UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

Proceso para la implementación de la planificación de ventas y operaciones S&OP

Proyecto Integrador previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Autor: Mgtr. Eduardo Jaramillo Vintimilla

Director: Juan Manuel Maldonado

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

A mi amada esposa,
Por estos 25 años de matrimonio que han sido un viaje de amor, aprendizajes, batallas y victorias compartidas. Gracias por ser mi compañera incondicional, mi fuerza en los momentos difíciles y mi alegría en los días felices.

Cada página de este trabajo lleva consigo un pedacito de nuestro esfuerzo conjunto, porque sin su apoyo, paciencia y amor constante, este logro no habría sido posible.

Este logro también es suyo, porque siempre estuvo a mi lado, creyendo en mí incluso cuando yo dudaba.

Con todo mi amor, para siempre.

AGRADECIMIENTO

A mis queridos hijos,
Gracias por ser parte fundamental de este logro. Cada uno de ustedes, con su amor, comprensión y apoyo incondicional, han contribuido de maneras únicas e invaluables a este camino.

Su paciencia en los momentos en los que tuve que dedicarme a este trabajo, su ánimo constante y sus palabras de aliento me dieron la fuerza para seguir adelante. Este logro también les pertenece, porque han sido mi inspiración y mi motivo para buscar ser mejor cada día.

Con todo mi amor y gratitud, este esfuerzo también es para ustedes

RESUMEN

Industria de Alimentos La Europea, con más de 80 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, se ha consolidado como una de las principales empresas del sector alimenticio a nivel nacional. Sin embargo, en los últimos dos años enfrentó un deterioro significativo en su margen de utilidad, especialmente en su operación ubicada en la ciudad de Cuenca, donde se encontraban su planta de producción y bodega matriz.

La problemática principal radica en que, a pesar de que los productos generaban un margen bruto del 22-25%, este se reducía al 15-18% luego de los procesos de producción y despacho, llegando incluso a generar pérdidas en ciertos casos. Esta situación evidenció ineficiencias en la cadena de suministro y en la gestión interna de costos y procesos.

El objetivo de esta investigación fue analizar y proponer estrategias para optimizar la ejecución de la cadena de suministro, con el fin de mejorar su eficiencia y asertividad, y así contribuir a una recuperación del margen de utilidad y a mejores resultados financieros.

La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, basada en el análisis de datos operativos y financieros de la empresa. Se aplicaron herramientas de diagnóstico logístico y modelos de equilibrio entre oferta y demanda para identificar oportunidades de mejora en los procesos clave.

Como resultado, se logró incrementar el nivel de servicio en un 4% en comparación con el año 2024, lo que evidenció una mejora en la sincronización entre la producción y la distribución. Además, se identificaron puntos críticos en la cadena de valor que permitieron establecer recomendaciones concretas para la reducción de costos operativos.

En conclusión, la optimización de la cadena de suministro representó una vía efectiva para enfrentar la disminución del margen de utilidad. La implementación de estrategias basadas en datos permitió mejorar la eficiencia operativa y sentar las bases para una gestión más sostenible y rentable en el mediano plazo.

PALABRAS CLAVE

Palabras clave: planificación de ventas, cadena de suministro, gestión de costos, optimización de procesos

ABSTRACT Y KEYWORDS

Industria de Alimentos La Europea, with more than 80 years of experience in the Ecuadorian market, has established itself as one of the leading companies in the food sector nationwide. However, in the last two years, it has faced a significant deterioration in its profit margin, especially in its operation located in the city of Cuenca, where its production plant and main warehouse are located.

The main problem lies in the fact that, although the products generate a gross margin of 22-25%, this is reduced to 15-18% after production and dispatch processes, even generating losses in certain cases. This situation highlighted inefficiencies in the supply chain and in the internal management of costs and processes.

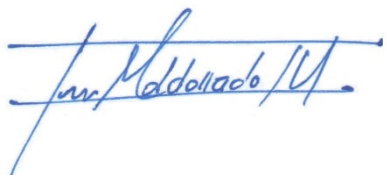
The objective of this research was to analyze and propose strategies to optimize the execution of the supply chain, in order to improve its efficiency and assertiveness, and thus contribute to a recovery of the profit margin and better financial results.

The methodology used was quantitative, based on the analysis of the company's operational and financial data. Logistical diagnostic tools and supply-demand equilibrium models were applied to identify opportunities for improvement in key processes.

As a result, the level of service was increased by 4% compared to 2024, demonstrating an improvement in the synchronization between production and distribution. In addition, critical points in the value chain were identified, allowing for specific recommendations to be made for reducing operating costs.

In conclusion, supply chain optimization was an effective way to address the decline in profit margins. The implementation of data-driven strategies improved operational efficiency and laid the foundation for more sustainable and profitable management in the medium term.

Keywords: sales and operations planning, supply chain, cost management, process optimization



INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DEDICATORIA ..... **ii**
AGRADECIMIENTO iii
RESUMEN ..... **iv**
ABSTRACT Y KEYWORDS ..... **v**
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS ..... **vi**
INTRODUCCIÓN **1**
Estado del Arte 2
Marco Teórico 2
Hipótesis 3
Metodología 3
Alcance y Resultados Esperados 4
Supuestos y Riesgos 4
RECONOCIMIENTO DEL MERCADO **4**
DEFINICIÓN DEL MODELO DE SERVIR **17**
PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE SERVIR **49**
INVESTIGACIÓN DE MERCADO **53**
CONSTRUCCIÓN DE VALOR **63**
CONCLUSIONES DEL PROCESO **71**
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS **72**
ANEXOS **73**

INTRODUCCIÓN

Motivo de la Investigación:

Industria de Alimentos La Europea es una empresa ecuatoriana con más de 80 años de trayectoria en el sector alimenticio, reconocida por su liderazgo en ventas a nivel nacional. A pesar de su posicionamiento en el mercado, en los últimos dos años la compañía enfrentó un deterioro significativo en su margen de utilidad, lo que generó preocupación en la alta dirección. Esta situación motivó la realización de una investigación cuyo propósito fue analizar las causas de dicha disminución y proponer soluciones orientadas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la organización.

Problemática:

El estudio se centró en la operación de la empresa en la ciudad de Cuenca, donde se encontraban su planta de producción y la bodega matriz. Desde esta ubicación se gestionaban los despachos a nivel nacional, en función de los pedidos ingresados por el equipo comercial a través del sistema ERP. Aunque los productos generaban un margen de contribución del 22 al 25 por ciento, este se reducía al 15 al 18 por ciento luego del proceso de producción y despacho, afectando la rentabilidad e incluso generando pérdidas en ciertos casos. Esta problemática evidenció deficiencias en la sincronización de la cadena de suministro, así como en la planificación y ejecución de los procesos logísticos.

La investigación se justificó por la necesidad urgente de identificar oportunidades de mejora en la gestión de la cadena de suministro, con el fin de recuperar la rentabilidad de la empresa y garantizar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Además, el estudio aportó valor al proponer un enfoque basado en la implementación del proceso de **Sales and Operations Planning (S&OP)**, una herramienta estratégica que ha demostrado ser efectiva en la alineación entre la demanda y la capacidad operativa en organizaciones de diversos sectores.

La envergadura del estudio se limitó a la operación logística y de producción de la planta matriz en Cuenca, sin abordar otras áreas funcionales de la empresa ni sus operaciones en otras ciudades. No obstante, los hallazgos obtenidos resultaron representativos y aplicables a nivel corporativo, al tratarse del centro neurálgico de la operación nacional.

Pregunta de Investigación:

En este contexto, se planteó como problema de investigación la siguiente interrogante: ¿Cómo la implementación efectiva del proceso S&OP puede generar mejoras en la sincronización, costos y eficiencia en la cadena de suministro?

Estado del Arte:

En los últimos años, la implementación del proceso de Sales and Operations Planning (S&OP) ha cobrado relevancia en empresas que buscan mejorar la eficiencia de su cadena de suministro. Diversos estudios han demostrado que una correcta planificación integrada entre las áreas de ventas, operaciones y finanzas permite una mejor sincronización entre la oferta y la demanda, reduciendo costos y mejorando el nivel de servicio.

Julca Escudero (2017) desarrolló una investigación en una empresa comercializadora, donde demostró que la implementación del programa S&OP tuvo un impacto positivo en la calidad de los pronósticos, así como en indicadores clave como el nivel de servicio y la valorización del inventario.

De manera similar, Bendezú et al. (2022) propusieron una mejora en la gestión de inventarios en una empresa de cerámicos, basada en S&OP, logrando reducir los sobre stocks y mejorar la eficiencia operativa.

Estos estudios coinciden en que el éxito del S&OP depende de la alineación estratégica entre las áreas involucradas, el uso de herramientas tecnológicas adecuadas y la disponibilidad de información confiable y oportuna. Sin embargo, también se identificaron limitaciones, como la resistencia al cambio organizacional y la falta de madurez en los procesos internos, lo que resalta la necesidad de adaptar el modelo a la realidad de cada empresa.

Marco Teórico:

El proceso de Sales and Operations Planning (S&OP) es una metodología de gestión que busca alinear los planes de ventas con las capacidades operativas de la empresa, a través de un enfoque colaborativo y estructurado. Según Wallace y Stahl (2008), el S&OP permite tomar decisiones informadas que equilibran la demanda con la oferta, mejorando la rentabilidad y el servicio al cliente.

El S&OP se compone de cinco etapas fundamentales: recopilación de datos, planificación de la demanda, planificación de la oferta, conciliación y reunión ejecutiva. Cada una de estas fases requiere la participación de diferentes áreas funcionales, lo que convierte al proceso en una herramienta clave para la integración organizacional.

Desde la perspectiva de la cadena de suministro, el S&OP contribuye a reducir la variabilidad, optimizar los niveles de inventario y mejorar la capacidad de respuesta ante cambios en el mercado. Además, su implementación fortalece la toma de decisiones estratégicas al proporcionar una visión integral del negocio.

En el contexto de la Industria de Alimentos La Europea, el S&OP se presenta como una alternativa viable para enfrentar los desafíos operativos y financieros derivados de la falta de

sincronización entre la producción y la demanda, permitiendo una gestión más eficiente de los recursos y una mejora en los márgenes de utilidad.

A partir de la pregunta de investigación, se definieron los siguientes objetivos:

- **Objetivo general:**
  Evaluar el impacto de la implementación del proceso S&OP en la eficiencia de la cadena de suministro de la Industria de Alimentos La Europea.

- **Objetivos específicos:**

  1. Diagnosticar el estado actual de la cadena de suministro y sus principales ineficiencias.
  2. Analizar el proceso de planificación de la demanda y su alineación con la capacidad operativa.
  3. Proponer un modelo de implementación de S&OP adaptado a la realidad de la empresa.
  4. Medir los resultados obtenidos tras la aplicación del modelo propuesto en términos de nivel de servicio y rentabilidad.

Hipótesis:

“La implementación de S&OP resultará en una mayor eficiencia en la cadena de suministro y una mejora en la gestión de costos y procesos internos”

Metodología:

El proceso para la implementación usará una metodología con enfoque cuantitativo, siguiendo los siguientes pasos:

Paso 1: Conocimiento del mercado y su demanda usando técnicas de Marketing.

Paso 2: Identificación del Modelo de Servir

Paso 3: Planificación de Negocio e Investigación de Mercado

Paso 4: Calculo Financiero

Paso 5: Conciliación de Información

Alcance y Resultados Esperados:

La implementación de un S&OP abarca toda la cadena de suministro, conectándola con la demanda y enlazada con la parte financiera del negocio. Los resultados esperados son alcanzar los objetivos específicos planteados, en un lapso de 10 meses desde el inicio de la implementación.

Supuestos y Riesgos:

Supuestos:

Visibilidad y Comunicación: Los tomadores de decisiones deben conocer el plan producido por S&OP, sus supuestos y prioridades. La coordinación entre áreas es fundamental.

Capacidad de Reacción: Generar una capacidad de reacción alineada al plan de S&OP requiere asegurar que las acciones se ajusten a las prioridades establecidas.

Escenarios y Flexibilidad: Utilizar escenarios para comprender riesgos y oportunidades, identificar acciones de mitigación y equilibrar oferta y demanda.

Riesgos:

Coordinación y Comunicación: La falta de comunicación efectiva entre equipos durante el ciclo de planificación puede afectar la ejecución del proceso.

Complejidad y Cambio Organizacional: Implementar S&OP implica cambios en la cultura y procesos de la empresa, lo que puede generar resistencia y dificultades.

RECONOCIMIENTO DEL MERCADO

MARKETING ESTRATÉGICO

El problema en el Ecuador

Según datos recientes, la desnutrición crónica infantil afecta al 20,1% de los niños menores de 2 años en el país. Sin embargo, es importante mencionar que el índice de desnutrición crónica podría haber aumentado debido a la pandemia de COVID-19, y se estima que podría estar cerca del 30%. Estos datos fueron elaborados por UNICEF Ecuador en 2021, con base a la información oficial disponible en ese momento.

Grupo Pronaca, una empresa comprometida con la responsabilidad social ha contribuido a combatir la desnutrición crónica infantil en Ecuador. En colaboración con Fundación REDNI y Cáritas Ecuador, Pronaca ha implementado en Puembo un programa de apoyo a madres desde la etapa de gestación y se les acompaña hasta que sus hijos cumplan los 1.000 primeros días de vida. Este programa ofrece controles ginecológicos, prenatales y pediátricos,

así como talleres educativos sobre nutrición e higiene de alimentos a 50 madres y sus hijos. Además, estas familias reciben proteína y una canasta de productos del Banco de Alimentos.

Un aporte a la solución del problema

La Europea es una empresa que forma parte del Grupo Pronaca, fabrica y comercializa carnes, embutidos, salsas y enlatados.

Está presente en el mercado por más de 80 años convirtiéndose en un Hogar de Sabiduría. Sus productos a base de proteína animal, empacados al vació para garantizar la vida útil, son la opción perfecta para el consumidor de segmento económico medio – medio bajo, por su accesibilidad.

Los productos son fabricados bajo estándares de Calidad, que cumplen la normativa vigente ecuatoriana.

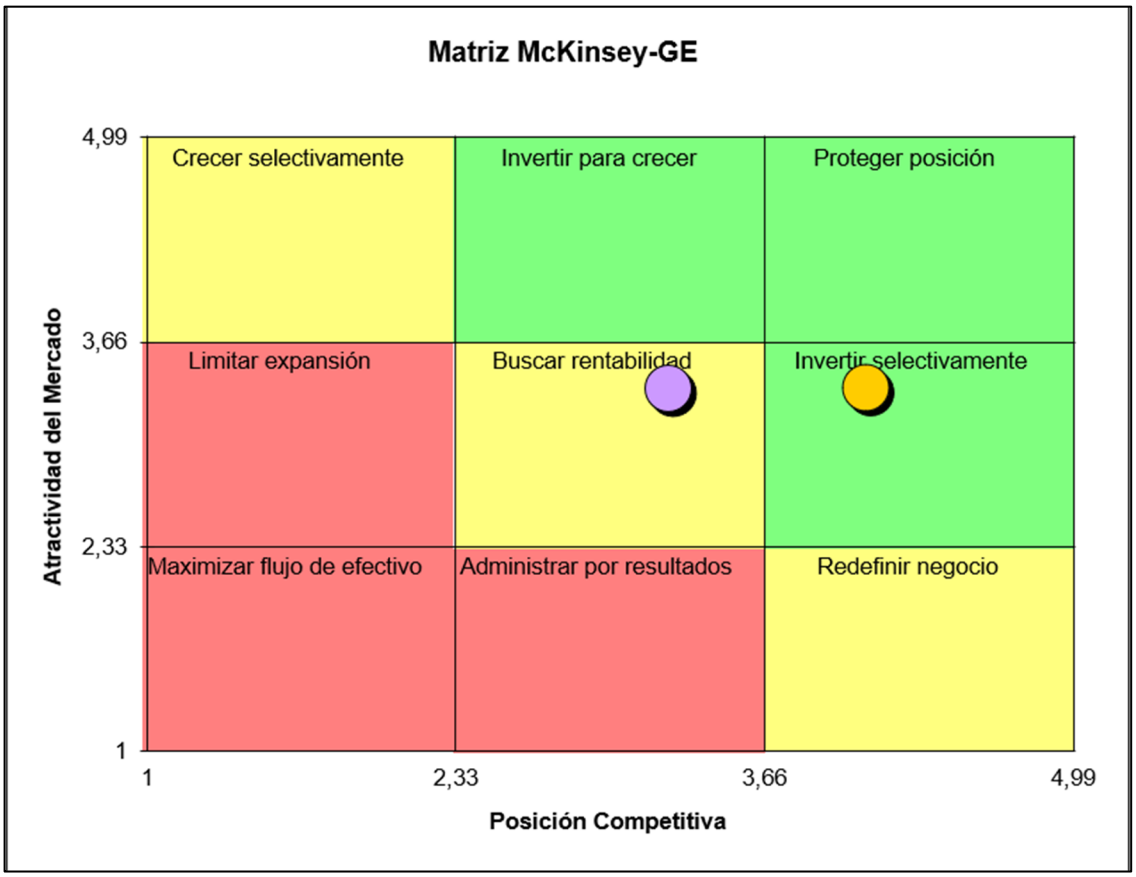


Figura 1. Matriz McKinsey-Ge con posicionamiento estratégico de la unidad de negocio

La matriz McKinsey-GE muestra la evaluación de la unidad de negocio según su atractividad del mercado y posición competitiva. El círculo morado representa la oportunidad de "Buscar rentabilidad", mientras que el círculo naranja se encuentra en "Invertir selectivamente"

Oportunidades

El mercado de consumo es un mercado atractivo para las industrias de alimentos.

La Europea cuenta con los recursos necesarios para su operación, sin embargo, requiere entrar en un proceso de eficiencia para mejorar la rentabilidad y el nivel de servicio.

Esta acción será la base que permita generar el flujo de efectivo necesario para viabilizar los capex de inversión para llegar a ser el líder en la categoría y llegar a más hogares ecuatorianos.

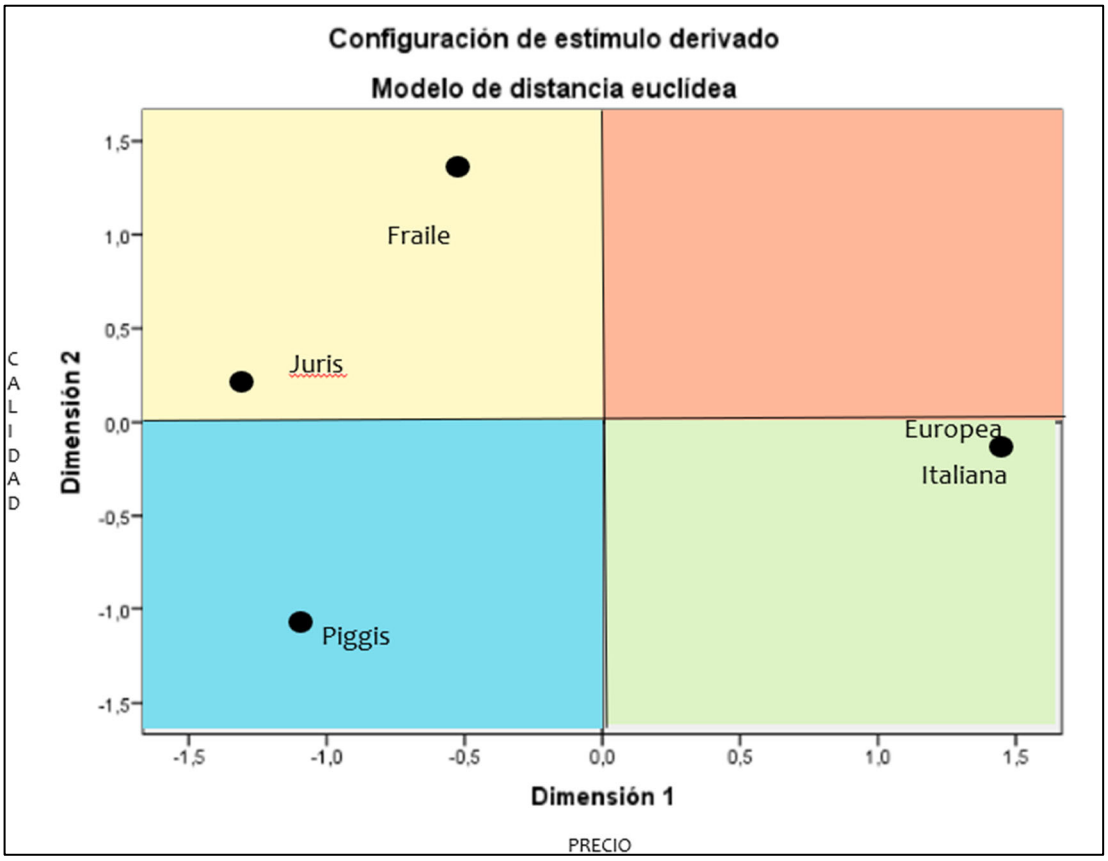


Figura 2. Mapa perceptual. Configuración de estímulo derivado según modelo de distancia euclídea.

Representación bidimensional de marcas de embutidos basada en un modelo de distancia euclídea. Las dimensiones consideradas son "Precio" (eje horizontal) y "Calidad" (eje vertical). Las marcas evaluadas incluyen Fraile, Juris, Piggis, Europea e Italiana.

Descripción de Análisis del Mapa Perceptual

¿Qué está ocurriendo?

La percepción del consumidor sobre la marca La Europea está asociada principalmente a la calidad del producto y a su fácil acceso por el precio.

¿Qué deseamos hacer?

La estrategia de la compañía en la actualidad es incrementar la participación de mercado en el Canal Tradicional en 10 puntos porcentuales y aumentar la venta en un 35% en las provincias del austro, mejorar la relación costo beneficio, buscando que la marca lidere la categoría y se convierta en el referente dentro del segmento en el que participa.

¿Qué dice el experto?

La recomendación de los expertos frente a lo planteado por la compañía es que se realice un estudio de elasticidad de la demanda.

Segmentación de Mercado

El mercado de alimentos en Ecuador ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, impulsado por cambios en los hábitos de consumo, la innovación en productos y la creciente conciencia sobre la salud y la nutrición. Este sector representa aproximadamente el **6,6% del Producto Interno Bruto (PIB)** del país y genera una parte importante del empleo nacional, con **1 de cada 10 empresas** pertenecientes a esta industria.

La segmentación del mercado de alimentos en Ecuador se puede analizar desde diversas dimensiones:

- **Demográfica**: Existen diferencias marcadas en las preferencias de consumo según edad, nivel socioeconómico y ubicación geográfica. Por ejemplo, los jóvenes urbanos tienden a preferir alimentos listos para consumir, mientras que en zonas rurales se mantiene una preferencia por productos tradicionales.
- **Psicográfica**: El aumento de consumidores preocupados por su salud ha impulsado la demanda de productos funcionales, orgánicos y bajos en azúcar. Este segmento ha crecido especialmente en ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca.
- **Conductual**: Se observa una creciente preferencia por alimentos prácticos y de rápida preparación, como el yogur, que ha ganado popularidad por su valor nutricional y versatilidad. El mercado de yogur en Ecuador, por ejemplo, se proyecta con un crecimiento anual del **4,7% entre 2025 y 2034**, impulsado por la demanda de productos saludables y saborizados.

- **Geográfica**: Las preferencias también varían según la región. En la Sierra, por ejemplo, se consumen más productos lácteos, mientras que en la Costa predominan los productos del mar y frutas tropicales.

La industria ha respondido a estas segmentaciones con estrategias de diferenciación, como la introducción de nuevos sabores, empaques más convenientes y campañas de marketing dirigidas a nichos específicos. Además, la exportación de productos alimenticios ecuatorianos ha crecido, destacando rubros como el camarón, banano, cacao y enlatados.

En este contexto, comprender la segmentación del mercado es clave para el desarrollo de estrategias comerciales efectivas y sostenibles, tanto para empresas locales como para aquellas que buscan ingresar al mercado ecuatoriano.

El mercado Objetivo

Proto Persona

Características:

Demográficas: Sexo: Femenino.

Edad: 18 a 60 años.

Estado civil: Principalmente casadas o en unión libre.

Ocupación: Madres de familia que también trabajan.

Psicográficas: Valores: Familia, tradición, y calidad.

Estilo de vida: Buscan balancear responsabilidades familiares y laborales.

Motivaciones: Deseo de ofrecer a su familia productos prácticos, accesibles, nutritivos, de buen sabor y buena calidad.

Características:

Comportamentales: Hábitos de compra: Prefieren productos que sean prácticos y versátiles.

Necesidades: Productos confiables, nutritivos, y de buen sabor que faciliten la preparación de comidas.

Momentos de consumo: Principalmente durante el desayuno con sus familias y en el lunch escolar de sus hijos.

Características importantes:

Practicidad: Necesitan productos que faciliten la preparación de comidas diarias.

Confiabilidad: Buscan marcas en las que puedan confiar para alimentar a sus familias

Nutrición: Desean opciones nutritivas para sus hijos y para sí mismas.

Calidad y tradición: Valoran productos que mantienen altos estándares de calidad y que tienen una historia de tradición.

Versatilidad: Prefieren productos que puedan ser usados en diversas comidas y ocasiones.

Justificación Estratégica

1 Participación

- Estrategia de Participación: Retador.
- Segmentación: Canal tradicional.
- Resultado Esperado: Incremento en la distribución numérica para crecer 10 puntos en participación de mercado.

2 Experiencia del cliente

- Estrategia de Servicio: Cumplimiento de pedidos, mejora del OTIF.

3 Posicionamiento

- Reposicionar la marca para ser la número 1 en top of mind en el Austro en el canal tradicional.

Acciones sobre las oportunidades

1 Participación

- Consolidar la presencia de la marca en el canal tradicional en el Austro, a través de distribuidores que apalancan su operación con la comercialización de otros productos.
- Desarrollo de nuevos productos en la línea de congelados

2 Experiencia del cliente

- Interacción del cliente con la marca a través de redes sociales.
- Asesoramiento sobre el uso del producto
- Presencia permanente del producto dentro del supermercados y tienda de barrio

3 Posicionamiento

- Campaña publicitaria a través de una agencia creativa resaltando la calidad y los valores
- Material POP permanente en el punto de venta

Customer Journey

Figura 3. Customer Journey de proto persona

8 locos: Oportunidades

En el análisis de mercado se incorpora un ejercicio cualitativo alrededor de las oportunidades que podría tener el negocio y que aún no han sido exploradas, la técnica indica que deben ser al menos 8 ideas disruptivas que agreguen valor, el resultado de este ejercicio se muestra a continuación:

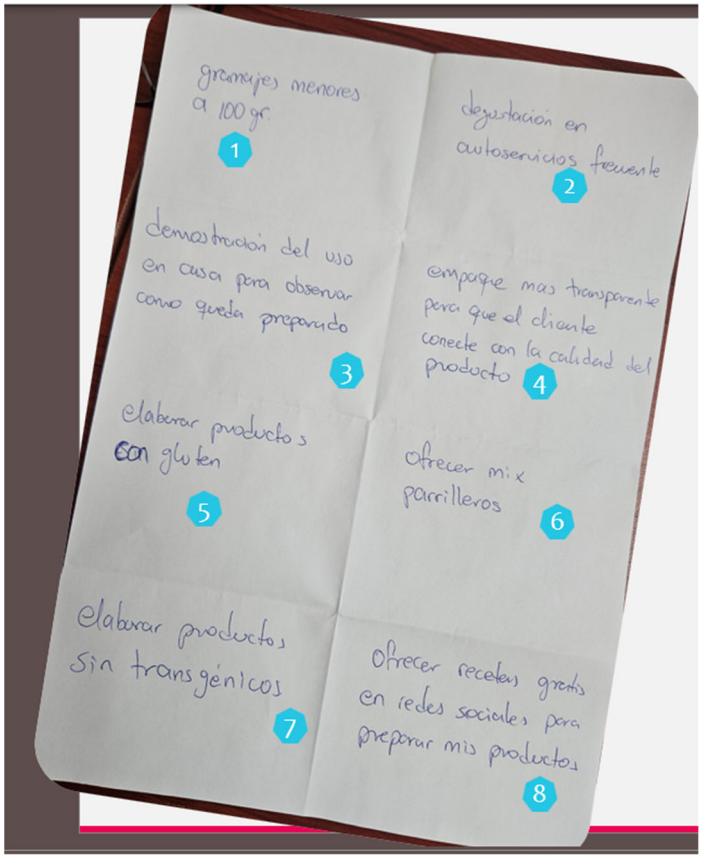


Figura 4. 8 locos. Estrategia de producto.

MOCKUP

Figura 6. Mockup. Propuesta de valor.

- Producto elaborado con proteína animal, de textura blanda, con excelente sabor, empacados al vacío para cuidar la vida útil.
- Su precio está al alcance del consumidor y mantiene una relación adecuada entre costo y beneficio.
- Lo pueden encontrar en todos los canales de comercialización del mercado: autoservicios, canal tradicional y mercados populares
- La comunicación se realiza por medios digitales, vallas publicitarias y página web, resaltando la tradición de la marca.

Validación del Mockup

Figura 7. Validación de la propuesta de valor.

Comentario de los Consumidores

COMENTARIO DE LOS CONSUMIDORES	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
Consumidor 1	Le gustaría más opciones de jamones	Precio medio. Estaría dispuesta a pagar un valor adicional que garantice los mejores atributos del producto	Le gustaría que el producto tenga presencia constante en la tienda de su barrio, indica que hay semanas que no lo encuentra y tiene que buscarlo en el supermercado	Le gustaría conocer más sobre los beneficios de interactuar en la página web de la marca
Consumidor 2	No cambiaría nada	Precio medio. Le parece un producto alcanzable	Prefiere comprar el producto de manera física, en tiendas y supermercados, es una mejor experiencia como cliente	Le encanta la comunicación con énfasis en lo tradicional. Sugiere tener acceso a un catálogo de productos
Consumidor 3	Indica que no conoce sobre productos con gluten y que no contengan transgénicos, le gustaría comprarlos con la marca Europea	Precio medio. Pagaría algo más por atributos más saludables como el gluten	Encuentra el producto en el supermercado de su preferencia, cada vez que hace compras para alacena	Quisiera conocer y aprender sobre mas recetas a través de las redes sociales
Consumidor 4	No modificaría nada	Precio medio. Le parece razonable la relación costo beneficio, no pagaría más por el producto	Esta muy a gusto con la compra en supermercado a través de la aplicación Tipti, donde hace el pedido y le entregan a domicilio.	Le parece adecuado lo que encuentra en los canales de interacción social

Figura 8. Comentario de los consumidores. Oportunidades.

Estrategia de las 4P

Interpretación de los Resultados

Figura 9. Comparación entre enfoque empresarial y enfoque centrado en el cliente.

- **Precio:** Mantener atributos del producto y relación costo beneficio.
- **Producto:** Sostener a los productos estrella, renovar los que están en declive y siempre contar con productos de introducción como los congelados.
- **Promoción:** Dar visibilidad a la marca en el punto de venta.
- **Plaza:** Que el producto esté disponible en el punto de venta dentro del canal, para poder ser coherente con la comunicación

Nuevo Mockup

Figura 10. Nuevo Mockup. Propuesta de valor

- Producto principalmente a base de proteína animal, cuenta también con algunas presentaciones **con gluten y sin transgénicos.**
- Su precio está al alcance del consumidor, guardando relación costo beneficio, por lo excelentes atributos del producto.
- Encontrarás el producto en tu tienda de barrio favorita; lo reconocerás por la marca del local o en los supermercados más cercanos.

- Descubre nuestros valores, tradición, recetas y catálogos a través de nuestra página web y redes sociales.

Desafío de Marketing Actuales

- La estrategia de marketing debería ir en la línea de lograr posicionar a la marca en el top of mind del consumidor, explotando los canales de comunicación masivos, diferenciando su mensaje del de la competencia y acompañando el proceso con tácticas de ventas que mejoren la distribución numérica, lo que permite que el mensaje cierre el círculo con un producto disponible en la percha.

Comunicación

¿Qué queremos que la gente piense, sienta y haga?

- **Piense:** La Europea es la mejor opción en el canal tradicional por su calidad y tradición.
- **Sienta:** Confianza y orgullo de consumir productos de La Europea.
- **Haga:** Prefiera y busque activamente productos La Europea en el canal tradicional.

Promoción

- Publicidad en medios tradicionales (vía pública, radio local, prensa).
- Campañas en redes sociales segmentadas geográficamente.
- Actividades en el punto de venta.
- Material POP en puntos de venta.
- Promociones y degustaciones en mercados y tiendas.

Ética

Mensajes no permitidos en la campaña

- Ningún mensaje que contradiga la calidad, tradición e innovación de la marca
- Ningún mensaje que ataque o afecte negativamente a las demás marcas del grupo Pronaca
- Restricciones de nivel gráfico: mantener la identidad visual de La Europea
- No se puede trabajar con productor o influencers que trabajen con la competencia

Entregables Esperados Outputs

- Estrategia creativa y conceptual.
- Diseños gráficos y material POP.
- Plan de medios y ejecución.
- Reportes de rendimiento mensual.

Conclusiones

El camino a la excelencia

- La Europea está presente en la mente del consumidor, por ser una marca con tradición.
- Debe mantener una presencia constante de sus productos en los canales tradicionales, principalmente tiendas de barrio acompañados de material POP.
- La experiencia del consumidor es la clave para lograr reposicionar a la marca como la número 1 en el canal tradicional, este es el gran desafío del equipo de Marketing.
- Lograr una operación que equilibre la oferta con la demanda es un factor esencial que permitirá cumplir con dos grandes objetivos como son el servicio al cliente y la rentabilidad.

DEFINICIÓN DEL MODELO DE SERVIR

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Contexto General / Situacional

La Europea, una empresa familiar con más de 80 años de trayectoria en la elaboración de embutidos, productos cárnicos, salsas y enlatados, forma parte de Pronaca desde noviembre de 2023 buscando ser un aporte frente al grave problema de desnutrición crónica infantil del Ecuador.

Aunque mantiene autonomía legal y administrativa, busca crear valor conjunto con las marcas históricas de Pronaca. La campaña se enfoca en reposicionar la marca en el canal tradicional en las provincias del austro del Ecuador (Azuay, El Oro, Loja, Cañar) y en Tungurahua, donde está realizando un piloto de mejora de distribución numérica y ponderada.

Histórico o antecedentes

En la categoría de embutidos, La Europea es la marca líder en participación de mercado por volumen a nivel nacional, principalmente gracias a su fortaleza en el canal moderno. Sin embargo, en el canal tradicional, la marca ha experimentado una disminución en participación de mercado durante el último año. Esta disminución se debe a la pérdida de reconocimiento y relevancia por campañas anteriores que no lograron destacar suficientemente, además de una presencia limitada y una deficiente distribución de productos en este canal. En la principal

categoría de embutidos, el competidor más relevante, "La Italiana", ha superado a La Europea con más del doble en participación de mercado por volumen en el Austro, gracias a una mejor distribución numérica y ponderada.

Aunque la empresa se posiciona como una marca "tradicional y accesible", las campañas publicitarias anteriores evocaban una imagen más premium y culturalmente muy enfocada en Cuenca. Además, ha sido la marca más económica y de menor precio en la categoría de embutidos durante los últimos 3 años debido a una estrategia de precios errada, la cual ya ha sido corregida. Ahora se ubica en un segmento de precio medio-bajo (nivel socioeconómico C) con el fin de mejorar la competitividad y percepción de valor en dicho segmento.

Acciones relevantes: Se han implementado estrategias para fortalecer la red de distribución y se han llevado a cabo campañas de promoción específicas en las zonas objetivo para mejorar la presencia y el reconocimiento de la marca.

Producto

La compañía elabora productos a base de proteína animal, con textura blanda, empacados al vacío, lo cual permite precautelar la vida útil, cumpliendo los estándares de calidad, tanto normativos como internos de la compañía.

Desafío

Objetivo de negocio: Incrementar la participación de mercado por volumen en el canal tradicional en 10 puntos porcentuales y aumentar las ventas dólares en un 35% en las provincias objetivo dentro de un plazo de 24 meses.

La Europea cuenta con los recursos necesarios para su operación, sin embargo, requiere iniciar un proceso de eficiencia para mejorar la rentabilidad y el nivel de servicio.

Esta acción será la base que permita generar el flujo de efectivo necesario para viabilizar los capex de inversión para llegar a ser el líder en la categoría y llegar a más hogares ecuatorianos.

Roles Estratégicos

Ventaja Competitiva

Economías de Escala

Beneficiarse de costos unitarios más bajos a medida que aumenta el volumen de producción, lo cual puede resultar en precios competitivos.

La compañía es un actor dentro del mercado de consumo masivo, donde los volúmenes marcan la diferencia en la obtención de los resultados, hoy al ser parte de la familia Pronaca, capturamos la oportunidad de beneficiarnos con las economías de escala, al consolidar los

volúmenes de compra de nuestras materias primas, manteniendo los parámetros de calidad y cumpliendo con las normas vigentes.

Recurso Humano

Contar con un equipo talentoso y motivado que contribuya al éxito de la compañía.

La compañía apuesta por la persona como su patrimonio más valioso. Ha iniciado la implementación de los valores fundacionales - solidaridad, responsabilidad e integridad- como pilares esenciales de la conducta organizacional. Este proceso se desarrolla mediante talleres, comenzando con los líderes y extendiéndose luego a sus equipos. El mensaje que guía esta transformación es “Hacerlo bien es el camino, por que hacerlo bien, es alimentar bien”.

Innovación

Capacidad de introducir nuevas ideas, productos o procesos que mejoren la oferta y superen la competencia.

La compañía asigna un presupuesto de 1.5 millones de dólares al año para procesos de innovación a través de I+D, no solo para trabajar en nuevos productos sino en nuevas técnicas de fabricación. Cuenta con un proyecto en desarrollo para productos nuevos congelados con marca Europea como los Nuggets y la Milanesa de pollo, que próximamente se lanzarán al mercado.

Análisis de Tendencia

Implementación de Power BI

Utilizar una herramienta de Microsoft para minería de datos a nivel transversal en la compañía.

La compañía cuenta con una base de datos muy potente luego de sus 80 años de trayectoria, esta data es útil para trabajar en la arquitectura y el flujo de la información buscando que se cumpla el ciclo del dato: Dato – Información – Conocimiento – Decisión. Esta data dará una visual de la tendencia B2B.

Investigación de Tendencias de Consumo

Contratar estudios de mercado con empresas externas que permitan obtener una visualización del comportamiento del consumidor y su tendencia.

La compañía tiene asignado un presupuesto de 1.0 millones de dólares al año para investigación de comportamientos del consumidor, dentro de toda la investigación de mercado que realiza, esta investigación permite observar las preferencias del consumidor, ya sea por el tipo de producto (si le gusta más las salchichas, las mortadelas, los jamones o los chorizos por ejemplo), otro análisis se lo realizar por gramaje o presentación (400 gramos, 600 gramos,

producto empacado o al granel), el entregable son dashboard con toda la data la cual es analizada para descubrir los insights del negocio.

Análisis de Redes Sociales

Realizar un análisis de los datos que se obtienes de las interacciones de los seguidores, en nuestras redes sociales.

La compañía cuenta con un departamento de Trademarketing el cual toma como input la data que se obtiene de las redes a través de distintas herramientas, con esta información identifica el comportamiento del consumidor, sus tendencias y genera las campañas de publicidad.

Investigación de Mercado

Estudio de la Competencia

Conocer las fortalezas y debilidades de la competencia para entender cómo ganar y dónde jugar.

Dentro del presupuesto de investigación de mercado, se realiza estudios de la competencia identificando las variables más relevantes, por ejemplo, precio, realiza un index de la categoría para entender la posición frente al competidor, identifica su poder de cobertura y analiza su Pareto.

Tecnología

Proyectar a la compañía hacia los próximos tres a cinco años e identificar las necesidades de Capex de inversión o crecimiento.

La compañía trabaja con presupuestos anuales y proyecciones a futuro, esto le permite identificar las restricciones o cuellos de botella y generar un plan de acción, para este año la empresa participó en la feria de Alemania, donde todos los años se presentan tecnologías innovadoras de la industria de alimentos, principalmente embutidos.

Cobertura Geográfica

Llegar a más puntos dentro de territorio nacional, a tiempo y con el mejor costo de servir.

Actualmente la compañía cuenta con dos grandes centros de distribución, uno ubicado en la ciudad de Quito y otro en la ciudad de Guayaquil, la estrategia para el 2025 es construir un centro de distribución en Cuenca para atender toda la zona del austro, acompañando el crecimiento de la marca y apalancando sus costos con todo el portafolio de la corporación.

Marca

Posicionamiento

Ser la marca número 1 en la mente del consumidor en el canal tradicional en el austro.

La Europea es una marca tradicional en el austro del país, gracias a sus 80 años de vida, la estrategia planteada es colocarla como la número 1 en las preferencias del consumidor, para ello se está trabajando en mejorar la distribución numérica y la visibilidad de la marca en el punto de venta, todo esto acompañado de un trabajo de ejecución a través de la fuerza de ventas y trademarketing.

Valoración de Marca

Resaltar el valor emocional de la marca por su tradición.

La estrategia está planteada a trabajar sobre la parte emocional de la marca dentro del hogar, resaltando esa tradición de 80 años, comunicando al cliente que es “El Hogar de la Sabiduría”

Gestión de Marca

Desarrollo de la Identidad de la marca

Como estrategia para el desarrollo de la marca, se asignado un presupuesto para publicidad visual y otros medios como radio y televisión. Esto viene acompañado de mejoras en el packaging, colores y tipografía. La comunicación se maneja en redes sociales y revistas.

Servicio

Servicio Preventa

Acercar al consumidor hacia el producto.

La estrategia en preventa es trabajar mucho con degustación del producto, que el cliente pueda estar más cerca y conocer sus atributos.

Servicio Postventa

Acompañar al consumidor en su experiencia de usuario una vez que ha decidido comprar nuestro producto.

Por medio de la página web y call center atiende los requerimientos de los clientes, a través de redes sociales los asesora con recetas fáciles y funcionales para su mejor experiencia, resuelve sus inquietudes con agilidad.

Autoservicio y Cobertura

Mantener nuestro producto al alcance del cliente en todos los canales

La estrategia es contar siempre con producto en las perchas de los comisariatos, así como en las tiendas de barrio, permitiendo al cliente encontrar el producto cerca de su domicilio, en cadenas como Supermaxi, llega a la casa del cliente a través de aplicaciones como Tipti, y en

la ciudad de Cuenca con entrega a domicilio sin recargo en compras realizadas en los locales de Plaza Europea, permitiendo al cliente optimizar su tiempo.

Modelo de Negocio

Penetración en Volumen en el Canal Tradicional

Presencia de la marca en las tiendas de barrio y mercados.

El modelo de negocio está basado en la penetración en el mercado tradicional donde quiere llegar más cerca del consumidor final, con estrategias de servicio eficiente, precio accesible, buen sabor y excelente calidad.

Sistema Eficiente de Distribución

El producto siempre disponible.

Estar siempre presentes y visibles es parte del modelo, los indicadores de nivel de servicio se fijan por encima del 98%, esto se lo logra con una distribución eficiente y un cumplimiento de pedidos completos y a tiempo.

Acompañamiento al Crecimiento de las Marcas Privadas

Fabricar productos de marcas blancas para nuestros clientes.

Dentro del modelo de negocio, la presencia de las marcas blancas o privadas tiene una incidencia importante, lo que ha llevado a integrar esta variable dentro de la estrategia, con esta producción logra distribuir de mejor manera los costos fijos y genera una contribución marginal que incrementa los márgenes de rentabilidad, además le permite mantener cierto control de la categoría donde participa.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

PIRAMIDE ESTRATEGICA

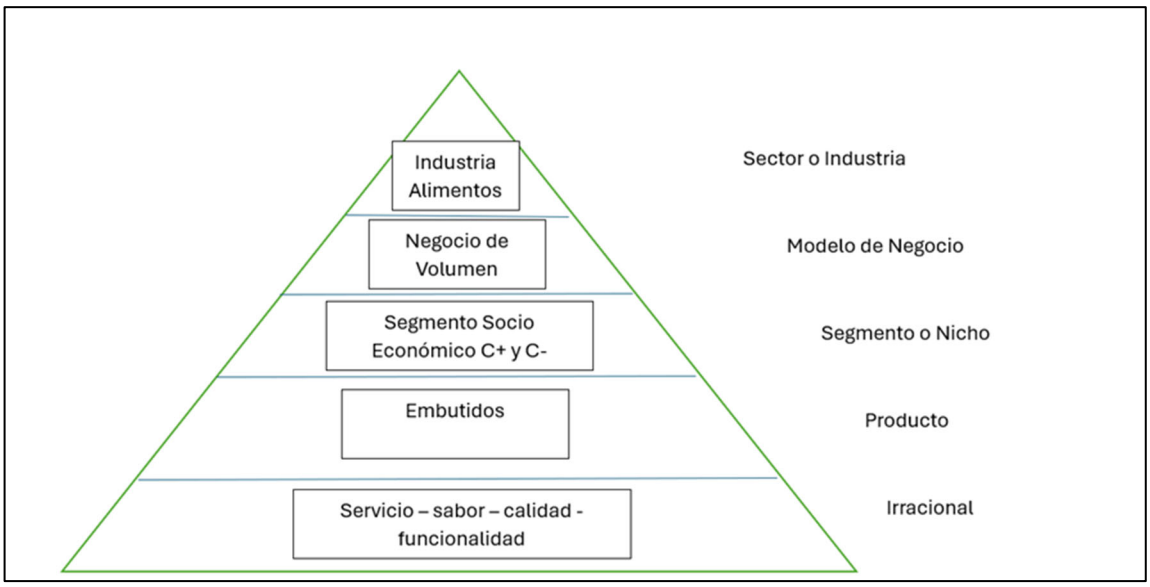


Figura 11. Pirámide estratégica de posicionamiento.

Áreas de Negocio:

VENTAS

Objetivos

- **Objetivo 1**: Incremento del 10% de participación de mercado en el canal tradicional en el austro.
- **Objetivo 2**: Incremento del precio kilo promedio de $3,18 a $3,25.
- **Objetivo 3**: Incremento de la distribución numérica del 16% al 45% en el austro.

Política

Objetivo 1

- El nivel de servicio a los clientes debe estar por encima del 98%.
- El equipo de trademarketing colocará material POP en el punto de venta donde se encuentre presente la marca, para acompañar la ejecución.

Objetivo 2

- Los precios se deben mantener iguales al competidor líder.
- No se trabajará con listas de precios por canal sino con descuentos por canal, determinados por el price index.

Objetivo 3

- El equipo de cartera validará las palancas financieras que puede otorgar a los clientes según su categoría, tomando como referencia los asignados por la competencia.
- La fuerza de ventas no puede atender las zonas que son atendidas por el distribuidor, de tal forma que garantice el incremento de clientes.

Estrategias

Objetivo 1

- Incremento del número de clientes en el austro
- Determinación del portafolio Pareto
- Introducción de nuevos productos.

Objetivo 2

- Construir el index de precio.
- Incremento de precios en el canal de autoservicios.
- Enfocar las promociones.

Objetivo 3

- Negociación con distribuidores en el austro, excepto Cuenca.
- Enfoque de la fuerza de venta propia en los clientes AA – A y B.
- Aplicación de descuentos por introducción.

Procedimientos

Objetivo 1

- Se debe construir una red de logística que permita lograr la mayor cobertura en la zona del austro, tomando como base la ruta de los vendedores, establecida en el sistema, cada ruta debe alcanzar al menos 50 clientes.
- A través del sistema de Power Bi, se debe determinar el Pareto de productos por tipo de cliente, de esta forma se construirá el portafolio por cada zona, optimizando el

tiempo de visita del vendedor e incrementando el número de clientes atendidos. Este portafolio será validado por la gerencia comercial.

- El equipo comercial levantará información de los productos de la competencia que tienen más rotación en el punto de venta, esta información será entregada al departamento de I+D como input para el desarrollo de nuevos productos, buscando un factor diferencial, esto se lo realizará de forma mensual.

Objetivo 2

- Realizar un levantamiento de precios de la competencia, con la propia fuerza de ventas, de forma mensual, en el canal tradicional, para estructurar un index de precios que le permita competir al mismo nivel del líder quien al momento tiene un precio mayor. Esta información se entregará al equipo de BI para la construcción de los dashboard gerenciales.
- Se debe elaborar una lista de precios para el canal de autoservicio, que es el canal index para la categoría, esto se lo realizará de forma semestral en porcentajes iguales al incremento del costo de MP más el porcentaje de inflación, esta lista será aprobada por la gerencia financiera y remitido al cliente con las justificaciones del caso.
- El equipo comercial deberá incluir dentro de su plan de acción anual, un cronograma de promociones y activaciones, este cronograma será proyectado en dólares y kilos, entrará al análisis financiero para determinar las unidades a vender resguardando el margen bruto de la compañía.

Objetivo 3

- Para el incremento de la distribución numérica el equipo comercial negociará con distribuidores terceros la cobertura de nuestros productos, para ello dejará un margen de ganancia al cliente distribuidor de un 25%.
- Se debe realizar una georreferenciación de los clientes en cada zona de tal forma que no se crucen con los atendidos por el distribuidor, para ello el vendedor contará con un dispositivo móvil que le permita referenciar la ubicación de este local, la misma que de forma automática subirá al sistema para matricular el cliente y geolocalizarlo.
- Los clientes que por primera vez compren el producto, obtendrán un descuento de introducción del 15 al 20% máximo, este descuento lo autoriza la gerencia financiera, el vendedor asesorará al cliente sobre este beneficio y su aplicación por una única vez a la introducción.

CADENA DE SUMINISTRO

Objetivos

- **Objetivo 1**: Cumplimiento de pedidos mayor al 98%
- **Objetivo 2**: Reducción de devoluciones de inventario del 5% al 1%
- **Objetivo 3**: Asertividad del pronóstico del 98%

Política

Objetivo 1

- Todos los pedidos de los clientes deben ser ingresados al ERP, no se puede gestionar pedidos por correo.
- Se definirá por parte del equipo comercial el modelo de servir al cliente y la frecuencia de pedidos buscando mantener un equilibrio con los mínimos de producción.

Objetivo 2

- Los inventarios deben ser planificados en base a la capacidad de almacenaje y el lead time de planta.
- El producto debe mantenerse en bodega mientras su vida útil sea mayor o igual a 20 días antes de realizar la devolución o baja del inventario.

Objetivo 3

- El forecast de la demanda se construirá de forma colaborativa con los líderes comerciales responsables de cada canal con frecuencia mensual, teniéndose una revisión y ajuste semanal.
- Toda promoción o activación debe ser filtrada por el equipo de planificación de la demanda previo a su ejecución.

Estrategia

Objetivo 1

- Programación de rutas para cierre a las 14:00 horas lo que permite realizar la consolidación de los pedidos y reaccionar al déficit de inventario.
- Definir el modelo de servir y frecuencia de pedido.
- Mantener inventarios en la bodega central y regional.

Objetivo 2

- Determinación de los puntos de reposición.
- Construcción de un forecast colaborativo.

- Implementación de WMS para gestión de inventarios

Objetivo 3

- Análisis de la data, depuración de base datos, identificación de los out layers.
- Verificación de inventarios físicos con frecuencia mensual.
- Definir jerarquía de sku y canales.

Procedimientos

Objetivo 1

- A cada vendedor se le asigna una ruta georreferenciada en la cual se le asigna un total de 50 clientes y un tiempo de visita estándar para que cubra la totalidad de clientes hasta las 14:00 horas, los pedidos tomados se van ingresando en línea al sistema ERP para luego consolidar total país e identificar déficit de inventarios.
- Los clientes una vez que han sido segmentados por sus características, entran en una categoría de modelo de servicio, donde se determinan las condiciones de atención de los pedidos, las frecuencias, los horarios de entrega y las condiciones de palanca financiera.
- El equipo de planificación determina los stocks de seguridad para cada bodega de PT, para ello considera los tiempos de reposición de planta y los tiempos de reposición entre bodegas.

Objetivo 2

- Se deben realizar reuniones diarias de seguimiento al estatus de los inventarios, puntos de quiebre, sobre stock y reposición, de tal forma que se garantice mantener el stock de seguridad, y se evite sobre producciones que generen devoluciones, participa un representante de operaciones, uno de cadena de suministro y uno de planificación, esta reunión es liderada por la gerencia de SCM.
- El forecast colaborativo debe ser construido en una reunión de trabajo entre cadena de suministro, el equipo comercial y trademarketing, donde se validan los cálculos estadísticos y se agrega los presupuestos, promociones o activaciones que se ejecutarán en el periodo, esto permite ajustar los inventarios y la cantidad de pedidos de reposición con base a la demanda. Esta reunión se la realiza la última semana del mes para proyectar el siguiente mes. Dentro del periodo se realiza reuniones de seguimiento semanal con el equipo de cadena de suministro para realizar los ajustes necesarios al forecast y llevar este insumo a la siguiente reunión mensual.
- Se buscará en el mercado una herramienta para administración de inventarios compatible con nuestro ERP, la gestión estará a cargo de TI y el equipo SCM.

Objetivo 3

- El equipo de planificación tendrá acceso a la información de las bases de datos, para ello TI entregará los datos en formato de archivo plano, los datos serán depurados y organizados para obtener una proyección con niveles de confianza del 95% como mínimo.
- El equipo de auditoria elaborará un cronograma de revisiones físicas del inventario, tomando sku de forma aleatoria e identificando las brechas y las causas raíz.
- El equipo de planificación determinará la arquitectura de los datos, definiendo jerarquías para cada línea de negocio, así como para los canales de venta, esto va a acompañado con una definición de nomenclatura que identifique las jerarquías, esta arquitectura será revisada por el equipo comercial, I+D y subida al ERP por TI.

INTEGRACIÓN

Áreas de Negocio

VENTAS

Estrategias de Reclutamiento

- Uso de plataforma multitrabajos, colocando un anuncio sobre el requerimiento del puesto de trabajo.
- Publicación a través de Linkedin con el mismo anuncio.
- En caso de ser un puesto de mayor jerarquía se realiza búsquedas a través de las Universidades más importantes del país, tomando contacto con estas instituciones.
- En los procesos de reclutamiento también participan los colaboradores cuyo perfil se ajusta al requerido.
- La base de selección para esta área es de 50 candidatos.

Estrategia de Selección

- Se realiza un primer filtro de los candidatos observando qué tanto se ajusta su hoja de vida al perfil requerido.
- Los candidatos que pasaron el primer filtro continúan el proceso con la validación de sus recomendaciones, revisión de sus datos y antecedentes.
- El siguiente paso es realizar el primer contacto con el equipo de talento humano a través de labor social, donde se abordan temas de su entorno social.
- Los candidatos que llegan a la siguiente etapa, toman contacto con talento humano a través del personal de selección quien realiza la primera entrevista para observar aspectos conductuales, historia laboral, motivaciones. Se realizan las pruebas

sicológicas para analizar las habilidades blandas. Se explica con detalle el rol del puesto de trabajo, las actividades a realizar, los indicadores, y detalles de horario y sueldos.

- La siguiente etapa es una entrevista con el líder del área de negocio, donde se abordan ya temas más específicos del proceso para entender las habilidades duras del candidato.
- Finalmente se recopila los resultados de las entrevistas y de las pruebas, los cuales tienen asignados puntos ponderados, y se determina el candidato con mayor puntaje.

Estrategia de Motivación

- Para esta área de negocio se aplica un plan de comisiones variables y un plan de carrera, dependiendo el puesto de trabajo, por ejemplo, un vendedor que inicia en la compañía ingresa como junior, pero puede ir escalando hasta llegar a ser un jefe de ventas o gerente regional, acompañado con un plan de capacitación anual.
- La compañía da como beneficio a su personal la alimentación y el seguro privado familiar.

CADENA DE SUMINISTRO

Estrategias de Reclutamiento

- Uso de plataforma multitrabajos, colocando un anuncio sobre el requerimiento del puesto de trabajo.
- Publicación a través de Linkedin con el mismo anuncio.
- En caso de ser un puesto de mayor jerarquía se realiza búsquedas a través de las Universidades más importantes del país, tomando contacto con estas instituciones.
- En los procesos de reclutamiento también participan nuestros colaboradores cuyo perfil se ajusta al requerido.
- La base de selección para esta área esta entre 20 a 30 candidatos.

Estrategia de Selección

- Se realiza un primer filtro de los candidatos observando que tanto se ajusta su hoja de vida al perfil requerido.
- Los candidatos que pasaron el primer filtro continúan el proceso con la validación de sus recomendaciones, revisión de sus datos y antecedentes.
- El siguiente paso es realizar el primer contacto con el equipo de talento humano a través de labor social, donde se abordan temas de su entorno social.
- Los candidatos que llegan a la siguiente etapa, toman contacto con talento humano a través del personal de selección quien realiza la primera entrevista para observar aspectos conductuales, historia laboral, motivaciones. Se realizan las pruebas

sicológicas para analizar las habilidades blandas. Se explica con detalle el rol del puesto de trabajo, las actividades a realizar, los indicadores, y detalles de horario y sueldos.

- A continuación, y dependiendo el perfil que se busque, los candidatos realizan pruebas técnicas de conocimiento.
- La siguiente etapa es una entrevista con el líder del área de negocio, donde se abordan ya temas más específicos del proceso para entender las habilidades duras del candidato.
- Finalmente se recopila los resultados de las entrevistas y de las pruebas, los cuales tienen asignados puntos ponderados, y se determina el candidato con mayor puntaje.

Estrategia de Motivación

- Para esta área de negocio se aplica un plan de bonificaciones variables en base a productividad, el candidato tiene un proceso de inducción y capacitación en los espacios que se hayan determinado como debilidad. No existe un plan de carrera por ser un área donde se requiere habilidades con algo más de especialización, sin embargo, puede participar en cualquier proceso de selección que considere se ajuste a sus habilidades.
- La compañía otorga a sus colaboradores el beneficio de la alimentación y la afiliación al seguro privado para el empleado y su familia.

OPERACIONES

Estrategias de Reclutamiento

- Uso de plataforma multitrabajos, colocando un anuncio sobre el requerimiento del puesto de trabajo.
- Publicación a través de Linkedin con el mismo anuncio.
- En caso de ser un puesto de mayor jerarquía se realiza búsquedas a través de las Universidades más importantes del país, tomando contacto con estas instituciones.
- En los procesos de reclutamiento también participan nuestros colaboradores cuyo perfil se ajusta al requerido.
- Para este proceso se incluye un reclutamiento de perfiles dentro de las otras empresas del grupo, que eventualmente podrían pasar de una planta a otra.
- La base de selección para esta área esta entre 15 a 20 candidatos.

Estrategia de Selección

- Se realiza un primer filtro de los candidatos observando qué tanto se ajusta su hoja de vida al perfil requerido.
- Los candidatos que pasaron el primer filtro continúan el proceso con la validación de sus recomendaciones, revisión de sus datos y antecedentes.
- El siguiente paso es realizar el primer contacto con el equipo de talento humano a través de labor social, donde se abordan temas de su entorno social.
- Los candidatos que llegan a la siguiente etapa, toman contacto con talento humano a través del personal de selección quien realiza la primera entrevista para observar aspectos conductuales, historia laboral, motivaciones. Se realizan las pruebas psicológicas para analizar las habilidades blandas. Se explica con detalle el rol del puesto de trabajo, las actividades a realizar, los indicadores, y detalles de horario y sueldos.
- A continuación, y dependiendo el perfil que se busque, los candidatos realizan pruebas técnicas de conocimiento.
- La siguiente etapa es una entrevista con el líder del área de negocio, donde se abordan ya temas más específicos del proceso para entender las habilidades duras del candidato.
- Finalmente se recopila los resultados de las entrevistas y de las pruebas, los cuales tienen asignados puntos ponderados, y se determina el candidato con mayor puntaje.

Estrategia de Motivación

- Para esta área de negocio se aplica un plan de bonificaciones variables en base a productividad, el candidato tiene un proceso de inducción y capacitación en los espacios que se hayan determinado como debilidad. No existe un plan de carrera por ser un área donde se requiere habilidades con algo más de especialización, sin embargo, puede participar en cualquier proceso de selección que considere se ajuste a sus habilidades.
- La compañía brinda a sus colaboradores el beneficio de la alimentación y la afiliación al seguro privado para el empleado y su familia.

RECURSOS MATERIALES TANGIBLES

VENTAS

- Equipos móviles para ejecutar la visita a los clientes.
- Computadores portátiles para el equipo ejecutivo permitiendo que puedan operar en territorio.

CADENA DE SUMINISTRO

- Áreas de almacenamiento con equipos de frío donde se almacena el producto, resguardando la cadena de frío y su calidad.
- Patio de maniobras para uso de la flota de transporte que moviliza los productos desde bodega hacia los clientes, la materia prima y la logística inversa.
- Muebles y equipos de oficina para uso del personal del área que realiza transacciones en el ERP y para los líderes del proceso.

OPERACIONES

- Área física para la producción.
- Máquinas, hornos, balanzas, utillaje en general para la producción.
- Equipos de computación para registro de trazabilidad.
- Áreas de bodega de MP
- Áreas de oficina del personal.

RECURSOS INTANGIBLES

- Marca, presente en el mercado por más de 80 años.
- Talento humano de más de 10 y 15 años de experiencia en el negocio, know how.
- Data con historia de 20 años que reposa en servidores físicos dentro de la compañía, la misma que es usada para inteligencia de negocio con herramientas como Power BI.

SISTEMAS REQUERIDOS

VENTAS

- Sistema de rutas para visitas a clientes y toma de pedidos.
- Sistema de comisiones para premiar a la fuerza de ventas.
- Sistema de cobros y cartera como palanca financiera.
- Sistema de determinación de precios.
- Sistema de marcación del personal.

CADENA DE SUMINISTRO

- Sistema de control de inventarios WMS.
- Sistema de planificación de la demanda.
- Sistema de red logística y seguimiento de ruta TMS.
- Sistema de marcación del personal.

OPERACIONES

- Sistema de control de piso para trazabilidad.
- Sistema de gestión de buenas prácticas BPM.
- Sistema de programación y planificación de la producción.
- Sistema de control de marcaciones del personal.
- Sistema de control de inventarios de MP.
- Sistema de control de costos.

MODELO RETENCIÓN CLIENTE

ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN

1.- Descuento por introducción de producto.

El ejecutivo de venta llena un formulario de creación del cliente y dentro de este se coloca la opción de descuento de introducción de tal forma que, al recibir el primer pedido, el sistema activa este descuento que fue aprobado por la gerencia comercial.

2.- Crédito de 15 días para el primer mes de compra.

En el mismo formulario de creación del cliente, se marca la casilla que indica crédito de introducción, que es aprobado por la gerencia comercial y con ello el sistema aplica esta condición al momento de la factura.

3.- Recepción de producto que no haya rotado o se haya caducado.

Esta es una variable muy importante en el sector, pues el cliente cuando inicia con la comercialización de producto perecible siente temor de que se dañen y pierde su inversión, por ello se permite recibir como devolución el producto que no rota y se caduca efectuando una nota de crédito.

4.-Colocación de material POP en el punto de venta para hacer visible la marca.

Una vez que se ha recibido el primer pedido, el equipo de trademarketing asigna material POP para el cliente el mismo que es entregado al ejecutivo de ventas, quien se encarga de colocarlo al momento que haga su visita de ruta.

5.- Visitas con frecuencia semanal para acompañar la rotación del producto.

Se estructuran rutas con frecuencia semanal en las cuales el ejecutivo de ventas, como parte de su proceso de ejecución, tiene que revisar el inventario y actuar según el caso.

6.- Atractivo margen de rentabilidad.

La empresa dentro de su cadena de valor ha determinado previamente los canales de comercialización del producto y como estos forman parte de la cadena, de esta forma asigna

los descuentos adecuados, para que cada canal logre una rentabilidad justa, sin que afecte el precio al consumidor.

ESTRATEGIAS DE REPETICION

1.- Nivel de servicio superior al 95%

Los pedidos de los clientes ingresan al sistema ERP en línea mientras el vendedor está en el punto de venta, estos pedidos se consolidan, se analiza inventarios y se ajusta los requerimientos de producción para que el despacho, al siguiente día, cumpla con el nivel de servicio esperado.

2.- Garantía de calidad y ética en el uso de los componentes del producto.

Los productos cumplen con todas las normativas, por lo tanto, aseguran que no generará un problema de salud que afecte la rotación de este, además cuenta con un sabor especial, desarrollado a través de pruebas sensoriales.

3.- Precios al consumidor final de bajo desembolso.

Los precios han sido calculados con base a las condiciones del segmento de mercado, de esta forma mantienen precios accesibles que permiten que el producto rote en el punto de venta.

4.- Producto en presentaciones de gramaje para consumo diario.

El portafolio está pensado tomando como base la frecuencia de consumo del cliente final, para el caso de clientes que compran en su tienda de barrio, existen presentaciones de consumo diario, esto permite al cliente de canal, mantener una rotación adecuada del producto, protegiendo su inversión.

5.-Programa de recompensas por cumplimientos de ventas.

La compañía tiene establecido un programa de recompensas que se activan cuando un cliente a superado un volumen de ventas, este programa se puede ejecutar con descuentos, entrega de productos especiales para consumo del cliente.

ESTRATEGIAS DE RELACION

1.- Constante comunicación con la fuerza de venta, atención personalizada.

El ejecutivo de ventas al realizar con frecuencia sistemática las visitas, creando una relación de amistad con el cliente, esto permite conocer otros aspectos de este, su entorno, su potencial, sus expectativas.

2.- Apoyo y acompañamiento en las estrategias de comercialización que ejecuta en su punto de venta.

La compañía establece programas de apoyo y acompañamiento a los clientes que quieren promocionar su local por medio de una activación o algún evento, en estos casos se entrega

productos con un descuento especial que permita al cliente colocarlos como un atractivo de su punto de venta.

3.- Entrega de producto sin costo en la inauguración de un nuevo local.

Con los clientes que se ha mantenido una constante frecuencia de compra, se aplica el programa de apoyo para apertura de local, para ello y dependiendo el tamaño, se entrega producto sin costo para llenar el espacio de la percha.

4.- Servicio post venta con acción inmediata frente a cualquier reclamo.

Los ejecutivos de venta o supervisores se encargan de solventar cualquier reclamo que se presente con el cliente, entendiendo que las operaciones no son perfectas, pero si perfectibles, buscando dar solución ágil a estas eventualidades.

ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN

1.- Entrega de frigoríficos para la exhibición del producto, sin costo.

La madurez de la relación con los clientes permite que la compañía genere inversión en activos que se colocan en el punto de venta, sin costo, para que se pueda exhibir el producto de forma adecuada.

2.- Colocación de letrero o pantalla con la marca y el nombre del local.

A los clientes potencialmente fieles, se les obsequia un letrero con el nombre de su local acompañado con el logo de la marca, esto genera sentido de pertenencia al cliente.

3.- Entrega de mandiles, gorros e indumentaria con imágenes de la marca.

Se entrega a los clientes indumentaria como imagen de la presencia de la marca dentro del punto de venta, esto genera un vínculo con el cliente quien se convierte en un representante de la compañía.

CASO INTEGRADOR

OBJETIVOS DE LA DEIRECCIÓN ESTRATÉGICA

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

- Incremento de distribución numérica, para este incremento el equipo comercial negociará con distribuidores terceros la cobertura de los productos, entendiendo que estos distribuidores cuentan con un portafolio más amplio de clientes por la diversidad de productos que entrega, para ello dejará un margen de ganancia al cliente distribuidor de un 25%.
- Se debe construir una red de logística que permita lograr la mayor cobertura en la zona del austro, tomando como base la ruta de los vendedores, establecida en el sistema, cada ruta debe alcanzar al menos 50 clientes.

- Llegar a más puntos dentro de territorio nacional, a tiempo y con el mejor costo de servir. Actualmente la compañía cuenta con dos grandes centros de distribución, uno ubicado en la ciudad de Quito y otro en la ciudad de Guayaquil, la estrategia para el 2025 es construir un centro de distribución en Cuenca para atender toda la zona del austro, acompañando el crecimiento de la marca y apalancando sus costos con todo el portafolio de la corporación.

INCREMENTO DE VENTAS

- Incremento de precios, para ello se debe elaborar una lista de precios para el canal de autoservicio, que es el canal index para la categoría de embutidos, esto se lo realizará de forma semestral y los incrementos se los realizará en porcentajes iguales al incremento del costo de MP más el porcentaje de inflación, esta lista será aprobada por la gerencia financiera y remitido al cliente con las justificaciones del caso.
- El equipo comercial deberá incluir dentro de su plan de acción anual, un cronograma de promociones y activaciones, este cronograma será proyectado en dólares y kilos, entrará al análisis financiero para determinar las unidades a vender resguardando el margen bruto de la compañía.
- El portafolio considera la frecuencia de consumo del cliente final, para el caso de clientes que compran en su tienda de barrio, existen presentaciones de consumo diario, esto permite al cliente de canal, mantener una rotación adecuada del producto, protegiendo su inversión y mejorando las ventas.

RENTABILIDAD

- Beneficiarse de costos unitarios más bajos a medida que aumenta el volumen de producción, lo cual puede resultar en precios competitivos. La compañía es un actor relevante dentro del mercado de consumo masivo, donde los volúmenes marcan la diferencia en la obtención de los resultados, hoy al ser parte de la familia Pronaca, captura la oportunidad de beneficiarse con las economías de escala, al consolidar los volúmenes de compra las materias primas, manteniendo los parámetros de calidad y cumpliendo con las normas vigentes.
- Incremento de precios de la categoría al nivel del líder para sostener el margen de contribución, realizando index de precios en el mercado, levantado por la propia fuerza de ventas.
- Incorporación de un presupuesto de innovación o capex de inversión para lograr eficiencia operativa con implementación de sistemas como SOP (sales operation planing).

CRECIMIENTO

- Llegar a más puntos dentro de territorio nacional, a tiempo y con el mejor costo de servir. Actualmente la compañía cuenta con dos grandes centros de distribución, uno ubicado en la ciudad de Quito y otro en la ciudad de Guayaquil, la estrategia para el 2025 es construir un centro de distribución en Cuenca para atender toda la zona del austro, acompañando el crecimiento de la marca y apalancando sus costos con todo el portafolio de la corporación.
- Fabricar productos de marcas blancas o privadas para los clientes. Dentro del modelo de negocio, la presencia de las marcas blancas o privadas tiene una incidencia importante, lo que ha llevado a integrar esta variable dentro de la estrategia, con esta producción se logra distribuir de mejor manera los costos fijos y se genera una contribución marginal que ayuda en los márgenes de rentabilidad, además permite mantener cierto control de la categoría donde participa.
- Apoyo y acompañamiento en las estrategias de comercialización que ejecuta en su punto de venta. La compañía establece programas de apoyo y acompañamiento a los clientes que quieren promocionar su local por medio de una activación o algún evento, en estos casos se entrega productos con un descuento especial que permita al cliente colocarlos como un atractivo dentro del punto de venta.

POSICIONAMIENTO

- La Europea es una marca tradicional en el austro del país, gracias a sus 80 años de vida, la estrategia planteada es colocarla como la número 1 en las preferencias del consumidor, para ello se está trabajando en mejorar la distribución numérica y la visibilidad de la marca en el punto de venta, todo esto acompañado de un trabajo de ejecución a través de la fuerza de ventas y trademarketing.
- Como estrategia para el desarrollo de la marca, se asignado un presupuesto para publicidad visual y otros medios como radio y televisión. Esto viene acompañado de mejoras en el packaging, colores y tipografía. La comunicación se maneja en redes sociales y revistas.
- Por medio de nuestra página web y call center atendemos los requerimientos de nuestros clientes, a través de redes sociales les asesoramos con recetas fáciles y funcionales para su mejor experiencia, resolvemos sus inquietudes con agilidad.

REPUTACIÓN CORPORATIVA

- Implementación de los valores fundacionales como parte de la identidad corporativa, basados en la solidaridad, responsabilidad e integridad, a través de talleres por equipos dentro de un espacio creado en la compañía como para sala de capacitación

el cual llevará el nombre del salón de la excelencia. Estos valores se despliegan a todo nivel de la compañía.

- Capacitación recurrente al talento humano respecto de las normativas vigentes y la ética de cumplimiento, con el apoyo de instituciones como el ARCSA quienes de forma gratuita apoyan a las compañías en este proceso.
- Comunicación transparente con los clientes sobre las condiciones de negocio, respaldo sobre la marca, servicio pre y post venta, por medio de acuerdos por escrito buscando un ganar – ganar, estos documentos indican los descuentos de canal, las políticas de crédito, las de devoluciones, y el apoyo de la marca en el punto de venta.

DESARROLLO DE MARCA

- Se establece un programa de comunicación a través de medios visuales y digitales, enfocado en factores emocionales como la tradición.
- Presencia de material POP en el punto de venta manteniendo un diseño de la marca en cuanto a colores, tipografía y elementos visuales, dando visibilidad a la marca.
- Se realiza una evaluación regular del desempeño de la marca recopilando información de las redes sociales y de los reportes entregados por las agencias de publicidad y creativa, observando las interacciones del cliente y sus comentarios.

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

- Se realiza una constante investigación de mercado, tendencia de consumos y comportamiento de los consumidores, a través de agencias como Kantar para obtener los insights que permitan extrapolar el futuro.
- Implementación de una planta para pilotos de desarrollo, esta pequeña planta está ubicada en el mismo espacio físico de la fábrica, pero en un área aislada del flujo de operación, en ella se realizan las pruebas industriales y sensoriales como parte de la investigación y desarrollo de producto.
- Participación anual en ferias de innovación donde participa el equipo de I+D para mantener una visualización de las tendencias en el mundo.

CREAR VALOR

- Desarrollo de portafolio con productos de diferentes gramajes y tipos de empaques, nacen desde I+D y de la investigación de mercado, satisfacen la necesidad del cliente de funcionalidad.
- Entregamos los pedidos en un espacio de 24 horas, estos pedidos ingresan al sistema en línea, mientras el vendedor continúa con su ejecución, el área de despachos empieza la planificación del picking para cumplir con nivel de servicio indicado.

- Asesoramiento en el uso del producto con recetas de fácil ejecución a través de redes sociales, páginas web, con la participación de chefs reconocidos haciendo comidas rápidas y sencillas.

LEALTAD Y FIDELIDAD

- Entrega de frigoríficos para la exhibición del producto, sin costo. La madurez de la relación con los clientes permite que la compañía genere inversión en activos que se colocan en el punto de venta, sin costo, para que se pueda exhibir el producto de forma adecuada.
- Implementar los programas de recompensas para los clientes que superan el volumen de ventas presupuestado, esto se aplica a través de notas de crédito bajo la figura de rebate, se establece una tabla con los rangos y los porcentajes que van desde 0,5% hasta un 3%.
- Branding de punto de venta y entrega de indumentaria para el personal, esto aplica para los clientes de canal tradicional o tiendas de barrio cuyo drop de compra supera los 5 dólares con frecuencia semanal, se colocan letreros, material POP, estantes y el personal recibe mandiles y gorros, todo con la marca de La Europea.

ENTORNO EMPRESARIAL MACRO

ANÁLISIS PESCTALL

Político

Contexto Actual

- **Estabilidad Política:** Ecuador ha experimentado cierta estabilidad política en los últimos años, pero también ha enfrentado desafíos, como cambios de gobierno y protestas sociales. La estabilidad política es crucial para la industria alimentaria, ya que afecta la confianza del inversor y la previsibilidad de las políticas.

- **Políticas de Comercio Exterior:** El gobierno ecuatoriano tiene políticas orientadas a promover las exportaciones, lo cual puede beneficiar a los productores de embutidos si buscan mercados internacionales.

Datos de Soporte:

- **Ley de Incentivos para las Exportaciones:** Ecuador ha implementado leyes que ofrecen incentivos fiscales a las empresas exportadoras, lo que puede beneficiar a los productores de embutidos que buscan exportar.

- **Acuerdos Comerciales:** Ecuador es miembro de la Comunidad Andina y ha firmado acuerdos de libre comercio con varios países, lo que puede facilitar el acceso a mercados internacionales para los productos de embutidos.

- **Aranceles de Importación:** Los productos exportados generalmente están exentos de aranceles de importación en el país receptor, lo cual puede mejorar la competitividad de los embutidos ecuatorianos en el mercado internacional.
- **Impuesto a la Renta:** Las empresas exportadoras pueden beneficiarse de exoneraciones o reducciones en el Impuesto a la Renta, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos para el incentivo.
- **Líneas de Crédito:** Algunas instituciones financieras ofrecen líneas de crédito específicas para empresas exportadoras con condiciones preferenciales, como tasas de interés más bajas o períodos de gracia.

Económico

Contexto Actual:

- **Crecimiento Económico:** La economía ecuatoriana ha mostrado signos de recuperación tras años de desaceleración. Sin embargo, las fluctuaciones en el precio del petróleo y la inflación pueden impactar los costos de producción y los precios de los alimentos.
- **Poder Adquisitivo:** El poder adquisitivo de la población ecuatoriana influye en la demanda de productos de embutidos. Los consumidores pueden optar por productos más económicos durante períodos de inflación.
- **Cambios en el Comportamiento de Compra:** Los consumidores pueden ajustar sus hábitos de compra, priorizando productos esenciales y reduciendo el gasto en productos no esenciales o de lujo.
- **Logística y Transporte:** Los costos de transporte y logística pueden aumentar debido a la inflación, afectando el costo total de llevar los productos al mercado. Esto puede ser especialmente relevante para la exportación de embutidos, donde los costos de envío son una parte significativa del costo final.
- **Tipo de Cambio:** Si la inflación está acompañada de una devaluación de la moneda, esto puede tener un impacto mixto. Por un lado, la devaluación puede hacer que los embutidos ecuatorianos sean más competitivos en el mercado internacional debido a precios más bajos en moneda extranjera. Por otro lado, el aumento en los costos internos puede contrarrestar esta ventaja.
- **Energía y Servicios:** Los costos de energía (electricidad, gas) y servicios (transporte, logística) también pueden subir, afectando los costos operativos generales de las plantas de producción.

Datos de Soporte:

- **Inflación:** En 2023, la inflación en Ecuador estaba en torno al 3%, lo cual afecta los precios de los productos alimenticios, incluyendo los embutidos. La inflación generalmente incrementa el costo de las materias primas, como carne, especias, y otros ingredientes necesarios para la producción de embutidos. Esto puede llevar a un aumento en los costos de producción y, en consecuencia, a un aumento en los precios finales de los productos. Esto puede afectar la demanda si los consumidores consideran los precios demasiado altos.
- **PIB:** El PIB de Ecuador mostró un crecimiento moderado en 2023, impulsado por la recuperación económica postpandemia. Para este 2024 según las publicaciones del banco central se proyecta que el PIB alcance el 3,1% de crecimiento de acuerdo con las condiciones económicas actuales.

Social

Contexto Actual:

- **Preferencias del Consumidor:** Hay un creciente interés en productos más saludables, lo que puede afectar la demanda de embutidos tradicionales. Los consumidores están cada vez más preocupados por la salud y el bienestar, lo que podría reducir la demanda de productos ricos en grasas y sal.
- **Demografía:** La población joven y urbana tiende a consumir más productos procesados, lo que podría influir en la demanda de embutidos.
- **Demanda de Productos Especiales:** Los consumidores están buscando embutidos que contengan menos sal, grasas saturadas, y nitratos. También hay un interés creciente en productos que utilizan ingredientes orgánicos o naturales.
- **Adaptación de Productos:** Las empresas productoras de embutidos en Ecuador están respondiendo a estas tendencias adaptando sus fórmulas y procesos de producción para ofrecer productos más saludables. Esto puede incluir el uso de menos conservantes, la reducción de sodio y grasas, y la incorporación de ingredientes naturales.
- **Cumplimiento de Normativas:** La presión para cumplir con regulaciones de salud y etiquetado más estrictas puede llevar a las empresas a mejorar la transparencia en sus etiquetas, informando claramente sobre el contenido nutricional y los ingredientes de sus productos.

Datos de Soporte:

- **Tendencias en Salud:** Según encuestas recientes, un número creciente de consumidores ecuatorianos busca alternativas más saludables y reduce el consumo de productos con alto contenido de sodio y grasas.
- **Estudios Globales:** A nivel global, estudios como los realizados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y Nielsen indican que alrededor del 50-60% de los consumidores están interesados en alimentos más saludables. Estos datos pueden variar según el país y la región.
- **Estudios Locales en Ecuador:** En Ecuador, encuestas como las realizadas por MERCAPLAN o Kantar han mostrado que aproximadamente entre el 40-50% de los consumidores buscan opciones más saludables. Esto incluye una preferencia por alimentos bajos en grasas, sin conservantes, y con menos azúcar.
- **Segmentación por Edad:** Las encuestas suelen mostrar que la demanda de alimentos saludables es alta en grupos de edad más jóvenes, especialmente en personas entre 18 y 34 años. Este grupo tiende a estar más informado sobre las implicaciones para la salud de sus elecciones alimenticias.
- **Interés en Edades Mayores:** Sin embargo, también se observa un interés creciente en consumidores mayores de 35 años, particularmente entre los de 35 a 54 años, que están más enfocados en la prevención de enfermedades y el mantenimiento de la salud.
- **Áreas Urbanas vs. Rurales:** Las encuestas a menudo revelan que la demanda de alimentos saludables es más pronunciada en áreas urbanas que en rurales. Los consumidores urbanos tienen más acceso a información sobre salud y una mayor variedad de opciones alimenticias saludables.
- **Regiones Específicas:** En Ecuador, regiones como la Sierra (incluyendo Quito) y la Costa (como Guayaquil) tienden a mostrar una mayor demanda de productos saludables comparadas con regiones más rurales o menos desarrolladas.
- **Ingresos:** Los consumidores con ingresos más altos suelen tener una mayor inclinación hacia alimentos saludables, ya que tienen más capacidad económica para acceder a productos premium.
- **Educación:** Los consumidores con mayor nivel educativo también tienden a estar más informados sobre la salud y, por ende, muestran una mayor preferencia por alimentos saludables.
- **Encuesta de Kantar:** Kantar realizó encuestas en 2023 que muestran que el 47% de los consumidores ecuatorianos buscan activamente productos con menos aditivos y

conservantes. Además, el 53% de los consumidores jóvenes (18-34 años) priorizan alimentos con etiquetado claro y beneficios nutricionales.

- **Estudio de MERCAPLAN:** Según un estudio de 2023 de MERCAPLAN, el 42% de los encuestados en Quito y Guayaquil prefieren productos con etiquetas que destaquen beneficios para la salud, como bajo contenido en sodio y sin grasas trans.

Cultural

Contexto Actual:

- **Hábitos Alimenticios:** Los embutidos son parte de la dieta tradicional en Ecuador, pero la cultura alimentaria está cambiando con un mayor enfoque en la salud y la nutrición.
- **Preferencias Regionales:** Las preferencias pueden variar entre regiones, con algunas áreas mostrando una mayor inclinación hacia embutidos tradicionales y otras hacia alternativas más saludables.
- **Preferencias Regionales:** En algunas regiones de Ecuador, como la Sierra y la Costa, los embutidos tradicionales como el salchichón y la longaniza son populares, mientras que en áreas urbanas hay una creciente demanda de opciones más saludables.
- **Diversificación del Mercado:** Las preferencias regionales están diversificándose, con un interés creciente en variedades de embutidos que incluyen opciones bajas en grasa y sin aditivos.

Datos de Soporte:

- **Guayaquil:** Como una de las principales ciudades de la región Costa, muestra una alta preferencia por embutidos, con un consumo estimado de aproximadamente 55-60% de los hogares en la ciudad que consumen estos productos regularmente. Los embutidos como salchichones y jamones son muy populares.
- **Manta y Esmeraldas:** En otras ciudades costeras, como Manta y Esmeraldas, el consumo también es alto, con porcentajes de alrededor del 50-55%. La influencia de la cultura costera y el acceso a ingredientes frescos contribuyen a esta preferencia.
- **Quito:** En Quito, la preferencia por embutidos es ligeramente menor en comparación con la Costa, con alrededor del 45-50% de los hogares consumiendo embutidos regularmente. Sin embargo, la demanda está en crecimiento debido al aumento en el consumo de alimentos procesados.

- **Cuenca y Ambato:** En ciudades como Cuenca y Ambato, la preferencia es similar a la de Quito, con un consumo de embutidos en torno al 40-45%. La variedad de productos y la influencia de la cocina internacional están impactando esta tendencia.
- **Macas y Puyo:** En la región Oriente, el consumo de embutidos es relativamente menor, con aproximadamente un 35-40% de los hogares que consumen estos productos. La dieta en esta región tiende a estar más influenciada por ingredientes locales y menos procesados.
- **Galápagos:** En las Islas Galápagos, el consumo de embutidos es menor en comparación con otras regiones, con alrededor del 30-35% de los hogares que los consumen. La accesibilidad y el costo pueden ser factores que influyen en esta baja preferencia.

Fuentes de Datos

- **Encuestas de MERCAPLAN y Kantar:** Estos estudios de mercado han proporcionado datos sobre las preferencias de consumo y las tendencias en diferentes regiones.
- **Datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería:** Ofrecen estadísticas sobre el consumo de productos cárnicos y embutidos en diferentes regiones del país.

Tecnológico

Contexto Actual:

- **Innovación en Procesos:** La industria de alimentos en Ecuador está adoptando tecnologías avanzadas para mejorar la producción y la calidad de los productos. La automatización y las nuevas técnicas de conservación están en auge.
- **Desarrollo de Productos:** La tecnología permite el desarrollo de nuevos productos y la mejora de los existentes, adaptándolos a las demandas del mercado.
- **Adopción Tecnológica:** Empresas en Ecuador están invirtiendo en tecnologías de producción más limpias y eficientes para cumplir con los estándares internacionales de calidad.

Datos de Soporte:

Porcentaje de Inversión en Innovación

- **Datos Generales:** Según un informe del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador y estudios del sector, las plantas de embutidos en Ecuador han destinado aproximadamente entre el 5% y el 8% de su presupuesto anual a inversiones en tecnología e innovación en el año actual.

- **Ejemplos Específicos:** Empresas líderes en el sector han reportado inversiones más altas, en el rango del 10% al 12%, en tecnologías avanzadas y mejoras en procesos de producción para mantenerse competitivas y cumplir con las demandas del mercado.

Ambiental

Contexto Actual:

- **Regulaciones Ambientales:** Hay un creciente enfoque en la sostenibilidad y las prácticas ambientales responsables en Ecuador. Las regulaciones ambientales afectan la producción y el empaque de los alimentos.
- **Impacto Ambiental:** La industria de embutidos debe gestionar los residuos y el uso de recursos naturales de manera eficiente para minimizar su impacto ambiental.
- **Gestión Integral de Residuos:** La ley establece un enfoque integral para la gestión de residuos, que incluye la reducción, reutilización, reciclaje y disposición final adecuada de los residuos sólidos. Busca minimizar el impacto ambiental y promover la economía circular.
- **Responsabilidad Compartida:** Introduce el concepto de responsabilidad extendida del productor, que implica que los fabricantes, distribuidores y comercializadores deben hacerse cargo de los residuos generados por sus productos.
- **Manejo de Residuos:** Las plantas de embutidos deben implementar sistemas para gestionar sus residuos de manera adecuada. Esto incluye residuos orgánicos (como restos de carne) y no orgánicos (como envases y empaques).
- **Plan de Gestión de Residuos:** Las empresas deben desarrollar y ejecutar un plan de gestión de residuos que incluya estrategias para la reducción de residuos, segregación en origen, reciclaje y disposición final.
- **Tratamiento de Residuos Orgánicos:** Dado que la industria de embutidos genera una cantidad significativa de residuos orgánicos, las empresas deben considerar tecnologías para el tratamiento y reciclaje de estos residuos, como compostaje o digestión anaeróbica.

Datos de Soporte:

- **Reciclaje y Reducción de Residuos:** Según el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE), en 2023, las empresas que implementaron prácticas de gestión de residuos reportaron una reducción del 20-25% en la cantidad de residuos enviados a disposición final.

- **Costos de Implementación:** Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Quito en 2023 encontró que las empresas que adoptaron planes de gestión integral de residuos incurrieron en un aumento de costos operativos de aproximadamente el 5-7% debido a la inversión en infraestructura y cumplimiento normativo.

Legal

Contexto Actual:

- **Normativas Sanitarias:** Existen regulaciones estrictas sobre la producción de alimentos para garantizar la seguridad alimentaria. Las empresas deben cumplir con las normativas del Ministerio de Salud Pública y otras entidades reguladoras.
- **Normas de Etiquetado:** Las leyes ecuatorianas requieren etiquetado claro y preciso para los productos alimenticios, lo cual afecta a los embutidos.
- **Regulaciones Sanitarias:** El Código Orgánico de la Salud de Ecuador establece normas rigurosas para la producción y comercialización de alimentos, incluyendo embutidos.
- **Normas de Producción:** El COS establece normas estrictas para la producción de alimentos, incluyendo embutidos. Las plantas de embutidos deben cumplir con los requisitos de seguridad alimentaria, que abarcan desde la selección de materias primas hasta el procesamiento y envasado.
- **Control de Contaminantes:** El código exige controles rigurosos para prevenir la contaminación microbiológica y química en los productos cárnicos. Esto incluye la implementación de procedimientos de higiene, desinfección y monitoreo continuo.
- **Información Clara:** El COS requiere que los productos alimenticios, incluidos los embutidos, lleven etiquetas claras y precisas que informen sobre los ingredientes, fecha de vencimiento, y datos nutricionales. Esto ayuda a los consumidores a tomar decisiones informadas y a prevenir problemas de salud relacionados con el consumo de productos adulterados o mal etiquetados.
- **Etiquetas de Advertencia:** En algunos casos, se requieren etiquetas de advertencia para productos con alto contenido de sodio, grasas saturadas o conservantes, lo que puede afectar la percepción y demanda de los embutidos en el mercado.

Datos de Soporte:

- **Cumplimiento de Normas:** Un informe del Ministerio de Salud Pública (MSP) en 2023 señaló que aproximadamente el 85% de las plantas de embutidos en Ecuador estaban cumpliendo con las regulaciones de seguridad alimentaria establecidas por

el COS. Esto refleja una alta tasa de cumplimiento, aunque todavía existen áreas para mejorar.

- **Costos de Cumplimiento:** Según un estudio de GFK Ecuador en 2023, las plantas de embutidos que implementaron sistemas para cumplir con las normativas del COS reportaron un incremento en sus costos operativos del 7-10% debido a las inversiones en controles de calidad y mejoras en procesos.

Laboral

Contexto Actual:

- **Condiciones Laborales:** Las condiciones y las leyes laborales en Ecuador afectan la industria. Los salarios, la seguridad laboral y las condiciones de trabajo son aspectos clave que impactan la producción.
- **Disponibilidad de Mano de Obra:** La disponibilidad de mano de obra calificada es un factor importante. La industria alimentaria debe atraer y retener trabajadores cualificados.

Datos de Soporte:

- **Salario Mínimo:** En 2024, el salario mínimo en Ecuador es de aproximadamente $460 al mes, lo que puede influir en los costos laborales para las empresas de embutidos.
- **Proporción de la Mano de Obra en la Industria de Embutidos:** Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y estudios del Ministerio de Trabajo, en Ecuador, la industria de embutidos representa alrededor del 5% del total del empleo en la industria alimentaria.
- **Empleo en la Industria de Embutidos:** En 2024, se estima que aproximadamente 15,000 a 20,000 trabajadores están empleados en la industria de embutidos en Ecuador. Esto incluye una variedad de roles, desde operarios de producción hasta personal administrativo y de control de calidad.
- **Porcentaje de Trabajadores con Salario Mínimo:** Aproximadamente 40-50% de los trabajadores en la industria de embutidos ganan el salario mínimo o están cerca de él. Esto es consistente con la proporción general de trabajadores en el sector manufacturero que ganan el salario mínimo.

CONCLUSIONES

El análisis revela un panorama mixto para la industria de embutidos en Ecuador. La estabilidad política y las políticas de comercio exterior ofrecen oportunidades positivas para la exportación y el crecimiento, mientras que los desafíos económicos como la inflación y el aumento de los costos logísticos podrían afectar negativamente los márgenes de beneficio. Socialmente, el creciente interés en productos más saludables podría disminuir la demanda de embutidos tradicionales, aunque la adaptación a estas preferencias puede abrir nuevas oportunidades en el mercado. Culturalmente, la demanda de embutidos varía por región, y mientras algunas áreas mantienen un consumo alto, otras están inclinadas hacia opciones más saludables. La adopción de nuevas tecnologías y procesos puede mejorar la competitividad y eficiencia, metodologías como S&OP son favorables para el crecimiento y madurez de la compañía, pero las regulaciones ambientales y los costos de cumplimiento legal presentan desafíos adicionales. Finalmente, las condiciones laborales y la disponibilidad de mano de obra calificada son aspectos críticos que pueden influir en la capacidad de la industria para mantener una producción eficiente. En resumen, mientras que existen oportunidades para el crecimiento y la adaptación, las empresas de embutidos deben enfrentar desafíos significativos relacionados con los costos, las regulaciones y las cambiantes preferencias del consumidor.

PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL MODELO DE SERVIR

PLAN DE NEGOCIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

LIENZO CANVAS

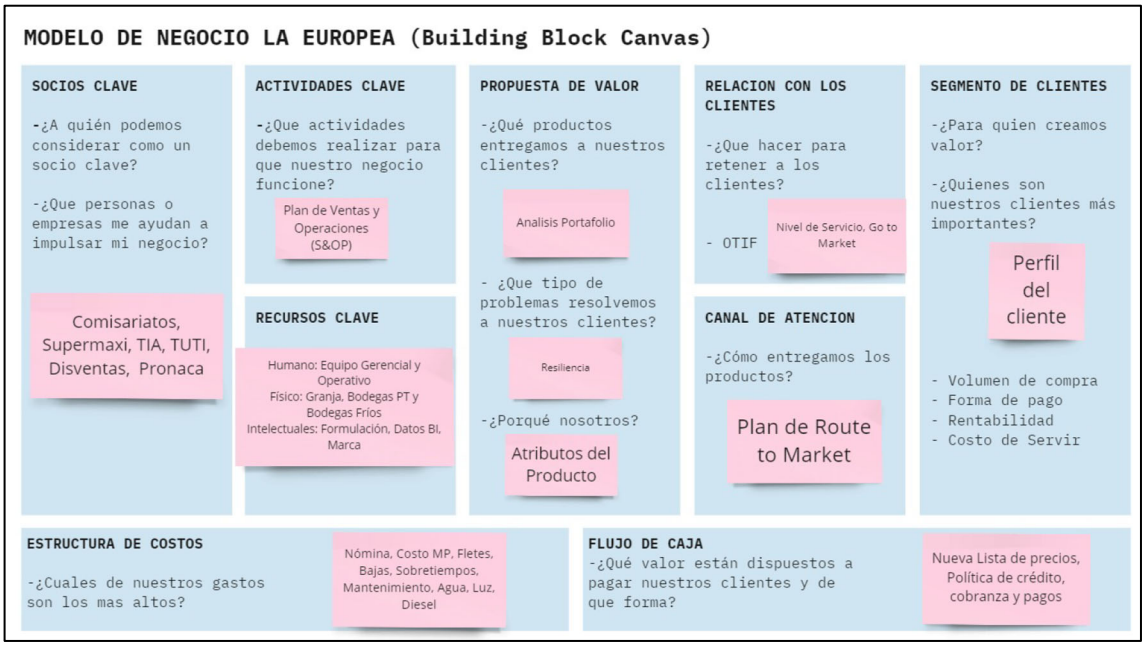


Figura 12. Modelo de Negocio Canvas

Segmento de Clientes

La compañía dentro de su modelo de negocio define el perfil de los clientes utilizando varios parámetros como el volumen de compra, rentabilidad, forma de pago y costo de servir. El objetivo de esta segmentación es establecer el Go to Market de la compañía basado en el principio de construcción de valor, con esta segmentación los clientes serán categorizados en un ABC, y cada clúster detonará en un modelo de servir.

Los clientes principalmente se encuentran dentro de un estrato socio económico C+ y C- de acuerdo con la categorización del INEC, el rol como marca es estar presentes y liderar el segmento económico.

Relación con los Clientes

En un mercado tan competitivo con el de consumo masivo, donde los productos se vuelven commodity y el negocio se convierte en un negocio de volumen, un elemento diferencial que permite sostener una buena relación con los clientes lo encontramos en el nivel de servicio, en la capacidad de respuesta de la compañía frente a los requerimientos caóticos de la

demanda. La compañía asigna un nivel de servicio a cada categoría de cliente, entendiendo que no es posible sostener un nivel uniforme para cada clúster, la tabla es la siguiente:

Clúster	Nivel de Servicio
AA	98%
A	95%
B	90%
C	87%
D	85%

Tabla 1. Nivel de servicio por clúster de clientes.

Canal de Atención

La planificación del Route to Market se ajusta en base a los niveles de servicio definidos para las categorías de clientes o clúster, a partir de allí se define si la atención se realiza de forma directa a través de la propia fuerza de ventas o a través de un tercero (distribuidor) indirecto, en el modelo de negocio, la atención directa se la realiza a los clientes AA, A y B, siendo tarea de los distribuidores llegar a los clientes C y D que normalmente son más numerosos. El canal de atención se divide en dos grandes grupos, el canal moderno que lo conforman las grandes cadenas de comisariatos y el canal tradicional que lo conforman las tiendas de barrio y mercados.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor se basa en el principio ético de una alimentación adecuada, “Alimentar bien es hacerlo bien” elaborados en el “Hogar de la Sabiduría”. Los productos de la empresa son una alternativa para aquellas familias que buscan un alimento a base de proteína animal que sea accesible, de ágil cocción y un tiempo de vida útil óptimo que permite a nuestras amas de casa aprovechar su tiempo con su familia.

Actividades Clave

El equilibrio entre la demanda y la oferta es un factor clave en el modelo de negocio, la implementación de un sistema de Planificación de Ventas y Operaciones denominado S&OP representa una actividad clave en el plan pues busca optimizar los recursos de la compañía manteniendo y mejorando los niveles de servicio.

S&OP es un proceso que integra a toda la cadena de valor convirtiéndole en una red integrada de valor cuyo objetivo es controlar la variabilidad interna y externa para maximizar rentabilidad.

Recursos Clave

La compañía fortalece su proceso de planificación del modelo de negocio enfocando su atención en los recursos claves, el recurso humano conformado por el equipo gerencial

acompañado de todo el equipo operativo representa una fortaleza por la mezcla de conocimiento y experiencia logrado a lo largo de estos 80 años de trayectoria, se conjuga con este recurso la parte de infraestructura, una granja propia que permite sostener los planes de negocio a través del abastecimiento propio de buena parte de la materia prima cárnica utilizada en los productos y previamente definidos en las fórmulas que nacen del proceso de I+D, cuenta con instalaciones adecuadas para garantizar un proceso óptimo de fabricación cumpliendo las normas de calidad, bodegas de almacenaje que permiten mantener la cadena de frío y garantizar la vida útil del producto, finalmente se da soporte a las operaciones a través de un proceso sistematizado con un ERP desarrollado por la compañía acompañado por aplicativos y herramientas de reportería como Power BI.

Socios Clave

Gracias a su trayectoria en el mercado, la compañía ha logrado establecer lazos estrechos con clientes claves como el caso de Corporación el Rosado y Favorita, quienes comercializan los productos de La Europea en toda su cadena de comisariatos en los distintos formatos, esto ha permitido mantener la presencia de la marca a disponibilidad del consumidor final. Hoy la compañía forma parte del grupo Pronaca, quien también era parte de los socios estratégicos en la parte de abastecimiento de materias primas, con esta integración busca consolidar la posición de la marca en el mercado, principalmente en el austro en el canal tradicional.

Estructura de Costos

En el modelo de negocio, los costos asociados a la producción tienen mayor relevancia por el lado de las materias primas, que equivalen a un 62% del precio, le sigue el costo de la mano de obra como elemento directo en la fabricación del producto, por el lado del servicio, el costo logístico representa un 3% de nuestra venta, lo cual permite cumplir con los niveles de servicio establecidos para cada categoría de clientes, se brinda un servicio directo e indirecto, finalmente los costos indirectos de fabricación asociados al volumen, como es el caso de energía, agua, luz, combustible, representan un rubro importante dentro de la operación.

COSTO ESTANDAR

INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA — FECHA: 06/16/2020

PRODUCTO: 20002 Mort Especial Gru 1 K
PESO TOTAL 1.000 Kg — FACTOR COMERCIALIZACION 1.000 Kg — MAQUINA 4

COMPONEN	DESCRIPCION	UNI	CANTIDAD	TIP	MERMAS MEZC	MERMAS EMBU	MERMAS COCC	MERMAS FRIO	MERMAS PROC	MERMAS RECO	FACTOR GEN RENDI	FACTOR GEN RECOR	COSTOS UNIT	COSTOS S/RECORT	COSTOS C/RECORT	OBSERVACIONES
X1000001	MASA DE MORTADELAá ESPECI	KIL	1684.890	C	1.0					0.0	1.00	R	1.2261	2065.84	2065.63	
M110129	T Mortadela Especial 1kg	MTS	711.200	P		5.0				3.3	1.00	R	0.2124	151.05	150.20	
M140214	Clip M06-150 H220135	UNI	3478.000	P		3.0				5.0	1.00	R	0.0078	27.12	26.89	
M140230	Lazo Rojo GS20 H19194	UNI	1740.000	P		2.0				2.0	1.00	R	0.0111	19.31	19.24	
90002	Recorte Embutidos y Jamon	KIL	1.000	R							1.00		1.3569		1.35	
														--------	--------	
													GRAN TOTAL USD	2263.34	2263.34	

PRODUCCION BRUTA 1,684.89 Kg — UNIDADES 1,667
PRODUCCION PROYECTADA 1,668.04 Kg — PIEZAS

COSTO TOTAL DE LA FORMULA USD 2,263.34 — COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO USD 1.3560
COSTO TOTAL CONSIDERADO PARA RECORTE USD 2,263.34

NOTA.- El costo unitario del producto es igual a:
El Costo Total de la fórmula sin mermas y sin considerar el recorte generado, MENOS, el Costo Total del Recorte, DIVIDIDO, para los kg Proyectados, y MULTIPLICADO, por el Factor de Comercialización

Figura 13. Receta de costo estándar.

La estructura del costo estándar para la industria tiene como foco principal las materias primas que componen el producto, debido a que estos insumos equivalen al 80% o más del costo de producción, el 20% restante corresponde a gastos de fabricación y mano de obra.

El principal componente de materia prima es la proteína animal como base de la fórmula de un embutido, esta proteína puede ser cerdo, res o pollo. El resto de los insumos son condimentos, packaging y componentes necesarios para garantizar el sabor y la vida útil del producto, siempre cumpliendo las normas regulatorias.

La mano de obra tiene menor incidencia gracias a que los procesos en su gran mayoría son automatizados, lo cual es muy común en industrias de consumo masivo donde la rentabilidad está muy ligada al volumen de la venta. El costo de la mano de obra se asigna a cada producto en base a la ruta de fabricación.

Dentro de los gastos de fabricación los rubros más relevantes se encuentran en los combustibles, la electricidad y el agua potable necesarios para el proceso de transformación del producto los cuales van de la mano del volumen de producción.

Los gastos de soporte administrativos son relativamente livianos en relación con el volumen de venta, esto debido a que la estructura de la compañía es bastante plana.

El costo de servir está determinado principalmente por el route to market, que es la forma en como llega al cliente, esto se lo realiza a través de camiones tercerizados que entregan los productos a nivel nacional en un flujo de operaciones semanales.

El costo de vender corresponde a la fuerza de ventas que atiende a los canales moderno y tradicional, el primero a través de KAM especializados en este tipo de clientes, este tipo de canal tiene una misión de atender a un tipo de cliente que consume o compra en la modalidad alacena, mientras que en el canal tradicional llega con asesores de ventas puerta a puerta donde la dinámica de venta es diferente ya que el consumo es fraccionario.

Estos elementos componen la estructura de costos que permite compararse con la competencia y a la vez realizar un benchmarking con las unidades de negocio del corporativo.

Flujo de Caja

La compañía hoy al formar parte de una multinacional como Pronaca, empieza a definir su rol dentro de la estrategia de mercado, los productos están dirigidos hacia un mercado económico por ello la estrategia de precios viene definida a través de un index de mercado que le permite mantenerse competitivos, acompaña está estrategia con palancas comerciales como el crédito y la forma de pago, dando accesibilidad a los clientes, esto permite mantener un flujo de caja sano que también será impactado de forma positiva con la implementación de S&OP que tiene como otro objetivo la optimización de los inventarios y la reducción del Ciclo de Conversión de Caja.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para el proyecto de implementación la compañía necesita conocer su participación en el mercado tanto en el canal moderno como en el tradicional, esta participación deberá ser calculada con la unidad de medida de volumen ya que se compara con el consumo per cápita de la población y con ello establecer una proyección para los próximos 5 años lo cual le permite establecer una estrategia de captura de oportunidades, los datos del estudio de mercado se presentan a continuación:

KANTAR es una compañía que realiza estudio de mercado de diferentes industrias, utiliza para este fin la siguiente metodología

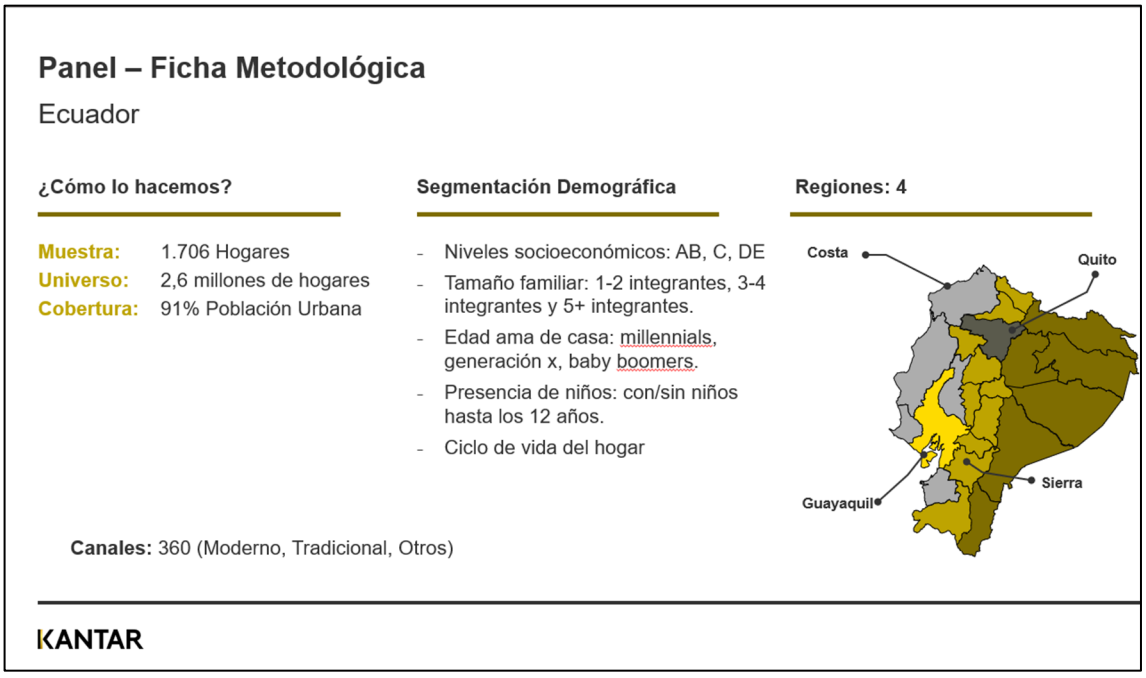


Figura 14. Ficha metodológica Kantar

Para el proyecto se ha enfocado el análisis en la línea de negocio de embutidos, que es donde se tiene el punto de dolor frente al nivel de servicio, el estudio de mercado muestra las oportunidades de corto plazo que podemos capitalizar.

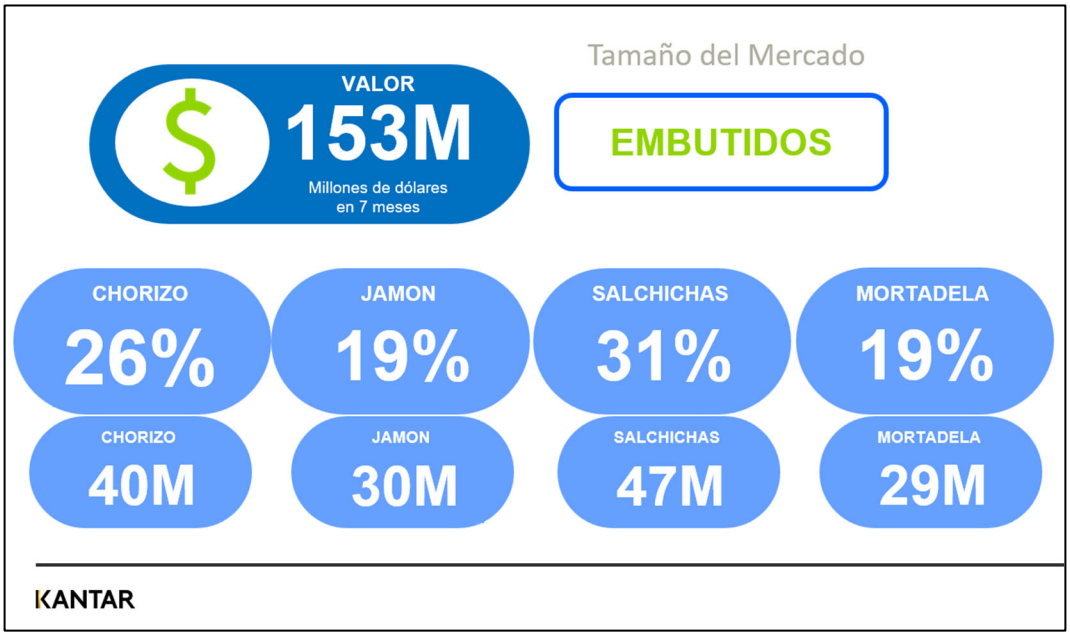


Figura 15. Kantar - Tamaño de mercado embutidos

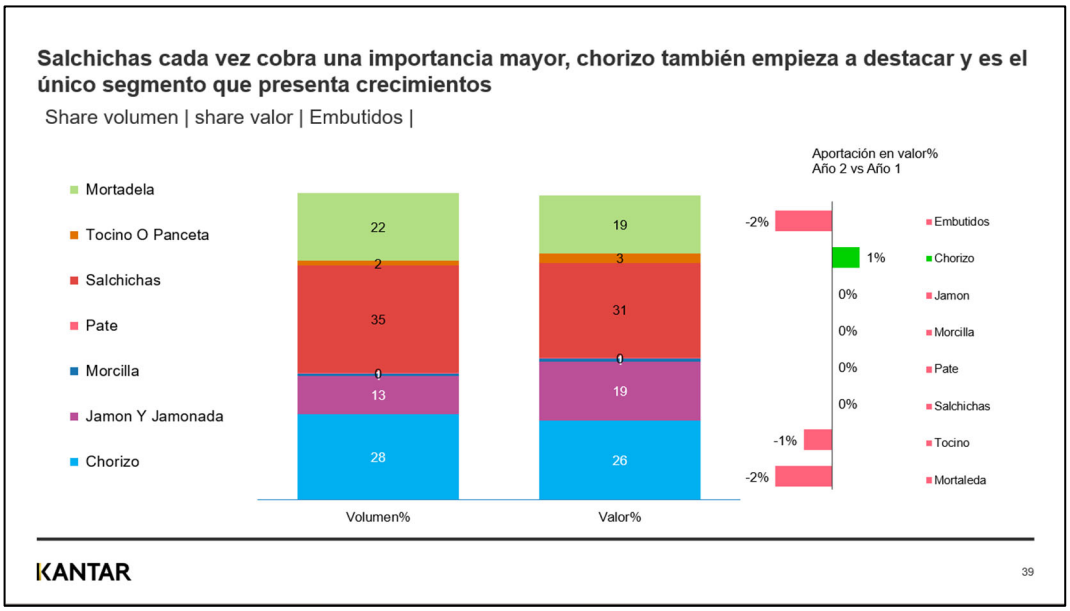


Figura 16. Kantar - Share volumen embutidos.

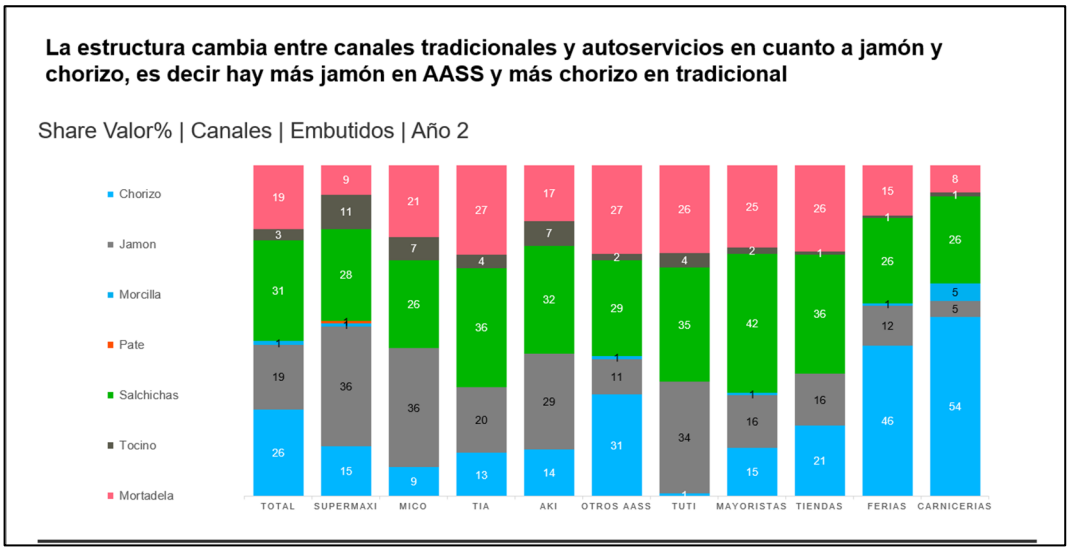


Figura 17. Kantar - Share embutidos por canales.

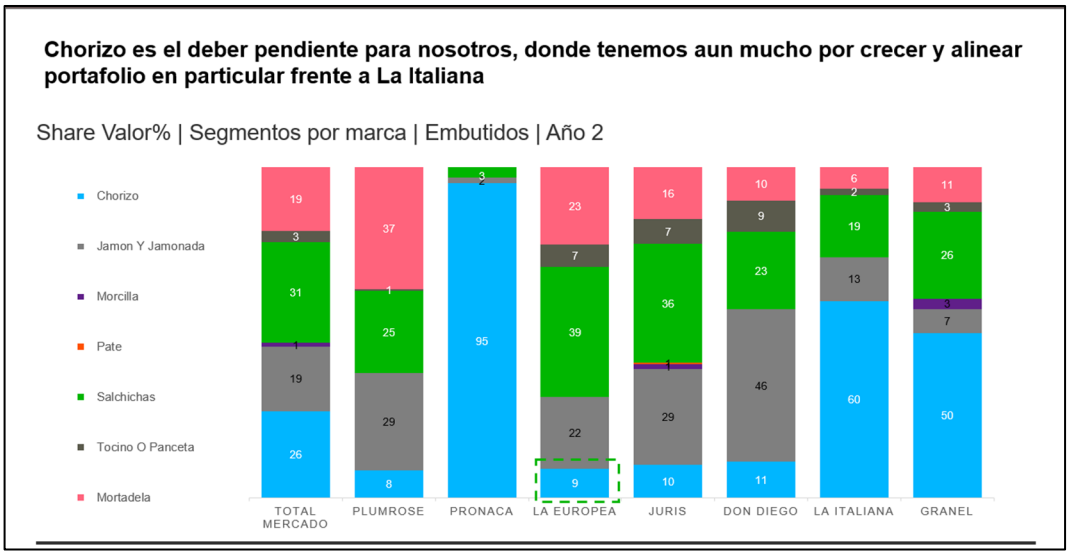


Figura 18. Kantar – Share embutidos segmentos por marca.

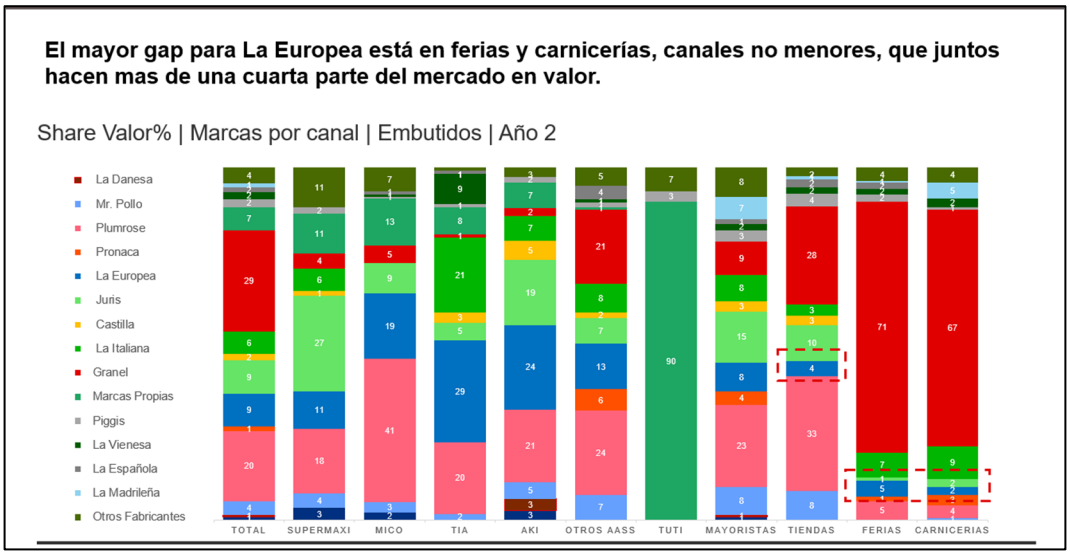


Figura 19. Kantar – Share marca embutidos por canal.

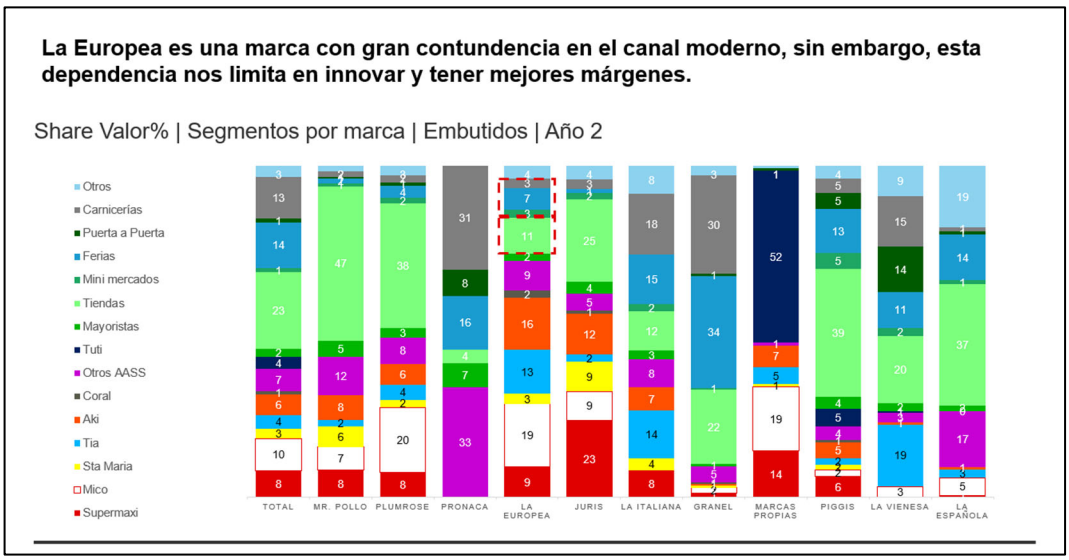


Figura 20. Kantar – Share embutidos segmentos por marca.

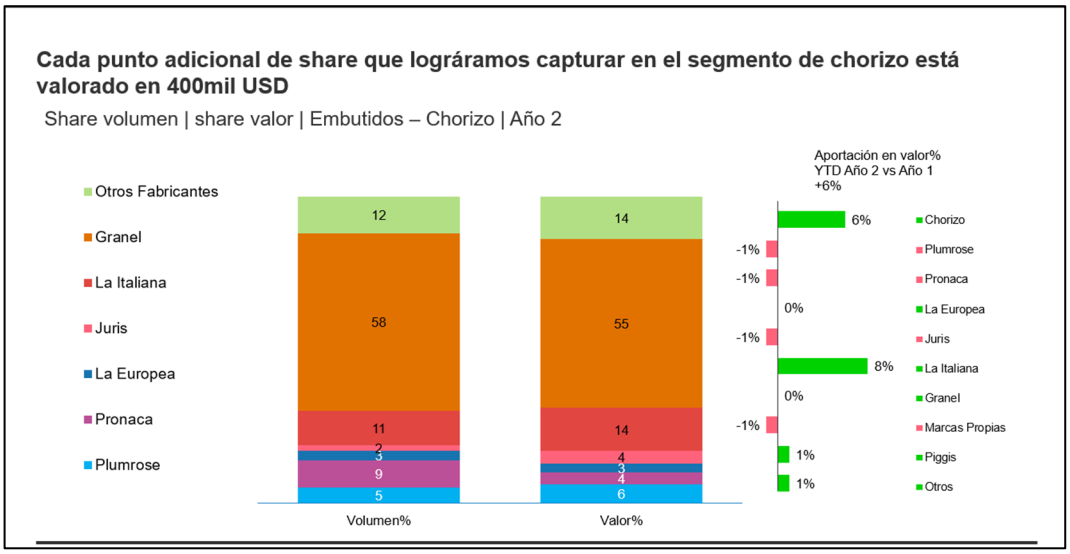


Figura 21. Kantar – Share embutidos volumen chorizo.

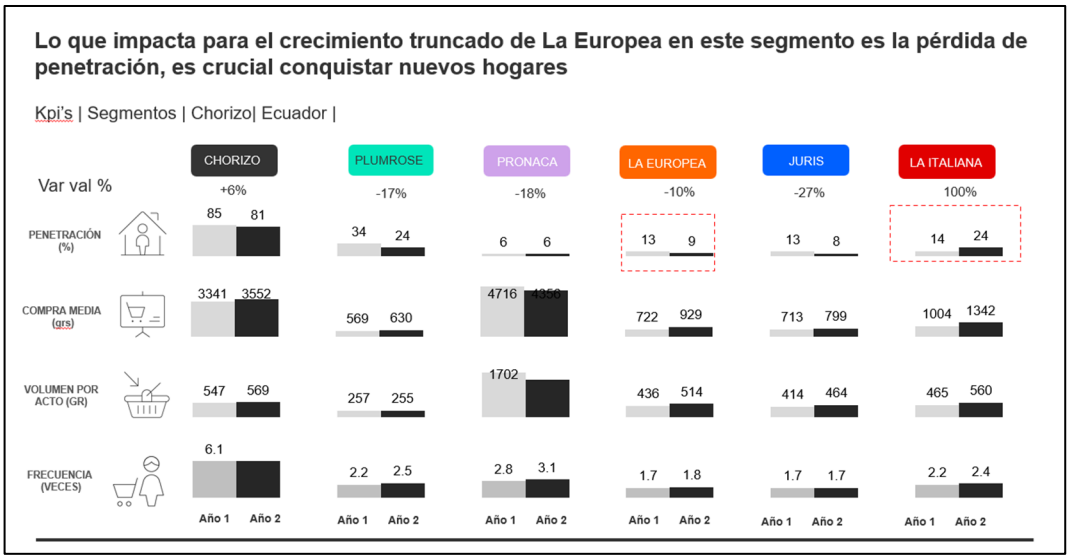


Figura 22. Kantar – Segmentos embutidos chorizo.

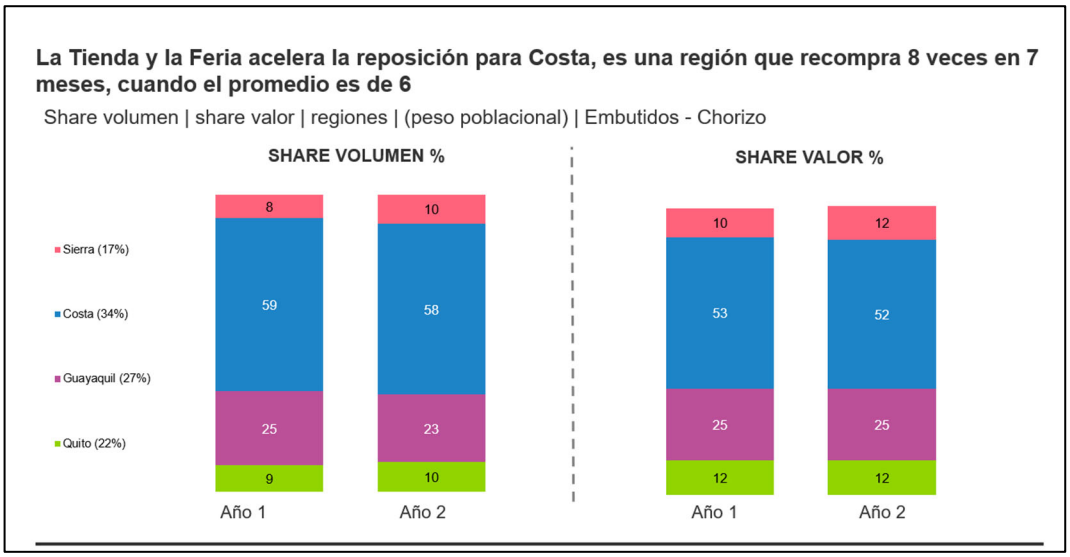


Figura 23. Kantar – Share embutidos chorizo por regiones.

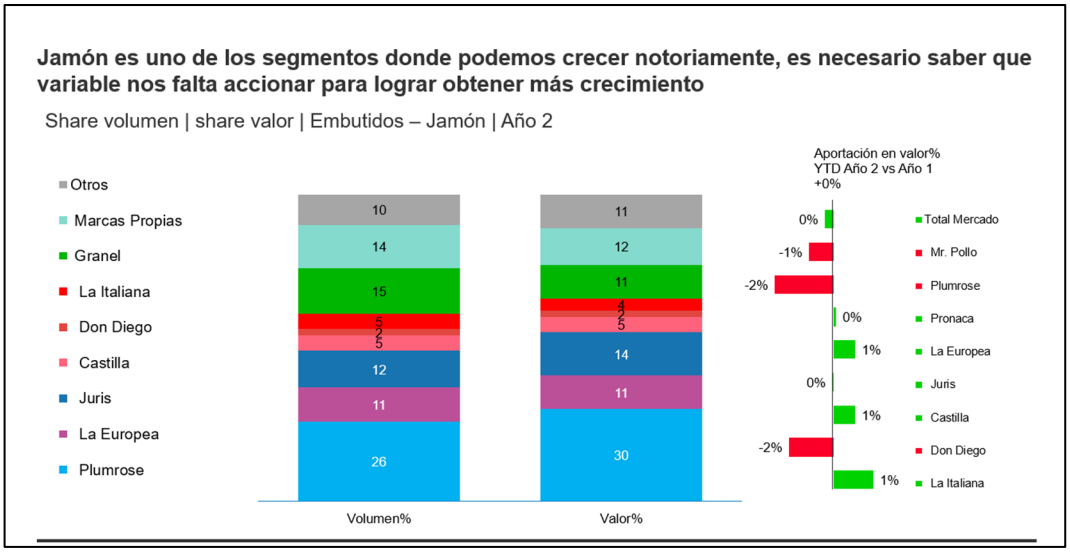


Figura 24. Kantar – Share embutidos jamón.

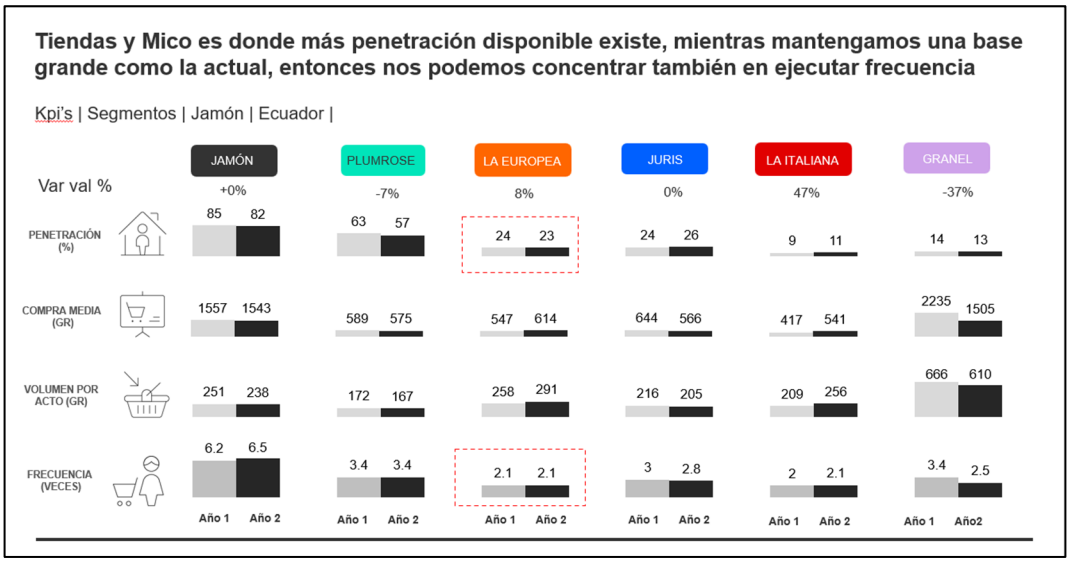


Figura 25. Kantar – Segmentos embutidos jamón.

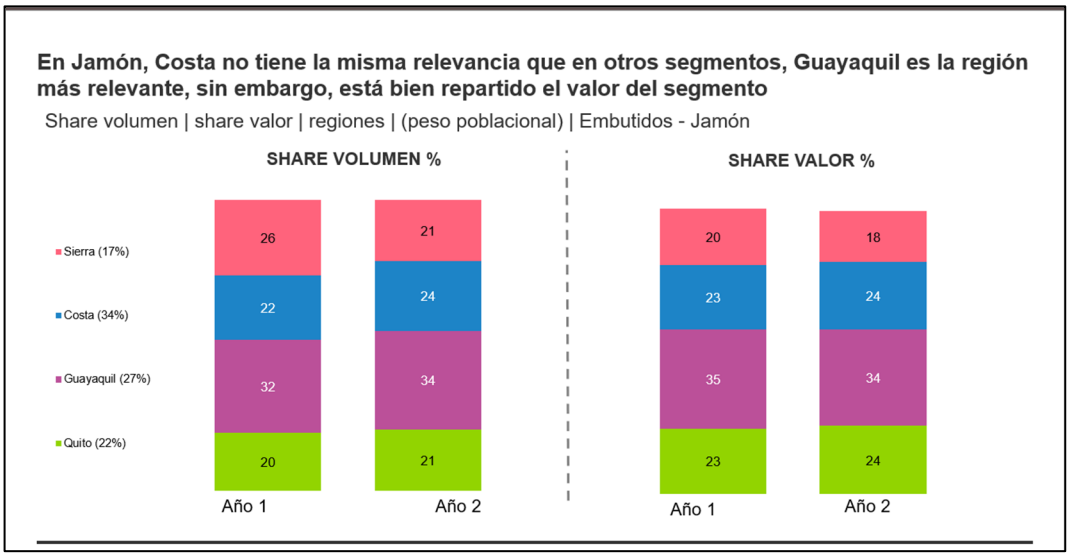


Figura 26. Kantar – Share embutidos jamón por regiones.

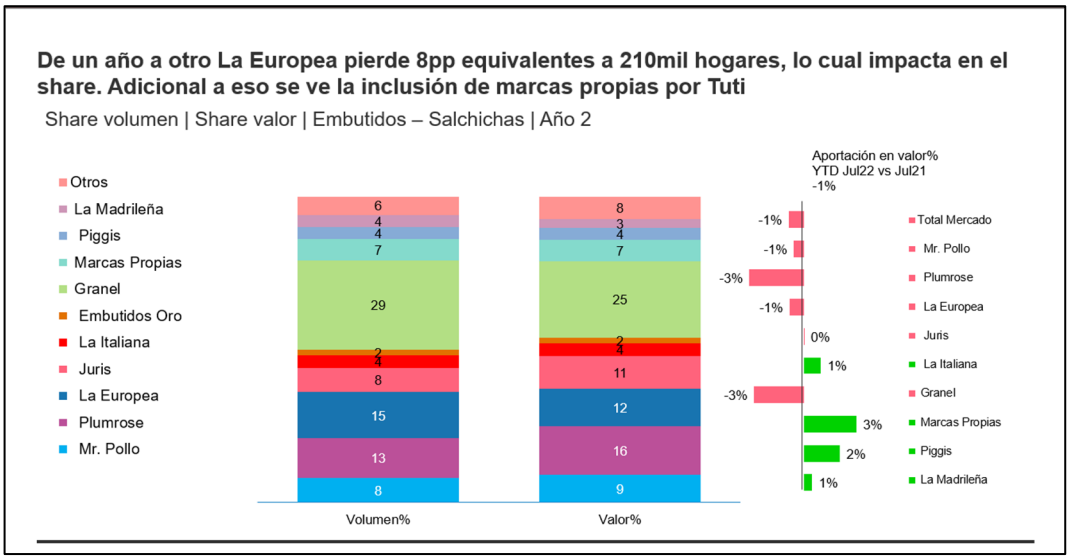


Figura 27. Kantar – Share volumen embutidos salchichas.

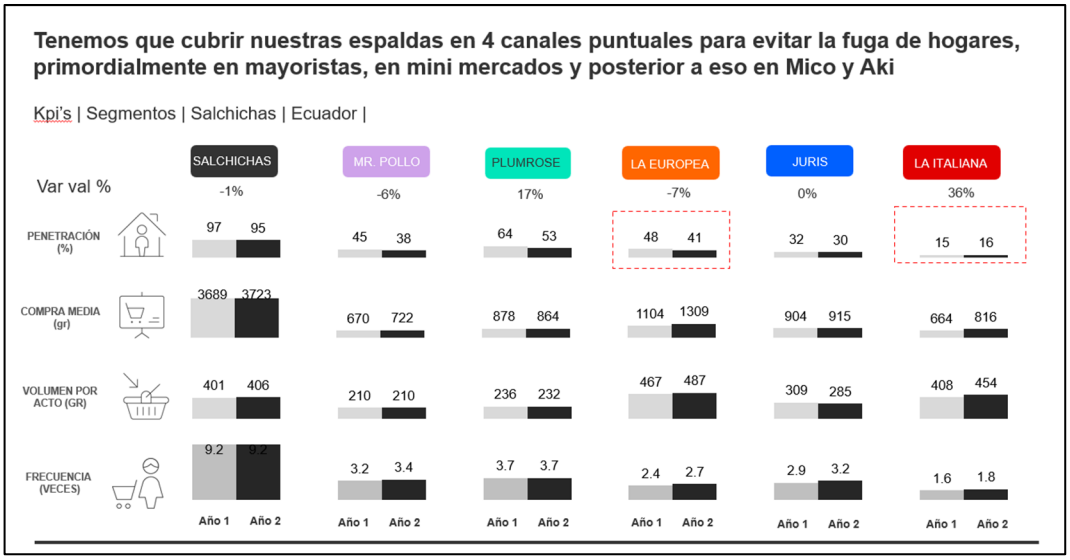


Figura 28. Kantar – Segmentos embutidos salchichas.

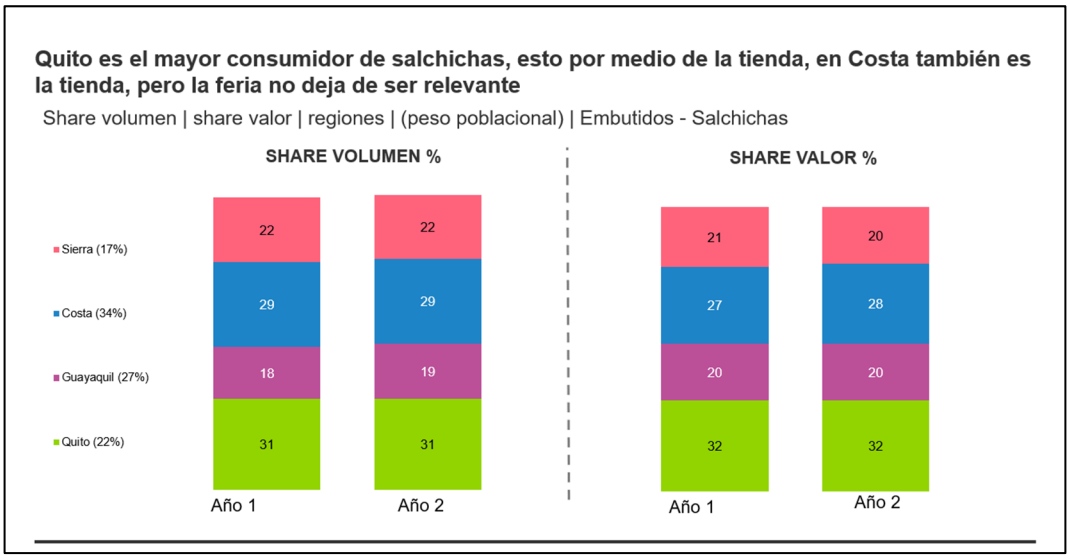


Figura 29. Kantar – Share embutidos salchichas por regiones.

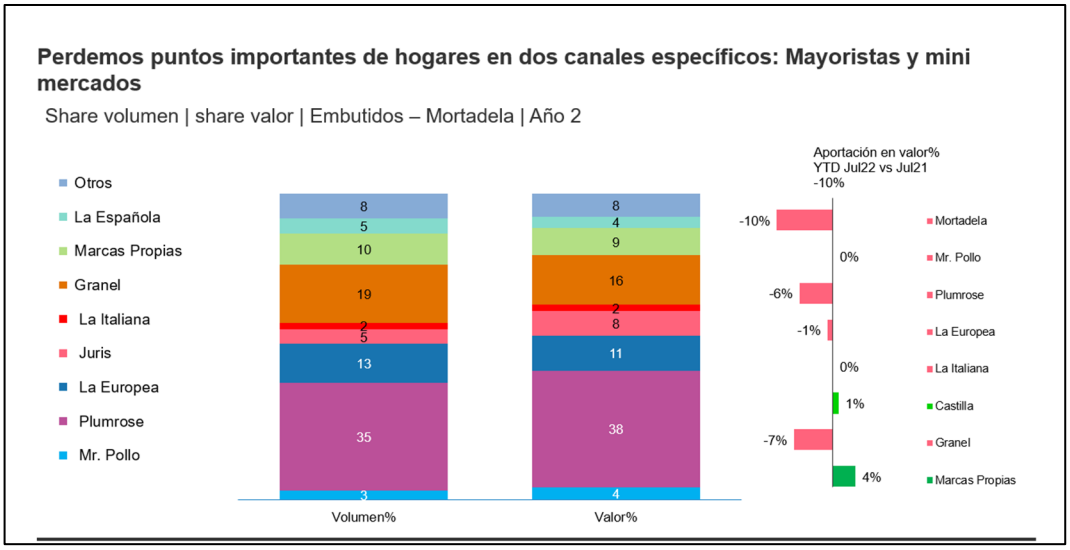


Figura 30. Kantar – Share embutidos volumen mortadela.

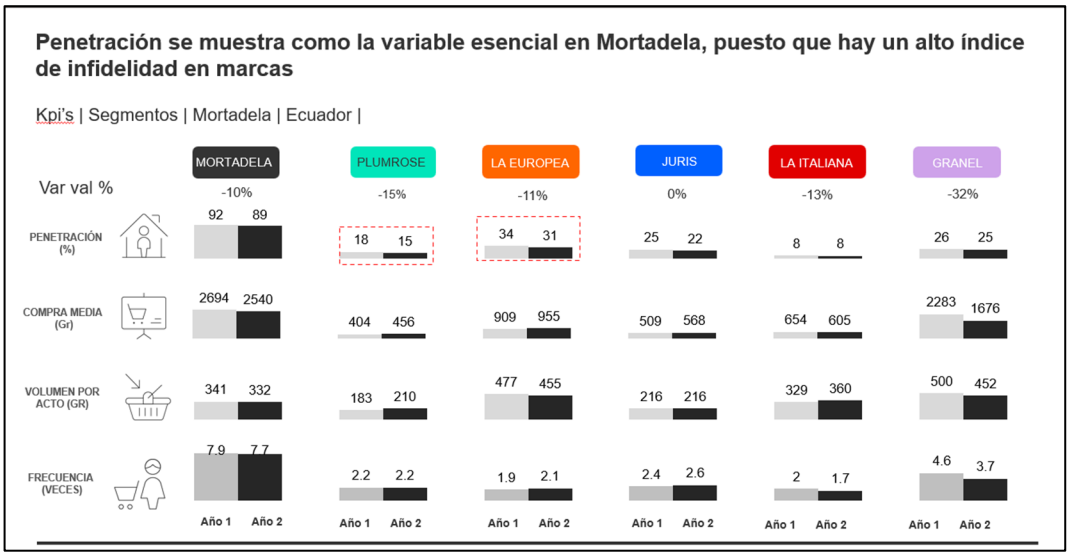


Figura 31. Kantar – Segmentos embutidos mortadela.

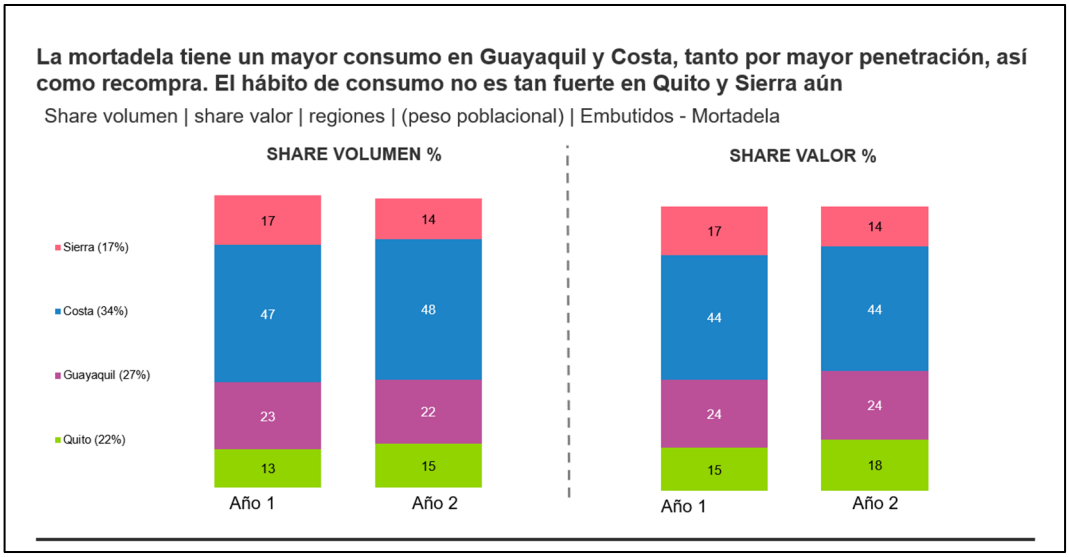


Figura 32. Kantar – Share volumen mortadela por regiones.

Figura 33. Kantar - Conclusiones.

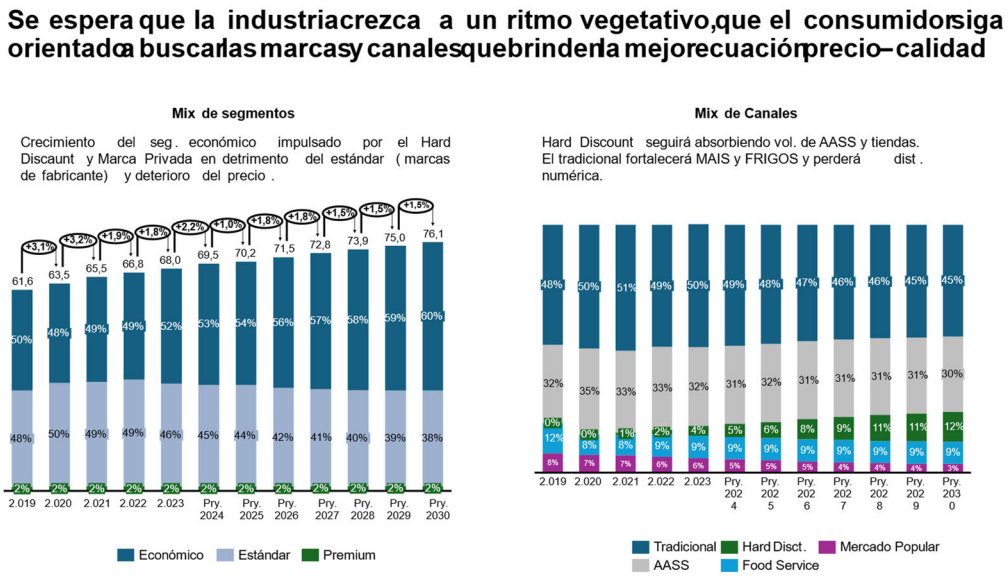


Figura 34. Proyección de crecimiento de la industria

CONSTRUCCIÓN DE VALOR

GERENCIA FINANCIERA

Presupuesto y Financiamiento:

Se utilizará capital propio de trabajo de la compañía considerando que es un proyecto incremental que busca eficiencia en la operación. El capital de trabajo al arranque del proyecto se presenta positivo fruto de los resultados obtenidos de años anteriores, si bien tiene un componente de financiamiento externo, este se encuentra hundido en los otros proyectos que maneja la empresa.

Los requerimientos de recursos para este proyecto son:

- Humano: Un coordinador senior para la implementación, un analista de inventarios, un analista de abastecimiento de MP, un planificador de demanda.
- Material: Muebles de Oficina, computador portátil.
- Tecnológico: Aplicativo Power BI, Microsoft 365

Los dueños y accionistas han determinado que la tasa de retorno para las inversiones en Ecuador debe alcanzar niveles del 13% considerando los factores de riesgo país y el tipo de industria.

Para los cálculos financieros se tomará en cuenta solo las cuentas que se ven impactadas por este incremental de tal forma que podamos evidenciar las tasas de retorno y el valor agregado que nos dejaría la implementación de este proceso.

Se proyecta un incremento en las ventas entre el 2% y 4%, con esa base se calculará el incremental de ingresos. El volumen actual de fabricación y ventas es de 1,000,000 de kilos por mes, por lo tanto, el incremental calculado es de 40,000 kilos enfocados en las líneas de salchichas y mortadelas que son fabricadas a partir de una masa madre y en presentaciones de 1 kilo.

Esta cantidad se irá incrementando en proporción al incremento de venta proyectado del 3% interanual. De igual manera se estima que los costos variables varíen durante los próximos años por efecto de la inflación a una tasa por encima del 3% interanual sin embargo este costo será compensado por la eficiencia esperada en el sistema a través del incremento del rendimiento (más unidades de venta con la misma cantidad de masa).

Los costos fijos mensuales del proyecto vienen del valor que se pagará por el recurso humano y por el valor de depreciación del activo fijo más los costos directos de fabricación.

El precio de venta promedio por kilo es de 3.10 dólares y se mantendrá durante el tiempo de vida del proyecto como supuesto del mismo.

Al ser un proyecto incremental se ha definido como tiempo de vida un periodo de 3 años máximo.

FLUJO DEL PROYECTO

El flujo de efectivo esperado del proyecto es el siguiente:

INVERSION INICIAL		**116,296.40**
Costo activos fijos		**3,000.00**
Muebles y Equipos de Oficina	3,000.00	
Capital de trabajo (un mes)		**113,296.40**
Materiales e insumos	**Costo unitario x kilo**	**2.18**
Masa Madre para embutido	1.23	
Tripa para embutido	0.21	
Clip M06 - 150 H220135	0.01	
Lazo Rojo GS 20 H19194	0.01	
Recorte de embutidos y jamones	0.72	
Unidades incremental producidas mes	40,000.00	
Total costos variables mensuales	87,096.40	
Costos fijos mensuales	26,200.00	
Costos fijos y variables anuales		
Total costos variables anuales	1,045,156.80	
Total costos fijos anuales	314,400.00	
Total costos fijos + variables anuales	1,359,556.80	

Eduardo:
10,000 correspondientes al recurso humano requerido para la implementación
16,200 correspondiente al costo de fabricación directo

Tabla 2. Inversión inicial

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS					
ACTIVO	**VALOR COMPRA**	**GASTOS DEPRECIACION**	**DEPRECIACIÓN ACUMULADA**	**VL después de 5 años**	**Valor de Mercado**
Muebles y Equipo de Oficina	3,000	1,000	3,000	0.00	1,000.00
	TOTAL	1,000		0.00	1,000.00

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO CCPP			
Costo de la deuda (Kd)	0%		
Costo deuda desp. Imp (ki)	0.00%		
Costo de rec. Propios (ks)	13%	**Inversión requerida**	**116,296.40**
Participación deuda (wd)	0%	Deuda	0.00
Particip. rec. Propios ws)	100%	Recursos propios	116,296.40
CCPP (ka)	13%		

Tabla 3. Depreciación y calculo de costo de capital

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS					
	1	2	3	4	5
No. Unidades	480,000	494,400	509,232		
Precio	3.1	3.1	3.1		
Ventas	1,488,000.00	1,532,640.00	1,578,619.20		
Costos variables	1,045,156.80	1,076,511.50	1,108,806.85		
Costos fijos excepto depreciación	314,400.00	314,400.00	314,400.00		
Depreciación	1,000.00	1,000.00	1,000.00		
Utilidad Operativa	127,443.20	140,728.50	154,412.35		
Impuestos y participaciones	46,198.16	51,014.08	55,974.48		
Utilidad Neta	81,245.04	89,714.42	98,437.87		
Depreciación	1,000.00	1,000.00	1,000.00		
FE INCREMENTALES	82,245.04	90,714.42	99,437.87		

Tabla 4. Flujos de efectivo.

FLUJO TERMINAL	637.50			
Venta de los Activos	1,000.00	VM	1,000.00	
Impuestos y participaciones	-362.50	VL	0.00	
		Utilidad/pérdida	1,000.00	
		Efectos tributarios	362.50	(ahorro de impuestos)

Tabla 5. Flujo terminal.

Con los flujos proyectados se realizó la evaluación del proyecto obteniendo los siguientes resultados:

EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-116,296.40	82,245.04	90,714.42	100,075.37		
Flujos acumulados		82,245	-34,051.36			
Costo de capital	13.0%				Periodo de recuperación	
				1	# de años enteros antes de la recuperación	
				34,051.36	Valor que falta por recuperar	
Periodo de recuperación	1 año 4 meses			90,714	FE del año en el que se recupera la inversión	
Valor presente neto	96,886.77			0.38	Fracción de año	
Tasa Interna de retorno	56.05%			4.50	# de meses	

Tabla 6. Evaluación del proyecto.

El proyecto cuya inversión inicial es de $116,296,40 tendría un tiempo de recuperación de 1 año 4 meses, con un valor presente neto VAN de $96,886.77 positivo y una tasa de retorno TIR del 56.05% mayor al rendimiento esperado por los accionistas.

Al ser un proyecto que no requiere de un financiamiento de terceros, los flujos del inversionista son equivalentes a los del flujo del proyecto.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En paralelo se realiza un análisis de sensibilidad en el cual se proyecta los flujos considerando un factor externo como la inflación que impactaría a los precios de venta y los costos. Para el caso de los costos variables, en contraparte, el sistema contempla una mejora al menos igual a la inflación con lo que los flujos para este supuesto fueron los siguientes:

INVERSIÓN INICIAL	116,296.40		
Precio unitario	3.10	3.10	3.10
Costo variable unitario	2.18	2.18	2.18
Inflación	3.00%	3.00%	3.00%
Factor de inflación	1.030	1.061	1.093
Precio ajustado por la inflación	3.19	3.29	3.39
Costos variables ajustados por inflación	2.24	2.31	2.38
Valor de eficiencia logrado por el sistem	0.07	0.13	0.20
Costos variables ajustados	2.18	2.18	2.18

Tabla 7. Sensibilidad – Inversión inicial.

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS			
	1	2	3
No. Unidades	480,000	480,000	480,000
Ventas	1,532,640.00	1,578,619.20	1,625,977.78
Costos variables	1,045,156.80	1,045,156.80	1,045,156.80
Costos fijos excepto depreciación	314,400.00	314,400.00	314,400.00
Depreciación	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Utilidad Operativa	172,083.20	218,062.40	265,420.98
Impuestos y participaciones	62,380.16	79,047.62	96,215.10
Utilidad Neta	109,703.04	139,014.78	169,205.87
Depreciación	1,000.00	1,000.00	1,000.00
FE INCREMENTALES	110,703.04	140,014.78	170,205.87
FE TERMINAL			637.50

Tabla 8. Sensibilidad – Flujo de efectivo.

Los resultados de este flujo proyectado son los siguientes:

Ajuste de tasa de descuento por inflación					
Ka		13.00%			
Ka ajustada por inflación		16.00%			
		Año	**$**		
	FE 0		116,296		
	FE 1		110,703		
	FE 2		140,015		
	FE 3		170,843		
Tiempo de recuperación =	1 año				
Flujos de efectivo del proyecto		-116,296.40	110,703.04	140,014.78	170,843.37
Valor presente neto		**192,643.16**			
Tasa Interna de retorno		**95.33%**			

Tabla 9. Sensibilidad - Resultados

Si bien el factor de inflación es un factor externo que afecta los flujos de la compañía, para el caso del proyecto tenemos un impacto positivo pues el mercado se ajustaría a los nuevos precios de venta, pero los costos se verían compensados con las eficiencias que genera la implementación de esta metodología S&OP mejorando el tiempo de recuperación a 1 año con un valor presente neto VAN de $192,643.16 positivo y una tasa de retorno TIR del 95.33% aun estimando que las ventas incrementales por un factor de elasticidad se mantendrían iguales a las del arranque del proyecto.

ESCENARIOS

Como todo proyecto de mediano plazo podría estar sujeto a factores de riesgo, se realiza un análisis de escenarios en los cuales se estima cambios en algunas variables del negocio como:

- Un incremental de ventas de solo el 2%
- Eficiencias logradas en costos iguales al 1%
- Incremento de precios por efecto inflacionario del 3%
- Incremento del costo fijo por regulaciones salariales por un 3%

Los flujos proyectados son los siguientes:

INVERSION INICIAL		**94,522.30**
Costo activos fijos		**3,000.00**
Muebles y Equipos de Oficina	3,000.00	
Capital de trabajo (un mes)		**91,522.30**
Materiales e insumos	**Costo unitario x kilo**	**2.18**
Masa Madre para embutido	1.23	
Tripa para embutido	0.21	
Clip M06 - 150 H220135	0.01	
Lazo Rojo GS 20 H19194	0.01	
Recorte de embutidos y jamones	0.72	
Unidades incremental producidas mes	30,000.00	
Total costos variables mensuales	65,322.30	
Costos fijos mensuales	26,200.00	
Costos fijos y variables anuales		
Total costos variables anuales	783,867.60	
Total costos fijos anuales	314,400.00	
Total costos fijos + variables anuales	1,098,267.60	

Eduardo:
10,000 correspondientes al recurso humano requerido para la implementación
16,200 correspondiente al costo de fabricación directo

Tabla 10. Escenarios – Inversión inicial.

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVO	VALOR COMPRA	GASTOS DEPRECIACION	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VL después de 5 años	Valor de Mercado
Muebles y Equipo de Oficina	3,000	1,000	3,000	0.00	1,000.00
	TOTAL	1,000		0.00	1,000.00

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO CCPP

Costo de la deuda (Kd)	0%		
Costo deuda desp. Imp (ki)	0.00%		
Costo de rec. Propios (ks)	13%	**Inversión requerida**	**94,522.30**
Participación deuda (wd)	0%	Deuda	0.00
Particip. rec. Propios ws)	100%	Recursos propios	94,522.30
CCPP (ka)	13%		

Tabla 11. Escenarios – Depreciación y cálculo de costo de capital.

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS			
	1	2	3
No. Unidades	360,000	360,000	360,000
Precio	3.1	3.19	3.29
Ventas	1,116,000.00	1,149,480.00	1,183,964.40
Costos variables	783,867.60	799,544.95	815,535.85
Costos fijos excepto depreciación	314,400.00	320,232.00	326,238.96
Depreciación	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Utilidad Operativa	16,732.40	28,703.05	41,189.59
Impuestos y participaciones	6,065.50	10,404.85	14,931.23
Utilidad Neta	10,666.91	18,298.19	26,258.36
Depreciación	1,000.00	1,000.00	1,000.00
FE INCREMENTALES	11,666.91	19,298.19	27,258.36

Tabla 12. Escenarios – Flujo operativo.

FLUJO TERMINAL	**637.50**			
Venta de los Activos	1,000.00	VM	1,000.00	
Impuestos y participaciones	-362.50	VL	0.00	
		Utilidad/pérdida	1,000.00	
		Efectos tributarios	362.50	(ahorro de impuestos)

Tabla 13. Escenarios – Flujo terminal

EVALUACIÓN DEL PROYECTO					
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-94,522.30	11,666.91	19,298.19	27,895.86	
Flujos acumulados		11,667	-82,855.40		
Costo de capital	13.0%			**Periodo de recuperación**	
				# de años enteros antes de la recuperación	
				Valor que falta por recuperar	
Periodo de recuperación	Mayor a 3 años			FE del año en el que se recupera la inversión	
Valor presente neto	-49,751.06			Fracción de año	
Tasa Interna de retorno	-18.36%			# de meses	

Tabla 14. Escenarios – Evaluación del proyecto.

Bajo este escenario el proyecto no cumpliría su objetivo, se necesitaría más de 3 años para su recuperación y obtener un VAN mayor a cero y una TIR mayor al rendimiento esperado por los accionistas lo cual le resta su atractivo inicial dejando de ser un proyecto que construya valor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto tiene un alto potencial de impacto sobre los resultados financieros de la compañía, el lograr un equilibrio entre la oferta y la demanda que permita optimizar los recursos operativos le traerá a la empresa una mejora en sus utilidades netas con lo cual mantendrá un flujo de caja sano dejando al financiamiento externo como una opción para proyectos de crecimiento de dos dígitos.

El eventual impacto de un factor inflacionario estaría mitigado por las eficiencias sostenidas del sistema al nivel de la operación, la reducción de desperdicios y el manejo responsable a través de un proceso de rendering le permiten a la compañía beneficiarse del mismo. Sin

embargo, también es importante observar la sensibilidad que tiene el proyecto de no alcanzar los objetivos de un incremental de ventas y una eficiencia de operación, pues sería necesario un esfuerzo mayor en tiempo lo cual reduce su propuesta de valor.

Con los datos obtenidos de los flujos proyectados se puede concluir que la implementación de esta metodología S&OP es viable y de beneficio al arrojar un VAN positivo y una TIR muy superior al rendimiento esperado por los accionistas.

CONCLUSIONES DEL PROCESO

El proyecto tiene un alto potencial para mejorar los resultados financieros y operativos de la empresa al implementar la metodología S&OP. Esto permitirá equilibrar oferta y demanda, optimizar recursos y mantener flujos de caja saludables, mientras se mitigan impactos económicos como la inflación y se aprovechan oportunidades de eficiencia y reducción de desperdicios. Sin embargo, es fundamental cumplir con los objetivos de incremento de ventas y eficiencia operativa para maximizar el valor del proyecto y superar posibles desafíos. A nivel industrial, las oportunidades de crecimiento están vinculadas a adaptarse a las preferencias de consumo y aprovechar avances tecnológicos, mientras se enfrentan retos económicos y regulatorios.

Recomendaciones:

- Fortalecer la presencia de productos en canales tradicionales como tiendas de barrio, acompañados de estrategias de marketing efectivas (material POP y experiencia del consumidor).
- Implementar tecnologías y procesos innovadores para mejorar competitividad y eficiencia operativa.
- Adaptarse a las demandas de productos más saludables para captar nuevos mercados y mantener relevancia ante cambios culturales y sociales.
- Continuar explorando oportunidades de exportación, considerando las condiciones políticas y económicas.
- Mitigar riesgos relacionados con la inflación, regulaciones ambientales y costos logísticos mediante una gestión estratégica.
- Priorizar el análisis de datos y mantener un enfoque ágil para ajustar operaciones según cambios en las preferencias y necesidades del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Peña .A. (2023). *Planificación de ventas y operaciones. S&OP en 14 claves*. Marge Books.

https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=yDjIDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=implementacion+de+un+proceso+de+planificacion+de+ventas+y+operaciones+S%26OP&ots=tFXNB7ONhu&sig=CHhs1vEwNH-N-g0D72_jfNCvdaM#v=onepage&q=implementacion%20de%20un%20proceso%20de%20planificacion%20de%20ventas%20y%20operaciones%20S%26OP&f=false

Bracho Ibarra, C. E. (2018). *Implementación del Proceso de Planeación de Ventas y Operaciones S&OP en una industria de empaques flexibles* (Master's thesis, Espol).

https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/42487

Alvarado Del Aguila, J. E., Castro Santillan, M. A., Juarez Crisanto, L. A., & Yong Torres, C. (2015). Elaboración de un plan de mejora utilizando el modelo de plan de ventas y operaciones S&OP para la unidad de negocio de esparrago verde en conservas de Camposol SA.

https://repositorio.esan.edu.pe/items/6b646d25-eb0a-453a-bfca-6db14c126239

Meléndez, L. J. S. (2023). PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE VENTAS Y OPERACIONES COMO RESILIENCIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: sales and operations planning process as strategic business resilience. *INVESTUBA*, *6*(2).

https://revistasuba.com/index.php/INVESUBA/article/view/858

Villar Ventura, L. D. A., & Vergara Gonzalez, D. J. Mejora del proceso de planificación, para reducir el alto porcentaje de servicio no conformes, utilizando el método sale and operations planning y net promotor score en una empresa privada de servicios.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPC_24f867b4f8dc43a2b4b8ffa867ed22ea

ANEXOS

Anexo 1.- Matriz de Impacto de Pesctall

Factor	Descripción	Impacto en la Empresa	Detalles del Impacto
Político	**Estabilidad Política**: Estabilidad en el entorno político. **Políticas de Comercio Exterior**: Incentivos para exportación.	Positivo/Negativo	**Positivo**: Incentivos fiscales y acuerdos comerciales pueden facilitar exportaciones. **Negativo**: Cambios de gobierno pueden crear incertidumbre.
Económico	**Crecimiento Económico**: Recuperación económica. **Poder Adquisitivo**: Impacta la demanda. **Logística y Transporte**: Costos crecientes.	Negativo/Positivo	**Negativo**: Fluctuaciones de inflación y costos de logística pueden aumentar costos. **Positivo**: Crecimiento económico puede aumentar la demanda.
Social	**Preferencias del Consumidor**: Interés en productos saludables. **Demografía**: Consumo por población joven y urbana.	Negativo/Positivo	**Negativo**: Reducción de demanda de embutidos tradicionales. **Positivo**: Adaptación a productos saludables puede capturar nuevos segmentos de mercado.
Cultural	**Hábitos Alimenticios**: Cambios hacia opciones más saludables. **Preferencias Regionales**: Variación en el consumo de embutidos.	Negativo/Positivo	**Negativo**: Preferencia creciente por opciones más saludables puede reducir demanda. **Positivo**: Popularidad en ciertas regiones sigue siendo alta.
Tecnológico	**Innovación en Procesos**: Adopción de nuevas	Positivo	**Positivo**: Mejora en la producción y desarrollo de nuevos productos

	tecnologías. **Desarrollo de Productos**: Mejora de productos existentes.		puede incrementar la competitividad y eficiencia.
Ambiental	**Regulaciones Ambientales**: Enfoque en sostenibilidad y gestión de residuos.	Negativo	**Negativo**: Cumplimiento de regulaciones puede aumentar costos operativos debido a la inversión en gestión de residuos y prácticas sostenibles.
Legal	**Normativas Sanitarias**: Regulaciones estrictas. **Normas de Etiquetado**: Requisitos para información clara.	Negativo	**Negativo**: Cumplimiento con normativas puede incrementar los costos operativos y administrativos.
Laboral	**Condiciones Laborales**: Salarios y seguridad laboral. **Disponibilidad de Mano de Obra**: Calificación de trabajadores.	Negativo	**Negativo**: Altos costos laborales y dificultad para atraer mano de obra calificada pueden impactar la producción y los costos.