Porción de Ensalada, Porción de Postre y Bebida (\$ 9.90)
- **Menú 2:** 2 Carnes, Porción de Arroz, Porción de Papa, Porción de Ensalada, Porción de Postre y Bebida (\$ 15.00)
- **Menú A:** 1 Carne, Salsa, Porción de Arroz y Porción de Ensalada (\$ 8.90)
- **Menú B:** 2 Carne, Salsa, Porción de Arroz y Porción de Ensalada (\$ 10.99)
- **Menú C:** 2 Carnes, Salsa, porción de Arroz, Porción de Papas al Perejil y Porción de Ensalada (\$ 12.99)

4. - BUFFET FRÍO

- **Triangulo:** (Pastel Cazador, Pastel Mexicano, Jamón Visking, Jamón de Pollo, Salami de Ajo y Quesos decorado con Frutas) (Para 10 a 12 Personas)
- **Cuadrado:** (Pastel Cazador, Pastel Mexicano, Jamón Visking, Jamón de Pollo, Salami de Ajo y Quesos) decorado con Frutas) (Para 20 a 25 Personas)

5.- VARIEDAD DE TORTAS

Torta: Tiramisú, Maracuyá, Durazno, Oreo, Vino Tinto, Selva Negra, Mora, Chocolate, Manzana y Nuez etc.

6.- VARIEDAD DE POSTRES

Pasta de Limón, Chocolate, Tiramisú, Vino Tinto, Oreo, Durazno, Selva Negra, Mora etc.

7. - VARIEDAD DE CONFITERIA

- **Triangulo Bocadoitos de Sal:** (Volován de Carne, Quiche de Jamón y Queso, Quiche de Espinaca, Empanaditas de Queso, Pollo y Jamón) etc. (Para 10 a 12 Personas)
- **Cuadrado Bocadoitos de Dulce:** (Cocos Uruguayos, Babaroa, Budín, Struck de Piña, Pañuelitos de Piña, Orejitas de Chocolate, Alfajores) etc. (Para 20 a 25 Personas)
- **Confitería Al Granel:** (Volován de Carne, Quiche de Jamón y Queso, Quiche de Espinaca, Empanaditas de Queso, Pollo y Jamón, Cocos Uruguayos, Babaroa, Budín, Struck de Piña, Pañuelitos de Piña, Orejitas de Chocolate, Alfajores) etc. (Para 45 a 50 Personas)

8.- PARRILLADAS

Opción 1: (\$ 6.95) 4 Embutidos / Morcilla, Longaniza Especial, Salchicha Olma y Chorizo Argentino.

- 100 gr Filete de Carne
- 100 gr Chuleta Fresca de cerdo

Opción 2 (\$ 7.95) 4 Embutidos / Morcilla, Longaniza Especial, Salchicha Olma y Chorizo Argentino.

- 100 gr Filete de Carne
- 100 gr Chuleta Fresca de cerdo
- Filete de Pollo o Alitas

9. - ENROLLADOS

- **Pavo Relleno:** (De 6 a 7 Unidades Por kilo)
- **Lechón Relleno:** (De 5 a 6 Unidades Por kilo)
- **Pollo Uruguayo Horneado:** (De 7 a 8 Unidades Por Kilo)
- **Pollo Relleno Cuadrado:** (De 5 a 6 Unidades Por Kilo)
- **Piernas de Pavo Rellenas:** (De 10 a 12 Unidades Por Kilo)
- **Pollo Napolitano:** (De 10 a 12 Unidades Por Kilo)
- **Lomo de Ternera:** Relleno (De 10 a 12 Unidades Por Kilo)

10.- EMBUTIDOS

Chorizo Uruguayo Normal: (50% Res y 50% Cerdo) (Aproximadamente 10 unidades por kilo)

Chorizo Argentino: (Res, Cerdo, Masa Olma- Pollo) (Aproximadamente de 12 a 15 unidades por kilo)

Chorizo Español- Parrillero: (60% Res y 40% Cerdo) (Aproximadamente de 12 a 15 unidades por kilo)

Chorizo Paisa: (Res, Cerdo y Masa de Salchicha de Pollo) (Aproximadamente de 7 a 8 unidades por kilo)

Salchicha Campestre de Pollo con Albahaca: (Pollo y Albahaca) (Aproximadamente de 40 a 45 unidades por kilo)

Salchicha De Freír Desayuno: (Res, Cerdo, Masa Olma-Pollo) (Aproximadamente de 22 a 25 unidades por kilo)

11.-VARIEDAD DE COMIDAS PREPARADAS

- Arroz Verde, Arroz con Pasas, Arroz con Arveja etc.
- Papas al Perejil, Canelones de pollo y Res, Ensalada de Apio y Manzana, Ensalada Rusa, Ensalada de Choclo etc.
- Lomo Fino de Res en Salsa, Alitas B.B.Q, Lomo Falda de Cerdo Relleno en Salsa etc.

12.-VARIEDAD DE SALSA

Salsa de Ciruela, Salsa de Champiñones, Salsa de Durazno, Salsa de Tamarindo etc.

13.- CÁRNICOS APANADOS

Apanada de Res, Cerdo, Pavo, Pollo y Ternera (Aproximadamente de 4 a 5 unidades por kilo)

14.- CÁRNICOS

Lomo Fino de Res, Cerdo y Ternera

Lomo Falda de Res, Cerdo y Ternera

Chuleta Especial Fresca (Aproximadamente de 6 a 7 Unidades Por Kilo)

Steack Parrillero (Aproximadamente de 5 a 6 Unidades Por Kilo)

Costilla de Cerdo Ahumada

Costilla de Cerdo Especial



ANEXO 2 ENCUESTA

Introducción: “La Suiza” es un delicatessen, enfocado en la venta de cárnicos y embutidos, con base a una selecta receta suiza. Cuenta también con una gran variedad de líneas de productos de consumo. Estas líneas son: panadería y pastelería, comida preparada y confitería.

Finalidad: Obtención de información relevante, sobre el grado de consumo de cárnicos y embutidos, para analizar la viabilidad de implementación de nuevos delicatessen “La Suiza”, en el sur de la ciudad de Quito.

Alcance: Encuestas ejecutadas a personas de clase media alta, en el sur de la ciudad de Quito. Por lo que agradecemos de su valiosa colaboración para cumplir con la finalidad propuesta.

A continuación, se presenta un cuestionario, el mismo que debe ser llenado con información real.

Género:

FEMENINO () MASCULINO ()

Rango de Edad:

19 - 30		51 – 60	
31 - 40		61 – 70	
41 - 50		71 - más	

1. ¿Cuántas veces por semana usted consume productos cárnicos?

1 vez	
2 veces	
3 veces	
4 o más veces	

2. ¿Cuántas veces por semana consume productos embutidos?

1 vez	
2 veces	
3 veces	
4 o más veces	

3. ¿En cuál de los siguientes lugares usted compra estos productos (cárnicos y embutidos), de forma habitual, de acuerdo a sus necesidades?

Supermercados	
Tiendas de barrio	
Minimarkets	
Carnicerías	
Delicatessen	

Otro(s) ¿Cuál(es)?



4. **¿Elija 2 factores, que usted considere importantes, al realizar la compra de los productos (cárnicos y embutidos), en los lugares mencionados anteriormente?**

Atención al cliente		Fácil visualización de productos	
Higiene de instalaciones		Precios	
Variedad de productos		Cercanía/Ubicación	

Otro(s) ¿Cuál(es)?

5. **¿Elija 2 factores que considere importantes en la marca al decidirse por la compra de productos (cárnicos y embutidos)?**

Precio		Sabor	
Presentación		Variedad	
Frescura		Promociones	

Otro(s) ¿Cuál(es)?

6. **¿Cuál es su presupuesto semanal para la compra de estos productos?**

\$10 - \$20	
\$20 - \$30	
\$30 - \$40	
\$40 - \$50	
Más de \$50	

7. **¿Conoce usted sobre la marca de cárnicos y embutidos “La Suiza”?**

Sí _____ No _____

8. **Mencione 3 marcas de embutidos que usted conozca.**

1.- _____
 2.- _____
 3.- _____

9. **Mencione 3 marcas de cárnicos que usted conozca.**

1.- _____
 2.- _____
 3.- _____



10. Mencione 3 marcas de cárnicos y embutidos que usted consume.

Embutidos	Cárnicos
1.	1.
2.	2.
3.	3.

11. “La Suiza” es un delicatessen que se dedica a la venta de cárnicos y embutidos con una amplia gama de productos en sus diferentes líneas de consumo. ¿Qué compraría además de cárnicos y embutidos si se ubicaran nuevos locales en el sur de la ciudad de Quito?

Panadería	
Pastelería	
Comida preparada	
Bebidas	
Snacks	

Otro(s) ¿Cuál(es)?

12. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca de las promociones y productos que oferta “La Suiza”?

Redes Sociales		Televisión	
Página Web		Volantes	
Radio			

Otro(s) ¿Cuál(es)?

13. ¿Qué tan atractiva, del 1 al 5, le parece a usted la idea de una apertura de nuevos locales de “La Suiza” en el sur de la ciudad de Quito?

1	
2	
3	
4	
5	

14. ¿Qué sugerencias le daría a “La Suiza”?

Gracias por su tiempo y la atención prestada.

Buen día.

ANEXO 3



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
GUÍA ENTREVISTA

Objetivo: La entrevista tiene como objetivo obtener la información relevante de la empresa para conocer más acerca de la misma, como se manejan sus procesos y de qué manera se puede mejorar comercialmente.

Finalidad: Analizar la viabilidad de la implementación de estrategias de Marketing innovadoras en los nuevos delicatessen de “La Suiza”, en el sur de la ciudad de Quito.

Alcance: Entrevistas realizadas al Gerente General, Directora de Talento Humano y Director Comercial.

Datos Generales:

Nombre: _____

Cargo: _____

Datos Específicos:

Nro.	Pregunta
1	¿Cuál es la visión de negocio que se tiene respecto a la apertura de nuevos locales de “La Suiza”?
2	¿Cómo se encuentra actualmente la empresa y como la gustaría verla en unos 5 años?
3	¿Qué cambios administrativos se realizarán en la empresa?
4	¿La empresa se encuentra en la capacidad de invertir para la apertura de nuevos locales en el sur de la ciudad de Quito?
5	¿Considera que se debe mantener la estructura de manejo de “La Suiza” en los nuevos locales o se debe realizar cambios e innovaciones?
6	¿Usted destina o tiene un presupuesto de los ingresos del negocio para mejorar la infraestructura?
7	¿Qué factores han detenido el impulso para la apertura de nuevos locales de la “La Suiza” ?
8	¿Cuál de las líneas de productos que oferta "La Suiza" es la que representa la mayor participación en ventas dentro de la compañía?
9	¿Está dispuesto a aplicar un nuevo plan de negocio para la toma de decisiones a largo plazo?
10	¿Qué actividades se realizan para impulsar las ventas y dar a conocer a la marca?

Gracias por su tiempo y la atención prestada.

Buen día.

ANEXO 4

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS		
Parte 1	Parte 2	Parte 3
Brazo De Cerdo C/H Crudo Mp	Champiñones Al Ajillo	Pechuga De Pavo Enrollada Cruda
Brazo De Cerdo C/H Horneado Mp	Canelones De Pollo La Suiza Kilo	Hígado Y Molleja De Pavo
Costilla De Cerdo Carnuda Adobada	Canelones De Carne La Suiza Kilo	Pollo Uruguayo Adobado Crudo
Tocineta Barbacoa Adobada	Canelones De Jamón Y Queso La Suiza Kilo	Pollo Napolitano Emb
Chuleta Res Adobada	Cordon Blu De Pollo Frito	Pollo Uruguayo Horneado Emb
Pavo Adobado	Cordonblue De Pavo	Pollo Al Orégano Emb.
Pechuga De Pollo En Filete Adobada	Filete Mignon De Pavo Horneado	Pechuga De Pavo Rellena Horneada Emb.
Pierna De Pollo Adobada	Cordonblue De Pollo	Pollo Uruguayo Crudo
Alas De Pollo Adob	Pollo Cuadrado Relleno En Salsa	Pastel De Res
Filete Parrillero De Pollo Adobado	Pechuga De Pollo Bbq	Pulpa Rellena De Res Emb. Horneada
Muslos De Pollo Adobados	Lasaña De Pollo La Suiza Kilo	Enrollado De Ternera Adobado
Pamplona De Pollo Adobada	Lasaña De Pollo	Pollo Relleno Emb Cuadrado
Punta De Cadera De Res Adobada	Filete Mignon De Pollo Crudo	Lomo De Ternera Relleno Horneado Emb
Steak Parrillero Adobado	Croquetas De Carne Rellenas Con Tocino	Matambre De Ternera Relleno Emb
Bife Chorizo De Res Adobado	Parrilladas Especiales	Enrollado De Ternera Emb Horneado
Chinchulines Adobados	Salsa De Ciruela	Enrollado De Ternera Crudo
Chuleta Especial Cortado Adobado	Salsa De Champiñones	Queso Hierbas Bloque
Brochetas De Lomo Adobada	Salsa De Tamarindo	Queso Holandés Bloque
Apanadas De Pavo	Salsa De Durazno	Queso Provolone Ahumado
Apanadas De Pollo	Salsa De Pina	Queso Cheddar Bloque
Apanadas De Res	Salsa Bbq	Queso Javierino Bloque
Apanadas De Ternera	Salsa De Maracuyá	Queso Mozzarella Pizza
Sangría La Suiza	Salsa Golf	Confitería Granel
Pierna De Borrego S/H	Filete Mignon De Ternera Horneado	Confitería Cuadrada
Pierna De Borrego C/H	Palito Mozzarella Apanado	Confitería Fina
Chuleta Especial Cortada Fresca	Chorizo Uruguayo Normal	Confitería Triangulo
Costilla De Cerdo Horneada	Chorizo Argentino 60 Gr	Sanduche Pernil Pequeño
Costilla De Cerdo Carnuda	Morcilla	Sanduche Pavo Pequeño
Chuleta Barbacoa De Cerdo	Choripán	Sanduche Jamón Queso Pequeño
Costilla De Cerdo Especial	Chorizo Español	Sanduche Económico
Pierna De Cerdo Horneada C/H	Chorizo Paisa	Sanduche Pollo Pequeño
Tocineta Cruda	Longaniza De Pollo	Sanduche Pavo Mediano
Chuleta Ahumada De Cuello Cortada	Chorizo Italiano De Pollo	Sanduche Pernil Relleno
Pierna De Cerdo C/C C/H	Chorizo Uruguayo Cocktail	Sanduche Jamón Queso Jumbo Junior

Lechón Crudo	Chorizo Uruguayo Picante Cocktail	Pan Baguette
Lomo Fino De Res Cortado	Chorizo Uruguayo Rosca	Pan Cachito De Mantequilla
Lomo Falda De Cerdo	Chorizo Uruguayo De Freir	Flautas De Ajonjolí
Hueso Carnudo De Cerdo	Chorizo Uruguayo Picante Rosca	Empanadas De Queso
Canilla De Cerdo Ahumada	Chorizo Uruguayo Picante De Freír	Pan Enrollado De Mantequilla
Brazo De Cerdo Pernil C/H Crudo	Choriqueso	Pan Mini De Chocolate
Lomo Fino De Cerdo	Choripán 1 Kg.	Melvas De 300 Gramos
Pierna De Cerdo S/H	Chorizo Argentino 1 Kg.	Flautas De Linaza
Pierna De Cerdo C/H S/C	Chorizo Argentino 5 Lbs.	Pasta De Durazno
Costilla De Cerdo Ahumada	Chorizo Español 1 Kg.	Pan De Dulce
Mini Brochetas	Chorizo Paisa 115 Gr 1kg.	Pan Gusano
Fritada Con Hueso	Chorizo Paisa 115 Gr 5 Lbs.	Pan Rosa De Agua
Lechón Horneado	Chorizo Uruguayo Normal 1 Kg.	Pan De Ajo
Retazos De Chuleta Ahumada	Longaniza De Pollo 5 Lbs.	Pan Lojano
Tocino Menestra Emb.	Morcilla	Pan Ambateño
Chuleta Ahumada Especial Entera	Chorizo Uruguayo Picante 100 Gr	Pan De Queso
Costilla B.B.Q. Kilo	Chorizo Argentino	Torta De Chocolate Pequeña
Patas De Cerdo (Juego 04 Und)	Chorizo Español Popular Largo	Pan Uruguayo Grande
Cuero De Cerdo	Longaniza Popular	Rosca Normal
Filete De Cerdo	Botón De Pollo Compadre Naranja	Pan Cortado Blanco
Tocino Ahumado Cortado Emb	Botón De Pollo Compadre 90 Gr. 5 Lbs.	Pan Reventado
Servicio De Asado Embutidos Por Kg	Salchicha Vienesa Roja	Pan Redondo De Mantequilla
Pechuga De Pavo Filete (Hoy)	Chorizo Uruguayo Normal 100 Gr	Pan Cortado De Avena
Pechuga De Pavo Filete Horneado Emb.	Salchicha Vienesa Económica	Flautas De Nuez
Pechuga De Pavo Filete	Salchicha De Pollo Compadre	Pan Cortado De Linaza
Pierna De Pavo Cruda	Cazadores Pepperoni Emb	Flautas Chocolate
Pechuga De Pavo C/H S/P	Salami Ahumado Entero	Pan Manito
Pierna De Pavo Horneada	Salami Ahumado Cortado	Pan Cortado De Nuez
Pavo Nacional Entero Crudo	Salami De Ajo	Galletas La Suiza (Peq)
Cuello De Pavo	Roast Beef	Galletas La Suiza (Caja)
Cola De Pavo	Pastel Cazador	Pan De Avena Pequeño
Pavo Horneado C/H Entero	Pastel Cazador Cortado	Pan De Nuez
Relleno De Pavo Hor.	Pastel Mexicano Cortado	Pan Molde De Nuez
Pierna De Pavo Ahumada	Mezcladita (Argentino, Olma Y Longaniza)	Torta Selva Negra Grande
Pechuga De Pollo Filete	Cazadores Pepperoni Emb 1 Kg.	Torta De Maracuyá Grande
Brochetas De Pollo X Kl	Salami Ahumado Cortado 1 Kg.	Torta Tiramisú Grande
Brazo De Cerdo Pernil C/H Horneado	Bufete Frio Pequeño Emb	Torta De Mora Grande
Pierna Muslo De Pollo	Jamón Americano Grande	Torta Vino Francés Grande
Alas De Pollo Con Moleton	Jamón Americano Cortado	Torta De Oreo Grande
Filete Parrillero De Pollo	Jamón De Pierna Ent	Pan Botón De Yema (20 Unidades)
Pamplona De Pollo	Jamón De Pierna Cortado	Torta De Chocolate Grande
Muslos De Pollo	Jamón Kassler	Torta De Manzana Y Nuez Grande

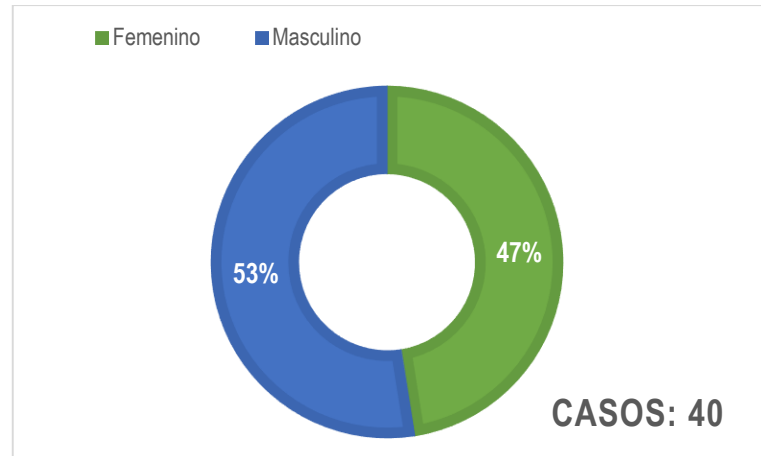
Pechuga De Pollo C/H	Jamón De Pavo Ahumado	Torta De Durazno Grande
Alas De Pollo	Jamón De Pavo Ent	Pan Con Jamón
Pierna De Pollo	Jamón Virginia Glaseado	Pan Botón De Yema (15 Unidades)
Pierna De Pollo Ahumada	Jamón Virginia	Torta De Naranja Grande
Vacío De Res	Jamón Navideño	Flautas De Dulce
Lomo Fino De Res	Jamón Al Hueso	Pan Cachito De Queso
Bife Chorizo De Res	Retazos Especiales	Torta Selva Negra Pequeña
Punta De Cadera De Res	Jamón Visking	Pan Popular
Chuleta Ahumada Especial Cortada	Jamón De Espalda Cortado	Flautas De Queso
Pierna De Ternera S/H	Jamón De Pollo Cortado	Pan De Chocolate
Chuleta De Cuello Cortada	Jamonada	Torta De Maracuyá Pequeña
Lomo Falda De Res	Jamón De Pavo Ahumado Cortado	Pasta De Maracuyá
Picaña	Jamón Kassler Navideño 500gr	Pasta De Chocolate
Steak Parrillero	Jamón Americano Cortado 1 Kg	Torta Tiramisú Pequeña
Pulpa De Res I	Charcutería Fina Suiza Cazador	Torta De Frutas Grande
Pierna Muslo De Pollo Adobada	Mortadela Especial 2.7	Flan De Coco Grande
Brochetas De Lomo X Kl	Queso De Carne	Pasta Tiramisú
Goulash De Res Crudo I	Pastel Mexicano Emb	Torta De Manzana Y Nuez Pequeña
Costilla De Res Entera	Jamón De Pollo Ent	Torta De Mora Pequeña
Pulpa Rellena De Res Cruda	Nuggets De Pollo	Pasta De Mora
Guata Cruda	Mortadela De Morcilla Con Ternera	Pasta Selva Negra
Hueso Carnudo De Res	Mortadela Especial 2.7 Cortada	Pasta De Oreo
Lengua De Res	Bufete Frio Triangulo Emb	Tronco Navideño Selva Negra Grande
Costilla De Res Cortada	Bufete Frio Grande Emb	Pasta De Limón
Cola De Res	Mortadela De Pollo Compadre	Tronco Navideño Durazno Pequeño
Chuleta De Cuello Entera	Relleno De Pavo Crudo	Torta De Durazno Pequeña
Salón De Res	Salchicha Olma 60 G	Rosca Dulce
Pulpa Larga De Res	Longaniza Especial	Tronco Navideño Chocolate Pequeño
Pulpa Bola De Res	Botón De Res	Tronco Navideño Durazno Grande
Patas De Res	Salchicha De Freír Desayuno	Pan Rosa De Mantequilla
Osobuco De Res	Salchicha Nurnberger 90 Gr	Torta Tres Leches Grande
Costilla Parrillera De Novillo	Salchicha Chipolata	Pasta Tres Leches
Costilla Parrillera De Novillo Adobada	Retazos De Pollo Y Pavo	Flete Servicio A Domicilio
Picadita La Suiza	Botón De Pollo Compadre	Pavo Al Orégano Crudo
Lomo Fino De Ternera	Salchicha Campestre De Pollo Con Albahaca	Pollo Napolitano Crudo
Hueso De Ternera	Chorizo Uruguayo Picante Normal	Mix Chorizo Uruguayo Pre Salado
Lomo Falda De Ternera	Salchicha Munich	Mix Chorizo Uruguayo
Riñón De Ternera	Chorizo Ambateño	Mix Chorizo Uruguayo Picante
Osobuco De Ternera	Chorizo Español Popular	Mix Salchicha De Pollo Con Albahaca
Hígado De Ternera	Jamón Sanduchero	Mix Salchicha Bernesa

Palitos Mozzarella	Salchicha Schublig	Mix Salchicha Frankfurter Natural
Seco De Chivo	Salchicha Bernesa	Mix Salchicha Schublig
Chuleta Ahumada En Salsa De Tamarindo	Salchicha Frankfurter Natural 15 Cm	Mix Chorizo Español Popular
Alitas Bbq	Salchicha De Ternera Blanca	Mix Chorizo Español
Filete Mignon De Res Horneado	Jamón Schufeli	Mix Chorizo Económico
Filete Mignon De Pollo Horneado	Morcilla 90 Gr	Mix Chorizo Ambateño
Lomo Fino De Res En Salsa Champiñón	Salchicha Vienesa Económica 16	Mix Salchicha De Ternera Blanca
Goulash De Res En Salsa De Vino Tinto	Salchicha Cervelat	Mix Longaniza De Pollo
Filete Mignon De Cerdo Horneado	Salchicha Saltena	Mix Cazador
Pechuga De Pavo En Salsa	Salchicha Saltena Picante	Mix Emulsión De Cuero
Pernil Relleno En Salsa De Ciruelas	Retazos Corrientes Emb.	Mix Emulsión De Sebo
Pollo Napolitano En Salsa De Champiñones	Pincho Paiza	Mix Relleno Pavo-Polo Cuadrado
Lomo De Ternera En Salsa	Retazos De Embutidos	Mix Chimichurri
Pechuga De Pollo En Salsa	Pate De Hígado Emb.	Mix Hamburguesa De Res
Lomo De Cerdo Horneado	Salchicha Frankfurter Natural Cockt	Mix Jamón Económico
Lomo De Cerdo En Salsa De Pimentón	Salchicha Turinger	Mix Jamón Americano
Filete Mignon De Res Crudo	Salchicha Finas Hierbas De Freír	Mix Jamón De Pierna
Albóndigas De Pollo En Salsa Vianca	Salchicha Bernesa Especial	Mix Morcilla 2
Croquetas De Pollo Con Queso	Salchicha Cervelat Picante	Mix Relleno De Lechón
Filete Mignon De Pollo En Salsa De Champiñones	Salchicha Italiana Suave	Mix Chorizo Argentino Picante
Lengua De Res En Salsa De Maní	Salchicha Nurberger Picante	Mix Jamón De Pavo
Mini Filet Mignon	Salchicha Olma 120 G	Mix Jamón Selva Negra
Costilla Barbacoa De Chanco	Salchicha Olma 90 G	Bizcochuelo Vainilla Para Pasta
Cordonblue De Cerdo	Salchicha De Pollo Con Albahaca	Bizcochuelo Chocolate Para Pasta
Apanadas De Cerdo	Chorizo Ambateño 1 Kg.	Bizcochuelo De Vainilla Torta Grande
Lomo Falda De Cerdo Relleno	Chorizo Ambateño 5 Lbs.	Bizcochuelo De Chocolate Torta Grande
Lomo Fino De Cerdo En Salsa De Ciruela	Chorizo Español Popular 1 Kg.	Relleno Molida De Res
Lunch Especial La Suiza	Salchicha Bernesa 1 Kg.	Relleno De Piña
Papa Al Perejil	Salchicha De Pollo Con Albahaca	Relleno Chilena De Res
Arroz Con Arveja	Salchicha Cervelat 1 Kg.	Queso Ricotta Kiosko 450g
Arroz Navideño	Salchicha Chipolata 1 Kg.	Queso Del Campo Kiosko 450gr
Arroz Verde	Salchicha De Freír Desayuno 1 Kg.	Queso Mozzarella Snack Kiosko 50gr
Arroz Con Pasas	Salchicha De Pollo Con Albahaca 1 Kg.	Queso Untable Cheddar Kiosko 240 Gr
Arroz Blanco Cocinado	Salchicha De Pollo Premium 18 X 15	Queso Mozzarella Snack Fnsse 35gr

Maduro Con Queso	Salchicha Múnich 1 Kg.	Queso Parmesano Kiosko 40gr
Desayuno Americano DI3	Salchicha Nurnberger 1 Kg.	Queso Mozzarella
Café Americano	Salchicha Nurnberger 120 G	Queso Gouda Kiosko 350gr
Desayuno Express DI3	Salchicha Olma	Queso Kiosko Holandés Lonjas 300gr
Café Con Leche	Salchicha Schublig 1 Kg.	Queso Javierino Kiosko Lonjas 300gr
Desayuno Especial La Suiza DI3	Salchicha Schublig 180 G	Queso Fresco Kiosko 450g
Desayuno Continental DI3	Bandeja Retazos De Quesos	Lechón Relleno Emb C C Horneado
Ensalada Rusa	Salchicha Frankfurter Natural Especial	Pastel De Pavo
Ensalada De Apio Con Manzana	Condimento Parrillero	Pavo Relleno Horneado Emb
Ensalada De Choclo	Pernil Casero Crudo	Pavo Al Orégano Emb.
Ensalada De Tomate Cherry	Pernil Relleno Horneado Emb	Pierna De Pavo Rellena Horneada Emb.
Ensalada De Fideo	Lechón Relleno Emb S C Horneado	Matambre De Pavo Relleno Emb
Ensalada De Col	Pernil Casero Horneado Emb.	Pechuga De Pavo Enrollada Horneada
Ensalada De Frejol	Lechón Relleno Emb S C Horneado Cortado	Matambre De Pollo Relleno Emb
Ensalada De Pepinillos	Pernil Al Orégano Emb.	Parrillada Junior
Ensalada De Remolachas	Matambre De Cerdo Relleno Emb	Parrillada Express
Ensalada De Verduras	Pernil Casero Crudo Adobado	Parrillada Completa

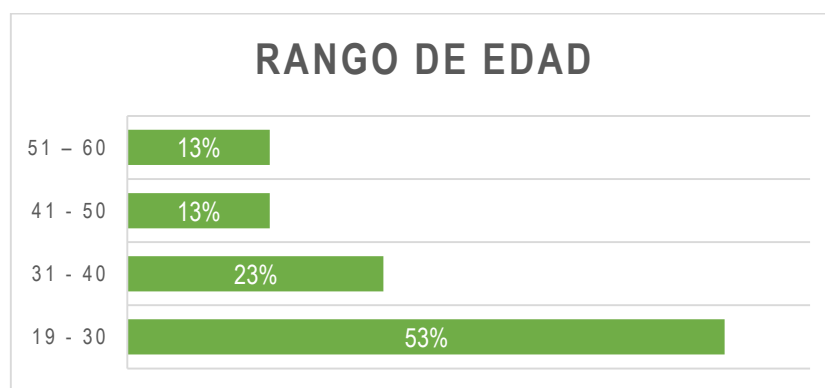
ANEXO 5
TABULACIÓN PRUEBA PILOTO

GÉNERO	PESO	CANTIDAD
Femenino	48%	19
Masculino	53%	21



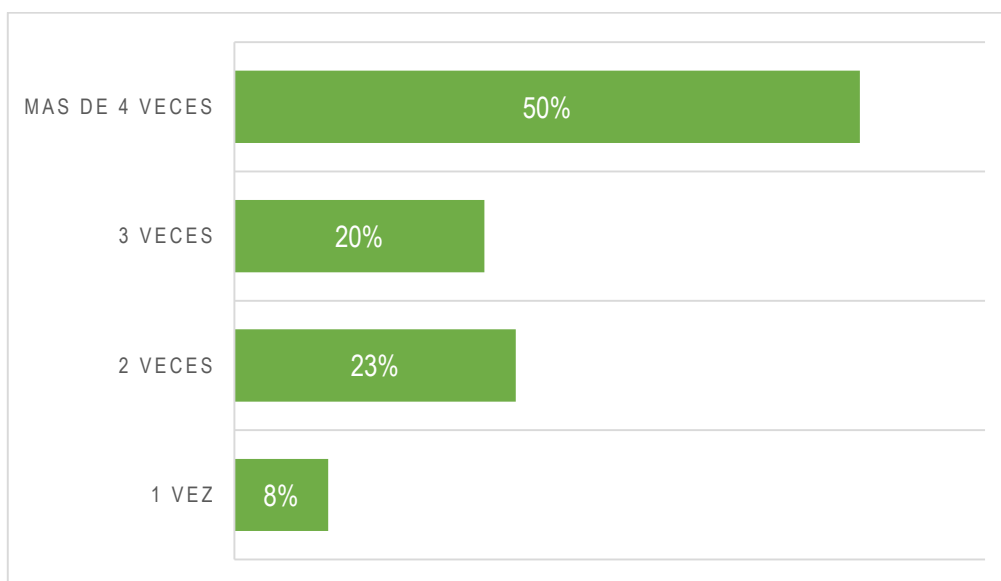
Análisis: Ponderada la muestra de 40 encuestas se puede deducir que el 53% corresponde al género masculino y el 48% al género femenino.

Tipo	Cantidad	Porcentaje
19 - 30	21	53%
31 - 40	9	23%
41 - 50	5	13%
51 - 60	5	13%
61 - 70		
71 - más		
	40	



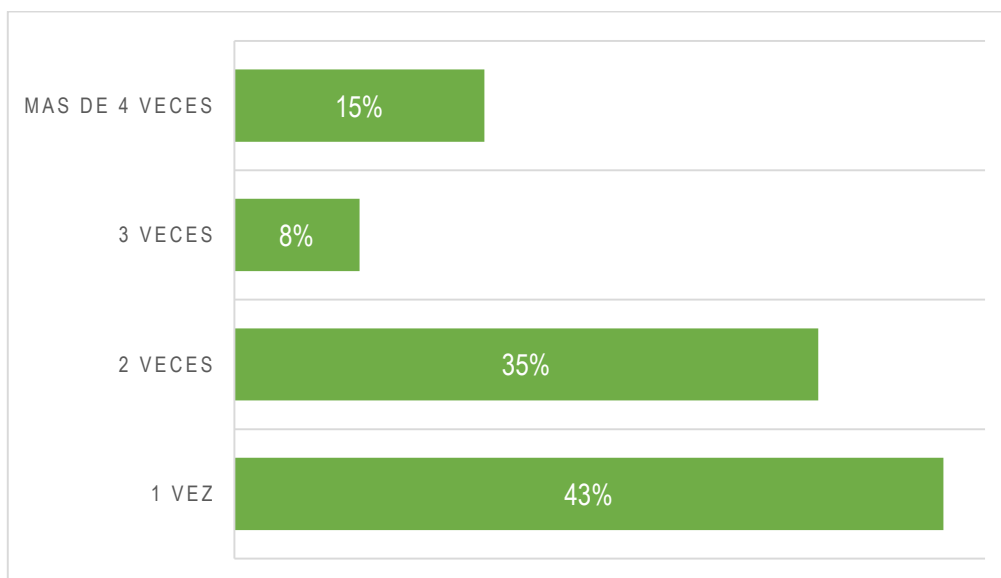
Análisis: La investigación fue realizada a la población de 19 años en adelante. Según la segmentación se tiene como resultado más representativo el 53% de personas ubicado en el rango de edad entre 19 – 30 años.

1. ¿Cuántas veces por semana usted consume productos cárnicos?



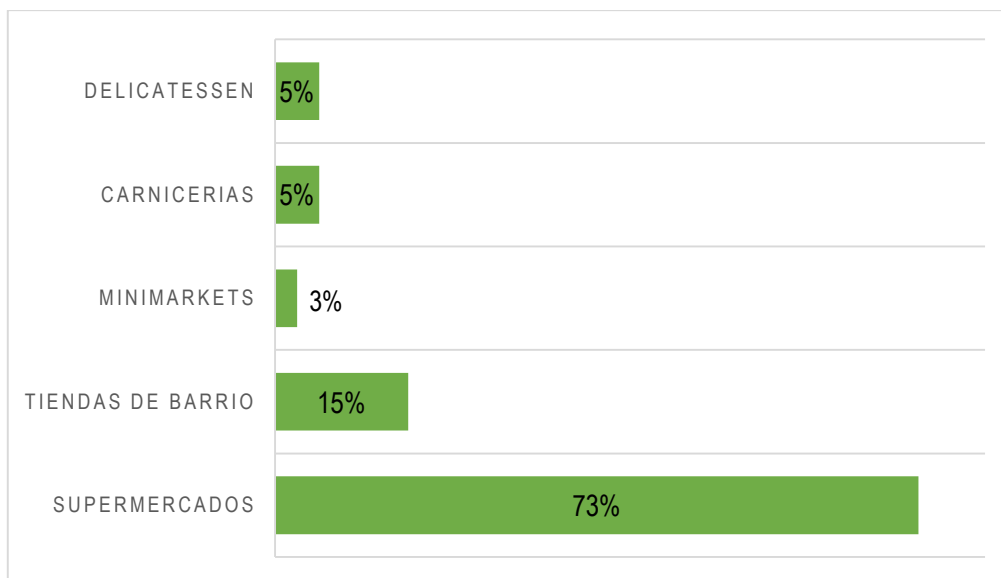
Análisis: El 50% de la población encuestada consume más de cuatro veces a la semana productos cárnicos, por lo tanto, el indicador apunta que el nivel de consumo de este tipo de productos es alto.

2. ¿Cuántas veces por semana consume productos embutidos?



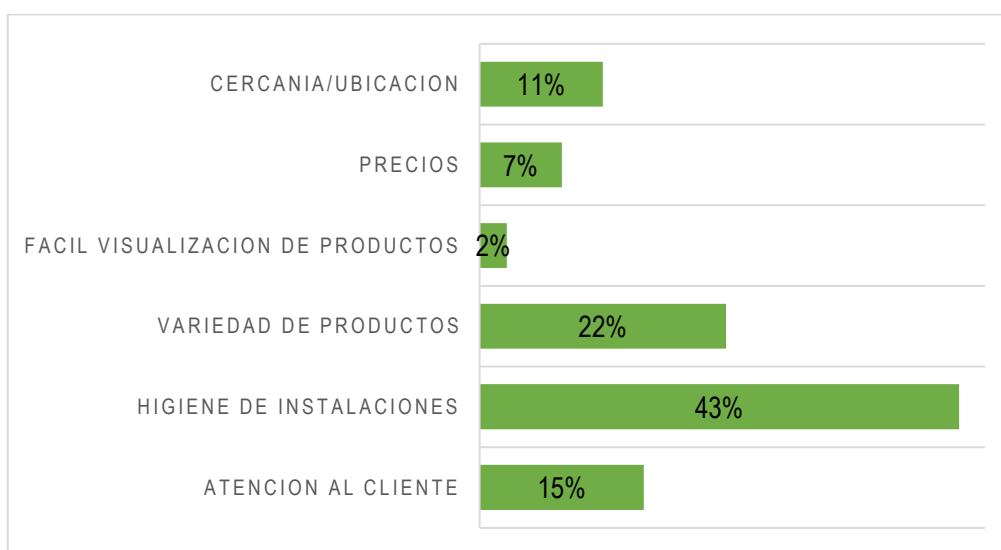
Análisis: El 43% de la población encuestada consume una vez a la semana productos embutidos, por lo tanto, el indicador apunta que el nivel de consumo de este tipo de productos es bajo.

3. ¿En cuál de los siguientes lugares usted compra estos productos (cárnicos y embutidos), de forma habitual, de acuerdo a sus necesidades?



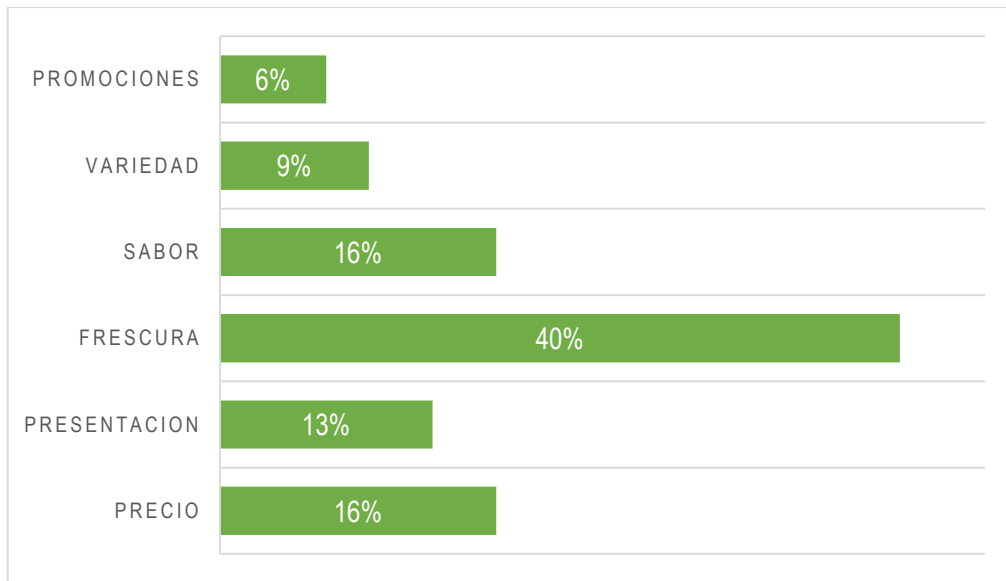
Análisis: El lugar de preferencia por la población encuestada al momento de realizar las compras de los productos cárnicos y embutidos en un 73% son los supermercados. Concluyendo que la competencia en el mercado es amplia y con una gran variedad.

4. ¿Elija 2 factores, que usted considere importantes, al realizar la compra de los productos (cárnicos y embutidos), en los lugares mencionados anteriormente?



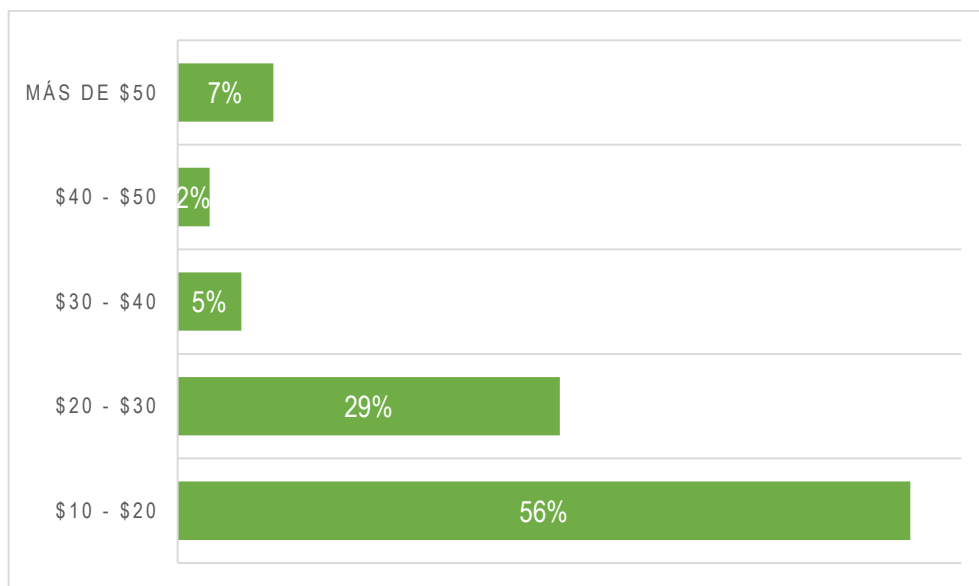
Análisis: Los factores que influyen en la decisión de la población encuestada al momento de elegir un lugar donde realizar la compra de productos cárnicos y embutidos son la higiene de las instalaciones en un 43% y la variedad de productos en un 22%.

5. ¿Elija 2 factores que considere importantes en la marca al decidirse por la compra de productos (cárnicos y embutidos)?



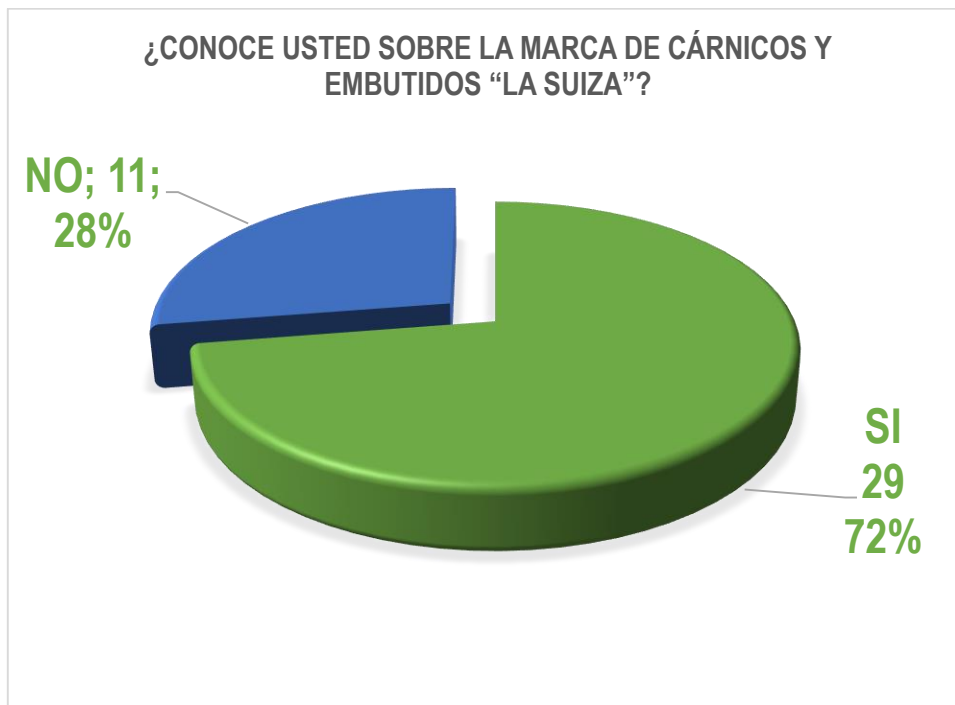
Análisis: Los factores con mayor relevancia que se consideran importantes en la marca al momento de realizar una compra por parte de la población encuestada son la frescura en un 40% y el sabor junto con el precio en un 16%.

6. ¿Cuál es su presupuesto semanal para la compra de estos productos?



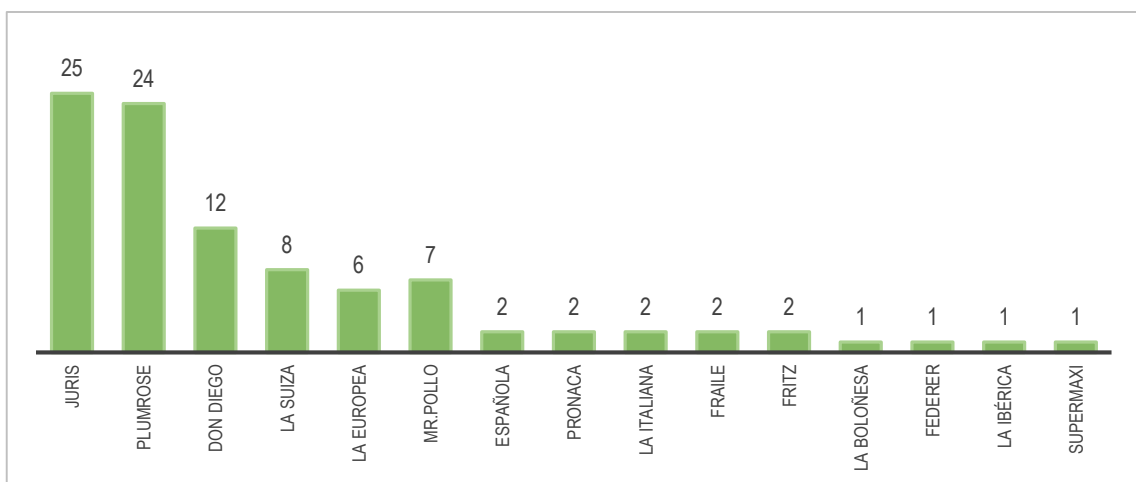
Análisis: El presupuesto de gastos que destina la población encuestada para la compra de cárnicos y embutidos a la semana se encuentra en su mayoría en el rango de entre \$10 a \$20 como se puede observar en el gráfico.

7. ¿Conoce usted sobre la marca de cárnicos y embutidos “La Suiza”?



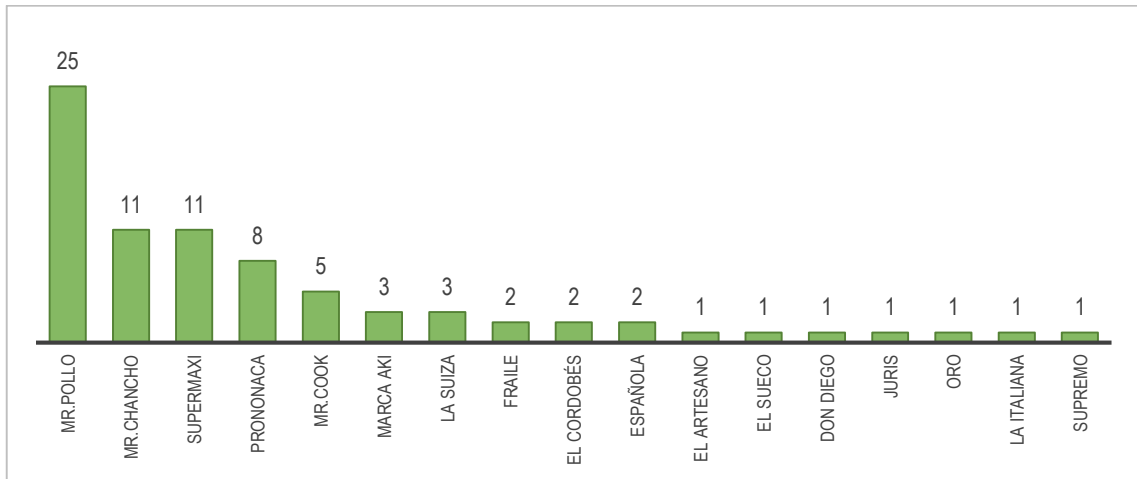
Análisis: A la población encuestada se le consultó si conoce acerca de la marca “La Suiza” y se tuvo como resultado que el 72% de las personas si han escuchado o comprado en los locales y el 28% no conoce acerca de la marca.

8. Mencione 3 marcas de embutidos que usted conozca.



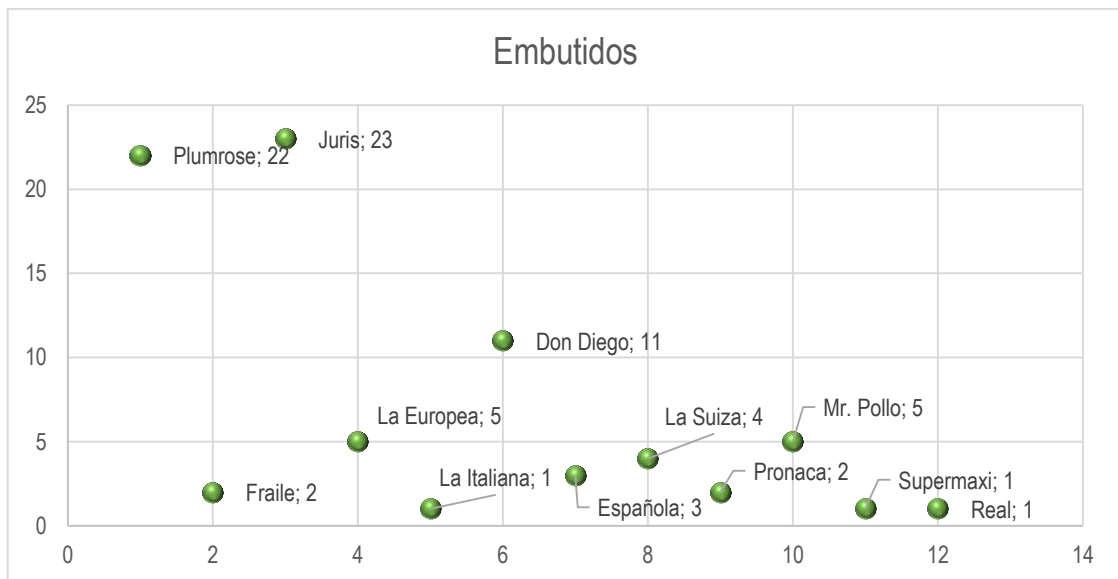
Análisis: Se solicitó a los encuestados que mencionen marcas de embutidos que se le venían a la mente de forma espontánea al momento de realizar la encuesta, se tuvo como respuesta las siguientes tres primeras marcas Juris, Plumrose y Don Diego. En conclusión, la marca más relevante y que se encuentra en la mente del consumidor es Juris.

9. Mencione 3 marcas de cárnicos que usted conozca.

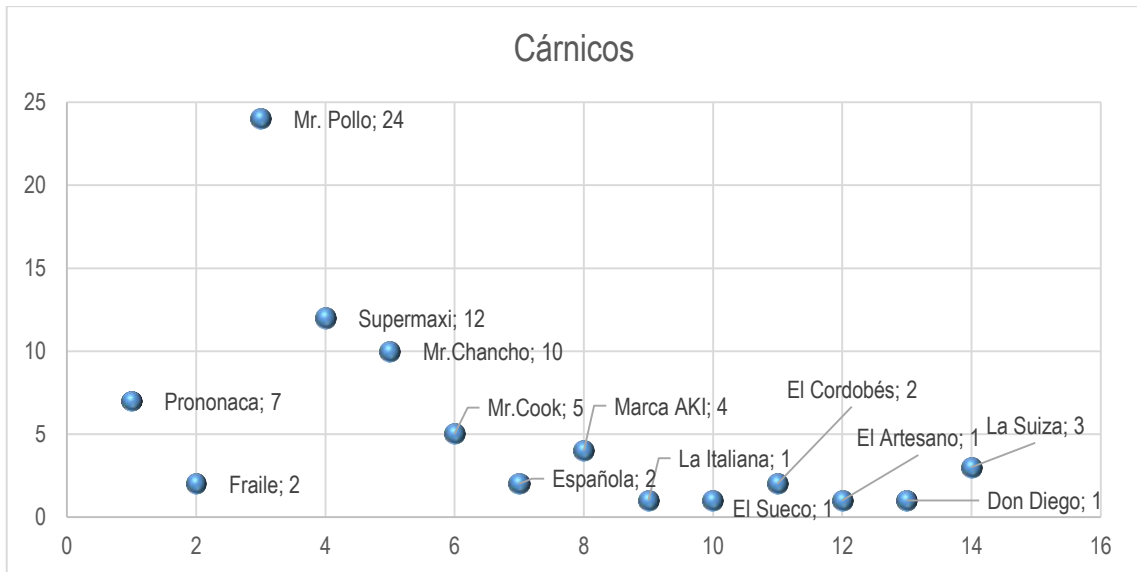


Análisis: Se solicitó a los encuestados que mencionen marcas de cárnicos que se le venían a la mente de forma espontánea al momento de realizar la encuesta, se tuvo como respuesta las siguientes tres primeras marcas Mr. Pollo, Mr. Chanco y Supermaxi como se puede observar en el gráfico. Se puede concluir que la marca más relevante y que se encuentra en la mente del consumidor es Mr. Pollo.

10. Mencione 3 marcas de cárnicos y embutidos que usted consume.

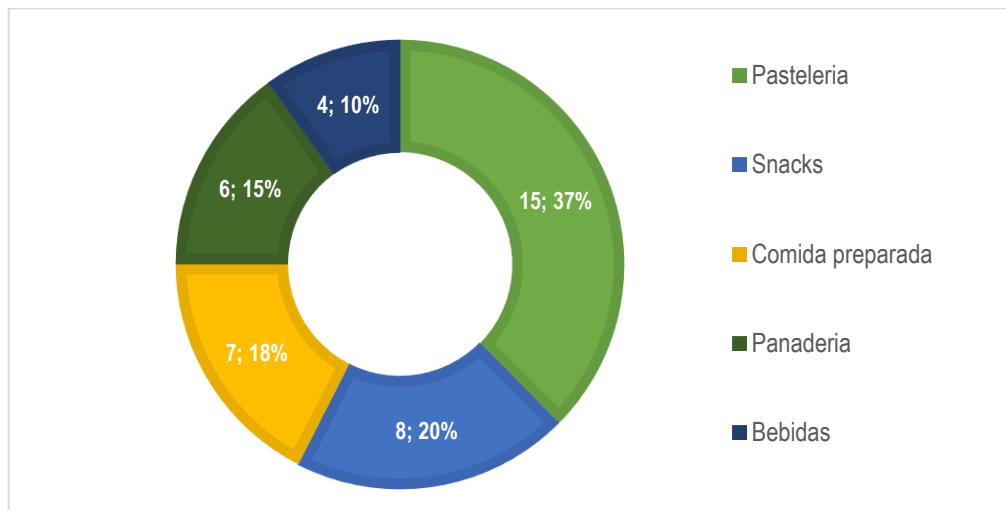


Análisis: En la encuesta realizada a la población se solicitó que mencionen las marcas de embutidos que consumen según sus gustos y preferencias. La marca de mayor relevancia elegida por los encuestados al momento de consumir estos productos son Juris, seguida de Plumrose y Don Diego como se observa en el gráfico.



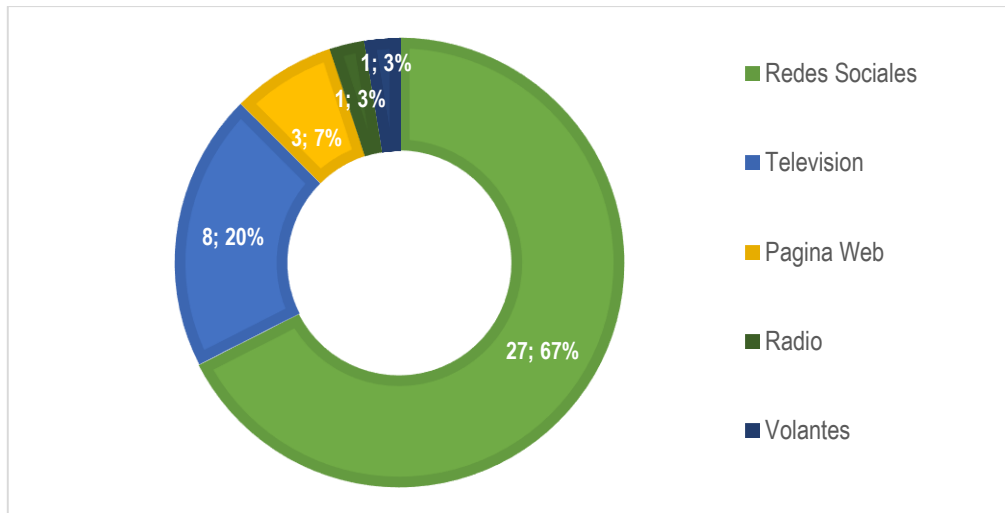
Análisis: En la encuesta realizada a la población se solicitó que mencionen las marcas de cárnicos que consumen según sus gustos y preferencias. La marca de mayor relevancia elegida por los encuestados al momento de consumir estos productos es Mr. Pollo con mayor relevancia, seguida de marca Supermaxi como se observa en el gráfico.

11. “La Suiza” es un delicatessen que se dedica a la venta de cárnicos y embutidos con una amplia gama de productos en sus diferentes líneas de consumo. ¿Qué compraría además de cárnicos y embutidos si se ubicaran nuevos locales en el sur de la ciudad de Quito?



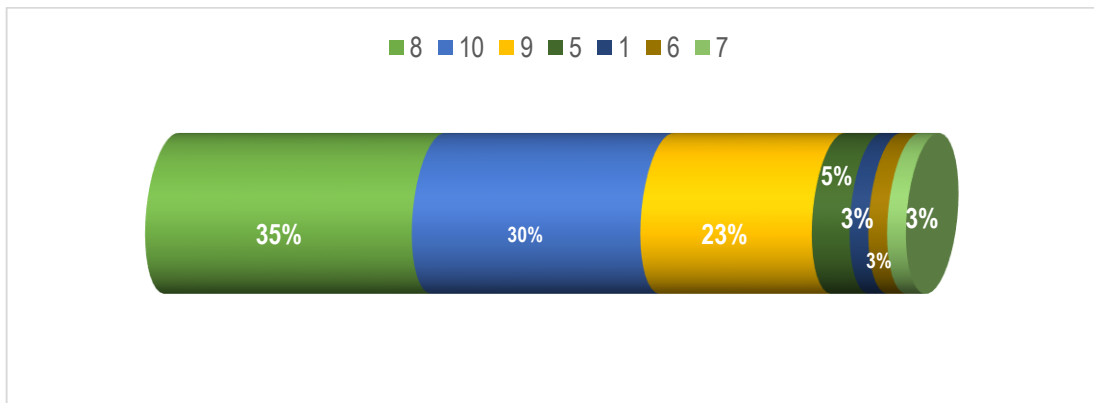
Análisis: El 37% de la población menciona que le interesaría comprar productos en la línea de pastelería, además de cárnicos y embutidos, lo que permite ubicar a esta línea como la segunda más importante con mayor relevancia dentro del delicatessen.

12. ¿Cómo le gustaría recibir información acerca de las promociones y productos que oferta “La Suiza”?



Análisis: Como se puede observar en la gráfica el 67% de la población le gustaría recibir información de “La Suiza” a través de Redes Sociales y el 20% a través de la televisión, lo que significa que el plan de comunicación y publicidad será direccionado a estos dos medios.

13. ¿Qué tan atractiva, del 1 al 10, le parece a usted la idea de una apertura de nuevos locales de “La Suiza” en el sur de la ciudad de Quito?



Análisis: Ponderando las respuestas, siendo 8,9 y 10 las de mayor calificación. Se puede concluir que la apertura de nuevos locales de “La Suiza” en Quito Sur se apunta a ser positivo con 88% de aceptación en el mercado.

14. ¿Qué sugerencias le daría a “La Suiza”?

SUGERENCIAS	CANTIDAD
Buenos Precios.	10
Buen servicio y atención al cliente	8
Ninguna	5
Variedad de productos	5
Calidad en los productos	4
Más publicidad de la suiza y los productos que ofertan	2
Mejorar los productos	1
Promociones en los productos	1
Servicio a domicilio	1
Tener mayor control en la comida preparada	1
Frescura en los productos	1
Apertura de nuevos locales en lugares de fácil accesibilidad	1
Abrir sucursales en barrios estratégicos del sector sur de Quito.	1
Moderación de precios	1

