



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE SE PRESENTA COMO  
REQUISITO PARA EL TÍTULO DE ING. MARKETING Y  
PUBLICIDAD**

**PLAN PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA LÍNEA DE CORTES  
FINOS DE RES EN EL CANAL DE HORECAS EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL**

**Autores:**

**Carolina Suarez**

**Kenya Fernández**

**Tutor:**

**Msc. Danny C. Barbery Montoya**

**Samborondón, septiembre del 2018**

## **Agradecimiento**

El presente trabajo esta dedicado en primer lugar a Dios, a mi hijo y a mis padres, quienes han sido parte fundamental en cada paso que he dado y mi inspiración y a quienes dedico cada una de mis metas.

## **Dedicatoria**

The present work is dedicated in first place to God, mi son, and my parents, who have been fundamental in every step I´ve given, my inspiration and who I dedicate each of my goals.

## INDICE

1. ASPECTOS GENERALES.....	9
1.1. Tema.....	9
1.2. Antecedentes .....	9
1.3. Problemática.....	11
1.4. Justificación.....	12
1.5. Objetivos del proyecto .....	13
1.5.1. Objetivo general .....	13
1.5.2. Objetivos específicos .....	13
1.6. Alcance .....	14
2. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO INICIAL .....	14
2.1. La empresa .....	14
2.1.1. Misión.....	14
2.1.2. Visión.....	14
2.1.3. Valores .....	14
2.1.4. Organigrama .....	15
2.1.5. Cartera de productos/ unidades de negocio .....	16
2.1.6. Cadena de valor .....	17
2.2. Microentorno: ANALISIS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	17
2.2.1. Poder de negociación de compradores o clientes .....	18
2.2.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	18
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores .....	18
2.2.4. Amenaza de nuevos sustitutos .....	18
2.2.5. Rivalidad entre competidores .....	18
2.2.6. Identificación de competidores .....	21
2.3. Macroentorno: Análisis P.E.S.T.A .....	21
2.3.1. Político .....	21
2.3.2. Económico .....	22
2.3.3. Social .....	22
2.3.4. Tecnológico .....	22
2.4. FODA estratégico:.....	23

2.4.1.	Conclusiones análisis F.O.D.A. ....	24
3.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	24
3.1.	Objetivos de la investigación .....	25
3.1.1.	Objetivo General .....	25
3.1.2.	Objetivo Específicos .....	25
3.2.	Métodos investigación .....	26
3.2.1.	Tipo de Investigación .....	26
3.2.2.	Fuentes de Información e instrumentos investigativos.....	26
3.3.	Diseño de entrevista.....	26
3.4.	Presentación y análisis de resultados .....	26
3.5.1	Distribución de la categoría HORECAS .....	29
4.	PROPUESTA: ESTRATEGIAS Y ACCIONES.....	31
4.1.	Objetivos del plan de Marketing .....	31
4.2.	Ventaja competitiva.....	31
4.3.	Posicionamiento.....	32
4.3.1.	Posicionamiento del producto por atributo .....	32
4.4.	Segmentación de mercado .....	33
4.4.1.	Producto: categorías, marca, empaque, etiquetas .....	34
4.4.2.	Tabla de precios .....	38
4.4.3.	Distribución.....	39
4.4.4.	Promoción.....	39
4.4.5.	Estrategias de lanzamiento: .....	40
4.4.6.	Alianzas Estratégicas .....	41
Alianzas con escuelas de gastronomía .....		41
4.4.7.	Relaciones públicas:.....	42
5.	ANÁLISIS FINANCIERO/ PRESUPUESTO .....	42
5.	Conclusiones / recomendaciones .....	44
5.1.1.	Conclusiones .....	44
5.1.2.	Recomendaciones .....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 categorías de productos de la empresa .....	16
Tabla 2 Análisis de competencia por tipo de producto .....	20
Tabla 3 Index Price La Española.....	20
Tabla 4 Index Price Supermaxi-Megamaxi.....	21
Tabla 5 Matriz FODA .....	23
Tabla 6 Resultado de entrevistas a chefs y propietarios de HORECAS .....	28
Tabla 7 Datos por Categoría.....	31
Tabla 8 Res Premium .....	35
Tabla 9 Res Madura .....	38
Tabla 10 Precios de Cortes .....	38
Tabla 11 Presupuesto de degustación.....	41
Tabla 12 Flujo de Caja .....	43

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama Avícola Fernández .....	16
Gráfico 2 Rivalidad entre competidores .....	18
Gráfico 3 Hoteles de Guayaquil .....	29
Gráfico 4 Restaurantes de Guayaquil .....	30
Gráfico 5 Catering de Guayaquil.....	30
Gráfico 6 Atributos de cortes finos .....	32
Gráfico 7 Segmentación .....	33
Gráfico 8 Premium T-BONE (Izq.); Premium TOMAHAWK (Der.) .....	34
Gráfico 9 Premium Colita de cuadril (Izq.); Premium RIB EYE (Der.) .....	34
Gráfico 10 Premium Steak de Bife (Izq.); Premium Rib Eye S/Hueso (Der.) .	35
Gráfico 11 Madurado Pajarilla (Izq.); Madurado Pulpa Larga (Der.).....	36
Gráfico 12 Madurado Lomo de Asado (Izq.); Madurado Salon (Der.).....	36
Gráfico 13 Madurado Pulpa Blanca (Izq.); Madurado Prieta (Der.) .....	37
Gráfico 14 Madurado Beef Steak; Falda Dorada; Medallom de salon .....	37
Gráfico 15 Canal de Distribución.....	39
Gráfico 16 Organigrama de ventas.....	40

## Resumen Ejecutivo

El siguiente proyecto tiene el objetivo de incursionar en el mercado de cortes finos, mediante el diseño de un plan de marketing para la corporación Fernández que permita ingresar a dicho mercado, así como la distribución y promociones de cortes finos de res enfocados al canal HORECAS (Hoteles, Cafeterías, Restaurantes) del sector de Guayaquil, el cual ha tenido un mayor crecimiento en los últimos años. Con este plan, se pretende dar a conocer y brindar la mejor calidad de reses de raza Angus y Brangus bajo los más altos estándares de calidad, crianza y alimentación de las reses en su propio *Feedlot*<sup>1</sup>. Apuntar al mercado de cortes finos tiene gran potencial debido a que en el Ecuador existen pocos proveedores que mantienen una buena calidad de cortes y que tecnifiquen sus procesos. Para llevar a cabo este trabajo en primera instancia se ha realizado un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa, así como su entorno, con la finalidad de establecer factores positivos y negativos. Por consiguiente, realizar un estudio y determinar la aceptación del producto en el canal Horecas<sup>2</sup>. Y así llevar a cabo el diseño del plan de marketing sustentado en análisis financieros y la factibilidad del proyecto.

**Palabras Claves:** Plan de Marketing, mercado, HORECA, res, cortes finos, Hoteles Cafeterías Restaurantes.

---

<sup>1</sup> Es un sistema de producción de carne que permite realizar un engorde acelerado de los animales en las reses con una alimentación adecuada. Las reses se encuentran en un solo espacio físico sin moverse en planicies extendidas.

<sup>2</sup> Hoteles, restaurantes y catering

## **Abstract**

The following project has the objective of venturing into the market of fine cuts, by designing a marketing plan for the company Fernandez that allows entering that market, as well as the distribution and promotions of fine cuts of beef focused on the HORECAS channel (Hotels, Cafeterias, Restaurants) in the sector of Guayaquil, which has had a greater growth in recent years. With this plan, it is intended to publicize and provide the best quality of life of Angus and Brangus breed under the highest standards of quality, breeding and feeding of homes in their own FedLot. Targeting the market of fine cuts has great potential because in Ecuador there are few suppliers that maintain a good quality of cuts and that technify their processes. To carry out this work in the first instance, a diagnosis has been made to know the current situation of the company, as well as its environment, with positive and negative objectives. Therefore, conduct a study and determine the acceptance of the product in the Horecas channel. And so carry out the design of the marketing plan, based on financial analysis and the feasibility of the project.

**Key words:** Marketing Plan, Market, HORECA, res, fine cuts, hotels cafeterias restaurants.



## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Tema**

Plan para la introducción de la línea de cortes finos de res, en el canal de HORECAS en la Ciudad de Guayaquil

### **1.2. Antecedentes**

El consumo de carnes ha sido uno de los principales componentes dentro de la cadena alimenticia para el ser humano, desde sus inicios se dice que éramos herbívoros, su medio de sobrevivir era básicamente por medio de la caza de animales (Reichholf, 1994); en la Edad media el consumo de las carnes era un privilegio con el que solo los aristócratas podían gozar de su alcance (Navarrete, García, & Guerrero, 2008) (Caparrós, Martín, 2015). El consumo mundial de carnes en la actualidad según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) es esencial dentro de la nutrición y bienestar del ser humano; su consumo per cápita de países de primer mundo es alto, mientras que los países de tercer mundo se supera los 10 kilogramos, teniendo como resultado un déficit en su producción versus al consumo (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, 2014).

En cuanto a la producción, la FAO indica que, en el año 2025, frente a lo que fue el 2014 hasta el 2016, la producción de carne de vacuno de países en vía de desarrollo crecerá en un 16 %, dando como resultado un 80 % adicional en la producción, siendo los países que aportan a este porcentaje: Argentina, China, Brasil, India, México, Pakistán. Por otra parte, los países desarrollados incrementarán en un 5% su producción de las cuales el incremento será en la raza lechera; mientras que la de vacuno decrecerá en su demanda por el incremento en el sector de productores de leche (Eurocarne, 2016). El principal aspecto que debe tomar en cuenta el sector productivo es la mejora continua de los regímenes y regularizaciones ambientales, inocuidad y tecnología. Los países en vía de desarrollo como América del Sur poseen riquezas naturales y suelos ricos para producir materias primas y pueden ser de gran contribución

para el crecimiento en los próximos 10 años en el sector de producción vacuna con un incremento del 17 %.

En Ecuador, la matriz productiva ha tenido grandes cambios que apoyan a su crecimiento; dentro de ellos está el sector ganadero el cual ha dado un impulso notable a la búsqueda del mejoramiento de la calidad de sus procesos para la satisfacción interna del mercado nacional. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), determinó que en Ecuador existen 4,127.311 cabezas de ganado vacuno y las provincias como Manabí, Guayas y Azuay tienen el 36% de participación a nivel nacional, donde la raza que predomina es la Brahman<sup>3</sup> la cual es la favorita en el sector (Vera, 2017). De acuerdo con la fuente del Banco central del Ecuador en el 2010, el total de las importaciones fue de 2.5 millones y en el 2011 fue de 3.26 millones de dólares, es decir 15.000 toneladas de carne en productos concernientes al mercado bovino, dentro de los cuales se encuentran los cortes de carnes que van dirigidos a un nicho de mercado definido por restaurantes, hoteles, catering y delicatessen.

Corporación Fernández con una trayectoria de 27 años siendo productora de pollo, cerdo y pavo ha implementado a su cadena de valor la cría de ganado de raza Brangus con una inversión de \$4,000.000 la que es cuidadosamente tratada, mediante un engorde estabulado al punto de producir su propio balanceado ayudando a la mejora de calidad en cuanto al nivel de grasa, inocuidad del proceso de desposte y manejo del producto, debido a que en el país la cría de ganado vacuno se la realiza sin tecnología de por medio, la res debe trasladarse a largas distancias para alimentarse, lo que da como resultado que el animal no convierta en kilos de carne. Una de las estrategias que este proyecto enfoca es el desarrollo del canal de ventas en la variedad de Hoteles, restaurantes y catering también llamados HORECAS, mismo que, de acuerdo con la Revista Ekos, representa el 2% del PIB expresado en 2235 millones y una tasa de

---

<sup>3</sup> La raza de ganado Brahman tiene su origen en el ganado cebú es India, pero fue enviado originariamente a Estados Unidos, realizando un cruce con la raza *Bos taurus*, la cual es proveniente de Europa.

crecimiento del 4,12%, siendo unos de los principales negocios de alimentación del país (Revista Ekos, 2017).

### **1.3. Problemática**

En Ecuador la zona ganadera se encuentra delimitada en dos tipos de mercado: el ganado productor de carne que se da en las regiones de la Amazonía y la Costa; y el de leche en la región Sierra. La forma de alimentación que tienen es el pastoreo en las distintas planicies en espacios no idóneos para la agricultura. Para poder alimentar una res, se necesita una hectárea de pasto para su alimentación, el mismo que tendrá los nutrientes adecuados dependiendo de la calidad de sus tierras, es decir de forma no tecnificada lo que otros países como Argentina, EEUU, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Uruguay lo hacen por medio de método de engorde intensivo (*feedlot*), que están respaldados por la Comisión Europea para poder proveerlos con 0% aranceles (Diario El Universo, 2015).

Actualmente el ganado de leche es uno de los principales aportes y demás importancia para el sector agropecuario, los productores de leche aducen que sus ingresos en este rubro es el más estable (Expreso, 2017).

En cuanto al ganado vacuno, su incremento ha sido lento desde el año 1990 y apenas ha crecido en un 25 % (FAO, 2014). Ecuador fue declarado en el 2015 libre de fiebre aftosa con vacunación por la Organización Mundial de la Sanidad Animal siendo un gran avance para el sector de cría de ganado vacuno (Diario El Universo, 2015).

El mercado de carne bovina actual en Ecuador ha sufrido varios cambios en la última década, algunos de ellos se deben a que los consumidores han modificado sus hábitos de consumo, como la apreciación de las características propias del producto por la influencia extranjera. Dentro de estos países tenemos a Argentina, Uruguay y Estados Unidos, los mismos que han tenido grandes avances en este sector (Diario El Universo, 2009; Revista Líderes, 2011).

Guayaquil tiene diversidad cultural con distintas opciones de comidas en su gastronomía, la cual al paso de los años ha sufrido cambios. Actualmente

existen restaurantes especializados dentro de los cuales se encuentran los *steak house*; hay 16 restaurantes en distintas zonas de Guayaquil de acuerdo al censo que se realizó en Diciembre 2017, los mismos que consumen una cantidad de 100 Kilogramos de corte de res semanales y sin un proveedor estable, por lo que incluso deben buscar en otras provincias y cancelar valores más altos del producto, rompiendo muchas veces la cadena de frío e incluso teniendo que eliminar del menú ciertos platos por falta de inventario.

#### **1.4. Justificación**

De acuerdo con los datos del MAGAP, el gobierno invirtió \$ 45'520.543 en el 2015 en un trabajo que duró 2 años para lograr ser certificado por la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) libre de fiebre aftosa con vacunación (Telegrafo, 2016). En el 2016 el gobierno inicio un proyecto que durará hasta el 2020, el cual está enfocada en el medio ambiente y tiene como objetivo principal restituir la degradación de la tierra con el apoyo de la FAO (Diario El Universo, 2016), lo que representa una oportunidad para el productor nacional.

En lo que va del año 2014 según datos de la SENA E se registró \$149.000 en importaciones en carnes para hoteles y restaurantes *tipo A*<sup>4</sup> provenientes de Uruguay y otros países, adicional se importaron \$17 millones de carne para hamburguesa cada año (Diario El Telegrafo, 2014). El productor nacional tiene la oportunidad de cubrir este déficit con producto nacional tomando en cuenta que el gobierno busca e incentiva el crecimiento de la matriz productiva y tomando en cuenta, además, que el sector ganadero productor de carnes es un mercado aún no explotado. Corporación Fernández es uno de los pioneros en el desarrollo de su propio *feedlot* un, lo que se considera un proyecto ambicioso pero con un crecimiento en desarrollo; además posee toda la cadena de valor integrada desde la crianza, su propio camal de sacrificio y capacidad de faenamiento<sup>5</sup>, lo que ayuda a comercializar y ofrecer productos de alta calidad

---

<sup>4</sup> Dirigidos a niveles socio económicos Medio - Alto

<sup>5</sup> Sacrificio de los animales

y a precios competitivos, dirigido al mercado de HORECAS en la Ciudad de Guayaquil (El Telégrafo, 2014).

En el ámbito social nuestro objetivo es lograr crear una cultura en el consumidor y que puedan conocer acerca del proceso de crianza, alimentación y la tecnología del producto que consumen y así poder fidelizarlos.

La motivación principal detrás de este proyecto se basa en dos puntos: uno consiste en la calidad del producto y el segundo en la apertura de un nuevo canal industrial direccionado a las HORECAS dentro de la ciudad de Guayaquil, ofreciéndoles cortes de res con los más altos estándares de calidad, por el que Corporación Fernández inicio hace 4 años su proyecto feedlot con reses de raza Angus y Brangus y obtener cortes finos con las mejores características que el mercado de horecas necesita.

## **1.5. Objetivos del proyecto**

### ***1.5.1. Objetivo general***

Diseñar un plan de marketing para la introducción, distribución y promoción de cortes finos de res en el mercado guayaquileño, dirigido al canal HORECAS.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- Diagnosticar la situación inicial de la empresa y su entorno para conocer las variables positivas y negativas que afectan al proyecto.
- Realizar una investigación de campo para conocer la aceptación del producto en el canal Horecas.
- Diseñar un plan de marketing para la introducción del producto en canal de horecas en la ciudad de Guayaquil.
- Demostrar mediante un análisis financiero, la factibilidad del proyecto.

## **1.6. Alcance**

El proyecto se basa en el desarrollo de un plan de marketing dirigido al canal de Horecas, por lo que se busca profundizar en temas relacionados a la demanda y aceptación del producto en cuestión en el mercado guayaquileño, sin contemplar a profundidad, otras disciplinas administrativas.

## **2. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO INICIAL**

### **2.1. La empresa**

#### **2.1.1. Misión**

La misión definida por la empresa es la siguiente:

"Somos una compañía productora, procesadora y comercializadora de productos cárnicos de alta calidad, comprometida con el bienestar y nutrición de nuestros clientes siendo responsables con nuestros colaboradores, comunidad y el medio ambiente y visión, objetivos de la empresa".

#### **2.1.2. Visión**

La visión de la empresa es la siguiente:

"Ser la primera opción de los ecuatorianos en productos cárnicos y exportar nuestra calidad al mundo".

#### **2.1.3. Valores**

Corporacion Fernández, tiene 4 valores que son lo pilares fundamentales para todos los miembros de la organización y con los que se pretende guiar, orientar la toma de decisiones y sus conductas dentro de la organización como fuera de ella. Estos valores se transcriben a continuación:

**Integridad:** Somos honestos, éticos y transparentes en nuestras relaciones con proveedores, clientes y colaboradores.

Somos coherentes entre lo que hacemos, decimos y pensamos.

**Compromiso:** Tenemos un propósito y comprometidos en llevar a nuestros clientes las mejores alternativas de nutrición, cuidando siempre la calidad de nuestro producto y servicios siendo responsable con la comunidad, el medio ambiente y demás organismos

**Trabajo en Equipo:** Creemos que juntos lo hacemos mejor. Combinamos nuestras fortalezas y nos alineamos hacia una visión común. Anteponemos los objetivos grupales a los individuos y trabajamos en relaciones sanas y de cooperación.

**Alegría :**

Nuestra prioridad es el bienestar de nuestros colaboradores y nuestros clientes y proveedores, trabajamos con entusiasmo y pasión ofreciendo lo mejor de nosotros

#### **2.1.4. Organigrama**

El organigrama actualizado de la empresa, muestra de forma general, cinco gerencias claramente definidas: la gerencia comercial, la gerencia financiera, la gerencia de recursos humanos, la gerencia de planta y la gerencia de producción. Adicionalmente, la Presidencia Ejecutiva tiene el soporte del auditor general, el jefe legal y el director ejecutivo.



Gráfico 1 Organigrama Avícola Fernández

### 2.1.5. Cartera de productos/ unidades de negocio

La cartera de productos de Avícola Fernández se categoriza en seis grupos, siendo estos los indicados en la tabla 1:

<b>Categoría</b>	<b>Extensión (longitud)</b>
<b>Pollo</b>	51
<b>Res</b>	125
<b>Pavo</b>	27
<b>Cerdo</b>	84
<b>Embutidos</b>	76
<b>Ahumados</b>	21

Tabla 1 categorías de productos de la empresa



### **2.1.6. Cadena de valor**

Dentro de su infraestructura, Corporación Fernández cuenta con una planta de proceso de alimentos, incubadora, granjas de pollo, cerdo y pavo, *feedlot*, diez locales comerciales y un centro de distribución. La administración del talento humano cuenta con Universidad de la carne, plan anual de capacitación, estrategias de reconocimiento, estrategia de inducción y su desarrollo tecnológico lo maneja con *PanaceaSoft* y medios digitales. La cadena de valor se resume de la siguiente manera:

Logística de entrada : Planta aprobada por el Ministerio de Medio Ambiente.

Operación: Planta de proceso con certificaciones ISO; HACCP, selección y clasificación en faenas de pollo, pavo, cerdo y res, empaquetado de productos

Se define normas ISO como normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en varios ámbitos, de esa manera brindar un respaldo tanto a los proveedores como al consumidor final (Isotools, 2015).

HACCP, es el sistema de control de calidad que sirve en cada proceso para controlar, reducir y eliminar las amenazas que afecten la inocuidad de los alimentos (STD, 2009).

Logística de salida: Recepción y almacenamiento de producto terminado, logística tercerizada con cadena de frío.

Comercialización y ventas: Reuniones de equipo para fijar metas, visita mínima de 20 clientes diarios, 11 supermercados y 2 centros de distribución.

Servicios posventa: Atención al cliente, gestión de novedades

### **2.2. Microentorno: ANALISIS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Se realizó un análisis de la industria para de esta manera conocer el nivel de competencia que conlleve al planteamiento de estrategias.

### 2.2.1. Poder de negociación de compradores o clientes

En esta industria el comprador tiene el poder de negociación y decisión si elige calidad o solo se enfoca en precio y acepta la compra de productos que no están bajo altos estándares de calidad.

### 2.2.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El poder que tienen los proveedores en esta industria es bajo, debido a que el país no está tecnificado en el área, lo que hace que el ganado se alimente con pasto; se usan insumos agrícolas para que las tierras tengan los nutrientes adecuados.

### 2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Uno de los factores que hay que resaltar es la inversión alta y el tiempo de aproximado de 4 años para desarrollar un proyecto *feedlot*, por lo que es complicado ingresar a este tipo de industria.

### 2.2.4. Amenaza de nuevos sustitutos

Los sustitutos directos son los diferentes tipos de proteínas como pollo, cerdo, pavo, cordero, borrego, mariscos.

### 2.2.5. Rivalidad entre competidores

Se realizó un análisis de la competencia de la industria cárnica en la ciudad de Guayaquil basada en el gráfico a continuación:



Gráfico 2 Rivalidad entre competidores

Corporación Fernández tiene como competidores directos

- La Española
- Supermaxi-Megamaxi
- Del Portal
- Mi Comisariato
- La Vienes

<input type="checkbox"/> <b>ANÁLISIS DE COMPETENCIA: DE RES</b>
---

Se realizó un análisis en los supermercados de nivel medio-típico y medio-alto para de esta manera, rescatar información tanto en presentaciones como en precios. La tabla 2 muestra los distintos tipos de producto y la oferta de cada uno de ellos.

PRODUCTO	LA ESPAÑOLA	SUPERMAXI	MI COMISARIATO	DEL PORTAL
ASADO DE TIRA C/E IMPORTADO	X			
BIFE DE CHORIZO	X		X	X
CHULETA DE BRAZO	X			
CHURRASCO RES		X		
COLITA DE CUADRIL	X			
COSTILLA DE RES	X	X		
ENTRAÑA NACIONAL	X			
FALDA DORADA	X			X
FLANK STEAK IMPORTADO	X			
HAMBURGUESA ANGUS	X			
HAMBURGUESA ANGUS CHEDD.	X			
LOMO DE FALDA /ASADO		X		
LOMO DE FALDA DE ASADO		X		X
LOMO FINO	X			X
MATAMBRE DE RES	X			
MINI HAMBURGUESA ANGUS	X			
MOLLEJA DE RES	X			
NALGA DE ADENTRO		X		
NEW YORK STEAK (BIFE ANGUS)	X			X
PAJARILLA CON GRASA		X		
PICAÑA GRANEL Y EMPACADO	X			
PICAÑA IMPORTADA	X	X		X
PULPA DE BRAZO	X			
PULPA PARA BISTEC	X			
PULPA Y PAJARILLA FILETEAD.	X			X
RIB EYE	X	X		
RIB EYE BIFE ANCHO SELECTO	X			
RIB EYE CORTE SELECTO	X			
SALON CON GRASA	X	X		
TAPA DE CUADRIL		X		
T-BONE	X	X		X
T-BONE GRANEL	X			

<b>TOMAHAWK CORTE SELECTO</b>	X			X
<b>TOMAHOUK</b>	X			
<b>VACIO PARRILLERO</b>	X			

Tabla 2 Análisis de competencia por tipo de producto

Adicionalmente, se muestran los precios por producto de tal forma que se logren determinar precios referenciales y competitivos dentro del mercado local.

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
<b>COLITA DE CUADRIL</b>	\$15.41
<b>MATAMBRE DE RES</b>	\$8.80
<b>TOMAHAWK CORTE SELECTO</b>	\$17.61
<b>SALON CON GRASA</b>	\$7.69
<b>RIB EYE BIFE ANCHO SELECTO</b>	\$17.61
<b>RIB EYE CORTE SELECTO</b>	\$17.66
<b>PICANA IMPORTADA</b>	\$39.66
<b>FLANK STEAK IMPORTADO</b>	\$44.80
<b>TOMAHOUK</b>	\$19.00
<b>PICANA GRANEL Y EMPACADO</b>	\$15.32
<b>T-BONE GRANEL</b>	\$15.41
<b>CHULETA DE BRAZO</b>	\$8.13
<b>ASADO DE TIRA C/HUESO IMPORTADO</b>	\$34.15
<b>NEW YORK STEAK (BIFE ANGUS)</b>	\$44.07
<b>ENTRAÑA NACIONAL</b>	\$10.56
<b>HAMBURGUESA ANGUS</b>	\$19.82
<b>HAMBURGUESA ANGUS CHEDDAR</b>	\$9.99 UND
<b>MINI HAMBURGUESA ANGUS</b>	\$6.99 UND
<b>MOLLEJA DE RES</b>	\$15.32

Tabla 3 Index Price La Española

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO KL</b>
NALGA DE ADENTRO GOURMAND	\$10.74
LOMO FALDA ASADO GOURMAND	\$12.11
LOMO DE FALDA DE ASADO	\$10.81
LOMO DE FALDA DE ASADO SIN GRAS	\$13.91
SALON GOURMAND	\$10.12
PICAÑA	\$14.35
BIFE DE CHORIZO	\$13.94
BIFE ANCHO GUAMAND	\$14.83
PAJARILLA CON GRASA	\$9.82
CHURRASCO	\$5.89
TAPA DE CUADRIL GOURMAND	\$16.18
RIB EYE BANDEJA	\$5.78
T-BONE STEAK BANDEJA	\$10.27
PUNTA DE CADERA-PAJARILLAS	\$10.12
PULPA NEGRA SIN GRASA	\$9.35
RODAJITAS STEAK	\$3.92
COSTILLA	\$3.52
LOMO FINO SIN GRASA	\$19.65
LOMO DE AGUJA	\$6.44
PULPA NEGRA CON GRASA	\$6.54
PULPA NEGRA	\$9.35
COSTILLAR	\$3.52

Tabla 4 Index Price Supermaxi-Megamaxi

### 2.2.6. Identificación de competidores

La Española y Del Portal son las compañías que compiten directamente con Corporación Fernández. La Española posee 5 locales en la ciudad de Guayaquil en el norte y sur de la ciudad mientras que Del Portal posee 3 locales en la ciudad de Guayaquil en el norte de la ciudad.

## 2.3. Macroentorno: Análisis P.E.S.T.A

### 2.3.1. Político

- El gobierno realizó una alianza entre el Ministerio Ecuatoriano y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) de Argentina, que tiene como objetivo generar valor a la cadena productiva de carne enfocados en tres puntos:
  - i. Sustentabilidad sanitaria
  - ii. Sustentabilidad ambiental
  - iii. Sustentabilidad económica

- El Ministerio de Industrias y Productividad Durante desarrollo un nuevo proyecto de Ley para el Fortalecimiento Nacional de la Cadena de Valor de Cárnicos, la cual no se había realizado cambios desde 1964.

### **2.3.2. Económico**

- En el 2016 el gobierno realizó una inversión de \$22,500 millones para el sector ganadero para apoyar a la cadena productiva y de esta manera incentivar la producción de carne; de acuerdo con el Instituto de Estudios Económicos y Negociaciones Internacionales de la Sociedad Rural Argentina (SRA), este sector aportará al incremento del 39% con un total de \$58.000 millones.
- De acuerdo con el informe de la *Rural de la actividad Ganadera* se invirtió \$3.446 millones en insumos y sanidad y \$2576 millones en financiamiento y para la obtención de bienes hasta \$1.075 millones.
- El gobierno invirtió \$45 millones en erradicar el problema de fiebre aftosa con vacunación que sufrió el país desde hace décadas.

### **2.3.3. Social**

- Una de las acciones que realizó el Ministerio de Industrias y Productividad, fue implementar normas de higiene para el proceso de sacrificio y faenamiento y cadena de frío adecuada de esta manera velar por la salud y evitar contaminación en el producto final y este apto para el consumidor.
- El Ministerio de Industrias y Productividad, realizó un operativo el cual de manera estratégica eliminó camales y mataderos clandestinos.

### **2.3.4. Tecnológico**

- La empresa Implementó tecnificación en la crianza de ganado por medio de estabulado, el mismo que se denomina *feedlot*.

## 2.4. FODA estratégico:

Se realizó el levantamiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Corporación Fernández

DEBLIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Débil proceso de logística y despacho (primario y secundario, incluido toma de pesos).</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de información del mercado (estudios e investigaciones).</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de herramientas tecnológicas para generación de información y reportes consolidados en todas las áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Calidad superior en producción.</li> <li><input type="checkbox"/> Cadena integrada de valor desde granjas hasta el consumidor final, lo cual permite gestión y control de etapas.</li> <li><input type="checkbox"/> Certificaciones de mejora continua e inocuidad en la planta (HACCP).</li> <li><input type="checkbox"/> Perfil del equipo de liderazgo comercial es alto y experimentado.</li> <li><input type="checkbox"/> Formulación y producción propia del alimento balanceado.</li> <li><input type="checkbox"/> Feedlot - Producción propia de línea premium de reses.</li> <li><input type="checkbox"/> Ubicación de locales en sitios de alta densidad poblacional en Guayaquil.</li> <li><input type="checkbox"/> Comercialización y logística a nivel local y nacional</li> <li><input type="checkbox"/> Venta core de cárnicos genera ventas de categorías relacionadas.</li> <li><input type="checkbox"/> Rigurosos y continuos controles de calidad en localidades comerciales.</li> <li><input type="checkbox"/> Cultura de emprendimiento y agilidad comercial.</li> <li><input type="checkbox"/> Proceso de producción de cerdos, reses en términos de genética, tasa de conversión y rendimiento.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Penetración de los competidores en canal Horecas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Aportar a la matriz productiva del país exportando productos cárnicos a países vecinos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Penetración de los competidores a nivel nacional.</li> <li><input type="checkbox"/> Incremento de importaciones de productos cárnicos.</li> <li><input type="checkbox"/> Cambios en las tasas arancelarias</li> <li><input type="checkbox"/> Incremento en el precio de soya.</li> <li><input type="checkbox"/> Ingreso de productos cárnicos de contrabando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Desarrollo de servicio a domicilio (retail).</li> <li><input type="checkbox"/> Sector ganadero sin explotar</li> <li><input type="checkbox"/> Cubrir la demanda de importaciones que se realiza desde Uruguay en productos cárnicos</li> <li><input type="checkbox"/> Agilidad de respuesta en clientes internos y externos mediante el uso de herramientas tecnológicas</li> <li><input type="checkbox"/> El consumidor final busca una experiencia de compra superior en retail especializado.</li> <li><input type="checkbox"/> Captar nuevos consumidores de nivel B-C con mayor capacidad adquisitiva.</li> <li><input type="checkbox"/> Aumentar la participación a nivel nacional mediante la apertura de nuevos locales.</li> </ul>

Tabla 5 Matriz FODA

### **2.4.1. Conclusiones análisis F.O.D.A.**

De acuerdo con el análisis F.O.D.A., para lograr los objetivos planteados de Corporación Fernández es importante implementar nueva tecnología para disminuir el proceso operativo. Se realizó el análisis interno positivo como son fortalezas las cuales las Corporación tiene un porcentaje alto que es de gran beneficio para el cumplimiento del objetivo de la Organización, por otro lado, las debilidades que son internas negativas se encontró un porcentaje menor las cuales es necesarios tomar medidas a corto plazo.

En base al análisis del ambiente externo positivo son altas, debido a que el sector ganadero no ha sido explotado las oportunidades incrementan logrando ser uno de los exportadores de productos cárnicos y cubrir las expectativas del consumidor nacional como internacional, dentro del ambiente externo negativo es el contrabando de productos cárnicos que ingresan por países vecinos a menor precio que el nacional, incrementos de aranceles en insumos para la preparación del balanceado para reses, apertura de cupos de importación de productos cárnicos son uno de los factores que puedan afectar al crecimiento.

Se puede concluir que Corporación Fernández, gracias a su cadena integrada es una compañía solididad con oportunidad de creciente nacional e internacional.

## **3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Dentro de este apartado se levanta un análisis de las principales HORECAS de la ciudad de Guayaquil clasificadas de la siguiente manera:

- Hoteles categoría A
- Restaurantes categoría A
- Catering categoría A

Se desarrolla un nuevo canal en el cual se debe lograr los niveles de satisfacción enfocados a un sistema cultural y nicho de mercado nivel media-alto que son los principales consumidores de este canal y el análisis de la capacidad de respuesta de calidad y abastecimiento ante las exigencias del mercado.



Los puntos que se destacan son:

### **Satisfacción**

La implementación de procesos de calidad que garantiza la suavidad, color, textura, jugosidad y sabor para satisfacer al consumidor que es tan exigente.

*Diferenciadores y cualidades del producto*

### **Maduración**

Gracias a la alimentación controlada en nuestro *feedlot*, una vez realizada la faena, las carnes pasan al siguiente proceso, la maduración con un tiempo prudencial de 10 a 15 días, dando como resultado la suavidad, textura y sabor de los cortes con reses seleccionadas de razas Angus y Brangus.

### **Sabor**

Dentro de las cualidades que deben tener los cortes para satisfacer la necesidad del consumidor, que se caracteriza por la cobertura de grasa está relacionada a un mejor sabor, jugosidad y suavidad.

### **Calidad**

El proceso implementado por corporación Fernández garantiza la mejor calidad del producto final logrando crear una experiencia superior para el cliente final.

## **3.1. Objetivos de la investigación**

### **3.1.1. Objetivo General**

Analizar el consumo de cortes finos de carne de res en el canal de horecas en Guayaquil.

### **3.1.2. Objetivo Específicos**

- Levantar una base de datos del mercado de horecas.

- Establecer cantidad en kilos del consumo de cortes finos en el mercado de horecas.
- Analizar las preferencias en calidad, precio y presentación del producto.

### **3.2. Métodos investigación**

#### ***3.2.1. Tipo de Investigación***

Debido a que el tamaño de mercado es reducido se procedió a realizar investigación exploratoria para encontrar información a profundidad relevante, relacionada a las exigencias de mercado, sus gustos y preferencias.

#### **3.2.2. Fuentes de Información e instrumentos investigativos**

- Con la base del levantamiento de Horecas de la ciudad de Guayaquil se realizó un sondeo para conocer las necesidades y la situación actual del proceso de compra de cortes finos de res.
- Adicionalmente se realizaron entrevistas al personal de compras y chef de diferentes HORECAS.
- Se realizó entrevistas y encuestas a los asistentes del evento de degustación de cortes finos de esa manera poder conocer su necesidad.
- Se obtuvo además a través de fuente secundaria, datos relacionados a HORECAS para determinar el mercado potencial al que puede dirigirse el producto.
- 

### **3.3. Diseño de entrevista**

Se realizaron entrevistas a las principales Horecas de la ciudad de Guayaquil para conocer sus necesidades en cuanto a su proveedor actual de cortes finos de res, conocer su frecuencia de comprar, las políticas para la elección de proveedor y de los productos.

### **3.4. Presentación y análisis de resultados**

Se realizó una entrevista a los Chef y propietarios de una muestra de 30 restaurantes, de quienes se obtuvo la siguiente información sobre las ventajas y

desventajas de las siguientes variables como: producto, calidad, precio, abastecimiento e inventario. Los resultados se exponen en la tabla 5.

<b>RESULTADOS DE ENTREVISTA</b>		
	<b>PROS</b>	<b>CONTRAS</b>
<b>PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Variedad de diferentes cortes. Tiempo de maduración de 12 días.</li> <li><input type="checkbox"/> Posee alto nivel de marmoleo. Empaque al vacío que hace que el producto se mantenga de manera adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Debido al tiempo de 12 días de maduración, si el cliente tiene un pedido imprevisto el tiempo no hay capacidad de reacción.</li> </ul>
<b>CALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Respaldo de estándares de calidad como BPM y HCCP.</li> <li><input type="checkbox"/> Cadena de frío desde el embarque hasta la entrega.</li> <li><input type="checkbox"/> Control en la trazabilidad del producto.</li> <li><input type="checkbox"/> Entrega de certificados de calidad por cada despacho</li> <li><input type="checkbox"/> Respaldo de estándares de calidad como BPM y HCCP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Se debe capacitar al cliente en el manejo adecuado del producto para que no rompa la cadena de frío</li> </ul>
<b>PRECIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Precio dentro de valor del mercado Opción de compra dentro del retail al mismo precio de la negociación.</li> <li><input type="checkbox"/> Precios estables por 2 meses consecutivos</li> </ul>	
<b>ABASTECIMIENTO/ LOGISTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Frecuencia de entrega hasta 3 veces por semana. Camiones equipados con termoking.</li> <li><input type="checkbox"/> Entrega en bodegas del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tiempo de espera en descarga. Horarios de entrega, debido a que todos desean que las entregas sean a primeras horas de la mañana, existe flexibilidad de negociación.</li> <li><input type="checkbox"/> Poca capacidad de almacenamiento por parte del cliente que no afecte la cadena de frío.</li> </ul>

Tabla 6 Resultado de entrevistas a chefs y propietarios de HORECAS

### 3.5.1 Distribución de la categoría HORECAS

Se realizó un censo de los diferentes restaurantes, hoteles y catering en la ciudad de Guayaquil con un levantamiento por categorías A, B y C, siendo A categoría nivel socioeconómico alto, B nivel socioeconómico medio y C nivel socioeconómico bajo.

Para llevar a cabo dicho levantamiento de información, se acudió a 84 hoteles de las diferentes categorías, teniendo como resultado que el 13% pertenece a categoría A, el 30 % categoría B y el 57% categoría C.

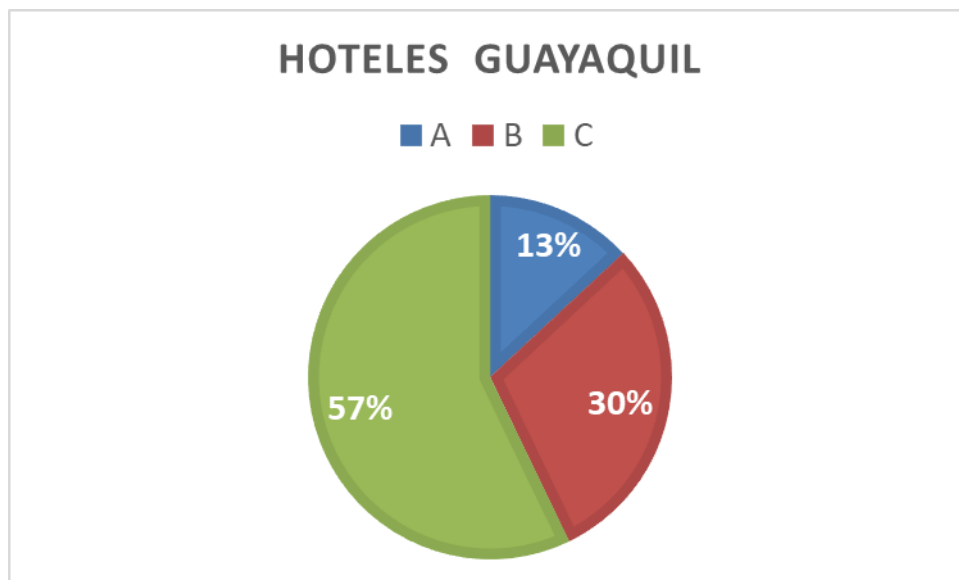


Gráfico 3 Hoteles de Guayaquil

El total de restaurantes fue una muestra de 304 restaurantes en diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil, dando como resultado que el 12% pertenece a la Categoría A, el 22% a la categoría B y el 67% a la categoría C.

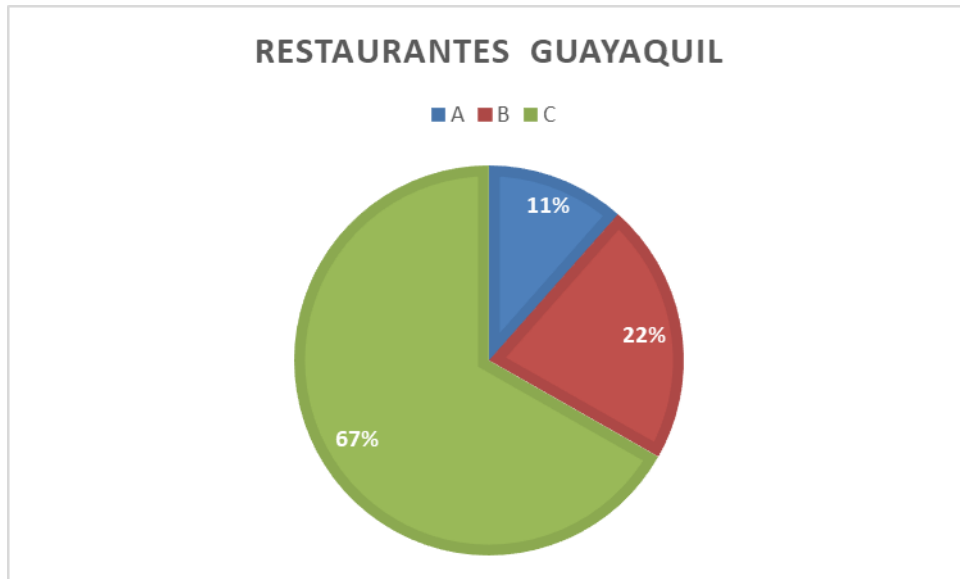


Gráfico 4 Restaurantes de Guayaquil

Dentro del levantamiento de catering fue un total de 70 dando como resultado que el 10% pertenece a la Categoría A, el 11% a la categoría B y el 79% a la categoría C.

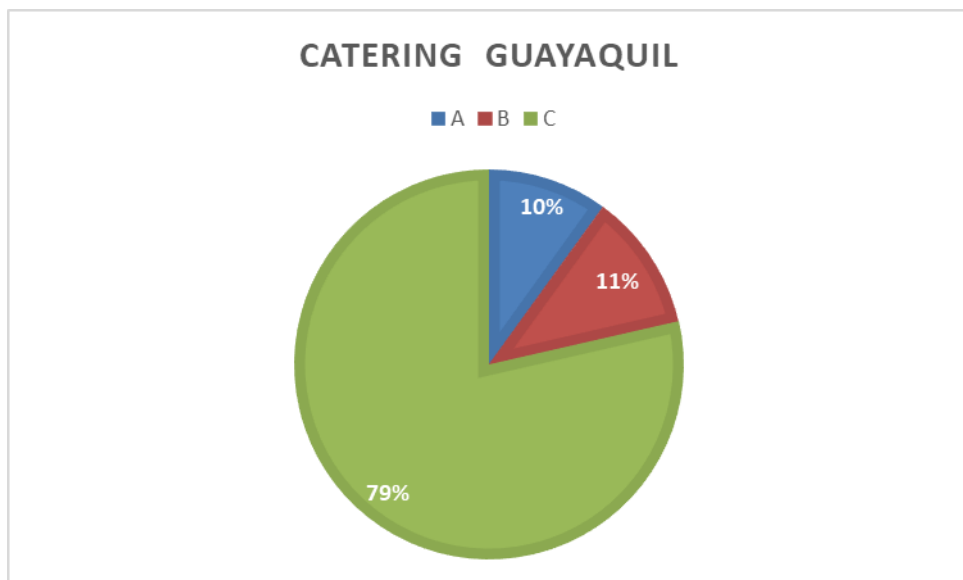


Gráfico 5 Catering de Guayaquil

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
HOTELES	13%	30%	57%
RESTAURANTS	12%	22%	67%
CATERING	10%	11%	79%

Tabla 7 Datos por Categoría

### 3.5. Conclusiones

Como hallazgos clave de la investigación realizada, se puede notar que dentro del universo de HORECAS la categoría a la que se llegará es la categoría A, siendo la de menor porcentaje, pero no menos importante debido a que es el segmento mercado el cual tienen un consumo frecuente de cortes finos de carne y son los que están dispuestos a pagar por calidad.

## 4. PROPUESTA: ESTRATEGIAS Y ACCIONES

### 4.1. Objetivos del plan de Marketing

Dentro de los objetivos del plan de marketing para la introducción de cortes finos para el mercado horecas en la ciudad de Guayaquil tenemos:

- Aumentar la participación de mercado en un 5.5% en el canal de Horecas en la ciudad de Guayaquil en el primer año de implementación expresado de la siguiente manera:

<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
\$ 550,947	\$ 581,249	\$ 613,217	\$ 646,944	\$ 682,526

- Crecimiento en el volumen de ventas en la línea de cortes finos en un 6 % adicional mensual en el primer año de ejecutado el plan.

### 4.2. Ventaja competitiva

- Cuenta con cadena de valor integrada, es decir desde la crianza hasta la comercialización.

- Posee calidad respalda en procesos por medio de BPM, HACCP.
- Tiene distribución y logística en todo Guayaquil.
- Posee cadena de frío desde el inicio hasta la entrega del producto.

### 4.3. Posicionamiento

#### 4.3.1. Posicionamiento del producto por atributo

Actualmente la empresa posee toros de Raza Brangus, la cual de acuerdo con la alimentación establecida adquiere características que hacen que el producto sea de calidad.

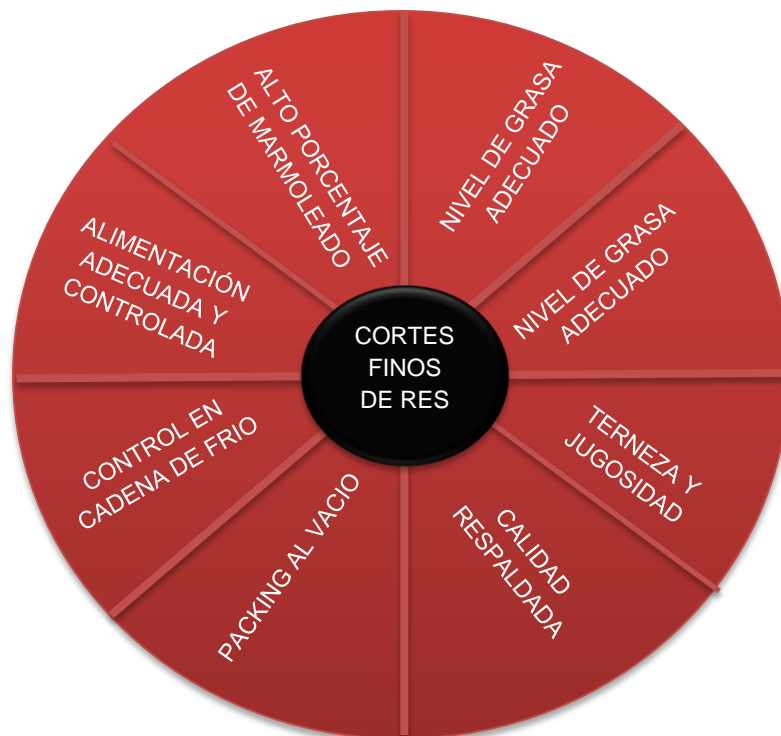


Gráfico 6 Atributos de cortes finos



Dentro del valor agregado del producto frente a la competencia del mercado, los cortes finos que se producen son de reses de razas alimentadas de manera adecuada con todos los nutrientes y que el producto final tenga como resultado el nivel de grasa, sabor, maduración y marmoleado adecuado.

#### 4.4. Segmentación de mercado

Se realizó la segmentación de mercado para así implementar la estrategia comercial diferenciada, identificar sus necesidades y comportamientos de acuerdo con cada segmento y adaptar nuestro producto a sus preferencias, por lo cual se definen los grupos objetivos de la siguiente manera:



Gráfico 7 Segmentación

#### 4.4.1. Producto: categorías, marca, empaque, etiquetas

El objetivo es dar a conocer la imagen y que son productos madurados.

**Res Premium:** Objetivo dar a conocer los tipos de cortes por su nombre y refrescar la imagen con fotos especialmente producidas para cada tipo de corte. Premium son los cortes especializados como un T-Bone, Tomahawk, Tiras de asado, Picaña, Bife de Chorizo, cortes especiales madurados.

**Empaque:** Es un empaque al vacío el cual asegura la calidad y trazabilidad del producto.



Gráfico 8 Premium T-BONE (Izq.); Premium TOMAHAWK (Der.)



Gráfico 9 Premium Colita de cuadril (Izq.); Premium RIB EYE (Der)

7 X 15.6 cm



Gráfico 10 Premium Steak de Bife (Izq.); Premium Rib Eye S/Hueso (Der.)

<b>RES PREMIUN</b>
<b>Lomo Fino EV Premium</b>
<b>Rib Eye Bandeja Premium</b>
<b>Rib Eye con Hueso EV Premium</b>
<b>Bife de Chorizo EV Premium</b>
<b>Steak de Bife Band. Premium</b>
<b>Cuadril EV Premium</b>
<b>Colita de Cuadril EV Premium</b>
<b>Picaña EV Premium</b>
<b>T- bone 2 cms EV Premium</b>
<b>Entraña EV Premium</b>
<b>Tiras de Asado EV Premium</b>
<b>Tomahawk EV Premium</b>
<b>Ossobuco EV Premium</b>

Tabla 8 Res Premium

**Res Madurada:** la línea de res madurada como: el lomo de asado y la pajarilla, tendrán una nueva etiqueta que busca educar y comunicar al consumidor que ese producto es un producto madurado lo que significa mucho más suave y con mucho más sabor.

**Empaque:** Es un empaque al vacío que asegura la calidad y trazabilidad del producto.



Gráfico 11 Madurado Pajarilla (Izq.); Madurado Pulpa Larga (Der.)



Gráfico 12 Madurado Lomo de Asado (Izq.); Madurado Salon (Der.)



Gráfico 13 Madurado Pulpa Blanca (Izq.); Madurado Prieta (Der.)



Gráfico 14 Madurado Beef Steak; Falda Dorada; Medallom de salon

<b>RES MADURADA</b>
<b>Lomo Asado de Res EV Madurado</b>
<b>Pulpa Prieta de Res EV Madurado</b>
<b>Pulpa Blanca de Res EV Madurado</b>
<b>Pajarilla de Res EV Madurado</b>
<b>Beef Steak de Res Band. Madurado</b>
<b>Pulpa Larga de Res EV Madurado</b>
<b>Salón de Res EV Madurado</b>
<b>Medallón de Salón de Res Band. Madurado</b>
<b>Falda Dorada de Res Band. Madurado</b>
<b>Matambre de Res EV Madurado</b>

Tabla 9 Res Madura

#### 4.4.2. Tabla de precios

La estrategia de precios se basará de acuerdo al volumen en kilos y frecuencia de compra.

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>		
		<b>LIBRAS</b>	<b>KILOS</b>
	<b>RES</b>		
4491	<b>LOMO FINO E/NEGRO E/VACIO</b>	<b>\$ 8.84</b>	<b>\$ 19.50</b>
234	<b>LOMO DE FALDA CON GRASA</b>	<b>\$ 7.48</b>	<b>\$ 16.50</b>
4496	<b>BIFE DE CHORIZO E/NEGRO E/VACIO</b>	<b>\$ 8.84</b>	<b>\$ 19.50</b>
4508	<b>COLITA DE CUADRIL E/NEGRO E/VACIO</b>	<b>\$ 5.80</b>	<b>\$ 12.80</b>
4520	<b>PICANA E/NEGRO E/VACIO</b>	<b>\$ 8.16</b>	<b>\$ 18.00</b>
4532	<b>OSOBUCO E/NEGRA E/VACIO</b>	<b>\$ 2.79</b>	<b>\$ 6.15</b>
4493	<b>RIB EYE E/NEGRA BANDEJA</b>	<b>\$ 9.30</b>	<b>\$ 20.50</b>
4522	<b>T-BONE 1. CM E/NEGRA E/VACIO</b>	<b>\$ 8.84</b>	<b>\$ 19.50</b>
4521	<b>T-BONE 2. CM E/NEGRA E/VACIO</b>	<b>\$ 8.84</b>	<b>\$ 19.50</b>
4526	<b>TIRAS DE ASADO E/NEGRA BANDEJA</b>	<b>\$ 3.40</b>	<b>\$ 7.50</b>
4531	<b>TOMAHAWK STEAK E/NEGRA E/VACIO</b>	<b>\$ 8.28</b>	<b>\$ 18.25</b>

Tabla 10 Precios de Cortes

#### 4.4.3. Distribución

Para el canal HORECA la distribución es una base fundamental como: tiempos de entrega, frecuencia de entrega, capacidad de reacción y mantener cadena de frío adecuada.

Canal directo: se entregan directamente sin necesidad de un intermediario

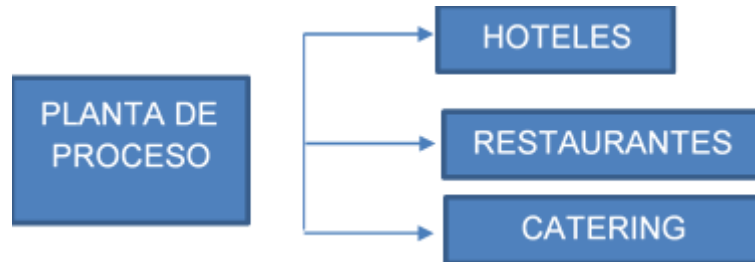


Gráfico 15 Canal de Distribución

Análisis de las necesidades del servicio al canal de HORECAS

#### Producto

- Tiempo de vida útil: El tiempo de vida útil que el producto tiene desde la entrega hasta el proceso de producción.
- Presentación del producto: empaque en raciones de acuerdo con la necesidad.
- Tipo de empaque: que permita el correcto almacenamiento y trazabilidad del producto.

#### Logística

- Horarios: Cumplimiento en los horarios de entrega
- Cadena de frío: manejo adecuado de temperatura de camión
- Estiba: orden adecuado por tipo de producto

#### 4.4.4. Promoción

Fuerza de ventas: se deberá contratar a dos ejecutivos que realicen la gestión de ventas y visitas a los clientes bajo un cumplimiento de presupuesto asignado por la línea de productos que es manejado directamente por el jefe de ventas. Estos ejecutivos se registran como vendedores de Guayaquil asignados por zona geográfica dividiendo la ciudad en norte y sur. El reclutamiento empezará en octubre del 2018 para ser contratado en noviembre, con su respectiva inducción durante el mes de diciembre, de tal forma que puedan integrarse de manera definitiva a inicios del año 2019.

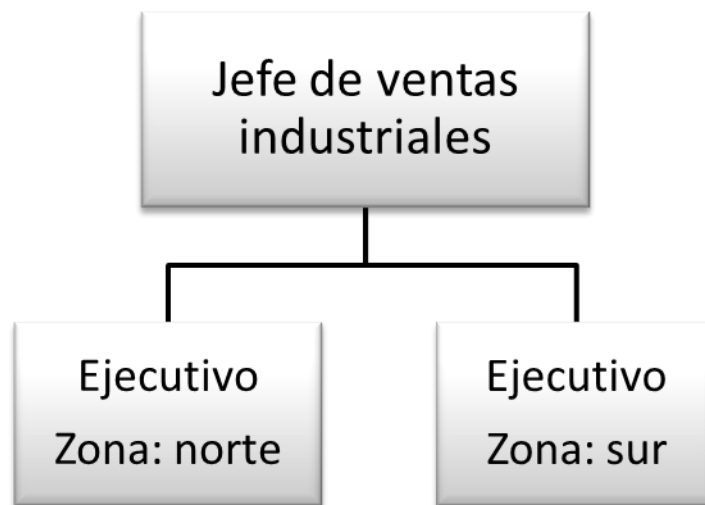


Gráfico 16 Organigrama de ventas

#### **4.4.5. Estrategias de lanzamiento:**

##### **4.4.5.1. Plan de lanzamiento**

Se realizará una degustación en la cual se invitará a los restaurantes categoría A para que puedan conocer nuestros cortes y la calidad del producto, el mismo que se lo harán en 2 días por un lapso de 3 meses de enero a marzo 2019.



<b>PRESUPUESTO PARA DEGUSTACIÓN DE CORTES FINOS</b>				
<b>Por 3 meses</b>				
<b>DIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE TRABAJO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
Personal				
1	Promotora durante 3 horas diarias	1	\$ 65.00	\$ 130.00
2	Contratación de Chef	1	\$ 400.00	\$ 800.00
2	Productor para supervisión de evento	1	\$ 75.00	\$ 150.00
				<b>\$ 1,080.00</b>
Actividad				
2	Alquiler de local	1	\$ 800.00	\$ 1,600.00
2	Alquiler de parrilla	1	\$ 100.00	\$ 200.00
2	Alquiler de mesa	1	\$ 3.00	\$ 6.00
2	Alquiler de Tv	1	\$ 80.00	\$ 160.00
2	Alquiler de vitrina refrigerada	1	\$ 120.00	\$ 240.00
2	Alquiler de carpas	1	\$ 50.00	\$ 100.00
				<b>\$ 2,306.00</b>
Logística				
	Montaje y desmontaje y traslados de materiales	1	\$ 600.00	\$ 600.00
				<b>\$ 600.00</b>
		<b>Subtotal</b>		<b>\$ 3,986.00</b>
		<b>Fee 12%</b>		<b>\$ 478.32</b>
		<b>Subtotal</b>		<b>\$ 4,464.32</b>
		<b>IVA 12%</b>		<b>\$ 535.72</b>
		<b>Total, por 2 días</b>		<b>\$ 5,000.04</b>
		<b>Total, por 3 meses</b>		<b>\$ 15,000.12</b>

Tabla 11 Presupuesto de degustación

#### 4.4.6. Alianzas Estratégicas

Se realizará una alianza estratégica con la línea de negocio de la Fabril SERVEI el mismo que tiene como objetivo comercializar y brindar soluciones integrales al canal de Horecas

##### **Alianzas con escuelas de gastronomía**

- Se propone realizar visitas a planta para conocer el proceso de res para la materia de carnicería, como prácticas para los estudiantes
- Charlas para los alumnos en trazabilidad de producto

- Entregar producto para practicas dentro de la escuela con un presupuesto de \$100 mensual

#### **4.4.7. Relaciones públicas:**

1. Envió de regalos a Influencers (Chef reconocidos)
2. Presencia en redes sociales
3. Degustaciones 2 veces por 3 meses consecutivos, en el cual un Chef va a interactuar con los invitados dándoles a conocer el producto y haciendo un periodo de preguntas y respuestas

## **5. ANÁLISIS FINANCIERO/ PRESUPUESTO**

En el análisis financiero del presente proyecto, se consideró solo la línea de cortes finos la cual está dirigido al canal de Horecas en Guayaquil.

Se realizará una inversión para una campaña de degustación por 3 meses en el primer año, de esta manera poder dar a conocer la línea de cortes finos de res al canal de Horecas.

En las ventas efectuadas se estimó un crecimiento en el primer año 2017 del 5.5% anual con ventas de \$550,947, 2018 con \$581,249, 2019 con \$613,217, 2020 con \$646,944 y el 2021 con un aporte de \$682,526.

Así mismo, se analizó el comportamiento del marketing ROI en los dos primeros meses ha sido estable con el 5.68%, en el cuarto mes un aporte del 10.91% y el quinto mes 11.09%, a partir del mes de Julio se incrementa el presupuesto de degustación para realizar activaciones con el canal, y por consiguiente incrementar el número de clientes y ventas.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO													
2019													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Ventas	\$ 41,040	\$ 41,040	\$ 43,205	\$ 45,215	\$ 45,800	\$ 46,000	\$ 47,000	\$ 47,795	\$ 43,500	\$ 44,100	\$ 43,000	\$ 63,251	\$ 550,947
Costo de ventas	-\$ 5,300	-\$ 5,300	-\$ 5,300	-\$ 5,300	-\$ 5,300	-\$ 5,530	-\$ 5,530	-\$ 5,530	-\$ 5,695	-\$ 5,695	-\$ 5,695	-\$ 5,890	-\$ 66,065
Utilidad bruta	\$ 35,740	\$ 35,740	\$ 37,905	\$ 39,915	\$ 40,500	\$ 40,470	\$ 41,470	\$ 42,265	\$ 37,805	\$ 38,405	\$ 37,305	\$ 57,361	\$ 484,882
Gastos Administrativos y ventas	-\$ 1,007	-\$ 1,007	-\$ 1,740	-\$ 1,740	-\$ 1,740	-\$ 1,827	-\$ 1,827	-\$ 1,827	-\$ 2,220	-\$ 2,220	-\$ 2,220	\$ 2,980	-\$ 16,394
<u>Gastos de Publicidad y MKT</u>													
Degustación de cortes finos	-\$ 5,000	-\$ 5,000	-\$ 5,000	-\$ 3,000	-\$ 3,000	-\$ 3,000	-\$ 5,000	-\$ 5,000	-\$ 5,000	-\$ 5,000	-\$ 2,000	-\$ 2,000	-\$ 48,000
Regalos a Influencers	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 250	-\$ 3,000
Producto para practicas	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 100	-\$ 1,200
Depreciación	-\$ 230	-\$ 230	-\$ 230	-\$ 230	-\$ 230	-\$ 230	-\$ 230	-\$ 270	-\$ 270	-\$ 270	-\$ 270	-\$ 270	-\$ 2,960
Utilidad antes de impuestos	\$ 29,154	\$ 29,154	\$ 30,585	\$ 34,595	\$ 35,180	\$ 35,063	\$ 34,063	\$ 34,818	\$ 29,965	\$ 30,565	\$ 32,465	\$ 57,721	\$ 413,327
Impuesto - 22%	\$ 6,414	\$ 6,414	\$ 6,729	\$ 7,611	\$ 7,740	\$ 7,714	\$ 7,494	\$ 7,660	\$ 6,592	\$ 6,724	\$ 7,142	\$ 12,699	\$ 90,932
Utilidad neta	\$ 22,740	\$ 22,740	\$ 23,856	\$ 26,984	\$ 27,440	\$ 27,349	\$ 26,569	\$ 27,158	\$ 23,373	\$ 23,841	\$ 25,323	\$ 45,022	\$ 322,395
Depreciación	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230.00	\$ 230	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 2,960
Flujo de caja	\$ 22,970	\$ 22,970	\$ 24,086	\$ 27,214	\$ 27,670	\$ 27,579	\$ 26,799	\$ 27,428	\$ 23,643	\$ 24,111	\$ 25,593	\$ 45,292	\$ 325,355
MARKETING ROI	5.68	5.68	6.08	10.91	11.09	11.08	6.75	6.90	6.07	6.18	14.87	23.41	8.29

Tabla 12 Flujo de Caja

## **5. Conclusiones / recomendaciones**

### **5.1.1. Conclusiones**

Corporación Fernández tiene una trayectoria de 27 años en el mercado, desde el 2014 inicio el proyecto de producir su propia Res de manera tecnificada con alimentación adecuada, en vista de la necesidad de mercado que existe en el canal de Horecas en Guayaquil, de acuerdo con el análisis realizado se puede concluir que es un canal con una proyección cada vez en crecimiento, en cuando al tipo de producto los cortes finos de res actualmente son demandados y su calidad es muy valorada. Corporación Fernández tiene una ventaja competitiva muy importante como es su cadena de valor integrada, es decir tiene el control desde el proceso de sacrificio hasta el faenamiento y distribución.

Dentro del estudio se pudo rescatar que los Horecas actualmente no poseen un proveedor que respalde la calidad, ni el abasteciendo en esta línea de cortes finos que ellos requieren para ese canal por lo cual se propuso realizar activaciones dirigidos a ellos para dar a conocer el producto por medio de degustaciones mensuales y tener aliados estratégicos como es Servei una unidad de negocio de La Fabril direccionado a este canal, con el cual se va a realizar activaciones, así interactuar con este canal.

### **5.1.2. Recomendaciones**

- Se recomienda realizar activaciones constantes con este canal de Horecas y poder crecer en la línea de cortes finos.
- Se recomienda explorar el mercado de Quito y Cuenca que tienen gran oportunidad y han crecido en gastronomía.
- Una vez que se haya establecido en el mercado nacional es importante explorar el internacional debido a que existe un mercado interesante a nivel internacional de acuerdo con la proyección que realizó la FAO, Estados Unidos, Argentina, Uruguay han disminuido sus *hatos*<sup>6</sup> y el

---

<sup>6</sup> Porción mayor o menor de ganado

incremento en su consumo per cápita, reducción del costo de granos es otra oportunidad para que nuestro país exporte carnes de calidad a estos países.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Caparrós, Martín. (Noviembre de 2015). La Era de La carne . America. Obtenido de [https://elpais.com/elpais/2015/10/30/ciencia/1446220690\\_355590.html](https://elpais.com/elpais/2015/10/30/ciencia/1446220690_355590.html)
- Diario El Comercio. (10 de 2014). Producción local cubre 94% del mercado de carne.
- Diario El Telegrafo. (Enero de 2014). \$ 17 millones en carne para hamburguesas se importan anualmente. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/17-millones-en-carne-para-hamburguesas-se-importan-anualmente>
- Diario El Universo. (septiembre de 2009). *Un mundo de carne*.
- Diario El Universo. (29 de MAYO de 2015). Ecuador recibió certificación de país libre de fiebre aftosa. ECUADOR.
- Diario El Universo. (1 de DICIEMBRE de 2016). Proyecto de 'ganadería inteligente' en siete provincias de Ecuador. QUITO, ECUADOR.
- El Telégrafo. (2014). Ecuador potenciará la industria cárnica. GUAYAQUIL, Ecuador.
- Eurocarne. (Julio de 2016). *La producción mundial de carne en el año 2025 crecerá en* . Obtenido de <http://www.ccpp.com.ar/novedades/la-produccion-mundial-de-carne-en-el-año-2025-crecerá-en-un-16>
- Expreso, D. e. (2017). El sector lechero del país está motivado. *Las exportaciones crecieron en 2016. Volverá la campaña para subir consumo de leche*. Quito. Obtenido de <https://www.expreso.ec/economia/el-sector-lechero-del-pais-esta-motivado-XC1352246>
- FAO. (Noviembre de 2014). *CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS*. Obtenido de [http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/backgr\\_sources.html](http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/backgr_sources.html)
- Isotools. (Marzo de 2015). *Blog de calidad y excelencia*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cuales-su-finalidad/>

- Lideres. (Marzo de 2015). En ocho provincias se concentra el mayor consumo de cárnicos.
- Navarrete, F., García, M., & Guerrero, Y. (2008). *Medieval*. Madrid: Silex.
- OCDE/FAO. (2017). PERSPECTIVAS AGRICOLAS 2017-2026. PARIS.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. (Noviembre de 2014). *Consumo de Carne* . Obtenido de [www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/background.html](http://www.fao.org/ag/againfo/themes/es/meat/background.html)
- Reichholf, J. (1994). *La Aparición del Hombre*. Munich: Crítica.
- Revista Ekos. (Agosto de 2017). SERVEI, impulsa los negocios del canal HORECA. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9466>
- Revista Líderes. (2011). GASTRONOMIA Y CONSUMIDOR.
- STD, G. (2009). *Sistema HACCP*. Obtenido de <https://www.globalstd.com/certificacion/sistema-haccp>
- Telegrafo, D. E. (Marzo de 2016). \$ 45 millones invertidos para erradicar la aftosa. Ecuador. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/fiebreaftosa-conefa-oie>
- TELEGRAFO, E. (2016). \$ 45 millones invertidos para erradicar la aftosa. ECUADOR .
- telegrafo, E. (marzo de 2017). Ecuador exportaría \$ 65 millones de carne de res en 2017.
- Vera, D. (OCTUBRE de 2017). *En el Ecuador hay más de 4 millones de cabezas de ganado vacuno*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/en-el-ecuador-hay-mas-de-4-millones-de-cabezas-de-ganado-vacuno/>